

# 经营战略——浅谈基层企业经营者的培育途径

赵玲玉

山西杏花村汾酒股份有限公司（山西 汾阳 032200）

**摘要：**作为企业的基层组织，基层经理在实现公司的发展战略和执行过程中起到了至关重要的作用。文章从基层经理的实际出发，针对其在发展中遇到的问题，从提高其领导水平、提高其工作水平等方面谈了一些看法。

**关键词：**基层行政人员；基本经营管理技能；经营业绩提高

## Business strategy strategic strategy On the cultivation ways of basic enterprise operators

Zhao Lingyu

Shanxi Xinghua Village Fenjiu Co., Ltd. Shanxi Fenyang 032200

**Abstract:** As the basic organization of the enterprise, the basic manager plays a vital role in the implementation of the company's development strategy and implementation process. The article starts from the reality of the basic manager, in view of the problems encountered in the development, from the improvement of their leadership level, improve the level of their work.

**Key words:** basic administrative personnel; basic management skills; improve business performance

近几年，汾酒公司规模持续扩大，大量的优秀人才经过层层筛选，成为企业的中层管理人员。但是，这一批管理人才在进行管理工作时，却在战略理解、文化认同、精益管理、履职尽责等问题上存在着诸多问题和不足。

战略部是公司的重要业务部门，始终以问题为中心，根据行业特点、发展现状和部门的现实情况，积极探索实施了以“五个强制程”为核心的部门基层管理者培养路径。

### 加强企业的定位和凝聚企业的核心价值

核心价值是公司经营理念的一个重要内容，是一套解决内部和外部冲突的标准。策略开发部把该公司的业务定位为“企业的策略顾问、企业经营的执行者、顾客的价值提供者、发展的改变的促进者”，通过实际操作，凝聚了“诚信、坚韧、精益、协同”的企业价值。

在贯彻执行企业的核心价值时，公司策略开发部始终以“部长”为先，以“一周两次”“一周两次”、一天一次的“晨会”等方式进行全方位的宣传。与此同时，将基层治理与之相统一从现实出发，通过专门的训练，把“烙”在头脑中的核心价值观转化为行为规范；开展了一系列的回顾活动，用每个人的表现来衡量他们的核心价值落实状况，指导工作，引导团队转变观念、主动作为，努力形成思想共识，提升整体战斗力。

### 加强指导，加快角色转换

新上任的管理人员要经过一个相对困难的适应期。彼得原则中所说的，“当一个好的雇员被提拔为经理之后，他的业绩会下降。”为此，策略开发部还专门组织中层经理进行了培训，以加快中层经理的角色转换。

一、明确管理职能和责任，使其学会跟进目标，管理目标。策略开发部采取定期会议+专题研讨的方式，以长期、中期、短期为目标，并以定期会议方式落实到各基层单位；根据工作任务，通过分组讨论会，部门领导将工作的任务展示在展板上，从时间、任务、结果要求等方面，分别给出要求，并当场处理。

在实施工作中，基层干部面临着一些问题。

二、指导基层经理履行计划管理的功能，在水平方向上做好部门和计划的组织，从垂直的视角进行计划分解、落地和检查。培训基础经理进行分解，逐级跟踪、纠正。策略开发部门以年度会议、季度例会、月会、周例会和每日早会等形式为媒介，了解各部门对项目实施情况的跟踪和纠正；在下属上报工作阶段性工作成绩后30分钟之内，上级主管没有给予答复，员工要对其进行提醒和监督；完善员工的业绩评价制度，明确员工与员工的责任，促使员工及时回应、辅导员工，提升员工的工作效能。

三、加强基层行政人员的考核能力。策略开发部门编制化学模块化作业手册，使日常作业规范化，提高了基层主管审核的工作质量。同时，通过企业信息系统，让企业的基层经理把项目实施的进度和进度与企业的工作任务相结合，保证项目的进度和进度。

四、指导基层行政人员有效地进行组织工作。按部属特性进行合理的分配权力，与上级、上级、下级人员进行交流，协调和调配各种物资，为实现整体目标而奋斗。策略发展部门把党建工作的谈心与业绩考核的交流有机地联系在一起，通过与基层管理者的经常性交流，指导基层管理者与其下属进行高效沟通，及时了解团队思想动态，共同为达成目标过程中出现的问题寻找解决方案，并就下一阶段目标达成一致。

五、指导基层经理做好绩效考评和奖励工作。策略开发部充分利用业绩的指挥棒,严格按部门绩效考评方法进行全员绩效考核,采用积分制管理激励大家高效履职、积极投身于汾酒改革事业。主要实行业绩等级制,由基层经理定期对下属业绩进行定期的回顾和评价,并对下属进行考核,并在下属晋升、评优等绩效结果运用中的意见。

### 加强进修, 多项措施提高质量

策略开发部门通过两个星期的讲座和一天的早会,加强对基层经理的学习,并持续地进行着新的研究。

从“固定讲”到“轮流讲”,从“注入式”到“互动式”,从“单一型”到“多样化”,使学生的学习参与和效率得到了提高。

特别是,战略发展部门的中层干部,经常会组织一次讲座,讲解情况,明确目标,激励员工的积极性。同时,为新入职的管理人员配备“教练”,以老带新,言传身教的方式,使其更上一层楼。

各科室领导定期或不定期地开展专项培训班,就工作中出现的问题进行探讨和交流,并能及时纠正错误。针对工作中遇到的困难,结合实际,开展素质提高项目,努力建设一支高素质、肯吃苦、敢拼搏的管理团队。

### 加强回顾与交流

策略开发部会定期举行一次总结会,在各主管领导的带领下,协助各单位经理对一次工作中存在的突出问题进行总结,并提出改进措施。尤其是采用模块化的方法,把企业的管理实践一条一条地总结成一本模块化的小本,以加强基层管理者带领小队的的能力,提升小队的工作效能。

回顾所找到的问题可以分成两个方面。针对机构问题,各单位积极协调沟通,优化资源配置,为基层经理提高工作业绩提供支持;针对基层经理本身的问题,进行了深入的探讨和剖析,然后分类加以解决和优化。

一、时间管理的问题。许多新手经理都会抱怨自己没有足够的时间来集中精力做一件事情。因此,策略开发处在训练过程中,引导员工深入认识到时间的稀缺,合理安排工作时间,将工作时间分为工作时间间隔、下属工作时间审核、绩效沟通

时间、上级与上级沟通时间、个人及团队间的沟通时间、个人及团队的时间安排,从而提高团队整体效率。

二、沟通能力的问题。许多管理人员擅长做事情,但不擅长与人交流,尤其是在报告方面,往往准备不足,表达不准确。对这一点,策略开发处进行了前期准备、剪辑、表达和呈现、汇报汇报等方面的实战指导,让每个人的汇报能力都有了显著提升。

三、分享经验。底层经理一般都是出色的个体贡献者,他们习惯于做自己认为应该做的事情,而不是教会他们如何做,因为他们无法将自己的工作经历变成提高员工业绩的分享智力。策略拓展部门通过讲授、带领团队制作模块化的指南等方法,为企业提供有效的资源。

将个人贡献人物的宝贵经历转化为一种高效的引导方式,有助于员工养成以引导取代实际操作的工作方式。

### 加强实际操作, 拓展发展途径

一个人在一个工作岗位上工作的久了,就会有一种工作上的疲惫。如果没有增长的余地,业绩就会受到很大的影响。为了满足公司的高品质发展要求,公司战略发展处从实践出发,加强实践,不断拓展内部管理人员的发展渠道。

一、培养学生的能力。通过培训,提升员工的业务能力、表达能力和公文能力,增强企业竞争力,争取在企业的竞争中脱颖而出。

二、轮换工作。策略发展部在“轮值部长”时,一方面要担负起自己的职能,另一方面又要担负起一些职能,从而扩大了自己的管理范围和管理模式。

三、轮换训练。为具备工作及管理工作基础管理人才,策展部积极推行“固本计划”,推行各单位经理的多岗位轮岗制度,以充实其多职的工作经历,培育一岗多能的复合型基层管理者。

总体而言,经过五个“五个加强”项目,使企业的员工素质得到了提高,员工的专业化水平得到了提高,队伍的工作效率得到了明显的提高。公司多位一线主管被公司评为“先进工人”“优秀共产党员”等荣誉。

### 参考文献

- [1] 何慧娟. 对职工的激励机制研究 [J]. 现代经济学, 2014(14):44-45.
- [2] 彼得·德鲁克. 优秀的经理 [M]. 拉姆·查兰. 机械工业部 [M]. 2016年, 出版社.