

从麦当劳、肯德基全球遍地开花,到沃尔玛、家乐福横行天下,这些巨无霸连锁企业无一不是得益于流程规范并且简洁高效。没有人不懂得复制的威力,而流程管理就具备这种复制的力量。从外企的实践来看,流程管理就是连锁企业行走天下最强大的武器。

流程规范:连锁企业闯天下最强大武器

在中国,同样的店名同样的品牌,你可能要花不一样的价钱,也可能会遇到不同的待遇,买服装最典型,买食品司空见惯,餐饮可能千奇百怪。尽管他们都号称全国连锁,只要你走的地方多点,你就会发现中国连锁有点特别。如果你在同一品牌的不同店面货比三家之后,你会发现标价、报价各不相同,若问为什么,店员会解释我们的老板不同,或者说,我们是加盟店,他们是直营店。同名不同家,同盟不同价,这就是中国连锁企业的大部分现实。试问这样的伪连锁,是不是自砸招牌?连而不锁必定自毁前程。

连锁企业不管你是自我扩张,还是加盟壮大,都必须统一形象、统一品牌、统一价格、统一配送、统一服务、统一管理,统一一切标准、规范和流程,否则,你的企业就会丧失竞争力,一定行之不远。

为什么中国的连锁行业不能真正做大?即使做大也不能持续稳定地增长? 笔者的观察发现,与发起者和加盟者的胸怀关系极大!“宁为鸡头不为凤尾”的帝王思想为害最深。经营企业本应该以企业利益最大化为最高



准则,但是不少老板却以个人利益最大化为最高原则,并且把“我能否说了算”看得比其他一切都重要。说白了,就是权力欲望太强。以至于,中国到处有团伙却少有真正的团队。前面说到

的超市联盟几乎解体,到国美、永乐两大老板的分道扬镳,无不体现出权力欲对企业做大做强的伤害!中国的连锁企业乌合之众居多,精诚团结者稀少。大鱼想吃掉小鱼,小鱼想跟随大鱼

占便宜,合作之初就各怀心思,甚至心怀鬼胎,没有长期合作的打算,哪来永久的辉煌?

常言说:思想有多远,企业就能走多远!其实有良好的愿望,没有配套的措施,企业仍然难以走远。连锁企业在激烈的市场竞争中要想立于不败之地,必须夯实基础管理,既要统一思想、统一意志,还要统一行动、统一管理。从

中外企业的实践来看,流程管理就是连锁企业行走天下最强大的武器。

从麦当劳、肯德基全球遍地开花,到沃尔玛、家乐福横行天下,这些巨无霸连锁企业无一不是得益于流程规范并且简洁高

效。没有人不懂得复制的威力,而流程管理就具备这种复制的力量。然而非常可惜的是,中国众多的连锁企业还处在诸侯割据阶段。似乎国人就知道“八仙过海,各显神通”,不知道归纳总

结,不知道规范推广,不知道规模复制。这就好像众人过河,有心眼的摸着石头过河了,缺心眼的不知道问问人家怎么过,还在对岸冒着生命危险准备继续涉水。中国管理的低效和浪费实在让人心痛!

在连锁行业这样一个特别适合统一管理、统一规范、统一流程的领域,有着庞大市场的中国,居然没有产生一家可以和国际巨头抗衡的企业,这不能不让我们这些爱国人士扼腕长叹!

国人需要更开放的视野,需要更宽广的胸怀,需要有接纳世界上一切先进管理思想的勇气,更需要拥有消化人类一切先进管理方法的能力。流程管理技术风靡全球二十年,在中国最需要普及的连锁行业领域仍然没有得到普及,作为流程管理的研究者和推广者,我感到无比的惋惜!

因此,本人强烈呼吁连锁企业的

掌门人,规范你企业的流程,规范你的管理,让价值倍增的流程管理技术助你快速走上做大做强之路。

(张国祥)

亚宝药业:建好管控体系 规范企业经营

为了全面规范企业运行,不断加大执行控制力度,优化资源配置,降低管理成本,提升企业效能,亚宝药业集团逐步搭建起了以“研发、生产、销售、财务和人力资源”五大体系为架构的发展平台,形成了十六部一院的组织格局,使企业各个层面的经营管理更加规范有序,更加快捷高效。

研发体系成果丰硕。亚宝不断完善科研开发的组织机构建设和制度建设,加强了人力资源管理和产学研协

作管理,成立了亚宝药物研究院和“博士后科研工作站”、“院士工作站”,组建起100余人的专业研发团队,与数十家科研院所建立了产学研协作关系,使其研发形成了全方位、高水平、立体式的研发体系,取得了30余项发明专利和诸多科研成果。

生产体系健康运行。在其五大生产基地建设的强力支撑下,亚宝各分子公司制定和完善了各项生产管理制度,优化了人力资源配置,加大了技术

改造力度,在扩大产能、保证质量、安全生产、节能降耗等方面都实施了重要举措,有力地提升了其生产能力和水平。

营销体系纵横发达。他们在已组建商务队伍、OTC队伍、招商队伍、临床队伍的基础上,2011年又投资2000万元成立了亚宝运城大药房连锁有限公司,组建了药品连锁店队伍,开始在药品配送和零售领域占有一席之地。同时他们还组建了拓展事业部,发展

平台型客户,综合扩展了各品种的覆盖面。

财务体系细密严谨。他们以集团公司财务部为核心,进一步加强“五统一”的财务管控体系建设,即统一财务管理权,统一财务会计政策,统一预算管理,统一资金管理,统一委派财务总监管理。财务人员的职能已开始以会计职能为主向管理职能为主转变,财务管理成为集团经营管理核心的功能进一步凸显。

人力资源体系建设卓有成效。他们建立和完善了人员招聘、岗位评价、业务培训、业绩考核、薪酬待遇、劳动保障等一系列制度,真正建立起了以激励为主的人力资源体系。同时,集团公司还深化了干部人事制度改革,施行了内部竞聘、民主推荐和民主测评等公开选拔、竞争上岗的程序和办法,形成了良好的用人导向和风气,开创了选贤任能的崭新局面。

(索玉祥)



物流、供应链这些看似专业的词汇正在随着当下零售业竞争的白热化而成为企业的命门,小企业拼规模,而

那些已在全国或者区域市场完成规模布局的大企业如何突破自我?答案是,通过加码物流的投资改善供应链。

物流先行:华润苏果的自我复制之路

在南京,人们已经习惯了听苏宁电器的张近东说“再造一个苏宁”。殊不知,同城的另一家连锁巨头苏果超市也暗下决心要在5年内再造一个苏果。2012年2月28日,苏果超市淮安物流配送中心开工建设,投资总额达8亿元,占地面积450亩,年货物吞吐量达800万吨,年配送总量将达100亿元。

苏果董事长马嘉樑认为,零售业未来10年拼的是供应链,而物流建设无疑是供应链再造最重要的一环。近年来,各大内外资商超连锁企业都在加快开店速度,但是随着开店数量越来越多,原有的后台支撑体系无不开

始出现“吃紧”。苏果超市早在2004年就建立了马群物流基地。承担了苏果在苏皖区域60%以上的商品配送任务,支撑了近年苏果门店的高速发展。“但随着苏果跨区域发展步伐的加快和对县城、乡镇市场的渗透,南京马群物流的辐射能力有所减弱。物流成本过高、供应链反应迟缓等问题也开始显露,区域物流中心建设迫在眉睫”,苏果董事长马嘉樑介绍,“淮安地理优势明显,在此地建物流中心可以辐射苏果在苏皖的重点区域及城市,如连云港、宿迁、盐城、南通、淮北等城市门店及下辖县城、乡镇的门店都将受益,而马群物流也将从超负荷工作

中解脱出来,集中对南京及周边地区进行配送,配送效率也将提升至少一倍。”

苏果超市隶属于华润零售,其母公司在2010中国连锁百强排行榜名列第五,超过近年风头正劲的大润发超市以及外资巨头沃尔玛、家乐福。根据公开数据,2011年苏果超市实现营收421亿元,拥有门店超过2000家,是华东地区最大的商超零售企业。如果苏果的自我复制成功实现,则无疑将成为中国本土零售业的中坚力量,过去十年主导中国商超零售市场的外资零售将受到本土力量的制衡。

(房煜)

话说设备的健康管理

□ 李葆文

设备健康管理也是重要的维修策略。

设备的性能劣化过程是一个缓慢的连续过程。如果人为地划分为三个阶段,则是从微缺陷不断地向着中缺陷,再朝着大缺陷方向发展,最后导致故障的发生。传统的设备管理关注于设备的大缺陷,我们称之为故障管理,目的是为了减少停机,当时采取的维修策略是纠正性维修,或者事后维修;随着设备管理概念和方法的进步,人们开始注意从中缺陷时进行管理,称之为劣化管理,目的是为了防止故障发生,采取的维修策略为定期预防维修或者状态维修;然而,至今很少有人想到在微缺陷时进行管理。在微缺陷时进行管理称为健康管理,目的是为了

能治愈。这种情况风险较大,甚至可能有生命危险,即使能够治愈,需要的医疗费也不菲。

另外一种情况是对自己身体状况比较小心,有一些不舒服或者不良症状就去医院检查,发现问题及时治疗,因为发现早、治疗早,小病还未发展成大病,就及时加以控制和治疗。这种情况所花费的医疗费用也不高。

第三种情况是没有任何不舒服和身体异常状况就注意自身的健康,平时注意饮食结构的合理,营养的搭配,多食少添加剂、防腐剂和少盐、少糖食物,良好的起居作息时间,平时不暴饮暴食、不嗜烟酒,而且能够经常做一些有益身心健康的运动,如爬山、慢跑、散步、游泳、打球以及其他的户外有氧活动。这种情况所花费的金钱比起去医院看病要少得多,我们称之为健康管理。

“治未病”是中国传统中医里的重要理论,其意思就是在无病之时就开始对身体状况的调理,这也就是健康管理的意思。

对设备而言,健康管理的具体方法为:

- 1) **改变设备使用和养护的外部条件。**例如某港口对进口柴油机实施“四清”管理,即润滑油清、燃油清、冷却水清和空气清,把住所有造成机器劣化的条件,致使设计寿命30000小时的抽油机零故障运行时间超过100000小时,令进口设备供应商感到惊讶。
- 2) **强化设备自身的耐用性和可靠性。**例如,某铁路局机车发动机应用金属表面陶瓷化技术进行表面处理,可以使发动机运行30万公里零磨损。
- 3) **建立自养护、自修复、自补偿的仿生机能。**例如一些企业在润滑油内加入金属自修复材料,使机械具有损伤自修复功能。
- 4) **保护处理。**某企业对电器表面喷涂保护剂后,防止灰尘、小虫、腐蚀性气体侵蚀电器原件表面,延长了使用寿命数十倍。

按照设备性能劣化的浴盆曲线,设备在偶发故障期,虽然故障率不高,

就应该开始健康管理的研究和尝试。

例如,对设备的定期检查、调整、紧固、及时加脂、加油、换油,及时清理滤网,及时刷漆防锈;再就是控制污染源,避免设备受到外界和加工过程各种灰尘、废屑、油水、化学介质的污染或腐蚀;另外,保持良好设备运行环境也是十分重要的,如温度、湿度、噪音、振动等,使运行环境有利于设备正常运行,减少加速劣化的条件;再其次,注意避免让外部过量激发能冲击设

备,如未能屏蔽的雷电、超负荷运行、外部强电冲击、外部强磁场冲击、操作失误、维修失误或者损坏性维修等等。这一切,都属于设备健康管理的内容。如果这种健康管理的做法并不需要花费太高的费用,就不失为经济、有效或者是最优的维修策略。

无论是人还是设备,都需要健康管理,而且这常常是最划算的管理策略。

吴华鸿鹤

矢志运营改善

将从4个方面入手,今年质量增效目标500万

□ 王典平

本报记者 何沙洲

新春伊始,吴华鸿鹤公司在运营改善过程中,响亮提出了500万元的年度质量增效目标,并分解落实到4大类55个项目198项具体措施上。这是今年该公司提出的第一个专业管理持续改进方面的重要目标。

在运营改善中促推质量增效,创造质量价值,是鸿鹤质量人的追求。今年,吴华鸿鹤公司将从4个方面入手,实现质量增效500万元的目标。一是提高产品品质,满足市场差异化需求,实现等级价差和品种价差效益;二是降低内部外部质量损失;三是开展包装质量改进;四是提高原料品质,保证产品质量。这些要求分解到各单位55个项目198项具体措施上,多数具有量化的特征,体现了吴华鸿鹤公司在质量方面的世界级制造的持续改进特点。质量增效目标,将实现与财务目标的统一,是在不投入或少投入的前提下策划的,靠细化管理来产生效益,具有良好的示范作用。

据了解,吴华鸿鹤公司本次质量增效项目涉及的10余个管理部门和生产单位,成立了相应的项目组,对各自承担的任务进行了详尽分解,并提出具体改进措施,制订出明确的进度计划,以确保分解目标实现。为促进持续改进,吴华鸿鹤公司将进一步理顺部门职责,改善评价机制;以4个项目群来支撑质量增效项目,搞好建

档管理和后续指标管理;加强持续改进人员培养,分层分

批次推进相关项目。对相关指标,将实现半月、月度、季度数据的统计和分析,体现持续改进的动态管理要求。

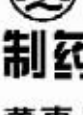
石横特钢

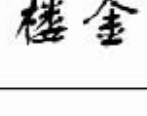
管理创新工作获殊荣

近日,泰安市管理创新优秀企业座谈会召开,会议表彰了泰安市管理创新十佳企业优秀企业,十佳经营管理者、优秀经营管理者和企业管理工作先进个人,发布了第二十五届企业管理现代化创新成果和优秀应用成果。山东石横特钢集团有限公司被授予“泰安市管理创新十佳企业”称号,董事长张武宗被评为“泰安市十佳经营管理者”,《重点经济技术指标长效激励体制的建立与实施》、《技术课题研究攻关推进机制的建立运行和效果》、《优质供户资源信息库建设与动态优化》、《以性价比原则推动钢铁炉料架构持续优化》等4项管理创新成果被评为“第二十五届泰安市企业管理现代化创新成果和优秀应用成果一等奖”。

(肖富君 李栓)

协办单位:


海南亚洲制药有限公司

董事长 总经理:
 

地址:
 海口市国际商业大厦12层

电话: 0898-66775933
 传真: 0898-66700763


学府咨询(国际)集团有限公司
 SHAREFORD INTERNATIONAL CONSULTING GROUP COMPANY LIMITED.

TnPM赢在班组
 (班组建设内训)
TEL:400-104-0028