

忙总

管理笔记

wxmang guanli biji

企业运营实战案例

文小芒 / 著

(下)

管理就是聪明人使笨力气

执行力就是把一厢情愿的设想变成可行的计划，
把计划变成可操作的步骤，把步骤变成可实施的任务清单，
把任务清单变成可执行的行动，把行动变成成果。

 海南出版社
HAINAN PUBLISHING HOUSE

wxmang guanli biji

忙总管理笔记

企业运营实战案例

(下)

文小芒 / 著

过程管理实例

这一部分是本书的核心内容。主要通过具体例子来解释企业运营的过程管理，展示企业如何把设想变成计划，把计划变成任务，把任务变成行动，把行动变成成果，以及成果如何检核奖惩的过程。为了不侵权，对这些例子的具体数据进行了技术处理，不过还是能够看清楚执行原理。

目 录

(下)

过程管理实例 / 1

Part1 战略计划的过程管理 / 1

一、机会判断 1

1. 政策机会判断 2
2. 市场机会判断 5
3. 行业机会判断 5
4. 控制制造业的机会判断 6
5. 主要对手动向判断 7
6. 主要合作者意图判断 8

二、长期目标 9

三、战略任务 9

1. 任务清单 9
附：兼并收购原则 11
2. 集团下一步展开方向设想 15
3. 今后的管理的要点 15
4. 今后业务展开要点 16
5. 计划展开步骤 17

四、五年计划 17

1. 五年计划目标 17
2. 实现目标路径 19
3. 目标分解 20

五、五年计划执行要点 20

1. 原则 20
2. 五年工作重点 20
3. 工作步骤 24

六、战略计划的执行、检查和改进 28

附：组织重组计划要点 31

Part2 年度计划过程管理 / 35

一、年度计划格式 35

1. 年度目标确定及任务分解清单 35
2. 确定怎么干 36
3. 必要条件准备 36
4. 计划执行控制工作准备 36
5. 协调沟通会商制度 36
6. 改进制度 36
7. 部门计划制订要点 37
8. 年度计划执行监控要点 37
 - (1) 流程巡视 37
 - (2) 员工调查 37
 - (3) 后台调查 38
 - (4) 基本数据分析 38

附：财务部在计划执行中检核的几个关键控制点 39

二、一个连锁零售业企业的年度计划 45

1. 管理基础工作 47
2. 运营支撑体系管理工作 48
 - 附：储备店长培训内容目录 49
 - 附：普通员工培训清单 51
3. 运营管理工作 51
4. 监督管理工作 52

三、具体例子——集团组织重组第一年计划 57

1. 组织重组第一年的目标 57
2. 组织结构重组方案 57
 - 集团组织结构示意图 58
3. 集团部门责任描述 59
 - 附：经营管理委员会职能 60
 - 附：PDCA 循环要点 65
 - 附：责任追究制度实施程序 67
 - 附：集团财务管理要点 70
 - 附：集团内部授信额度管理要点 71
 - 附：工作报告制度 77
 - 附：会议制度 78
 - 附：文件处理程序 79
 - 附：业务开发部的岗位职责 80
 - 附：业务开发部工作程序 83
 - 附：兼并收购工作流程图 88
 - 附：集团和下属子公司之间的权利和义务 89
 - 附：主要流程结构示意图 92
 - 附：流程中的主要模块描述 94
 - 采购模块示意图 95
 - 配送模块示意图 97
 - 销售模块（营运）示意图 98
 - 服务模块示意图 99
 - 决策模块示意图 100

- 执行模块示意图 102
- 监控模块示意图 103
- 资源筹集模块示意图 105
- 资源配置模块示意图 106
- 4. 执行 109
 - 附：集团组建步骤 111
 - 附：管理文件体系解释 114
- 5. 检核 136
 - 附：200X 年经营委员会述职报告 136

Part3 月度计划过程管理 / 148

一、计划 149

1. 集团给工程部和运营部下发的某某市场改造工作清单 149
2. 集团下达的关门、装修改造和招商 3 项重点工作的关键节点 150
 - 附：大卖场运营公司工作清单 151
 - 附：工程部工作清单 152
 - 附：运营部工作清单 153
 - 附：某某市场装修改造计划 155
 - 附：集团工程建设管理流程 168
 - 附：集团工程监督检查考核办法 169
 - 附：装修改造工作清单 170
 - 附：集团大卖场开店队工作流程 177
 - 附：招商工作清单及计划时间 184
 - 附：商品进入大卖场每年主要收费项目清单 185
 - 附：形象推广和招商推广工作清单及计划时间 187
 - 附：开业前人员培训工作清单及计划时间 188
 - 附：财务工作清单 189
 - 附：开业庆典工作清单 189
 - 附：接管大卖场后需要做的工作清单 190

二、计划执行 193

1. 现场巡检 193
2. 工作过程控制 196
3. 作业指导 198

附：集团7月-8月工作展开指导书 198

附：集团11月-12月工作展开指导意见 203

4. 例会 204
5. 协调会或调度会 205
6. 工作日志 205

三、检核和考核 206

1. 检核内容 207

附：集团业务检核工作指南 208

2. 关键节点监控 212

四、考核 213

1. 考核办法 213
2. 考核内容 214
3. 考核程序 216
4. 奖罚标准 217

附：商场装修改造和开店工作考核办法 218

Part4 周计划过程管理 / 220

一、周计划 221

1. 店长周计划和日工作清单 222

附：店长45周工作计划 222

附：店长日工作清单 224

2. 运营管理公司总经理周计划和周工作日程 225

附：运营公司总经理一周工作计划 225

附：运营管理公司总经理一周工作日程 227

3. 集团总裁周计划和周工作日程 228

附：总裁第一周工作计划 228

附：总裁一周工作日程 229

二、周计划执行 232

1. 执行准备 232

附：各部门小组长开店准备检核清单 233

2. 执行 234

(1) 现场巡检 234

附：店长每日巡检清单 235

附：生鲜部经理每日巡检清单 240

附：集团运营部不定期随机大巡检大卖场工作清单 242

附：2 万平方米大卖场人员配置清单及运营财务数据基本比率 248

(2) 例会 250

附：集团会议准备清单 250

附：集团会议纪要格式 251

附：运营公司总经理 PDCA 循环报告例子 253

附：总裁周 PDCA 报告 253

附：集团周 PDCA 会议纪要 255

附：5 月 21 日经营管理委员会会议纪要 273

(3) 协调会或调度会 281

(4) 项目评审会 281

附：集团立项报告格式 282

附：集团可行性评估报告格式 283

(5) 日志 284

附：集团工作日志格式 285

3. 任务单 286

附：集团任务单格式 286

三、检核 287

1. 工作进度监督 287

附：集团任务执行和督办工作指南 287

附：集团督办报告格式	294
2. 专项检核	295
3. 现场检核	295
4. 异常报告	296
四、考核	296
五、改进	297
小结	297
未来企业管理模式和组织模式的猜测	301
补充阅读：某能源企业 SCM 的 3 个核心模块的工作原理简介	310
总结	331
补充阅读：GE 就是这么干的	341
补充阅读：川菜八大金刚	344
后记	366
参考书目	368

Part1 战略计划的过程管理

战略计划由于其大跨度的时间，其实没有必要做得太详细，因为宏观经济环境在不断变化，竞争对手也在不断变化，市场趋势和特点也在不断变化，所以过于具体的战略计划实际上没有可行性。战略计划的特点就是趋势性的，强调对转折点的判断，强调对大的机会的判断，强调对目标把握。

而且战略计划常常来源于企业所有者的灵感迸发，甚至仅仅是受点刺激而提出来的雄心壮志，或者对机会判断后的一个方向设想。所以很多时候他们其实只是想当然，只是强调了其必须做的必要性，至于是否可行，并没有仔细考虑，所以战略计划在实施过程中不断调整是在所难免的，甚至会出现执行完成的结果与最初设想风马牛不相及。比如说现在在国内名列前茅的一家连锁超市集团，它最早的战略计划目标是成为一家专业管理软件公司，其标杆和榜样是 SAP，而不是现在这个样子。

下面是一个具体例子。这是我负责起草的一个零售企业集团在 10 年前的战略计划要点，现在看来当时的判断和趋势预测是正确的。

一、机会判断

浪费资源是最大的浪费，错失机会是最大的错误。

1. 政策机会判断

改革开放 20 多年来，第一次由国务院主办、各省市自治区主管领导参加的全国流通工作会议于 2004 年 4 月 14、15 日在北京举行。这一方面说明了我国流通领域正在发生一次革命性的变革，流通产业成为国家的支柱产业之一，另一方面也说明国家准备从国家战略的高度大力支持发展流通产业。我们适逢其时。

吴仪副总理在题为《努力开创流通工作新局面》的主题发言中，提出了国家在今后一段时间的重点工作是“加快现代商品市场体系建设；大力推动流通现代化，包括下决心大力推进连锁经营、物流配送、电子商务等新型流通方式和超市、大卖场、便利店、购物中心等新型业态，以信息化带动传统商业改造；积极培育流通大企业、大集团，鼓励大型流通企业通过参股、控股、兼并、收购、托管等方式做强做大”。这将是今后相当长的一段时间国家对流通产业的工作指导方针，我们必须充分理解并创造性地有灵感地利用好，以期获得最大的利益。

商务部根据吴仪副总理讲话精神，拟定了《关于促进流通业发展的若干政策意见》，共计 21 条，与我们有关的要点如下：

(1) 大力推进国有流通企业改组改制。对资不抵债、长期亏损、扭亏无望的企业，实行租赁、出售、债务重组和破产；支持企业跨行业、跨地区、跨所有制的资产重组，鼓励各种资本参与。

我们认为：这一条政策意味着国家对流通业的国有资产处置开了自由处置的口子（当年安徽擅自按上述原则处置，被中央以“流失国有资产”查处），可以使地方有条件更好地在政策上配合我们工作，降低消化吸收难度。根据我们判断，有关省市会马上制定优惠的实施细则，可以极大地降低我们扩张的投资风险和管理风险。（实际上也是如此，后来的 5 年，中国一大批零售企业，

尤其是连锁超市集团，利用这个政策，通过兼并、收购、托管国有商业企业，获得了极大的发展，有的企业营业面积、员工数量、销售额甚至增加 10 倍以上)

(2) 妥善处理国有流通企业历史包袱，允许国有商业企业将其使用的、已划拨的土地在补办出让手续、补交土地出让金后纳入企业总资产冲抵企业债务，并按程序批准，可以出售国有产权抵偿债务。

我们认为：这条政策意味着一批破烂国有商业企业变得有商业价值，因为可以绕过招、拍、挂程序，以比较低的成本获得一批黄金地段，具有增值潜力，而一般房地产企业由于不具备消化国有商业企业的老员工的能力，不会轻易涉足。另外，控制这些企业通过产权交易可以简化流程，降低成本，控制风险。(实际上北京上海一带的黄金地段全部是这些破烂的国有商业企业占据，通过并购、托管、租赁，一大批民营商业企业获取了超额地租利润，是最近 10 年很多富豪产生的主要原因。)

(3) 妥善安置职工，降低国有流通企业改革成本。国有流通企业出售营业和办公用房及划拨土地收入优先用于交纳社会保险和安置职工，并可申请减免房产税和城镇土地使用税。

我们认为：这条政策意味着消化国有商业企业的成本可以进一步降低。(事实上这是很多城市甩掉包袱的主要手段，也是官员权钱交易的重灾区。)

(4) 加快培育大型流通企业集团。积极培育一批有著名品牌和自主知识产权、主业突出、核心竞争力强、具有国际竞争力的大型流通企业；鼓励具有竞争优势的流通企业通过参股、控股、承包、兼并、收购、托管和特许经营等方式，实现规模扩张，引导支持流通企业做强做大。国家及金融机构要在中央外贸发展基金、国债基金、设立财务公司、发行股票和债券、提供金融服务等方面予以支持流通企业做强做大。地方政府也要出台相应政策。

我们认为：这条政策意味着我们发展的外部条件，尤其是金融服务的条件将有更大的空间，更容易获得金融机构的支持。（实际上当时一些银行为了完成上级赋予的任务，主动找零售业要求接受贷款，并推荐相关项目。）

(5) 切实推进连锁经营企业的发展，充分利用财政和金融手段支持流通企业进行结构调整，地方政府要在财政补贴、土地使用等方面鼓励连锁经营企业发展。

我们认为：这条政策意味着国家为加强民族连锁经营企业对抗外资的能力，在非市场准入条件上为我们提供了更好的发展机会，关键在于我们是否做好了抓住这个机会的准备工作。（实际上在华东地区，地方政府这种工作做得很多。）

(6) 鼓励发展物流配送中心，加大流通基础设施投入力度，建立流通领域的公共信息服务体系。企业在对物流中心和信息中心建设时，可以申请包括中央外贸发展基金在内的国家财政基金支持。（很多零售企业，甚至民营企业，都从国家发改委或地方发改委申请到了建立物流配送中心的贴息。）

(7) 建立和完善糖、肉、茶等生活必需品的国家商品储备制度，经费由中央和地方政府共同负担。

我们认为：根据我国石油储备由企业负责的例子和欧盟国家商品储备由企业负责的例子，以及中国人口众多和地域广大的现实，这条政策意味着大型民族流通企业将必然是承担未来涉及国家安全的商品储备任务的主力军，这意味着我们不仅在财务收益上有更好的保证，而且将为国家做更大的贡献。（现在事实上目前国家生活必需品储备已经大量由零售企业承担，各级政府在其中提供了部分财政支持。）

(8) 规范和发展消费信贷，支持商业银行和流通企业在充分协商的基础上推广银行卡。

我们认为：发行银行卡可以获得更多资金周转，可以进一步

扩大规模，提高备付能力，稳健经营。（现在没有发行各种卡的大型零售业可能已经找不出来了。）

2. 市场机会判断

根据商务部的估计，在2010年，我国社会消费品零售总额将达到10万亿人民币，其中连锁商业零售将达到2.5万亿人民币（目前上海连锁商业零售额已经占社会消费品零售总额的45%，北京占35%）；2015年，我国社会消费品零售总额将达到20万亿人民币，其中连锁商业零售将达到10万亿人民币。（实际上2012年，根据国家统计局数据，我国社会消费品零售总额就已经超过20万亿，达到207167亿元，根据“十二五”规划，2015年将超过32万亿元。）

由于任何行业都有一个规模积聚效应，从数量多、秩序乱、能力差向数量少、能力强、规模大过渡的规律，例如20世纪90年代中期，国内有33家航空公司，现在只有十几家；10年前国内有300多家电视生产商，现在只有8家；10年前国内有1500多家汽车制造商，今天只有20多家等等。同样，连锁零售业正在经历这样一个过程，经过兼并、收购、破产、联合，今后10年全国性的连锁零售业不会超过10家。按一般产业规律，这10家的市场份额不会少于50%，最小的也不会少于1%。所以如果我们不犯重大错误，能在激烈的竞争中生存下来，能继续保留在前10名内（目前是第X名），我们在2015年的销售规模肯定会超过1000亿人民币。这是历史提供给我们的机会。（因为各种非管理原因，这个企业最后没能实现这个目标。）

3. 行业机会判断

根据吴仪副总理的讲话，我国仍将大力引进连锁零售业的外

资，而外资也仍将把中国作为最重要的投资市场。所以今后外资的竞争将进一步加强，形势更严峻，会有更多的企业倒闭。但是，如果能生存下来，将会得到国家更多的支持。由于连锁零售业对制造业的反向控制能力，实际上发展到一定规模的连锁零售业将控制一个国家的经济安全。我国由于体制原因和文化传统，不会让任何外资控制自己的经济安全，所以在一定条件下一定会在政策和非市场手段上支持民族连锁零售业。只要看看今天对民族金融业的支持就会明白。例如给中国银行、建设银行各 200 亿美元注资，工商银行 150 亿美元注资，此外国家外汇储备的代理理财业务、国家进出口贸易的结售汇业务，以及其他一些非市场手段的支持等等。

所以，只要我们能够坚持下来，就会有一个比今天更好的政策和经济环境，就会有一个大发展的机会。（现在看这个判断是对的，事实也是如此。）

国内连锁零售企业（包括外资在内）目前的趋势是在人才储备、财务管理、运营管理和控制监督等等方面远未做好准备的情况下，开始大规模扩张，跑马圈地，发展势头惊人。我们不必紧张，也不必跟着走。企业竞争是马拉松，不能用跑 100 米的方法。不管这些企业多么努力，能生存下来的只是少数，因为市场容量有限，容纳不了这么多大鱼。能生存下来的不是现在跑得快的，而是基础打得扎实的。也许用不了多久，市场上的中心议题不是开店，而是破产。我们只要自己不犯错误，有的是机会。（这个判断非常对，看看这 10 年破产倒闭的连锁企业，不胜唏嘘：普马特、百安居、东方家园、家世界、好又多、21 世纪、易买得、家得宝、百思买……）

4. 控制制造业的机会判断

中国目前已经是世界上最大的消费品制造基地，很快还将是

世界上最大的制造业基地（现在已经是了）。目前主要的消费品方面，中国制造能力均超过世界 50% 份额，有的甚至超过 80%。由于制造业的强大和供需失衡，制造业对流通业的依赖就不断加深。控制流通业成为控制制造业的最佳途径。通过贴牌生产、委托生产、控股经营，将极大地降低连锁流通企业的采购成本、物流成本和物流风险。外资在中国已经开始行动，但他们的操作空间有限，很快会碰到政策和非市场障碍，犹如当年外资企图控制中国的制药工业碰到的情况。

而我们如果投入适当的启动资金，就可以建立自己强大的自有品牌和后方基地，进一步强化我们在市场上的地位，强化我们的竞争能力和竞争手段，分散经营风险，将极大地增加我们与地方政府对话的筹码。因为制造业将在长期内是解决就业问题的主要渠道，是财政收入的主要来源。而就业和财政是地方稳定的关键，也是地方政府第一要务。这样反过来将为我们连锁零售业争取到更好的政策环境和更好的发展空间，创造出更多的商业机会。（现在国内大的连锁零售企业都有自己控制的品牌和加工企业。）

5. 主要对手动向判断

主要是对几个主要竞争对手的动向进行描述和分析，包括他们要采取的扩张方针（据了解，当时主要竞争对手主要策略是低成本扩张，将大规模收购兼并中小连锁零售企业，通过规模化运营来降低物流系统运营成本，并提升与供应商讨价还价能力，而且相当多的竞争对手认为未来运营效率提升的主要环节在物流，所以都将加大中央采购和区域配送能力），准备情况（包括并购对象和人财物储备），财务状况和财务计划（包括盈利能力、现金储备、资金链断裂可能和债务风险分析），最后是对他们的运营结果判断（其实相当准确，因为有的对手就是不幸而言中。）