

《企业管理现代化、科学化问题研究》课题组

企业再造的理论与方法及在我国的实施

90年代以来,在美国和其他工业发达国家兴起了一场轰轰烈烈的企业再造运动,该运动被认为是继全面质量管理运动之后的第二次工商管理革命。这场运动的到来,麻省理工学院的电脑教授哈默(M·Hammer)博士和管理咨询专家钱辟(J·Champy)先生于1993年合著的《再造企业——工商业革命宣言》(Reengineering The Corporation——A Manifesto For Business Revolution)一书和他们的积极倡导起了推波助澜的作用。现在,企业再造运动引起了各国理论界和实业界的密切关注和极大兴趣。不少人认为,这场管理革命对当今企业的影响可与两个世纪前亚当·斯密(Adam Smith)提出的分工理论对当时企业界的影响相提并论。

一、企业再造的背景和理论准备

企业再造运动的到来,是国际大气候和美国自己的小气候所决定的。在国际大气候方面,西方发达国家的工业化进程在60年代前后就已基本完成,由此发生了一系列变化。首先,生产力水平的大发展和人民物质生活水平的提高,必然带来价值观的变化,价值观的变化必然又要带来管理理念与管理方式的变化。其次,生产力水平和生活水平提高后,人民的需求发生了重大变化,需求层次提高,变化多样,市场迅速细分化。结果,经济世界的竞争加剧,竞争方式与态势发生变化。这样,经营观念和经营模式的革新就成了必然。

在美国小气候方面,促使企业再造运动兴起的动因主要有两点:一是美国经济的衰退以及其世界经济霸主地位的动摇;二是美国管理学界所作的理论准备与积极倡导。

自70年代的石油危机以来,世界市场的竞争格局发生了变化,日本企业成了美国企业的强劲对手,持续的低速发展给美国企业蒙上了一层阴影,特别是1991年美国破天荒地出现了负增长(-1.2%),更加剧了经济衰退的现象。相对于科学技术的日新月异,社会结构和金字塔式的官僚体制成了美国经济和企业发展的枷锁。重组再造企业的呼声,恰似山雨欲来风满楼。少数企业从80年代开始的再造探索,带动了90年代以来大范围的企业再造运动。

巨大的变革,需要科学的理论指导。管理学家们早已为这场革命做好了理论准备,他们对新环境下企业的管理理念、组织体制、经营模式和激励机制等方面的全面变革做了深入的分析 and 探讨。譬如:1961年,利克特(R. Likert)在《管理的新模式》一文中指出,企业应建立在第四系统(参与型管理方式)之上;1965年,麻省理工学院的福雷斯特(J·Forrester)发表了《企业的新设计》一文,提出了在电脑技术条件下新型企业的构想,这篇文章被奈斯比特(J. Naisbitt)称之为再造企业的最佳蓝本;1972年,托夫勒(A·Toffler)在一份企业改革咨询报告中,提出

了“非标准化生产”的思想和建立“众星拱月”状组织模式的构想,这种组织模式为企业适应环境变化提供了改革方略:1985年,奈斯比特和阿布尔丹(T. Aburdene)合著的《再创企业》一书,分析了在信息社会中企业应采取的改革行动,特别是从打碎金字塔式的官僚体制的角度提出了许多颇有见地的策略:1988年,戴维斯(S·M·Davis)在《2001年的管理:现在管理将来》一书中,分析了在信息技术条件下时空性质发生的变化,对企业在新形势下的管理理念和经营策略进行了哲理性思考:1990年,圣吉(P·Senge)博士在《第五项修炼——学习型组织的艺术与实践》一书中,论述了企业组织持续发展的精神基础,构筑了理想的组织模式:1993年,哈默教授和钱辟先生合著出版《再造企业》一书,为世界性企业变革立起一个里程碑,把企业再造运动推向高潮。继后,两位作者又出版《管理再造》和《再造革命》两本新著,为推进这场管理革命提供了更丰富的理论指导。

二、企业再造的特点和指导思想

再造企业的这场管理革命运动,是把革命的矛头直接指向了亚当·斯密的分工理论。

分工理论在企业管理中的直接作用领域是业务流程。亚当·斯密认为,为了提高生产效率,应该把制造产品的过程分为一连串的简单动作,最后由生产线组装完成。另一方面,分工理论又是古典组织理论的核心,与其呈表里关系的是金字塔式的官僚体制。这种体制在工业社会经济高速发展时期是最富效率的,因而它使美国这个经济落后的移民国家发展成为世界上最强的经济大国,也曾使美国企业在世界市场上所向披靡。

分工理论在给美国企业带来兴旺发达的同时,也给企业的持续发展套上了枷锁。首先,被分割得支离破碎的业务流程,使企业员工在生产经营活动中“见树不见林”,企业管理者各自为政,竞相争夺本系统利益,“宗派主义”与“本位主义”严重。其次,把人分成上下级关系的官僚体制,束缚了员工的积极性、主动性和创造性。最后,信息需要一层一层反映上去,再一层一层布置下来的程序和组织结构,无法对顾客的需要作出及时准确的反映,降低了企业的竞争力。总之,分工理论的沉重枷锁,使企业组织内部“官僚主义”盛行,严重动摇了企业长远和持续发展的根基。

针对亚当·斯密的分工理论,企业再造理论反其道而行之,提出了“合工”的思想。即借助信息技术,以重整业务流程为突破口,将原先被分割得支离破碎的业务流程再合理地“组装”回去。在具体的操作中,可以将几道工序合并,归一人完成;也可以将分别负责不同工序的人员组合成工作小组或团队来共同工作,以利于共享信息、简化交接手续、缩短时间;另外,还可以将原来依次分为几步的工序变为并列同时进行,等等。通过重整业务流程,“精兵简政”,组织结构将趋于扁平化,官僚体制自然地就会被打破;减少了审核与监督程序,降低了管理成本;减少了内部冲突,增加了组织的凝聚力;员工拥有了自主权,大大调动了员工的积极性,促进了员工的个人发展。最终,通过企业再造,提高了组织的效率,增强了企业的应变能力和竞争能力。

根据哈默的定义,再造企业是从根本上对原有的基本信念和业务流程进行重新考虑和重新设计,以期在衡量绩效的重要指标上,如成本、质量、服务和效率等方面,获得大跃进式的改善。这样的管理革命,具有如下几个特点:

1. 向基本信念挑战。即对长期以来公司的经营中所遵循的基本信念(如分工思想、规模经营、标准化生产和官僚体制等)进行重新思考,这就需要打破原有的思维定势,进行创造性思维。

2. 彻底性。再造企业不是对组织进行修修补补,只在管理制度和组织形式方面进行小改小

革对根除企业管理的顽疾无济于事,它需要企业从头做起,彻底改造,使企业管理来个“脱胎换骨”。

3. 大跃进式的发展。由于日本企业以全面质量管理在世界市场上打败了美国企业,美国期望通过这一次革命打个翻身仗。因此,美国企业给自己开的是一剂“猛药”,以期通过大跃进式的发展扭转自身的命运。哈默和钱辟为“显著改善”制订了一个目标:“周转期缩短 70%,成本降低 40%,顾客满意度和企业收益提高 40%,市场份额增长 25%”。通过抽样统计表明,在最早进行再造的企业中,有 70%达到了这个目标,取得了企业再造的初步成功。

4. 从业务流程着手。按哈默和钱辟的定义,业务流程是企业以输入各种原料为起点到企业创造出对顾客有价值的产品(或服务)为终点的一系列活动。之所以要从业务流程着手改造,是因为业务流程是分工理论直接起作用的领域。

企业再造的指导思想是坚持三个中心:

1. 以顾客为中心
2. 以员工为中心。
3. 以效率和效益为中心。

三、企业再造的武器和核心领域

“科学技术是第一生产力”。而生产力是推动社会变革的最根本、最活跃因素。事实上,也正是现代信息技术促成了这次管理革命。也就是说,信息技术是这次管理革命的武器。作为这次管理革命的武器,信息技术是促成这次管理革命和重整业务流程的最大动因和再造企业的前提。关于这一点,福雷斯特早在 1965 年发表的《企业的新设计》一文中就指出:“电脑将在打碎金字塔式的官僚体制中发挥关键作用”。现在,福雷斯特的预言正在成为现实。美国在 80 年代花了 1 万亿美元进行信息化装备,到 1995 年,国内公司的计算机联网率已达到 90%。借助信息技术,信息传递可以超越时空限制,各部门可以共享信息,并能及时、准确地把握顾客的需求变化。正因为具有雄厚的信息技术实力,美国企业以信息技术为武器的企业再造运动取得了立竿见影的效果。1994 年,美国企业的竞争力超过了日本,重居世界霸主地位。

业务流程是企业再造的核心领域,企业再造的关键技术就是重整业务流程。所谓业务流程,是指企业以输入各种原料和顾客需求为起点,以创造出对顾客有价值的产品或服务为终点的一系列活动。企业在准备进行业务流程改造之前,必须对原业务流程进行诊断。流程诊断可以从下面三个问题着手:(1)流程的主要问题是什么?(2)问题出在某个流程内部还是出在流程之间的关系上?(3)管理流程与经营流程是否协调一致?企业在查清流程中的问题之后,还要对流程的重要性、问题的严重性和改造的可行性进行分析论证,以便安排流程改造的先后次序。一般来说,限于企业的人力、物力和财力,企业不可能对所有的流程同时进行改造。作为优先改造对象的是对顾客利益影响最大的流程,比如直接影响产品成本、交货期限和产品特色等的流程,以及与这些流程相关的其他流程。

业务流程改造的基本原则是:执行流程时,插手的人越少越好;在流程服务对象(顾客)看来,越简便越好。根据这一原则,企业对业务流程进行改造可采取以下策略:

1. 将几道工序合并。企业可以凭借信息技术的支持,对原来的分工反其道而行之,将被分割成许多工序的流程或工作按其自然形态组装回去。
2. 将完成几道工序的人员组合成小组或团队来共同工作,重新构造新流程。通过这种策

略,可以减少交接手续,共享信息,因此可以大幅度提高效率

3. 将连续和平行式流程改为同步工程(concurrent engineering)。所谓连续式流程,是指流程中的某一工序只有在前一工序完成的情况下才能进行,即所有工序均按先后顺序进行。而平行式流程,则是将流程中的所有工序分开,同时独立地进行,最后将各工序的半成品或部件进行汇总和组装。这两种流程的共同特点是运转速度慢、流程周期长。实行同步工程,即是将多道工序在互动的情况下同时进行,各工序之间随时可以交流,从而能够大幅度提高流程运行效率,缩短运行周期。

企业的各种流程经过改造以后,与原来的流程相比,呈现以下一些基本的特点:

1. 新流程最普遍的特点是它没有装配线。因为,许多原本被分割开来的工作又被合理地组装回去了,或是被压缩成一个完整的工作。在新流程中,将由专员对顾客的问题和要求一手包办,或由工作小组的成员来共同解决。通过压缩平行的工序,装配线自然就消失了,同时减少了监督工作,也精减了人员。

2. 在新流程中,员工拥有自我决策权。由于压缩了工序,原来需要层层上报和请示的事,现在则由员工自我决定。因此,垂直的等级制也就相应地被压缩了。

3. 打破连续的作业安排方式。通过信息处理系统,几乎所有的相关工序都可以同时进行,至少会以更灵活的方式进行。

4. 新流程服务功能多样化。传统的流程设计基于标准化生产观念,以不变应万变,对所有的问题,无论大小,都以同一模式来处理,整个流程单一僵化。新流程则考虑到环境的变化,具有灵活应变能力,能提供多样化的服务方式。

5. 新流程可以超越组织界限来完成工作。在传统的流程中,组织内部的部门之间、组织与外部的顾客之间都有一条界线,这些界线是行为权力的分界线。流程改造以后,凭着方便、高效的原则,可以超越界线行事。比如,保险公司可以请修理厂代为检查汽车损坏程度;复印机维修部将常坏的部件放在用户处,用户自己更换部件后,再去收款;将零售商的反馈信息作为市场营销决策的固定组成部分,而不是仅仅作为参考;百货商店的库存交由供应商处理;等等

6. 在新流程中,减少了审核与监督。在传统的流程中,由于被分开来的工序较多,因此需要审核与监督来把分开的工序再“粘结”起来。而新流程,通过组合多个工序,减少了连接点,也就减少了审核与监督。同样地,也减少了组织中的冲突

7. 新流程为顾客提供“一人包办”式的服务,顾客不必去与更多的人打交道。顾客被当作皮球踢来踢去的现象将不复存在。

8. 企业对各流程的管理,享有集权与分权的好处。因为,通过信息技术和重整业务流程,集权与分权的弱点都被克服了。对新流程的管理,其主导思想是放权,创建自我管理的工作小组,但是,通过运用信息技术和信息系统,企业管理流程可以随时掌握各业务流程的运行情况,实施有效的监控职能。

四、企业再造的同步工程

正象业务流程需要运用同步工程一样,企业再造本身也需要运用同步工程。企业再造的同步工程,是指企业在重新整合业务流程的同时,必须重新塑造企业价值观、重新设计工作方式和重新建立考评体系。

1. 重新塑造企业价值观。围绕流程改造建立新的企业价值观至少要体现出三点思想,即

顾客至上、以人为本和彻底抛弃官僚体制

2. 重新设计工作方式。企业在重整业务流程的同时,需要重新设计员工的工作方式,从而使员工的技能、工作职责和工作热情充分地结合起来,为顾客创造价值。

3. 重新设计考评体系。一个有效的考评体系,其要求至少有两个:一是通过它的运行,要达到设计者的目的;二是它的运行成本最低。设计者的目的无外乎是充分调动员工的积极性,有效地实现组织的目标。要使考评体系运行成本最低,就要在运行中保持信息沟通的快捷。

五、企业再造的领导和新型组织

企业再造以重整业务流程为突破口,牵一发而动全身。这场管理革命需要重建企业文化,重塑行为方式,彻底抛弃原有的管理理念;重构组织形式,彻底打碎官僚体制。对大多数企业来说,这样的企业变革过程是一个艰难而又痛苦的过程。如果组织领导得不好,企业再造往往半途而废。哈佛大学的科特(J·P·Kotter)教授于1995年对失败的再造工程进行了认真分析,认为一些企业的重组再造之所以失败,在很大程度上是由于领导和组织上的不得力。哈默和钱辟也认为,领导和参与企业再造的人是决定该企业实施再造工程成败的关键。那么,该由谁来担任企业再造的领导者呢?从多数学者对企业再造领导人应具备的素质的分析以及重组再造的成功经验来看,魅力型领导(Charismatic Leader)最适合于挑起再造企业的重任。

所谓魅力型领导,是指运用魅力型影响力来实施领导过程的领导。魅力型领导的权力来自下属对领导者超凡的能力和个性魅力的崇拜,下属因崇拜领导者而愿意接受他的影响。由于这种领导人不拘泥于理性和传统,所以往往能成为推动变革的主要力量。

哈默和钱辟认为,企业再造运动的领导人应是企业的资深主管(不一定是担任正职的领导人),他能在组织面临危难时挺身而出(而不是赶鸭子上架)。基本上,企业再造的领导是一个毛遂自荐、自告奋勇的角色,他有足够的影响力,在决意要进行一场大变革的热情驱动下,承担起领导革命的重大使命。企业再造领导的任务是:

1. 制造变革的紧迫感。帮助下属认识到再创组织生机的必要性和重要性,取得认识上的统一。

2. 描绘企业的未来蓝图。这个未来蓝图能够反映出组织成员发自内心的共同愿望,即共同远景。这个未来蓝图要有足够的感召力,能让每一个成员为之心动。

3. 客观地分析现实情况。分析现实情况需要打破组织成员已有的思维定势,鼓励下属向最基本的信念(比如标准化生产、组织边界、传统经验、经营方式、分工思想等)挑战,重新认识一些最基本的经营资源(如信息、时间、空间等)。通过对比现实情况和未来蓝图,找出两者的差距,激发组织成员的创造力,并让下属对企业再造过程的艰难做好心理准备。

4. 科学地制定再造策略。企业再造是一个复杂的系统工程,无论从哪一个层面(比如组织结构、经营模式或业务流程等)着手改造,都将牵一发而动全身。因此,企业再造领导要协调好各个环节,确保各部门、各环节步调一致。

5. 用制度来巩固再造成果。对企业再造所取得的每一步成果,都要用新的制度加以巩固,特别是要对符合期望的行为方式给以奖励。因为,一个成功的再造过程需要若干年时间,它要求组织成员具有足够的耐心和毅力。科学的激励制度是巩固再造的阶段性成果和维持下属改造热情的主要手段。

企业在重整业务流程和打碎官僚体制以后,应该成为一个什么样的组织呢?奈斯比特和阿

布尔丹认为,要从内部把企业本身改造为“干到老,学到老”的大学校。因为在信息社会,学习是无限的,是最根本的可再生资源。圣吉博士以他的老师福雷斯特教授在1965年发表的《企业的新设计》为蓝本,以系统动力学为指导,融合了其它几项出色的理论与方法,发展出学习型组织的蓝图。

所谓学习型组织(Learning Organization),是指通过培养弥漫于整个组织的学习气氛而建立起来的一种符合人性的、有机的、扁平化的组织。这种组织具有持续学习的精神,是可持续发展的组织。学习型组织具有下面一些特征:

1. 组织成员拥有一个共同愿景。共同愿景是大家发自内心的共同愿望的景象,是在客观分析现实情况的基础上勾画出来的远景规划和宏伟目标,它来源于员工的个人愿景而又高于个人愿景。共同愿景使具有个性差异的人凝聚在一起,朝着共同的目标前进。

2. 组织是由多个创造型团体组成的。在学习型组织中,团体是最基本的学习单位,也是最有创造力的单位。组织的所有目标都是直接或间接地通过团体作战来达到的。

3. “地方为主”的扁平式结构。学习型组织尽最大可能将决策权下放到离最高管理层或公司总部最远的地方,即决策权往组织结构的下层移动,让最下层单位拥有充分的自决权,并对所产生的结果负责。本着“地方为主”的思想,组织结构将趋于扁平化。

4. 组织的边界将被重新界定。学习型组织的边界建立在组织要素与外部环境要素互动关系的基础上,它将超越根据职能或部门划分的“法定”边界。

5. 员工家庭生活与事业发展的平衡。学习型组织将努力使员工丰富的家庭生活与充实的工作生活相得益彰。学习型组织将对员工承诺支持每位员工充分地自我发展,而员工也以承诺对组织的发展尽心尽力作为回报。这样,个人与组织之间的界限将变得模糊,家庭与事业之间的界限也将消逝,从而达到家庭与事业之间的平衡。

6. 领导者的新角色。在学习型组织中,领导者是设计师、仆人和教师。领导者的设计工作是一个对组织要素进行整合的过程,它不只是设计组织的结构和组织政策、策略,更重要的是设计组织发展的基本理念;领导者的仆人角色表现在他对实现愿景的使命感,他自觉地接受愿景的召唤;领导者作为教师的首要任务是界定真实情况,协助下属对真实情况进行正确、深刻的把握,提高他们对组织系统的了解能力,促进每一个人的学习。

学习型组织是通过组织成员和整个组织的持续学习而建立的。持续学习是组织持续发展的精神基础,它不仅贯穿于企业再造的整个过程,更为重要的是,还必须在企业再造取得成功之后坚持学习。要做到这一点,企业必须创造一个有利于学习的组织气氛,并奖励那些主动迎接挑战、为组织的长远发展而努力学习的人。

六、我国企业实施再造工程的意义与内容

目前,我国正处在建立社会主义市场经济体制和与国际经济接轨的社会转轨过程中。这一经济和社会发展环境的变化,为我国企业管理素质和经营水平的全面提高提供了新的机遇与挑战。十几年来来的改革实践表明,我国企业在计划经济条件下形成的管理体制、组织结构、经营体系与业务流程等已不能适应环境的新变化,已成为企业未来发展与壮大的障碍。并且,对旧的管理体制、组织结构、经营体系与业务流程等的改造,也不是通过“修修补补”就能实现预期目标的,必须以改革创新为主旋律,根据建立现代化企业制度的要求,对企业管理进行重新审视和全面系统地再改造。国外企业兴起的企业再造运动,为我国企业彻底改革提供了新的思路与方式。

企业再造是一项系统工程。从中国实际出发,运用企业再造理论与方法对我国企业实施重组再造的系统活动,我们称它为“企业再造工程”。近年来,我国企业再造活动已初见端倪,例如,上海太平洋机电集团在全集团内部实行了企业再造工程,对集团所属几十家企业进行重新设计与组合,合理配置现有资源,增强了企业应变能力和灵活性。总体上看,企业再造工程反映了“改制、改组、改造”和“加强管理”的创新发展思路,体现了改革和发展的有机结合,是我国企业全面提高管理素质和经营水平的有效途径。它对我国企业改革和发展的作用具体表现在:(1)有利于企业转换经营机制,实现内部管理制度创新,提高企业运行质量和效率;(2)有利于企业重整组织形式,优化组织结构,实现组织扁平化;(3)有利于提高企业对外部环境的适应能力与应变能力,增强企业竞争优势;(4)有利于企业优化资本结构,盘活存量资本,合理投入并有效配置增量资本,走以内涵再生产为主的发展道路;(5)有利于加快企业技术进步与产品更新步伐,不断提高产品质量与档次,实现产品生产的柔性化;(6)有利于形成以资产为纽带、以优势企业为核心、跨地区、跨行业、跨所有制的大型企业集团,创造规模经济效益。

根据实行社会主义市场经济和建立现代企业制度的要求,我国企业推行再造工程的基本思路是:按照改革与发展有机结合原则,围绕企业行为目标和管理方式,从根本上进行重新思考,摒弃过时的管理思想体系,彻底地进行剥离重组,构造新的经营管理结构与运作流程。我国企业实施再造工程的基本内容主要包括:资产结构再造、经营结构再造、管理体制和组织体系再造等,它们既互相区别,又互相联系、互相影响,共同构成企业再造的互动体系。

1. 资产结构再造。我国企业实施再造工程应与当前企业制度创新相衔接,首先从完善所有制结构入手,以资本和资产重组为手段,以国有企业为重点,结合国有资产宏观管理体制改革和现代企业制度创新,通过产权清晰为运行基础、产权流动为运行方式、权责明确为运行制约、政企分开为运行条件、科学管理为运行质量的微观经济体制,进行资产结构重组再造,从根本上扭转所有制结构不合理、公有制实现形式单一、企业资产呆滞、运行效率低下、竞争能力较弱、缺乏发展动力机制和约束机制的状况。企业资产结构再造的具体手段包括兼并、联合、收购、破产、租赁、托管、资产出售、企业分立、剥离、合资等。企业可根据再造目标与实际条件灵活运用其中一种或几种手段。

2. 经营结构再造。资产结构的再造必然带来经营形式的重大变化,形成新的经营组合。经营结构再造是从企业的中心问题和特定目标出发,打破传统管理观念和原有经营结构的束缚,对企业的经营业务、产品结构、生产技术结构、业务流程、市场销售结构、工作方式、考评体系等进行重新思考和重新构造,并对人、财、物、信息、能源、设备等资源进行重新整合。企业通过实行经营结构再造,可以实现交叉职能、专业搭接、同步工程、精益生产、综合协同,提高核心资源的规模经济性,改善经营方式和经营过程,使企业跃进式地提高经营效率和经营效益。

3. 管理体制和组织体系再造。对管理体制和组织体系进行再造是企业实施再造工程取得全面成功的重要保证。企业资产结构和经营结构的重新构造,必将打乱原有的管理体制和组织体系。要使重新构造后的企业系统运行顺畅有序,必须改变原有的管理模式,重新明确管理职能,设定管理跨度,构筑理想组织模式,创立扁平化组织结构,创建一套新的更为有效的管理体制和组织体系,理顺出资者与代理者、代理者与经营者、经营者与员工之间的关系,创造良好的制度环境与组织环境,使生产要素重新组合的潜能得到充分发挥。

需要说明的是,我国企业再造工程的基本思路和基本内容与发达国家企业实行再造的思路和内容有所不同,这是由不同国家不同的社会经济发展水平和企业管理水平所决定的。这

点也要求我国企业在实施再造工程时,要从国情出发,“勇于思考,勇于探索,勇于创新”,走出一条具有中国特色的企业再造之路。

七、我国企业实施再造工程的案例分析

“企业再造工程”这一概念的产生及其在我国的实践,虽然是近几年的事情,但是我国企业对自身的变革由来已久,特别是改革开放以来,企业变革的深度与广度不断加强,并创造了较为丰富的经验与方法,宝钢集团是我国企业实行经营管理再造的成功典型。下面将以宝钢现货有限公司的经营规范化工作和人员管理工作为例,对我国企业推行再造工程的具体方法和措施做一案例分析。

宝钢现货有限公司于1995年4月成立,它是宝钢集团公司总体营销体系的一个重要组成部分。它的创立是宝钢集团公司为迎接市场挑战、拓展营销渠道、更好地满足用户需求所采取的卓有成效的战略步骤。通过一系列行之有效的营销和业务管理实践活动,宝钢现货公司已初步实现宝钢集团公司为其设定的几大功能:宝钢产品(主要是非计划钢材现货)的“超级市场”,宝钢生产销售的“蓄水池”,宝钢了解市场的“晴雨表”;同时,探索宝钢营销工作方式的新思路,为宝钢新的营销发展战略积累经验。1996年,现货公司虽仅有26名员工,但平均每月销售量约5万吨,销售额(不含税)约1.2亿元,取得了良好的经济效益。目前,该公司又有显著进展。

(一)宝钢现货公司的经营规范化工作

良好的经营规范是一个公司能够合法、有效开展经营活动的基本保证,也是提高企业信誉、增强市场竞争力的重要砝码。

宝钢现货公司作为宝钢集团公司总体营销结构的一个重要组成部分,其规模、实力及其市场影响都要求有一套新理念的高效率的经营规范。为此,宝钢现货公司从成立之初,就参照企业再造的有关理论,在经营规范化工作上进行创新。并且,为使这项工作方式及其业务流程适应新形势的要求,除了遵循市场经营的一般原则外,针对我国国情及钢铁销售的实际情况,采取了以下具体措施:

1. 营销与业务分开,理顺市场、营销、业务的相互关系 营销部门负责研究市场,了解需求,调查客户,与客户签订供货意向,处理客户往来关系;业务部门负责与客户签订正式合同,进行合同货物进出的跟踪管理、资金管理、数据综合管理,协调与有关方面的业务关系。

2. 明确销售操作规则。即:(1)集体定价。由有关人员组成定价小组,定价后不与任何用户讨价还价。(2)资源公开。全部资源由计算机进行管理,并向所有用户公开;用户可通过计算机触摸屏,随时随意查询最新的资源情况。(3)销售程序规范。任何客户订货,都必须经过签订销售意向、交款、签正式合同等程序。实施以上操作规则,有利于集中各方面智慧,迅速准确地掌握市场行情及其变化,并使公司能够及时采取对策,力求竞争中的主动地位;同时避免不受制约的权力,杜绝营私舞弊现象。

3. 签订合同采取柜台式操作。这样有利于保守商业机密,规范贸易行为,提高工作效率,优化业务效果。

4. 合同条款要求必须注明产品最终用途。目的在于了解市场实际需求,优化服务效果;同时建立产品适用范围档案,提高公司营销能力。

5. 以供货意向书作为签订正式合同的依据。这既方便了用户,又通过商业信誉约束提高了销售效率;同时借助计算机自动登录,分析用户信誉,淘汰资信较差的客户。

6. 要求客户签合同前出示营业执照副本与法人委托书,以保证合同的合法有效,维护公司和用户的合法利益;同时通过严肃规范的操作,提高市场信誉。

7. 销售流程科学化。从用户资信确认、意向洽谈,到付款、签合同,再到发货、结算及售后服务的整个销售流程都体现了科学合理的原则,并通过计算机联网将上述全过程纳入以销售合同为纲的一贯制管理之中。下面,以其库存资源的销售,对现货公司的销售流程做一简单介绍。

库存资源的销售是现货公司最主要的业务,也是现货公司的精华所在。(见图 1)

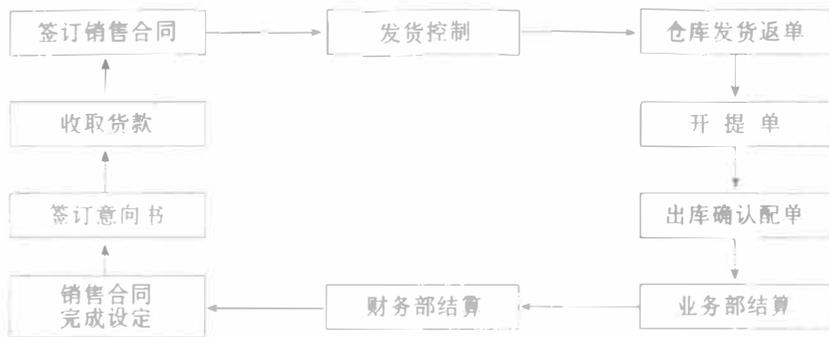


图1 库存资源销售业务流程示意图

说明:

- ①签订意向书的目的在于对资源加以锁定,并留给客户筹备货款的时间。
- ②合同签订不但是生成购货凭证的过程,也是对客户打入现货公司帐上钱款进行封锁的过程。
- ③发货控制是相当重要的一环,它是避免造成应收帐款的有效手段。
- ④客户在开具提单后,须凭合同联提货,因而严格了发货管理。
- ⑤业务与财务设两本帐并分开管理,有利于相互监督与校正。
- ⑥该流程总体上较稳定,可靠,而有时结算周期较长。针对此情况,又补充了跟踪流程。

(见图 2)

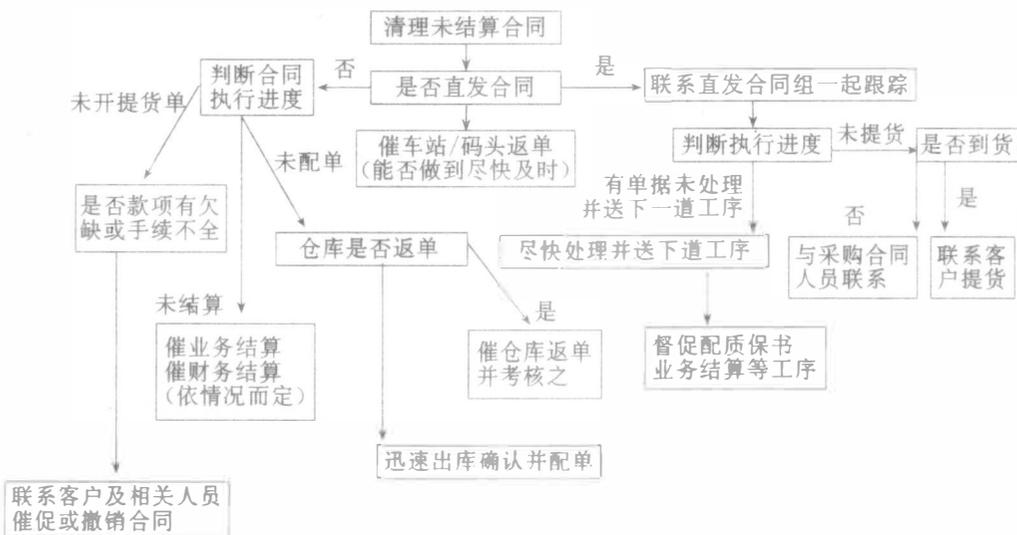


图2 跟踪流程图

说明:

①该跟踪流程在原有的业务流程基础上增加了反馈环节,对整个流程的稳定性有所提高。

②该跟踪流程对合同的执行进度加以跟踪,便于查找影响销售合同执行进度的瓶颈

③该跟踪流程的设立有利于缩短销售合同的结算周期。

8. 以资金为中心,加强资金控制管理。目前无应收款。

9. 帮助和促进业务委托单位提高管理水平。客户的满意程度,决定于销售服务的全过程,因此公司注重促进业务委托单位提高管理水平

(二)宝钢现货公司的人员管理

宝钢现货公司能够以如此少的人员,完成如此大的工作量,并在如此短的时间内,通过自行开发计算机管理程序,使业务走上正轨,靠的是工作群体的力量。因此公司领导特别重视人员的组织管理和工作气氛的形成。其着重抓以下几项工作:

1. 按岗设员,严格控制人员调进。

2. 领导层团结向上,创新进取,严于律己,待人公正

3. 强调效率与实效,实施有效协调控制,避免繁文缛节。

4. 工作行为标准化。

5. 发挥个人的主动性和创造性。具体的措施有:(1)实行工作小组制,即每个人以其为中心对所负责的工作组成工作小组,与之工作衔接的人是其组员,共同为该项工作负责;而该项工作的责任人又是其它工作组的组员。由众多工作小组形成一种工作网络结构。(2)采纳并奖励合理化建议。公司成立了合理化推进小组,接受并组织实施合理化建议,取得显著成效。(3)鼓励创新。宝钢现货公司的营销与业务管理是全新的,因此需要诸多方面的创造性劳动。目前取得的成效,可以说都是全体员工创新的结果。

6. 注重人才培养,形成人才导向机制 具体的做法有:(1)加大工作压力,不断提高工作要求。(2)一人多岗,有利于效率与能力的提高。(3)经常地适度地转换岗位,有利于沟通、谅解、协调及个人能力的表现与提高。(4)形成内部业务学习习惯。每人以自己之所长为师讲课,每人以自己之所短为徒听课,效果颇佳。公司规定,每人必须以自己的业务所长带出 2—3 人,预防突发性人员变动使公司的业务工作受挫,同时有利于提高群体的业务素质。(5)选派最优秀的人员参加各种业余学习。

此外,宝钢现货公司还十分注重培育公司文化,以在全体员工中形成共同的思想作风、价值观念和行为规范。目前,已初步形成公司文化的雏形:(1)向自我挑战的精神;(2)不知疲倦地工作;(3)工作规范化;(4)互相帮助;(5)热爱学习;(6)情绪活泼与乐于沟通;(7)追求文化品位。

主要资料来源:

1. Michael Hammer and James Champy. Reengineering The Corporation-A Manifesto For Business Revolution, Harper collins Publishers, Inc. New York, 1993.中译本见:《改造企业——再生策略的蓝本》,牛顿出版股份有限公司,台湾,1994 年版。

2. John Naisbitt and Patricia Aburdene, Re-inventing The Corporation, Warner Books, Inc. New York, 1985. 中译本见:《展望 90 年代——西方企业和社会新动向》,国际文化出版公司,北京,1987 年版

3. Peter M. Senge, The Fifth Discipline The Art and Practice of Learning Organization, Doubleday, 1990. 中译本见:《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》,上海 联书店,上海,1994 年版 (下转第 44 页)