

商业向善

老郭说 第 30 期

商业向善

系列之企业篇

我们通过人、商业两个维度解析了经营的本质。理解了只有企业的经营活动可持续发展，商业向善才能成为一种实践，也才会更具生命力，否则就是无源之水无本之木。利他作为商业向善的本质在外部和内部体现方式是不尽相同的。对外，我们基于客户需求和痛点提供差异化的解决方案来体现，对内，利他是如何体现的？本期我们一起探讨。

从人、商业的角度，我们得到了一个共识：利他。作为承载商业向善的主体企业自然也不例外。谈企业，必须谈经营，谈经营势必谈战略，因为战略是为经营准备的，是目标。谈战略必须谈组织，因为组织承接战略。为了把战略落地，需要把工作下沉到部门，下沉到岗位，岗位是组织承接战略的最小执行单元。千斤重担众人挑，人人头上有指标，这个人人指的就是基于岗位的人。串起岗位与岗位之间的工作步骤集便是流程。流程老生常谈，很多人其实并没有搞明白其核心要义。

ISO9001:2000 质量管理体系标准中给出的定义：“流程是一组将输入转化为输出的相互关联或相互作用的活动”。其关键词为输入、活动、输出。基于定义我们做一下思考：**流程中上道工序和下道工序关系是什么？**我的理解是下道工序是上道工序的客户。上一道工序是供应商，下道工序则是出钱埋单的人，即内部客户。这里面蕴藏着朴素的智慧“利他”，为更深刻理解这点，我们探讨一下其内

涵：

1、我们做此项流程工作的最终目的是什么？那么“我”的工作需根据要实现的总目的提供相应的结果；拿招聘工作举个例子，我们招聘的最终目的是在岗位、四应及人员画像清晰的前提下，进行人员评定，最终要提供绩效的人。此时，招聘人员和需求人员提供的结果需要与之匹配。

2、以怎么更加有利于“客户”开展工作来确定我的输出物，以满足他的需求；如业务人员开展工作时，经常问技术人员要解决方案，他们要的不单是一个配单，要的是能打动客户，有价值输出，得到客户认可的解决方案。提供一个配单方案和能提供一个能拿捏客户的解决方案，这个输出物质量有着本质的不同。

3、以全流程所需要的/计划的时间为出发点，明确自己的时间占用，让下道工序有充足的时间协同，以按时、按量、按结果推进工作，最终实现目标。面对客户的招标工作，一个是时间轴，工作人员要知道哪天是提报日，有多少时间可以工作协同，商务人员需要在多长时间内把资料整理完毕、技术人员需要在多长时间写出技术标书，整合商务与技术部分需要多长时间，同时留出充足的时间校验、装订、邮寄，最终保证投标文件的即时送达到指定地点。另一个则是结果标准。深刻剖析招标标准及办法，根据投标文件的结果标准倒推我们的方案、产品、价格和商务、技术是否满足标书标准，这个是对能力的要求。一个是时间上干完了这个事，一个是实现了我们投标成功的目的，二者缺一不可。

各位反观下我们的实际工作，这三个方面是否做想到了并做到了！我列举几个泽瑞目前的场景，可能大家的感受就会更不一样。

场景 1：面对外部客户的业务需求，业务人员经常遇到技术人员的支撑不给力：要么没有解决方案，要么解决方案不是客户想要的。关键时刻掉链子。技术人员可能还振振有词，我很忙，方案本来就是这样的。

场景 2：面对内部客户业务部门时，职能部门提供的诸多支持工作，雷声大，雨点小；说的好，做的少。业务工作怨声载道。

场景 3：业务人员平时没有客户拜访计划，客户项目信息填报不及时，不准确，而支持部门在一无所知的情况下，我们的业务人员一味索取账期、产品方案支持等，相关部门只能回应“我们啥也不知道，要的支持臣妾做不到”。

企业内部所有的工作都是闭环的。从业务开始，到业务结束。从客户拜访计划的拟定，客户拜访，客户看板、项目看板、客户需求及痛点、方案设计、到差异化解决方案和产品、再到我们产品价格及竞争优势、到账期、审核、签订合同出货、到人力评价、定岗定薪，到最后的奖金分配，整个公司内部运作构成了一个循环，每一项工作互为支撑，互为因果。你提供什么样的因，必然得到什么样的果。“善有善报，恶有恶报”，讲的便是因果的循环。我们站在利己的角度“怎么有利自己怎么来；怎么少干、不干怎么来；怎么让别人干怎么来”，而你想得到的最终也得不到，到头来受害者是还是自己。懂得了这个闭环及因果关系，做人、做事自然简单许

多，很多事情也豁然开朗。

通过以上内容的梳理，相信大家对基于企业内部的商业向善理解透彻了几分。我一直认为泽瑞是一家务实的公司，关于商业向善，我不希望仅仅写几篇文章，喊喊号子，而是希望全员能基于**务实的角度扎扎实实的去开展我们日常的工作，这才是对商业向善最佳的理解。**工作上落地，流程上利他，实践中经营。以下几点，我们要极力做到：

一、在集团层面搭建小赢的激励机制，明确哪些是利他的行为，标准是什么，如何进行奖励等等、在组织内塑造利他之风，储备势能；

二、基于利他的三点内涵纵深开展我们自身的工作。上下同欲，各自分工，高效协同。

三、树立内部客户的理念，真正做到以客户为核心提供我们应该提供的结果。

四、立足于日常工作。万丈高楼平地起，一花一草皆世界。

至此，基于人、商业、企业角度对商业向善的论述就暂告一段落。希望大家真正用心去理解商业向善，用经营的角度去开展我们的基础工作。当此种文化蔚然成风之时，泽瑞必将势如破竹，披荆斩棘，员工亦将获得更多的价值回报和职业预期。

值此国庆节来临之际，祝大家国庆快乐！

郭瑞远

2022年10月1日