

B2 | GUANLISHIJIE | 管理视界

与制度有关的六个错误

企业管理者对一个企业来说有着决定性的作用,目前,国内大多数企业的管理者都精于业务,偏重经营,强调业绩,而疏忽管理,从而导致部分企业发展缓慢或停滞不前,甚至经营寿命不长。尽管他们也知道制度管理的重要性,并建立了各种制度,但往往不能持久地执行,有时制度的制定者竟然成为制度的率先破坏者。究其根源,还是企业管理者身上的某些不良管理习惯在作祟。

1. 增删制度,随心所欲

有些企业在制定制度时,不是根据企业的实际情况和需要,而是一味仿效成功企业所用制度,或东搬西抄,或简单拷贝。这样制订出来的制度,科学性、系统性、准确性都存在问题,一旦执行,先天缺陷即暴露无遗。于是企业管理者又会发出增删制度的命令。其实 500 强成功企业,各有各的特色,各有各的企业文化和管理机制,因此,切忌生搬硬套。

2. 藐视制度,执行不力

一些企业的管理制度,时常会出现前后矛盾、左右冲突的尴尬状况。大多数企业管理者这时不是考虑怎样系统地完善制度,而往往去告诉执行者:制度是死的,人是活的,不能死抱着制度不放,原则性应该和灵活性相结合。言下之意,制度不必事事、时时执行。于是制度被打折了。

3. 执行制度,网开一面

业务骨干、爱将出现违规行为时,企业管理者往往不愿执行制度,或网开一面,或从轻发落,并美其名曰:特事特办、个案处理。管理者也意识到这种做法对企业的制度化不利,所以还会补充叮咛一句“下不为例”。

4. 各搞一套,常换制度

伴随管理者新老交替,企业管理制度也不断变更,名曰体现个人管理风格和经营理念,却忽视建立真正适应并促进企业发展的制度。

有些习惯在管理者看来可能是小事一桩,但对员工来讲,制度的严肃性、真实性就会大打折扣。管理者随心所欲的管理习惯对企业的危害有时是致命的。只有克服这些陋习,才能把企业做大。

5. 会议决定,绕开制度

遇到一些没有把握或个人不便表态的棘手问题,企业管理者通常会召开会议讨论,说是尊重集体的决定,其实是将一班人凌驾于制度之上。这是权大于法在企业里的一种表现形式。国家现行的有关法规规定,涉及员工切身利益的事项,得由员工代表大会或企业工会组织按一定的法律程序通过才能变动或废除,但有些企业并不如此操作。显然,这已经不仅仅是个遵守企业规章制度的问题了。

6. 轻易承诺,随意反悔

有些企业管理者往往会在情绪好的时候轻易承诺奖励下属,或答应一些平时不肯松口的事情,可是冷静下来又会反悔,或装糊涂。这样做的结果,自然只能给员工留下说话不算数的坏印象。

(佚名)



另眼看管 | Lingyan Kanguan

屈臣氏 依托管理“秘诀”,“吃透”年轻女性

一些城市繁华地段的“屈臣氏”,其每家店论面积不过数百平方米,论货品,多不过千,按规模来衡量不过是一家迷你超市。然而近年来,屈臣氏这个国内第一家以“个人护理”概念经营的门店,在“健康、美态、快乐”三大理念的指导下飞速扩张。

精准锁定目标消费群

在日益同质化竞争的零售行业,只有为消费者提供合适的产品选择和优质的购物体验才能赢得市场。而实现这一切的首要基础就是准确锁定目标消费群。屈臣氏将中国大陆的目标消费群锁定在 18 岁—35 岁,月收入在 2500 元人民币以上的时尚女性。它为何偏爱的是这一人群呢?原来年龄更长一些的女性大多早已有了自己固定的品牌和生活方式,很难做出改变。

而 40 岁以下的这个人群则富有挑战精神,比较注重个性,喜欢体验优质新奇的产品。同时,又是女性中收入增长最快的一个群体,有较强的消费能力,但通常又时间紧张,不太喜欢去大卖场或大超市购物,追求的是舒适的购物环境。这些消费者特征都与屈臣氏的商品定位非常吻合。

塑造“专家”形象

走进屈臣氏,你会发现给人的感觉不是走进了一家超市,而是一家专业的个人护理店,为什么会有这种感



屈臣氏一门店外观。

觉呢?

这是因为精确锁定目标消费群后,屈臣氏进而提出了“个人护理”的专业化服务和营销概念。店里不仅针对个人护理提供完备的产品线,而且在商品的陈列方面,按化妆品—护肤品—美容用品—护发用品—时尚用品—药品的顺序分类摆放,方便顾客挑选。

同时,屈臣氏成立了一支强大的健康顾问队伍,包括全职药剂师和供应商驻店促销代表,免费提供各种皮肤护理等专业咨询。并且在店内设置资料展架,陈列个人护理、保健营养分

配和疾病预防治疗方法等各类资料手册。这样,消费者很容易被店内的氛围、营业人员的素质、商品的陈列、资料的发放等一系列专业化营销手段所打动,这样屈臣氏个人护理专家的品牌形象也因此深得人心。

自有品牌战略

目前,屈臣氏拥有包括沐浴露、洗发水等等 1200 多种自有品牌的单品,其销售占比已达到 15%。而当零售卖场自己可控产品体系的销售量和种类达到一定比例时,商家在渠道

中的话语权就会增强。

那么,屈臣氏是如何稳打稳扎发展自有品牌的呢?原来在自有产品开发的时候它就进行了深入的市场调研,以确保生产出适销对路的产品。并特别建立了“模拟店铺”,用于了解各分店的销售趋势和顾客需求,确定发展的产品种类。这包括统计出店铺内每月最热销的代理品牌商品,然后复制出与该热销代理商品近似的自有产品。也包括满足消费者的特定需求,推出具有特色的独家产品。

比如,屈臣氏针对不少女性消费者在穿高跟鞋被磨脚问题所困扰,而

开发出脚掌贴、脚后跟贴,尽管这些小物件在很多人眼里微不足道,但在业界打出了名气。

屈臣氏自有产品不仅定位好,而且配有好的促销和优惠的价格。相对市场上其他品牌,屈臣氏自有产品以低于二至四成的价钱和新潮时尚的包装吸引顾客,而且在推入市场之前先要由员工试用,再让员工向消费者宣传,这样员工就成了最好的代言人,能够有效进行有效行销和口碑传播。

系统化的促销

根据国人“实惠才是硬道理”的消费习惯。屈臣氏实施加 1 元多一件、“全线八折”、“买一送一”等促销力度大的优惠策略,吸引顾客眼球。此外,屈臣氏更注重消费者心理研究,比如,新奇刺激的活动对有“小资情调”的白领一族更具有吸引力,屈臣氏就推出“60 秒疯狂抢购”,抽奖获得者可以在卖场对指定的货架商品进行“扫荡”,60 秒内拿到的商品都属于获奖者,这样的方式让消费者因体验新鲜刺激而津津乐道。

总之,依靠精准消费群定位,专业化服务,物美价廉的自有品牌产品,专业和系统化的促销等一系列环环相扣的精细经营举措,屈臣氏牢牢抓住了大量的忠诚顾客,并有效避免了与购物中心、大型综合超市、便利店、专卖店和网店等零售形态的同质化竞争,有效地实现了自己的经营特色。

羚锐制药积极打造学习型团队

近年来,国内知名医药上市企业——河南羚锐制药股份有限公司发展规模迅速扩张,公司主营业务各项指标一直保持着年均 30% 左右的态势快速增长,公司已经发展壮大成为在北京、上海、武汉、郑州、常州、信阳等地控股、参股十余家企业的规模化、集团化企业。为适应企业高位发展需要,公司积极组织形式多样、内容丰富的培训,打造学习型团队,使员工能够高效率、高质量地开展工

作,同时也造就了一批优秀的内训师。

一是内容丰富多样。仅公司技术中心上半年就组织了《公司科技成果总结》、《医药外用贴膏新技术的现状及应用》等专题的自培及外培活动,培训人数达 300 多人次。公司销售系统举行了市场营销知识应用培训;公司人力资源部门举行了《绩效考核评价体系》、《员工职业生涯与人生规

划》等专题培训。

二是形式多种多样。公司利用连续 3 个双休日,采用远程视频授课的形式,信阳分公司及公司分布在北京、上海、郑州等地人员和全国各省级区域的营销将士就地学习,保证了学习与生产营销“两不误、两促进”;销售总公司利用营销人员定期回公司总部基地新县对账时间组织活动,将授课演讲、小组讨论、问答测试等方式结合起来,有效避免培训的单一

和枯燥,确保了培训效果;新县公司采用大量实例将《GMP 质量管理体系要求》、《企业管理手册》、《药品生产岗位 SOP 实施操作手册》中生产操作及其管理相关内容进行详细讲解和宣贯,使参训人员对标准有了较为形象的理解。

三是全员广泛参与。人人上讲台,公司采用以内部培训为主的方式,由企业经理人或管理、技术骨干授课;销售总公司在招聘新员工后,

及时组织企业知识与文化理念学习,选择适当的时机,让新员工走上讲台,担任培训师,增强了青年员工自信心和学习主动性,有效提高其自身综合素质。层层办培训,除公司、分公司积极组织相关培训外,公司各基层单位,其中包括不少机构或部门也结合自身情况,开展形式多样、内容丰富的培训活动,不断增强培训的针对性、实效性。

(汤兴)

山东新陶阳公司做好节约“加减法”

山东新陶阳公司在抓好安全生产的同时,把加强经营管理、节约降本作为创效益的重点来抓,利用“加减法”细算节约创收账。

做好加法创效益。该公司把“聚沙成塔、积少成多”的理念应用于节约中,注重累加效应,教育员工点滴入手养成节约的良好习惯。

他们率先从机关部室抓起,办公室做到无人不得开空调、电脑等电器设备,严格控制办公经费使用,并不定期进行监督检查,对违反者进行通报考核。激励员工在回收复用、修旧利废、自制加工上做文章,对上并不空手的员工进行奖励,组织机修厂、机械厂等有维修任务的单

位,加大修旧利废、自制革新力度,坚决做到能维修使用的决不丢弃浪费,能自制加工的坚决不买新的。上半年,通过整形锚杆、制作顶梁共计节约资金 10 万余元。

做好减法降成本。该公司从降低采购成本、降低储备资金、降低材料投入、降低用电量四个方面细

算节约账。严格执行物资招标比价采购制度,扩大招标比价范围,严把质量验收、合同签订等各个环节,确保购进物资质优价廉。并对物资进行编号管理,避免物资库存积压。严格按照公司《材料管理考核规定》要求,执行材料消耗预警、通告和超用停发制度,有效控制新材料的

投入。针对 6 月份电价上调增加生产成本的情况,进一步严控用电量,通过优化采区供电线路,控制大型设备运行时间,加强非生产性用电管理,做到装表计量,责任到人,节奖超罚等举措,最大限度地降低生产成本,提高经济效益。

(王蔚文 纪明慧)

让和谐内化为一流企业动能

宁永林

作为关系国家能源安全和国民经济命脉的国有重要骨干企业,一个拥有 150 万职工的“航母级”企业,国家电网公司在我国经济社会建设中发挥了重要作用。

如今,在“创建和谐企业、促进行业和谐、服务社会和谐”的过程中,“以人为本,忠诚企业,奉献社会”,成为国家电网公司处理与员工、客户、合作伙伴和社会之间关系的基本信条和行动准则,汇聚出“缺氧不缺精神,艰苦不怕吃苦”的力量,凝聚出“而今迈步从头越”的坚强斗志,彰显了企业“诚信、责任、创新、奉献”核心价值观与“努力超越、追求卓越”的前进方向。

在这样一个超大型国有企业实现内部和谐,事实上是对和谐社会建设作出了巨大贡献。近年来,公司先后荣获全国模范劳动关系和谐企业、全国厂务公开民主管理先进单位等

荣誉称号。“努力超越、追求卓越”这一国家电网公司企业精神,被入选“新中国 60 年最具影响力十大企业精神”。

励精图治,攻坚克难,在创建和谐企业的伟大征程中,国家电网公司未来如何进一步在企业文化和精神文明建设发挥引领示范作用,扎实推进社会主义核心价值体系建设?

在公司发展和电网发展中,要适应新形势,思想教育与管理相结合才可能收到理想的效果。新时期的思想政治工作必须辅以现代管理学的理念和方法,通过规章、制度、流程、指标等来约束和管理人。

政工干部应让思想政治工作成为促进企业建设的软实力,注重将各种资源用好用足。坚持民主集中制原则,建立党群共建、齐抓共管的工作机制,保证企业重大问题决策的民主化、科学化,使思想政治工作制度化、常态化,并时刻伴随在员工身边,形成企业同心同德、政通人和、共谋发

展的良好发展局面。

应贴近基层、贴近实际,要围绕“人”这个中心激活用人机制,构建协调高效的聚才、选才、育才、用才工作机制,建立公平、公正的和谐竞争氛围,努力让职工与企业共享发展成果。特别是在公司民主管理工作中得到了全国总工会和国资委的充分肯定,要把实现好、维护好、发展好职工的根本利益和合法权益作为各项工作的出发点和落脚点。

“打铁需要本身硬”,政工干部在加强思想理论建设和管理能力培训的同时,要特别注重自身素质的培养。既要不断完善在实践中创造的新鲜经验,也要把以往的一些好做法加以整合与深化、创新。因人而异,因事而异,把思想政治工作做深做细,发挥模范带头作用,坚持客观公正的态度,与员工建立平等融洽的良好人际关系,用自身良好的人品、人格取信于员工,树立文明高效的工作形象,引导员工积极奋进。

要善于洞察和把握未来,善于抓住工作重点,抓住在全局中处于主导地位,带有决定性、关键性的问题,不断探索科学有效的工作方法,学会把握大局,抓主要矛盾,寻求解决全局问题的突破口,用科学的思维方法来指导和推动推动各项工作不断迈上新台阶,进一步实现公司和电网又好又快发展。

与此同时,全体职工要正确理解改革与发展并重,机遇与挑战共存的辩证关系,在本职工作中贡献聪明才智,进而体验人生价值的成就感,凝聚起拼搏进取的精神力量,为实现“一强三优”(即“电网坚强、资产优良、服务优质、业绩优秀”)现代公司发展战略目标建新功,立新业,勇于超越历史。

以企业文化孕育和谐,应强化“一个国家电网”观念,树立“我是国家电网人”意识。全体职工要以富有鲜明个性与时代特点的先进典型人物和典型群体,如扎根在公司系统内

不同的岗位的吕清森、李庆长、许杏桃等新老劳模为榜样,传承与发扬他们“爱岗敬业、争创一流,艰苦奋斗、勇于创新,淡泊名利、甘于奉献”的劳模精神,努力超越,追求卓越,以钢铁般的意志,以主人翁的实际行动造就伟大的电网事业。

“以电兴业,强企报国”,全体职工应以振兴民族工业为己任,志在以实业报国。在这种责任与使命的感召下,始终保持旺盛的创业精神,永远保持发展活力,体现与时俱进、开拓创新的时代精神,力求为推动中国民族工业的发展进步做出更大贡献。

国家电网公司把企业社会责任理念根植于基层和日常运营中,致力于企业的发展实现员工成长、客户满意、政府放心,促进经济发展、社会和谐。无疑,在“十二五”战略机遇期,这对持续推动公司和电网创新发展,集约发展、安全发展,以及中央企业社会责任乃至全球社会责任践行,都将起到积极而有效的作用。