

由流程下手 “先理后管”

□ 周仲庚

我个人在中国大陆参与、观察、执行企业管理已经有17年。从中关村的小商窜流、进出口批文的倒买倒卖,一直看到联想的壮大以及各行各业的企业崛起;从北方的国有机构改制一直观察到江浙民营企业的意气风发。若问我,中国企业家,不论是民营或国企,不论是小型或大型,最根本的软肋在哪里?我会回答说:脑体倒挂。

到现在为止,我所接触的成百上千位企业家,即使是制造工厂,都认为脑动力的经营冲击度远远大于劳动力的冲击度,甚至在某些服务行业下,员工动不动就对企业经营成败的关联度是百分百。

为什么不“先理后管”?

既然员工的脑子对企业很重要,企业的各级领导遇事时的第一反应,是不是该“先理后管”,而不应该“先管后理”?是不是应该首先训练自己把组织当作一个足球队来看,其次才是把它当作一个集体体操队?

这不容易,因为你我是中国人,是从小看惯康熙乾隆“管天下”,唐僧“管”孙悟空长大的。在我们的大环境中,我们惯常经验的是“官管民”;我们的年轻干部都是从一种服从领导、“分管”的企业文化中成长的。

我们是一个有着悠久的历史、我们的上级、平级、下级多是不敢挑战“管制有理”这主流价值观的人。从小,我们的教育中从来没有教导我们遇事时的梳理能力和习惯,从来都是培养我们的“攀比竞争能力”,而忽略团队协作能力。

组织越做越大后,中国企业家所感觉到的“生产力下降”、“执行力不彰”,其实不是“管”的问题,而是“理”的问题。中国企业面临的国际竞争,或遭遇外资在国内市场的竞争,长期看来其实是一场“理管”的竞争,或者说员工脑动力的竞争。

简单扼要地说,中国需要一场“理管学”的革命。而这场革命的本质,与其说是“理管”的知识和技能,不如说是一场领导意识及领导的第一反应模式的革命。

“效果”与“效率”

效率问题,还是得从流程的概念下手。

梳理过流程后,得做流程区格。大略说,流程可区分为四种:核心流程、关键流程、重要流程,以及法定流程。

所谓核心流程,就是那些拿掉了之后你的企业就不成其为企业的流程。举例,麦当劳的食品口味不是它的核心流程,但它的卫生和柜台服务是核心流程。食品口味只是麦当劳的关键流程,但是麦当劳之所以为麦当劳,核心是它的卫生流程及柜台服务流程,口味是它和肯德基对比的关键。重要流程是那些虽然重要但是可以外包的流程,偶尔出错也不会致命的流程。至于法定流程,就是经营所在地的政府法律所要求的流程,例如报税、劳动法等。

企业追求的是核心流程与关键流程;核心流程决定企业的生死,关键流程决定企业的兴衰。原则上,这两种流程加起来不应该超过十个手指头。

企业的有限资源,不论是人财物,应该大幅度的倾向于这两种流程。最好的人、最大的资金、最好的设备,放到这为数不超过十个的流程,哪怕企业内有几百个流程,80%的资源与精力集中于这为数不超过十个的流程都不过分。

这样做效率自然会来,“执行力”自然会高涨。但是必须提醒的是,必须先“效果”后“效率”,否则一台高效率的跑车若跑错方向,跑得越快离目标越远。

(作者周仲庚系新加坡华点顾问集团董事长)

管理变革 | GuanliBiange

不思变革: 好的管理是公司的坟墓

□ 郭海晨

好莱坞的名导演伍迪·艾伦说过:性感的80%是展露,如果把这句话套用在很多中国企业身上,可以说,它们的成功,80%靠的是做名声、懂炒作。

所以我在公司的一家私人企业客户那里,见识过花费企业现金流里的大部分钱请名演员代言,一夜间订单如雪片飞来,却因为营运资本没有计算好,一夜间资金链断裂而雪崩破产。

这样的企业,基本上就是先做大,圈业务,再圈钱;如果想圈钱,则要通过炒作,把规范置于脑后,待发财之后,再“洗白”,如果哪一个链条不小心没有链接好,十有八九破产了事。

不过,身为德国企业的中国区CEO,对此逻辑我只能长期隔岸观火,断然不敢向其迈进一步。原因在于,德国人信奉不同的逻辑,一切的一切,都是把质量、可靠、稳固、精细、严谨放在重要位置。为了赢得客户口碑,做到企业的可持续发展。

至于做大做强,德国人从来就不能理解其在中国人心中情结,本末立而先炒作也不是他们的强项。

“他本来可以成就一些真正非凡的业绩,但他的老板却不让他那样做。”管理大师汤姆·彼得斯在其《重新想象》一书中号称为其墓志铭的话,常常会被我当做自嘲的名言。

想来很多外资企业在中国的掌

门人都可以此话来自嘲。

不过,很多年后,我还是觉得,德国企业的那一套,受益匪浅。我所在的德资企业把“企业家精神”和“创新”,列入了全球集团的核心价值观中,对我的老板而言,他们的要求就是,我每年递交的业绩结果让人信服。他们给我的回报是,更大的自由和授权。

这种自由和授权,对我而言,就像公司是自己的,能够在这个平台上不断寻找新的突破。

9年多的CEO生涯,想来大致

强化执行力的秘诀

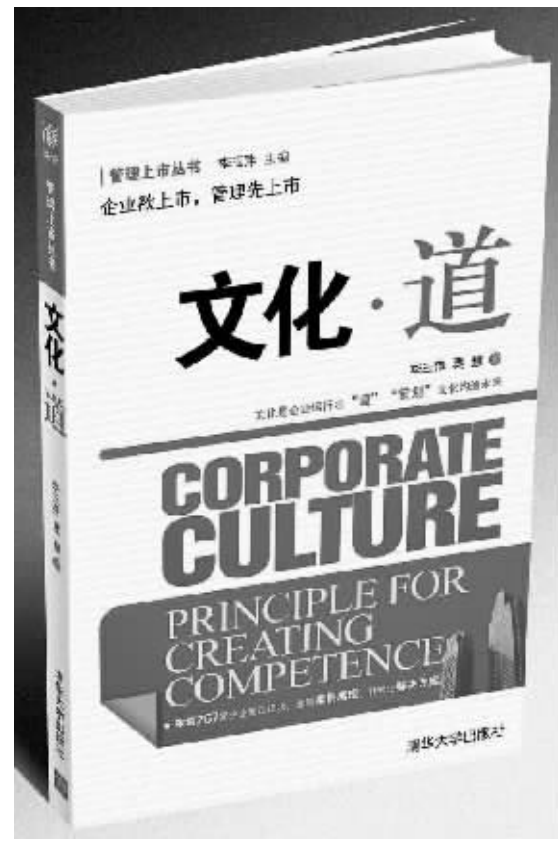
组织的执行力往往是影响未来成败或掌握关键时机的重要因素。而组织执行力是通过策略规划、营运流程及人力资本这三种要件之间的交互作用而产生,即使组织已有其中两项要件表现良好,但只要有一项要件低于水平,整体执行力就会大打折扣。其彼此之间的关联性或许可通过下列方程式表示:执行力=策略规划×营运流程×人力资本。

由此可知组织执行力的蓄积没有快捷方式,必须将这三个要件扎实地运作及联结,如此方能展现优势的执行力,可面对各种严峻的环境变化与挑战。

策略规划 导引方向

当组织要实现愿景,迈向永续经营之路,首先必须要有清楚正确的方向。近年来策略规划受到组织的重视,许多管理工具的排名调查,策略规划经常是前十名的常客,甚至常位列前三名,其重要性不言而喻。

但是,无论是运用SWOT分析、



五力分析、BCG策略矩阵或BSC平衡计分卡等管理工具,组织策略规划是否都能收集足够的信息作为分析的依据?分析结果及过去成功经验是否已经确实能够提供正确的方向?若是方向已确实掌握,部门或个人是否也订定适当的绩效目标或关键绩效指标来引导后续的行动展开与资源投入?倘若以上的问题有迟疑的话,表示组织的策略规划仍有精进的空间。

运营流程 展现行动

当目标明确而方向清楚时,接下来就要规划及展开具体的行动。组织的运作大多通过各种管理循环或作业流程来达到预期成果,而这些营运流程便是将策略付诸行动的重要手段。组织的所有活动原则上均可以流程方式呈现,只是作用、长短或复杂程度不同,但借此方式便可将组织错综复杂的活动变得简单明了,当然也就便于管理。所以,许多组织都会制订各种所需的作业程序书或管理办法,作为员工的行动依据或作业标准,甚至参考国际标

准建立整套完善的管理系统。

虽然企业大多已建立许多管理的基准,使运营流程日趋完备,但仍常会发生投入许多资源及执行各种任务,却无法达成组织既定的策略目标。究其原因主要是掌握流程的投入与产出之外,流程运作过程必须有合适的指标作为监控的参考依据,以便随时调整或修正,以期获得正确的成果。另外,流程运作过程中必然会有突发状况,而组织对这些意外是否有足够的经验或能力应付及解决,也是决定运营流程成效的重要因素。

人力资本 因应变化

当行动方案展开之后,总会面临许多意外或难题,而丰沛的人力资本将是冲破难关的重要支撑能量。“唯一不变的就是变”,这是一致公认的真理。即使组织策略方向正确且营运流程运作顺畅,依旧会面对许多突如其来的变化或冲击,就如同2008年金融海啸来得急又突然,全球各地已有许多企业应变不及而因此吹起熄灯号,但也有许多企业趁此机会调养生息,致力于内部管理及作业改善以等待黎明曙光,甚至有些体质健全且应变能力良好的企业,反而大张旗鼓抢攻市场,攻城略地如入无人之境。

(杨荣杰)

企业管理中的“尊重”

从事企业管理工作这些年,经常听到同行谈论的一个话题就是关于企业规范化管理的问题。有点悲哀,因为个人感觉其实这个问题是本来不应该成为一个问题的。然而,对中国的很多民营企业来说,它就是一个总也迈不过去的坎!

这个话题好像很大,很神秘,以至于让很多民营企业的管理者感到无从下手。理论界、培训界都有很多人在研究,在宣传,去开培训班,然后赚很多银子。尽管老板们也都很热情很虔诚地去参加培训,然而结果大家都很清楚,无论如何,一切照旧:不规范的企业照样不规范,规范的企业不听专家们忽悠也照样更加规范。

其实说了这么多,我觉得就是反映了一个问题:尊重!一个企业之

所以搞不好,很大的原因就是企业领导人不尊重人,或他们已经忘记怎么尊重人!

上千年的皇权文化造就了我们很多人骨子里的官本位意识,特殊化,是很让人艳羡也值得炫耀的一件事。按照很多人的意识,要是当上领导,就基本代表他获得了一种可以不尊重别人的权力。不信你随便一个晚上都可以到中国男人的酒桌上去听听,基本上只有一个话题,举例说明自己如何厉害而故事里别人都是笨蛋!

什么是尊重?“己所不欲,勿施于人”是尊重,平等相待是尊重,信任是尊重,从企业发展的角度去考虑员工的平台也是尊重!如果为了己一己之私利,或者为了所谓的面子去做管理,甚至只是单向的要求,哪怕你的理由再伟大,你愿意去解放全世界,都是不靠谱的!

很多企业领导人学到的肤浅的东西已经制造了太多的假象,一般人要想分辨他们的行为为了是否真的体现了“尊重”还真不容易!再举一个例子,我们几乎会听到所有的企业领导人都在谈社会责任,也看到他们活跃于所谓的公益事业、希望工程活动,你真的很感动吗?我通常会去问问他们的员工,问一下他们的客户!如果他连员工基本的法定福利和休息都无法保证,如果他提供的产品和服务还有太多显而易见的值得改进之处,我是不会相信他们尊重员工是发自内心的!员工是企业直接贡献者,客户是企业衣食父母,他都照顾不好,你认为他会发自内心的去关心不相干的人吗?充其量不过是噱头而已,那叫虚伪!

企业管理不规范,怪罪于行业竞争的无奈之举,怪罪于中国职业经理人的市场不成熟,怪罪于企业管理人员能力低下或员工素质不高,就像富士康的员工跳楼怪罪于万科一样搞笑,在我看来那都是风马牛不相及的事情。企业领导人要是真的想是企业的管理走向正轨,能改变的只有自己。一切从尊重做起,如果你真正悟了尊重,学会了尊重,你会发现这一切都可能已经不再是问题!

当然,仅仅妄谈尊重不能解决问题,但没有尊重,一切都无从谈起!

(世举)

可以分为三个阶段:“证明概念”、“证明繁荣”、“证明可持续性赢利”。面对辽阔的中国市场的诱惑,德国人从来不以侥幸来图速成之功,而是坚忍扎实谋远大之策。身为其中中国区执行人,我必须按逻辑而非直觉取巧行事。

在“证明概念”阶段,我们必须证明中国团队能够自我拓展业务,“以农村包围城市”,以软件托硬(件),以服务“脱贫”,独立生存下来,在此基础上逐步固化管理的可重复性。真所谓“年年困难年年过,年年过得还不错,山高水远小村落,证明概念靠开拓”。

在“证明繁荣”阶段,我们必须证明不仅能够立足,获得我们第一批重量级灯塔型客户,还能取得高于中国市场行业平均的增长速度,初显中国分店在中国市场的高增长拓展潜力,为发展的下一阶段谋求“好景可期,北岭几枝梅似雪;丰年先兆,西郊千顷稼如云”的局面。同时,在管理上,必须形成“繁荣兮时

不我待,成熟兮流程无拘碍”的基础,并在此基础上持续精进。

在“证明可持续性赢利”阶段,我们必须证明中国公司的业务具有可持续性的竞争优势,能在激烈竞争的中国市场中,长期保持差异化特色,避开那些“做大做强”了的对手的锋芒,而击其价值曲线中的软肋。

在第三阶段,无论是已有的业务产品服务线,还是公司管理流程、体系,我们都已经历多年的持续提高和改进,似乎很少再犯早年的一些错误。这个时候公司的发展速度也渐次稳定,无大起伏。所有的人慢慢满足于以一定的节奏,在持续成长的康庄大道上一路撒欢小跑。

从德国到中国的管理团队中,弥漫着小富则安、积小胜为大胜的思路,意图牢牢抱着在中国市场已有的产品和地位不放,紧抓质量、可靠、稳固、精细、严谨,使已有的优势更加牢固。

那一刻我不禁想起汤姆·彼得斯在其《重新想象》一书中的另一句话来:“好的管理是公司的坟墓”,我把这句话分享给我的上司和团队,提示所有的人不能迷失在美好的现实中而忘记了持续变革。

西方人有谚语:不能教一只老鸟新把戏。因为鸟老了,旧把戏一定会成熟可靠些。但鸟儿能完成好把戏,学不了新把戏,也就离坟墓不远了,鸟如此,公司管理亦是。

(作者郭海晨为前贝塔斯曼旗下欧唯特信息系统中国区CEO,上海交大-马赛商学院AEMBA在读学员)

找到命门所在,如何施出非常手段?非常手段就是常人想不出的,是理论和规则推导不出的手段。我认为,那是一种置于边缘的手段。边缘竞争,即无所不用其极。极之限即边缘。如果尚有空间,是谓没有用足,如果稍有过度,即全军覆没。经济学上的边际最优概念,本来可用,但可它的分析环境(坐标)是常态,属于基本无用。

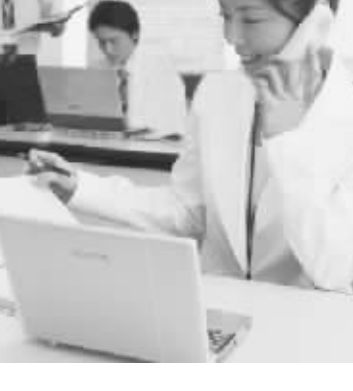
边缘竞争要求:将员工之利益置于边缘,将成本之负荷置于边缘,将广告之影响置于边缘,将营销之手段置于边缘……当你处于边缘的时候,所有未达边缘的对象,都被你圈于囊中。

法无定则

GE有规则吗?韦尔奇的数数二,无边界共享,标准化和电子商务是规则吗?不是。他建立它,并打破它,以保证自己始终处于行业竞争的最远端:极限处。

如果你在竞争中形成了规则,则预示着你的竞争优势开始丧失。规则可以由别人去研究整理,不可以自我建立和执行。“企业生命周期”的出现就是规则之祸的一个证明。所有的系统都在运行中试图寻找其与环境之间作出“刺激-反应”的规则,这些规则的建立促使其熵值不断增加,直到该系统失去自我更新之能力而最后崩溃。

(卜安海)



制胜“边缘”

准建立整套完善的管理系统。

虽然企业大多已建立许多管理的基准,使运营流程日趋完备,但仍常会发生投入许多资源及执行各种任务,却无法达成组织既定的策略目标。究其原因主要是掌握流程的投入与产出之外,流程运作过程必须有合适的指标作为监控的参考依据,以便随时调整或修正,以期获得正确的成果。另外,流程运作过程中必然会有突发状况,而组织对这些意外是否有足够的经验或能力应付及解决,也是决定运营流程成效的重要因素。

(杨荣杰)

法无定则

GE有规则吗?韦尔奇的数数二,无边界共享,标准化和电子商务是规则吗?不是。他建立它,并打破它,以保证自己始终处于行业竞争的最远端:极限处。

如果你在竞争中形成了规则,则预示着你的竞争优势开始丧失。规则可以由别人去研究整理,不可以自我建立和执行。“企业生命周期”的出现就是规则之祸的一个证明。所有的系统都在运行中试图寻找其与环境之间作出“刺激-反应”的规则,这些规则的建立促使其熵值不断增加,直到该系统失去自我更新之能力而最后崩溃。

(卜安海)

企业管理新模型: 极限竞争

理论是规则的揭示,现实却是不规则的。理论是有限要素的关联,现实却是无限要素的整合。理论是只讲不做的,现实却是既要讲更要做的。把战略或方案分为预期的和随机的,是对的。企业所作的竞争,也可以分为常态的和极限的。问题在于:不是常态的竞争帮助企业成功,对企业而言,真正有效的仅是:极限的竞争。

极限的竞争是怎样的?

发现“命门”

当万科的王石大声指责顺驰违背房地产投资规律的时候,连这位商界大佬都为他的规则害了。因为对方不是在做产业,而是在做企业。企业的最大利益是击垮竞争对手,然后盈利。顺驰把握了竞争的关键(蛇的七寸之处):占地。理论推理是:如果房地产的一般利润在20%,那么顺驰以高于他人20%的代价拿地岂非不盈利了。其实是:两个20%的基数是不同的,挤出竞争方后的销售环境是不同的,房价通过不同的包装后是可以不同的。所以实际是:顺驰的利润将更高。

关键的竞争就是切准竞争的关键,使出非常规的手段,击败对手。如果都生产电视机,竞争的关键在哪里?长虹曾以为是彩色显像管,想垄断它。如果经营软件公司,竞争的关键在哪里?王志东认为是产品的领先理念,他推出了协同软件。每一行一业都有其竞争的关键,那是所有同类企业的命门。研究竞争,首先是研究这一点。

制胜“边缘”

找到命门所在,如何施出非常手段?非常手段就是常人想不出的,是理论和规则推导不出的手段。我认为,那是一种置于边缘的手段。边缘竞争,即无所不用其极。极之限即边缘。如果尚有空间,是谓没有用足,如果稍有过度,即全军覆没。经济学上的边际最优概念,本来可用,但可它的分析环境(坐标)是常态,属于基本无用。

边缘竞争要求:将员工之利益置于边缘,将成本之负荷置于边缘,将广告之影响置于边缘,将营销之手段置于边缘……当你处于边缘的时候,所有未达边缘的对象,都被你圈于囊中。

法无定则

GE有规则吗?韦尔奇的数数二,无边界共享,标准化和电子商务是规则吗?不是。他建立它,并打破它,以保证自己始终处于行业竞争的最远端:极限处。

如果你在竞争中形成了规则,则预示着你的竞争优势开始丧失。规则可以由别人去研究整理,不可以自我建立和执行。“企业生命周期”的出现就是规则之祸的一个证明。所有的系统都在运行中试图寻找其与环境之间作出“刺激-反应”的规则,这些规则的建立促使其熵值不断增加,直到该系统失去自我更新之能力而最后崩溃。

(卜安海)

法无定则

GE有规则吗?韦尔奇的数数二,无边界共享,标准化和电子商务是规则吗?不是。他建立它,并打破它,以保证自己始终处于行业竞争的最远端:极限处。

如果你在竞争中形成了规则,则预示着你的竞争优势开始丧失。规则可以由别人去研究整理,不可以自我建立和执行。“企业生命周期”的出现就是规则之祸的一个证明。所有的系统都在运行中试图寻找其与环境之间作出“刺激-反应”的规则,这些规则的建立促使其熵值不断增加,直到该系统失去自我更新之能力而最后崩溃。

(卜安海)

法无定则

GE有规则吗?韦尔奇的数数二,无边界共享,标准化和电子商务是规则吗?不是。他建立它,并打破它,以保证自己始终处于行业竞争的最远端:极限处。

如果你在竞争中形成了规则,则预示着你的竞争优势开始丧失。规则可以由别人去研究整理,不可以自我建立和执行。“企业生命周期”的出现就是规则之祸的一个证明。所有的系统都在运行中试图寻找其与环境之间作出“刺激-反应”的规则,这些规则的建立促使其熵值不断增加,直到该系统失去自我更新之能力而最后崩溃。

(卜安海)

法无定则

GE有规则吗?韦尔奇的数数二,无边界共享,标准化和电子商务是规则吗?不是。他建立它,并打破它,以保证自己始终处于行业竞争的最远端:极限处。

如果你在竞争中形成了规则,则预示着你的竞争优势开始丧失。规则可以由别人去研究整理,不可以自我建立和执行。“企业生命周期”的出现就是规则之祸的一个证明。所有的系统都在运行中试图寻找其与环境之间作出“刺激-反应”的规则,这些规则的建立促使其熵值不断增加,直到该系统失去自我更新之能力而最后崩溃。

(卜安海)

法无定则

GE有规则吗?韦尔奇的数数二,无边界共享,标准化和电子商务是规则吗?不是。他建立它,并打破它,以保证自己始终处于行业竞争的最远端:极限处。

如果你在竞争中形成了规则,则预示着你的竞争优势开始丧失。规则可以由别人去研究整理,不可以自我建立和执行。“企业生命周期”的出现就是规则之祸的一个证明。所有的系统都在运行中试图寻找其与环境之间作出“刺激-反应”的规则,这些规则的建立促使其熵值不断增加,直到该系统失去自我更新之能力而最后崩溃。

(卜安海)

法无定则

GE有规则吗?韦尔奇的数数二,无边界共享,标准化和电子商务是规则吗?不是。他建立它,并打破它,以保证自己始终处于行业竞争的最远端:极限处。

如果你在竞争中形成了规则,则预示着你的竞争优势开始丧失。规则可以由别人去研究整理,不可以自我建立和执行。“企业生命周期”的出现就是规则之祸的一个证明。所有的系统都在运行中试图寻找其与环境之间作出“刺激-反应”的规则,这些规则的建立促使其熵值不断增加,直到该系统失去自我更新之能力而最后崩溃。

(卜安海)

法无定则

GE有规则吗?韦尔奇的数数二,无边界共享,标准化和电子商务是规则吗?不是。他建立它,并打破它,以保证自己始终处于行业竞争的最远端:极限处。

如果你在竞争中形成了规则,则预示着你的竞争优势开始丧失。规则可以由别人去研究整理,不可以自我建立和执行。“企业生命周期”的出现就是规则之祸的一个证明。所有的系统都在运行中试图寻找其与环境之间作出“刺激-反应”的规则,这些规则的建立促使其熵值不断增加,直到该系统失去自我更新之能力而最后崩溃。

(卜安海)

法无定则

GE有规则吗?韦尔奇的数数二,无边界共享,标准化和电子商务是规则吗?不是。他建立它,并打破它,以保证自己始终处于行业竞争的最远端:极限处。

如果你在竞争中形成了规则,则预示着你的竞争优势开始丧失。规则可以由别人去研究整理,不可以自我建立和执行。“企业生命周期”的出现就是规则之祸的一个证明。所有的系统都在运行中试图寻找其与环境之间作出“刺激-反应”的规则,这些规则的建立促使其熵值不断增加,直到该系统失去自我更新之能力而最后崩溃。

(卜安海)

法无定则

GE有规则吗?韦尔奇的数数二,无边界共享,标准化和电子商务是规则吗?不是。他建立它,并打破它,以保证自己始终处于行业竞争的最远端:极限处。

如果你在竞争中形成了规则,则预示着你的竞争优势开始丧失。规则可以由别人去研究整理,不可以自我建立和执行。“企业生命周期”的出现就是规则之祸的一个证明。所有的系统都在运行中试图寻找其与环境之间作出“刺激-反应”的规则,这些规则的建立促使其熵值不断增加,直到该系统失去自我更新之能力而最后崩溃。

(卜安海)

国药准字H46020636

快克

复方氨酚烷胺片

一天一粒防流感
一天两粒治感冒

请在医生的指导下
购买和使用

海南亚洲制药生产
海南快克药业总经销