

中小企业:系统经营能力比策划力更重要

程青云

某种意义上,企业要在当代趋于白热化的市场竞争中脱颖而出,要取得长足发展进步,策划意识、策划能力不可或缺。一个成功的策划往往可以使企业迅速完成原始资本积累,产生从小到大、由弱到强、由默默无闻到强势品牌的飞跃。

在我国改革开放三十多年的企业发展历程中,有太多策划成功的企业案例;甚至可以说,不管在企业发展的哪个阶段,策划都是进步的助推器。那么策划真的无往不胜吗?在企业的经营管理中,是否有比策划更重要的东西?

管理是策划成功的基础

由于目前我国还没有形成真正的中国商业管理模式,除了舶来品美国管理模式和日本管理模式被许多企业家尊崇外,还有相当一部分企业家用的是具有鲜明中国特色的另类政治管理模式。

这类企业家往往曾有政府机关工作经历,当成为一个企业经营管理者后就自觉不自觉

地把一些工作经验带到企业中来。一方面他们较强的政治敏感性、宽阔的视野和丰富的人脉资源给策划打下了很好的基础;另一方面政治管理模式却在损害着策划的成功率。

笔者曾接触过有一个有检察官工作背景的企业老总,他在做职业经理人时就曾成功策划过几个知名楼盘,采访中谈起他现在独立经营的企业,老总对笔者讲了许多策划企业的方法、策划对企业发展的意义以及自己公司已经策划完毕并正在进入轨道的几个项目,可以说无论项目选择,还是定位,老总对自己的策划都相当满意和自信。但后来笔者得知策划不仅没有顺利按计划实行,而且该公司也日渐萧条。为什么会这样?是策划得不够周密,还是选项有问题?

经过笔者深入调查,得知该老总不仅在策划上具有高度的政治思维,在管理上也同样。为了让员工忠诚于自己,当销售部向他反映生产部的问题时,他就会把销售部的意见直接反映给生产部,并暗示生产部,是我替你开脱解围的;当客服部反映销售部意见时,他也以同样手法处理。然而这套在一些机关行之有效的管理办法,不仅没使各部门团结在他周围,反使部门与部门间山头林立,无法合作。

由此可见:任何一个策划案,无论定位多准确,计划多周密严谨,都只有在所有参与人员、部门甚至公司整个系统的合力前提下才能较好完成。如果没有这个基础,再伟大的创意策划都只是镜花水月、空中楼阁。

系统是策划成功的保证

与上边那位老总不同,孙经理特别注重团队合作。在该公司,任何破坏团队合作的事情、人甚至话语,孙经理都要给予毫不客气的打击。但该公司的许多策划同样遭遇了滑铁卢,这又是为什么呢?

据了解,为了寻找并保证策划案的可执行度,该公司经常高薪招聘一些其他公司的中层干部、项目经理,然后通过头脑风暴的方法提出并筛选策划案。在接触该公司孙经理时,笔者发现在其办公桌、书柜甚至地板上堆满了各种商业策划、创意书籍,丰富的学识使孙经理的思维异常活跃,以致面对头脑风暴会下属提出的方案,他马上就可见利润点,甚至当场拍板决定执行。

但真正进入后才发现有方案并不完善还需要大幅度修改,有的则由于自己拥有的资

源严重不足根本无法达到预定目标。最严重的是,因为项目太多致使公司本来充裕的现金流被化整为零,每个项目都举步维艰。于是许多项目不得已中途撤下来,而存在的也并非当初策划时那么完美,只能一步一步向前摸索着走。

该公司一位副总经理与笔者聊天时说:之所以现在公司经营困难,和当初策划缺乏调研有很大关系。事实上,要使策划成功,促进企业进步,不仅要有一个优质的团队系统作基础,而且必须认识到,策划本身也是一个系统工程。

前期的调研、对自身资源的评估、正式运营后对风险的预计以及与之相关的人事管理等等,皆需统筹考虑,任何一项的缺失,都可能给企业资源造成巨大的浪费,给企业的前进造成无法想象的阻碍。

策划人性属性决定策划的命运

在调查中,笔者发现:每一个擅长策划的企业家都非常有激情。他们幽默、学识丰富、感染力强。不能否认,企业要发展,创业激情是不可缺失的元素,但是,一个真正的企业家往往

更具冷静的品质。

在某种意义上,企业无论大小,都是一个完整而相对封闭的系统。系统中任何一个环节的成败得失都会影响其他相关环节,最终影响整个系统。而策划则是从系统一个环节突破最后与整个系统产生相互影响的一个新的系统。

所以从本质上说,企业家最重要的身份首先不是策划人,而是系统经营者。他必须具备整体意识,并能对整个系统平衡的基础上制造局部的不平衡,然后通过局部的不平衡动用全部资源达成系统新的平衡,而在平衡与不平衡的交替中,实现了企业的可持续发展。

而策划人则相反,往往更注重“点”,因为没有整体意识,所以极易为了小系统的过度进步而导致其他环节的紊乱和整个系统的失衡,最后使小系统成为无源之水,无土之木。所以系统经营能力对于企业进步在某种意义上要比策划意识和策划能力更重要;所以笔者觉得中小企业家必须有意识地从激情向冷静过渡,从策划人的角色向系统经营者提升;因为一个系统经营者一定同时是一个策划人,而一个策划人却未必能成为一个系统经营者。

(注:作者为资深品牌营销咨询师,现为北京蓝狮智邦品牌策划公司策略总监)

浅谈如何加强和改进企业思想政治工作

冉大帅

思想是决定人行为的关键,思想政治工作开展得好不好,直接关系到企业员工素质的提高,关系到企业的凝聚力、向心力的增强,也关系到企业经济效益的实现,最终决定企业的发展。尤其是煤炭企业,面临着资源接续、转产受限、传统管理方式造成员工思想滞后等问题,给企业发展造成影响。因此,做好煤炭企业员工思想政治工作,已经成为激发企业员工干事创业热情,推动企业发展的基础工作和迫切需要。

思想政治工作是破解企业发展难题、提供企业发展动力的有力源泉,煤炭企业要激发企业的发展活力,拓宽企业发展思路,就要根据企业发展需求不断探索思想政治工作的新途径,为企业发展提供有力的思想保障。当前煤炭企业思想政治工作存在的突出问题,主要表现在对思想政治工作存在片面认识,思想政治工作发展不平衡,思想政治工作专职队伍存在诸多亟待解决的问题,思想政治工作“被动”现象突出等方面。愚以为加强和改进煤炭企业思想政治工作,主要应该做好以下几方面工作。

一、抓班子,夯实思想政治工作基础。思想政治工作的基本点是领导。领导班子的决策指引着企业发展的大方向,领导班子的整体素质和凝聚力直接影响着企业员工的工作态度、工作热情和工作质量。所以,要做好企业思想政治工作,应从加强领导干部队伍建设入手,要求领导干部要以身作则、率先垂范,以自身的模范行动为广大干部员工做出榜样,这也是最有效的思想政治工作途径。同时,领导班子还担负着做好基层思想政治工作的重任,因此,加强领导班子队伍建设的的第一项工作就是要强化理论学习,更新观念,不断升华企业理念。坚守好党建阵地,使领导班子牢固树立企业生产经营与党建思想政治工作相容共生、缺一不可的理念,执行好党委中心组学习制度,把班子学习作为增长才干、提高素质的重要途径,作为干好工作、推动发展的重要基础。

一是坚持理论联系实际的学风,深入学习提高,坚持科学发展观,把学习作为提高理论素养、武装头脑的必要保证,坚持班子成员自觉学习与中学相结合,不断丰富知识储备,指导工作实际。二是干事业、求作为,保持班子团结和谐的良好氛围。班子成员要围绕履行使命、时不我待、尽职尽责的态度,求大同、存小异、舍小我、顾大局,把智慧和力量凝聚到企业发展上,班子的凝聚力和向心力才能明显增强。三是讲信任、多包容,提升班子团结和谐的高境界。班子成员之间要达成相互信任、融洽和谐的内部关系,达到思想上合心、工作上合力、行动上合拍,切实做到职责上分,思想上合;工作上分,目标上合;相互关心,相互支持,真正形成团结共勉、合心合力、和谐共进的格局,打造政治素质好、经营业绩好、团结协作好、作风形象好的领导干部队伍。

二、带队伍,构筑思想政治工作支撑。提高思想政治工作人员的整体素质是提高思想政治工作质量和成效的关键。思想政治工作的本质是靠人教育人,用正确的舆论引导人,用合理的办法疏导人,用好的主张去说服人,这就要求思想政治工作人员一定要有过硬的自身素质,只有这样才能通过正确的方法、有效的手段确保思想政治工作的效果,达到正确引导员工群众的目的。要健全思想政治工作网络体系,党、政、工、团等部门要从全局出发,各负其责、分口把关,从不同角度开展工作,形成一个思想政治工作大网络,增强战斗力。通过定期举办工作经验交流会、政治理论学习、业务工作培训等形式,提高政工管理人员的理论政策水平,并

强化实践应用,探索思想政治工作与经济工作有机结合的途径。我们鲁安集团党委实行党群部门包区队工作机制,及时掌握基层思想状况,锻炼思想政治工作人员队伍,在与基层区队管理人员和员工的交流过程中,能够及时掌握各种思想动态,了解经济分配、区务公开等员工关心的焦点、热点问题,不断丰富工作经验,增强政治敏感性和解决员工思想问题的能力。实际工作中做到“四心”,即细心观察员工的思想动向,用真心帮助员工解决困难,用爱心帮助教育后进员工,用耐心化解员工矛盾,架起企业和员工的连心桥,增强凝聚力。

三、建机制,构建思想政治工作网络。随着形势的发展,许多煤炭企业在企业性质、经营模式、员工身份等各方面都发生了变化,政策性强、影响范围大,势必牵扯到员工的个人利益,带来不稳定因素。因此,思想政治工作的环境和面临问题也相应的发生变化,要满足思想政治工作的变化需求,就要根据企业的实际情况不断探索实施适应新形势下思想政治工作的有效机制。要建立健全稳定工作网络:建立以党委、工会、团委、居委和离退休管理室为主的员工思想舆情网络、员工思想日汇报制度,实现企业管理无震荡。要围绕提升企业活力,保持发展的不竭动力,不断提升“四五五五”创建活动的整体效能,按照规定模式不走样、结合实际有创新的原则,多方位、多层次地开展“班子能力、支部活力、党员素质、党员岗位”形象提升工程,并渗透到安全生产、经营管理、改革改制、信访稳定等工作的全过程,有力地促进各级班子能力的提升。

尤其要以维护员工利益和建立“本质廉洁型企业”为目标,不断总结经验教训,以“健全两个机制、加强两个监督”为抓手,进一步加强党风廉政建设,即健全学习教育机制、廉洁效能监察机制,加强经济分配和经济效益两个重点领域的监督,打造廉洁高效的干部队伍。要坚持以人为本,把为员工办实事作为班子的重要使命和职责,各班子成员与基层建立联系点制度,认真倾听员工呼声,了解群众疾苦,竭尽全力为员工排忧解难。我们鲁安集团先后完成了供暖系统改造、路面硬化、新西区广场建设等,解决了员工群众关心的一系列难题,得到了员工群众的认可和拥护。

四、重落实,放大思想政治工作价值。思想政治工作的目的归根结底是为了将说教转化为员工参与支持企业发展的积极性,服务于企业经济发展的全局。要想把员工思想政治工作的“虚功”做成“实招”,就要在思想政治工作坚持贴近发展、贴近群众、贴近实际的原则上注重实施转化手段,采取把思想政治工作作为经济责任指标,层层分解落实,与行政职责、经济利益直接挂钩的方式,把“保稳定、促发展”纳入党支部绩效考核中,发挥思想政治工作最贴近实际、直接快捷的优势,消除管理工作的滞后性。要注重调动员工的积极性,让他们主动行动起来参与教育活动,倡导“爱企业、爱家庭、爱自己”的人本理念,根据企业发展不同时期的思想政治工作需要,组织开展“和谐建设大家谈”、“企业要发展,我该怎么办”等形势任务教育活动,变传统说教为员工参与,沟通交流心得和看法,通过这种方式拉近员工与企业的关系,提高主人翁意识。同时,要发挥“典型引路”的作用,激励员工学先进、比先进,提高发展的热情,利用党员责任区、党员示范岗等作为激发各层面员工创业热情的载体,开展学习竞赛活动,通过各种宣传载体加大先进典型的宣传力度,营造比、学、赶、帮、超的良好氛围,保证各项工作顺利进行,各项指标创出最好水平。(作者单位:山东能源肥矿集团梁宝寺能源公司)

标准改变生活

艾保国 刘宝霞

说到标准,标准的定义是什么?标准是为了在一定的范围内获得最佳秩序,经协商一致,制定并由公认机构批准,共同使用的和重复使用的一种规范性文件。标准宜以科学、技术和经验的综合成果为基础,以促进最佳的共同效益为目的。只有符合这两点要求才能称之为标准。标准所做的规范,有的具有强制性,有的并不具有强制性,不同级别的标准在不同范围内的规范也是不一样的。

提到标准,相信我们搞汽车零部件制造业的人并不陌生。因为在日常工作中,时刻都要用标准来衡量工作完成的好与坏、成与败。如东风汽车公司目前在各专业厂推行的《安全质量标准化》,就是全面的对各制造单元推广实施的标准。国家颁布的各种法律法规是标准,是制约社会上不规范行为可能造成对人民生命、财产的损害。服务行业星级评价有标准,对酒店硬件设施、服务态度达到什么程

度,与顾客付出的款项及享受的待遇是否匹配。国与国之间的贸易合作,更是以条约、国标来制约、促进及达成双赢为目的的标准。

作为具有社会属性的人,不可能完全脱离与其他人之间的互动。所以有了标准、执行标准,对标准化的实施就使我们的工作、生活井然有序,规避了不必要的风险,才谈得上是标准改变生活,从而使人们更好地享受生活。制定再完美的标准,如果不具有普遍性、科学性,得不到推广实施,都形同虚设。多数人工作的目的是为了确保基本生存有保障,工作中执行标准的好坏决定着工作质量的好坏,直接与我们薪酬挂钩,最终影响着我们的生活质量的好坏。在工作中按标准去完成工作的人,其他业余时间生活会变得更轻松,品质更高。相反,工作中如果不按标准工作,不仅直接影响家庭的经济收入,而且还拖延了工作进度,导致吃不好喝不好睡不好,对生活造成很大的影响。生活中个人范畴的道德规范,法律法规的规范更多是为了维护我

构建“三双”运作机制 推进企业道德建设

尹承东 高颖敏 魏丽军

道德是做人的根本,道德是企业的支撑。近年来,山东能源新矿集团秉承“明德立新、包容超越”的企业核心价值观,坚持以德立企,构建形成了道德建设“三双”运作体系,着力打造道德责任企业,培育道德爱心个人。

双层推进:打造道德责任企业 培育道德爱心个人

新矿集团在企业 and 员工群众两个层面同步推进道德建设,打造道德责任企业,培育具有良好道德和爱心的员工群众,实现企业个人道德建设的良性互动、同步推进。

1、道德责任企业:集团主动履行社会责任,彰显责任担当意识和能力。依法经营成果丰硕,坚持依法经营,模范遵守国家法律法规,在社会上打响了品牌、塑造了口碑;着力发展循环经济,被国家发改委等6部委确定为国家第一批循环经济试点企业,其循环经济模式被国家发改委列为煤炭行业推广的四种模式之一,持续推进矿产资源综合利用示范基地建设,打造生态示范矿区;节能环保成效显著,抓好能源管理体系建设,推行以工序能耗、设备能效、产品能耗等为重点的节能对标,全面提高能源利用效率;安全生产不断改善,近年来,安全生产不断创出历史好水平;融入带动区域经济,被列为泰安市经济发展的龙头企业,成为当地发展规划的重中之重;注意维护员工权益,完善了职代会、企业政务公开、民主管理等制度,员工收入和物质、文化生活水平不断提高;积极参与公益事业,经常性开展“爱心一日捐”等社会公益活动。通过这些举措,在社会上树立了新矿集团“负责任的企业”形象。

2、道德爱心个人:引导员工群众积极奉献爱心,构建和谐企业。在全集团公司实施以加强社会公德、职业道德、家庭美德、个人品德建设为主要内容的公民道德建设“四德建设”,任务目标是:突出爱心,推进社会公德建设,形成文明礼貌、助人为乐、爱护公物、保护环境、遵纪守法的社会风尚;突出诚信,推进职业道德建设,形成爱岗敬业、诚实守信、办事公道、服务群众、奉献社会的职业操守;突出孝心(亲情),推进家庭美德建设,形成尊老爱幼、男女平等、夫妻和睦、勤俭持家、邻里团结的家庭氛围;突出责任和爱心,推进个人品德建设,形成爱国明礼、自立自强、公道正派、勇于担当、团结互助的个人品质。

双修内外:内修其心,外律其行

1、德蓄:教化以清心,利用各种形式和载体进行教育。为增强员工群众的道德素养和自律意识,重点搭建了两个平台。一是思想道德学习教育平台。学习内容做到三突出:突出社会主义核心价值观体系的倡扬,认真学习《公民道德建设实施纲要》、社会主义核心价值观体系、社会主义荣辱观等;突出中国优秀传统文化的传承,学习中华优秀传统文化道德教育经典读本,将中国优秀传统文化的道德理念和道德文化精髓渗透到广大员工群众心中;突出新矿特色文化和道德积淀的继承和创新,将多年实践形成的新汶矿工精神作为道德建设的宝贵资源,体现时代特色,不断丰富完善新矿特色的道德建设内涵。建立道德宣传一条街等阵地,印发了多种道德宣传材料,利用举办各类培训班和各种宣传媒体、工具等,持续不断地对员工群众进行宣传教育。二是道德主题实践平台。引导员工群众积极参与道德实践活动,把实践的过程变成教育的过程。围绕社会公德,广泛组织开展以“慈善捐助、扶残助残、志愿者服务、创建和谐劳动关系、社区保洁、文明祭祀、爱心认领、无偿献血”为内容的“八大爱心行动”,引导广大员工群众从身边事做起,身体力行践行社会主义核心价值观;围绕职业道德,开展“诚信对事业”主题实践活动,动员员工群众干事创业建言、敬业爱岗多奉献、争创文明示范岗,做到上标准岗、干标准活、办诚信事、做文明人;围绕家庭美德,开展“孝心(亲情)送亲人”主题实践活动,“回报养育恩”让敬老爱老成为自觉行动,“感受亲情暖”以真诚的行动关爱亲人,“共建和谐家”促进“以德治家、文明立家、平安保家、节约持家、和谐兴家”;围绕个人品德,开展“责任在心中”主题实践活动,开展以“热爱学习、勤奋工作、真诚待人、廉洁自律”为内容的个人品性锻炼和品德实践。

2、德律:倡规以塑形,制定规则、纪律约束员工群众的道德行为。新矿集团在通过教育实践中修其心的同时,通过建立规范立德、塑形。建立了企业的、员工道德行为标准和社区居民道德文明公约,健全了员工道德档案,建立了“员工建功立德”名录,对工作业绩优秀或在道德建设中做出突出成绩的个人,记入名录,定期张榜公布。创新实施了“道德银行”,制定了以职业道德、个人品德为主,社会公德、家庭美德为辅的考核标准,由基层党支部负责把每个人的点滴日常行为记录在册,存储道德币。“四德”标准都能做到,则储蓄账户的存入增加,有一项做不到或违犯规定,储

蓄账户将会发生支出。储蓄的道德币还可在他人需要帮助时支出使用,如家庭遇到大的困难、亲人有病可申请孝亲假等。通过这些措施,有效约束了员工群众的道德行为。

再说大一点的,国与国之间的国际条约、国标的建立、完善,是以降低经济成本、促进国际贸易发展为前提的互利互惠行为。国家富强了,自然人民就受惠了。说到这里,可能有人会说,那个离我们老百姓太遥远,是看不见摸不着的事。那么手机的应用在这个时代应该是非常普遍的吧,手机用的充电器 USB 接线端口,尽管还没有完全达成互换性,可前几年前找个同样端口的 USB 接线充是不是还算简单容易多了,方便多了,这就是个典型的标准改变生活的例子。

(作者单位:东风德纳车桥十堰部件厂党务室)

双向激励:正向示范,负向评议

1、德标:正向树典以对标。培育、选树、宣传各类道德建设先进典型,起到引领示范作用。开展公民道德建设示范点争创活动,以机关、区队、车间、岗位、社区为单位,制定创建标准和考核办法,充分发挥各示范点公民道德建设中的示范、引领作用。集中开展以评选“敬业奉献模范”、“诚实守信模范”、“助人为乐模范”、“见义勇为模范”、“孝老爱亲模范”五类道德典型为主要内容的“道德旗帜”工程。道德模范评选分为集团公司和二级单位两个层次进行。活动全程经过基层推荐、初评、二次推荐、媒体公示、职工投票、专家评审环节,实现了逐级评选、全员参与,使员工群众有了身边看得见、信得过的标杆与榜样。

2、德戒:负向评议以为戒。通过道德评议会等形式,批评不讲道德的言行,让员工群众引以为戒。在各社区推选德高望众的老干部、老党员、道德模范和居民优秀代表,成立了社区道德评议会,对社区居民的一些典型行为进行道德评议,弘扬先进,鞭策后进。以华丰矿物业居委 4 个小站建立的道德评议会为例,他们以“以德为邻、共创和谐”为主题,围绕“引以为戒”、“法制教育”、“道德美与丑”等 6 个栏目,制定了评议章程,近年来,累计评议人和事 2953 件,为引导员工群众做文明守法公民发挥了较好作用。

新矿集团道德建设迸发出推进企业发展的聚变能量,员工群众的干事创业热情得到有效激发,在煤炭宏观经济形势严峻的情况下,企业各项工作总体保持了稳中有进的发展态势,2012 年企业完成原煤产量 4337 万吨,实现销售收入 680 亿元;道德建设成为矿区风清气正的活水之源,员工群众投身建设、奉献社会的积极性、主动性大为增强,志愿者、志愿服务组织不断发展壮大,矿区实现了无重大刑事案件、无重大治安案件、无火灾事故、无重大邪教违法滋事案件、无重大越级上访案件的“五无”目标;道德建设成为提升企业形象的重要平台,近年来推出了第十一届全国见义勇为模范巩蔚,全国十佳好矿嫂、全国优秀安全协管员侯秀荣,全省助人者为乐模范杨婷等一批在省市、行业甚至全国有一定影响的先进典型,扩大了企业的影响力 and 知名度、美誉度。(作者单位:山东能源新矿集团党委工作部)