

# 中国式管理:切忌“严打”运动

夯实企业的管理及技术基础实际上是一间十分简单、极易操作的事情,完全不需要专家学者的高端指导,也无需巨大的成本投入,夯实基础的关键不在于技能,而在于态度。

## 第一,充分重视。

必须对基础管理的重要性有一种切肤之痛的认识,所有中国企业的问题不在于缺乏强化基础管理的能力和手段,而在于缺乏对基础管理重要性的认识。

很多企业也经常开会讨论加强基础管理的问题,大小领导也做了很多关于强化基础管理工作的指示,但是,会议结束之后,一切又恢复原样,基础管理工作仍然未见有任何强化的迹象。

一个企业必须有一种对基础管理薄弱深切的痛疾感,就像100万元现金被盗、全部仓库被大火烧毁那样的切肤之痛。对一件事物的重视是建立在切肤之痛基础上,没有切肤之痛,就不可能有真正的重视。

## 第二,切忌中断。

很多中国本土企业在不同时期

都会根据实际情况提出一些强化基础工作的措施和计划,也安排了专人负责,也规定了完成的期限,但是,随着时间的推移,到最后发现,所有的工作计划都是虎头蛇尾,大部分工作都会出现与“广深一线通”服务一样的中断现象。

对于夯实基础工作来说,是“说易行难”。

中国人最缺乏的不是智谋、能力和运筹能力,而是坚持不懈的恒心。一份《公司关于强化内部基础管理工作计划书》很容易出台,但十有八九无法落实到位。面对每天大量涌现的日常性事物,面对老板的一道又一道限期完成眼前工作的指令,面对必须拿出让别人能马上看到的工作成绩的压力,面对企业“只考核销售指标和生产指标”而不考虑和基础管理项目指标的人事考核体系,绝大部分中层干部都不会重视夯实基础工作的完成。

公司高层主管必须象重视“眼前指标”那样重视基础工作项目,必须对此工作计划长期坚持不懈。

无论日常工作多么繁杂,都要把

能力人人都具备,但是,一份持久的恒心和执着却未必人人都具备。要想在中国企业当一个成功的管理者,重要的不是做大事,而是做小事,不是间歇性的、阶段性的“严打”运动,而是长期和日常性的夯实基础。作为中国本土企业管理人,必有一种长期与这些“琐碎小事”进行“持久战”的心理准备,并最终打赢这场“持久战”。

基础工作作为全部工作的中心。必须有这样一个观念——基础不牢,地动山摇!抓基础工作的最终目的是为了更好地做好日常工作。当日常工作与基础工作产生冲突时,必须本着以基础工作优先的原则,永远不要让基础工作中断!

在夯实基础的工作过程中,持续的不断中断状态才是最重要的。

## 第三,长期维护。

任何企业的基础工作都不会一劳永逸,基础管理工作是一个持续不断的过程,旧的基础工作夯实之后,新的基础工作还会不断产生。随着企业不断发展,很多过去被视为高端的东西会逐渐变为企业的基础,很多过去完全不需要的要求会成为企业的必备标准,新的基础会大量产生。

我在国内本土企业里做过无数次夯实基础的实际工作,我对夯实基础工作有着很多实际的感受,但感受最深的只有一个——切忌中断!

夯实基础工作过程中最容易出现的就是中断现象,“中断”是夯实基础工作的致命杀手。

中断是一种慢性的过程,是一种渐进的现象,90%以上的夯实基础工作都是由“中断”所葬送,夯实基础犹如一种治疗行为,而“中断”就是治疗行为的停止。

作为企业的中高层管理者必须明白这样一个道理,必须使夯实基础工作处于一种持续运行状态,不致于出现中断。整个过程可以慢一些,再慢一些。但是,一定要不断持续,要永远使之处于一种连续推进的状态。要使之成为公司全部工作项目中的一项,在各种大小会议上不断被提及,不断被安排、被布置、被计划。要让公司领导不断考虑它,不断关注它、不断推进它,使它永远“存在”。

夯实基础的工作就像一个人的生命,他可以强壮旺盛,也可以在某一时间内虚弱垂危。但是,只要生命能够维持,只要不死亡,就可以恢复健康,重振生命雄风。

对夯实基础工作而言,最重要的不是让工作立竿见影,而是使它像一个人的生命那样,永远处于一种持续状态,永远不要中断! (曾水良)

国药准字H46020636

# 快克

复方氨酚烷胺胶囊

## 一天一粒防流感 一天两粒治感冒

请遵医嘱服用  
忌烟酒和辛辣食物

海南亚洲制药生产  
海南快克药业总经销

## 万科: 标准化采购模式 实现双赢

如何更有效地整合资源,发挥规模效益是万科集团管理团队正在思考的事情,他们发现,供应链的稳定高效不仅可以简化复杂的采购清单,更有利于控制成本并有助于品质管理。

针对标准化的重要性,万科集团采购管理部副总经理都军表示,万科会与合作伙伴共同推动这项工作,结果必然是双赢。

都军表示,从战略采购到推行精装修标准化,万科集团对采购及供应链体系越来越重视。尽管房地产产品和制造业产品的生产周期不同,但依然要向后者学习其规模化和标准化经验。通过一组数据可以很清晰地明白这种关系,以大型跨国制造业企业为例,采购成本几乎占到了销售额的50%(如其净利润是5%,即采购支出和净利润是10:1的关系),这意味着,采购每省1%,就会对利润带来10%的提升。事实上,供应链的价值对所有企业都是非常重要的。

去年,万科集团的销售总额达到了634亿元,但是,没有一栋房子,或是一种建筑材料是由万科自己生产的,都是由建筑施工企业、建筑材料供应商等合作伙伴提供的。因此,对万科来说,非常需要优秀合作伙伴的参与和支持。

目前,万科在全国有170多个项目在开发。如何有效地整合供应链资源,为跨区域开发的上百个项目做好服务,并实现规模效益,是万科现在非常关注的一件事。因为我们发现,原来的精装修房各有各的设计,全国有300多个样板间,既不利于产品的大规模复制也不利于同供应商的长期战略合作,万科希望通过标准化和集约化去实现一个企业的规模效益,聚沙成塔对于企业的发展是非常重要的战略。

都军表示,通过对标准化精装修产品体系的研发,以及全国范围内的统一招标,万科有望更好地发挥集团的规模效益,同时为形成长期伙伴关系奠定基础。万科永远会和优秀的企业合作,而能否形成持久甚至百年的合作关系,这要取决于合作伙伴是否能够不断提升企业的实力和产品的品质。如果同一家企业合作10年,该企业市场名次从1滑落至10,也是没有办法继续合作的。而如果有一天,万科做得不好,优秀的合作伙伴可能也会离开。

因此,万科首先会约束好自己,保证给合作伙伴创造最好的条件,同时我们也对合作伙伴提出高要求,要求他们提供更有竞争力的产品。无形中也会提高部品企业的竞争力,这就是双赢。以日立电梯为例,从1996年与之合作开始,至今已有15年了,目前,日立仍占据着万科电梯合作份额的重要位置。其实,万科非常愿意与优秀的企业长期合作,通过合作来提升彼此在行业内的竞争力。

(马琳)

## 如何做好企业“利益链管理”

企业经营的过程,就是如何将与企业相关的产品、价格、渠道、促销、人员、关系以及围绕这几个核心要素实施的一个整体链条。所以就要保证企业经营过程中,链条的任何一个环节都要做的完善,保证各自的分工明确、分利益及时有效。因而,任何一个企业要做好经营,也就必须要做好“利益链管理”。

### 对内—构建利益共同体

企业发展的核心之一就是内部员工以及由此带来的各种关系和利益的协调。对于这样一个建立在主观意识方面的东西,企业如何规划好内部各个层面之间的价值定位问题,将

直接决定企业的市场战斗力和竞争力,也关系到企业是否盈利。

#### 1、员工有“利”干劲足

企业发展的核心要素之一就是人的问题。合适的人、积极的人、有素质和能的人,被有效地融合到一起,充分发挥这些人的主观能动性,营造一种人人向上的积极进取净胜,最大限度地发挥员工的积极性和优势,是决定企业市场经营行为好坏的一个根本因素。

所以,企业也想方设法的将企业内部各个部门、各个岗位的员工的主观能动性调动起来,通过给予重要岗位、核心员工、有工作积极性员工等不同情况下各个员工想对较高的利益分配来调动他们的工作积极性。同

时,还可以根据各个部门、各个岗位员工对企业的贡献情况,有机会的吸纳员工入股的方式参与获取额外分红,让员工把企业的经营当成自己的事情,自然工作效率和效果就会有保证。这也就是为什么在人员的招聘和稳定性上,外企和国企的优势那么明显,重要原因之一就是其有着其他性质企业不可比拟的工资待遇和福利待遇水平。

#### 2、企业得“利”发展快

当然,在保证了企业内部员工获得较好的利益保证了之后,人员发挥出的重要作用作用于市场,就会比队伍涣散、人心不稳的企业更容易获得市场经营成功而使得企业最终获益。同时,企业在获益之后又可以将其所收

益反作用于人员利益保证和市场开发,形成一个良性的经营环境循环。

### 对外—打造共赢价值链

而从决定企业发展的另外一个方面来讲,如何处理企业对外经营中的各种关系,保证所涉及各个环节有利可图,打造共赢价值链,则直接决定了企业是否可以迅速抢占市场,获得发展。

#### 1、合作单位携手双赢

目前的社会已经进入了一个依靠各种各样的关系网络营造起来的网络型社会,而企业的经营行为同样离不开这样的一个关系网络。

#### 2、渠道获“利”保销售

(王亮)

## 优化企业管理 明园蜂业的“蝶变”

作为一家集养蜂生产、科研,蜂产品加工与销售于一体的专业蜂产品公司,近5年来明园蜂业发展迅速,业绩喜人。12年来,公司直接解决就业人口2000多人,带动蜂农就业6000余人,2008年为基地蜂农直接增收6000万元,间接带动农民增收50亿元。目前,“明园”商标是湖南省行业内唯一的“中国驰名商标”,公司是省行业内唯一的“湖南省农业产业化龙头企业”。

### 转变生产模式

我国传统养蜂业总体上尚处于千家万户蜂农分散经营的状况,生产规模狭小。从事蜂产品加工的企业数量也不少,但绝大多数企业厂房和设备陈旧,工艺流程过于简单化,生产

的产品大都雷同,属于低水平重复建设,规模化、集中度、集约化程度低,经济效益和劳动生产率不尽人意。

明园蜂业则整合蜂农资源,正在逐步实现“公司+基地+农户”的标准化生产格局和社会化服务体系,公司与养蜂基地蜂农签订收购合同和质量保证书,与农户建立起密切的合作关系,形成“利益共享、风险分担”的利益共同体。

预测项目建成后蜂业生产组织化程度达到85%以上,市场化程度达到70%以上,分别比项目实施前提高25个百分点和30个百分点左右。对全省农业生产市场化、组织化程度的提高将起到较好的示范推动作用。

### 拓宽经营模式

在湖南省,明园蜂产品的市场占有率高达60%以上。到目前为止,公司已在全国建立500多家连锁店,在长沙市建立了90多家直营店,拥有销售人员300余人,产品生产、开发与管理人员100余人。同时,公司利用电视购物频道、淘宝商城、公司网站等平台开展电子商务,打破了传统的蜂产品销售模式。

目前,公司形成了“专卖店+大型商场+超市+网上购物+电视购物等”全方面多形式的销售模式,建立了售后、会员制度等服务体系,为消费者提供全程便捷而又全面的服务。

### 优化企业管理

明园蜂业通过多年的探索与努



力,打破家族式企业管理方式,积极引进高学历、高技术、高水平人才,建立了一支专业化、年轻化、知识化的高素质营销队伍。公司现有办公室员工265人,其中大专以上学历人员243人,占91%,本科以上学历人数168人,具有高级职称人数6人。公司员工中,管理人员占22%,科技人员占18%。公司多年积淀而成的管理

(刘怡斌)

## 集中化:集中管理的“点睛之笔”

在现代服务业中引入大规模流水线生产的概念是当前管理学界最流行的观念,也是中国移动近几年提出来的集中化最重要的理论基础。

集中化的根本就是要创造现代化的流水线工作生产环境,这是现代企业管理的精髓。

### 以企业需求为中心

我们的日常管理工作看起来是非常复杂、繁琐、具体的,没有办法用流水线来做,但是仔细想想或者换一个角度思考,我们会发现所有的工作都可以用流水线的方式来解决。比如说人力资源管理,中国的大型电信运营商在总部、每个省、每个地市,甚至每个县都有人力资源管理岗位。是不

是现在的企业都这样管呢?其实不然。人力资源管理既然可以外包,就可以把流水线生产引入到人力资源管理体系中来。

其实,理解了集中化的内涵,很多事情就可以方便地思考。最初有人认为集中化就是网络集中化,网络建设的集中化,后来又是网络管理的集中化,进而又衍生到支撑系统的集中化。但这些都概括不了集中化的全部,集中化是指只要企业有需求,有分散的资源可以统一利用的时候,就应该把它统一、整合起来使用。这种统一和整合能够减少浪费、提高效率。

### 存在多重意义

集中化对于电信企业管理的意义体现在四个方面:最优业务、最好服务、最少投资和最低成本。集中化本身是一种改革,要以改革的精神去对待。

此外,集中化的原则有三个:统一的原则、精简的原则、效能的原则。

所谓集中化的统一原则,就是目标、规范、标准要一致。这种统一的原则指导下集中化,可以使资源配置更加科学合理和有效。集中化主要是要把各方面的分散资源统一整合起来。

而集中化的精简原则,就是要向上集中、数量减少。过去,中国移动的财务分散在每个地市,现在以省为单位,建立财务处理中心,把财务统一处理起来,各地市的事情通过网络来解决,报账、划款、支付及收款等,这

就是一个非常好的做法。

最后,集中化的效能原则,就是必须满足业务发展需要。

### 明确集中化的范围

那么,集中化的范围有多大?哪些方面适合集中化?

中国移动自2000年5月提出了网络建设、支撑系统集中化建设的工作思路之后,经过反复研究与实践,深切地认识到电信企业的集中化范围应包括通信网络、企业管理及企业运营等方面。

企业运营的集中化则包括网络监控、市场运营、招标采购、客户服务、物流配送等日常运作的各个方面。按照行政区域划分来组织企业运

营的传统模式已经不能适应现代电信企业发展的需要,这种传统分散的企业运营模式,造成了低水平、分散化的运营体系,使得企业运营整体效率低下,各个区域的运营水平差异很大,对于规模小、投资少、相对落后的区域,其运营水平难以提升。

最后,企业管理的集中化包括电信企业管理活动中的战略管理、财务管理、计划管理、人力资源管理等功能。企业管理的集中化就是要打破地域限制,使得企业能够根据不同的区域优势和资源配置优势,构建企业核心竞争优势。企业管理不再限于地域,而在于怎样合理地调配资源,怎样寻求企业更加高效的运作,从而能够跨区域、跨国界地进行布局。(作者李跃,中国移动通信集团公司总经理)

(马琳)