

基础管理 决定企业前途

中国有不少企业,尤其是中小型企业,往往生机勃勃,但管理混乱,前景不错,但基础不支。

哪个企业没有人事管理、采购管理、生产管理、销售管理、库房管理、财务管理,这是六块基石。再完善一点的,还有绩效管理、研发管理、客户管理、流程管理、战略管理、市场调研管理、品牌营销管理等模块。这些都是企业必要的管理职能。管理职能缺失的企业不太多,但肯于在这些管理的基础上几十年如一日地大功夫的企业比较少,能够在基本职能上做到精细、规范、高能、有效、创新的企业就更少。

老子说:“高以下为基。”基础的东西一定要夯实,才能有宏伟的大厦,否则就是楼垮垮。一棵大树的成长,关键是根扎得有多深多广多年。有激情未必能点燃市场,有机会未必能高歌猛进,没有基的业不可能长青。

基础管理看似简单,但它是基本功,是内功内力。达芬奇学画从画蛋开始,把一个蛋的光质感表现得活灵活现,画什么就都不成问题。纪昌学射从练目做起,把一只蚊子能够看到车轮般大,射什么就都百发百中。唱戏的要天天吊嗓子,习武的要日日站马步。基础过硬,在常规条件下才能超常发挥,在非正常条件下才能正常发挥。

二战后,日本经济萧条,百废待兴,请来美国管理大师戴明。戴明说:我不讲太多的道理,就一个理念,从基础做起,每天进步1%。松下、本田、索尼就是按照这个理念去做企业,所以日本的最高质量奖叫“戴明奖”。上世纪80年代,美国福特也请戴明博士,说:帮帮我们吧,日本汽车快把我们挤垮了!戴明回到美国,给福特讲课,主题仍是从基础管理做起,每天进步1%。两年后,福特赢利60亿美元。被全世界推崇的丰田管理模式,其核心就是持续改善,追求零缺陷、零浪费、零库存,把简单的事做到不简单,把基础管理做到极致。

现在,介绍管理理念、技术、工具的书和讲课太多了,五花八门,层出不穷。但九九归一,万变不离其宗。做企业还是要回归原点,回归基础。稻盛和夫说:“我们要用最基本的道理,来衡量那些花样翻新的现象。”基本的道理是什么?就是要做好基础的管理。

基础管理到底有多重要?从某种意义上说,它决定企业能走多远,做多强,有多大。江湖上高手如林,没有点过人的基础功夫,别说称霸,恐怕连过招的勇气都没有,硬要拼命,弄不好就会丧身。

希望有更多的企业,眼睛向内,精耕细作,从流程做起,从每个员工做起,从每件小事上做起,把常规的事情认真做细做好做准,持续提升自己的生存能力和竞争优势。这才是中国企业家和企业的本分。

(吴明)

“管理驾驶舱”之美

随着企业管理向精细化发展和信息化步伐的加快,企业采集到的市场、客户及内部管理数据越来越多、越来越趋向于实时,信息系统大量的信息给企业带来了一个之前很少重视的问题——管理者怎么用这些数据才能掌握企业动态,作出及时关键的决策?管理驾驶舱的理念应运而生。

“管理驾驶舱”,顾名思义就是让企业管理者对企业的管理能够找到在飞机或汽车驾驶舱里面的驾驶感觉。管理驾驶舱的概念最早由SAP提出。它是基于业务数据的高层决策支持系统。通过详尽的指标体系,将采集的数据形象化、直观化、具体化,以保证其处于安全区域。

管理驾驶舱的主要内容

要建立“管理驾驶舱”当然首要的是要有个房间,这个房间不同于传统意义上的办公室,他是一个高度智能化的管理指挥部,没有什么豪华的装饰,足够大的空间有益于思维的发散,企业的各种信息展示于四壁,干净的会议桌上没有了成捆的报告,深远的思絮萦绕着整合空间,而瞬间所有的思维又转化为一个个有效而又明确的决断。

在“管理驾驶舱”的四周是类似于看板的综合计分牌显示着企业的综合信息:企业的财务状况,关键的资源因素和它们的发展趋势,市场、客户和竞争对手的信息,供应商、企业内部的业务(生产、库存、商场等)和质量体系的信息;还有一些正在实施的重大项目的状况。

业绩指标是“管理驾驶舱”的主题,所有的企业业务信息如何表示,将以业绩指标为标准。在“管理驾驶舱”中,管理指标将覆盖企业过去的信息、将来的信息、内部的信息和外部的信息。管理者根据这些指标判断企业业务状况的优劣,及时地调整企业的策略。

业绩指标信息将以图形化仪表

的方式展示给管理者,比如反映企业流动资金的信息,就像汽车的油表,管理者根据仪表的指针,了解企业的流动资金所处的状态,从而进行决策,以保证其处于安全区域。

管理者进行判断与决策的形式通常以会议进行,管理会议如何开,这也是“管理驾驶舱”的内容之一。我们不需要冗长而没有主题的“流水账”会议,也不需要任何吵闹而没有决策的会议,基于实时的信息,明确

的目标和最佳的业务模型,在“管理驾驶舱”中的会议将是最有效率的。

核心是建立经营分析体系

管理驾驶舱的理念看起来非常美,管理者也很喜欢,但是应该如何建?建立起来之后是否能真正的进行快速及时的决策?

我们看一下管理驾驶舱体系的框架:驾驶舱系统由展现层、应用层、

数据层三个层次组成。可以看出,驾驶舱的本质是IT视角解决决策支持问题,那么能真正解决问题吗?

从信息系统视角不能解决管理问题,相信很多企业已经认识到这一点。那么需要回归到业务视角去看管理驾驶舱。从业务和管理上来说,构建企业的经营分析体系是建立管理驾驶舱的前提,有了完善的经营分析和业绩指标体系,才能真实反映出企业的现状,做出准确的决策。(苏李 郭建荣)



管理学堂 | GuanliXuetang

流程高效运行的三个基本前提

流程管理技术自诞生之日起,中外企业运用失败的案例就很多。这固然与流程技术本身的缺陷有关,但不可忽视的另一重要原因则是管理人员过分依赖这一技术,把流程管理技术当成了提高管理水平的灵丹妙药。还有同样被严重误用的ERP技术。任何先进技术都只能是管理的工具或手段,而绝对不能成为管理本身,更不能代替也永远代替不了人的主观能动作用。想找到一个好的管理技术企业就能一劳永逸地高效运转这是永远实现不了的梦想。

流程高效运行必须具备三个基本前提:一是企业决策体系健全;二是企业组织架构设置合理;三是所有岗位职责明确。没有这三个前提,流程就如沙漏上的楼房没有地基,水上的船只没有舵手和桨,飞上天的风筝没有线。

如果企业决策体系不健全,下属

事无巨细都要请示汇报,那是无法实施流程管理的。实施流程管理必须从充分相信员工开始。在流程的每一个环节上,员工只按照对企业价值增值有利的原则去做事,而不是以上司意志为转移。企业运行的分分秒秒,都要作决策,如果决策权只是集中在少数人身上,势必大大降低流程运行的效率。

企业领导人应该只负责企业重大决策,更多具体事务决策权必须分解到各个不同岗位员工身上。“千斤重担人人挑,人人身上有指标”。其实在任何一个运行良好的企业都是“人人都有决策权,范围大小各不同”,否则,“人人身上有指标”就落不到实处。

如果企业组织架构因人而设,不是因事而置,那就必然导致企业事务工作应该有的职责无人承担,有人承担的职责落实不了,流程运行常常被

人为中断。人为中断的原因有二:一是没人负责,二是负责不了。

组织架构不健全的企业,就像一个四肢有残疾的人,不管你的大脑有多聪明,走,没有他人稳;跑,没有他人快;严重者甚至动不了,根本没有快速反应能力。当然企业不是人,先天不足是可以改变的。组织架构不健全,完全可以通过架构重组,去残治疾,先健全再健康起来。

岗位职责明确是流程运行最直接的保障。企业组织的事务工作多种多样,各由不同岗位承担,不同岗位的工作又与其他岗位提供的支持和精力,把企业组织内的某一项工作从头到尾独立完成。这就需要配合。配合默契的前提就是:你知道我下一步该干什么,并能恰到好处地提供支持;我知道他下一步该干什么,也能恰到好处地提供支持。没有明确的岗

位职责界定,流程就无法运行。

运行良好的企业,组织架构就像由众多齿轮组成的发动机,每个岗位就是其中的一个齿轮。只要一个齿轮断掉,运行流程就会受阻。断的齿轮多了,运行就会严重受阻。断的齿轮达到一定数量,整个组织运行就会陷于瘫痪。顺便说一句,流程运行最害怕的就是权力的大刀。权力的大刀一旦砍下,发动机往往会受重创,运行效率也就毫无保障。

任何企业的运行流程都只能是该企业做事方式的优化、完善和总结,而不是照搬照抄他人的做事方式。他人好的做事方式可以借鉴,不能照搬。要想快速满足流程高效运行的三个前提,只能通过企业规范化管理来实现,而没有其他捷径可走。

(张国祥)

“中国民营经济转变发展方式讲座”(二十二)

“民工荒”现象和国际贸易摩擦增多对民营企业预示着什么?

首先,大面积出现“民工荒”,不仅说明了“人口红利”时代面临终结,更昭示着中国粗放型经济时代的彻底终结,这就要求民营企业必须改变以往那种人海战术和压低人力成本的发展策略。

农村实行家庭联产承包责任制,解决了人们的温饱问题,富余劳动力越来越多,一部分不满现状的农民背起行囊,离开家园走天涯、闯天下。于是,农村一度出现了“送出一人,全家脱贫”的诱人景象,带动更多的农村源源不断地走出家乡,来到东部沿海发达地区,进入城市,最终涌动了“民工潮”。发达地区的民营企业恰恰是利用这个“民工潮”,以“两来一补”为基础,依靠廉价劳动力降低人工成本,通过低价格策略迅速抢占市场,快速发展壮大起来,造就了中国是

“世界工厂”的声誉。但是,这一发展奇迹是建立在有被称为“人口红利”的农村劳动力人口充分供给的前提之下的。随着农村劳动力人供给的绝对数减少,原来大多数民营企业奉行的低工资,低福利的人力资源政策将难以维系。同时,随着新一代农民工逐步成熟和老一代农民工逐步退出,近年来农民工的素质正在普遍提高,已经不像20世纪80年代进城的第一代农民工那样主要是打工以补贴家用了,他们普遍年轻、文化程度较高、社会活动参与度较高、更认同城市生活。他们比上一代农民工更强烈地要求子女受教育的机会,要求基本的社会保障、要求工资待遇的提高、要求工作环境的改善。因此,如果说过去30年,民营企业主要是通过廉价劳动力完成“原始积累”的话,那么当前的“民工

荒”现象则警示我们:要想在知识经济的挑战中保持持续的竞争力,就必须转变经济发展战略,把廉价劳动力变成高价值、高素质的人才资源,才能实现企业的可持续发展。

其次,国际贸易摩擦的不断加剧说明我国长期奉行的出口产品低成本战略已难以为继,民营企业必须走依托技术创新和海外销售网络与品牌建设为基础的高附加值产品战略。改革开放以来,我国积极融入世界经济体系,以艰难的入世以及大量贸易摩擦的磕碰中,对外贸易取得了迅速增长,2009年我国出口额世界排名第一,无论是贸易结构还是产业国际竞争力均得以大幅提升。然而,2007年以来,由美国次贷危机引发的全球性金融危机导致世界经济整体低迷,消费规模缩小,贸易保护主义重新抬

头,且有愈演愈烈之势中。据世界银行统计,2009年全球实施的反补贴、反倾销、特保等贸易限制措施的数量比2008年上升29.5%。我国作为最大的出口国,遭遇贸易摩擦首当其冲。2009年我国面临国外发起的贸易案件达116个,比2008年同比增长近50%,涉案金额高达127亿美元,比2008年增加1倍。已成为这一轮全球贸易保护风潮的主要针对目标,全球一半以上的贸易摩擦都针对中国,涉及领域也逐步由货物贸易向服务贸易、引进外资、对外投资等领域扩展,涉案产品从纺织、轻工、机电等具有竞争优势劳动密集型产品向电子信息、通信、生物等高科技产品延伸,涉案国从传统市场扩展到新兴市场国家,其中发展中国家对我国发起的贸易救济调查虽然涉案金额较小,但已居家国

外对华贸易调查案件总数的70%以上,并正在对我国出口产生越来越大的影响。这一方面是因为各国经济利益相互冲突,进口国受益群体对政府政策制定者进行游说和寻租行动或者向其施加压力,制定针对出口国的保护性贸易政策以保护就业等;另一方面也由于我国民营企业依托人力和环境成本优势,多采取低价竞争策略打进国际市场,对其他国家的商品造成冲击,引起国际上许多国家特别是发达国家的普遍不满。要改变这种局面,民营企业必须加快转变经济发展方式,通过提升自身创新能力,促进产品结构升级,加快海外销售渠道建设,加速对外贸结构转型和逐步实施“走出去战略”,从根源上减少国际贸易摩擦。

(谭小芳)

企业如何规范管理八大标准

管理的过程中,最需要的是什么?最需要的就是规范,规范是我们当今国内企业最缺乏的。

而我们了解到西方管理强调的正是规范。什么是一个好的规范管理?规范无非讲到管理架构,这是我们中国企业当中面临最大的问题。

这里引入一个新概念:抽屉式管理。抽屉式管理是世界上最近年来流行的一种新的规范式的管理方法。它的主要含义就是在每个管理人员办公桌的抽屉里,都有一个明确的职务工作规范,一方面对每个人所从事的职、责、权、利四个方面进行明确的规定,做到四者统一;另一方面是明确每个人所从事和管理的主要专业业务,分工协作关系,横向纵向联合事宜,以及上下左右的对口单位等,达到理顺企业管理关系的目的。谭老师与各位分享一下规范管理的一些主要原则:

1. 坚持实事求是的原则

企业需要制定什么规范,达到何种水平,应当根据企业的实际情况来决定,制定出的管理规范又应当在实践中经过试点或试验,证明它确实符合客观规律和本厂的实际情况,确实能取得良好效果,才能组织实施。

2. 坚持领导和群众相结合的原则

管理规范是要全体员工来执行的,必须反映群众的集体意志。管理规范的制定必须有领导的总结群众的时间经验,充分听取员工的意见,这样才能扎根于群众之中,为广大群众自觉遵循执行。

3. 坚持系统、全面、统一的原则

系统指各项管理规范要配套,达到整体优化。全面指凡涉及经营管理活动全过程的各项工作、各个岗位都要有相应的管理规范,作到有章可循。统一指各项管理规范应当相互协调,服从统一的领导意志的的共同的目标。

4. 坚持职务、责任、权限、利益相一致的原则

职务是前提,责任是核心,权限是条件,利益是动力,四者缺一不可,必须相互一致。

5. 坚持精简适度、通俗易懂的原则

管理规范应当规定得详尽明确,有关项目不能有遗漏和含糊之处,指标、要求尽可能的量化,并且,行文要作到简单明了、通俗易懂,使执行者易于理解和掌握。

什么样的企业才算管理规范呢?八条标准供你参考:

1. 企业目标明晰化
2. 企业决策程序化
3. 企业组织系统化
4. 事务工作流程化
5. 管理行为人性化
6. 绩效考核量化
7. 全员权责透明化
8. 大小奖惩有据化

企业如果做到了以上八条,不仅可以真正做到人人有事做、事事有人管,而且还可以向“人人做到位、事事都管好”的目标迈进。

(谭小芳)

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