

MODERN
MANAGEMENT

现代管理

科学理论与
实践探索 (八)

● 王 瑞 主编

中国农业科学技术出版社

MODERN
MANAGEMENT

现代管理 科学理论与 实践探索 (八)

● 王 瑞 主 编

样 书

中国农业科学技术出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代管理科学理论与实践探索/王瑞主编. —北京:
中国农业科学技术出版社, 2006. 9
ISBN 7-80167-752-8

I. 现... II. 王... III. 管理学 - 文集
IV. C93-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 106269 号

责任编辑: 鲁卫泉

责任校对: 贾晓红

出版发行: 中国农业科学技术出版社

北京市中关村南大街 12 号 邮编: 100081

电话: 010 - 68975144; 010 - 68919703; 010 - 62189012

经 销 者: 新华书店北京发行所

印 刷 者: 北京雅艺彩印有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 38

字 数: 950 千字

版 次: 2006 年 9 月第 1 版

印 次: 2006 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 1 ~ 1300 册

定 价: 78.00 元

版权所有 · 翻印必究

前言

贯彻“以人为本”的管理理念,树立全面、协调、可持续的发展观,是引领我国企业深化体制和机制改革,打造核心竞争力的指导方针。面对跨国企业大举抢滩中国市场,外资并购国有企业掀起新一轮狂潮之际,我国企业如何应对挑战,壮大自身实力,进行产品和科技创新,打破国际技术和市场垄断,以自主品牌振兴民族工业,这是摆在企业管理者面前严峻和现实的战略性问题。

中国入世意味着企业直接进入国际市场竞争,与国外大的跨国公司相比,中国的企业在规模上不相当,竞争上处在弱势地位。差距就在于企业竞争力,即技术开发能力、战略决策能力、市场营销能力、协调资源要素有效生产的能力和应变能力。

如果说明确的战略定位是提升企业核心竞争力的根本前提(美国战略学家迈克尔·波特),那么体制和管理的创新与实践就为战略问题和操作性问题提供应对之道和解决方案。

本书作者提供的管理实践案例以及归纳和总结出的管理理论,有助于我们就如下问题寻找接近于答案的理解和共识:

(1)如何针对宏观政策导向优化企业管理工具解决特定管理问题?如国家新制定的薪酬标准对企业人才引进机制和政策的影响以及由此制定的吸引人才的办法。

(2)怎样利用管理理论建立解决特定问题的模型?如作业成本法在电讯行业中的应用问题。

(3)如何借鉴国外企业营销策略并运用到国内特定行业?如第三方物流服务环境在国内地产行业的运用。

(4)如何解决国内企业管理实践中遭遇的文化适应问题?如在国内特定行业如IT行业开展项目管理时,怎样解决中外企业文化差异导致的管理冲突问题。

(5)怎样汲取国外管理实践经验并成功移植到国内企业?如怎样利用绩效管理系统提升员工积极性。

为提高企业核心竞争力,需要企业管理人员为自己提出更高的要求,高瞻远瞩,把握机遇,对企业进行战略定位,继而运用系统的、科学的方法制定和实施全方位管理,使企业实现发展目标,扬名业内,走出国门,实现更宏伟的目标!成功的管理方法不是一朝一夕就能获得的,它需要企业管理人员理论与实践的不断探索和总结。而本书提供的国内各行业管理人员的经验之谈只是为读者管窥管理世界提供一个窗口,愿本书成为点亮读者管理智慧的火花。

编者

2006年8月

目 录

中小猎头公司人才策略思考	蔡 静 汪传雷	(1)
浅析第三方物流服务营销环境及营销策略选择	顿慧娟 李姝辉	(5)
论绩效管理	冯洪亮	(9)
作业成本法及在实际工作中的应用	韩淑华	(12)
浅谈康佳手机市场营销组合		
——康佳手机市场营销案例分析研究	李璟晖	(15)
浅谈企业文化	李璟晖	(19)
《乔家大院》折射的管理理念	李世胜	(23)
中小企业走出海外买壳上市的困境研究	李 岩	(26)
论货运代理企业如何开展综合物流服务	田 婧	(30)
国有企业如何运用激励机制留住人才	杨笑宜	(33)
标准化——一项十分重要的基础工作		
——浅谈标准在蓄电池行业中的作用	张彩玲	(36)
我国工程建设项目代建制模式的分析	张光伟	(39)
从双层次博弈理论看企业的并购行为		
——以联想集团并购 IBM 的 PC 业务为例	张 浩	(43)
物流中心绩效考核指标(KPI)设计	张文杰 李 冲	(48)
上市公司会计信息披露存在的问题及成因分析	张 霞	(53)
浅析人力资源管理		
——山东太阳纸业有限公司人力资源管理分析	赵洪宝	(57)
项目组合管理(PPM)在企业中的应用	赵 莹	(62)
对新形势下我国科技企业孵化器发展趋势的思考	周莉芳	(67)
论著作权在互联网时代的合理使用	迟 方	(71)
论我国制定物权法之必要性	朱晓钟	(74)
论科研机构归国高科技人才的引进机制	陈明霞 孙 彤	(77)
适应财政集中支付制度的财务软件开发策略分析	戴洪健	(82)
我国商业银行操作风险管理		
——浅析软件模板开发策略	丁 宏	(86)
企业裁员问题初探	裴 莉	(89)
有关公司治理问题的研究	富若筠 孙 博	(92)
论技术创新在未来太阳能热水器产业发展中的作用	郝 波 徐 娟	(98)
做好基础工作,改善招聘效果	胡常晖	(102)
论传统道德与法治经济的协调发展	胡耀彬	(106)
综合经营是我国金融业发展的必然选择	李常理	(110)
以精益生产的眼光看生产现场的改进		

——浅谈生产制造企业的流水线工位平衡的改进	李 民	(114)
浅谈销售人员的绩效考评	刘 威	(117)
关于农村集体经济组织成员资格的法律思考	刘志华	(121)
论我国企业对外直接投资中的优势、劣势与相对举措	鲁 欢	(125)
试论经济效益审计在我国发展迟缓的原因及对策	潘迎喜	(129)
BOT 融资方式及其风险分析	裘桂莲	(133)
激励机制的分析与探究	谭家翔	(136)
浅析生产型企业和供应链物流管理	卫 丽	(140)
企业员工在职培训理论与实务	谢 文	(144)
上证指数价值关系的实证研究	徐 静	(148)
浅析供应链管理中降低库存的几种途径	徐小扬	(156)
核电站建设前期的质量管理	于得义	(160)
透视中国企业跨国并购	俞 涛	(164)
多媒体网络教学系统结构设计	张俊华	(167)
通信增值业务发展的机遇和问题	张立炜	(172)
冲破营销壁垒,直面全球营销	张 岩	(176)
浅析小区燃气管线防腐技术应用	赵京生	(180)
浅谈电子商务与供应链管理	赵灵娟	(183)
论缅甸 TIGYIT 燃煤发电厂项目工程管理	赵 洋	(187)
关于认证市场的信息不对称与逆向选择	周志敏 周 炜 周志鸿	(191)
企业战略管理初探	朱 华	(196)
薪酬激励的艺术	牛树荟	(199)
我国设立专营性证券金融公司的探讨	柴 明	(202)
关于 A 公司战略和管理体制改革面临的问题和思考	陈 雷	(206)
浅析电子支付的发展以及存在的问题	初 霞	(209)
论如何完善国有商业银行的公司治理	崔建光	(212)
国有企业业绩评价现状及发展方向研究	邓 蕃	(216)
ERP 财务模块作用机理的理论探讨	法元升	(220)
论海关自由裁量权之规制	傅 源	(225)
企业生存发展的重要途径分析	高子文	(229)
证券公司投资业务风险管理分析	韩 梅	(233)
企业并购的财务分析	韩笑宜	(237)
电力企业职工培训对策分析	何文英	(241)
浅谈会计与诚信	何燕玲	(245)
以供应链管理创造竞争优势	洪叶青	(248)
试论我国企业的公司治理结构	黄 春	(252)
从《海关统计条例》实施看行政公共信息公开制度的法学理论基础及 重大意义	黄 勇	(256)
论技术创新与产品营销 ——浅析华为公司营销策略	姜 慎	(260)

关于自主创业的几点探讨	金 锐	毕明明	(264)
浅谈在市场同质化竞争条件下的客户忠诚度营销		靳晓光	(269)
企业并购的风险与防范		李 珂	(272)
关于预算管理“准确性”问题的思考		李庆玲	(276)
应收账款管理模式的探讨		李 昕	(280)
我国上市公司治理中的董事会组成及其绩效分析	李学锋	任红蕾	(285)
建材连锁超市应实施并加强供应链管理		李战升	(291)
市场经济条件下发电项目投资动态控制探讨		梁芙翠	(295)
基于客户生命周期的电信客户细分策略	林其新	杨同宇	(299)
内蒙古鹿王集团扩大国内外市场的策略		刘 剑	(304)
浅议国有企业公司治理问题		罗 林	(308)
中国原油运输现状及展望		马红霞	(312)
浅谈现阶段权证回归理性投资者交易策略分析		马 乐	(316)
论保险人的合同解除权		默 立	(319)
试论法的局限性		彭 姗	(324)
国际民用航空法发展及对中国民航运输业的影响		戚 萌	(327)
论企业核心竞争力的建立		钱 锋	(333)
企业发展与企业文化建设		钱 锋	(336)
浅析中国电信业面临的挑战和对策	秦雪峰	张珍荣	(339)
企业营销五大创新		邱 蕾	(344)
降低存货成本 发掘第三利润源			
——浅析企业存货管理		邵小燕	(348)
某公司人力资源管理思路分析		申凤青	(354)
贷款利率上调对房地产市场价格的影响		沈 露	(357)
略论上市公司信息披露中存在的问题与改进对策		宋锦阳	(361)
ISO 9001:2000 标准和 6 个西格玛及其实施过程		苏喜红	(365)
信息化管理为中小企业带来的机遇与挑战	孙 航	王红阳	(369)
技术性贸易壁垒理论分析与对策研究		孙怡虹	(374)
论建设学习型企业文化		滕 宇	(379)
借鉴美国经验发展我国的第三方物流	杜国红	王海兰	(382)
新《公司法》相关法律问题分析		王 健	(390)
企业应收账款的管理	王 娟	宋晓辉	(393)
国有企业短期用工管理工作探析		王满堂	(399)
浅析新无形资产准则		王彦海	(404)
论加强对国内进出口企业转移定价的税务规制		魏 华	(408)
我国应对倾销、反倾销的认识与策略		魏 莹	(412)
内部控制环境的研究	吴 劼	张卫真	(416)
论中小台资企业融资突破口——信用担保		吴妍仪	(421)
市场营销组合策略在商业银行经营管理中的应用		夏 宁	(425)
浅析企业激励机制		辛 颖	(429)

银行风险与行业产业风险分析	熊 伟	(433)
物流产业发展与政府的宏观调控	徐东培	(437)
论经济全球化时代的国际移民	徐晓红	(440)
完善公司治理结构的关键是规范董事会建设	闫笑霜	(444)
企业制胜法宝——人才	杨广敏	(448)
加强新形势下手机研发中 PM 的工作职能	杨文骥	(452)
制造企业供应物流外包问题研究	姚 新	(455)
小谈奥运营销	姚 悦	(459)
国际化竞争环境下零售业的管理创新	尹 超	(463)
我国商业银行应对证券化的策略		
——国有银行与股份制银行的区别对策	于海蓉	(467)
加强服务意识,寻求新的卖点		
——传统货运代理行业的出路探究	张 杰	(471)
废纸回收企业国际物流系统设计一瞥	张玲玲	(475)
浅谈企业发展与人力资源之间的相互影响	张晓明	(479)
我国旧货业的回顾与展望	赵丽霞	(482)
浅析企业的激励机制	赵 鹏	(486)
浅谈法释【2004】15 号对银行信贷业务影响及相关建议	郑日华	(490)
浅论销售团队的激励	周宏伟	(494)
浅论供应链管理在制药企业供应商管理中的应用	卓 越	(498)
上海近郊农村集体资产经营管理的分析研究	印晓华	(501)
浅析我国公司的内部控制体系	罗 岚	(505)
浅谈企业内部控制环境建设	孟 舒 侯 敏	(509)
跨国公司对我国低成本转移战略及其挑战	樊中梅	(515)
浅析北京地区的四合院	李俏梅	(518)
国有商业银行人力资源会计小议	吴秀娟	(522)
基于食品安全卫生管理体系的冷藏食品供应链研究	杨聚平	(526)
农业政策性金融生态建设的思考	丁 磊	(530)
快速成长的 IT 企业人力资源管理	何小丽	(535)
试论风险导向内部审计是内部审计发展的必然	贲峥美	(540)
北京房价收入比的测算	祁首冰 白雪冰	(544)
浅谈借助薪资福利调研报告搭建企业薪资架构	杜 娟	(552)
电子商务下财务会计出现的问题及解决对策	姜淑艳	(556)
论我国银行业产权制度改革	王 兵	(563)
正常贸易下的贸易救济措施:保障措施		
——评《对外贸易法》第 44~46 条	刘 阳	(568)
论制造业品质管制	郝不景	(571)
西门子通信集团中国市场的营销策略浅析	许 杨	(576)
电子物流发展方向及未来物流管理	朱静雯	(582)

中小猎头公司人才策略思考

● 蔡 静 对外经济贸易大学

汪传雷 安徽大学

摘 要 市场竞争实质上是人才的竞争。猎头公司在为客户招募优秀人才的同时,不可避免存在如何吸引优秀人才充实自身队伍的问题。本文通过对目前中小猎头公司吸引人才存在的问题分析,提出其吸引人才的若干策略建议。

关键词 猎头公司 人才 策略

1 中国猎头行业的基本态势

20 世纪 90 年代以来,随着改革开放的深化,跨国公司纷纷进入我国,迫切需要一批通晓中国文化且熟悉业务的高层管理人员,由此拉动了我国猎头市场开始兴起。1992 年国内最早的猎头公司在沈阳成立,随后北京、上海、深圳、广州等城市的多家猎头公司也相继诞生。随着《中外合资人才中介机构管理暂行规定》的出台,“洋”猎头进入中国市场态势迅猛,迅速发展,国内猎头公司终于在中国正式浮出水面。随着国际“洋”猎头的进入,中国本土猎头也迅速发展起来。截至目前,全国通过合法登记并正式经营猎头业务的猎头公司已经超过 950 家。

除了正式登记的猎头公司,我国还存在大量以其他名义注册但实际也从事猎头业务的中小企业,与国外猎头公司年收入高达数十亿美元相比,国内大多数猎头公司属于年收入只有区区几十万元到一二百万元的中小猎头公司。究其原因有三,一是国内绝大多数猎头公司普遍采取小规模游击战模式,人员流动率非常高,如原先两三名顾问支撑起一个猎头公司,运营一段时间后则变成两三个猎头公司,资源分散且竞争无序。二是猎头行业内部缺乏战略联盟思想,常常是猎头公司先与用户签定服务合同后,再各自采取措施访寻人才,遇到确实无法完成的业务和无法利用的资源则放弃了事,造成资源的大量浪费,严重阻碍公司业务的壮大和发展。三是人才市场随着后 WTO 过渡期限的逐步消除,高级顾问在国内猎头行业处于严重供不应求阶段,猎头公司普遍缺乏优秀的本土高级咨询师,业务难以拓展。如何吸引优秀的从事猎头服务人才,是中小猎头企业当前的重中之重。

2 中小猎头公司吸引人才的问题和难点

企业要获得长远发展,人才是根本。对于猎头公司来说,猎头顾问是公司的立业之本,必须满足一定综合素质和能力要求,如必须大学毕业 3~5 年以上,具备相关行业的背景和专业知

中小猎头公司,则在吸引人才方面存在有先天的不足,如职业稳定性差、缺乏良性的企业文化、待遇较低等。

2.1 经营状况不稳定,内部制度不完善

一般地,中小猎头公司并非是市场的主导者,且受注册资本少、技术手段落后和经营规模小等因素限制,许多国内猎头公司采用小规模游击战的模式。因此,企业发展受市场波动的影响比较大,直接表现为经营状况不稳定。中小猎头公司组建时间不长,缺少专门人员制定和落实各项管理制度,内部制度不完善,甚至是少数领导的权威代替制度,管理随意性大。

2.2 薪资福利缺少保障,人员流动性大

处于创业阶段的中小猎头公司,受生存压力、市场竞争激烈的影响,常实行以绩效导向的高弹性薪酬福利制度,经营状况的波动,导致薪酬福利制度本身就存在不稳定因素,难以留住高素质人才。

2.3 缺乏适宜的企业文化,没有共同的价值理念

绝大多数中小猎头公司不注重企业文化的建设,员工缺乏共同的价值观念,对企业的认同感不强,个人的价值观念与企业的理念常常错位,这也是中小猎头公司难以吸引与留住人才的一个重要原因。

3 中小猎头企业吸引人才的对策思考

虽然中小猎头公司在吸引人才方面存在众多困扰,甚至有些劣势是企业短期无法避免的,但与大型猎头公司相比也具有自己的优势:(1)中小猎头公司具有体制灵活、对环境反应灵敏、发展潜力大等优点;(2)公司为人才发展提供较多的机会,易于施展个人特长,充分发挥自己的能力。因此,中小猎头公司应扬长避短,形成一个吸引人才和留住人才的环境,具体可以考虑下面若干对策。

3.1 切实提高领导的管理水平和影响力

实际上,直接领导人的影响力远远胜于组织的影响力。领导应拥有不同凡响的鼓舞能力,激励员工正面的情绪;深入了解员工的价值观,并将之与企业价值观结合;培养员工相关专业能力,为员工在企业内提供丰富的发展机会;领导应设计和维持一个良好的工作环境,促进和提高企业组织的运转水平的能力。企业家在某种程度上是企业的一种核心竞争力,而企业家个人的风格、魅力、业界知名度等都对人才有一定感召力。

3.2 完善对外有竞争性对内公平性的薪酬体系

市场经济是竞争的经济。作为一个以赢利为目的的企业,工资制度若不能与市场接轨,难以体现市场水准,则这个企业的工资就缺乏竞争力,也就难以吸引到高素质人才,更不能留住高级人才。

同时,中小猎头企业在制定薪酬时应尽量做到对内公平,对外有竞争性。此外,由于中小猎头企业的资源都是有限的,具体实践中要抓大放小,也就是要把握住激励的重点——高级管理人才和核心技术人才,但仍需注意把握好内部的公平性,差距既要拉大,但也不能影响企业整体的积极性。

3.3 以职业生涯规划促进员工与企业共同成长

当前,员工不仅关注企业提供的薪酬,而且注重企业提供的个人发展机会。员工希望在一个企业工作期间能够积累知识和经验、提高能力。员工普遍希望自己目前从事的工作能够为应聘下一份工作增添竞争力。因此,中小猎头企业作为智力资本密集型企业,应积极帮

助职工做好职业生涯规划,设计职业生涯的路线和途径,具体安排工作岗位时,在符合公司发展战略的情况下,统筹兼顾,按照人尽其才、人尽其用的原则,使员工所从事的岗位工作正是自己所想要做的工作,以激发员工的主观能动性,取得员工和企业共同发展的双赢结果。

针对中小猎头公司的特点,可以采用项目经理负责制的方法,使员工有机会接触到业务的方方面面——人才信息的搜集、招聘面试、业务拓展、总揽项目的全过程,提高员工工作的责任感与成就感,并全面提升业务水平。此外,企业建立定期的岗位轮换制度,使员工感到在企业里工作每天都有新的收获,可以提高工作的积极性,消除工作单调导致的效率低下现象。

3.4 制定以人为本的规范化管理制度

企业是一个需要相互协调的系统,而一个运作规范、顺畅、专业、高效、优质的系统本身就会对人才产生强烈的吸引力。一方面,企业建立以人为本、系统完善、目标清晰管理制度有利于构建和保持人力资源的核心竞争力和战略优势,运作成本更低,且差异性竞争优势更难被竞争对手模仿和超越,进而取得比对手更好的经营绩效。另一方面,员工跳槽的原因中,公司的规章制度不健全、管理系统混乱占的比例不小,而且由于这个原因而离职的人往往是富有能力的人。

规章制度是企业实现可持续发展的保障,应具体根据企业行业特点和实际情况来制定。猎头公司属于从事人才中介服务的行业,具有自身的特点。例如,猎头公司猎取的对象大多是各个组织的中高级人才,而这些人员平时上班比较忙,通常只能在下班后才会有空与猎头公司的咨询人员面谈。因此,对咨询人员工作时间的安排应采取弹性工作制,保证咨询人员有充分的休息时间,平衡工作和生活。

总而言之,无论从吸引人才的角度看,还是从留住人才的角度说,抑或从公司经营竞争战略的角度出发,加强中小猎头公司的管理制度、工作流程、岗位职责、激励机制等管理系统建设,是关系到公司长远发展的大事,必须给予足够的重视和资源投入。

3.5 运用职场法制

鉴于猎头公司的工作性质,聘用员工必须签订非常详尽的工作合同,合同必须明确员工对企业商业机密的保护、技术专利的保护、核心竞争力的保护的责任和义务,对于骨干人才,中小猎头公司应考虑签订终生雇佣合同。

3.6 管理好员工的知识

虽然职场法则能在一定程度上保护中小猎头公司的利益,但在我国目前还往往难以完全做到。一旦作为竞争对手的其他猎头公司挖走本公司的骨干人才,则最大的风险是随之而来的技术泄密、客户资源流失、管理滑坡、市场份额下降等。实际上,其他猎头公司看重本公司的骨干人才,在于骨干人员的智慧资源,包括技术创新、客户维系、市场开拓、管理风格等方面的能力。为了解决这个问题,中小猎头公司可以换一个角度:管理好员工的知识,虽留不住人才,但可以留住人才的智慧资源,有效防范其他猎头公司“挖猎”的风险。具体可以采取的措施包括:建立企业内部知识管理和共享知识的制度,形成技术和技巧的传授制度,堵塞商业秘密保护中的管理漏洞,将咨询人员头脑中的隐性知识记录下来形成企业的显性知识,提高组织智商,避免组织失忆,塑造创新文化,转移营运知识,根本一条是客户是企业的客户,而不是某个员工个人的客户。

3.7 促进培训效果最大化

猎头行业是一个不断创新的行业,企业必须结合员工的职业规划加强对员工的内训工

作,而内训要获得最佳效果,必须做到有的放矢,回报达到最大化,即培训内容能得到最大化地运用。众所周知,80%的业绩是由20%的员工创造的,即八二法则。中小猎头企业应运用该法则于内训,包括培训对象和培训内容,具体包括:(1)培训关键的人才,而并不是每个员工都应给予相同的培训机会。当然,先应识别能为企业带来80%业绩的20%的关键人才,进而将大部分的培训精力投放到对关键人才的培养。选择关键人才,不能单以绩效作为标准,而应从长远的发展来考虑,绩效合格或优秀特别是具有高潜质的人才才是关键人才。(2)关键素质并不是和所有的素质一样重要。中小猎头企业必须根据企业发展战略、核心价值观、市场定位,梳理并确认出实施企业战略最关键的领导素质,作为人才选拔、培育、评估的标准,保证培训有的放矢,最大限度地提升员工的素质与绩效。(3)专注发展员工的优势。人无完人,每个员工都存在长板和短板,即优势和劣势。研究发现,在相同的投入下,员工运用优势所产生的绩效是劣势的三倍。企业应注重通过培训发挥人才的优势,而不是去改变人才的劣势,以获得事半功倍的效果。此外,虽然不存在完美的个人,但是建立完美的团队是完全可能的。

3.8 塑造和运用富有特色的企业文化

中小猎头公司应重视营造一个积极的、协调的环境和氛围,满足员工社会交际的需要,使员工在一个引以为自豪、心情舒畅的环境中工作,倡导客户导向、团队协作和努力学习价值观。

3.9 多种形式选拔人才

在很多情况下,内部招聘仍是效率最高、效果最好的人才选拔方式。虽然具体做法很多,但主要是要有一套系统的内部培养和选拔体系。鉴于中小猎头公司自身条件的限制,如选拔对象相对较少、所能投入的资金和时间也相对少,培养和选拔工作要有重点、有针对性,比如通过岗位轮换、委以副职等形式从调查员队伍中选拔具有从事咨询潜质的员工,或从咨询师中发现经理人选。外部选聘也是企业选拔人才的重要途径,其优点是来源广,有利于招到高质量的人员,外部人员能带来新思路、新方法,易于树立组织形象;缺点是筛选难度大、时间长、成本高,对被考察对象了解少,且一旦录用进入角色慢,决策风险大,影响内部员工积极性。

中小猎头企业人才市场的主要特征是培育精英员工并与他们合作,使他们留下来并成为公司的一部分,企业必须发掘留住员工的更有效的方法,在改革开放不断深化的环境下,应加快将“以人为本”的观念转化为实际行动,求实创新,吸引和留住人才,为企业发展奠定坚实基础。

主要参考文献

- 1 劳动和社会保障部中国就业培训技术指导中心. 企业人力资源管理[M]. 北京:中国劳动社会保障出版社,2004:61
- 2 [美]Stephen P. Robbins 著. 孙健敏,李原译. 组织行为学[M]. 北京:中国人民大学出版社,2005:55
- 3 中小企业如何吸引人才[EB/OL]. www. eliu. info,2005-10-05
- 4 当企业遭遇猎头 如何吸引高素质人才.[EB/OL]. 银河网,2005-03-21
- 5 中国猎头市场发展现状分析. 深圳商报,2005-10-7
- 6 盘点2004年猎头市场. www. XINHUANET. com,2005-03-23

浅析第三方物流服务的营销 环境及营销策略选择

● 顿慧娟 北京银信光华房地产开发有限公司
李姝辉 北京光华无线电厂

摘 要 本文运用“4C”服务营销理论来设计第三方物流企业的营销新模式。该营销模式对第三方物流企业的营销模式设计有一定的指导作用。

关键词 物流 第三方物流 “4C”服务营销

随着全球经济一体化及全球竞争的加剧、信息技术的飞速发展,企业面临的生存与发展环境日趋复杂。企业为了获得竞争优势,必须不断地采用创新的理念与技术来集中核心业务。物流业发生了很大的变化,物流作为经济领域的“黑暗大陆”及“第三利润源泉”,受到人们的广泛重视。第三方物流是由物品供方和需方以外的物流企业提供物流服务的业务模式,是在物流渠道中,由专业物流企业以合同的形式在一定期限内提供用户所需的全部或部分物流服务。这种物流服务是建立在现代电子信息技术基础上的,企业之间是联盟关系。提供第三方物流服务的企业,其前身一般是运输业、仓储业等从事物流活动及相关的行业。目前第三方物流的概念已广泛地被流通行业所接受。我国第三方物流市场潜力巨大。第三方物流市场 2000~2005 年的年增长率将达近 25%。

第三方物流营销就是第三方物流企业通过物流服务建立、维持、强化物流活动中的客户关系并使之商品化,识别不同的物流服务市场,设计营销方案,用顾客的满意为中心来优化物流的作业和管理。第三方物流服务营销活动为物流业务的内部和外部的合作伙伴建立了一种“供应链关系”。这些供应链关系明确了实现价值的策略和方法。物流行为与整个供应链中与之关联的群体的需求保持步调一致,从而使物流营销具有以下特点:

第一,第三方物流企业与客户之间相互的作用的重点正在从交易转向关系。

第二,第三方物流营销的重点在于有利的客户和客户群自始至终实现价值的最大化。

第三,第三方物流营销战略重视与几个关键“市场”建立和扩展关系。它重视组织里面的“内部”市场,同时也重视与客户、供应商、推荐渠道、影响市场和招聘市场建立广泛深入的外部关系。

第四,第三方物流紧密联系物流服务质量、客户服务和市场营销三者。它们的管理往往是各自单独进行,第三方物流营销把这些因素集合起来使之更加联系紧密。

1 影响第三方物流发展的环境因素

1.1 经济发展对第三方物流的影响

我国近几年一直保持比较快的经济增长速度,基本保持在 7% 以上;人口多,市场潜力

巨大;随着市场开放,我国对外贸易将较大幅度增加。从1997年开始,我国进出口总额超过3000多亿美元,已是世界第十大贸易国;而且我国已经成为亚太地区最大的生产基地,不仅已经成为世界最大的玩具、服装、纺织品、家电及电子产品、鞋类、钟表、个人电脑零件及外部设备的生产基地,而且有望成为全球制造业加工中心。国民经济持续稳定增长与繁荣肯定会为物流企业的生存和发展提供有利机会;另外,国际贸易的增长,使得物流活动频繁,物流市场繁荣,物流的需求有所增加。

我国第三方物流市场尚处于发展的早期,企业规模普遍不大。中小物流企业在经营和发展中面临着资金不足的制约,但其融资又十分困难,大多数中小物流企业,很难从银行贷款到款。中小物流企业贷款条件比大型物流企业严格得多,商业银行为了保证自身经营的安全性,一直采用传统的担保、抵押贷款方式,中小物流企业由于自身资金不足,可以抵押的物品有限,很难获得贷款。这些因素直接决定着物流企业目前及未来的市场规模。

1.2 物流技术发展对第三方物流发展的影响

物流技术包含一系列管理活动,包括运输管理、仓储管理、运输计划、自动化文件处理、配载计划、货物跟踪和订舱管理等。科学技术是推动物流业发展的动力,物流领域也创造了不少先进技术和方法,它们推动了物流业的发展。随着物流技术的不断发展,第三方物流作为一个提高物资流通速度、节省仓储费用和资金占用费用的有效手段,已越来越引起人们的高度重视。如在运输方面,推行托盘化,为进一步扩大集装箱运输创造了条件;在仓储方面,修建高层自动化仓库,既减少用地,又节省了劳动力;在商品包装和装卸搬运方面,采用机械化、通用化、现代化的技术等大大提高了效率。现代物流管理更加侧重于管理软件的应用,着眼于建立一种新的物流组织和物流秩序,并逐渐从粗线条过渡到形成物流技术的成熟体系。

随着信息技术的发展,基础应用层次上有INTERNET(互联网)、GIN(地理信息系统)、GPN(全球卫星定位系统)、BAR CODE(条形码技术)、RF(射频技术);环境体系层次上有EDI(电子数据交换,涉及到物流企业事务、商务、税务的电子化契约、支付和信用标准);作业管理层次上有JIT(准时制工作法)、POS(销售时点信息管理系统)、ECR(有效客户信息反馈)、ACEP(自动连续补货)、QR(快速响应);管理信息系统上有MIS(管理信息系统)、ERP(企业资源计划)、DRP(分销资源计划)、CRM(客户关系管理)、SCM(供应链管理)等。实际工作中,以电子技术、信息技术、网络技术为一体的电子商务平台,实现数据的快速、准确传递,提高了仓库管理、装卸运输、采购、订货、配送发运、订单处理的自动化水平,使包装、保管、运输、流通、加工与培训方面的服务能力进一步提高。总之,科学技术为物流企业从事市场营销活动提供了强力的支持,也大大提高了物流企业面向客户提供全面、准确、高效、经济的综合物流服务能力。

1.3 加入WTO对我国第三方物流企业的影响

“入世”后,进出口商品多了,由于国内外客户要求不同、销售方式的灵活多样,要求物流企业为之提供加工、包装、装箱、分拨等物流服务项目也随之增多。

根据《服务贸易总协定》的规定,在物流服务业方面,我国承诺所有的服务行业,在经过合理过渡期后,取消大部分外国股权限制,不限制外国服务供应商进入目前的市场,不限制所有服务行业的现有市场准入和活动。同时在辅助分销的服务方面的限制将在以后3到4年内逐步取消,在此期间,国外的服务供应商可以在我国建立百分之百的全资拥有的分支机构或经营机构。

面对加入 WTO 中国将放开物流市场的形势,我国中央和地方政府、国内企业、外资企业均呈现出积极介入的态势。我国中央政府在“十五”规划中已将物流配送列为重点发展的产业。2001 年 3 月 1 日由国家经贸委、铁道部、交通部等六部委联合印发的《关于加快我国现代物流发展的若干意见》,对我国物流发展的未来前景作了初步的规划,也表明了中央政府发展现代物流的认识和决心。不少省市已把发展现代物流列入重要议事日程。一些沿海较发达城市纷纷推出各项措施,将物流产业定为未来自身的支柱产业。国内企业也加快了抢占市场的步伐。在企业规模和技术水平上,国内企业有了一定的突破,但同时也应看到,目前我国第三方物流企业多半为原先的仓储、运输企业改造而成,业务多局限于传统范围,其中最主要的问题还是缺乏一个高效和广泛的服务网络。而且,在货物处理、配载、运输计划的制订以及资产管理的实际运作方面,也缺乏切实有效的营运保证。

可以预见到,在未来数年中,国内第三方物流企业将会面临十分严峻的竞争形势。

2 第三方物流企业服务营销策略选择

2.1 第三方物流服务营销中 4P 策略组合的局限性

营销策略组合就是公司用来从目标市场寻求其营销目标的一套营销工具。营销组合实际上有几十个要素,1960 年,麦卡锡把这些变量一般地概括为 4 类,称之为 4Ps:产品(Product)、价格(Price)、渠道(Place)和促销(Promotion)。

从外部看,4Ps 营销理论的交易导向观念容易造成企业和顾客的对立,买卖双方的关系不是以互利合作为基础的,单向性功利主义倾向非常明显。

从内部来看,由于 4Ps 营销理论使营销活动看起来过于简单,导致企业将营销活动完全交给独立的营销部门去完成,造成企业内部其他职能部门不能真正面向市场、面向顾客,同时使得营销工作和营销人员与其他职能部门孤立开来,难以得到有利支持。

2.2 将“4Cs”策略引入第三方物流服务营销体系

从顾客服务的角度来说,“4Cs”比“4Ps”更为集中和明确,因此在本文的服务营销模型中将“4Cs”作为第三方物流企业进行营销决策的工具。“4Cs”营销理论是指以顾客需求(Consumption)为导向,充分考虑顾客愿意支付的成本(Cost)、照顾顾客的便利性(Convenience)、与顾客进行沟通(Communication)。基于市场竞争的变化以及物流服务的特殊性,第三方物流服务营销策略由“4Ps”向“4Cs”转变,从新的角度概括了服务营销的新理论,对第三方物流企业开展市场营销活动具有进一步的指导作用。

第一,“4Cs”物流营销组合首先以第三方物流客户对物流服务的需求为导向,与目前我国物流供求现状相适应,提出了第三方物流服务营销的新理论。它根据市场不断发展的特点,着眼于企业与客户间的互动,达到第三方物流企业、客户以及最终消费者都能获利的三赢局面。“4Cs”物流营销组合能主动地考虑第三方物流客户需求,并积极地适应客户的需求,运用优化和系统的思想去整合营销,通过与客户建立长期、稳定的合作关系,把第三方物流企业与客户联系在一起,把企业与客户联系在一起,形成竞争优势。因此,该营销组合将会成为我国物流企业目前和今后很长一段时间内主要运用的营销策略。

第二,“4Cs”物流营销理论充分考虑第三方物流客户愿意付出的成本,实现成本的最小化。第三方物流企业的利润是客户效益中的一部分,只有第三方物流客户的效益提高了,才能促进物流的需求增加和质量的提高;反过来,第三方物流企业的服务质量的提高又会促进

客户效益的提高,形成良性循环。总之,在良好的客户服务基础上,第三方物流企业就可以争取得到更多的物流市场份额,从而形成一定的物流服务规模,取得规模效益。

3 “4Cs”营销策略对第三方物流企业的指导意义

“4Cs”物流营销的策略组合,是为解决目前我国存在的第三方物流有效需求不足的问题而提出的,应该说它对我国的第三方物流企业具有较强的指导作用。首先,“4Cs”可引导这些企业关心客户的需求,注重客户关系的维护,并根据顾客的行为来预测顾客的物流需求,并为其设计物流服务。这样就可以使这些企业有可能获得长期、稳定的物流客户。其次,“4Cs”营销策略告诉第三方物流企业,第三方物流行业所产生的效益具有共享性,这种共享是在第三方物流企业和客户之间实现的。在第三方物流企业的物流营销过程中,必须时刻注意到如果客户不能从外包的物流业中获取效益,那么物流企业的所有努力都将是徒劳的。同时,第三方物流企业在从事物流活动时,应该把本企业最擅长的一面(核心竞争能力)充分展示给客户,让客户充分相信该企业的物流服务能力,能为其带来满意的效益,最终将物流业务交付给该第三方物流企业完成。

主要参考文献

- 1 宋光森,胡双增. 适合中国国情的第三方物流动作方式探讨. 物流科技,2000(1)
- 2 丁俊发. 中国物流业发展的方向. 物流杂志,2002(67)
- 3 王婷婷,张铎. 物流管理的发展趋势. 中国物资流通,2000(8)
- 4 王京. 第三方物流在我国如何起步. 中国物流与采购,2002(8)
- 5 徐天亮等. 我国第三方物流的现状与发展思路. 中国物流与采购,2002(10)
- 6 陈保国等. 第三方物流企业的合作与竞争. 中国物资流通,2001(16)
- 7 樊宏. 我国第三方物流发展模式探讨. 中国物资流通,2001(11)

论绩效管理

● 冯洪亮 北京市电信有限公司

摘 要 本文从绩效管理的基本概念、绩效管理的流程等方面对绩效管理进行了论述。

关键词 绩效 管理

1 绩效管理的概念与原则

绩效管理是一个综合运用目标设定、辅导、交流、反馈与激励等管理手段提高团队和个人的绩效,以此来提高整个组织的绩效的循环往复的过程。它是企业将战略转化为行动的过程,是战略管理的一个重要构成要素;同时也是一个持续循环的管理过程,是上下级之间有效的沟通与反馈手段,是部门领导管理部门的有力工具。绩效管理应遵循以下原则:

1.1 层层负责的原则

绩效管理流程是公司的关键业务管理流程。各级管理者是绩效管理的主体,每一位管理者都应应对下属员工的绩效和职业发展承担责任,绩效管理中的绩效目标的设定、跟踪、评估是每一个管理者的关键管理职责。

1.2 个人目标与公司目标相联结的原则

通过对公司目标的层层分解,将责任落实到每一个部门、每一个岗位中。每个部门和岗位的职责都是为了促进公司总体目标的实现。

1.3 持续沟通及改进原则

强调直接主管与下属就绩效表现进行持续的沟通,通过进行绩效辅导,找出下属的绩效问题,并帮助其不断改进。绩效与薪酬、奖惩挂钩的原则要求,绩效考核的结果将反映出每个部门和员工对公司做出的贡献。对于高绩效团队和个人,应当给予鼓励;对于未达标的团队和个人,应该给予相应的鞭策或处罚。追求高绩效的文化,不应仅仅停留在理念上,还要切实把绩效文化落实到利益上。

1.4 公正、公平、公开、透明原则

绩效管理的方法与过程应当是公正、公平、公开和透明的,只有这样才能真正发挥其激励先进、提升绩效的作用。

2 绩效管理的详细流程

2.1 绩效计划阶段

绩效计划(目标制定)是绩效管理全过程的核心环节和基础。没有目标制定过程,绩效管理就成了无源之水,无本之木。目标设定的过程是各级主管和员工充分沟通的过程,是把公司或部门目标分解成个人目标的过程;是确定全年绩效好坏标准的过程。绩效计划的