

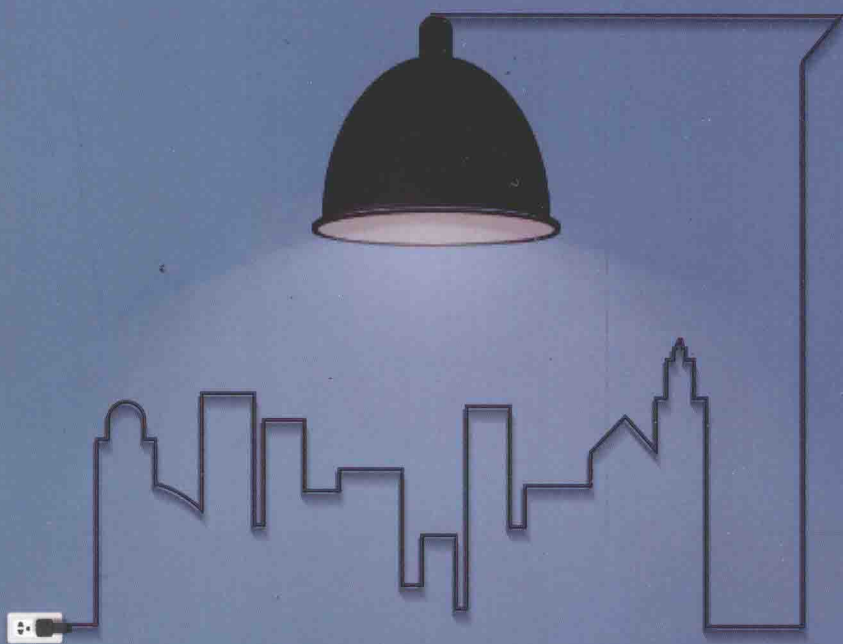
循贏之道

T

HE WAY TO WIN

一个咨询管理顾问的札记

傅雄 著



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

循羸之道

一个管理咨询顾问的札记

傅 雄 著



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

循赢之道：一个管理咨询顾问的札记 / 傅雄著.
—杭州：浙江工商大学出版社，2015.8
ISBN 978-7-5178-1150-3

I. ①循… II. ①傅… III. ①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 156293 号

循赢之道

一个管理咨询顾问的札记

傅 雄 著

责任编辑	王程洁 刘 韵
封面设计	鲍 涵
责任校对	何小玲
责任印制	包建辉
出版发行	浙江工商大学出版社 (杭州市教工路 198 号 邮政编码 310012) (E-mail: zjgsupress@163.com) (网址: http://www.zjgsupress.com) 电话: 0571-88904980, 88831806(传真)
排 版	杭州朝曦图文设计有限公司
印 刷	杭州恒力通印务有限公司
开 本	710mm×1000mm 1/16
印 张	17.25
字 数	251 千
版 印 次	2015 年 8 月第 1 版 2015 年 8 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-5178-1150-3
定 价	35.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江工商大学出版社营销部邮购电话 0571-88904970

序

当今,在书店琳琅满目的财经管理类书籍中,许多被冠以企业“圣经”“宝典”的书里,都把企业整体的价值链管理分割成诸如营销、生产、物流、质量、绩效、人力资源、企业文化、战略管理等等众多单一的方面或模块,进行所谓科学管理的论述。而且,众说纷纭之下又都各有道理,但这显然会让读者无所适从。因为这些书中只是大量罗列了科学管理以职能为中心的模块及其各自系统的论述,却没能告诉大家,根据中国企业,特别是中小企业所处的不同发展阶段的实际,在中国目前市场行业发展的大环境条件下,企业要想健康运营并持续成长应该做些什么,怎么做,为什么这样做。

那些以企业成功案例编写出来的诸多成功经验,很难被读者运用到自己的企业实践中来成就自己,而且往往等到书出版之时,书中的主角绝大多数已是无可奈何花落去,失去了参照的实用价值。

有无数企业,都在努力学习人家的成功经验,却未必能带来自己的成功。为成功而进各种各样的总裁班、EMBA 班学习,结果发现老师们说的个个都有道理,可就是学不到对自己企业的价值创造系统进行有效资源整合和系统管理的思想与方法。于是陷入一种连自己也说不清道不明的自信与迷茫交错的混乱。

那么,能否有这样一本书,可以直接而系统地告诉读者,怎样根据自己企业的实际去发展,要实现价值、创造目标必须做哪些方面的管理改进工作,以及怎么去做,才能让企业的价值创造与运行管理实现良性而持续的成长与发展循环?

正是基于这样的思考,本书以一家由笔者于 2004 年提供过管理咨询服务的企业——浙江三信织造有限公司为例,详细介绍这家企

业从当时的管理混乱无序、生产效率低下、生产废品率畸高、员工流失严重、经营连年亏损的状态,经过对公司的目标定位、组织架构、职能设置、生产整合、流程规范、绩效管理、薪酬分配、员工培养、文化导入等系统的管理转型和整合改进之后,在不到半年的时间里,公司就根本上扭亏为盈,进入健康运营的轨道。在此后十年中,该公司从未缺过员工,从未有过经营亏损,至今仍在持续稳定地成长。而我把带来这一切转变所经历的管理咨询服务心得与体会,都融入在这一本书里,供读者分享。

我希望,当读者合上本书时,他们能粗浅但系统地了解如何经营管理企业,尤其是对生产型企业的管理要梳理哪些事项,整合哪些资源,引领企业的价值创造系统通过怎样的管理转型实现良性闭环等了然于胸。倘若因为这本书的缘故,自己所经营管理的企业真正进入了良性的价值创造循环,并培育形成了一个完整而健康的经营生态环境,从而走向健康而持续创造价值的成长与发展,则善莫大焉。

总之,正如本书主角——浙江三信织造有限公司的经营管理实践告诉我们的:实现企业管理的良性闭环,是企业价值创造进入良性循环的必由之路,更是企业经营必须遵循的“赢之道”。

傅 雄

二〇一五年三月

前 言

经常会听到企业老板说：“我每天都会接到少则两三个，多则五六个推荐做管理咨询的电话，可现实中，我们却无法通过管理咨询得到想要的。因此，接这种电话真是让人既讨厌又无奈。”为什么企业从管理咨询中得不到想要的呢？显然，问题不全在企业，而与管理咨询的模式和方法直接相关。

1. 咨询顾问只是给了自己能给的，而不是企业实际想要的

出现这种情况，原因主要有两个方面：一是咨询顾问自身并不具备全面剖析企业现实问题的知识与能力；二是没有足够的时间与精力深入企业调研，对企业经营管理现状并不了解。因此，也就无法根据企业的实际给企业所需要的，而只能给自己所能给的，也许给的是连自己也只是一知半解的来自书本的所谓科学管理的模块、系统，甚至给的只是套用了其他企业所谓成功做法的模板而已。试想，别人的成功经验，哪怕是同行，就一定能适合自己的公司并带来同样的成功吗？

2. 咨询过程强调单一系统的作用，表面抚平老问题却埋下内在新隐患

对于为数不少的咨询师来说，也许是受自身知识结构与阅历经验的局限，常片面强调自己擅长的某一模块在企业管理系统中的作用，如市场策划、精细生产、质量控制、绩效考核、培训激励等等，只为企业提供单一职能方面的管理改进。但企业是个系统，这种单一的管理改进是难以为企业整体改进创造出最终的效果与效益的。而且，这些单一职能的改进做得越趋极致，与其他相关职能之间的失衡就会越重，企业整体的协调与有效性也会越差，因此企业整体的执行

效率、效果都会在这种追求单项职能完美的努力中,变得支离破碎,结果往往事与愿违。因为,任何只强调单一管理职能作用的做法,都会使企业在表面上解决了一个问题的同时,埋下另一个甚至内在问题更严重的隐患。所以,这种做法就有可能给企业造成更多的资源浪费,最终是得不偿失,白交学费。

3. 咨询方案顾此失彼,一环掉链殃及全部

一个能够帮助企业预防和解决问题,创造目标价值并使管理得以改进与优化的方案,一定是能为企业在其价值创造的整体层面,基于行业特点创建并形成一个大管理而有机结合的大管理系统,并使这个大管理系统中的各个环节,均能实现运行与管理的良性闭环,从而使企业整体的价值创造管理进入良性的循环。而一个基于创造企业整体目标价值的系统,只要其中一个环节出现问题,就有可能导致其他所有相关环节的努力全都白费。就如一个要经十道工序加工的产品,即使九道工序都做得非常精致,但只要一道工序存在缺陷,该产品最终还是一个次品甚至是废品,这是一个道理。在管理咨询过程中,如果你不想出现这样的情形,那么你就要考虑,自己请到的管理咨询师或团队,具有能为企业从企业文化、组织设计、职能配置、生产流程、品质创造、市场营销、绩效与薪酬等各个方面进行全局性整合优化的资质与能力吗。我们平常听得最多的,往往是对企业单项业务管理系统改进的推崇,美其名曰:看准问题,重点解决。他们还会告诉你:只要解决了20%的关键问题,就能使其他80%的问题迎刃而解。其实,这种情况只适用于不受其他任何关联因素影响,就能单独创造目标价值的单一事项。可这样的事项在绝大多数企业,特别是生产型企业中几乎不存在!

所以我们说,在管理改进与优化管理系统的过程中,只要有一环掉链,定将殃及全部。

4. 管理改进过程重管理工具应用,轻员工行为环境营造

许多管理咨询师往往会向企业强力推荐运用很多管理工具,却没有意识到为员工营造一个变“要我干”为“我要干”的企业行为环境才更为重要。其中的道理非常简单:只有首先改善了人的思想意识,才能优化人的行为。在人力资源已经成为决定生产力的关键性要素

的今天,如果在强制运用这些具有机械与刻板特性的管理工具时,缺失了员工自主自发精神的激励与支撑,那么这些管理工具就会变得毫无生气,并极有可能成为虚假信息的载体,导致领导依据虚假的信息做出错误的决策。特别是那些在尚未对生产(业务)流程进行优化的情况下就导入了ERP(企业资源计划)系统的企业,不但得不到提高效率、降低运营成本的效果,相反,还会导致更多的资源浪费。

没有培养一流员工的企业环境,怎能产出一流的商品与服务?

5. 方案虽好,但无法落地

现实中,当然也有自身很优秀的咨询师,他们不但实践经验丰富,更是具备深厚的管理理论造诣,给企业设计的新管理体系也很完善,但常容易忽略不少企业管理团队素质偏低、整体执行能力不足的现实。他们既没给管理团队进行系统的管理知识与能力提高的培训,也没能在一定时期内,结合新管理体系的实施给予相应的跟踪辅导。他们虽然给了企业一套堪称完美的管理改进方案,却没能承担起花费必要的时间,进一步指导、帮助企业培养能适应新管理体系实施要求的管理团队的责任。因此,就算这些咨询师提交了很完善的书面咨询成果,可因企业管理团队自身对新管理体系的理解与执行能力的不足,还是没能达到解决实际问题、创造经济价值的效果。

所以,方案虽好,但无法落地。

6. 过度依赖咨询师的作用,对双方合作的重要性认识不足

管理咨询给企业带来解决实际问题、创造经济效益的效果,必要条件之一是咨询师除具有丰富的经营管理实践经验之外,同时还要拥有渊博的管理理论知识。此外,企业整个管理团队的积极实践与紧密配合,特别是企业一把手的参与和决心,更是一个关键条件。可在现实中,企业一把手往往以忙为由,对管理改进转型的参与程度严重不足,有的还认为参加管理知识培训,提高管理素养,只是管理人员的事,甚至有的都没有耐心去细读与理解新管理规范的内容,对日常工作进行的管理依旧我行我素。在这样的企业环境里,咨询师再优秀,也很难实现管理改进的良好愿望。因此,企业自然也就得不到所期望的咨询结果。

综上所述,可以想象,当管理咨询师不能根据企业客户的实际,

定制企业整体管理改进体系并跟踪辅导,也不能保证有足够的时间,帮助企业培养、提高管理团队的管理素质与水平,企业一把手也没有意识到自己应当直接参与时,在公司管理团队缺乏紧密配合、积极实践的情况下,企业怎么可能从管理咨询中得到所期望的咨询成果呢?因此,企业虽然引进了管理咨询,却还得不到解决问题和创造价值的效果。这在意料之外,也在情理之中!

目录 contents

第一章

- 1.1 受邀走进三信 / 002
- 1.2 困惑种种 / 004
- 1.3 决定行动 / 006
- 1.4 访谈员工 / 009
- 1.5 问卷调查 / 014
- 1.6 整理归纳 / 021

困惑

释疑

- 2.1 提交调研报告 / 024
- 2.2 组织架构需求相应 / 025
- 2.3 职能配置合理、必需 / 028
- 2.4 流程规范清晰、实在 / 031
- 2.5 信息资源不能浪费 / 033
- 2.6 岗位职责必须整合 / 034
- 2.7 变成本为资源 / 036
- 2.8 变处罚为激励 / 045
- 2.9 变单方责任为双方合作 / 052
- 2.10 变结果监督为过程创造 / 053
- 2.11 变重在细化为系统整合 / 054
- 2.12 变强调责任为成果分享 / 060
- 2.13 变重物轻人为以人为本 / 066

第二章

第三章

- 3.1 期望的“执行力”从哪来 / 075
- 3.2 实施新管理规范的难点在哪 / 077
- 3.3 推管理改进,行参与式管理 / 078
- 3.4 汇团队智慧,集众人之长 / 079
- 3.5 预防成本流失 / 080
- 3.6 改进生产流程 / 087
- 3.7 优化流程管理 / 088
- 3.8 确立质量目标 / 092
- 3.9 规范质量管理 / 095
- 3.10 广义岗位职责 / 097
- 3.11 形成管理网络 / 099
- 3.12 关注价值创造 / 108
- 3.13 认识绩效本质 / 112
- 3.14 绩效创造源自用人 / 117
- 3.15 优化管理误区在哪 / 128
- 3.16 如何让管理更有效 / 145
- 3.17 如何让员工更优秀 / 167
- 3.18 工作细化莫陷误区 / 175
- 3.19 形成薪酬分配激励 / 179
- 3.20 跟踪辅导十分重要 / 190
- 3.21 营销模式转换很关键 / 203
- 3.22 管理改进引发的挑战 / 214

执行

心得

- 4.1 管理咨询的专一与系统 / 240
- 4.2 咨询作用的单方与双方 / 242
- 4.3 管理作用的层次与整体 / 243
- 4.4 咨询效果的现在与未来 / 245
- 4.5 管理科学的理论与实践(80/20定律、排名法、末位淘汰法、360度评估法、平衡计分卡、木桶理论、企业资源计划、精细化管理等)带给我们的启示 / 248
- 4.6 “闭环管理”是企业“赢”得未来的必由之道 / 262

第四章

后记 / 265

1.1 受邀走进三信

2003 年
12 月 23 日
星期二

我刚吃过早餐坐下来,准备看一些顾问单位管理制度方面的资料,就接到一位家住新城的好友打来的电话,问我在哪里。我告诉他,昨天刚从顾问单位回到家里休息。他说要带新城一家企业的老板来拜访我,有问题向我请教,我欣然接受。

上午 10 点半,好友带着这家企业的老板夫妇来到兰城,丈夫叫张显宗,是浙江三信织造有限公司的总经理,妻子叫杨秀洲,是公司董事长。由于已近中午时分,好友提议干脆找一家饭店先坐下来,边吃边聊。刚落座,张总就迫不及待地谈起了来找我的原因。张总告诉我,他办这家企业已经 9 年了,得益于新城小商品市场的优势,从前店后厂做起,到 2001 年在浙中经济开发区购买了 25 亩土地,建起了新厂。其间,公司在不断扩大产能,至今,除了在老家村里装有 120 台织机以外,在江苏的合作企业还有 400 台织机专为公司生产白坯线带。此外,公司还有 7 条染整生产线。前些年,公司的总体经营还不错,到今年年底,公司的销售额将达到 6000 万元人民币。

可就在 2002 年和 2003 年,虽然公司产品的订单很多,但随着公司规模扩大,管理上的问题越来越多,并且越来越严重。订单不能按时交货,产品废品率居高不下,生产成本比同行都高,经营出现亏损。张总夫妻俩都是初中毕业就开始创业,深知自己文化程度有限,

在管理上可说是先天不足,对管好公司已深感力不从心。于是在2002年,他们外聘了总经理来经营管理公司。这一年,在订单依旧多得来不及做的情况下,外聘总经理并没能帮助企业改善经营状况,产量低下,亏损依旧。2003年,公司又另请了一位总经理,连财务都由这位总经理的妻子来打理,期望他们夫妇能齐心协力改善公司经营状况。可面对跟上年同样的订单多得来不及做的情况,产量依旧无法提高,废品率却很高,公司还是照旧每月都要亏损三四十万元。由于两年前公司刚买了土地,新建了厂房,资金周转十分紧张,公司再也亏不起了,可他们自己又想不明白,公司的问题到底出在哪里。杨董事长也说:“我们从不拖欠员工工资,对待员工就像对待家人一样,可就是不明白为什么无法让员工安心努力工作,而且每月发完工资都会有员工辞职走掉。现经朋友介绍,说你从事企业管理咨询工作,所以我们今天就特地前来向你请教。”张总很诚恳地对我说:“我们是真心想请你帮助我们,看看我公司的问题到底在哪,又有什么办法能够解决这些问题。”

我告诉张总:“每个企业都有自己的成长经历与经营管理模式,这是因为各个企业老板都有自己的经营思想与行事习惯,再加上每个企业所处的发展阶段不同,因此,哪怕是同一个行业的企业,其存在的问题及问题产生的原因也会不一样,所以就需要有不同的方式来解决。至于你公司的经营管理问题到底出在哪,有多严重,是什么原因造成的,该用什么方法解决,在不了解你公司实际的情况下,我无法给出改进管理与解决问题的建议。”于是,我建议先到公司现场考察,之后再谈我对公司管理现状的看法和提出改进管理的建议。张总欣然同意,决定当天就请我到公司实地去看看。

吃完中饭,我上了张总的车,就直奔坐落在新城近郊的公司而去。

1.2 困惑种种

下午2点多,我们就到了目的地——浙江三信织造有限公司。下车后,张总直接带我进入公司的生产车间,并向我介绍生产线的基本情况。随后,张总带我在他的办公室坐下来,亲自给我泡上一杯热茶后,就开始迫不及待地向我诉说他对公司目前所存在的各种问题的困惑:染色每天的产量很均匀地停留在170万—180万码之间,还不到机器设备设计产能的4成;产品废品率高达15%—18%(行业正常废品率一般在3%左右),怎么也降不下来,两天拉出去一货车当废料卖,与成品差价高达2万元一吨,看着都让人心疼;公司每月都按时给员工发工资,从来未拖欠过,可几乎每发一次工资,员工就会走掉一批;订单逾期更是家常便饭,起码一半以上的订单会逾期发货,每当赶上出口产品,总担心不能按时装箱误了船期,不但造成违约赔款还要白白浪费舱位费。最后,张总十分无奈地说:“我一天二十四小时不敢关机,更是不敢出远门,每天差不多有十五个小时以上的时间待在公司,生怕出什么事故,总是提心吊胆地过日子。感觉这个厂办得好累!”

杨董事长也告诉我,公司产品大多出口中东与东南亚地区,新城现有3家做同类彩带产品出口业务的企业(三信是其中之一),几乎垄断了这些产品的出口业务。由于新城的产品在同等质量的条件下,仅出厂价就要比台湾和东南亚厂家的同类产品低整整15个百分点,因此,许多以前从台湾或者东南亚拿货的客商,现在都集中到新城来拿货了,前景非常好。公司的业务单子也很多,但就是生产管理跟不上,产量做不出来。公司1万平方米的新厂房还在建造,预计明年5月份完工投产后,产值规模可达到亿元,可公司至今内部组织架构还未设计好,也还未进行岗位设置及职能界定,新员工招聘与培训更是毫无头绪。现在公司本部有员工280多人,到明年新厂房启用

后将达到 500 人,到时怎么管? 杨董事长对此十分焦虑,所以他们急着要请个能统揽大局又富有经验的人来主持公司内部管理。之前公司已请过两个总经理,但都因不能胜任被辞退了。

张总夫妇所说的这些现状,我从车间员工走路、搬运物料与作业行动的表现中,以及有些凌乱的生产车间现场,都可以看出,并且觉得出现这种种问题不是偶然。员工迟滞的动作和懈怠的工作情绪,都清楚地向我表明了问题的存在和其严重的程度。据此,我告诉张总夫妇,一个企业的组织架构及其职能配置状况,就已经在很大程度上反映了公司的管理状态,因此也决定了这家企业的规模能够做得多大,经营管理的有效性能做到什么程度。随后,我们就公司的现状与看法做了交流。

从张总夫妇俩的言谈神态中可以看出,他们对我的见解颇为认同。而张总夫妻俩对员工不错,有善心,就凭他们能待员工如家人这一点,我想我应该帮帮他们。

当天晚上,在张总的办公室,张总继续谈他对自己这家企业现状的看法。这其中有对市场前景的期盼,但更多的还是对公司目前这种管理失调、员工流失率高、产量上不去、有订单做不出货来、产品质量不稳定、废品率高导致大量预期效益变为成本消耗等等现状的担忧,明知道问题所在,却又无从着手改变,而等新厂房和新生产线启用后,规模的进一步扩大将更加突出这些问题。张总夫妇心情之焦虑,压力之大,溢于言表!

而我则安慰张总,公司目前所碰到的问题,其实所有的中小企业都会在成长的过程中遇到,绝非三信公司所独有。而解决这些问题的关键,是要从公司整体系统的层面进行布局,要把公司运行和创造价值的各项职能工作都整合到满足客户需要这一个共同目标上,使公司各种职能协调有序地落到实现公司经营目标的轨道上来。这里既要有正确做事的规矩,更需要有如何正确做人的行为原则。

我们一直谈到夜里 11 点都还觉得意犹未尽,但考虑到明天还要工作只得结束。张总安排我在公司办公楼的客房里住下。

1.3 决定行动

12月24日
星期三

早上起来,在公司二楼的小餐厅吃过早餐,我就一个人去生产车间转了转,在生产现场没有看到任何记录生产进程的表单,一切在制品的流转全凭车间主任临时以口头交代办理,生产设备上也看不到保养的标识,现场物品随意摆放现象普遍。生产过程有记录,物料流转有书面交接,设备养护有标识,物品摆放定置管理,这些都是生产管理最基本的要求,可这里似乎都没有做起来,犯的都是最初级的错误。因此,我认为要解决这些问题,应该不是很难,当然这需从公司生产价值创造系统的整体来整合。

上午8点,张总夫妇从新城家里来到公司后,我就向他们建议,我可以给他们提供管理咨询服务,但具体需要怎么做,做哪些管理改进的工作,还得先为公司做个全面的管理现状调研与诊断,再根据公司的实际情况,提出公司管理改进的建议方案,供他们决策参考。至于此项工作什么时候开始,我以什么方式展开,这些就由张总他们决定。

张总夫妇希望我能尽快安排时间,马上进驻公司开展调研工作,帮助他们改变公司的现状。我理解他们迫切的心情,于是答应他们马上安排。但我得先回家带上日常换洗的衣物。下午3点,张总派车送我回家。

12月25日
星期四

今天,我正式到三信公司报到。就在来新城的车上,我接到一个相识多年的公司老板的电话,他邀请我为他做管理咨询。但为保证有充裕的时间做好三信公司的调研与咨询,我谢绝了。我初步计划,争取在农历春节放假(2004年1月21日是除夕)之前,完成对三信公司的管理调研。此时我不敢分心旁顾。

中午12点来到新城。此时,张总的车已在车站出口处等我。