

# BMSG辽宁分公司规范化管理案例研究

## 摘 要

近年来我国经济的高速发展离不开各中小型民营企业做出的巨大贡献，民营企业的发展速度和进程是全球经济发展的重要动力。大部分民营企业借助国内适宜的环境条件而取得企业初期的成功，但与此同时也面临着市场的不停变化，在企业快速发展的同时也会遇见很多挫折，然而企业常常因为一味地求于发展而疏于企业内部管理，一不留神就会使企业走向失败。这也是我国大部分民营企业生命周期短的主要原因。

本文以我国中小型民营企业发展中所遇见的规范化管理问题为研究背景，选取 BMSG 辽宁分公司为研究对象，以针对企业在其成长历程中所暴露的规范化管理问题为案例，对公司所遇见的管理问题进行真实的阐述。通过员工访谈，问卷调查等方式进行资料的收集，从微观和宏观角度进行归纳概括、总结分析。通过理论与实践相结合，大量的文献研究，充分利用管理学、组织行为学等相关理论作为理论支撑分析本次案例。最后根据企业所遇见的问题提出有效的对策和建议，为企业未来发展提出有价值的参考意见和解决方法。

通过上述论文的研究内容对企业成长所遇问题进行分析得出结论：企业规范化管理在我国民营企业未来发展中起着绝对性作用。针对企业规范化管理问题提出相应的管理方案 and 对策，进而整理出一套有效规范化管理体系，为 BMSG 辽宁分公司的未来发展提供具有一定参考价值的理论依据和管理对策。希望通过本次论文也能够为发展中的中小企业所遇见的规范化管理问题提供有益的指导与借鉴。

**关键词：**组织行为学；规范化管理；中小型民营企业

# A Case Study on Standardized Management of BMSG Company

## Abstract

In recent years, the rapid development of China's economy is inseparable from the tremendous contributions made by small and medium-sized private enterprises. The development speed and process of private enterprises is an important driving force for global economic development. Most private enterprises have succeeded in the initial stage of their enterprises by means of suitable domestic environmental conditions, but at the same time they are facing constant changes in the market. With the rapid development of enterprises, they will also encounter many setbacks. However, enterprises often neglect their internal management because of blindly seeking development, and they will fail if they do not pay attention to it. This is also the main reason for the short life cycle of most private enterprises in China.

This paper takes the standardized management problems encountered in the development of small and medium-sized private enterprises in China as the research background, takes the standardized management problems exposed in the growth process of enterprises as a case, and makes a real exposition of the management problems encountered by companies. questionnaires and other means of data collection, from the micro and macro perspective to summarize, summarize and analyze. Through the combination of theory and practice, a large number of literature research, organizational behavior and other related theories as theoretical support for the analysis of this case. Finally, according to the problems foreseen by enterprises, effective countermeasures and suggestions are put forward to provide valuable reference opinions and solutions for the future development of enterprises.

Through the analysis of the above-mentioned research contents, the conclusion is drawn that the standardized management of enterprises plays an absolute role in the future development of private enterprises in China. Aiming at the problems of standardized management of enterprises, the corresponding management plans and countermeasures are put forward, and then an effective standardized management system is put forward, which provides a theoretical basis and management countermeasures with certain reference value for the future development of BMSG Liaoning Branch. It is hoped that this paper can also provide useful guidance and reference for the standardized management problems encountered by the developing SMEs.

**Key Words:** Organizational behavior; Standardized management; Small and medium-sized private enterprises

# 目 录

摘 要.....	I
Abstract .....	II
1 绪论.....	1
1.1 研究背景与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 研究内容与研究方法.....	3
1.2.1 研究的主要内容.....	3
1.2.2 研究的主要方法.....	3
1.3 论文的结构安排.....	4
2 案例正文.....	6
2.1 公司简介.....	6
2.2 行业发展概况.....	7
2.2.1 所属行业简介.....	7
2.2.2 行业未来发展趋势.....	8
2.3 公司组织管理现状.....	9
2.3.1 组织结构体系.....	9
2.3.2 组织职能分工.....	9
2.4 公司规范化管理问题描述.....	11
2.4.1 公司高层身兼多职.....	12
2.4.2 缺乏完善的奖罚机制.....	14
2.4.3 门店店长各怀私心.....	15
2.4.4 员工专业能力差.....	16
3 案例分析.....	18
3.1 相关理论基础.....	18
3.1.1 企业规范化管理概述.....	18
3.1.2 创业企业成长模型.....	20
3.1.3 创业管理理论.....	21
3.1.4 组织管理和激励理论.....	22
3.2 问题分析.....	23
3.2.1 规范化管理问卷调查.....	23

3.2.2	公司存在问题分析.....	24
3.2.3	麦肯锡 7S 模型.....	25
3.3	问题成因分析.....	27
3.3.1	不规范的组织管理模式.....	27
3.3.2	缺乏有效的考核激励机制.....	28
3.3.3	职能分工不明确.....	29
3.3.4	门店缺乏统一管理标准.....	30
4	规范化管理的对策和建议.....	32
4.1	制定企业发展目标规范企业内部管理.....	32
4.1.1	制定公司的战略和目标.....	32
4.1.2	合理的组织管理层次和责任划分.....	33
4.2	充分运用考核激励机制.....	34
4.2.1	制定合理的薪酬体系.....	35
4.2.2	完善公司内部考核激励机制.....	35
4.2.3	建立各门店统一考核激励机制.....	36
4.3	借助信息化管理对各门店进行统一标准.....	37
4.3.1	采购仓储管理系统.....	38
4.3.2	统一会员收银管理系统.....	38
4.4	健全人力资源体系.....	39
4.4.1	公司人力资源整合.....	39
4.4.2	公司员工的培训.....	40
	结    论.....	41
	参考文献.....	42
	附录 A 公司规范化管理现状调查问卷.....	43
	致    谢.....	47

# 1 绪论

## 1.1 研究背景与意义

### 1.1.1 研究背景

改革开放 40 年以来，我国中小企业飞速发展，但大部分企业生命周期极其短暂，很难有企业能够做大做强，坚持长远的发展。我国很多中小企业成立初期的成功，主要归功于创业者的个人的管理能力和丰富经验，这是一种毫无理论根据的危险现象。企业发展到一定规模必会出现瓶颈，随着企业的壮大，人员的增多，仅凭借创业者自身能力很难有所突破，有的企业稍有不慎甚至会因此消亡。据统计，我国民营企业的平均寿命只有 2.9 岁，民营企业生存时间超过 8 年的只有 8%，这与国外的许多民营企业的长盛不衰形成了鲜明的对比<sup>[1]</sup>。导致这一现象的重要原因就是由于企业长期采取粗放的小作坊式管理，缺乏有效的规范化管理体系。科学有效的管理应该是综合各项管理要素针对不同企业进行系统的管理设计，然后形成一套有效的规范管理运营机制。企业的规范化管理更是重中之重，企业管理只有做好基础的规范化才能够完善标准化、信息化。决策的不规范，管理的随性是一个发展中企业的致命伤。因此研究发展中中小企业的规范化管理问题势在必行。

据统计，近年来新生儿数量的逐年提高，中国母婴行业的发展尤为迅速，随着新政策的颁布，全面二胎的开放，国内母婴市场也成了大热门，大量商家把眼光投向了母婴行业。母婴市场及母婴相关产业也进入了发展的黄金期，母婴市场交易趋势显著增长。但在市场需求增加的同时，市场竞争也是日益激烈。当中的变革也在悄无声息的进行着。经过近年来的发展，其中不乏很多优秀的中小企业诞生。与此同时，与国内其他企业一样，一个企业的快速兴起同时也面临着一个企业的快速“改革”。大部分企业内部都缺乏一套完善的规范化管理系统，很多企业经过初期的努力和市场红利获得成功，但又因疏于管理走向没落。这使很多企业发展一直无法突破自身瓶颈，只有找出一系列适合企业内部的规范化管理流程，才能够让企业稳步前行。一个企业成功的必要条件，第一是资源；第二是能力，也就是管理者本人的管理能力；第三是机遇。资源和机遇都是不可预见的，但管理是可以人为改变的，一个优秀的管理者会对企业起着至关重要的作用，让企业走向管理规范化是一个企业管理者要学习必修课。

经过时代的发展和变革，这些企业也意识要管理变革的重要性。创新是企业管理的灵魂，也是企业在现代市场的生存法则<sup>[2]</sup>。大多企业经过了初期的集权控制型管理模式，逐渐走向规范化、标准化、信息化、现代化的管理模式。因为随着企业的壮大发展，业

务扩张的速度远远超过了管理体系改革的速度，在这一过程中逐渐暴露出诸多问题。随着企业的不断发展，规模的扩大，原有的管理模式和管理办法已然成为企业发展的阻力。所以，管理模式的改变是一个企业发展的必经之路。然而现实的企业管理中，企业往往只看重市场的扩张而忽略了企业规范化管理的潜在问题。如果企业自身不能够及时的发现问题，构建有效的规范化管理系统，就随时可能因为这样的“小事情”而一蹶不振。因此，企业的长远发展取决于一个企业的规范化管理模式，在企业扩张变革的同时也要着重于企业的规范化管理变革。提高企业内部的管理标准，提升员工的工作效率，完善企业的行为规范，从而能够使发展中的中小企业健康成长。

随着母婴行业的发展涌现出一大批优秀的中小型民营企业，BMSG 可以说是其中的代表之一。本文以 BMSG 辽宁分公司为研究对象，BMSG 辽宁分公司是一个处于高速发展中的中小企业，它拥有雄厚的品牌背景，自主的商品渠道，并且处在市场前景开阔的母婴行业。在企业的发展过程中上述问题也同样不可避免。因此，对 BMSG 辽宁分公司所存在的规范化管理问题进行分析研究，在相关行业内具有非常必要的现实意义。

### 1.1.2 研究意义

在西方一些发达国家，规范化管理已经相对成熟，大部分企业普遍经历了科学管理到规范化管理的这一过程。由于各国家地区的不同，每个国家地区都有一套相适应自身的规范化管理体系、制度和理论方法、并根据企业内部的实际情况不断完善。企业对于管理具有很强的依赖性，不同企业由于地域、经济、文化背景的不同，管理的模式也各不相同，企业根据自身情况，通过不断的经验总结制定出一套适合自己企业的规范化管理模式才是企业长远发展的生存之道。

在国内，一提起管理，大多数人会想到管理的组织、领导、协调能力，经常忽略了企业规范化管理。随着我国经济的高速发展，国内各中小企业内部和外部环境都发生着巨大的变化。知晓时代变化的趋势，克服自身缺陷，改善内部问题，把劣势转化成优势，成为业内的佼佼者领头羊。这将对每个发展中民营企业的重大挑战。如何促使企业走向制度化、规范化、专业化管理是我国理论界需要研究和探索的重大课题，深入研究中小型民营企业的规范化管理，对于我国中小型民营企业未来的发展有着十分重要的理论意义和实践意义。

本次案例的研究意义在于通过对 BMSG 辽宁分公司内部规范化管理问题的研究，分析，给出对策和建议。根据企业发展中所遇见的问题采取先进的管理手段，建立一系列属于企业自身的规范化管理体系提高企业的核心竞争力。希望能够通过企业的规范化管理，改善企业内部环境、提高员工凝聚力，为企业长远发展打好基础。通过本次论文

的研究，能够解决公司现阶段所遇见的管理问题，对 BMSG 辽宁分公司未来发展也具有重大的意义。也希望能够通过本次论文的研究分析，对同类型企业规范化管理问题起到参考借鉴的作用。

## 1.2 研究内容与研究方法

### 1.2.1 研究的主要内容

本文从企业规范化管理角度切入，采用案例研究法，根据 Patton 于 1987 年提出的案例选取十大原则中典型性 (Typicality) 原则<sup>[3]</sup>。以 BMSG 辽宁分公司为案例研究对象，应用 MBA 所学习的管理理论，着重分析企业内部规范化管理的现状，选取了三个企业内部最具代表和核心的管理问题进行深入研究，展开论述。虽然是三个看似简单的基本管理问题，但企业内部稍有不慎就漏洞百出，如若不加强管理规范，必酿成大错。在 BMSG 近年来的发展过程中，作为 BMSG 辽宁分公司员工之一，切身的经历了该企业的成长变革以及内部一系列规范化管理问题的暴露，第一时间掌握内部信息和相关资料，及时统计收集。在收集资料的基础上，查阅大量企业规范化管理相关文献，结合日常所学，利用所收集的资料对本企业案例进行分析研究，从而得出解决对策。结合连锁经营的企业的管理特点、母婴行业的发展方向、东北经济大环境的分析，以及先进企业的管理经验，对 BMSG 辽宁分公司出现的规范化管理问题进行研究分析，梳理出问题成因，并提出有效的对策和建议。

### 1.2.2 研究的主要方法

(1) 案例研究法：案例研究法是实地研究的一种。通过公司实际出现的问题，设计案例，分析案例。以公司实际出现的问题为研究对象，可以获得一个较全面与整体的观点。

(2) 文献综述法：文献综述法是一种传统的研究方法，几乎适用于任何一种科学研究，如果没有有用的文献参考，没有一定的理论基础，那么将很难达成预期效果。因此在做任何研究之前，都尽可能的查阅文件，总结经验理论，为后期的研究打好基础。

(3) 理论结合实践法：理论结合实践法也称作实地调研法，在准备论文期间通过对高层领导的访谈和对基层员工的调研，了解企业管理现状和企业所遇到的困境，确保所有资料真实合理。通过日常工作深入研究，从实践中收集总结企业所发生的规范化管理相关问题，并通过所学习管理学相关理论分析问题，研究问题。理论研究与实践相结合，这样既能够利用科学理论的方法研究本文企业所存在的问题，又能够通过有效的实践快速解决问题。

本次论文通过导师的专业指导，充分运用日常课程中管理学相关理论作为支撑，查阅书籍文献，深入研究 BMSG 辽宁分公司在近年发展中遇到的问题根源，进行实地调研、深度访谈、案例分析、提出有效的管理改进方法，最终得出解决方案。

### 1.3 论文的结构安排

本论文以 BMSG 辽宁分公司为案例进行研究分析，论文全文共分为五个部分：

第一部分绪论。本章主要介绍了论文的研究背景与意义、论文的研究内容与研究方法、论文正文的结构安排。

第二部分案例正文。本章主要介绍了 BMSG 辽宁分公司简介、行业发展概况、企业组织管理现状、以及公司规范化管理问题描述。

第三部分案例分析。本章主要介绍了规范化管理的相关理论基础、规范化管理问题分析以及管理问题成因分析。

第四部分对策和建议。本章主要针对 BMSG 辽宁分公司规范化管理问题提出有效的对策和建议。

第五部分结论与未来展望。对本次论文进行归纳总结，最后重点说明本次论文的观点及对 BMSG 辽宁分公司的未来期望。

本次论文研究的基本步骤：说明公司背景及简介、提出问题列举案例，通过案例分析问题成因，提出对策和建议，最后得出结论。

本文研究框架如图 1.1 所示。



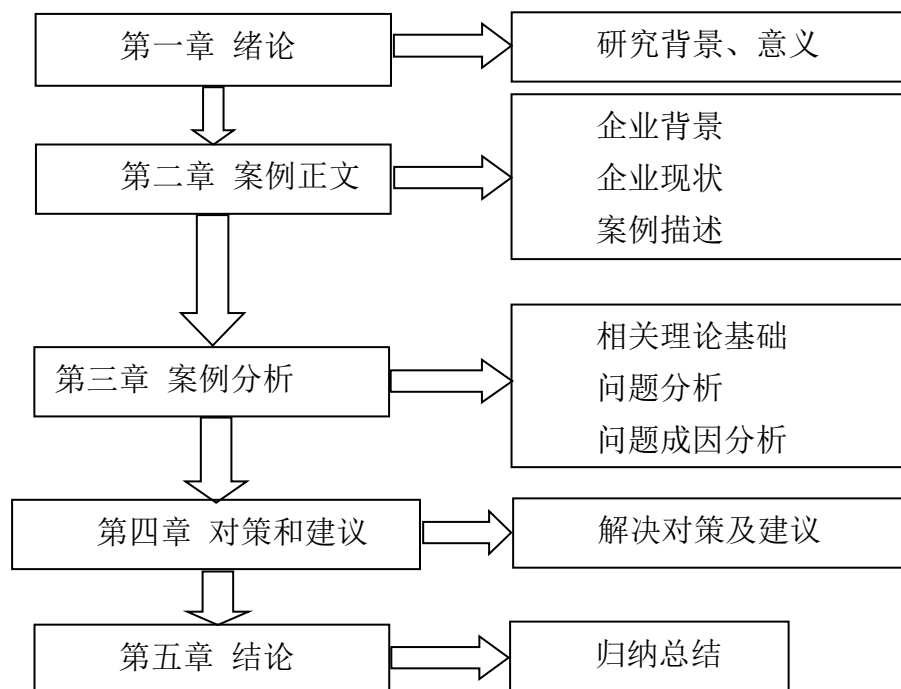


图 1.1 本文研究框架  
Fig.1.1 Framework of this paper

## 2 案例正文

### 2.1 公司简介

BMSG 是重庆市重点国企——重庆对外经贸（集团）有限公司旗下专业保税进口购物网站“XGQQG”子品牌，是重庆政府正式批准成立的国有控股跨境电子商务 O2O 平台。线上商城名称为“XGQQG”，线下实体体验店名称为“BMSG”。BMSG 运用跨境电商西港全球购的平台优势，全面实现线上线下相结合的经营模式，线上着重购物，线下着重客户体验。BMSG 以重庆为运营总部，经营至全国各大省市。目前“BMSG”线下实体门店已覆盖全国 29 个省市自治区，公司在国内十几个大城市设立了分公司和办事处。各分公司负责省内实体门店的招商加盟。实体门店作为线下门店，着重消费者的切身体验，让消费者能够走进产品了解产品并接受门店的专业服务；客户可以在实体店面实名购买进口商品，也可以通过线上商城作为交易平台，用自己的身份实名购买后通过保税区发货，由国内物流快递到家或到附近门店，有效解决了个人海淘周期长，物流费用高，维权索赔难等问题，打破了传统跨境电商与消费者距离。商品来源及贸易模式主要分为以下三种：

（1）跨境保税：电商将货物集中发运至海关特殊监管区域，消费者在电商平台下单，包裹经海关查验放行，以个人物品出区，由快递公司配送到消费者手中。

（2）一般贸易：企业间跨国单边售定的正常贸易货品，按照一般贸易方式进出口的货物。

（3）海外直邮：客户通过互联网订购，公司原产地采购，使用国际物流运送，直接邮寄到顾客家中。

BMSG 辽宁分公司成立于 2015.6 月，是 BMSG 项目下属分公司之一，主要负责 BMSG 项目辽宁区域内所有业务。经过公司领导及全体员工的不懈努力，在省内快速扩张，现辽宁省内共计 17 家线下实体门店，遍布沈阳、大连、抚顺等 10 多个城市，各门店分布在各城市人流量较大的商场、小区及其他重要区域。截止 2018.12 月辽宁省内总营业面积超过 1000 平方米，年销售额累计超过 2500 万元，会员数量多达 4.25 万。

线下实体门店又分为两种经营模式：公司直营和加盟代理。现 17 家门店中 2 家门店为公司直营门店，14 家门店为辽宁分公司与个体经营者合作店面，股份占比为 4:6，其余门店为个体经营者独资。直营门店由分公司直接管理，其余加盟门店公司有管理权

限但并未参与管理。截止 2019.4 月，BMSG 辽宁分公司一直以合作店面的模式进行招商加盟。

## 2.2 行业发展概况

### 2.2.1 所属行业简介

BMSG 所属行业为母婴行业，公司主营产品多数为原装进口母婴用品及食品。母婴行业产业群庞大，主要包括婴幼儿、孕妇、儿童的食品及用品。母婴行业所涉及产品范围广数量多。一般来说母婴行业产品范围主要分为以下几类：宝宝食品，母婴用品，婴童洗护，营养保健，宝宝出行等等。其中宝宝奶粉，尿不湿以及宝宝食品占比居多。近年来母婴服务类也逐年增多。例如：月子中心，商城，宝宝早教，宝宝游泳等等。国内母婴行业的发展历史及进程：

(1) 国内母婴行业最早起步于 1990-2000 年，随着国内经济的发展，人口的稳定，国内全面实施独生子女政策禁止二胎。父母开始把精力转移到一个孩子身上，这个时候国内的母婴行业逐步发展，有着日益增多的市场需求。随着婴童行业的刚刚起步婴儿配方奶粉，婴儿食品，婴儿用品，婴儿推车玩具等这些看起来常规的商品，逐渐出现在大众视野，但在那时也都是稀有商品。90 年代初期国内还没有完善的母婴店。但在这十年中，随着时间的发展，港台及国外的母婴品牌陆续进入中国，让很多中国家长认识到了这些对于现在来讲平淡无奇的母婴用品。产品日渐丰富，产品渠道也快速发展，中国南方的一些发达城市也开始出现了规模不同大大小小的母婴用品店。

(2) 2000 年开始，是中国母婴行业飞速发展的时期，随着市场需求的增加，国内经济的大幅度提升，母婴用品无论从产品还是渠道都得到了快速的扩展。以北上广深为首，相对完善的母婴用品店遍布在国内各个城市，部分已经开设在了乡镇。母婴用品连锁店也逐年递增飞速发展。作为国内三大婴童展之一的上海婴童展见证了中国婴童产业 10 年的腾飞，也许这是最好的十年，也是最坏的十年。就在这飞速发展的十年中，国内母婴行业发生了一件震惊国内外的毒奶粉事件。根据我国官方公布的数字，截至 2008 年 9 月 21 日，因使用婴幼儿奶粉而受到影响的婴幼儿多达 54440 人，其中 4 人死亡。香港及澳门地区均有婴儿确诊患病。事件一时轰动了国内外，大部分父母开始对国内的食物安全有所担忧，有的家长宁可多花一倍的价格也要买到进口的宝宝奶粉。国外母婴用品也再一次受到很多年轻父母的追捧。

(3) 2000-2011 年母婴行业处于启动发展期，母婴行业发展迅速，随着经济的发展，开始出现了大型的母婴卖场，母婴电商也层出不穷。很多线上的母婴社区网站门户开始涌现。由于毒奶粉的事件，消费者对母婴商品的安全性要求很高，比起价格消费者更佳

注重商品的质量。产品的销量取决于产品的质量和口碑。与此同时，随着国内电子商务的飞速发展，网购也成了很多年轻父母的日常，这使很多线上的母婴用品销售平台也得到了广泛的应用。足不出户动动手指就可以帮宝宝买好日常所需。同时，伴随着很多跨境电商的崛起，家长们可以不用出国就买到进口的母婴用品。

(4) 2011 年至今，精耕细作，厚积薄发。近年来母婴行业表面看似平稳，实际暗潮汹涌，竞争激烈。消费逐渐多元化和个性化，终端产品和服务也不断完善提高，产品和服务的完美结合，在客户需要产品的同时提供更多的有效服务。母婴渠道终端也变得更加专业，细致，进入了精耕细作讲究品质的后渠道时代，日趋完善。越来越多连锁企业注重线上线下相结合的销售模式，深度挖掘多元用户的需求，差异化经营，提高员工服务质量，精细化运作。根据调查婴幼儿年均消费额度也逐年增长。据统计，截止 2018 年国内母婴行业整体规模已经超过 3 万亿。

### 2.2.2 行业未来发展趋势

中国在全球拥有最多的人口，持续稳定的出生率及单独二胎政策的开放，再加上第三波人口潮已经到达生育巅峰，造就了庞大的母婴用品及相关行业市场。据调查显示，2017 年母婴行业全年总融资超过 230 亿元，超过 200 个项目获得投资。随着第三波人口潮的成长，大部分 80 末 90 初人口成为母婴市场消费主力军，孕育观念和消费行为跟上一辈相比有着很大的改变。电子商务的快速崛起，不可避免的给实体零售带来致命的冲击，让实体零售承受颇多的压力<sup>[4]</sup>，大量 O2O 的跨境电商涌入市场，线上与线下相结合的经营模式深受消费者追捧，成为母婴市场未来发展的主力方向。母婴行业也逐渐走向了信息化和专业化。此外，由于 80、90 后大部分家庭都是独生子女的特殊性，据统计每个家庭中平均有 4 个家长共同照顾一个婴幼儿，并且大部分家庭都有足够的经济能力和时间培养下一代。随着国内经济的发展，人们开始重视孩子的教育培养，生长发育，从衣食住行各个角度，家长都愿意给孩子最好的，不想孩子输在起跑线上。

很多国内的学者也对国内母婴企业连锁经营发展进行了详细的调研并取得一些成果，暨南大学学者梁英葵<sup>[5]</sup>提出了新的零售模式—实体连锁专营店目录销售网络销售；苗晓燕等人介绍了加盟连锁经营模式的理论，并总结相关经验为我国建立母婴用品加盟连锁提出了相应对策<sup>[6]</sup>。以上专家提出的理论对于母婴连锁企业未来发展都有着至关重要的指引作用。通过上文的描述我们可以得知，母婴行业正是在这样的大背景下高速发展。母婴行业未来发展过程中，产品和服务仍旧是消费主体，线上和线下销售模式的结合在母婴市场还有巨大的发展空间，尚属蓝海，未来需要进行深度的挖掘和细化。综合

上述分析，有效的提高产品质量，产品的多元化，优质的服务良好的售后保障再加上连锁品牌效应，国内母婴行业未来还有很大的发展空间。

## 2.3 公司组织管理现状

### 2.3.1 组织结构体系

2015年6月BMSG辽宁分公司正式成立，其前身是X通讯设备有限公司，主营通讯设备销售及售后。BMSG辽宁分公司负责辽宁省内所有BMSG线下体验店的经营、管理、招商加盟、品牌推广等，同时兼顾原有通讯业务，各部门员工及领导依旧采用原班人马。为大力发展BMSG项目，公司将原有通讯业务规模压缩，资源缩减。主要精力、财力及人员全部投入到BMSG项目的前期推广中。

BMSG辽宁分公司内部组织架构：总裁1人，总经理1人，项目部3人，人力资源部2人，财务部4人，招商部3人，市场部4人，综合办公室2人，门店店长16人，门店营业员30人（上下浮动）。BMSG现有员工数量超过60余人，员工数量相对较少，大部分员工偏于年轻化，缺乏工作经验，员工平均学历整体偏低，全体职工中大专以上学历占比不到50%。2018年全年BMSG项目业务收入超过500多万元，根据我国2011年颁布的《中小企业划型标准规定》，公司员工超过20人，且全年营业收入额超过300万元的企业，划分为小型企业。由此可见BMSG辽宁分公司属于小型企业<sup>[7]</sup>。

### 2.3.2 组织职能分工

公司内部组织架构如图2.1所示，实行总经理负责制，采用直线制组织结构。从图中我们可以看出，辽宁分公司现有高管2人，其中总裁1人，总经理1人。总裁为项目主要投资人，不参与公司日常的管理经营，只对重大项目变动进行决策及管理。总经理为项目总负责人，负责公司日常管理及公司内部重要决策、制定各部门任务分工、协调及管理各部门、总之负责公司大大小小的一个问题。公司主营业务链上的关键职能分为不同部门，直接由总经理负责。各部门主要职能如下：

项目部：其中BMSG项目部主要负责与总部对接。接收总部下达的各项任务，及时将辽宁分公司遇到问题与总部反馈，是总部和辽宁分公司联系的主要桥梁。

人力资源部：负责全公司（包括：通讯业务，BMSG项目，BMSG门店）的招聘，培训和薪酬绩效等管理工作。

财务部：负责BMSG项目公司资产，预算，结算以及各门店资产等财物管理工作。

招商部：负责BMSG项目的省内招商、加盟、以及宣传推广。引进更多新的加盟门店，扩大BMSG项目在省内的知名度和市场占有率。

市场部：针对各门店需求，采购具有竞争优势及前景的母婴用品品牌，进而获取省内品牌代理权限。一方面引进门店销售。一方面对其他母婴门店及相关企业进行批发零售。

综合办公室：主要负责分公司与门店沟通对接、协调、公司企划、行政及后勤等事物。

门店店长：负责各门店日常管理一切事宜，包括员工招聘、店内财务、员工管理、门店日常采购销售。

门店营业员：负责辅助门店店长日常工作、商品销售、为客户提供专业的指导建议。除门店店长及营业员外，各部门员工均同时负责 BMSG 项目和原有通讯业务。

企业内部组织架构如图 2.1 所示。

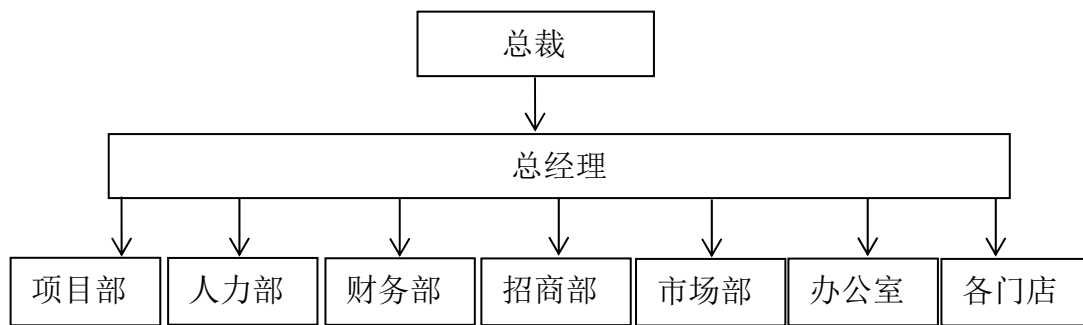


图 2.1 企业内部组织架构

Fig.2.1 Internal Organizational Architecture of Enterprises

### 2.3.3 组织管理流程

BMSG 是全国性连锁经营性母婴门店，辽宁省内门店的加盟管理全权由 BMSG 辽宁分公司负责。连锁经营是指经营同类商品、使用统一商号的若干门店，在同一总部的管理下，采取统一采购或授予特许权等方式实现规模效益的经营组织形式。与传统商业经营模式相比其特点是具有统一的经营风格、统一经营、统一管理、所辖店铺均需执行总部统一制定的经营管理规范标准。能够实现规模经营，抗风险能力较强。BMSG 辽宁分公司辽宁区域内又分为两种连锁经营加盟模式，区别与普通的连锁经营企业，分为特许经营权转让和直营连锁经营两种模式。

特许经营权：上文提到的加盟商独资加盟，分公司与加盟商双方签订合同形成后，加盟门店与分公司人事、财物关系独立，分公司无权干涉其门店在正常允许范围内的经营管理，主要负责门店日常的服务支持及售后，这种加盟模式相对独立，但缺点是不好管理，现辽宁分公司为日后统一管理已经取消了这种加盟模式。

直营连锁经营：这种模式是辽宁分公司现阶段大力推广的加盟模式，也是辽宁区域内唯一的加盟模式。辽宁分公司对加盟门店出资占股，投入占比为 4:6。也就是说分公司对各门店拥有所有权、决定权。是门店老板之一，对门店经营中各项具体事务均有参与权和管理权，各门店加盟商可以说既是公司的合伙人又是下属员工，需要参考辽宁分公司的意志行事。但现阶段 BMSG 辽宁分公司一直忙于门店的扩张，除了每月的财务结算和库存盘点，并未实际参与各占股门店的经营管理。

辽宁分公司主营业务流程包括市场招商推广，商品批发零售，门店支持等几个方面。简要概括公司流程如下：招商部通过日常推广宣传吸引更多省内 BMSG 加盟门店。市场部为门店选择有利的销售商品，并对其他企业批发零售获取利润。综合办公室负责对省内各门店的服务、支持及对接。各个门店店长负责门店日常管理经营。整个公司内部流程由各个部门独立负责并相互协调，均由总经理直接管理。

## 2.4 公司规范化管理问题描述

BMSG 辽宁分公司成立至今，作为一家大型全国母婴连锁企业，在辽宁地区的市场日渐开阔，市场占有率稳步提升，前景一片大好。但随着店面的增多，公司内部管理规范的不健全，公司管理一片混乱，最近一年来无论是门店业绩还是省内的招商推广都遇到了前所未有的瓶颈。

由于市场口碑的影响，招商推广方面也止步不前，近三个月省内仅仅新增一家门店。品牌市场口碑有好有坏、参差不齐、风评不一，很多本来就处于观望状态的加盟商，犹豫不决，不敢出手。当务之急是找出企业内部出现问题的根源，导致这些问题的原因与企业规范化管理息息相关。管理出现问题的原因一般都在于管理者只关心人的态度和表现，并没有清晰的界定必须要做的事情以及做事的标准，界定应该做的事<sup>[8]</sup>，而忽略了企业发展中的关键问题。半数以上门店的销售业绩照上一季度平均下滑 20%左右，有的门店甚至没有达到总部规定的基本业绩指标，大部分门店业绩均不达标，甚至达不到收支平衡，个别门店开业至今持续亏损。近半年来店铺销量一直处于下滑态势。表 2.1 是辽宁省内部分门店某月销售业绩统计表。从表中可以看出，各门店销售指标完成率均不超过 50%，从表中我们可以看出，大部分门店销售情况严重不达标。

表 2.1 辽宁省内部分门店某月销售业绩统计表

Tab. 2.1 Statistics table for sale

门店	总销售 目标	实际销 售金额	完 成 率	奶粉销 售任务	奶粉 占比 率	保健品 销售任 务	保健品 占比 率	当月新 增会员 数量	会员总 数量
抚顺望花区店	150000	79133	53%	67500	33%	22500	14%	105	3077
盘锦万达店	150000	76583	51%	67500	45%	22500	28%	110	1978
中街恒隆店	150000	94589	63%	67500	38%	22500	21%	160	3009
鲅鱼圈万达店	220000	82197	37%	99000	47%	33000	20%	112	1970
盘锦水游城店	140000	56890	41%	63000	42%	21000	25%	89	1680
阜新万达店	100000	49491	49%	45000	39%	15000	33%	77	1600
于洪家乐福店	110000	41111	37%	49500	51%	16500	12%	85	1432
大润发店	110000	57026	52%	49500	48%	16500	5%	69	1727
万象生活城店	120000	47065	39%	54000	30%	18000	15%	90	2303
碧桂园店	100000	39175	39%	45000	33%	15000	11%	65	919
铁岭店	110000	33634	31%	49500	48%	165000	26%	55	1370
合计	1460000	656900		657000		367500		1017	21065

#### 2.4.1 公司高层身兼多职

2015 年总经理 L 先生原本负责公司通讯业务，但随着通讯市场的迅速转型与发展，公司运营跟不上行业发展的快节奏，导致公司通讯业务日渐萎靡，原本红火的几个国产品牌也因为某些原因持续走下坡路。而原本公司最赚钱的进口手机品牌韩国三星，由于总总负面消息在国内市场也一蹶不振。诸多原因导致原本经营良好的通讯业务开始萎缩，通讯业务是公司主营业务和收入来源，而如今经营不善，入不敷出，大局已定无力挽回，L 经理不得不想办法另寻出路。随着母婴市场的日渐发展，国家对全面实行二胎的宽松政策，总经理 L 先生瞄准了母婴行业，说做就做 L 先生走访多地，对全国大部分有名气的加盟连锁母婴项目进行实地调研考察对比筛选。但由于辽宁省内母婴市场已经被各大连锁企业占据，如省内知名品牌米氏孕婴，乐友孕婴童等，早已形成规模，新兴的母婴企业很难有立足之地。L 经理探访全国各地，经过充分的调研，走访了多家知名连锁母婴企业。L 经理通过多方面的调研了解到大部分宝妈对国产母婴用品，尤其是食品还是稍有顾虑，如果家庭条件允许的情况下还是更倾向选择国外的母婴用品。L 经理



最终把目光锁定在了与跨境电商相结合的 O2O 母婴加盟连锁品牌 BMSG。而此时 BMSG 在南方非常红火，辽宁市场还是空白区域，正在寻求合适的分公司人选，这一想法刚好与 L 经理的一拍即合。L 经理对 BMSG 项目进行了充分的充分的市场调研，觉得 BMSG 是一个大有前景的好项目，于是将 BMSG 的商业计划书带给总裁 X 先生，详细说明了公司现阶段通讯业务萎靡的情况和 BMSG 项目的可行性和未来发展趋势。最终根据 L 经理的商业计划书和可行性研究报告，总裁又做了多方面的详细调研，最终决定大力投资 BMSG 项目，并将所有相关事宜交由 L 经理全权负责。2015.6 月 BMSG 辽宁分公司正式启动。

由于整个公司所有员工都是第一次接触母婴行业，BMSG 项目总部将 BMSG 辽宁区域内业务全权委托给 BMSG 辽宁分公司处理，BMSG 项目的启动关系着公司能否成功转型，L 先生对此非常谨慎，所有事情亲历亲为。因为近年来公司通讯业务的萎靡，导致公司一度亏损，资金紧张，为节约成本，L 先生并没有雇佣专业的母婴行业管理人员，所有 BMSG 项目工作均由原有通讯业务员工接手。也就是说原有通讯业务员工一边负责原有的通讯业务，一边又服务与 BMSG 项目的相关事宜。而原有通讯业务员工均没有母婴行业相关经验，可以说是行业跨度非常大。又因为原有通讯业务的组织架构已经稳定成型，各部门员工工作都是和总经理 L 先生直接对接，现 BMSG 项目所有部门依旧采用原来的工作流程，公司各部门及人员都没有做出相应调整。

总经理 L 先生亲自负责各部门大事小情，公司内部缺少有经验的中层领导，所以最后很多没有解决混乱不堪的事都丢给了 L 经理。小到产品定位大到总部任务都需要一一请示。L 经理一边忙于对通讯业务的补救，另一边又要处理 BMSG 项目的所有问题，几近崩溃边缘，总是加班到深夜。而 L 经理深知 BMSG 项目是自己提出的，再加上之前通讯行业的失败经历，心里发誓一定要将 BMSG 项目做大做强，所有问题都尽量自己解决，打碎了牙往肚子里咽。L 先生经过近几年的努力，积极的省内推广，加上 BMSG 品牌在全国知名度的提升，辽宁 BMSG 项目日渐壮大。截止 2018 年 12 月 BMSG 辽宁门店共计 17 家。在省内的母婴行业中也算小有所成。

经过几年的经营管理，部分员工稍有经验，但公司依旧延续原有经营管理模式并没有及时作出改变。大部分事情依旧是 L 先生拍板定案，事必躬亲，独掌大权。L 先生忽略了这一点，随着市场的逐渐壮大，公司规模扩张，凡是只靠自己已然不再可能。市场壮大的同时公司的经营管理却远远没有跟公司的发展速度。仅凭借 L 经理一人的管理经验显然已无法扭转公司混乱的局面。公司发展止步不前，门店业绩下滑，员工的不作为，进而成为了阻碍企业成长的瓶颈。面对这种局面，L 经理一边不想放弃经营多年的通讯行业，不想失去在通讯行业累积的人脉和资源，总认为还有一线生机，想把损失的尽量挽回。一边又看好 BMSG 项目的美好前景，想要再接再厉。但是随着 BMSG 项目的壮

大，纵使员工已经熟悉工作流程也依旧有很多意想不到的新问题。BMSG 项目看似红红火火，但是内部暗藏危机，多年来累积的种种问题随时可能爆发。此时 L 经理心力交瘁，一头雾水，开始思考在日后的经营管理中 L 经理该何去何从，BMSG 项目未来又改怎样发展？

#### 2.4.2 缺乏完善的奖罚机制

随着公司的转型，BMSG 项目的上马，公司员工要同时负责原有通讯业务和 BMSG 业务，而 BMSG 业务又是母婴行业，这和原有的通讯行业相差甚远。所有员工在做原有业务的同时还要学习新的领域，跨度大难度大，可以说是耗时耗力。大部分员工没有相关工作经验，对 BMSG 项目没有足够的了解，再加上原有业务的冲突很多问题不能及时反馈更新，在 BMSG 项目上马伊始，整个公司可以说是一片混乱。一开始大家都看在公司领导的情面尽心尽力，但随着时间的推移，员工工作动力逐渐递减，对工作毫无热情可言。对于一个企业管理者来说，只有不断的去关注人们的个人目标变化，让组织目标不断得以实现的同时，个人目标也实现提升<sup>[9]</sup>，但刚好相反 L 经理好像忽略了这一点，L 经理一心认为，跟着自己打拼多年的老员工依旧会像创业初期那样对公司拼尽全力，但是在金钱和现实面前，员工更希望得到金钱的鼓励，员工的工作态度和 L 经理的想法大相径庭。

BMSG 创业初期，企业几乎倾其所有，将所有财力、物力、人力都投入了品牌推广和市场开发上，省内的市场开发初见成效，与此同时却忽略了企业内部管理的维护。经过几年的锻炼和磨砺，员工工作经验稍有积累，但是常年的两面兼顾加上劳累辛苦也在员工心里种下了一颗随时可能爆发的种子。随着工作强度的增多，BMSG 项目辽宁市场的高速发展，员工们满心期待付出能有相应的收获，但是并没有。近年来公司的通讯业务经营持续低迷，仅仅能保持收支平衡状态，艰难维持运营。通讯业务之前的大幅亏损，再加上 BMSG 项目近几年来大力的度前期投入最终导致公司财务一直处于亏损状态。综合以上两项因素，L 经理想尽办法尽可能的缩减开支，即使公司业务再忙，也没有招聘新员工的想法。员工工资上也能省就省，近三年来除了年底奖金有小幅度提升外，全体员工工资均没有调整。尤其对一些为公司做出很大贡献的元老级员工也并没有给予相应的加薪和提拔，公司文化中没有体现出“能者多得，多劳多得”的原则，更别说公司日常的聚会和团建，这些在 BMSG 都是从未发生过的。公司内部缺乏一套有效的奖励机制，通过时间的积累，员工的辛苦付出得不到响应回报，这在员工中造成极大的负面情绪。员工工作积极性日渐下降，做多做少都是相同的工资待遇，所以大部分员工都抱着混日子的心态，遇见问题冲突时各部门之间相互推诿，工作积极性差，工作起来像无头的苍

蝇，大部分都在做无用功，抱怨不断，犯了错误也含糊其辞，互相推卸责任。对于上述现象公司也没有制定响应的惩罚标准，这导致员工们更加变本加厉，工作效率极低。

勒波夫（M. Leboeuf）博士在《怎样激励员工》<sup>[10]</sup>一书中指出，世界上最伟大的原则是奖励：受到奖励的事会做的更好，在有利可图的情况下，每个人都会干得更漂亮。所以对于一个企业的发展来讲，严厉的考核机制加上有效的激励机制是必不可少的。但是 L 经理却恰恰忽略了这一点，一个公司不可能只靠人情运作，要根据实际情况有明确的奖罚制度，员工才会有充足的工作动力。激励有一系列手段，最主要的还在合理的绩效考核体系和薪酬体系<sup>[11]</sup>。

以财务部门为例，一共 4 人，按照通讯公司延续下来的管理模式，部门内没有详细职责分工。财务部门主要负责通讯业务和 BMSG 项目的财务相关管理工作，原本的通讯业务缩减账目相对简单，但也需要分散一部分工作精力。现阶段财务人员主要工作精力放在 BMSG 项目上，财务人员每月要对 BMSG 各门店（自营和合作门店）进行账目清点，每月要定时到各门店进行库存盘点，和门店店长进行账目对接，在 BMSG 项目发展期初只有几家门店的时候财务们的工作还绰绰有余，而到现今省内共计 16 家门店需要进行每月帐目清点，再加上定时的库存盘点，每月公司内部的财务结算，每到月末财务部门都是忙的焦头烂额，工作负荷远远超过了 4 个人能及，加班更是常有的事，4 人之间相互抱怨相互推脱。财务部门多次反应需要增加人手，合理分工，但 L 经理为节约成本，一人当做两人用，迟迟没有要招聘新员工的意思。长此以往，财务员工失去工作激情，有问题就推脱给门店店长，财务账目也是稀里糊涂得过且过。

### 2.4.3 门店店长各怀私心

截止 2018 年年底，BMSG 项目辽宁区域内有 2 家直营门店，由辽宁分公司独资，店长为外部招聘，每月基本工资加销售提成。店长主要负责与公司对接，门店进货，销售，店内员工管理等一切门店运营相关事宜。公司除了每月定时查账和库存清点并无其他支持。公司每月会对直营门店有相应的业绩要求（业绩要求均参照重庆总部），达成要求会给予奖励，没有达成业绩标准也会有响应处罚。对于店长来说凡事要亲历亲为，这无疑和自己开一家店没有区别，然而收入和投入精力不成正比，业绩好的话每月收入还算可观，而业绩不好则面临公司处罚。因 BMSG 项目进口产品的特殊性，相对国内产品的销售更加有难度，大部分时间门店都不能达成公司下达任务，导致直营店店长流动性大。以沈阳中街店为例，中街店店长从 15.8 月开业至今更换过 3 任店长，其中两任店长选择与公司合作开设自己的加盟连锁门店，一任店长跳槽离职。也就是说近三年内直营店

店长刚刚熟悉店内的管理流程就面临自立门户或是跳槽的选择，所以无论是现在还是未来直营店店长的选择和管理都将是 BMSG 项目需要考虑的重点。

而 BMSG 项目在辽宁区域内共有 14 家分公司与经营者合作店面。依照公司规定投资比例，分公司与个体经营者投资占比分别为 4:6，而利润分成刚好相反，分公司与个体经营者利润分成分别为 6:4。这对于加盟商来讲具有很大的诱惑。这种加盟模式推广至今吸引了大批加盟商，投入少、风险低、回报大。而且不管盈利亏损都有分公司和加盟商按比例共同承担。分公司虽然对门店有控股权和话语权，但是从各门店开业至今公司并未参与门店日常经营管理，均由各门店加盟商全权负责。公司财务每月会对门店进行盘点，门店也需要上交每个月的财务报表和利润分层明细。合作门店的管理模式又分为两种：（1）加盟商自行管理并担任门店店长工作，负责门店各方面管理事宜。（2）加盟商另外聘请店长管理门店，利润分成由加盟商自己确定，自己支付，分公司无权干涉，所有店内管理事项由加盟商和店长共同确定。

由于分公司不参与日常管理，店内一切由加盟商自己说的算，在私人的角度上，各门店加盟商认为自己就是门店所有人，早投资早受益，所以想尽办法在账目上做文章。例如：私下倒卖商品不计入帐面，销售公司不允许销售的高利润商品，谎报人员工资等等。在这种经营模式下的各门店每月账面混乱，总有些不明不白的财务支出，再加上分公司财务的马马虎虎，不仔细不慎重导致分公司投资的大部分门店都没有收回收益，甚至有些门店账目上一直处于亏损状态。这种情况 L 经理心知肚明，但是 L 经理还想依赖各门店加盟商继续加盟扩展辽宁市场，毕竟这些加盟商分布省内各个城市，无论是对市场熟悉程度还是对行业的了解，都能够更好的经营加盟，而且经验丰富熟悉工作流程，所以 L 经理对于每月账面也是睁一只眼闭一只眼，心想以大局为重，以拓展辽宁市场为主。

#### 2.4.4 员工专业能力差

BMSG 辽宁分公司人力资源部由 2 人组成，一人负责通讯业务相关工作，另一人负责 BMSG 项目相关工作。人力资源 BMSG 项目负责人 X 主要负责 BMSG 项目相关人员招聘、全体员工培训等相关业务。门店店长负责各自门店营业员的招聘。而门店众多遍布省内多个城市，各个门店店长招聘员工标准不够统一，各门店营业员能力参差不齐。一般门店营业员年龄分布集中在 18-35 岁之间，初高中以上学历，大部分营业员从业时间短，各门店的服务标准不够统一。这导致大部分营业人员缺乏较为系统完整的专业知识培训、职业道德、服务意识和销售技巧。营业人员薪水主要由基本工资和销售提成构成，这与个人能力息息相关，所以竞争压力大，人员流动情况非常严重。

BMSG 项目主营进口母婴用品，根据国家规定店内所有陈列的进口商品均为展示商品，不允许直接销售给客户，所有进口商品均是本土原装无中文标示。所以这对于门店营业员来说有很高的专业要求，尤其是儿童奶粉和保健品，要求营业员需要读懂并充分了解所有商品的名称、产地、主要作用及用法用量。而整个 BMSG 项目人力资源部门只有 X 一个人，X 要忙于分公司内部招聘，也需要定时到省内各门店进行员工培训，但是随着门店的增多，X 一人很难兼顾到所有门店。通过各门店的实地调研发现，营业员平均在岗时间不超过 6 个月，有的甚至更短，部分营业员还来不及了解店内产品就已经辞职不干了，根本谈不上专业性。BMSG 项目一直以“做您身边的母婴专家”为宣传口号，但实际并未做到每个门店都成为“您身边的母婴专家”。这种情况愈演愈烈，总部经常受到消费者投诉和常见的交易纠纷，最后导致客户满意度降低，对 BMSG 评价褒贬不一，有好有坏。这严重影响了公司多年来塑造的品牌形象。

## 3 案例分析

### 3.1 相关理论基础

#### 3.1.1 企业规范化管理概述

企业规范化管理在我国企业管理理论中并没有明确的概念定义，其内容主要强调的是根据本公司的章程的业务发展需要，合理地制定公司的组织规程和基本制度以及各类管理事物的作业流程（包括各类报表、图表、公司的规范等），以形成统一、规范和相对稳定的管理体系，通过对该体系的实施和不断完善，达成公司管理动作的井然有序、协调高效之目的。现代管理学之父彼得·德鲁克认为“管理是一种工作，它有自己的技巧、工具和方法；管理是一种器官，是赋予组织以生命的、能动的、动态的器官；管理是一门科学，一种系统化并到处适用的知识；同时管理也是一种文化”<sup>[12]</sup>。管理就是确切的知道你要别人干什么，并使他用最好的方法去干<sup>[13]</sup>。一个企业随着技术的创新、产品的更新，制度也需要创新，它并不是一成不变的，因此中小企业要在实践过程中不断改善和完善各项制度，以期达到高效管理、高效工作的目的<sup>[14]</sup>。“如果你车上坐的是合适的人，你就不比花实际去管理他们”<sup>[15]</sup>！由此可见管理是一门高深莫测的学问。在科学和理论的基础上，建议一套人性的适合企业也内部的组织策略。它不是简单的对企业组织运行的活动和过程制定具体的行为标准<sup>[16]</sup>。它更是企业长远发展的重要基础。简而言之，管理是一个企业发展的根本，一个企业的长远发展需要优秀的领导者、需要完善的管理体系、需要将管理理论深入于企业内部。

21 世纪以来国内企业规范化管理已开始成为一个时髦的概念，企业规范化管理注定是每个企业发展的注定要经历的过程，尤其针对发展中的中小企业，建立一套以人为本、上下认同、健全完善的规范化管理体系是非常必要的。每个企业的规范化管理制度都不会自动产生，这需要管理者和企业员工一同去建立，“人治”的企业只能一时的兴旺，不会过于长久，而有效的规范化“法治”的企业才能有走的更加长远。对于每个发展中的中小企业来说，实行“法治”化管理是使企业壮大的必经之路。目前我国大部分民营企业还停留在经验管理阶段，缺乏规范化、标准化、系统化的理论实践，如果企业能够早日实现规范化、标准化、系统化我国民营企业的发展将会有质的飞跃。一个企业想要走的更长远更成功就需要合理的规范化管理策略，通过合理的组织分工，明确各层级的责任和义务，制定一些列属于企业自己的规范化管理路线。规范化管理的建立是实现企业未来的良好发展基础。企业在日常管理的过程中，依据制定的规范化组织框架和具体的运营流程来实施管理，完善企业内部，使员工一心向一个方向前进，从而实现企业既

定的目标和伟大愿景。唯有企业在管理中实施了规范化、标准化和系统化，企业才能够掌握市场的话语权决定权。一个企业的管理只有实施规范化与推行标准化，管理的科学才能得以实现，企业的进步才得以推动，企业的未来才能发展的更佳快速。

企业规范化管理的本质要求：企业规范化管理、也需要制度化、也需要标准化、但它的重点在于为企业构建一个具有自我免疫，自动修复的机能。一个企业只有充分实现企业的规范化管理制度，才能够为企业未来发展打好坚实的基础，规范化管理是企业发展的根基，也就是说只要基础打好了，无论遇见多大风浪都能够无坚不摧，及时受到创伤后也能够自动修复愈合。它扎根于企业深处，起着坚不可摧的作用。很多企业之所以遇见一点小挫折就会分裂解体，其原因就在于它没有这种自我免疫和自动修复的机能，企业内部没有扎实的规范化管理体系，只有做好企业的基础，企业未来的发展才能够坚不可摧。企业的规范化管理在实际运作流程上涉及多个方面，其中包括：战略规划、管理体制、领导体制、组织机构、业务流程、规章制度和人才调配。简单的来说就是全面实行制度化、流程化、标准化、表单化、数据化。

制度化：企业规范化管理最重要的就是制度化。管理一个企业如同管理国家，国家需要制度，那么企业也是一样，国家有相关的法律制度，企业也要有制定相应的规范制度。在制度范围内明确员工工作期间什么该做什么不该做。只有规范好制度，才能够有效的制定后续工作。

流程化：制度和流程是相辅相成的，在规范化管理的道路上二者缺一不可。制度管人，流程管事，即用制度来约定人的行为，用流程来约定事的规范<sup>[17]</sup>。

标准化：任何事情的实施都需要有一套相关标准，对于一个企业来说制定标准更是重中之重，有了标准就有了执行的参考规范。标准是时代发展的产物，它能够促进企业发展。标准化不仅包括企业产品标准，还包括企业标准体系等。对一个企业标准化作业来说，有核心价值的三项工作内容是：制定好产品标准、建立企业内部标准体系和创建企业标准化平台。这就是“企业标准化三部曲”<sup>[18]</sup>。

表单化：利用表单作为一种管理工具，表单化是流程化和管理化的基础。充分的利用表单能够有效的提高企业工作效率。在现代社会表单化越来越重要，可以说是每家公司必不可少的工作工具。

数据化：现今社会，已然已经进入了大数据时代。时代的发展、进步使很多事情变得更加便捷。通过企业数据的完善，才能够有效的制定相应的企业规章制度。数据的便捷时代使数据更加精准，用数据说话对能够有效的推动企业发展，数据化是企业规范化管理最后一道工序，也是最重要的一道工序。数据无孔不入，大数据时代，谁掌握了数据，谁就能把握成功<sup>[19]</sup>。

### 3.1.2 创业企业成长模型

哈佛大学教授拉瑞葛雷纳(Larry E. Greiner)提出的五阶段模型主要描述企业成长过程中的演变与变革的辩证关系,很好地解释了企业的成长,进而成为研究企业成长的基础。企业成长轨迹大多相同,企业成长是企业从小到大,从弱到强的过程<sup>[20]</sup>。他利用五个关键性概念:组织年龄,组织规模,演变的各个阶段,变革的各个阶段,产业成长率。建立了组织的发展模式。企业成长模型分为五个阶段分别为:

(1) 创业阶段。此阶段重点是强调研发,重视市场,企业能迅速成长,因此不需要太复杂的管理和战略,透过创业者本人就可以控制整个团队。大多数企业创业初期的成功取决于创业者的个人能力,一般这种企业的创业者都有着丰富的经验和管理能力,然而小企业的管理看个人,大企业的管理就需要有力的团队。企业能否顺利的从创业阶段成功转型到集体化阶段要看企业领导者的能力和决策。

(2) 集体化阶段。第二个阶段是集体化阶段。所谓集体化,是指企业透过很多专业化的经理人去管理若干部门,建立一个管理团队去指导员工工作,引导员工执行决策层的决定,企业通过领导而成长。企业的发展过程中会再次遇见危机。导致危机的主要原因是由于企业处于集体化阶段企业内员工需要自主权、话语权。由于企业规模的不断扩大,管理人员的增加,这严重刺激了员工对权利的渴求和欲望。从而导致企业发展遇见了新的瓶颈,这一阶段的规范化管理非常重要,通过管理层的授权和规范企业步入下一阶段。

(3) 规范化阶段。第三阶段的重点就是管理层的授权,通过分权而成长。这个时候企业发展达到巅峰,企业逐渐步入主流市场。随着企业的壮大员工的迅速增加,市场占有率的提升。企业的成长远远超过企业管理的发展,这个时候企业会遇到控制危机,这个危机需要通过加强控制来解决,授权过多就会导致自作主张,出现本位主义,控制过多就会出现不协调,合作困难的现象,因此协调是跨越第三个发展鸿沟的主要手段。这一阶段对于 BMSG 来说非常重要,也是 BMSG 现在正处于的阶段,如何能够度过这一阶段将对 BMSG 未来发展起着重要的作用。

(4) 精细化阶段。企业发展的第四个阶段,即精细化阶段。经过前三个阶段的发展,企业进入了精细化阶段。企业现在已经有了一套初具规模的规范化管理体系,在这期间企业要根据企业发展情况总结出一套更加规范、更加全面、更加细致的管理流程来支撑企业未来的发展,抵御企业未来可能遇见的发展危机。但随着企业的增长,企业管理层人员的增多导致管理层次过多,决策周期长,效率低。因此,在这一阶段需要加强合作,采用更有效的项目管理手段,建立稳固的管理团队解决企业内部问题。这一阶段是 BMSG 未来发展至关重要。



(5) 合作阶段。企业发展稳定，逐渐形成规模，迅速壮大，稳固企业内部管理，寻求市场合作，更好的经营发展。

企业在每个不同的阶段都会遇见不同的问题，继而体现出不同的组织特征，这就是企业的生命周期。美国著名的管理学家伊查克爱迪思 (Ichar Aduzes)在其名著《企业生命周期》<sup>[21]</sup>中指出，企业与自然界生物一样都遵从“生命周期”规律，它们都会经历一个从出生，成长到老化的过程就体现了企业生命周期的变迁，企业成长中处于特定的生命周期阶段，就必然要求不同的管理模式相匹配，BMSG 辽宁分公司现在整处于企业的成长期，相当于一个处于青春期的少年，正在高速的成长，也是企业生命周期变迁的一个过程，所以建立一套符合企自身的规范化管理体系非常重要，在企业不同的发展阶段需要不同的管理模式与之相匹配，才是能使企业健康快速发展的最好策略。通过对企业的计划管理，实现企业自身的价值<sup>[22]</sup>。综上所述，一个企业要想做好做强，上面五个阶段是必经之路，按部就班走好每一步，在不同的阶段，把握好企业管理的重点，企业才能够稳定发展。

### 3.1.3 创业管理理论

#### (1) 创业定义

创业是优化整合已经拥有的或者有能力拥有的要素来产出更多经济价值或更大社会价值的过程。创业可以理解成：启动、保持和推进以利润为目标的企业的有方向性行为。创业是不断研究新机会，并有效运用，产生结果的过程。创业首先以解决团队生存为前提，以赚取利润为导向，从创业初期到企业维持、发展、壮大的全过程。

#### (2) 创业管理

创业管理是指通过捕捉和利用创业机会，组织和优化创业资源，以创造价值为最终目的的过程。它是社会科学中一个独立的分支，一定要有属于它的框架概念，能回答并预测各种创业中的现象，而不是仅仅凭借现有的其他理论进行研究。创业和管理所体系的职能方面具有不同的关注点，但是它们一起才能够推动企业的发展。企业在不同的发展阶段，会采用不同的管理方法，企业成立初期主要以创业管理为主，随着企业的发展企业的传统管理与创业管理相结合，在对企业进行内部控制的同时兼顾企业创造新的价值，把握随时出现的机遇正式创业管理所起到的作用。创业管理是对传统管理的重构和再造，传统管理主要管理企业的运行，随着企业的发展会面临着不同的机遇，此时需要采用创业管理的模式，显然传统的管理不能满足企业的发展。创业管理的主要特征在于创新，在发明创造的同时合理的控制风险。创业管理是以机会导向、动态性为核心，不

仅局限于当下所拥有的资源，识别机会、利用机会、开发机会并得到经济成果的一种行为。

### 3.1.4 组织管理和激励理论

#### (1) 组织管理

组织管理是指通过建立组织结构，规定职务或职位，明确责权关系等，以有效实现组织目标的过程。随着时代的进步，组织管理在企业的运用中发挥着不可替代的作用，作为组织管理的一种模式，企业组织管理关乎着企业能否长久生存。组织管理具有可靠性、责任能力强和持久性高等特点。企业组织管理能够在目标、沟通、协调等作用下最高效率的实现企业的战略目标。企业组织管理使制度化、规范化、流程化的，它不依人的主观意识进行变动。一般分为职能结构、层次结构、部门结构和职权结构。在企业中合理的运用组织管理能够使企业管理更加轻松便捷，得以实现企业目标。

#### (2) 激励理论

激励理论是指通过特定的方法与管理体制，将员工对组织及工作的承诺最大化的过程。激励理论是关于如何满足人的各种需求、调动人的积极性的原则和方法的概况总结。激励一词最早来源于心理学，是指运用某种方式激发、促使人们产生动力与欲望而进行的某种行为过程。随着科学的进步，社会的发展，现如今激励常常用于企业管理中，是人力资源部门重要的管理方式。它能够有效的促使员工工作效率最大化，通过各种有效途径和方法调动员工工作的积极性和创造性，进而使企业发展利润最大化，最终实现企业发展目标。激励理论是在组织行为学和心理学的研究基础上形成的理论，主要以问题研究为导向，以人的需要为基础，以环境为依托，侧重对人性的分析。

① 心理学角度的激励理论：美国社会心理学家马洛斯认为，在某个时刻，人的需求如果不能得到满足，那么满足当前需求就要比满足其他需求更加迫切。因此，从心理学角度来看人的需求主要分为五个层次：生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我需求。以上五个需求层次在企业管理中得到广泛认可和运用，通过员工需求的不同可以有针对性的，在不同时期给予不同员工相应需求的满足，以此来促使企业目标的达成。美国心理学家弗鲁姆在《工作与激励》一书中提出了期望理论，他认为激励的出发点不在于是否有需求，而在于个体通过判断，看行为结果是否能偶满足自身需求。期望理论运用在在企业管理中，则反映了员工通过任职评价的过程来判断企业所付出薪酬是否满足自身需求。从心理学角度来看激励理论还分为双因素理论、奥尔德佛 ERG 理论、弗隆的期望理论等。

① 管理学角度的激励理论：美国心理学家斯金纳提出了强化理论，是指人的行为使其所受刺激的函数，如果这种刺激对他有利，这种行为会重复出现；若不利，则会减弱或消失。由此可见强化理论可以分为正强化和负强化，在管理学实际运用中正强化效果更佳明显。心理学家亚当斯认为企业员工对企业内部是否公平非常敏感，非常看重，员工会与身边的人进行比较，并进行评判，这对员工工作积极程度造成一定影响。所以在企业管理中建立公平公正的奖罚制度，提高员工对企业的公平感和依赖性。美国心理学家洛克指出的目标设置理论认为，任何行为都有其目标的驱使。在企业管理中为员工设置合理明确的工作目标，能够最大限度的激发员工工作的积极性，才能够取得最好成绩。

## 3.2 问题分析

### 3.2.1 规范化管理问卷调查

#### (1) 问卷调查组织

由于 BMSG 辽宁分公司组织结构简单，管理层次少，随着企业规模的不断扩大，在外部市场环境和内部资源不断发生变化时，一贯的集权式管理模式开始出现弊端并且暴露出很多规范化管理问题，同时增加了企业的不稳定性和不规范性。根据外部环境的变化企业必须对管理模式进行相应的调整。为能对公司规范化管理问题作出详细研究，列举出一些列企业规范化管理相关问题，找出规范化管理问题切入点，从公司内部员工着手，进行企业内部规范化管理问题问卷调查，收集公司管理中出现的问题，分析问题成因，制定解决对策，通过问卷调查的结果对公司问题进行分析。尽量保证此次调查的数据真实有效，避免调查对象的主观因素干扰，对员工进行单独匿名的问卷填写。公司规范化管理现状调查问卷见附录 A。

#### (2) 问卷调查实施

调查范围：采取随机选取的方式进行，本次抽样调查人数分公司 10 人，抽样人数占公司在职人数 50%。门店 20 人，抽样人数占各门店人数 43.5%。

#### (3) 问卷调查结果

本次公司规范化管理现状员工调查问卷共计发放收回 30 份，有效调查问卷 28 份，有效率占比 93.3%。

表 3.1 为公司规范化管理现状问卷调查明细表。

表 3.1 公司规范化管理现状问卷调查明细表一

Tab. 3.1 Details of Employee Satisfaction Questionnaire 一

序号	调查问题	单项评分 (分)	单项满意度 (%)	平均关注程度 (分)
----	------	-------------	-----------	------------

1	未来发展清晰程度	3	35%	8.2
2	未来发展可实现性	4	45%	8.0
3	工作任务目标清晰程度	5	35%	7.5
4	企业文化	2	55%	7.5
5	岗位职责清晰程度	4	32%	8.7
6	岗位职责与权限匹配	4	55%	8.9
7	部门职责清晰程度	4.5	45%	7.5
8	岗位职责与实际匹配程度	4.5	45%	8
9	岗位工作流程是否清晰	6	50%	8.4
10	岗位工作标准是否清晰	5	45%	8.2
11	部门工作标准是否清晰	5.5	55%	7.9
12	同事关系	6.5	60%	8.1
13	薪资待遇	5	51%	9.6
14	工作任务目标可操作性	6.5	65%	7.5
平均满意度			48.07%	

表 3.2 公司规范化管理现状问卷调查明细表二

Tab. 3.2 Details of Employee Satisfaction Questionnaire 二

序号	调查问题	一般（占比）	中等（占比）	良好（占比）
1	公司各项工作管理规范程度	65%	35%	0%
2	公司制定的规章制度完善程度	55%	35%	10%
3	公司管理工作的满意程度	45%	40%	15%
4	公司规定的薪酬制度是否满意	60%	35%	5%
5	公司规定的薪酬结构是否满意	61%	35%	4%
6	绩效考核管理工作是否满意	45%	45%	10%
7	公司规范化管理的推行程度	70%	25%	5%
8	公司各部门职能分配的合理性	50%	35%	15%
9	岗位职能分配的合理性	45%	45%	10%

### 3.2.2 公司存在问题分析

通过公司规范化管理问卷调查明细表（一）可以看出，员工对企业规范化管理满意度调查综合平均满意率 48.07%。据统计，评价满意率范围从 35.4%到 63.7%，员工对公司满意度明显偏低。公司内部管理流程分配平均得分为 4.9 分，这一得分也明显偏低，

反应公司规范化管理出现严重问题。从员工的关注程度重要性来看，依次是薪资待遇、职责与权限匹配、岗位职责清晰和岗位工作流程清晰，平均关注程度得分依次为 9.6 分、8.9 分、8.7 分和 8.4 分。而这几项的员工满意程度却恰恰相对较低，由此反映出企业管理存在的问题：（1）薪资待遇不能使员工满意，缺乏有效的奖励机制。（2）员工职责和权限的严重不匹配，员工无法对工作进行有效分工。（3）岗位职责不够明确，分工不明确，员工找不准工作方向。（4）工作流程标准碎片化严重，无法有效整合发挥员工工作优势。

通过公司规范化管理问卷调查明细表（二）可以看出，平均超过 50%的员工表示公司规范化管理实施程度一般，与其他同类公司相比，BMSG 辽宁分公司规范化管理实施程度相对较低，内部管理松散，大部分员工无法认可公司的管理理念和相关规定。公司各项工作规范化管理程度和规范化管理推行程度，在此次调查中员工失望程度占比最高。反映出公司管理存在诸多问题，公司管理缺乏基本标准和可靠流程。通过问卷调查的方式我们可以看出，BMSG 辽宁分公司员工满意程度远远低于行业平均水平，从图中我们可以看出规范化管理问题是企业内部主要的弱势，加强企业规范化管理是改善员工满意度的主要途径。

### 3.2.3 麦肯锡 7S 模型

麦肯锡 7S 模型指出了企业在生存与发展过程中必须要综合考虑的各方面问题，为企业和研究人员找到企业自身的发展问题，提出相应的解决方案提供了基础框架及模型，并根据必须考虑的 7 个方面的问题进行分析总结，这十分有利于企业规范化管理方面的研究，根据企业实际情况结合 7S 模型，围绕企业规范化管理形成研究框架，进而得出指导结果及推论。

#### （1）硬件问题分析

① 发展战略。一个企业要想长远发展，企业的发展战略是必不可少的，它是企业经营思想的集中表现。BMSG 辽宁分公司成立至今一直忙于市场扩张，疏于日常管理，对于企业未来发展战略还未明确，一直处于摸石头过河的状态。没有明确的组织计划，无法应对竞争压力。同时，管理层核心不够成熟稳定，没有形成完善的管理团队，缺乏制定企业规划和发展计划的基础。更没有精力和时间制定企业发展战略，这将严重影响企业的生存和长期稳定的发展，当外部环境发生变化调整时缺乏应对战略。

② 组织架构。稳定的组织架构是企业发展的根本，也是企业赖以生存的基础，企业战略也需要健全的组织架构来实施。但由于 BMSG 辽宁分公司处于高速发展阶段，企业组织架构的发展完全跟不上企业的扩张。企业的目标,协同,人员,职位,相互关系,

信息等组织要素没有有效的排列组合方式。企业组织设计，人员工作安排，员工职能划分都不够明确，也不能满足公司实际需求，众多部门并没有组成协调有效的垂直权力系统和水平分工协作系统。组织内部缺乏明确的组织等级结构，部门协同作业差。BMSG 辽宁分公司采用的是直线制组织结构，控制权过于集中，缺乏有效的沟通渠道，随着销售额的大幅度提高，内部管理跟不上企业发展脚步，造成多种经营失控，影响企业发展。及时的设计合理的组织结构才能够使管理滞后的问题得到解决。

③ 制度建设。企业的良好发展离不开企业内部健全的制度，企业的战略实施也需要制度的保障，只有完善的企业制度才能够让一个企业稳定发展。一个好的企业制度能够具体体现出企业精神和战略思想。而 BMSG 辽宁分公司现阶段企业制度不配套，无论财务制度还是人力资源制度都不够协调，也不够完善，缺少完整的制度体系。

## （2）软件问题分析

① 企业共同价值观建设。企业共同价值观是企业发展的精神领袖，是随着企业发展树立而成的，它被领导员工和外部社会认可，是企业发展的信条，是贯彻在组织文化和日常工作中的核心价值观。企业成员共同的价值观念具有导向，约束，凝聚，激励及辐射作用，可以激发员工的工作热情。而 BMSG 辽宁分公司成立时间较短，并没有进行企业文化相关的构建和设想，员工并不理解企业的核心价值观，导致员工在工作中缺乏使命感，归属感和荣誉感。

② 企业的风格。企业的初期发展模式取决于企业的风格。BMSG 辽宁分公司之所以能够取得企业初期的成功，归功于领导者的个人能力。领导者的个人能力强，面对初期发展的规模对于 BMSG 的管理有效性强。但随着企业的扩张领导的个人能力已经不能满足企业的发展，依旧采取一人当家的领导风格很难维持企业发展。员工关系不够协调，缺乏有效沟通，组织内部团队分工不够明确起不到实际作用。

③ 员工激励机制。当今社会企业的发展离不开人，企业以人为本，利用激励机制使员工在日常工作中发挥自身能力，对工作实现最大化的过程。而 BMSG 辽宁分公司刚好与之相反，不尽缺乏相应的激励机制，再加上领导对员工的忽略，最总导致员工缺乏工作积极性，创造性和思考能力。这对公司的长远发展有着消极的影响。

④ 人才培养。21 世纪最难能可贵的是人才，对于一个发展中的企业而言，人才更是可遇不可求的，人才的培养是企业发展的必要条件，让合适的人履行合适的职责，至关重要。具有充足的人才，能够使企业发展最大化。而 BMSG 辽宁分公司成立自尽由于总总因素一只忽略了人才的培养，不仅没有人才培养的计划，企业内部人员自身能力的提升都很难做到。企业内部员工满意度差，员工关系紧张，沟通不够顺畅，员工对企业缺

乏认同感。从企业长远发展来看企业缺乏充足的人才，员工缺乏核心专长和技能，所以企业在市场上也就缺乏竞争力。

### 3.3 问题成因分析

从上文的创业企业成长模型中我们可以看出，BMSG 辽宁分公司正处于企业的规范化管理阶段，如何能够度过这一阶段将对 BMSG 未来发展起着重要的作用。在这一阶段公司已经具有一定的基础和市场规模，有着开阔的市场前景，企业正处于急剧扩张的阶段。在企业急剧发展的同时必须加强企业内部管理，否则企业很可能进入衰退期，BMSG 现阶段就是由于没有加强企业规范化管理导致出现上述案例中一系列管理问题。由此可见，在规范化管理阶段，提升企业的管理水平显得尤为重要。企业和人的成长有所相同，一个企业的成长需要经过幼年，少年，青年，中年和老年等阶段，这些都是一个企业成长所必须经历的，一个企业的成长固然不可避免的要经历普通，兴旺和衰退这些过程。BMSG 辽宁分公司成立初期管理主要依靠经验和传统程序进行，并没有制定科学的规章制度和规范体系，是一种粗放型的管理。随着企业的不断壮大，需要通过客观的规章、制度、规范化体系来提高管理在企业中的地位和作用。通过本文第二章的案例描述可以得出，造成 BMSG 辽宁分公司出现诸多管理漏洞的原因来自多个方面，这些问题长时间共同作用，又没有得到及时的解决，最终导致 BMSG 辽宁分公司诸多规范化管理问题的同时爆发，不但企业没有达成预期的管理效果和应有的企业成长，反而企业内部工作环境日趋恶化。因此必须要从管理根本解决企业现在所面临的问题，分析问题成因，并将其一一列出。

#### 3.3.1 不规范的组织管理模式

BMSG 辽宁分公司通过近几年的努力已经过了企业创业初期的阶段，接下来最重要的就是能够顺利的走向集体化阶段。在创业初期推动企业发展的动力主要是企业的高层领导 L 经理，L 经理有着优秀的个人能力，凡事喜欢独断专行，造成集权高度集中，但缺乏带领团队的经验，大事小事都是 L 经理一人拍板的管理模式。这种管理模式最大的优点效率高、决策程序短、应变快速、命令统一、灵活机变。在企业规模较小，资源极为有限的情况下，采取这种管理模式有利于增加企业的凝聚力和向心力，也有利于企业的发展壮大。但是随着企业的发展、规模的扩大、市场竞争的加剧、员工数量的增多、业务的剧增、这种一手遮天的管理模式开始出现弊端，成为制约企业发展的瓶颈。公司内部缺乏有效的组织管理制度，公司日常运作也开始出现混乱的局面，严重的阻碍了企业的前进步伐，在 BMSG 近期的管理模式中主要体现了一下几个问题：

(1) 企业领导一家独大，凡事亲力亲为，不放权。企业的管理大部分以旧部为核心，而且大部分旧部都没有专业经验，都是非专业化管理，慢慢时间久了企业管理变成了粗放的“家庭式”管理，从而导致企业管理效率和效益非常弱化。这种情况渗透着公司上下，由于企业发展初期，员工经验不丰富，所有部门均直属于总经理一人，所有大事小情都由总经理拍板定案，导致公司至今一直这种管理模式没有改变。

(2) 缺乏规范的组织管理制度，组织架构层级简单，组织管理不到位框架不严谨，公司没有组织管理的合理标准，总经理直接负责各个部门，部门众多，领导层精力有限，不能够准确分工明确传达工作问题，不利于提高办事效率。虽然各部门有相应领导，但职责分工不明确，岗位具体职能不清晰，企业部门之间各自为政，不能有效沟通，互相推诿，企业资源浪费严重。企业职能结构不清晰，缺乏合理的层次结构，部门结构设置不明确，员工职权不对等都是导致企业混乱的根本原因。

### 3.3.2 缺乏有效的考核激励机制

员工和管理者能够有效率的工作，各司其职的前提是有效的职能描述和权利匹配，这两者缺一不可。只有在明确的责权分工的前提下，公司内部进行完善的考核激励机制才能够对公司起到更好的作用。运用激励理论，制定一套适合企业内部的考核激励机制对员工进行正向的激励强化和管理约束，由此养成良好的工作习惯，形成一个良性循环，这样才能够提高公司组织发展的整体水平。一套有效的考核激励机制不仅能够调动员工的积极性，还能够促进实现企业战略发展企业目标。

首先，在员工的薪酬和福利上多年来没有提升，导致缺乏薪酬激励的激励性。也就是说对于员工来说，干好了也没用奖励，干坏了也不需要惩罚，工作没有动力，那么就得过且过，差不多就好。很多员工同时坚守两个岗位，一边要负责手机通讯业务，一边又要忙着 BMSG 项目的发展，捡了西瓜丢了芝麻，最后两方面都没有做好，又弄的一身疲惫。公司内部的薪酬结构对于学历区分也不够明确，没有学历工资，对于高学历人才没有吸引力，同时低学历的员工缺乏继续深造努力学习的动力和热情，非常不利于公司人才的储备和未来的发展。同时企业缺乏良好的福利待遇，没有像别的企业一样逢年过节分发福利。再加上没有有效的奖励机制，使员工丧失工作的热情和信心。

其次，BMSG 辽宁分公司一直采用传统的家庭式经营管理模式，分公司成立多年来，企业内部大部分全是老员工其中还不乏领导亲戚等。多年养成了散漫的工作习惯，企业原有的考核激励机制可以说是形同虚设。再加上企业内部没有完善的人力资源体系，没有充分运用激励理论，对于企业内部根本没有制定任何考核标准。日积月累，没有正确的考核机制员工工作积极性差，缺乏安全感和归属感。企业内部缺乏考核评价的标准，



员工之间也没有相互监督。迟到早退等现象在企业内部随处可见。正是由于公司这种无规则无制度的混沌状态，造成了从上到下，除了总经理一人独自忙碌，所以员工成天混日子。最终导致公司组织协调不到位，指令偏移，往往一件事情的发展推动非常不易，效率极低。

随着企业规模的进一步扩大，以上种种矛盾必然激发，导致企业发展停滞不前。这对员工的个人职业发展也产生了极大的消极影响，这也是 BMSG 辽宁分公司未来发展的阻碍。

### 3.3.3 职能分工不明确

BMSG 辽宁分公司内部各部门职权分工不明确，多年来一直延续着以前的管理模式。部门之间缺少明确的职能划分，每个员工也缺乏明确的职能定位，员工所做的就是赶鸭子上架，有什么干什么，不会做多余的工作。时间久了，工作程序越加混乱，这让本来组织基础不稳定的 BMSG 辽宁分公司面对公司未来发展推动困难。

BMSG 项目部门和综合办公室的职能冲突明显，经常同一件事情两个部门一起做，后来发现对方在做，两个部门又同时放弃，一个工作两个部门负责又不能相互协调，最后导致两个部门互相推托。财务部门更是一团乱麻，工作内容繁复，人员不够，员工流动性大，加上长时间积累的陈年旧账得不到解决一拖再拖，工作任务没有具体落实到每个人身上，面对困难的工作没有人愿意挺身而出，都尽可能的逃避。日记月累，财务工作的推进困难重重。

时间久了，这些问题得不到解决，导致公司内部存在职能冲突，推诿扯皮和严重的沟通不畅。责权的不对等不仅束缚工作人员的工作积极性，而且会使一个企业丧失活力停止进步。一个企业就像一个交响乐团一样，有着各种各样的乐器和演奏者，只有大家无私的相互协作相互配合，才能够演奏出好听美妙的曲子。企业的团队也是一样，团队的作用就在于，能够通过团队的合作让大家呈现出 1+1 大于 2 的效果，而现在 BMSG 公司内部面临的问题就是，1+1 反而小于 2，员工职能分配不明确，造成了严重的内耗，只有协调好部门之间的职能，建立互补性的合作机制，有效的责权分工，这样的团队才有可能越来越好。

因此要及时的解决部门与部门，员工与员工之间的职能分工，才能够避免以上问题的发生。追根溯源，制定一套有效的规范化管理方案，明确的职能分工，将公司内部规范化、统一化、标准化是 BMSG 面临的主要问题。

### 3.3.4 门店缺乏统一管理标准

案例中说到在 BMSG 创业初期，公司领导一味的忙于扩张店面，占领市场。但却忽略了对每个店面的精心管理。公司的初期战略就是占领市场，打通辽宁区域内 BMSG 的品牌形象，一味的投入大量财力与物力开设实体门店，日常经营中全权交由门店经营者管理从不参与，再加上领导有心无力，公司内部很多繁琐问题需要处理，根本没有力气再关心门店问题。经历了几年的发展，省内门店越来越多，但由于一直以来的缺乏管理问题百出。

(1) 店长各怀私心。如上诉案例所说各门店店长心怀私心，很多门店看似繁荣，但账目上一塌糊涂，分公司多年的投入不仅没有收回成本，部分门店还处于赔钱阶段。更有甚者有几家门店打着赔钱的旗号关闭门店，拒绝交加盟费，店长却私下开设以 BMSG 命名的未经加盟允许的店面。由于公司没有人对门店进行管理很长时间才发现这一问题。

(2) 门店服务不统一。省内各门店除公司直营门店外，其余门店都是店长说的算，因为没有统一的监管，各个门店对于统一中种产品售价不一致，甚者有的地区相隔不远的两家门店有很大的价格差。门店之间互相当作敌人，打价格战，这无疑是自相残杀。随着门店的逐年增加，遍布省内的会员数目也非常可观，但是所有门店对会员的优惠标准也不统一，同一个城市会员不能通用，这给很多会员照成了极大困扰。越来越多门店会员反映这一系列问题，更有门店会员直接将电话打到重庆总部询问门店的真假。消费者投诉日渐增多，门店交易纠纷也此起彼伏。

(3) 员工缺乏专业知识。BMSG 的服务口号是“做你身边的母婴专家”，门店内销售商品大部分为原装进口商品，根据国家规定，店面内陈列的进口展示商品均无中文标签，也就是说大部分商品全部都是外文，再加上母婴产品的特殊性质。无疑这对于门店营业员的专业要求是极高的，但是大部分门店营业员都是以店长为主自行招聘，文化程度较低，公司内部也没有专业的培训制度，员工的流动性非常大。所有很少有营业员能做到专业，更别说成为“您身边的母婴专家”。总体来说，对于 BMSG 门店来说时间越长门店越多，所暴露的问题就愈加严重，这无疑对 BMSG 近年来努力打造的品牌是具有破坏性的。

综上所述，BMSG 辽宁分公司缺乏有效的规范化管理，对企业内部问题敏感度低，反应速度慢。主要原因是高层独掌大权的管理模式引起的内部失衡，职能分工不够明确导致的员工工作混乱，失效的考核激励机制所带来的员工负面情绪，再加上对于门店的缺乏管理导致的品牌影响。上述内容都是 BMSG 未来发展需要考虑的重要因素，如果这些基本问题都得不到解决，对于 BMSG 辽宁分公司的未来发展将非常不利。



## 4 规范化管理的对策和建议

规范化管理是 BMSG 辽宁分公司现阶段发展的当务之急。上文通过对 BMSG 所遇问题的研究分析，我们发现其中存在很多规范化管理问题，主要为：领导的集权化管理、员工消极的工作态度、各门店店长员工管理的欠缺等。针对以上为题提出规范化管理的四个前提，即明确企业发展目标规范企业内部管理、充分运用考核激励机制、借助信息化管理对各门店定制统一标准、设立健全的人力资源体系。以上述四项前提为核心对 BMSG 辽宁分公司提出有效的对策和建议。

### 4.1 制定企业发展目标规范企业内部管理

#### 4.1.1 制定公司的战略和目标

从上述麦肯锡 7S 模型理论分析中我们可以看出，BMSG 辽宁分公司作为一个快速发展中的民营企业，虽然有着强大的品牌背景，但是在实际辽宁分公司内的经营中缺乏企业文化，没有明确的公司战略和目标。一个企业要想长远的往一个好的方向发展，就需要制定明确的战略和目标。决定企业行为的正是企业所制定的战略。企业的战略体现在：在合适的时间以合适的组织管理模式管理企业，使企业能够更好的适应市场。企业的战略决定企业的组织结构，企业无论简历什么样的组织结构都必须与战略相匹配。公司的战略与目标确定了企业的组织结构模式和基本业务流程，决定着企业的实际运营能力。企业的发展不仅仅局限于传统的管理模式与创业管理相结合，寻找突破口和新的发展机遇，制定相应的公司战略。

(1) 制定公司战略：2017 年 6 月 3，6 月 4 日，“BMSG 全国分公司运营模式工作讨论会”在贵阳隆重召开。召开此次会议为了明确企业发展思路，明确未来 3-5 年企业的发展的战略和目标，让 BMSG 全国分公司了解总部的重点工作规划，紧跟公司总部步伐加快发展。为了加快分公司发展步伐，做到分公司，办事处，门店层层管理，层层考核，在未来全国各个分公司运营模式上要进行投入式发展。未来的 3-5 年对于 BMSG 来说将是非常重要的一年，尤其是对于各分公司的发展投入，运营模式的提升。以贵州分公司为学习典范，组织架构齐全，管理执行到位，政策理解传达到位，市场工作执行力，是各分公司值得学习的管理模式。BMSG 辽宁分公司应当以贵州分公司为学习榜样，在未来 3-5 年努力完善公司内部组织架构，统一规范化管理，针对总部的政策能够迅速理解并传达，提高市场工作的执行力进一步向前发展。

(2) 制定公司目标：目标管理是指通过清晰正确地将所有管理人员的个人目标与企业的总目标结合起来，从而有助于抵消某些可能造成组织分裂的力量。它能够有效的督促人们不断学习，使每一位管理者可以充分发挥自己在公司中的作用和潜在能力，使工作积极性达到最高。企业发展和个人发展是一样的，今天全力以赴，就能看清明天；制定明确的目标，每天向着目标前进才会有良好的收获。所以对于一个企业领导者来说，过好当下，努力完善每一天那么明天下月明年就一定会有收获。所谓“事业”，顾名思义，就是把看似人人都能做的“事情”当作一个严肃的“行业”来耕耘。许多中小企业家之所以无法盈利，问题出在自身目标不明确。

BMSG 辽宁分公司虽然目前处于高速发展阶段，但暴露出的管理问题不容忽视。在企业未来发展的 3-5 年，以完善公司内部规范化管理为目标，保持现有业务持续增长，完善公司内部的组织架构，完善员工责任划分，使企业稳步前进还应继续扩展辽宁市场，提高市场占有率，从而使公司发展能够稳定的向前前进。根据上文对于公司战略和未来发展的目标进行分析，与现在企业的结构划分和企业特点相结合。初步梳理出 BMSG 辽宁分公司现阶段发展规划目标如图 4.1。

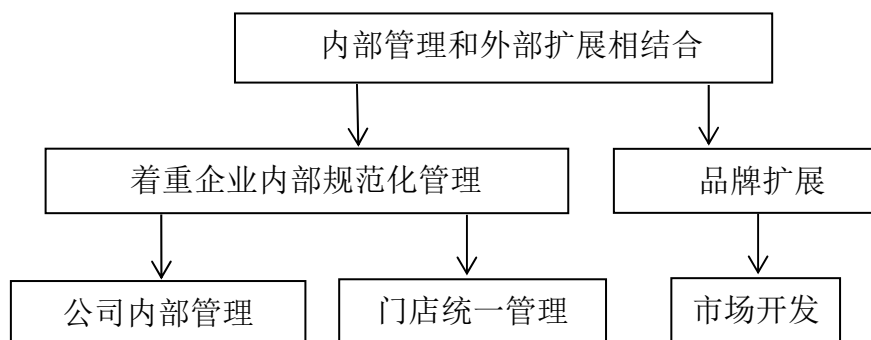


图 4.1 企业发展规划目标  
Fig.4.1 Enterprise Development Planning Objectives

#### 4.1.2 合理的组织管理层次和责任划分

通过上文我们可以看出，公司最近 3-5 年的战略目标是如图所示，现阶段目标是合理的安排企业内部的管理模式，新老业务的共同发展，初步奠定一个最合理的管理基础。在保证 BMSG 正常运行的基础上，完善企业内部组织管理模式，使企业内部和外部都能真正的流动起来，不做无用功，保证每一个管理层和员工各司其职，有效的提高工作效率。企业组织管理与企业能否实现战略目标息息相关，一直以来企业内部缺乏有效的组

织管理模式，很多部门出现职责划分不明确，相互冲突，浪费有效劳动力等诸多问题。一个企业要想继续向前发展，如果岗位的责任划分不明确，办公效率降低，整个职场工作环境也会非常恶劣，员工间相互推诿、办事拖拉、针对每项工作内容找不到主要负责人。时间久了这将会是企业的一个非常严重的毒瘤，很难根除。合理的设置企业组织管理层次是解决企业规范化管理的根本。

首先，明确公司组织架构，公司已经过了运营初期，很多事可以不需要总经理直接负责，总经理负责企业发展的重大决策，起到核心作用，适度放权不参与日常基本业务的管理和决策。然后，明确各部门主管责权分工，对于各部门采取分权管理，各部门任命主管，管理责任归属于各部门主管，主管负责员工任务的细分，保证每件事落实到个人，发现错误有据可查可以及时改正。其次，明确员工职责结构，针对各个部门每个员工建立明确的岗位职责，各个岗位之间职责分工明确，有交叉但不能有交集，权利互相制约的同时相辅相成。最后，因人设立岗位，根据原来企业员工从业经验安排最适合自己的岗位。但也要彻底摒弃原来的工作模式，杜绝职责不清晰，负责工作边界不明确，对于工作的态度得过且过，见好就冲，遇见困难就躲等原有的工作习惯。在决策者、管理者和员工等相关人之间建立完善的运营机制和权利配置的组织结构，并通过这种组织结构形成权利、责任划分、制衡关系和一些列配套机制。能够充分的使员工之间各司其职、相互作用、彼此牵制。建立一个全新的完善的工作流程和责任划分体系。

与此同时在市场上吸引招聘有经验的优秀管理人才，逐步改善一直以来的集权化管理模式，通过信任和授权，增加管理人员参与感和成就感。锻炼各中层管理干部的执行能力，减轻总经理工作负担。总之，建立合理的管理层次和责任划分不仅需要全体员工的自身努力，也涉及理论、实践等诸多问题。既要要求传统管理模式的改变，又要要求公司内部员工职能的改变。要使 BMSG 辽宁分公司能够健康、稳定、进一步的发展就必须建立规范化的组织管理体系，但又不能急于求成，需要循序渐进一步一个脚印踏实前行，最终形成规范化的组织管理体系。

## 4.2 充分运用考核激励机制

规范是使员工能够实现自身价值的标杆，以规范为样本职工能够展现自己的才华，完成工作目标，为企业带来效益，满足自身物质和精神的需要。管理的目标在于提高经营绩效，因此规范化管理是一种激励机制，是调动员工积极性的前提，也是提高员工工作能力的途径。相反如果员工不能够遵守规范也会受到相应地制裁，所以规范化管理也是一种惩罚机制。考核激励机制是存在于企业组织系统中，企业管理者通过运用多种考核激励手段并与公司内部情况相结合，使之规范化，标准化、有章可循。充分运用激励

理论，制定考核激励机制。考核激励机制企业内部能够有效实现既定目标的手段。它的核心就是管事和理人，这需要管理者站在员工的角度，了解，引导，激发，满足，帮助企业的每一位员工能够有效的实现其自身价值。

#### 4.2.1 制定合理的薪酬体系

薪酬是企业支付给员工的劳动报酬，是员工付出努力得到的合理回报，是员工生活的主要来源和合理保障，这与每个员工与企业之间的利益息息相关。因此，合理的薪酬体系是维持员工积极工作的主要动力，也是调动员工工作热情的有效手段。普遍来说薪酬体系包括基本工资、奖金、补贴和相关福利等。制定薪酬体系的主要原则是公平公正、有竞争性、激励性和经济性，要同时兼顾企业的承受能力和员工的心里预期。

(1) 调整基本工资和绩效工资的比重。基本工资是员工的基本生活保障，与员工绩效无关。原本公司薪酬制度中没有相应的绩效标准，员工工作强度和所得薪酬没有直接关系，对员工缺乏激励性，付出没有回报，员工工作经常相互推脱，能躲就躲。为提高员工工作积极性，适当降低基本工资比重提高绩效工资比重，实现多劳多得的工作模式。在设置占比时，同时考虑岗位级别和岗位所承担责任加以区分，级别越高责任越大，相应薪酬也越高。

(2) 在工资机构体系中增加资历工资和学历工资。为有效的留住人才，对于在企业内部资历深、能力强、对企业贡献大的员工适当提高其薪酬标准。为吸引高素质人才来企业工作，适当的增加学历工资，在企业间形成有效的竞争优势。

(3) 在薪酬体系内增加贴近员工需求的公司福利。福利待遇也是公司薪酬的一部分，企业拥有完善的福利待遇不仅能够调动员工工作的积极性，还能够增加员工的工作幸福指数，提高员工的工作热情。例如：为员工提供午餐、交通补助、节假日发放礼品等。

#### 4.2.2 完善公司内部考核激励机制

BMSG 辽宁分公司成立以来，一直沿用之前通讯业务公司的管理模式，从上述案例中可以得知，企业成立初期至今并没有制定明确规范的考核激励机制。由于 BMSG 辽宁分公司内部人力资源体系基本上空白的，公司成立至今没有根据员工的实际需求制定匹配的激励约束机制。所以，为有效提高公司员工工作效率公司应该尽快建立一套公开、公正、运转协调、廉洁高效的考核激励机制，将激励理论充分运用到企业管理者，对公司进行统一规范化管理，从公司制度上保证这套激励机制能够有效执行、防患未然。奖罚分明要规范，首先要确立奖罚标准，通常是明确规定什么情况奖励什么情况惩罚，随着时间的磨合和管理的摸索，考核激励机制还可以具体细化。值得注意的是中小企业在

实施奖罚分明的制度时，要根据事先拟定好的奖罚制度形式，严禁滥用私权，一旦发现违反规定制度也要受到相应惩罚。

(4) 制定考核原则

考核以员工工作期间内客观日常为事实依据，观察员工日常工作中的行为表现。摒弃公司以往的作风，不徇私情，力求严谨公正。坚决排除私情，以实际情况作为基础评价。不对工作以外的其余事项，行为和态度进行考核评价，例如：非工作时间的穿着打扮、言行举止。考核者必须遵循教育为主的原则。

(5) 成立考核小组

以各部门领导为核心，每个员工轮流执行。一个领导带领一个员工为一组，每星期循环轮换的考核小组，对公司内部员工进行考核。

(6) 制定考核内容及惩罚制度

考核者根据被考核人的业绩，能力，行动实际情况，按考核表内容进行考核打分。人力资源办公室将考核分数进行汇总制表。设定考核等级：优秀，良好，称职，基本职称，不称职。考核结果是发放奖金，调薪，晋升及后续培养的重要依据，通过月度的评分，制定一个评分标准，合格以上给予奖励，合格以下同理进行改正罚款，屡教不改者公司劝退，有严重违纪者公司可与其解除劳动合同。

4.2.3 建立各门店统一考核激励机制

BMSG 门店分布于辽宁各地，长久以来一直缺乏规范化管理，甚至都没有统一的管理制度，各门店都是门店店长独掌大权，再加上公司内部混乱，沟通不畅，各门店销售业绩和服务水平也参差不齐。

(1) 制定考核原则（同上）

(2) 成立考核小组

以各部分领导为核心，各门店选出一个员工。一个领导带领一个员工为一组，每月循环轮换的考核小组，每星期走访店面对每个店面进行实地考察。每月在分公司召开一次月度会议，要求各门店店长必须出席。

(3) 制定考核内容及惩罚制度

表 4.2 企业考核表  
Tab.4.2 Enterprise Assessment Form

等级	S	A	B	C	D
----	---	---	---	---	---



定义	实际表现显著超出预期计划/目标或岗位职责/分工要求,在计划/目标岗位职责/分工要求所涉及的方面取得特别突出的成绩	实际表现达到或部分超过预期计划/目标或岗位职责/分工要求,在计划/目标或岗位职责/分工要求所涉及的方面取得比较出色的成绩	实际表现基本达到预期计划/目标岗位职责/分工要求,无明显失误	实际表现基本达到预期计划/目标或岗位职责/分工要求,在主要方面有明显不足或失误	实际表现未达到预期计划/目标或岗位职责/分工要求,在很多方面失误或主要方面有重大失误
分值	120 (110)	100 (90)	80 (70)	60 (50)	40 (30)

设定考核等级及分值：优秀（S），良好（A），称职（B），基本不称职（C），不称职（D）。安排相应考核小组人员对考核分数进行汇总制表。综合考核等级和销售任务的达成情况，每月评选出优秀门店，并进行奖励。对于考核不符合标准门店处以罚款。对多次要求整改仍旧不符合标准的门店，可解除其次年加盟代理资格。对于私下使用 BMSG 商标开设的门店，可采取相关法律措施。

### 4.3 借助信息化管理对各门店进行统一标准

通过案例我们可以看出，BMSG 辽宁区域内各门店之间并无联系，分公司对各门店管理松弛，没有实际有效的监督管理策略。门店遍布各地，分公司没有办法参与各门店日常经营。从而导致各门店标准极其不统一：会员没办法实现各门店通用，甚至同一地区同一商品物价不同，各门店相互竞争相互排挤等诸多问题。这对与一个连锁品牌来说是致命的问题，时间久了品牌诚信度，口碑都大打折扣。随着科技的发展和进步，现在出现和很多信息化管理系统，这使管理变的更佳便捷，即是不能亲自到现场指挥管理，只要通过一台电脑一个软件，很多管理问题就能轻松解决，所以尽快推进信息化管理的实施对于 BMSG 品牌发展起着至关重要的作用。

根据 BMSG 各门店现有问题，尽快采用有针对性的信息管理系统必不可少。对于一个企业发展来说，采取管理信息系统能够有效的提高企业的内部管理效率和外部竞争优势，更是串联和监管企业各部门的重要途径。现根据门店普遍出现的问题制定相应的管理系统。

### 4.3.1 采购仓储管理系统

现省内各门店除总部网站直接采购进口货品外，其它国内贸易货品均由店长在辽宁渠道供货商处独立采购，所以很多门店虽然产品进货渠道相同，但是各门店所报账目却有所不同，这使某些门店财务混乱，再加上店长心怀私心和分公司财务人员不能恪尽职守最后蒙混过关，导致部分门店财务账目一直理不清道不明，甚至有些门店销售业绩良好，但账目却是持续亏损状态。因大部分门店都有 BMSG 辽宁分公司的投资控股，所以与此相关的财务问题是现今必须要解决的问题。这关系到整个 BMSG 辽宁分公司能不能顺利运营，赚取利益，生死存亡的命运。全国业绩最好的 BMSG 分公司以贵州分公司为首，经过深入的行业了解很多南方先进省份 BMSG 门店已经引进了一套针对门店进货渠道及账目的一套采购仓储管理系统，系统的主要原理及作用是：分公司整合省内各国内贸易供货渠道及价格数据导入到系统里，各门店通过系统下单所需货品支付费用，由分公司人员统一采购，系统也会自动将货品库存数据进行存储。管理层可以随时根据系统查看各门店进货账目。这充分的解决了各门店的采购问题，库存问题及财务问题。下面图 4.3 为采购仓储管理系统图。

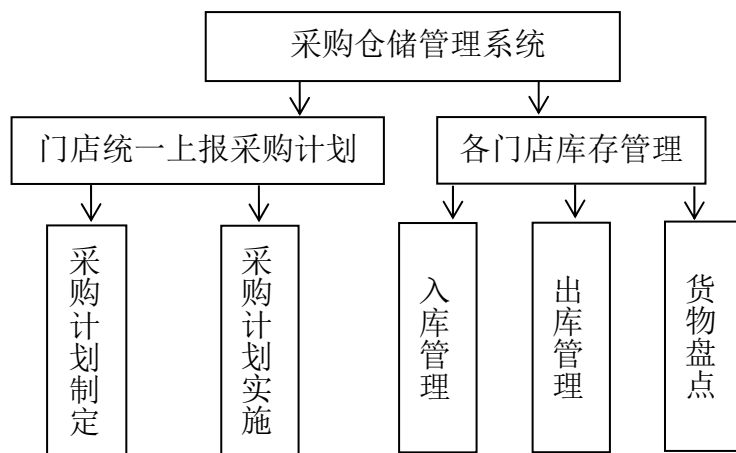


图 4.3 仓储管理体统图

Fig.4.3 Warehousing Management System Map

### 4.3.2 统一会员收银管理系统

因 BMSG 在辽宁省内起步较晚，在企业创业初期公司急于求成，一度急于占领市场扩张门店，并未考虑到各门店之间竞争和规范问题。随着时间的发展，BMSG 辽宁区域内

的逐渐壮大，发现各门店标准不统一，有的同一地区两家门店销售价格，服务质量，会员标准均不一致，这与企业整体品牌形象产生严重的冲突。随着门店的增多，会员数量的增多，很多会员反映 BMSG 各门店不像是一个加盟连锁的品牌，更像是各个小商贩独立开设的门店。而各门店之间也相互独立，相互排斥，甚至同一城市的两家门店互相打价格战，这对于 BMSG 辽宁区域多年来好不容易建立起来的品牌知名度产生了非常严重的负面影响。

想要使 BMSG 各门店之间相互和谐相互帮助，在各门店进行统一管理协调之外，最重要的是制定一套省内各门店通用的会员收银管理系统。会员收银管理系统的主要功能是：①由分公司统一制定产品价格导入到系统中，分公司管理层及财务都可以通过账号查看各门店数据，各门店收银都需要通过这套系统，使各门店产品价格达成一致，这也更便于企业的财务管理，每月店面收入一目了然。②各门店将会员信息统一上传至该系统，系统能自动识别已上传会员信息，使会员信息辽宁省内均可通用。③该系统与采购仓储系统相结合，分公司管理及财务人员能够随时查看各门店销售情况，库存情况，会员情况及财务情况。通过该系统能够轻松解决目前 BMSG 各门店的价格及会员管理问题。

## 4.4 健全人力资源体系

### 4.4.1 公司人力资源整合

对于 BMSG 辽宁分公司来说，无疑人力资源在企业发展中有着至关重要的作用，一个企业要是拥有一个好的人力资源团队，那么它不仅具有先导性，而且具有极强的战略性，这对于企业发展战略和目标的实现具有举足轻重的作用。随着企业的不断发展，市场经济环境的急剧变化和外部竞争的日益激烈，企业间的竞争归根到底是企业人才之间的竞争，无论是管理人才还是技术人才都是企业想要长远立足的有利武器。及时的吸引人才，培养人才是 BMSG 辽宁分公司的当务之急。所以，要使员工能够发挥自己的潜力，实现理想和抱负，冲破传统的管理模式，接纳人才，这是企业发展的根本，也是解决 BMSG 辽宁分公司自身人才瓶颈的方法之一。

首先，设定一个高效的人力资源部门，现阶段公司人力资源部门负责 BMSG 项目的只有一人，只负责简单的日常招聘，工作对接等，这对于一个发展型企业来说是远远不够的。所以，需要对人力资源部门进行整合，在社会上招聘有经验的人力资源管理人员，重新制定合理的企业人力资源规章制度，坚持制度面前人人平等，一切按章办事，按程序办事，从而实现规范化的人力资源管理。

其次，构建科学的人力资源管理体系，利用薪酬制度留住对企业有贡献的核心人才，激励员工与企业共同成长，创造多样化的学习和工作环境，以及与每个员工相符的弹性

薪酬管理体系。使员工能够愉快的上班愉快的下班，在有效的工作时间内实现效率最大化。既要与上文提到的考核绩效机制相结合又要能够对员工进行管理培训，同时还能够满足人力资源管理的六大模块。

最后，通过人力资源的整合，最大限度的使规范化和人性化能够在人力资源管理中有效结合。

#### 4.4.2 公司员工的培训

根据上文提出的考核奖励机制，针对企业现有情况对分公司所有员工进行培训，主要培训公司新规定，形成一个全新系统规范的企业文化。

通过案例可以得知，各门店营业员都是由店长招聘，各门店对门店营业员招聘没有统一要求，员工水平参差不齐，大部分员工没有相关从业经验，更没有专业的培训，而且流动性非常大，专业能力差。有的门店店长经验丰富可以自行培训营业员，但有的门店尤其是新开门店店长本身水平都不够充分，更不用说培训员工了，所以对于一个母婴店来说这是一个非常大的弊端。

借助总部优势：BMSG 总部有专业的母婴培训师，分公司可以定期组织员工代表去总部培训学习。随着时代的发展，总部培训师可以通过直播视频等方式，安排固定时间对门店进行统一的线上授课，和问题解答，这样既可以解决门店日常客户反馈问题又能够对员工专业能力有所提升。同时要求门店员工定时打卡听课，制定专业的学习问卷进行课程考核，根据考核结果设立相应的奖罚标准，有效提升门店店员的专业能力。

与此同时，分公司负责在省内招聘有经验的专业母婴培训师。针对店内商品，客户营销和相关专业知识对各门店提出问题进行实时解答。定期组织安排各门店进行专业培训并对营业员进行现场考核培训，组织各门店员工到分公司学习分享经验，积极讨论。积极走访各地门店，为有问题的会员进行专业解答。

综上所述通过以上手段，改变企业内部出现的问题，使公司内部行程够规范化管理体系，理顺公司各级层关系，改变目前混乱的管理状况，帮助 BMSG 辽宁分公司找到正确的管理模式，逐步走向集团化管理的道路。

## 结 论

BMSG 辽宁分公司作为一个近年来在省内迅速崛起的母婴连锁企业,这与全体员工的付出和品牌的良好背景有着不可或缺的关系。在企业创业初期得意于品牌的特色,商品的独有化再加上特有的运营模式,迅速发展壮大。但由于一味的扩张,管理的疏漏,随着时间的发展企业的壮大,诸多管理问题同时爆发,同时面临市场上同行业的竞争,客户的流失,BMSG 未来的发展面临着巨大挑战。

本文通过对 BMSG 辽宁分公司暴露出的规范化管理问题进行分析,深入内部的收集资料,实地考察,总结出 BMSG 辽宁分公司目前暴露出的主要管理问题并进行整理。本文通过案例描述企业管理问题,然后根据案例对企业内部问题进行研究分析,最后得出结论建议。

总之,BMSG 辽宁分公司想要良好的发展,就应该致力于改善企业内部环境,有效的对企业内部进行规范化管理,使企业内部统一,激励员工共同发展共同进步。规范化管理是一个企业建立基础生存力,形成核心竞争力,保持持续发展的必要条件。企业的规范化管理的过程,是企业发展壮大的必经之路,也是很多国内外成功企业论证过的,是一个企业发展变革的过程,是提高企业竞争力的有效保障和基础,只有使企业内部与外部环境发展相结合,企业才能有顺水前行。规范化管理是实施统一规则和相对稳定的管理体系,是一个企业由小到大,由“人治”到“法治”的转变。本文所进行的研究不仅是针对 BMSG 辽宁分公司所遇问题,希望在解决 BMSG 辽宁分公司的问题外,还能够对其他相关企业起到一定的参考作用,对相关行业管理者提供一些参考和借鉴。

## 参考文献

- [1] 陈文寿. 民营企业为什么“短命” [J]. 北京:经营与管理, 2007, (08): 47-48
- [2] 舒天戈, 邱卫东. 管理变革[M]. 四川:四川大学出版社, 2016.
- [3] 陆雄文. 管理学大辞典理[M]. 上海:上海辞书出版社, 2003.
- [4] 耿启俭. 连锁加盟——新零售时代实体崛起之道[M]. 北京:中国纺织出版社. 2019.
- [5] 梁英葵. 我国母婴用品零售模式研究[D]. 广州:暨南大学, 2008.
- [6] 苗晓燕. 中国孕婴用品加盟连锁经营模式研究[D]. 大连:大连海事大学, 2007.
- [7] 郭璐玮, 中小民营企业内部控制研究[J]. 北京:科学管理, 2015, (10): 81-83
- [8] 陈春花. 管理的常识: 让管理发挥绩效的8个基本概念[M]. 北京:机械工业出版社, 2016.
- [9] 陈春花. 激活个体: 互联网时代组织管理新范式[M]. 北京:机械工业出版社, 2016.
- [10] 勒波夫 (M. Leboeuf). 怎样激励员工[M]. 北京:清华大学出版社, 2016.
- [11] Drucker P F. Management: tasks, responsibilities, practices[J]. Economic Journal, 1993, 85(337):195.
- [12] 侯光明, 李存金. 现代管理激励与约束[M]. 北京:高等教育出版社, 2002.
- [13] Frederick Winslow Taylor. Principles of Scientific Management[M]. London.:The Floating Press, 2012.
- [14] 张尚国, 中小企业规范化管理制度与表格[M]. 北京:中国纺织出版社, 2016.
- [15] Micolai J. Foss, Christian Knudsen: Towards a Competence Theory of the Firm, Published by Routledge[J]. 2005, 108(449) 196-202
- [16] 付祥, 管理就是定制度走流程[M]. 北京:人民邮电出版社, 2016.
- [17] 舒化鲁. 企业规范化管理标准体系[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2004, 24~27
- [18] 李春田, 企业标准化战略三部曲[M]. 北京:中国标准出版社, 2012.
- [19] Shepherd K D, Douglas Hubbard. Development goals should enable decision-making[J]. Nature, 2015, 523(7559):152-154.
- [20] 施炜、苗兆光, 企业成长导航[M]. 北京:机械工业出版社, 2019.
- [21] 伊查克爱迪思 (Ichar Aduzes). 企业生命周期[M]. 北京:清华大学出版社, 2016.
- [22] Parr T, Macmillan P. Enterprise programme management: Delivering Value[M]. New York. Palgrave Macmillan, 2006.

## 附录 A 公司规范化管理现状调查问卷

尊敬的公司员工：

您好，为推进公司规范化管理工作，查找公司存在问题，使公司未来发展能够更上一层楼而努力，针对员工对公司规范化管理现状进行调查，了解员工对公司规范化管理的真实评价，以及相关规范化管理方面进行改善的切实需求。根据自身感受及公司实际情况，请您客观填写此调查问卷，您的见解和意见对公司未来发展至关重要，在以后公司的规范化管理工作范围内做统计和建议依据使用。本次问卷采取匿名形式，请您认真填写问题卷。

问卷一：

请您对每项问题的关注程度做出评价，评价满分 10 分：很不关注（1-2 分）、不关注（3-4 分）、一般关注（5-6 分）、比较关注（7-8 分）、特别关注（9-10 分）

请您对每项问题实际实施程度给出评分，评价满分 10 分：不合格（1-2 分）、合格（3-4 分）、一般（5-6 分）、良好（7-8 分）、优秀（9-10 分）

1、公司未来发展清晰规划的清晰程度？

关注程度评分：\_\_\_\_\_

实施程度评分：\_\_\_\_\_

您的建议：\_\_\_\_\_

2、公司未来发展可实现性？

关注程度评分：\_\_\_\_\_

实施程度评分：\_\_\_\_\_

您的建议：\_\_\_\_\_

3、公司制定的日常工作任务目标清晰程度？

关注程度评分：\_\_\_\_\_

实施程度评分：\_\_\_\_\_

您的建议：\_\_\_\_\_

4、公司的企业文化？

关注程度评分：\_\_\_\_\_

实施程度评分：\_\_\_\_\_

您的建议：\_\_\_\_\_

5、公司制定的岗位职责清晰程度？

关注程度评分：\_\_\_\_\_

实施程度评分： \_\_\_\_\_

您的建议： \_\_\_\_\_

6、公司制定的职责与权限匹配程度？

关注程度评分： \_\_\_\_\_

实施程度评分： \_\_\_\_\_

您的建议： \_\_\_\_\_

7、部门职责清晰程度？

关注程度评分： \_\_\_\_\_

实施程度评分： \_\_\_\_\_

您的建议： \_\_\_\_\_

8、公司制定岗位职责与实际匹配程度？

关注程度评分： \_\_\_\_\_

实施程度评分： \_\_\_\_\_

您的建议： \_\_\_\_\_

9、岗位工作流程是否清晰？

关注程度评分： \_\_\_\_\_

实施程度评分： \_\_\_\_\_

您的建议： \_\_\_\_\_

10、岗位工作标准是否清晰？

关注程度评分： \_\_\_\_\_

实施程度评分： \_\_\_\_\_

您的建议： \_\_\_\_\_

11、部门工作标准是否清晰？

关注程度评分： \_\_\_\_\_

实施程度评分： \_\_\_\_\_

您的建议： \_\_\_\_\_

12、公司同事之间的关系？

关注程度评分： \_\_\_\_\_

实施程度评分： \_\_\_\_\_

您的建议： \_\_\_\_\_

13、目前的新职待遇？

关注程度评分： \_\_\_\_\_



实施程度评分：\_\_\_\_\_

您的建议：\_\_\_\_\_

14、公司制定的工作任务目标可操作性？

关注程度评分：\_\_\_\_\_

实施程度评分：\_\_\_\_\_

您的建议：\_\_\_\_\_

问卷二：

请您对每项问题做出选择，在您认为正确的选型后面打“√”即可。

1、您认为公司各项工作管理规范吗？

A 规范 ( )      B 基本规范 ( )      C 很不规范 ( )

如选 C 请给出具体建议：\_\_\_\_\_

2、您认为公司规则制度完善吗？

A 完善 ( )      B 基本完善 ( )      C 很不完善 ( )

如选 C 请给出具体建议：\_\_\_\_\_

3、您对公司的管理工作满意吗？

A 满意 ( )      B 基本满意 ( )      C 很不满意 ( )

如选 C 请给出具体建议：\_\_\_\_\_

4、您对公司的薪酬制度满意吗？

A 满意 ( )      B 基本满意 ( )      C 很不满意 ( )

如选 C 请给出具体建议：\_\_\_\_\_

5、您对公司的薪酬结构满意吗？

A 满意 ( )      B 基本满意 ( )      C 很不满意 ( )

如选 C 请给出具体建议：\_\_\_\_\_

6、您对公司的绩效考核是否满意？

A 满意 ( )      B 基本满意 ( )      C 很不满意 ( )

如选 C 请给出具体建议：\_\_\_\_\_

7、您对公司的规范化管理推行程度是否满意？

A 满意 ( )      B 基本满意 ( )      C 很不满意 ( )

如选 C 请给出具体建议：\_\_\_\_\_

8、您对公司各部门的只能分配是否满意？

A 满意 ( )      B 基本满意 ( )      C 很不满意 ( )

如选 C 请给出具体建议：\_\_\_\_\_

9、您对公司的岗位职能分配是否满意？

A 满意 ( )      B 基本满意 ( )      C 很不满意 ( )

如选 C 请给出具体建议：\_\_\_\_\_

其他意见及建议：\_\_\_\_\_

问卷到此结束，感谢您的支持与配合！

## 致 谢

时光飞逝，记得两年前还是一个刚刚入学的懵懂新生，对于一个本科学习土木工程的理工学生来说工商管理专业既熟悉又陌生，熟悉的是经常听说这一专业，陌生是因为无论从工作上还是学习上都从未接触过这一学科。一晃两年过去了，经过这两年在大连理工大学的学习，让我学到了很多，对这个学科以及相关行业有所了解，也开始喜欢这一学科。如今我满心欢喜，怀着感恩的心写完这篇论文，以此来结束这两年在大连理工大学学习 MBA 的旅程，也希望在此能画上一个圆满的句号，给自己给大连理工大学交上一份完美的答卷，在此向我学习 MBA 过程中所有对我有帮助的人表示诚挚的谢意！

首先要感谢我的指导教师，在这近半年准备论文的时间里，能在百忙之中对我的论文进行指导和帮助。从开题、选题、结构设计、写作、修改直至最终完成。老师在繁忙的科研教学工作中，抽出了许多宝贵时间对本次论文的编写提出了重要的建议，没有老师的悉心指导，很难完成今天的论文，老师不厌其烦的给出合理建议、提出有效问题、才最终能够顺利的完成本次论文。在此，我要说一声“老师您辛苦了！”

其次要感谢在大连理工大学学习期间所有的授课恩师，各位老师不远万里来到沈阳授课，日夜兼程，没有各位老师的悉心教导，无私的将知识传授给我们，我们就不会有今天的成长，今天的收获。“谢谢各位老师，老师们您们辛苦了！”

另外还要感谢在此次论文中为我提供帮助的公司领导、同事、同学、家人和朋友们。正因为你们的支持和配合，我才能突破重重难关，最后完成此次论文，谢谢你们！

最后，祝我们的母校——大连理工大学越来越好！