

从管理到经营

(上接第一版)

经营是企业的看家本领。从工业革命开始,在人口和需求增长的持续牵引下,企业一直面对的最大问题,就是怎样更多更好地提供产品,怎样提高劳动者的技能和效率,由此开启了企业管理时代。

但是面对今天快速发展的新技术革命和需求变化,如果只依赖管理,企业有可能会停滞不前,甚至倒闭。在这样一个时代,企业要盈利,面对的最大的问题是创新、市场和环境不确定性,而要解决这些问题需要的是企业的经营能力。

企业一把手,更要把工作重心从繁杂的日常管理工作转向企业的核心经营工作,身份也由管理者转变为经营者。

经营者就是要赚到钱。赚到钱的不见得都是好的经营者,但赚不到钱的一定不是好的经营者。

一把手要眼睛向外,把企业经营做好,让企业赚到钱。



宋志平

经营和管理有何不同

经营是面对企业外经营环境中不确定的东西,更多的是做决定和选择,目标是盈利。而管理则面对企业内的具体的人、机、物、料,更多的是方法和制度,目标是提高效率。经营者的使命就是赚钱,而管理者的使命主要是降低成本。从某种意义上说管理是经营活动的一个子项,其重点在解决成本问题,成本降低会增加利润,但如果经营出现失误,即使管理能做到零成本,企业也不见得会盈利。

管理学家法约尔将企业的全部活动分为技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动、管理活动这六种,并提出计划、组织、指挥、协调、控制作为企业行政管理的主要内容。泰勒提出例外原则,指出企业的高级管理人员把一般的日常事务授权给下级管理人员去处理,而自己只保留对例外事项即重要事项的决策和监督权。虽然他们已经意识到超出管理的技术、投资决策等经营问题,但在早期

工业阶段,大都是卖方市场,技术相对低下、员工人数众多,在那种情况下,管理就是主要矛盾,只要能提高劳动效率、降低成本、保证质量,企业就可以生存和发展。而随着技术提升、竞争加剧,企业的不确定性越来越高,今天要经营好企业,不光需要好的管理,更需要好的经营。今天的经营者需要在不确定中作出选择,选择技术路线,选择市场策略,选择价格策略,选择商业模式等,经营能力变得极为重要。世界杰出管理的企业因为一个经营失误就轰然倒下的屡见不鲜。大家熟知的摩托罗拉就是这样,著名的“六西格玛管理”就是它创造的,但当年它投资铱星电话的一个经营失误就使其一蹶不振。诺基亚公司倒闭时,诺基亚总裁说了一段引人深思的话,“好像我们什么也没做错,但我们倒闭了。”他说的什么也没做错是指诺基亚一直按照管理原则正确地做事,但并没有适应平板手机这场变化,并没有了解手机

客户的新需求,所以面对苹果平板手机只能轰然倒下。由此可见,管理是正确地做事,主要目的是提高效率;而经营是做正确的事,主要目的是提高效益。

再拿我国水泥行业举个例子。20年前我国处于城市化和工业化早期,水泥产能只有3亿吨,处于市场紧缺阶段。而那时的技术也很落后,有看火工、烧窑工等,一个日产5000吨水泥的工厂需要2000人左右,所以在那样的条件下,做好管理就几乎是企业活动的全部内容,那时的口号叫“眼睛向内,苦练内功”。而现在,整个市场是过剩市场,生产线也进入智能化时代,一条日产5000吨的生产线只用50人左右,现场管理工作大大减少了,而且企业间由于技术同质化其运营成本十分接近。因此,现在做企业的主要任务是面向市场、发现需求、选择销售策略、创新技术、细分产品,为顾客创造价值,从而占领市场,取得利润。

企业领导人首先是个经营者

企业要聚焦经营,企业领导人首先是个经营者,必须是经营的行家里手。

经营能力是企业家的核心能力。做个企业的一把手,既不是个当官的,也不是传统的管理者,应该首先是个经营者,经营者就是要赚到钱。赚到钱的不见得都是好的经营者,但赚不到钱的一定不是好的经营者。企业是经济组织,是盈利组织,不会赚钱的人不能做企业的一把手。作为一把手可以把管理工作全部授权下去,但经营层面要了如指掌,如市场工作,不能只听销售人员汇报,要真正在市场一线。一把手要坐镇经营,关心盈利。

我碰到过这样的企业负责人,讲起来云山雾罩的一大堆,但一问到企业效益就吞吞吐吐,原因就是企业不赚钱。也有人一说话都是大概、也许,无法用数字说话,如果心中无数怎样做企业的领导呀?以前有个企业的一把手问我,北新建材上市以来每年都赚钱吗?我说,是呀,不赚钱怎么行呢。后来知道此人管理的上市公司很少有年头在赚钱。不会经营,长期亏损的企业往往会形成亏损文化,不在乎,觉得亏损了很正常,带有这种亏损文化的干部不能做一把手。

经营能力要自我修炼,也要认真地学习经营之道,更要眼睛向外,紧盯环境的变化,勇于创新。这么多年,我在中国建材的会议上,无论是年会,还是月度经营会都是和干部们谈经营之道,也就是赚钱之道。我常给干部们讲,我们的每次会都是EMBA的高级课程。正是因为这样,经过多年训练打磨,中国建材培养出一大批经营者。在中国建材的各个业务板块的一把手,80%的工作是经营内容,20%的工作是管理内容。不是管理不重要,是因为作为一个成熟的企业,管理的基本功该有的都应该有了,大量管理工作已经由基层的员工承担起来了,而经营工作却是别人无法替代你的。中国建材的水泥厂、玻璃厂、石膏板厂都管理得井井有条。另一方面,每个企业都有分管领导,交给他就行了,我不提倡企业一把手一天到晚泡在车间里,一把手要眼睛向外,把企业经营做好,让企业赚到钱。

(作者系中国企业改革与发展研究会会长,中国建材集团有限公司党委书记、董事长)

从管理到经营

既然我们认识到企业的重心正在由管理转向经营,就应该加大对经营工作的研究,重新定义企业的中心工作。但现实中,大多数企业领导层都是由基层管理岗位上上来的,他们理解企业的工作就是管理工作,多年专注于此,要让大家转向思考不确定性的经营思维模式并非易事,但这又是一个非要转的弯子。

回想以前我当厂长那会儿,企业开会内容大多数是管理内容,大修理、质

量控制、现场管理等,而现在开月度经营会主要围绕市场、价格、创新商业模式等,几乎很少谈到企业管理的内容,大量的管理工作下移,而企业高层专注于企业经营工作,不是管理不重要,而是经营更重要。

现在商学院给MBA学员上课,主要讲的是管理内容,因为近百年的企业重点工作就是管理工作,而且管理工作也容易归纳,便于教学。但对于EMBA应更多地给大家上些经营课,今天是个

创新创业时代,EMBA的学员希望学到经营企业的本领,他们需要创业和赚钱的本领,而目前以管理内容为主的教学教不会经营。马云说商学院教不出企业家,张瑞敏认为越学越不行,关键就在这里。现在,商学院开始设置启发和研讨课,增聘成功企业家做实践教授,我觉得这是个进步。我也建议MBA课程设计上也可以多一些经营课的内容,开放思维,提高学习和应变能力,增强选择判断的能力和整合资源的能力等。