

「安越最佳管理实践沙龙」

透视内部公司制，掌握“盈利提升”新动力

问答集锦

「提问 1」:

有一个问题，刚刚杨老师也提到包括澳洋顺昌做内部公司制需要很强大的 IT 系统的支撑，我想问一下 IT 系统这一块，安越有没有这一块后续的开发，有没有这么一套系统可以协助企业去做？

「回答 1」:

您的意思是如果要开发系统我们有没有开发？这个不是我们的业务，做这个过程中我们会大力推广这个东西。IT系统是另外一块业务，比如说我们现在做一些项目的时候看到很多系统，我们看的是流程，不是技术实施人员。如果大家有ERP系统需要我们开发流程没有问题，但是我们没有办法写程序语言。其实简单来说就是设计的过程，这个我们是做的，我们并不是单独来做，比如说做预算或者财务分析、财务管理过程中是可以做的。我们公司有一个是ERP，我们不是实施，而是帮他推行，他实施起来很困难，我们帮他推行，这是我们做的业务。

「提问 2」:

请问内审部的绩效考核可以怎样量化？

「回答 2」:

这个问的问题是总监还是审计部的经理。对于内审部门来讲，因为审批一般是按照项目来做的，我在安越也负责这一系列的课程。对于怎么量化，大家首先要看一下，因为每个企业的内审部不一样，而且审批过程中很多东西无法量化。大家要理解一点，特别是作为公司管理层中特别重要的，我们量化过程中很多量化的是前端的核算单元，特别是你作为管理层，你的整个绩效其实是和公司整个绩效挂在一起的，所以很多时候这种量化我们是通过流程或

者项目质量来运作，直接通过货币很难，否则就变成我开除多少人、我罚多少钱、我给企业挽回多少损失，你的价值是在转的。

就像澳洋顺昌，最高层的那些人其实不用这套体系来运作，因为他们自己就是进行自主经营。我们所有这些都是为了驱动前端的业务单元，并不把内审部门看成简单的职能部门。所以大家先要理一下跟公司整个经营的关系在哪里以及价值在哪里体现。我们可以通过流程的方式进行量化，哪一位对这个问题有兴趣可以听一下我们的内部审计课，我们会提到审计管理。

「提问 3」:

各细分核算单元内的成员如何二次分配？

「回答 3」:

这是谁问的问题，这个问题问的太好了。大家可能都很关心，很好，在澳洋顺昌公司层面不负责二次分配，公司就是给核算单元一个盘子。谁来分呀？谁那个核算单元的头、小老板谁就来分。我前面讲到要把这个指标压在他身上，因为核算单元最后的绩效是通过每个人的努力呈现出来的，但是当你在分配的时候，其实要讲究很多东西。我对澳洋顺昌的总结是这样，公司的层面到核算单元是规则和理念以及定义，到了核算单元的老板和员工之间，不只是利益和理念，还会出现人情。请大家琢磨一下，这其实是我们本土的实践。大家可以琢磨一下西方管理的哲学是怎么和东方的传统文化碰撞在一起的。

「提问 4」:

内部公司制如何细化，管理成本是否会很高？

「回答 4」:

在我们企业里面无论怎么做沟通成本都很多，开会也是成本，关键是效率是不是高过这个成本，不要说做了这个就没有成本了，这不可能。管理成本高到什么地方，是不是真的高了，其实所有管理细分的程度是在往前端移，所以我们管理成本的高，马总有一句话是被灵活性和效率提高了，你的成本就不再是高了。否则你用了很多成本，所有流程运作缓慢，这是得不偿失。管的细不是你管的细，而是让下面的人更好的运作。我们组织什么规则，让下

面的人更充分的发挥他的能动性，这是一个结合。大家不要想象成我要么全管起来，要么什么不管，这就是在澳洋顺昌的平台上让员工发挥他的能动性。

「提问 5」:

杨老师您好，澳洋顺昌主要是给下面的一些员工很大的灵活性，在给他灵活性的时候，我们怎么来避免他因为个人的角色给公司带来重大的风险，比如说一百万他可以自己做决策，一千万也是他自己决策吗？公司怎么来控制风险？

「回答 5」:

给员工自主性和灵活性是有前提的，前提是我们能够管控，而怎么去管控，其实我们在海尔和澳洋顺昌都看到同样的情况，就是在你给员工自主决策权之前，你的管控平台的搭建非常重要。比如说我们从数据这个角度来讲，每一笔合同、每一笔定单都进系统，我们的前端的业务人员不接受财务数字，没有操控数字的这些能力，财务能够集中的出报表，能够直接保留数据，这是最基本的前提和条件，这样极大减少了作弊的空间。其实很多企业也会有同样的问题，企业对前端的总经理、业务经理考核，你考核什么他就通过操控数字来做出什么了，这就是系统平台搭建不到位的情况。

另外，决策的透明化在这样的企业当中，整个企业应该是非常透明的，任何一个决策正确与否，不光是这个决策者知道，决策者的下属、决策者的上级以及他的平行机构对这个东西非常了解。我们在运用这个体系的时候对企业有要求，也就是说这套运营规则以及业务流程要掌握的很好，而不是初创的企业或者不太熟悉的领域去运用，这样会存在很大的作弊空间。实际上这里面一个是对于管控平台的搭建，还有我们对业务的熟悉程度，再有就是在选人的时候，应该是对这个人很熟悉才能相信他。

最后一点，在这个平台上作弊意义也不是很大，因为这一块业务，或者说公司利益和个人紧密联系在一起，如果他通过把业务做好得到更大的利益，他如果通过作弊获得小的利益，对他来说得不偿失。

我觉得从这几点来说是可以解决这样一个问题的。

「提问 6」:

激励有一个敏感度的问题，如果激励敏感度过高，企业是否要付出更大的激励成本？如

果激励敏感度过低，同样一百万，我给你5个点我拿多少钱，或者我在供应商这边吃一点回扣可能比你的更高，员工会对这个进行把控。我就想问激励的敏感度在设置这套机制的时候如何来把握？

「回答 6」:

大家接触到这套体系普遍会产生这样一个问题。我们在设置激励以及在算这些数字的时候不要忘了一个大的前提，虽然我们讲了很多金融的规则，但是当企业运用这套规则的时候，我们首先要解决一个管理哲学和公司文化的问题。也就是说，如果没有我们清晰的管理哲学和良好的与之相适应的企业文化，单纯的运用这套规则肯定要出问题，肯定要算到底哪一个值得、哪一个不值得。

我们在先解决经营哲学和企业经营的思路以及企业文化的时候，接下来算这套规则的时候，就存在着我们对敏感度进行测算和试错的过程。我们这套思路大家想一想都能想得通，都觉得是对的，最难的是敏感度的问题，每一个企业都不同，背后需要大量的试错。

举个例子，在海尔的一台冰箱库存超过14天，相应的责任人要扣他1块钱，这1块钱到底合不合理？扣100块钱合理，还是1块钱合理，还是1毛钱合理？其实没有标准，不像会计准则或者市场交易规则有明确的价格。在这个企业当中，你可以定10块钱，也可以定1块钱。标准是什么？标准是既不能让员工不敏感，也不能让员工承受不了，因为最终的经营结果也就是体现在员工每个月工资上的时候，那应该是合理的。但是中间的过程到底合不合理，依赖于我们行业的特点、依赖于我们企业的文化，也依赖于我们企业内部看重什么，什么重要什么的比例就高一些，什么不重要，它的比例就低一些。

另外，不要低估敏感性的问题。在日本企业可以实施阿米巴，可以用精神激励。但是中国的企业，如果没有钱，其实一切都是空话。尤其是底层的员工，除了钱别的都没有用，或者管用的时间很短，时间一长最后还要回到钱上来。

比如说在澳洋顺昌曾经的工伤费用是两百万，但是实施这套体系之后，他就用了一个连坐的方法，一个小组八个人，如果一个人出了工伤其他人就扣钱，其实也不多，就扣三千块钱。你扣多了他承受不了，扣少了他感觉不到。这三千块钱怎么分呢？那个头儿扣八百块钱，其他人扣三百块钱。这样做了之后，这个公司一年的工伤费用才两万块钱。这就是一个意识，只有小小的一点钱或者几十块钱，发挥的作用其实是很大的。就敏感度的问题，面对的是信用体系、人口素质参差不齐的状况，企业家需要承担更多的社会责任才会运转的更好。另外，有很多规则需要根据企业特点、行业特点进行调整，如果十块钱不行就调二十，二十不行就

调二百，看什么企业最重要，看大家到什么程度敏感，直到敏感了起作用为止。这套企业不容易实施的原因，需要解决文化问题、哲学问题、规则问题以及数字的测算，最后才解决敏感的问题。为什么企业实施成功中间要花那么多年，其实背后的规则是最耗时间的，也是最需要花精力去研究的。