

协办单位:

海南亚洲制药有限公司
董事长 总经理: 楼金
地址:
海口市国际商业大厦12层
电话: 0898-66775933
传真: 0898-66700763

制度第一, 总裁第二

“忙——茫——盲——莽——亡”, 总裁们的必经之路?

“如果没有企业规范化管理和制度建设, “忙——茫——盲——莽——亡”, 就是总裁们的必经之路? 忙来忙去就开始迷茫, 接着就是盲目, 再下去就行鲁莽, 其结果就是走向灭亡。

确实, 随着企业人员和部门日益增多, 事情也越来越多, 老总也越来越忙。这时候, 他最盼望有人来帮他,

但职业经理不好找, 优秀的更难。费了九牛二虎之力把经理有招来, 新的问题又来了。由于内部没有一定的工作标准、制度和流程, 经理做的结果不一致, 老板难免担心“他非但不能把企业做好, 还有可能把企业给毁了。不行, 我的企业我做主, 马上收权。”收权之后, 老板又回到原来的状况, 感觉还是累, 又想分权; 分权的结果又是由于企业内部没有一定的工作标准、制度和流程, 又是收权……

老板的心态就像钟一样左右摇摆, 企业有战无不胜, 大家都在忙, 忙得很有效率但没有效果、没有效益。这个时候的企业就像走入一个迷宫, 而人越是在迷路的时候往往不是停下来思考和学习, 而是越跑越快, 企业成长第一个瓶颈来临。

大多数企业就是在遇到第一个瓶颈时死掉了。所以, 中国民营企业寿命大概只有3岁左右, 还未跨入第二个阶段, 壮志未酬, 就已夭折。小部分没有死掉的企业, 则开始彻底反

思, 问题到底出在哪里? 企业在经历了最初的高成长之后, 最关键的又是什么?

日本人的绝招是什么? 执行, 无条件地执行!!

目前中国企业缺什么? 缺规范, 更缺流程, 最缺执行。这也正是很多中国企业缺乏后劲的症结所在。制度大家都有, 但关键是怎样落地, 怎样执行。制度建设第一, 但比制度建设更重要的是执行。所以在这次课上, 他只用了十几分钟讲为何规范管理, 却花了足足两个多小时讲制度的落实和执行。

制度假设员工是坏蛋, 流程假设员工是傻瓜。

85%的员工所做的工作, 没有为企业的价值增值做出贡献——美国哈佛大学哈墨教授曾做个一个调查, 其结果令人震惊。

的确, 一个主管为了显示自己的权力, 往往可以让众多的人围绕他转, 而不是围绕企业的价值增值转。IBM的郭士纳曾说过一段话: 人们不

做你期望的, 只做你检查的, 你强调什么, 就应该检查什么。

中国人普遍缺乏一种对制度的尊重和敬畏。规则应该高于一切。规则一是流程, 二是制度, 流程假设员工是傻瓜——做事的标准, 制度假设员工是坏蛋——惩戒的标准。在制度的监督检查与考评方面, 我们的企业存在着很多误区。

现在很多企业都在搞绩效管理, 绩效管理好不好? 当然好! 但据观察, 我们的绝大多数企业却是在认真地走形式, 找凶手, 抓犯人。很多人认为管理=制度, 有了制度, 就有了管理, 这是一个误区。管理层面没有做任何工作, 而是让员工背负责任, 拿规章测量行动, 处罚多少, 这种状态就很难让员工把自己的智慧贡献出来。所以员工出了错, 主管应该承担责任, 如果需要处罚, 也应该连带处罚主管, 因为处罚主管的成本较低, 效率较高。

(易中)

民企“代际交班”的三种典型选择

最近几年随着中国职业经理人群体的壮大与信托责任的提升、企业资本化进程的加速(成为上市公司或引进战略投资者)、产业升级、社会整体富裕后价值与生活观的转变等, 代际交班的背景又发生了变化。以下比较典型的三种代际交班模式, 已经成为民企代际交班的必然选择。

第一种: 子(女)承父业式的接班

适用条件:企业已经具有一定规模且有潜在成长价值、子(女)有这方面的接盘能力或潜力。

通常步骤:先让子(女)在基层锻炼(也可在其他公司积累一定的经验), 然后安排其独立负责一个部门或子公司, 以进行进一步的磨练。另外, 让子女参加各种高端培训等, 以促进其成长。通过此, 不仅累积了经验、熟悉了公司的文化、提高了决策能力而且建立了公司内部的人脉网, 从而为最后的顺利掌权打好基础。一般在成为CEO时, 有时还需要组建智囊团或有经验的助手以辅助其“登位”并延续一段时间, 直到最后所有权和经营权全部交接。对于家族的其他成员, 一般以不动产、现金或者赠送少部分股权的方式来安排继承者之外家族成员的利益, 这样在内部就解决了继承可能会引起的争端。

典型代表:万象集团、红豆集团、宁波方太等。

第二种: 外聘职业经理人

适用条件:企业规模已经比较大, 甚至有部分已经成为公众公司, 对经营管理的要求非常高, 子女难以胜任或对此没有兴趣。

通常步骤:培养聘任的职业经理人或者外部引进, 构建良好的法人治理结构和内部管控体系。将企业所有权和经营权分离, 将所有权以法律或遗嘱的形式赠予子女。

典型代表:美的集团、均瑶集团(后均瑶时代)、大午集团等。

第三种: 企业转让变现后资产赠予

适用条件:企业普遍规模较小且大部分属于劳动密集型或贸易型, 发展潜力不大, 而子女的兴趣也不在于此或已经有了自己的其他事业。

通常步骤:将企业转卖变现, 以现金、不动产、股票或转投资的方式赠予其子女。这些企业, 多数规模在年产值1000万左右, 利润也不过几十万元。

典型代表:国内众多小型民企的财产代际转移都是如此。

当然, 以上三种只是典型, 还有其他的非主流代际交班方式, 如蒙牛的“散财”模式。子承父业式的交班显然是第一代创业者最希望的结果, 但困难也不少。新的继任者会遇到权威建立、企业二次创业(或商业模式再造)、企业文化重建等一道道坎, 但一旦克服了这些问题, 其代际交班也就算真正成功了。

(苏州)

(刘颖)

为什么我们的企业总是长不大? 像包子铺一样很能持续, 但没有大的发展, 十几年了, 还是十几个人, 七八条枪?

为什么我们的大企业活不长? 像跳水运动员一样, 三步两步就窜到一个平台, 但到了一个平台之后, 一不小心又栽了下来?

……

面对一长串的为什么, 刘田的答案却惊人地简单, 制度第一, 总裁第二。



延伸阅读 | YanshenYuedu

为何老总忙得不可开交却事倍功半?

为什么老总们越发展却越感力不从心? 为什么企业帝国大厦可以一夜之间倒塌, 秦池、爱多、飞龙、巨人……, 那么多优秀企业只是昙花一现?

症结: 为何制度发挥不了应有的作用?

像洗茶杯一样洗厕所, 然后从厕所马桶里接一杯水一饮而尽, 你能做到吗? 中央电视台某著名主持人当年留学日本, 曾在一座大楼里做清洁

工, 上班第一天她的顶头上司就是这样以身示范, 对她进行职业教育的。

5000多份文件, 120万字, 如果放在你的公司, 会产生什么样的效果? “以制度为行为指南”的远大空调宣称, 正是这些几乎涵盖了员工每一项活动、从工作和行为规范乃至部分生活的文件, 才造就了远大多年的辉煌。没有制度不可能有执行力, 但有制度就一定有执行力吗?

东北一家大型国有企业因为经营不善导致破产, 后被一家日本财团收购, 厂里的人都翘首盼望日本人能

带来什么先进的管理方法。出乎意料的是日方只派了几个人来, 除财务、管理、技术等要害部门的高级管理人员换了日本人外, 其他的根本没动——制度没变、人没变、机器设备没变。日方就一个要求, 把先前制定的制度坚定不移地执行下去! 结果不到一年, 企业就扭亏为盈了。

药方: 有效解决企业管理的三个阶段

有些老板很困惑, 为了提升管理

水平, 强化规范管理, 我们公司制定了很多管理制度, 也聘请了在正规企业工作过的人来管理, 但我觉得企业还是很乱, 文件制度一大堆, 管理成本上升, 但效益反而下降, 工资占销售额的比例由原来的6%上涨到13%, 这究竟是因为什么? 我们该怎么办?

制度不能解决所有问题, 制度也不需要解决所有问题。

刘教授认为: 现在很多老板根本就不知道自己的企业处在哪一个阶段, 如果仍处在第一个人治阶段, 连

制度都没建立好, 就去搞第三个阶段的文治, 自然是死路一条了。

在刘教授看来, 中国企业发展分为三个阶段: 人治——法治——文治。也就是经验管理阶段——科学管理阶段——现代管理阶段。中国大部分企业目前还处在人治到法治这个阶段, 还有一小部分处是从法治向文治过渡。在人治阶段, 老板如果想把个人的价值观变成所有员工的行为准则, 就必须靠制度, 通过制度和流程建立起自己的管理体系。

(易中)

企业管理 保龄球效应的运用

行为科学中有一个著名的“保龄球效应”。

两名保龄球教练分别训练各自的队员。他们的队员都是一球打倒了7只瓶。教练甲对自己的队员说: “很好! 打倒了7只。”他的队员听了教练的赞扬很受鼓舞, 心里想, 下次一定再加把劲, 把剩下的3只也打倒。

教练乙则对他的队员说: “怎么搞的! 还有3只没打倒。”队员听了教练的指责, 心里很不舒服, 暗想, 你咋就看不见我已经打倒的那7只。

结果, 教练甲训练的队员成绩不断上升, 教练乙训练的队员打得一次不如一次。

操作实务

希望得到他人的肯定、赞赏, 是每一个人的正常心理需要。而面对指责时, 不自觉的为自己辩护, 也是正常的心理防卫机制。一个成功的管理者, 会努力去满足下属的这种心理需求, 对下属亲切, 鼓励部下发挥创造精神, 帮助部下解决困难。相反, 专爱挑下属的毛病, 靠发威震慑下属的管理者, 也许真的能够击败他的部下。

经典案例

美国钢铁大王安德鲁·卡耐基选拔的第一任总裁查尔斯·史考伯说, “我认为, 我那能够使员工鼓舞起来的能力, 是我所拥有的最大资产。而使一个人发挥最大能力的方法, 是赞赏和鼓励。”“再也没有比上司的批评更能抹杀一个人的雄心……我赞成鼓励别人工作。因此我乐于称赞, 而讨厌挑剔。如果喜欢什么的话, 就是我诚于嘉许, 宽于称道。”

这就是史考伯做法。史考伯说: “我在世界各地见到许多大人物, 还没有发现任何人——不论他多么伟大, 地位多么崇高——不是在在被赞许的情况下, 比在被批评的情况下工作成绩更佳、更卖力气的。”史考伯的信条同安德鲁·卡耐基于出一辙。卡耐基甚至在他的墓碑上也不忘称赞他的下属, 他为自己撰写的碑文是: “这里躺着的是一个知道怎样跟他那些比他更聪明的属下相处的人。”

(慧聪)

高成本管理绝不是精细化管理

日前到企业讲课, 主题是精细化管理。为了让讲课有针对性, 我事先找企业几个中层管理人员座谈, 想听听他们对精细化管理的理解和他们对课程的需求。座谈富有成效, 他们准确地表达了对于课程的需求, 同时也无不承担地表示: 搞精细化管理, 企业的管理成本是不是要大大增加? 无独有偶, 在讲课过程中也不时有人提出实施精细化管理会导致管理成本的增加。还好, 在一天的讲课学习与交流过程中, 我应该是“卓有成效”地解决了他们的担忧, 并对该企业如何实施精细化管理给出了有针对性的建议。课后他们表示: 听了张国祥老师的讲座, 总算搞清楚精细化管理应该怎么做。但我从中却发现

一个不容忽视的普遍现象: 不少人误读了精细化管理! 对此, 我感到有必要作一些补充说明, 以正视听。

高成本管理不是精细化管理

应该说精细化管理是集中了人类先进管理理念与技术方法的管理。有条件的企业在实施之初, 花费必要的时间进行理论方法的学习是必要的, 但这也只能是“磨刀不误砍柴功”的一次性投入, 并且学习得当还可能成为一劳永逸的投入, 这绝不会成为高成本的理由。那为什么众多的企业管理人员都会产生精细化管理是高成本管

理的误解呢? 我想大概也是被所谓念错了经的专家误导吧。

因为专家说没有监督是管理不到位的主要原因, 要监督到位就应该增加监督管理人员; 增加填写各类应监督考核而生的表格; 增加KPI指标……否则, 管理就不能做精做细。不是有的企业设计师每天填写考核表的时间都达到了70分钟之多吗? 如此管理, 我想只能称之为琐碎管理, 是断断不可叫精细化管理的。

精细化管理也不仅仅是细节

本文开头提到的这家企业倡导精细化管理已有一段时间了, 可

是企业管理人员从上到下都不知道精细化管理真正实施应该从何起步、怎样推进、怎样评估, 对于什么是精细化管理可以说心中无数。大家除了在具体工作的细节上有所细化之外, 企业整体管理一无进展。当我给他们对企业整体精细化管理的实施步骤与相互关系进行系统讲述之后, 他们才恍然大悟: 原来他们以为精细化管理除了细节就是细节。难怪他们在细节上费了不少功夫之后, 企业管理仍然不见起色。

因此, 精细化管理绝不仅仅是细节。当然话说回来, 这一切如果不能落实到细节, 那就会真有可能导致“细节决定成败”的结局。

(张国祥)

管理风标 | GuanliFengbiao

远东服装: 严格管理向“精实生产”的升级

远东服装(苏州)有限公司以“质量提升”活动为契机, 为员工提供最完整的训练, 提升技能, 积极创新, 生产最好的产品。在我国仍未摆脱金融危机影响的大背景下, 远东公司扬帆奋进, 走上了一条传统产业转型升级之路。

为了实现质量提升的目标, 远东公司引入了ISO9001质量管理体系, 制定了各项质量管理体系, 改变了传统生产管理方式。任何质量活动都以质量管理体系标准为准, 奉行质量第一、以“人”为本、顾客至上的理念, 从生产现场管理着手, 设计了更为合理、先进的服装制作流程和更为合理的现场布局, 以保证标准化作业、均衡生产, 缩短服装生产周期, 提高产品质量, 降低制作成本。公司还注重原辅材料、半成品、关键工序、外加工、成品等各环节的质量控制, 力求精益求精。公司加强了内部质量检查, 及时寻找生产中存在的任何问题, 在不断创新中实现持续改进。远东公司还特别重视苏州检验检疫局的每一次过程监督检查, 陪同检查人员仔细检查每一个生产环节, 对发现的任何问题都记录在案, 及时分析原因, 明确责任, 采取纠正措施。公司以检查为契机, 靠外力

推进质量体系有效运行, 彻底消除产品质量隐患, 提升管理水平。

严格的管理、规范的运作使远东公司实现了向“精实生产”的升级, 精实生产为远东公司创造了进一步发展的良机, 2008年, 旺山分公司投产, 服装产能迅速扩大, 订单逐年增加, 对外销售出现了喜人的局面。可以说“精实生产”是传统产业实现转型升级的基础, 没有“精实生产”就没有产品质量, 产品也就失去了市场。

开展“质量提升”活动关键是公司切实履行“企业是产品质量第一责任人”的庄严承诺。为此, 公司建立了供应商管理制度, 对原材料进行验收后, 用表单数据进行统计分析, 严格按照作业指导书要求作业, 确保公司所用的面辅料符合公司品质要求。定期召开供应商会议, 促进供应商提高产品质量, 使供应商和本公司逐步成长, 达到双赢的目的。在工厂实验室测试中, 按照输入国技术法规和客人的检验标准严格把关, 控制风险。在制成过程中, 严格管控重点工序, 杜绝不良品流入下一道工序。2009年初, 公司被苏州检验检疫局评为出口商品检验监管示范企业, 实现了由一类企业

向示范企业的升级。同时为企业赢得了“金宇”招牌, 获得了国内外著名运动品牌的青睐: NIKE、COLUMBIA、李宁、KAPPA、安踏等都是远东服装苏州有限公司的长期合作伙伴。

“精实生产”为远东公司打造了核心竞争力, 示范企业为公司注入了发展的强劲动力, 公司近年来改变了生产模式, 以ODM生产方式实现了传统产业的初步转型升级。公司成立了设计研发中心, 进一步加大了自主创新能力, 先后研发出具有防水、防雨功能的足球比赛专用服装面料, 研发出具有吸湿、排汗功能的运动系列服装面料, 设计出多款造型新颖、风格独特的运动系列服装。公司以自主研发产品与国外知名品牌进行谈判, 很多世界知名品牌采用了公司研发的面料和设计的服装款式。目前, 公司加紧自主品牌的研发, 已拥有了自主品牌: Paul Simon/Quinto Uomo。

远东服装(苏州)有限公司以“精实生产”为生产模式, 以“示范企业”为发展动力, 以“自主品牌”为工作目标, 抓住“质量提升”活动这一契机, 推动新一轮快速增长。

(苏州)