

管理模式的争议 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E7_AE_A1_E7_90_86_E6_A8_A1_E5_c123_289021.htm 一份总结引发的争议 监管部工作总结及下阶段工作设想 尊敬的董事长： 监管部自成立至今已三个月。三个月来，我部人员深入到采购、运营、团购等一线部门，了解员工的情况、听取各部门干部对公司管理问题的建议和内心的真实心声，同时监管部内部员工之间的磨合亦日趋完善。因此，本部门对公司的运作已基本了解，特别对****建材超市的运作方式、管理体系和存在问题已比较清楚，并归纳总结了今后的工作思路。在此，本人对过去三个月的工作实绩、本部门工作中存在的问题和困难，今后的工作设想和工作安排分别进行阐述。 一、7月26日10月26日的工作汇总 分为三个阶段进行说明： 第一阶段：7月26日8月10日 在这一阶段，监管部(含本人)共有2位新人，我们在一面适应新城市环境、新工作环境的同时，一面承担了部门的组建工作。同时，部门内人员也处在相互适应的阶段。由于没有明确监管部的部门功能、工作权限，我们在开始工作时遇到诸多困难，其它部门不理解、不配合、拒我们千里之外等现象时有发生，尽管我们采取低调介入工作，但部门的工作进度仍是不理想的，需了解的情况也是不完整的。7月27日，我们向董事长助理申请调阅相关资料，在查阅完所有的管理制度、工作规定、会议记录后，我们感到震惊的是：管理文件和制度的不完整、残缺、重叠现象随处可见，连最基本的方向性文件---企业的运营规划都没有，企业的管理模式是不明确的，企业的制度管理体系是不完备的。这一

阶段，在仓促、未完全掌握各部门运行特点的前提下，按公司的要求，我们完成了采购部单个部门的绩效考核制度，但鉴于公司当前运行的实际情况，现阶段发展的平台上必须倾斜于采购部，因此，该考核制度未能严施，效果并未理想。

第二阶段：8月10日9月25日。在这一阶段，我们进一步深入了解企业。同时，我们在董事长领导下完成了对团购部的改建工作，包括：人员的考察与选拔；团购的管理制度、提成规定、考核制度；部门业绩任务的计划和分解；团购部一、二部的分立及早会制度的形成；团购业务的市场细分和业务范围（并代为起草了团购部与装修公司的合作协议），完成了董事长要求我们对团购部“扶上马，送一程”的工作，虽然目前团购部的工作业绩尚不理想，但其运作方向、运作模式和平台架构已明确并初见成效。在推动团购部的工作过程中，我们结合自己的工作经验和知识，了解运营部的工作特点后，完成了运营部的绩效考核制度。但随着对企业的进一步了解，发现：系统运行失误；结算卡壳；采购招商和产品结构不理想；订、补、退货的延误；销售额低；客诉处理质量差；干部的推卸责任；员工流失率大和凝聚力低等等。在对这些问题进行了深层核心的剖析后，我们得出：企业目前的困境是全局性和复杂性的，造成的原因有干部层的，亦有决策层的；有主观的管理原因，也有客观的经营环境原因。而基础性原因在于：整个gongsi的运作环及整个运作链条没有一个基础的工作方向---没有企业运营规划延伸出来的管理模式。工作流程不清晰；各部门岗位的责、权、利不对应和上述所存在问题都是它的具体表现，单靠绩效考核和严律管理已不能改善全局。为此，我们在8月24日向董事长提交了《关

于人力资源管理和监督的方案》，其中提到由于没有企业基础性和方向性指引文件，企业没有完整的中短期运营规划的前提下，要设计一个什么样的管理模式来支撑gongsi的运行？所有的工作标准、岗位责任在设计时是无目标牵引的。各部门绩效考核制度在无工作标准依据的前提下、无业绩目标的牵引下设计出来是不科学，也是不严谨的。在报告的最后，我们向董事长请示，监管部的工作方向是否要进行调整，转到引导编制企业的运营规划上。考虑到问题的严峻性和时间的紧迫性，8月26日，我们又提交《关于公司发展战略规划和运营规划的建议》，再次强调了要改变gongsi目前的问题，可以以董事长为核心，设立一个核心的研究小组，把研究制定企业运营规划的工作作为全局工作改变的一个切入基点，其它工作同步进行。经过我们与董事长的多次沟通，9月11日，董事长同意了监管部开始编制****年度运营规划初稿的工作，经过15天的紧张工作，我们调查了国内外的建材行业，从宏观经济 - 行业 - 某市竞业环境，对该市房地产和消费群体、该市的经济布局作了详细的调查和分析，总结出该市经济布局上“城区不大，镇区不小”的结论，并对竞业环境和我司单店经营的事实，概括出公司必须以服务质量为主的差异化市场竞争策略和公司“三三九制”样板店的抢点布局战略，到9月24日，完成了《****年度运营规划》讨论稿，并在9月25日晚由公司主要核心层干部进行了讨论。我们的本意是通过对年度运营规划工作的展开，可以有目的有计划地改变现有的领导方式，授权方式，确定企业在中山的布局和竞争策略，希望可以根据最终确定的运营规划方案，确定企业的管理模式，在制定公司制度管理体系时有一个目标依据，

促成一个全面改善工作绩效、改变现有工作面貌的局面，形成有制、有序、有效的管理文化，形成强大的凝聚力和执行力。但由于对企业运营规划工作重要性的沟通不到位，短时间内无法使参与讨论的干部和决策层达成共识，此项工作被安排到以后另择时机再进行商议。第二阶段：9月25日至10月26日 按公司的要求，监管部的工作重点转到梳理各部门的工作流程和制度、岗位职责和绩效考核上。由于董事长给监管部工作时间为25个工作日（9.25-10.25），所以，时间虽紧，我们还是按期完成了工作任务，已提交的有工作流程、岗位职责和员工手册。已通过并进入培训阶段的工作流程在10月26日开始了干部的培训，员工的培训在11月4日完成，将在11月5日正式实施。其他部分的工作成果尚在董事会的审核过程中，管理制度（含绩效考核制度）正在汇编和梳理，部分内容须待董事会核定岗位职责后方可编制。以上的工作事实，可以作为我们三个月来的工作总结。基本特点是熟悉企业、观察问题、研究对策、出台规则。

二、本部门工作中的主要困难及问题

1、部门工作功能尚未明确

监管部是做什么的？公司对它的工作功能定位是一个监督执行的部门？还是一个制度规则研究出台的部门？通俗一点来说它究竟是政法监督部门还是人大立法机构，是凭已有的制度、规定去行使监管督促工作？还是单纯从事公司制度及规定的研究和编制工作？如果两个功能都须兼顾的话，既承担对公司监督执行的监控功能，又要承担在监督过程中就所发现的问题提供理论或操作上的修正，那么监管部人员的专业知识必须是跨专业的。如果按照公司所定的管理关系，监管部是属于总公司，属于董事长直接管辖的，有权对各分公司的工作进行监

管。但目前监管部所配置的人员并不理想，按熟悉工程企业的管理、人力资源管理、房地产项目管理、工程管理、建材和管理培训的要求，本部其余两位同事并不具备跨行业、能含盖我们集团目前业务的监管工作的能力。公司至今未明确宣布监管部的工作关系、功能作用和监管范围，对下一步的监管工作的开展是有影响的。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com