

管理之道

编者按:从家族式企业到现代化企业的跨越,是很多商贸公司面临的难题。打破家族企业的陋习是改革的核心内容。亿发玖糖酒有限公司(以下简称亿发玖)从一个家族企业成功蜕变成一家现代化的商贸企业,其中改革的思路和方法值得大家学习。

取缔特权,家族企业的管理蜕变

本刊记者 傅子寒 杨静

亿发玖是蚌埠市的酒水经销大户,独家代理了多款中国名酒和地产酒,拥有洋酒、白酒、红酒、啤酒、饮料等几十个品牌,以及一些超级终端等优质资源。当这家商贸企业高速发展到2003年,却陷入了困境。以董事长张玉浩为首的领导班子意识到,家族式的粗放管理是企业停滞不前的致命因素,他决定招贤纳士,寻求自救。

这时候,马振伦进入董事长的视线,成为担任这次改革的领军人物。

■转变特权观念三步曲

2004年初,马振伦走马上任,成为亿发玖公司的总经理。通过一段时间的观察,他发现:公司管理粗放,财务混乱;企业员工多为亲戚朋友,人际关系复杂;销售部门缺乏执行力和监控力,人浮于事的现象非常严重;产品在市场反应迟钝,基本上靠自然走量。

马振伦认真分析了企业的症状,他认为,很多家族式商贸企业没有危机感,亿发玖此刻就是这种状态。面对这样一个家族企业,马振伦决定从转变思想观念入手,对公司从上到下进行“洗脑”。

首先,他让员工明白一个事实——家族式企业只是一个产权概念。家族式企业要发展,必须采用现代企业的制度。

接着,他从管理难度最大的家族成员下手,从观念上把家族成员变成普通员工,让他们明确自己与企业的关系——你只是与董事长有血缘关系的员工,你只能在企业的制度内行事。并让他们接受“公私分明”的管理,杜绝个人花销到公司报销。

最后,他趁热打铁,找每个员工谈心,鼓励他们忘掉过去,重头再来。他提出了“好员工”定义:1、遵章守纪;2、有好业绩;3、不对领导太客气。

通过上述三步曲,亿发玖从上到下的思想观念有了一个大的逆转,每个人都认清了自己在企业中的位置和职责,改变了过去混乱的状态。

■公平配置人力资源

在公司上下接受了新的思想观念后,马振伦开始搭建新的领导班子。他从公司内部选拔人才,将符合条件的人提为主管,培养成熟后再升任部长、经理等。他说:“改制之初,新的班子成员都从公司内部培养产生,再循序渐进,逐步组建适合市场发展的领导班子。这样能让员工看到希望,从而稳定人心,努力工作。”

在完成了人员配置后,马振伦开始升级管理,他引进电脑化管理,实行人员专业化配置,如财务等相关职位都需具备从业资格证。

■“三化建设”破除家族陋习

改变了人的思想观念,配置好各环节的专业人才,接下来,马振伦开始完善管理制度,规范员工的行为,“三化建设”就是改制的核心管理制度。

首先是制度化建设,公司在制定制度时,先吹风,再讨论,综合考虑职务性质以及个人特点,制定相应的管理制度。这样保证了制度的客观性和公正性。同时,为了保证制度的灵活性,一般会根据市场状况进行微调。

其次,进行规范化建设。公司在大小会议上对全体员工进行培训,让员工从内到外都得到很好的提升。“小到接听电话,大到整个运作体系,都要规范化。任何人都服从规范,不允许随便发挥。只有这样,才能用规范化运作提升公司整体形象。”马振伦说。

程序化建设,主要实行层层负责制,设定各个部门的权限,任何人不得超越权限,各部门负责人对超越权限的事有权拒绝。程序化建设使员工能各司其职,下级服从上级。

通过“三化建设”,公司从内到外都焕然一新,整体形象得到很大的提升,公司运行井然有序,市场业绩也慢慢回升。

■提炼人性化的企业文化

企业的最终竞争是文化的竞争,因此马振伦非常注重企业文化的提炼。在亿发玖的企业文化建设方面,马振伦提炼了五大原则:一、以人为本;二、才智领先;三、仁德经营;四、严而有情;五、言而有信。

亿发玖在公司内部推行高度的服务意识,培养员

工感恩的心态,坚决取缔家族企业的特权。员工之间,部门之间,相互扶持,相互照顾。同时,他还提出“大财神”概念:别人伸出一只手,你的业务就完成了,因此身边的每个员工都是“财神”。通过这些理念的灌输,公司上下形成了很强的凝聚力。

■家族企业的蜕变箴言

家族企业管理难,改制难是公认的事实。亿发玖却成功地从一个家族企业变成了管理有序的现代化企业。总结亿发玖成功改制的经验,马振伦认为主要有以下几点:

一、取得企业法人的支持。企业持续盈利是其最终目标,也是最让人动心的事。要让董事长全力支持这个目标,做到从善如流,这是改革成败的关键。董事长既要舍得放权,又要把握企业发展的方向和策略,要对企业发展有方向感,这样才能很好地支持总经理的改革行动。

二、取缔特权,消灭“二三重董事长”现象。家族企业最主要的问题是家族成员的特权问题,拿他们“开刀”,把家族成员纳入到制度化、规范化的管理中来。一旦改变他们的观念,离改革成功也就不远了。

三、循序渐进,张弛有度。家族成员特权观是与生俱来的,家族式企业的种种弊端也是长期形成的,在改革中切忌一蹴而就,要循序渐进,慢慢引导,一定要记住“欲速则不达”的道理。

四、守住理性,不轻易放弃。家族式企业的改革是个痛苦的过程,要经得起煎熬,坚持目标,守住理性,不要轻易放弃。

④ 编辑视线

革新,老板必须先“众叛亲离”

长久以来,我们都在讨论家族企业,就犹如今天读到某个企业的案例,必定要讨论其体制问题。家族企业因为血缘关系和利益关系这两条无形的纽带,使各成员在工作中彼此信任;减少摩擦,因而发展壮大。不过,在竞争激烈的市场中,也是因员工间一定的血缘关系、裙带关系,往往造成领导与员工关系紧张,甚至复杂,外来员工很难融入其中,这为企业管理带来了巨大的麻烦。如何解决这个问题,安徽亿发玖公司董事长张玉浩引入职业经理人,对公司制度进行大刀阔斧地、彻底地改革,并制定公司整套规章制度,通过合理分配,让职业经理人承担全部盈亏,“老总只作好老板,不参与经营”成为商贸公司,最响亮的口号。亿发玖公司认为,真心真意改革企业现状,要把各种陋习的管理公

司老板不在少数,但是,在革新的过程中,在独揽老板权先打道堂鼓,让脚踢了鸡儿要太平一场的职业经理人功败垂成。关系网可怕呀!业内人士说,今年几个名酒厂外聘的高管离开,也如此。因此,亿发玖公司的总经理马振伦认为,要想革新,就必须有铁腕的决心,必然有阵痛的再分配,必然有人心痛,被革职,没有群众基础,一旦没有新的鼎力支持,职业经理人再绝妙的新政也必是毫无力量。倘若企业真要革新,老板必须站到最前线,必须先要承担所有的后果,包括被颠覆。因此,亿发玖公司的总经理马振伦认为,要想革新,就必须有铁腕的决心,必然有阵痛的再分配,必然有人心痛,被革职,没有群众基础,一旦没有新的鼎力支持,职业经理人再绝妙的新政也必是毫无力量。倘若企业真要革新,老板必须站到最前线,必须先要承担所有的后果,包括被颠覆。