

金融“寒冬”到来之前，谨防——
六大管理黑洞，吃空企业利润

目前，中国众多民营企业面临发展的瓶颈，由于市场日趋激烈，绝大多数行业进入到供大于求的买方市场，超出 35%的产能无法消化，企业无利可图，这样追求数量型增长模式面临严峻的挑战，企业赚不到钱，除此还有其他什么原因？

●追求业绩增长，忽视利润增长

笔者在日常的调研咨询工作中，发现众多的制造企业负责人，往往非常在意有多少规模，多少技术设备，多少产能、多少销量，可是了解到利润这个最核心的问题时，却连连摇头，原来连 3%的利润都没有，甚至到了亏损的边缘，某家纺企业想请濮存昕做品牌代言，并在央视投放品牌形象广告。

笔者给该企业老板算了一笔账，代言费和广告费、宣传物料的费用至少 800 万，而该企业的产品是中低端产品，利润只有 3%不到，假如通过明星代言宣传，在现有 1.5 亿基础上销量增长一倍，只增加了 450 万利润，投入与产出相差 350 万，不但不能改变现在低利润的困境，还要倒赔 300 多万，这样的生意明显不合算。

可国内就是有一些企业，抱着对销量的无限追求，大肆广告投入，结果资金链都被打断，偃旗息鼓。这种只看节节攀升的销量，不关注利润的做法往往做得很大，最后却轰然倒下……

●服务缺失带走利润

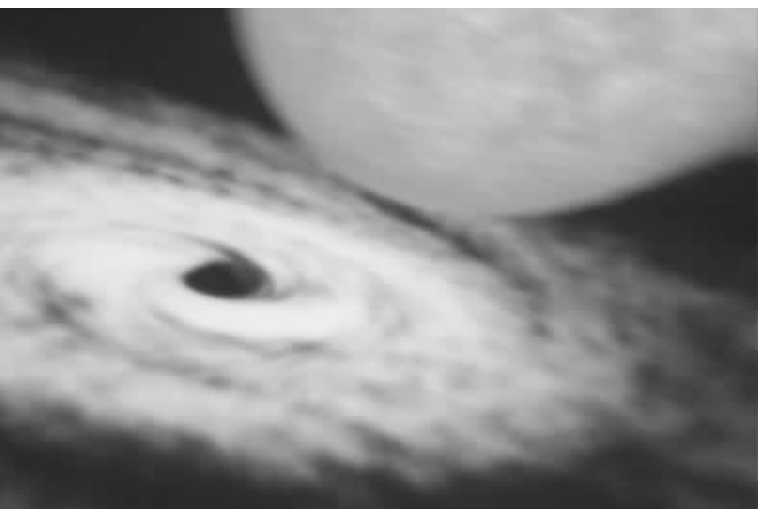
许多企业的优质服务仅仅是一个幌子，一旦打电话找到服务人员，

提要：
金融“寒冬”到来之际，企业面临空前的考验和煎熬，无厚实的积累，如何挺过寒冬。企业根本核心是盈利，追求其他都是本末倒置，现在是思考我们该如何提升盈利的核心问题了。

他们马上答复不清楚、不知道，这事情和我没关系，尤其是在酒店餐饮行业尤为严重，笔者有一次出差，晚上住在某知名的商务连锁酒店，打开笔记本上网，网速很慢，打电话给前台，前台的答复是不知道，你找工程部吧，工程部电话根本没人接，商务酒店不商务，这样的酒店换了你，下次还会去吗？一些企业的员工可能是缺少相应的培训和督导，有的员工甚至认为做服务工作是低人一等的工作，这样的心态和观念，导致企业大量的客户因服务不周而流失，营业额和利润下滑也就成为必然了。

●员工敷衍了事吃掉利润

员工作风拖沓，精神不振，这在许多国企和民营企业中看到，比如浙江义乌某著名袜业企业由于不忠实企业文化和团队的建设，每个部门的员工互相扯皮，办事效率非常低，该公司还与员工签订了十年的劳动合同，这个看似不错的合同，还增加了几个附加条件：一旦中途辞职，三年内不准从事针织行业方面的工作，同时要追究法律责任。



一些员工也就养成了和稀泥的作风，事不关己高高挂起，经销商打电话要求补货，没人管，招商的业务员不愿意出去跑业务，因为许多该报的住宿差旅费迟迟不给报，虽然该企业在行业内处在龙头，因为这样的原因，大量的加盟商流失，山东等地部分区域市场已经拱手相让给后起之秀。老板忙于上市圈钱、搞房地产，可能也不太在乎这些损失。

但是这样管理不善，内耗造成的损失将波及到市场与合作伙伴，带来的影响将对企业健康持续发展带来障碍。

●产品缺陷放弃利润

许多企业产品质量不错，但是却忽略了一些容易察觉的细节，如某著名果汁饮料，推出的各类果汁占据着超市货架最好的位置，但是 PET 包装的产品有一个共同特征，瓶盖非常难打开，尤其是一种 10%的橙汁饮料，瓶口很大，但是瓶盖却要费很大劲才能打开，而且一不小心就会把果汁溅在衣服上，笔者购买该品牌果汁经常遇到这样的情况，

购买其他品牌却很少出现，可能还不是个别现象，当然笔者是很少再买这个品牌的饮料了，不知道有这样的经历的消费者有多少？

如果是小孩子喝着样的饮料会有什么感受？不知道该品牌的员工和经销商喝不喝自己生产销售的果汁？

对饮料的快销品，因为产品包装的问题导致复购率降低，给消费者带来了麻烦，带来的损失完全是可以避免的。

类似这样的问题在食品饮料中屡见不鲜，某某奶茶、某某乌龙茶、某某牛奶品质和包装下滑速度和销量上升成正比。如果有合适的替代品，这些品牌的忠实消费群会不会转换品牌呢？

●随意发动价格战、广告战、促销战，烧掉利润

市场经济发动价格战、广告战、促销战是司空见惯的商业行为，但是不少企业把战术的行为演变成日常的行为，长期地进行广告轰炸、价格跳水，一旦广告播出频次稍微减少一些，终端的货就出现滞销，一旦促销

期结束，马上售点几个月门可罗雀。

于是继续上述行为，带动销量的提升，企业陷入到了这样一种恶性循环的圈子里无法自拔，每次看到财务报表那些居高不下的广告费和销售费用，以及那越来越少的利润，甚至亏损无所适从，中国整个彩电的利润总额还不及索尼彩电的利润额。

浙江某生产服装著称的小镇，几乎把所有港澳台的明星都请了一遍，作为品牌的代言人，可是这些服装品牌，却没有多少消费者知道，企业陷入到了盲目的攀比和模仿跟随中，迷失了方向，投入巨大，却收效甚微，天天疲于奔命，陷入到同质化的红海竞争中，这样还能坚持多久呢？

●库存积压，吞噬利润

许多企业销售和利润状况都不错，但因为产品有明显的淡旺季，带来大量的库存，如空调、羽绒服、毛毯、家纺、冷饮，消化不掉的库存占用了大量的资金，无法投入到再生产中，这样盈利实际上只是账面上，为了消化库存，不惜代价折扣甩卖，即便如此还是有很多积压商品无法消化，如某羽绒服企业虽然销售额高达 20 多亿，常年库存也有四五个亿，搞反季节促销，效果有限，成为侵蚀利润的黑洞。产需之间，产品本身是否适销对路，都影响到企业盈利水平。

面对库存，盘活资金，什么促销活动都出现了，送飞机，送别墅，甚至送美女结婚，企业将库存压力转移给经销商，经销商又低价用货转移给消费者，由此品牌的价值和美誉度受到影响，消费者也持币观望，等着打折再买，企业不断推出更高端、更新的产品刺激消费。很快就被淘汰变成积压品，这样的情况天天在持续上演着。（刘拓）

业务流程：
让卓越绩效成为现实

现代企业里出现的诸多问题归根结底都与业务流程有关，例如企业员工执行力差、客户投诉多、部门之间扯皮等，因此处理好企业的业务流程将对企业产生深远的影响。

“业务流程”的概念源于克拉克·肯特的经营思想，被广泛应用于企业经营领域，但是得不到正确的应用。其准确定义是有组织、互相联系，为客户创造能够带来价值的效用。

企业存在的目的就是为客户创造价值。在大多数企业，客户价值的创造和传递不是单独一个人可以完成的。为客户创造的价值的工作是间断性完成的，分散在公司的各个部门，由不同的部门共同完成的。现代大企业是非常重视业务流程的。从业务流程的角度对所作的工作进行管理，使公司更加出色。在过去的 30 年里，美国 IBM 公司经历过困境，并从困境中脱颖而出。众多媒体和专家认为，IBM 的成功归功于公司总裁郭士纳的成功变革。郭士纳究竟做了什么变革使得 IBM 取得惊人的成功变革？郭士纳基本的变革思路就是公司经营以客户为核心。围绕这一个原则，把公司所有的业务整合统一起来，集中满足客户的需要，促使公司上下动员起来，努力实现运作业务流程的标准化并实施管理。IBM 重视业务流程的举措带来了绩效的显著提高，取得了许多成功成果：完成订单的周期大大缩短了，另外采购成本大幅下降，降低了几亿美元，把公司从失败的边缘拯救了回来，重新走向了辉煌。

业务流程具有四个显著的特点：

第一，业务流程是以客户为中心的。从业务流程的角度思考问题，迫使企业从站在客户的角度思考，而不是从自己的角度看待自己和工作。

第二，业务流程是以目的为中心的。在一个注重业务流程的公司里，公司里每个员工都明白工作的原因和目的。员工培训和绩效评估均以加强业务流程的效用为目的。

第三，业务流程是以建立在共同的信念之上的。企业的成功不是简单的依托某个人，而是企业有效的业务流程。无论个人多么优秀，也超不出集体的力量。不管多么优秀的人才，都必须融入到整个业务流程中去，由业务流程根据每个人的能力进行资源配置。

第四，业务流程是以共同协作为中心的。企业各项活动不是某个岗位单独完成的，而是围绕为客户创造更优价值这个核心目标使各方面互相合作，共同协作完成核心目标。

那么，基于业务流程的特点，如何做好企业的业务流程，构建企业的核心竞争力呢？

首先，建立业务流程的管理机制，应做到“精心组织”，严格安排。一切从业务流程出发，必须做到在组织内部进行思想的统一，做好对员工的业务流程培训，处于其中的每一个人积极思考，做好自己的事，同时心里要装着整个业务流程。确保每个员工了解业务流程，清楚自己在其中肩负的责任。坚持实施首位相接的业务流程，为客户创造一切价值。另外，必须任命业务流程负责人，由他负责考核、协调和改进业务流程。业务流程设计的核心工作是确定绩效考核的方式。业务流程负责人，必须确定整个业务流程中需要考核的部分，制定符合客户要求的绩效考核标准，计算出具体的指数，用于指导实现目标的最佳考核步骤。对业务流程执行进度进行评估，向每一个参与业务流程的人公布绩效完成情况，采取各种措施改进绩效。

其次，面对共同一致的目标，各部门和岗位要协同作战，互相配合。在实际运作过程中，各个步骤的参与者并没有在一起工作，每个人都在只关注自己的事务，把其他人排除在外，无法为完成特定的目标统一行动，协同工作，以实现符合大多数人的共同目标为客户提供满意的产品。

业务流程将为企业带来诸多好处。业务流程的实施促使企业绩效持续上升，团队执行力显著提高，使企业各方面的资源被有效的利用，各岗位思想统一，拥有共同的工作重心；同时中高层管理人员提供了有效管理工具，对企业最终想要的结果提供积极的推动作用；为一线人员提供更加便利的工作条件，不再听命于盛气凌人的上级管理者。持续实施业务流程，必将使企业的高绩效变成现实。（管仲）

一张小卡片解决大问题

“领导！不好意思，你们区队的道木不能放在测风点，您看能不能尽快运走？”通防区测风员的小王说着，畏畏缩缩地递给准备队陈区长一张小卡片。

陈区长接过卡片，看了一眼，

笑着说：“好，好，马上就搬走！”

山东能源肥城矿业集团梁宝寺能源公司为进一步强化责任意识，提高工作效率，将每一项工作形成有布置、有落实、有检查的闭环管理模式，创新管理，强力推出“督导落

实卡”制度，明确时间、问题、责任人确保各项工作都能够“按时办结”，让小卡片能解决大问题。

“督导落实卡”旨在加强工作任务或各项措施的贯彻落实情况，由行政督查小组、党群督查小组、生产

督查小组、安全督查小组在各自负责的工作范围内，遵循实事求是、协调督办、优质高效、力求落实、层级落实的原则，认真负责地处理本工作范围内各项工作。“督导落实卡”上明确标明此次工作的任务目标、工作时限、主要负责人及科室、督办人。“督导落实卡”上督办人按照工作的急缓程度对承办科室进行督促，跟进工作进度，确保任务按时保

质完成。同时，对未按时、按质完成的，按工作性质及造成的影响给予 50—2000 元不等的罚款，情节严重的从重处理。

“督导落实卡”制度的推出是改善机关作风的一项有力措施，它切实有效地明确了管和办之间的关系，减少了办事拖沓、互相推诿等问题，促进了该公司安全生产工作的顺利开展。（魏俊泉 张若昱）

跨越发展振雄风
——三十七处夺取全煤建筑行业桂冠纪实

□ 本报通讯员 沈成 陈征兵

日前，中国煤炭建设协会公布 2010 年度全国煤炭施工企业综合实力排名，兖矿集团东华建设有限公司三十七处位居前 30 强之首。这是中国煤炭建设协会根据全国煤炭行业建筑企业综合实力、市场竞争力和行业影响力等主要经济指标进行综合审核得出的结果。

近年来，兖矿东华三十七处紧紧把握建筑市场发展机遇，瞄准目标，奋力开拓，企业发展取得历史性突破。在安全生产、经营管理、市场开拓、技术创新、党的建设等工作中取得新成绩，实现了生产与品牌同步发展、经营与管理同步加强、安全与效益同步推进、收入与福利同步提高、市场与项目同步拓展的企业发展目标，各项工作呈现良好的发展态势。2010 年，兖矿东华三十七处完成施工产值 20 亿元，完成上级考核指标 8 亿元的 250%，产值利润均实现翻番目标。

强化营销赢市场

2010 年，兖矿东华三十七处各级领导干部带着指标闯市场，干部职工接受任务抓落实，并在全处迅速掀起“重市场、严管理，确保 16 亿、力争 20 亿”的会战热潮，超额完成了年度各项任务目标。

围绕年度工作目标，处党政积极转变经营思路，实施以授权经营

模式和限权经营模式为主导的全新型经营管理机制，以绩效考核和责任追究为核心的内部管理体系得到进一步完善；坚持“立足兖矿、面向华东、辐射全国”发展主线，实施“两个走出去”战略，内外市场份额不断扩大，以山东、贵州、新疆、内蒙古、银川和上海为核心的区域六大市场发展板块基本形成，承揽项目总值突破 15 亿。

在企业发展规划中，明确市场中、长期营销规划。逐步构建起市场信息管理平台，实施动态监控，规范市场风险预警、预控体系，每月对承揽项目进行法律风险评估。以鲁化、国宏和青岛海湾大桥项目为契机，积极实施跨领域、跨行业营销策略，把市场开拓重点向化工、桥梁、道路及市政等价值高、风险相对较低的中、高端市场拓展。市场营销工作呈现以点带面、内外开花、快速扩张的良好态势，以山东、贵州、新疆、内蒙古、银川和上海为中心的六大片区市场板块基本形成。通过不懈的努力，这个处陆续承揽了兖矿新疆煤化工有限公司 60 万吨/年醇氨联产项目工程、兖矿物流园扩建工程、济南珍珠大酒店项目、江苏南通合浩通选煤厂项目、国宏碳酸二甲酯项目、内蒙古伊泽矿业甲醇项目地下管网建筑安装工程等项目。全年共参与洽谈和投标 116 个项目，承揽项目 93 个，承揽工程 1534 亿元，其中外部市场 6.53 亿，被评为实业公司市场营销先进单位一等奖。

优化施工创高效

针对 2010 年项目建设任务急、工期紧、要求高等特点，处党政牢固树立“优质、高效施工是根本”的发展思路，班子成员分工负责、协同配合、亲自上阵，组织各单位优化施工组织设计，研究制定施工方案，完善落实各项管控措施，相继开展了“百日会战”“劳动竞赛”等活动，为项目建设的稳步推进提供了坚实保障。

在机电工业园、物流园建设过程中，充分发扬三十七处人勇往直前、敢于胜利的英勇气概，参战单位采取“五加二”、“白加黑”、“全天候”施工等非常规措施，精心组织了机电工业园土建工程“百日会战”，把不可能完成的任务硬是拼了下来；在兖矿物流基地扩建工程中，仅用 56 天实现了竣工移交，为第二届中国山东矿山机电暨煤化工高端产品博览会的成功举行创造了条件，再次打响了三十七处品牌；在南屯高性能铝材项目建设中实施技术攻关，顺利完成设备基础大体积混凝土连续浇筑任务；在国宏 10 万吨 DMC 项目建设中首次以 PC 总承包模式进行运作，建立了由总工程师全面负责、分管领导具体指导、相关部门协同实施的组织体系，在一期工程 的接口工程中，全体参战职工头顶烈日战高温、连续奋战斗暴雨，实现了工期提前目标；在宁夏、新疆，各单位紧密配合、协同作战，全体参战职工不顾手脚冻疮的疼

痛，顶风冒雪，连续奋战，采取特殊施工措施，全面打响项目建设攻坚战，克服常人难以承受的困难，打破了低温下不能作业的惯例，在祖国的西北再一次展示了“铁军”形象。

依靠科技提效率

发展离不开技术创新，离不开人才队伍的建设。他们努力在新技术研发、人才培养、信息化管理等方面加大工作力度，助推企业实现跨越发展。

加快生产技术创新。坚持依靠技术研发加快产业结构调整，培育和形成新的经济增长点。顺利完成节能型隔热断桥铝合金门窗生产工艺研发，市场前景看好；成功研发应用滑模系统智能化控制技术，提升了企业传统滑模施工水平，为传统滑模施工技术智能化改造闯出新路，填补了国内智能滑模施工技术的空白。

按照“向管理团队要手段，向营销团队要规模，向技术团队要品牌”的工作思路，稳步实施“十百千万”人才工程，着力加强“三个团队”建设和疏通人才管理通道，优化队伍结构。

实施精品战略，打造快速发展的精品建安企业。在工程建设中，注重过程环节控制，狠抓工序质量管理，多项工程获得国家级、省级奖项，品牌建设迈上一个新台阶。参建的榆林能化 60 万吨甲醇项目，荣获 2010 年度国家优质工程银质奖；贵州发耳煤矿地面生产系统等两项工程荣获“太阳杯”；赵楼矿选煤厂主厂房等九项工程被评为山东省煤炭工业优质工程。这个处先后被评为进新疆施工企

业先进集体、江苏省 2010 年度省外驻苏优秀施工企业“重质量、守信誉诚信施工单位”等称号。

强化党建促发展

三十七处党政深入开展“重责任、爱岗位、敬业、讲奉献”主题教育活动和创先争优活动，干部职工责任意识、发展意识显著增强，全面掀起创业高潮。

他们关心驻外职工生活，加强“三工建设”和建家工作，大力改善一线职工生活工作环境；积极围绕全年 20 亿奋斗目标，全力抓好班子建设和党风廉政建设；积极开展主题教育活动和创先争优活动，三个作用得到较好发挥；积极做好信访稳定工作，疏通信访渠道，保持了企业的和谐稳定大局；深入开展扶贫救助、慰问困难职工活动，组织驻外职工家属下工地探亲，赢得职工好评。企业先后荣获获省管企业先进基层党组织委、山东省管企业文明单位等荣誉称号。

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