

鲍俊保◎著

唤醒管理

—3P控制系统

Hanxing Guanli
—3P Kongzhi Xitong



一套最适合我国成长型企业的管控模式



中国地质大学出版社
ZHONGGUO DIZHI DAXUE CHUBANSHE

唤醒管理

—3P控制系统

Hanxing Guanli
—3P Kongzhi Xitong

鲍俊保◎著



一套最适合我国成长型企业的管控模式



中国地质大学出版社
ZHONGGUO DIZHI DAXUE CHUBANSHE

图书在版编目(CIP)数据

唤醒管理——3P 控制系统/鲍俊保著. —武汉:中国地质大学出版社,
2014. 10

ISBN 978 - 7 - 5625 - 3531 - 7

I. ①唤…

II. ①鲍…

III. ①中小企业-企业管理-研究-中国

IV. ①F279. 243

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 243567 号

唤醒管理——3P 控制系统

鲍俊保 著

责任编辑:彭 琳

责任校对:戴 莹

出版发行:中国地质大学出版社(武汉市洪山区鲁磨路 388 号)

电 话:(027)67883511

邮政编码:430074

传 真:67883580

E-mail:cbb@cug.edu.cn

经 销:全国新华书店

<http://www.cugp.cug.edu.cn>

开本:787 毫米×960 毫米 1/16

字数:299 千字 印张:15.25

版次:2014 年 10 月第 1 版

印次:2014 年 10 月第 1 次印刷

印刷:武汉市籍缘印刷厂

ISBN 978 - 7 - 5625 - 3531 - 7

定价:45.00 元

如有印装质量问题请与印刷厂联系调换

序 言

一部世界经济发展史已充分证明了中小企业在经济发展中的重要地位和特殊作用,是市场经济的活力所在。美、英、法、日、德、加、荷兰、丹麦等西方国家的中小企业占企业总数的 90% 以上,有的达到 99%,如美国和德国等。

在我国,也是如此。改革开放以来,我国中小企业迅速成长,成为推动经济社会发展和构建社会主义和谐社会的重要力量。统计资料表明,2012 年全国工商注册登记的中小企业占全部注册企业总数的 99%。中小企业工业总产值、销售收入、实现税收分别占总量的 61%、58% 和 41%;流通领域中小企业占全国零售网点的 90% 以上。改革开放 30 多年来,在近 8 000 万个乡镇新增就业岗位中,中小企业大约提供了 76% 的城镇就业机会;近年来的出口总额中,有 60% 以上是中小企业提供的。

中小企业为我国改革开放 30 多年的经济发展立下了汗马功劳,做出了不可磨灭的贡献。随着 2008 年一场金融危机的呼啸而至,当中国最大的玩具 OEM 代工厂——合俊集团等一批中小企业

纷纷倒闭时,更多的人开始关注这些成长型企业的出路。

原材料价格持续上涨、人民币不断升值、用工成本强势增加等矛盾日趋激烈。随着外部环境的不断恶化,内部管理建设的问题也逐步浮出水面。

万通投资控股股份有限公司董事长、全国工商联房地产商会副会长、中华民营企业联合会常务副会长冯仑曾用“野蛮生长”来形容我国中小企业的发展史。

随着企业规模的不断扩大,人员的成倍增长,许多老板发现自己的企业管理遇到了瓶颈,感觉力不从心。自己创业时的风光不再,企业内部出现了队伍职责不清、相互推诿、团队凝聚力开始下降、工作效率日渐低下、员工没有了压力和紧迫感等问题。很多企业人员流失日趋严重,高层干部难留、基层人员难招等问题都在困扰着公司的发展。

确切地讲,目前我国中小企业内部控制的现状是不容乐观的,呈现出企业组织结构设置不合理和不规范、控制政策不健全、监督机制不完善,以及信息沟通渠道不畅等主要问题。

随着这些问题的重复出现,企业业主的管理意识开始不断强化,企业管理逐渐受到重视。许多企业高层人员开始走上了学习的道路——上课堂、听讲座、学方法。面对将不同国家特别是西方管理思想与工具的引进,以及在“拿来主义”“洋为中用”的旗帜下,无数企业使用后出现了“水土不服”的症状。学起来是一回事,用起来却又是另外一番景象。不学习,举步维艰,但学习后所面临的问题让人一筹莫展。许多企业高层人员为此而感到苦恼。那么,究竟什么样的管理模式最适合我们中国人自己的企业呢?

首先,我们必须弄清楚“管理”的概念,即何为“管理”。我发现很多的解释都未能讲到根本,如“管就是管人、理就是梳理事情”“管就是管事、理就是梳理人员”“管流程、管人员、管薪酬、梳理关系”等。还有一些学者给予的看似虑无不周的注释,也只略见一斑。其实,“管理”这个词的意思很简单,“管”什么,字面上已经告知得清清楚楚,“管”是控制,“管”的就是这个“理”字本身,“理”指的是客观事物运行的规律。管理的入门,首先不是学“管”,而是学“理”。“理”为先,“管”为后,管住了“理”,就管住了所有的行为规范,一切尽在掌控之中。依规律而行,循天理而动,知“理”,明“理”,才能更好地去治“理”。

管理大师史帝芬·柯维的《高效能人士的七个习惯》和《要事第一》在全世界引起了强烈的反响。在美国,《高效能人士的七个习惯》的影响力被称为仅次于《圣经》。通过对这两部作品的学习,对我个人的思维与行为产生了巨大的影响。同时,作者显然是从个人的角度,而非上升到组织系统控制的层面,我觉得这是最大的美中不足。在10年的企业管理咨询实践生涯中,我一直服务于国内不同行业的中小企业和部分大型国企,深入接触过千余家公司,遇到过形形色色的管理问题,通过实地企业管理咨询、归纳、总结,从组织的角度撰写了《唤醒管理——3P控制系统》。3P控制系统是以要事优先为起点,从持续改善再出发的一套事前、事中、事后的运营控制系统。起点即颠峰,控制了起点,就控制了全局。

3P控制系统从战略全局出发,围绕要事与责任,对企业内控制度的执行情况进行检查与评估,观察制度的执行程度和执行效果,从中发现问题,进而不断采取措施修正和调整有关偏差,促使企业

内部控制更加合理有效,从而不断完成系统的优化。

3P 是一套组织运营管理模式,控制了管理中的各个环节,在层次上涵盖了企业董事会、管理层和企业全体员工,在对象上覆盖了企业各项业务和管理活动,在流程上渗透到决策、执行、监督和反馈等各个步骤。

事实证明,3P 已经成为了企业管理者的好帮手。

开创中国企业自己的管理模式,是我的责任,也是您的责任,让我们一起努力!

深信本书能够帮助您从中汲取到足够的营养。

鲍俊保

2014 年 8 月

目 录

第一部分 我国成长型企业问题之“迷”

第一章 战略“迷”失	(3)
一、对企业战略管理缺乏认识	(4)
二、忽视人才培养	(5)
三、定位不准,战略无法实施	(6)
四、企业战略停留在老板的头脑里,没有与员工进行互动	(6)
五、缺乏完整的战略控制系统	(7)
第二章 人才“迷”局	(13)
一、基层人才难招	(14)
二、高端人才难留	(16)
三、用人与育人遇到瓶颈	(18)
第三章 考核“迷”路	(28)
一、没有结合企业情况,盲目引进考核工具	(29)
二、考核目的不明确,形成上下抵触	(30)
三、考核设计追求大而全	(31)
四、考核设计偏重处罚、做减法	(32)

五、企业考核形式化	(33)
六、绩效主义脓包论之解读	(34)
第四章 浪费“迷”漫	(38)
一、人力方面的浪费	(40)
二、财物方面的浪费	(41)
三、时间方面的浪费	(44)

第二部分 从“迷”雾中寻找“模式”

第五章 最适合我国成长型企业的管理模式	(49)
一、企业组织运营系统	(50)
二、3P 控制系统	(53)
三、3P 制度执行力	(59)
第六章 从准备开始唤醒	(65)
一、事前准备是成功的保障	(66)
二、高效执行源自有准备的行动	(71)
三、充分的准备使弱者变强,漠视准备使强者变弱	(77)

第三部分 事前控制系统(P1:Precedence)

第七章 要事管理系统	(85)
一、管理的起点是要事,而不是所有的事	(86)
二、要事管理的矩阵——紧迫性与重要性	(88)
三、要事管理的核心——整体性	(93)
四、要事管理的入口——锁定结果	(97)
五、要事管理的工具——3 种常用表格	(100)

第八章 岗位责任系统	(112)
一、岗位职责常见的问题	(113)
二、岗位职责分析的定义与作用	(115)
三、岗位职责分析的流程	(117)
四、岗位职责分析常用的方法	(120)
五、岗位职责分析表的填写	(122)
六、岗位职责说明书的生成	(125)
七、责任即良知	(134)

第四部分 事中控制系统(P2:Process)

第九章 检查跟进系统	(143)
一、检查的重要性	(145)
二、检查跟进的常用方法	(148)
三、总经理安排的特别检查	(159)
四、董事会常设的监督机构	(161)
第十章 评估反馈系统	(163)
一、评估反馈的意义	(164)
二、评估反馈的方式	(165)
三、评估反馈的步骤	(170)
四、评估反馈的原则	(171)

第五部分 事后控制系统(P3:Perfection)

第十一章 即时激励系统	(177)
一、即时激励的含义	(178)

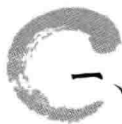
二、激励机制在企业中的应用	(182)
三、薪酬激励之“六脉神剑”	(190)
第十二章 持续改善系统	(196)
一、要对“事”，更要对“人”——欲造物，先造人	(198)
二、集体创造力背后的真相	(200)
三、问题是一扇窗户——打开它，世界是新的	(203)
四、解决方案是一时，持续改善永无止境	(205)
五、持续改善是一种生活方式	(207)
六、改善的终极目标是为了优化系统	(208)
七、为什么优秀的公司都有持续改善机制	(210)
附录:3P 实战咨询管理项目成果分享	(212)
我的蜕变与重生	(212)
(广东某服装制造公司第二事业部经理的 3P 结项总结)	
从 3P 开始再出发	(223)
(西南某复合材料公司压延车间主管的 3P 结项总结)	
3P 改变了我	(226)
(浙江某贸易公司国际业务部负责人的 3P 结项总结)	
不将此情融此境，哪得感悟在心中	(229)
(广东某箱包袋配件公司物控部经理的 3P 结项总结)	
主要参考文献	(234)

第一部分

我国成长型企业问题之“迷”

第一章 战略“迷”失

企业战略是指对企业一定时期全局的、长远的发展方向、目标、任务、政策,以及资源调配所做出的决策,让企业明确自己的客户是谁,哪些事情能做,哪些事情不可以做。



一、对企业战略管理缺乏认识

诸多成长型企业没有战略,但几乎所有的企业都有计划。有的企业错把计划当成战略,耽误了企业发展。计划和战略有着根本的不同。计划是对于未来活动的具体安排,而战略定位表现为一种观念,它确定公司的现有方位,探索公司未来的发展方向,促使企业自由地思考。计划是对战略的具体实施。

有些企业是由个体工商户起家,逐渐积累发展起来的,或者是由家庭成员投资兴办的家庭式的企业,还有些是朋友参股而形成的合伙式企业。他们中有不少是在当初国家政策比较宽松时做进出口贸易或其他生意积累了第一笔原始资金,后来逐步转型投资实业而建立起来的。上述这些企业属于比较有代表性的家族式管理模式,一般都有一位强有力的核心人物,实行高度集权化的管理。而这些企业老板由于自身成长历程、文化素质、所接受的教育条件等因素的影响,对企业战略管理观念淡薄,不重视战略管理,普遍存在什么赚钱做什么的思想。大部分老板雄心勃勃,做梦都想成为李嘉诚,类似“鸡蛋不放在一个篮子里”“东边不亮西边亮”等观念造成他们四处扩张,盲目做不相关的多元化行业(既做服装又做玩具,既做日化又做房地产……),将有限的资源投入到去做无限的事,结果导致“竹篮打水一场空”。一件事情都没有足够的能力做好,怎么可能做得更大?

企业战略是对企业的整体谋划,决定着企业的发展方向。企业的选择与定位、使命与价值观的确定、目标的建立、基本发展方针和竞争战略的制定等都是企业发展中重要的组成部分。许多企业认为战略管理是大



型企业的事。其实,战略管理对于中小企业同样重要。因为中小企业的诞生,往往是因为发现了市场空缺,所以,如何在市场空缺中进行聚焦,从而培养自己的独特优势显得尤为重要。

在现实中,很多企业是在短时间内成长起来的,即使没有足够多的资金、足够领先的技术,也可以很快地生存发展。正是由于这种市场机遇带来的偶然性,使得很多中小企业从一开始就没有一个完整的战略规划,久而久之便导致企业目光短浅,只看到眼前的利益,看不到未来的发展变化及企业的应对措施。



二、忽视人才培养

企业从无到有,绝大多数靠的是老板当初对机会的把握,以及敏锐的市场眼光和辛勤劳作,这种经历和磨炼造就了企业业主经营市场的某种特殊能力。

市场导向型老板乐于亲力亲为地处理各种日常工作,比如联系客户、与银行谈判贷款事宜、面试应聘人员、召开新产品研发会议等。老板热衷于把权力紧抓在手中,自己累得要死,导致忽视了人才培养,员工没有得到成长。这种只顾埋头拉车,不抬头看路的忙碌方式,只会使团队的整体性执行效率低下。

随着公司的不断壮大,员工人数的增多,内部管理问题层出不穷,而老板由于太忙,缺乏耐性和系统的方法,难以挤出时间进行战略思考。老板将如何解决企业的生存和员工的吃饭问题永远当作第一要务,无暇顾及系统的企业发展战略性研究和实施,即使花了一些时间,请了一些专家实地咨询,也往往流于形式。

老板的时间是有限的,但是许多事情都要等着老板来决策,结果往往



造成了诸多事情被延误,延误之后就开始紧急补救,来不及了便加班。如此一来,不仅老板个人忙得不可开交,整个公司也会处于一片忙乱之中。



三、定位不准,战略无法实施

许多中小企业在创业以及经营了相当长的一段时间后,仍无法明确自己的定位。这些企业发现什么赚钱,就立刻开始转舵,甚至成立几个不同业务的事业部,开始多元化经营。这种中小企业总是跟在别人后面,结果很容易导致局面被动,一有风吹草动,很容易被竞争挤出局。

另外有些企业,虽然制定了发展战略,但由于考虑不周全,没有全面评估企业自身的实力,最后导致战略无法实施。战略需要人才去完成,如何调配人力、物力去保证战略的顺利实施,这是非常重要的。不仅如此,还要将企业掌握的资源正确地运用到企业的战略中去。如果整体布局不周,员工综合能力不配称,再好的设计也只是一种美丽的幻想,最后会导致其定位严重偏离企业自身的实际,难以让战略对企业的发展起到真正的指导作用。



四、企业战略停留在老板的头脑里,没有与员工进行互动

有些企业老板也有自己的想法,有自己的宏伟蓝图和远大目标,但這些仅仅是一直停留在自己的脑子里,没有与各部门员工进行互动,并且随