

# 链上花

中粮人管理提升智慧

马建平 / 主编

COFCO'S EXPERIENCE  
IN MANAGEMENT  
IMPROVEMENT



中粮  
COFCO  
中国对外经济贸易

康 華文出版社  
SINO-CULTURE PRESS

## 全员思考 智慧集结

中粮在管理提升第一阶段组织了一场征文比赛，本意是让更多的员工认识管理提升、参与管理提升，不料它却迅速成为一场覆盖中粮全产业链 393 个利润点、近 12 万员工的管理智慧大点兵。

三个多月的时间里，中粮人热情的被点燃，思想在发酵，每一天都有闪光的智慧从四面八方汇集而来。那些日子里，在办公室、在车间、在网上，大江南北的中粮人都在热切地关注着身边同事的创见，并积极投身到“我为管理提升作贡献”的盛事中来，热情的传递使得征文大赛成为一个充分调动从集团领导到广大一线员工建言献策并引发全体中粮人持续关注的热点和亮点。1000 多位作者、1048 篇文章，规模之大，参与面之广，远远超出了我们最初的预想。无意中我们又一起创造了一件可能是中粮历史无前古人的事情。

中粮人的力量远不止于这些数字与规模，大家用行动证明中粮不缺管理智慧。细品这些总计超过 200 万字的沉甸甸的作品，你可以读出核心经理人运筹帷幄、决战千里的大气从容，你可以读出利润点负责人谋划有方、成竹于胸的沉着睿智，你可以读出班组长带队有方、昂扬向前的青春活力，你可以读出一线业务员扎根基层、心系群众的苦乐酸甜，你还可以更多地读出平凡岗位上的人们勤于思考勇于奉献的赤诚之心。这些作品绝对是一座值得深挖细淘的金山，几乎每一篇都包含了很多长期思考并经过实践检验的灼见，行业对标、商业模式、技术改进、工艺调整、原料收购、市场营销、渠道建设、风险控制、成本控制、质量管理、客户服务、财务管理、团队建设、行政管理、企业文化……企业管理的每一个环节都有人在思考，在实践，在分享。1048 篇文章，就是 1048 条闪光的智慧，从中我们既看到了制度的刚性，更感受到了管理的人性。这些将中粮与我们的上游农民和下游居民鲜活、人性、密切地连接



起来的管理经验和建议，将成为我们全产业链上最为宝贵的资产。

高宁董事长说：“中粮集团的管理提升活动不是简单的喊口号，不是简单的表示一下热情，我们要真正地‘退而结网’，拿出办法，建立系统，解决问题。”广大中粮人用实际行动响应了董事长的号召，为了公司点滴的进步，无私地拿出了自己宝贵的办法。虽然此时此刻广撒大网、广开言路的征文活动已经告一段落，但是我们前进的脚步却不能停歇。我们必须要认真总结和梳理这些作品，深入挖掘其中的优秀运营管理实践，认真汲取其中的合理化意见和建议，将目前还停留在点上或小的面上的管理智慧串联、凝练、固化，使之成为我们集体的知识，成为我们建立系统的力量之源，成为我们解决问题的智慧之源，真正在我们每一条产业链建立起从市场和客户出发的、有研发创新能力支撑的从原料采购到生产、销售的完整业务运营系统，真正达到宁董事长所要求的“使我们的商业模式更具管理的科学性，使我们的产品更具竞争力”。那样我们的企业将翻越宁董事长所定义的第三道分水岭。

管理提升并不是一个完全结果导向、短期的活动，它实际上是我们管理工作中一个不断优化系统和方法的过程。高宁董事长说：“管理提升还是一个全员商业思维和思考逻辑的提升。”从这个意义上说，此次征文比赛正是启发全员商业思维的一个良好契机。这种“群策群力”的工作方法，也一定可以在各单位推广和固化，成为我们管理中不可或缺的重要一环。

想起一个故事：战国时的齐威王下令臣下进谏，起初门庭若市；数月之后，偶尔有人进谏；一年之后，虽有人想进言，但已无可进者。相信随着中粮管理系统的日臻完善，若干年后如果我们再组织一次管理提升征文大赛，人们可能会更多聚焦于今天鲜有提及的技术研发、产品创新、品牌运营，或者也“无可进者”。那时，中粮距希冀已久的“国际水准”一定不远了。

中粮管理提升活动征文大赛组委会

2012年12月

## 第一篇 管理提升

- 003 标杆管理的关键在于建造学习型组织和流程再造 岳国君
- 007 让提升管理成为小麦人的自觉追求和工作态度 杨虹
- 011 立足中粮饲料实际 推进五谷丰登计划 深入开展管理提升 刘晓雨
- 021 用精细化管理化解成长的烦恼 毛建华
- 028 创新提升效率 专业创造效益 陈迅
- 039 为什么 怎么做 顾利峰
- 042 香榭丽都项目管理提升建议 陈捷
- 052 管不管 促进企业共发展 王蕊
- 058 早安中英 常颖
- 062 “一把钥匙开一把锁”启发的思考 刘天寿
- 066 远取诸物效其长 近取诸身练内功 陈晶
- 070 向对手学习 激活 CSR 蒋育龙
- 073 “步步为营”方能“步步为盈” 程睿
- 078 九项管理提升让工厂不再寂寞 陈盼来
- 082 大型粮油码头设备管理问题探讨 尹加斌 葛海波
- 091 浅析管理提升活动 朱秀华
- 096 学习标杆 张岚
- 102 过程管理更重要 王梅



- 106 恰逢其时 重中之重 丁贤玉
- 109 致力管理提升 打造高效团队 吴玉洁
- 113 标杆管理重在选标 周京辉
- 117 由钓鱼岛到对标提升 沈文亮
- 121 对照标杆 学习提升 喻 雷
- 124 转变中求发展 管理中谋提升 郑 伟
- 127 提升管理内涵 促进企业发展 谢维维
- 130 阳光下的安全管理提升年 刘曙红
- 133 提升管理 创造价值 中粮置地深圳大洋服务公司
- 136 提高产出 优化投入 中国粮油大米部西安分公司
- 140 建立管理标准是管理提升的重要手段 董晓光
- 144 把握方向 整体提升 邹 雷

## 第二篇 系统建设

- 149 玉米部一体化经营模式解读 中粮粮油战略部
- 163 党日和管理提升活动有感 李东明
- 167 建立标准与体系助推业绩增长 提升管理效益 辛晶晶
- 173 加强成本控制 实施区域深耕 程建军
- 178 把好风险控制关 打造黄金安全阀 栾 冰
- 184 拨开云雾 聚焦问题 借鉴标杆 提升管理 孙延旭
- 193 粮食内贸业务风险防控漫谈 秘相林
- 203 夯实奶源基础 提升原奶质量 保障食品安全 马建利
- 214 全面风险管理控制是企业管理的重要课题 集团资产管理部
- 227 构建系统低成本的竞争优势 蒋维华
- 237 企业的大智慧可以改变世界 王治宙
- 247 一线收奶工的“博弈” 李骥原
- 250 加快周转 提升回报率 徐 武
- 254 抓质量 重效益 杨兴武

- 258 提升基础管理 确保项目运营 郝令军
- 264 我亲身经历的管控体系 赵 青
- 269 回归基础 尽在掌握 樊大红
- 274 打破各自为“政” 全面实施 MNWCO 刘兰兰
- 278 扎实工作 用心管理 稳步推进奶厅正规发展 霍喜平
- 281 抓组织建设 促管理提升 孙彦明
- 288 因势利导 提升资金集中管理 赵 峰
- 293 有为·有畏 罗艳玲
- 296 深挖潜力降成本 力拓新项增业绩 陈晓华
- 300 系统精细抓管理 成本节流出效益 白永让、徐 博
- 303 让展会为自己营销 伍 婧
- 307 深化模式变革 带动乳业发展 安春梅、李 康
- 310 《中国好声音》教我们培养“中粮好人才” 侯 斌
- 313 粮食委托收购中风险掌控的点滴体会 李 辉
- 317 集中管理出效益 学习标杆立新功 马宁会、曲开宇
- 321 供应链管理下的采购 赵 隽
- 325 管理在“人” 成事在“细” 刘海欧
- 331 增强制度执行力 提高管理水平 殷泽培
- 334 建立基础数据库 姚建华
- 339 大客户与餐饮渠道建设与管理 杨 建
- 342 市场信息体系建设和研究工作的改进思路 陈文清
- 346 浅谈基层粮库管理优化 张景利
- 349 从市场中来 到市场中去 于子洋
- 352 与奶牛打交道 “衣食住行”全负责 孟凡生
- 356 新奶源 心奶源 赵文全

### 第三篇 创新改良

- 361 小创新 大作用 曾海燕
- 364 坚持把同样一件正确的事做到底也是一种创新 白 瑛



- 367 创新 AB 谈 应 剑  
373 管理要不断地进行“change” 于世冲  
381 创新无止境 吕俊杰  
386 管理提升 涂海印  
391 采用可行性方法促进产品向高附加值转化 张敬军

## 第四篇 思考感悟

- 399 一次旅行的意外收获 李 妍  
403 “90% 乘积”背后的效率意识 梁 建  
406 从小处着眼 做好细节 打好基础 林瑞钦  
410 观奥运会赛场风云 感顺义库管理提升 陈晓雪  
414 管理工作中的渐进思维 李伟栋  
418 如果我是  $\alpha$  不是 A 陶 佩  
421 管理的境界 周学晋  
424 浅谈企业纪念品的开发 屠兰芳  
427 万步走活动背后的管理智慧 王 昊  
431 必胜客电话订餐那点事儿 张媛媛  
435 论中部塌陷 罗 曦  
438 转型道路上的外国伙伴 张栋宇  
440 自我管理 自我提升 于 洋  
443 视细节举轻若重 持全局举重若轻 毛 倩  
448 见贤思齐 思利及人 康学兵  
451 培养团队精神 发挥管理艺术 张连慧  
455 效率提升在技术 更在人心 杨 杨  
458 管理提升之时间管理 唐 龙  
462 管理提升是我们每一个人的责任 徐志萍  
465 管理提升——从心做起 从我做起 郝晓晶  
468 如何成为一名优秀的期货研发员 李 娟  
471 管理 请不要只拿数据说话 董奇新

- 474 我是如何治疗拖延症的 顾 静  
477 管理中的“鲇鱼” 李永明

## 附录

- 483 中粮集团管理提升活动征文大赛获奖名单  
490 中粮集团管理提升活动征文大赛评选办法



## 第一篇 管理提升





## 标杆管理的关键在于建造学习型组织 和流程再造

集团总裁助理 岳国君

2012 年，全球经济形势总体不好，各行各业都受到不同程度的冲击。原世界银行副行长林毅夫在北大演讲时对当前中国形势有两种判断：一种是“中国经济持续高速增长的 30 年过去了”，另一种是“中国经济还将持续高速增长 20 年”。不论哪种判断，都认可今年的经济压力很大，所有产业完成预算情况都不好。党中央也注意到了这一点，政府会经常出台一些政策，刺激经济高速增长。经济压力大，就业压力更大，据我所知，我国 GDP 每增长 1% 就增加 100 万人就业，每年我国新增待就业人口仅大学毕业生就有 660 万人。

企业做生意要知道市场怎样变化，要及时感知大环境的变化。生化能源事业部有自己的产、供、销、技术等系统，这个系统必须要善于感知外界变化。现在，中国的经济正处在十字路口，有人说是“寒冬”，也有人说快要“春光明媚”了，经济学家们对此也存在很多争议，争议的根本原因是目前的经济形势太不明朗。我赞成现在是经济“严冬”这一说法，这是我自己的判断。如果经济出现问题，最大的受害者将会是我们做企业的人，但不管是“严冬”也好、“寒冬”也好，只要做好了心理上的应对，做到快速反馈，做到敏锐感知外界变化，知道大的趋势，就一定能度过去。未来三五年发生什么，我们可能预测不到；但是下半年会发生什么事、该怎么做，我们应该知道。就像一个人要学会感知社会变化，否则这个人就不能成长、不算成熟。

生化能源事业部对内挖潜降耗和对外并购扩张是两个不同的发展模式。我非常赞同王石的观点：“越是不好的时候就越是扩



张的时候；企业越是好的时候，就一定要把它卖了。”对于买方来说，所购企业经济不好的时候，购买价格一定会有所折扣，企业的价值一定会超过实际购买价格。企业的发展分成内涵式和外延式，有机的和无机的，事业部不能为了发展快而去扩张，这样管理能力依旧上不来。如果自身管理能力不强，并购再多的公司还是会垮台，所以不管外界如何变化，不管我们如何发展，现在要做的事情就是要提高自身的管理能力。

结构永远大于管理。如果我们的结构不合理，怎么管理也不会有好的效果。最近，经济学者吴敬琏写了好多关于顶层设计的文章，提到改革开放 30 多年，前 10 年是打基础时期，后 20 年发展速度非常快，这段时期只要跟上就可以快速发展。当下，国家面临的问题、中粮面临的问题、事业部面临的问题惊人的相似，过去处在中国经济高速发展的轨道中，企业很容易成长起来，但现在光靠简单跟上已经不行了。

虽然经济面临不少问题，但也不用过于担心。我们一要看到未来的变化，二要找到问题的解决办法，三要找到办法后去实施。工作和看病一样，病人来了，首先去做化验，收集信息和调查研究；然后分析这些信息，从中找出根本原因、主要矛盾和矛盾的主要方面；接下来制定解决方案并且实施。对病人来说，是吃药、跟踪、反馈。对我们来说，主要问题是效率提升。以我们当前的管理结构和组织效率，如果拿到市场上和主要竞争对手去比，肯定比不过。我们的组织结构还不够扁平，基层的信息还不能在第一时间传达并反馈到最高层。成功的企业有四个标志，文化宽容、企业凝聚、财务稳健和快速反馈，目前我们仅做到了前三个，还没有做到快速反馈。快速反馈要求组织架构扁平，业务流程短，我们的业务流程相对较长，这就需要事业部团队群策群力研究解决，上下同欲、寻求改变。

2012 年，生化能源事业部将会在基层企业做一些组织变革，探讨新的管理模式。公司管控有三种类型：上面是财务管控型，大公司、大企业只能是财务管控型，中间是战略管控型，再下面是

运营操作管控型。集团越来越趋向于财务管控型，因为集团的战略制定和执行都是在业务单元。之前，我们原想成为类似财务管控和运营操作管控之间的一种模式。在事业部快速发展的时候团队研讨过，事业部管什么、基层利润点干什么，结果还是认为应该以“法人制”来做。今后，我觉得事业部会越来越向运营操作管控型方向发展，如果画个坐标图，它在下面，战略管控型要往上一一点，财务管控型再往上，这是三者的关系，对我们来说这是个改变。

说到组织变革，有文字记载的“革命”一词最早出现在《易经》中。有问题就得变革，而且要适应变革。国学大师南怀瑾曾说世上有三种人：第一种人引领变革，我觉得这种人很少，因为变革有很大风险，需要动用很多资源；第二种人顺应变革，改变任命，有令人信服的东西，可以跟着走；第三种人阻碍变革。

《格言》里有一篇文章，说的是作茧自缚与破茧而出，其实人也是这样的。成功的、做得好的东西将来会成为束缚我们的障碍。因为这么做成功了，所以就会按照这个思路走，长此以往它就会成为前进的障碍，就会作茧自缚。科学家看蝴蝶在破茧而出时挣扎得很辛苦，就剪开蚕茧，结果蝴蝶出来后因为翅膀不够坚硬很快就死了。所以，当生命蜕变、新生命诞生的时候，一定要经历破茧而出。想要组织变革，提升组织效率，不从内因上、根本上、自身上找问题，只是简单地跟着搞活动，是没有任何意义的。

开展管理提升必须借助于标杆管理，标杆管理最重要的有两件事情：一是学习型组织的建立，如果不是学习型组织，就谈不上标杆管理，因为标杆管理必须是心态开放的组织。生化能源事业部要经常进行战略反思，多数人在总结自己错误时总是扭扭捏捏，就算知道也不愿意说透，总结别人的错误时却是酣畅淋漓，事业部不能这样，必须勇于检讨自己。二是流程再造，2012年6月，我带领几个下属酒精公司的总经理去美国参加国际燃料乙醇大会时了解到，美国的燃料乙醇单耗是2.86吨，而国内的先进水平仍大于3吨。当然，单纯比较数据没有意义，必须比较数据形成的过程，这就涉及流程再造。我们必须分析他们每一个步骤是



什么样的？为什么会这样？用了什么管理手段？什么技术措施？什么设备？把这些都分析完以后，才能判断我们能不能达到他们的标准。此外，还要分析我们在硬件、软件和管理上改什么，把这些工作做完才叫对标。

在选取标杆时，人们很容易犯一个错误，就是心理学上说的晕轮效应。比如，我们看一个人好，直观会感觉他哪都好。看一个人不好，就会感觉他什么都不好。标杆管理最怕陷入晕轮效应。跟比自己先进的企业对标，一定要有好的心态。有的经理人一提及差距，就说自己各方面挺好，他不想干的事，能找出无数条理由，而且每条都是冠冕堂皇的。因此，如果我们的心智模式不转变的话，对标管理就是一句空话。以前就有这样的先例，事业部组织经理人去大庆学习，有的人不看对方的长处，比如管理好、消耗低、员工素质高，哪怕是自动化好、卫生好也行，看完却说“没什么了不起的，他们能做的我们都能做。”那为什么我们没做呢？这就说明，如果我们不是一个学习型组织，不是开放的、看见什么都有感悟的、去吸收营养来壮大自己的组织，是做不好标杆管理的。标杆管理不能当运动来搞，必须把它真正落实到日常工作中，才能把我们的组织效率提升起来。

生化的队伍有一个很好的传统，就是重执行，从华润至今一直保留着。以前，我们做过很多管理工具的应用培训，包括标杆管理等。那时候我们的理解并不深刻，但我们有个特点，就是“什么都当真的玩”，集团交给的事会去认真落实。在养猪的问题上，欧洲的养殖模式是分散到户，美国的养殖模式是大规模，就像中粮现在的模式。其实，没有必要讨论哪种模式是成功的，哪一种都有人做得很成功。成功与否跟战略没有关系，关键在于战略执行得好不好。要提升组织效率，深化管理提升，最重要的是要有发自内心的驱动力。

作者系中粮集团总裁助理、中国粮油副总经理、生化能源事业部总经理。本文获中粮集团管理提升活动征文大赛一等奖。

## 让提升管理成为小麦人的自觉追求和工作态度

中粮粮油 杨 虹

2012年6月29日，小麦部召开管理提升活动启动大会，结合小麦部实际，认真贯彻落实集团和中粮粮油关于管理提升活动的总体部署和要求，系统谋划和部署小麦部管理提升活动。以此为标志，全体小麦人众志成城地踏上“管理提升、发展提升、团队提升”的新征程。在100多个日日夜夜中，管理提升给小麦人带来的不仅仅是如火如荼的头脑风暴和集体研讨、雪片式飞来的征文作品、一篇又一篇坦诚深切的自我诊断报告……更重要的是，我们通过推动全员、全团队全方位的自我诊断，条分缕析、分门别类地梳理出一些与部门发展息息相关的短板和问题，为下一阶段管理提升真正做到“专项突破、协同提升”打下了坚实的基础。

在管理提升活动中，小麦人始终聚焦、回答和解决好两个问题：开展管理提升活动对小麦人而言意味着什么？通过管理提升活动小麦团队最终要达到什么目标？经过一次次统一思想，我们认为，管理提升活动对小麦人而言，最终要落脚到“要我提升”为“我要提升”上来、落实到业务的可持续增长和业绩的持续改善上来。

对小麦团队而言，管理提升是在当前复杂形势下实现“逆势而上”的迫切之举。在当前国际国内宏观经济大环境不容乐观的大背景下，小麦团队实现可持续增长、小麦人再创辉煌的路在何方？这是我们不得不短兵相接、直接面对的一个重大问题。小麦团队自创立以来，经过10余年的勤奋耕耘，业务成长经历了从“进出口”到“内外贸一体化”到“全产业链实践者”“三级跳”，团队成长经历了从“贸易型”到“市场型”到“行业专家



型”“三部曲”，未来还要向着打造“专家型小麦原料供应商”和“小麦行业领导者”愿景目标不懈努力。特别是近年来，在集团全产业链战略指引下，小麦人义无反顾地进入内贸市场、从事大规模市场化购销，为我们打开了一扇新的窗口，但也带来一些新的疑问和困惑：在“政策市”背景下，从事市场化经营的空间在哪里？面对大举扩张的外资力量如何杀出重围、成功突围？我们真正能够抓住客户的核心竞争力是什么？如何依靠自身专业能力更有效地规避风险？我们“硬实力”和“软实力”还有哪些缺项？……这些都需要我们通过系统、深入的管理提升去寻找答案。

对小麦人而言，管理提升是在市场化运营的洪流中“强身健体”的关键手段。一个个小麦人就是构成小麦团队肌体的细胞，小麦事业的发展壮大，离不开每一个小麦人的不断成长和进步。我们从小麦政策性外贸业务起步，小麦进口业务一直是我们的“看家本领”和业绩贡献的“主要来源”。但随着团队的脚步不断向前，我们涉猎的业务越来越广泛，对小麦人的知识体系和能力坐标提出了更高的要求。从横向知识体系上，曾经的“老外贸”们要逐渐接手项目的建设和运营、种子的研发和经营、订单农业的实施和推广、加工品质的分析和搭配；从纵向能力坐标上，我们不仅要发挥纵横国际市场“跳探戈”的洞察力和沟通能力，还要逐步补充深耕国内市场“扭秧歌”的执行力和掌控力，在市场波动和风险来袭时做到胸有成竹、应变不惊。管理问题归根到底是人的问题，管理提升归根到底是人的提升。随着管理提升活动向纵深推进，小麦人愈加深刻地认识到：要自觉地从“要我提升”转化为“我要提升”，让提升管理真正融入组织的血液之中，成为组织的DNA，成为小麦人的自觉追求和工作态度。

思想是行动的先导。只有思想认识到位了，行动才会坚定不移，目标才会坚定如一。通过管理提升，小麦团队最终要达到以下“三个目标”。

一是要把内外标杆树立起来。古人云：“他山之石，可以攻



玉。”“见贤思齐焉，见不贤而内自省也。”可见“标杆管理”古已有之。只要用“对标”的视角去观察，我们身边到处都有可以学习借鉴的标杆。将目光投向全球，从“百年老店”嘉吉、邦吉，到“后起之秀”丸红、益海，在产业链构建上已先行一步；把目光拉回国内，从兄弟央企到恒丰、穗丰、五得利等民营企业，在收储体系布局、品质把控、实现产品质量与规模双赢等方面都有过人之处。我们要分析和总结这些标杆的成功之道，发现规律、扬长避短、提升自我。我们还要“内举不避亲”，把扎根一线、一心为公的中层经理人典型树立起来；把拼搏向上、创新开拓的青年才俊典型树立起来……我们要发挥榜样的示范效应和带动作用，在小麦团队形成“人人优、个个强”的生动局面。

二是要把优秀实践总结出来。小麦团队自创立以来，无论是业务发展，还是管理运营和企业文化建设，在不同的发展阶段和历史时期，都形成了一批深深打上小麦人烙印的优秀实践和案例，我们要抓住管理提升的契机，把这些优秀的实践和案例深度挖掘和整理出来，用这些“活教材”和生动案例武装小麦人、引领小麦人、提升小麦人。特别是小麦进口业务从代理国家进口的政策性业务起步，一路探索前行、打拼过来，现在真正走上以客户为导向、追求与客户合作共赢、满足客户需求的常态化市场化经营之路，市场化经营能力、供应链管理能力和资源整合能力不断提高，形成了一套“攻守兼备、游刃有余”的打法和套路，“老”业务创出了“新”模式，成为支撑小麦业务可持续发展的“台柱子”。我们要深度挖掘和系统总结好进口团队的优秀实践案例，在全团队分享、推广和复制。

三是要把商业模式提炼出来。宁高宁董事长在集团管理提升活动第一阶段总结会上强调：“只要我们真信、真抓管理提升，坚持用科学的管理工具和标杆管理的方法，不断提升我们的智慧、能力和系统，建立起不断反思的系统思考能力、系统管理能力、商业模式运营落实的能力，这样的中粮才能长久。”董事长的讲话高屋建瓴、内涵深邃，我们要深刻理解、反复领会、抓好落实。