实施规范化管理 打造企业十大竞争力

■ 舒化鲁/文

实施规范化管理的最大作用是企业核心竞争力的打造。所谓企业核心竞争力，简单地说就是企业整合组织内、外资源的能力，其具体量度可表示企业组织决策力、支持力、执行力三者的乘积。

企业决策力是企业组织辨别市场机遇和陷阱的能力。它也就是企业组织有机体的脑力。只有当企业具有强大的决策力时，才能保证企业与时俱进，把握住外部环境的种种变化，哪怕是细小的变化，并且能对这种变化作出快速的反应。不仅如此，这种反应还必须体现这种变化的趋势。支持力是企业的资源支持能力。它也就是企业组织有机体的实力。它表现为企业所积累的资源规模的数量和质量状况，是能为企业抓住市场机遇提供支持的能力。只有当企业具有强大的支持力时，决策选择的余地才广阔，面对市场机遇才不会仅仅是嗟叹。即使天降甘露，也只有早备好了能收集甘露的瓢盆缸罐才有意义。执行力则是保证决策贯彻实施的能力。它是企业组织有机体的体力。只有当企业具有强大的执行力时，机遇才能最终变为现实。瘫子要有一个瞎子背着才能走出密林。执行力也就是这能背着瘫子走出密林的瞎子。

没有决策力以辨别发展的陷阱，把握发展的机遇，执行力就只能是所谓刀枪不入的义和团团员的莽撞。没有支持力提供资源基础，瘫子背着瞎子也难以走出密林。一个沟，一个坎，就会把他们困死。支持力也就是瘫子背着瞎子得以跨过沟沟坎坎的工具。如果用几何图形来图示企业核心竞争力，它也是由决策力、支持力和执行力三者，在社会时代这个广阔的舞台上组合而形成的一个四面空间。决策力、支持力和执行力三者之中，任何一个面缩小，也都会使企业核心竞争力变小，甚至趋于零。任何一个面收缩成零，企业核心竞争力也就变成了零。只要其它三面都不为零，任何一个面的增加，也都会起到提升企业核心竞争力的作用。

企业核心竞争力就其具体内容分析，可以视为多种能力的聚合，从其具体体现形式看，可分解为十个内容，即十大竞争力。而实施规范化管理，却直接对应着十大竞争力的打造。

1、实施决策制定管理规范化，打造决策竞争力

所谓决策竞争力，也就是企业超越于竞争对手的辨别发展陷阱和市场机会，对环境变化作出及时有效反应的能力。不具有这一竞争力，核心竞争力也就成了一具腐尸。决策竞争力与企业决策力是一种同一关系。决策频频失误的企业，肯定没有决策竞争力。没有决策竞争力的企业，也就是企业决策力薄弱。一个企业如果频频决策失误受挫，哪能有竞争力可言。但是，如果没全面系统的决策制定管理规范化，决策制定者随心所欲，决策低质量，甚至失误也就在所难免。

2、实施组织架构管理规范化，打造组织竞争力

企业的市场竞争，最终得通过企业组织来实施。也只有通过组织架构管理规范化的实施，才能保证企业组织目标的实现必须完成的事务工作，事事有人做，并为事事都做好作出制度安排，才能保证由决策竞争力所形成的优势不落空。并且，企业决策力和执行力也必须以它为基础。没有强有力的组织明确而恰当地界定企业组织成员相互之间的关系，以保障决策力和执行力的活动有恰当的人承担并完成，企业的决策力和执行力也就不免成为空话。

3、实施岗位员工管理规范化，打造员工竞争力

企业组织的大小事务，必须有人来承担。也只有通过岗位员工管理规范化的实施，保证岗位员工的能力充分强，素质充分高，有做好工作的强烈意愿，并且在工作过程中遇到艰难险阻具有迎难而上的耐心和牺牲精神时，才能保证事事都做到位。否则，企业的决策力和执行力也就成了无源之水。保障企业决策力和执行力的活动要有效率和效益，也就是保证活动的主体——岗位员工具备与之相适应的能力素质、意志意愿和热情耐心。但是，如果没全面系统的岗位员工管理，也就难以保证每一个岗位员工都具备与其所承担的工作要求相适应的能力素质、意志意愿和和热情耐心。

4、实施运行流程管理规范化，打造流程竞争力

流程或叫运行流程，也就是企业组织各个机构和岗位员工个人做事方式的总和，它直接制约着企业组织运行的效率和效益。企业组织各个机构和岗位员工个人做事方式，没有效率和效益，企业组织的运行也就不可能有效率和效益。如果一个企业组织运行没有效率和效益，就直接是企业组织没有执行力。但是，如果没有全面系统的运行流程管理，单靠岗位员工的个人探索，由他们想当然地选择确定自己的行为活动方式方法，是不可能保证形成企业组织运行高效做事方式的。

5、实施文化建设管理规范化，打造文化竞争力

文化竞争力是由共同的价值观念、共同的思维方式和共同的行事方式构成的一种整合力，它直接起着协调企业组织的运行，整合其内、外部资源的作用。因而企业的决策力和执行力也都必然直接受制于它。共同的价值观念、共同的思维方式和共同的行事方式，不统一，并且腐朽落后，决策就不免失误，工作就不免效率低下。但是，如果没有全面系统的文化建设管理，单靠几个笔杆子杜撰几句响亮的口号，是不可能把共同的价值观念、思维方式和行事方式喊出来的。

6、实施品牌建设管理规范化，打造品牌竞争力

品牌需要以质量为基础，但仅有质量却难以形成品牌。说到底，品牌是强势企业文化在社会公众心目中的折射和体现。因而它也就直接构成企业整合内、外部资源的一种能力。没有品牌竞争力，企业组织内部和外部都不认同企业的做事方式和行事结果，企业也就谈不上有什么竞争力，更谈不上有核心竞争力。品牌一旦形成，又直接是一种资源。因而它是构成企业支持力的一个重要内容。但是，如果没有全面系统的品牌建设管理，单靠营销专家策划出来的品牌，就只能是纸糊的灯笼，稍遇风雨就难免灯灭纸消。

7、实施渠道建设管理规范化，打造渠道竞争力

企业要赚钱、赢利、发展，就必须有充分多的客户接受他的产品和服务。如果没有宽阔有效的渠道，沟通企业与客户之间的联系，企业与客户隔离，也就必然惨败无疑。并且渠道直接是一种资源，所以有“渠道为王”之说，因此渠道竞争力是直接构成企业支持力的一个重要内容。但是，如果没有全面系统的渠道建设管理，单靠资金的投入，无论多么密集的渠道，也都只能成为销售费用的吞食机。

8、实施成本费用管理规范化，打造价格竞争力

便宜是客户寻求的八大价值之一，没有不关注价格的客户。在质量和品牌影响力同等的情况下，价格优势就是竞争力。没有价格优势，最终都会被消费者淘汰。因而这一竞争力也就直接构成企业支持力的一个内容。而价格竞争力却绝对不是靠几个营销专家策划出来的，没有全面系统的成本费用管理，价格竞争力就只能是无源之水。

9、实施商务伙伴管理规范化，打造伙伴竞争力

人类社会发展到今天，万事不求人的包打天下的经营方式，已成为过去，要为客户提供系统、全面且超值的服务和价值满足，也就必须建立广泛的战略联盟。如果一个企业失去了合作伙伴的支持，也就无法适应客户价值满足集中化的要求，也就必然在残酷的市场竞争中处于孤立无援的地位。因而，伙伴竞争力的增强，就直接是企业支持力和执行力的提升。但是，如果没有全面系统的商务伙伴管理，单靠经营领导人的聪明对商务合作伙伴的忽悠，总有一天会被商务合作伙伴唾弃而被不断整合的市场所淘汰。

10、实施创新激励管理规范化，打造创新竞争力

一招先，吃遍天，这是市场竞争中的不二法门。要一招先就必须有不断的创新。谁能不断地创造出这一招先来，谁就能在这市场竞争中立于不败之地。所以，它既是企业支持力的一个重要内容，又是企业执行力的一个重要内容。但是，如果没有全面系统的创新激励管理，单靠空洞的创新说教，是不可能不断把这一招先创造出来的。

企业管理切忌感情用事

■ 彭杰/文

作为领导，你一定要保持自己的公正平和形象，千万不要感情用事，即使是遇到了胡搅蛮缠。不易对付的属下，也只应该动之以情、晓之以理，切不可证明只有你重要，而他作为一名职员是多么的渺小。你要知道，你是个领导者，你是在领导别人，而不是在和别人意气之争，所以你应该拿出领导的气度来，不要一般见识，否则只会导致别人的反感。如果你说你可以利用手中的职权去开除这样的人，那只是一种最差的做事手段，如果以后再碰到这样的人怎么办呢？你是否只当一名专门开除职员的“威力领导者”？如果是这样的话，请你记住：

1.千万不要在愤怒时作决定

作为领导，如果在一怒之下匆忙做决定，丧失最起码的理智判断，那么有可能会导致全军覆没。古代，有一次，唐太宗李世民曾在上朝期间，与吏部尚书唐俭下棋。唐俭是个直性子的人，平时不善逢迎，又好逞强，与皇帝下棋却使出自己浑身解数，架炮跳马，把唐太宗的棋打了个落花流水。

唐太宗心中大怒，想起他平时种种的不敬，更是无法抑制自己，立即下令贬唐俭为潭州刺史，还不干休，又找了尉迟恭来，对他说，唐俭对我这样不敬，我要借他而儆百官。不过现在尚无具体的罪名可定，你去他家一次，听他是否对我的处理有怨言，若有，可以此定他的死罪！尉迟恭听后，觉得太宗这种张网杀人的做法过分，所以当第二天太宗召问他唐俭的情况时，尉迟恭只是不肯回答，反而说，陛下请你好好考虑这件事，到底该怎样处理。

唐太宗气极了，把手狠狠地一挥，转身就走。尉迟恭见了，也只好退下。唐太宗回去后，一来冷静后自觉无理，二来也是为了换回面子，于是大开宴会，召三品官入席，自己则主宴并宣布道：“今天请大家来，是为了表彰尉迟恭品行。由于尉迟恭的劝谏，唐俭得以免死，使他有再生之幸，我也由此免了枉杀的罪名，并加我以知过即改的品德，尉迟恭自己也免去了说假话冤屈人的罪过，得到了忠直的荣誉。尉迟恭得绸缎千匹之赐。”唐太宗这样做，当然主要还是为了显示自己的“明正”；同时，为此他当然也感激尉迟恭。没使尉迟恭真的按他的话去陷唐俭而致其死，又安知唐太宗“明正”起来，不治罪尉迟恭呢？

2.千万不要猜疑

猜疑并非来自心灵，而是出自头脑。一个很果断的人有时也会堕入这种情感，在领导人之间有不少行动果断的人，但也有那些多疑的人。如果领导者兼备这两种气质，所以猜疑对他为害尚不大。因为当他产生了疑忌时，并不总是贸然信从这种疑忌。而对一个胆怯的庸人，这种猜疑则可能立刻阻滞他的行动。猜疑的根源产生于对事物缺乏认识，所以多了解情况是解除领导疑心的有效办法。当你产生了猜疑时，你最好还是有所警惕，但又不要表露于外。这样，当这种猜疑有道理时，你已经预作了准备而不受其害。当这种猜疑无道理时，你又可避免因此而误会好人。

人尤其要警惕由别人流传来的猜疑，因为这很可能是一根有毒的挑拨之刺。如果可能的话，最好能对你所怀疑的对象开诚布公地谈一谈，以便由此解除或者证实你的猜疑。但是对于那种卑劣的小人，这种方法是不行的。因为他们一旦发现自己正在被怀疑，就可能制造出更多的骗局来。意大利人有一种说法：“受疑者不必忠实。”其实这是不对的，因为在受到猜疑时，人就更有必要尽力于职守，以此证明自己的确是清白和忠实的。

在我国古代，“正义”、“公正”往往指道德修养，并且是没有个人之私的近乎圣的一种美德，并无作为评价制度、规则的价值内涵。1840 年之后，受西方文化的影响，我们有关正义、公正的评价才开始涉及制度层面。公正带有明显的“价值取向”，它所侧重的是社会的“基本价值取向”，并且强调这种价值取向的正当性。著名领导力训练专家彭杰老师在这里就分别分析一下公平，公正。

公正，是公平和正义的合称之意，公正是领导工作的题内之义，是领导工作的永恒主题，是组织路线的具体规范，是领导干部的职业操守。笔者认为公正是领导干部品质之源、立身之本、为人之要、处事之基。众人心理平衡、平顺，全靠领导者能持之以公，进而天下太平、平安，也靠领导者能秉公办事。

企业领导人是资源分配者，而公正是最基本的游戏规则，不公正的领导人必定丧失威信。公正的领导人心里面一碗水端平，成功的领导者是公平处事者。出于公心，一视同仁，才能赢得别人的认同。《吕氏春秋》中说：“阴阳气候，甘露时雨，不择物而变，不私物而降，这才是公的气象。”刘宝楠解释说：“治天下必先公正、公平、公开，公则使老百姓高兴。公则天下太平，太平来自公。成事在公平，失事在偏私。”

姜子牙回答周文王“领导如何展开工作”这个问题时说：“要安详稳重而心气平静，要宽柔有节而胸有成竹，要善于听取意见而不固执己见，谦虚谨慎而正直，处事公正而不怀私心。”领导应做到公、正、明、大。领导能公，他的心自然没有私欲；领导能正，他的心自然不存偏见；领导能明，他的心自然没有隐情；领导能大，他的心自然深涵广博。领导自己的心同于常人的心，让它与万物同体，与日月同辉，与天地同行，这样就基本做到了“公正明大”。人心之所以无法和天地一般大，就在于存在私欲。抛弃私欲，心中就只有一个公字了。

伤害领导者形象的，莫过于私心莅事，私心断事，私心处事。平常人可以有私心，他的私心只局限在一人一身而已；领导者不能有私心，有私心就失去了公心。理天下大事的人，首先要以大公无私来应付天下。澄清己心来审理，平静己心来论事，公正己心来待人，宽大己心来应物，镇定己心来处变，这是领导人物的无上心术。

著名领导力训练专家彭杰老师认为，世间最可怕的事，就是不公平。成事在于以公平服人，不公平就难以服人。从政需要公平心。心不公平，好事也会办成坏事。让人觉得公平，首先在于平其人之气，平其人之情。人心之所以难平，就在于气的干扰，就在于情的牵挂。诸葛亮有句名言：“我的心像一杆秤，不为他人所轻重。”

张释之在西汉文帝时官任廷尉，典掌刑狱。有一次，文帝车骑出行中渭桥时，有一人从桥下跑出，惊吓了皇帝所乘的舆马。文帝当即命令侍从骑士逮捕此人，交付廷尉治罪。张释之受理此案，犯人供称自己是本县人，行至此地，闻听皇上驾到，过往人众禁止通行，便藏于此桥下。时已至久，以为车骑已过，刚出来就撞上了皇帝的车骑，便匆忙跑开。廷尉依律定罪，奏报皇上：“一人违禁，罚金四两。”文帝大怒，认为此人惊吓车马，几乎伤了自己，廷尉只判罚金，这是轻君重民。

张释之则据理力争：“法律是天子与臣民共同遵守的，依法所定就是罚金，如果重判，则使民不信法。若将此人诛杀，也就罢了。既交付廷尉审理，则当依法定罪。廷尉本身是天下公平的象征，廷尉不公，天下执法者就会轻重法令，百姓将手足无措。望陛下慎察。”文帝权衡利弊，诚服称赞道：“廷尉的判决是对的。

人与人之间，既有亲疏之别，又有朋仇之差。这种差别原本无可厚非，但若引之于法，循私枉法，就难免成众矢之的。

一个团队由几个、几十个、几百个、几千个甚至更多的人组成，每个人心中都有一把称，用来衡量自己、衡量同事、衡量上司。有个奇怪现象，人总是喜欢夸大自己的成绩，贬低别人的努力。这种情况下，更需要团队领导做到公平办事。哪些员工的确表现好，要及时奖励，而且要向其他人讲清楚，为什么要奖励他，他表现好在哪里，让大家了解情况，减少互相猜疑，树立学习榜样。对犯错误的员工，也要及时惩罚，并向其他人讲明白，为什么要惩罚，他错在哪里，进行警惕教育。只有做到奖惩公平透明，才能真正激励先进，鞭策后进，激发团队工作热情。

开奔驰的富翁，一样仇视坐着北京吉普可以不交过路费的官员，因为不公平!团队的不和谐，不是因为钱少，不是因为压力，而是因为有人可以耍特权!人有天生追求公平的欲望!管理者本质上是一个分配者，财富、荣誉……甚至是任务、压力的分配者，为什么前面要管理者是“德高望重”的君子，原因就在于“公平”是相对的，公平是团队发展的最强源动力，不公平会让人才失去斗志，失去激情!这就是很多大公司高薪顶级人才也会跳槽到小团队的原因。

比尔盖茨说：“人生是不公平的，习惯去接受它吧。”世界上从来就没有公平的理想国，只有幻想公平的乌托邦，作为现代的都市人，要时时刻刻明白这一点，以平常心接受现实，否则，就会陷入无穷无尽的烦恼之中。那么如何才能在不公平的社会中找到自我，平衡心态，通向成功？

管理者的管理如同裁判的裁决，公司命脉就在于你是否实施了公平的裁决。为什么那个蠢驴能当总经理、为什么干一样的活他拿的比我多 10 块奖金、为什么我要卖命工作养一堆草包、为什么我要承担蠢材主管的过错……换自己去想想，如果自己碰上这些为什么，结果是什么？在一个不公平的环境里，活着就叫苟且偷生!越是人才越无法容忍。领导者就应该学习刘备的示弱，学习宋江的舍得。

总之，我们的企业要发展，业绩要提高，要致力于提供好的学习成长环境，创造员工升迁发展的机会，营造企业与员工共同成长的组织氛围，从而让员工对未来充满信心和希望。

精细管理 企业还要走多远

■ 赵建/文

中国把经济升级转型的大门开启，似乎吐纳出“绝不回头”的决心。于是，精细管理被企业推向前台。实际上，这么多年我们从未忽视过这个概念，被众多的企业写进战略、贴在墙上、挂在嘴边。然而，却始终觉得“精细”缺了道火候。那么，我们还要走多远？

精细管理绝不是新鲜词儿，这个起源于日本 50 年代的理念，是一种以最大限度地减少管理所占用的资源和降低管理成本为主要目标的管理模式。中国企业界在 80 年代接受这种管理理念，加以大力倡导。

然而，多年过去了，中国企业仍然在粗放状态徘徊，很多的企业几乎每年都会表达对粗放管理的正视、对精细管理的渴望。

但令人遗憾的是，不管场面如何热闹，这些努力至今仍然显得如“雾里看花”，并未真正触及内里，效果总是伴随着失望和疑惑。

我们看到，很多企业推行精细管理，往往止步于思想的混沌。一些人热衷于哲学层次上的概念，将精力纠结于空泛、深邃的理论，甚至从《孙子兵法》和《易经》中寻找精细管理的灵感。然而，由于缺乏对现实方法的思考，精细管理成了承载激情的“铁板烧”，失却了可以触摸的温度。而有的管理者，对精细管理难以抵达真正理解的深度，甚至仅仅一知半解或为装点门面。精细管理的精髓无法安顿，自然就谈不上效果。

我们还深切地感受到，一些企业由于缺少系统化思维，就只能把精细化管理解释成“一点一滴的更精更细”，就只能对精细管理进行肢解，导致任何单方面的努力都难以抵达精细的彼岸。更令人担忧的是，部分企业一旦有了局部的效果，就更加坚定了固有的认识，而最终与真正的精细化擦肩而过。

那么，到底如何实现精细化管理呢？

实际上，不管表象如何缤纷，实现精细管理必须要彰显三个特征。首先系统化。缺少系统化思维是多数企业“粗放依然”的通病。一些企业在实施精细管理中，在将过程分解成小的结构时，其实是在努力放大独立性。实际上，完整的精细管理系统需要在企业核心领导、人力资源、文化特征、制度构建、实施措施等等多方面做出系统化的建设，最终将精细管理系统的理念、使命、职责、价值观等内容予以定型。

其次要简单化。一提起精细管理就会浮现如山的报表、复杂的流程。然而，把精细误解为繁琐，必将导致天天谈及却又被现实冷落。最让人感慨的是“ISO”系列认证，其过程不可谓不“精细”，然而持续复杂化的过程最终让其异化为“皇帝的新衣”。这让我们更深刻地感受到，对表象的迷恋只会让精细管理步履蹒跚。只有精确、简单和持续的运行，才是精细管理生根发芽的温床。

其三是高效化。管理大师德鲁克说：科学管理的直接目标就是提高效率。精细管理离开了“高效”就食之无味。精细与高效的对接，让我们想起以色列的“第克泰特”法，操纵世界经济的犹太人把上班后的一小时，定位“第克泰特”时间，就是马上解决好之前的所有工作。这种管理有效地阻截了拖沓低效的状态，而这种模式也会给推行精细管理带来有益的提醒。

“风物长宜放眼量”。表层的感知和过度的解读，都会让精细管理走向迷乱、内耗和败落。真诚地理解、朴素的坚持，才能真正抵达精细管理的绿洲，领略满园春光秀色……