

案例正文：

回归基础管理的至简之道：振东运营管理实践案例¹

摘要：本案例以企业在创业、发展及成熟期常常遇到的困惑为切入点，描述振东企业在构建运营体系过程中将科学管理融入企业发展的具体做法。通过对案例企业“由乱到序——走向规范”、“由序到治——简单使然”、“有治有变——流水不腐”三个方面相应管理模式的陈述，启发引导读者思考和领会案例企业“培育土壤、突破难点、铸就规范”的逻辑机理，揭秘企业运营回归基础管理的至简之道。

关键词：运营管理；科学管理；简单化；企业文化

0 引言

企业在创业和发展初期，创办人对组织前景信念坚定，一批追随者组成的员工队伍也一样斗志昂扬，组织成员和部门之间洋溢着和谐的团队气氛。这一阶段，企业一般采取业务导向和粗放式管理，很容易维持较高的工作效率和工作满意度。渐渐地，公司的业务和收入基本稳定下来，产品更加丰富，员工越来越多，企业规模急剧膨胀。创办人常在纠结于一些具体问题或业务细节时，顾此失彼，力不从心。因为职责权限不清、目标计划不明、规章制度不全、监督检查不力，导致扯皮推诿、执行力差、人手不够、忙于应付……这种种乱象，常常是大多数企业在成长过程中极易经历的烦恼。

走向稳定和成熟的企业，需要从人治阶段进入法治阶段，更多地通过流程和制度建设实现规范化管理，以期提高组织的协调性和管理的有效性。为此，企业投入极大精力，或聘请专家，或借助咨询，又或者全员参与，终于制定了企业所需要的各种制度。但又开始听到这样的抱怨：制度太复杂，很难看得懂；制度与制度之间矛盾；制度得不到及时更新；制度发布之后没人去看，大家对制度也不理解，操作的时候容易走样；制度写得是一套，执行是另外一套，制度成了一个空架子……这就是企业正规化阶段的文牍主义危机，表现为制度一大堆，文件满

1本案例由山西财经大学工商管理学院的卢美丽、宋瑞卿、张晓霞、盖起军合作撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。本案例内容来自振东健康产业集团公司管理实践，真实可信

2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

天飞。解决不了文牍主义危机，企业就会在正规化阶段自己缠住自己，后无退路，前无出路，甚至可能就此走向终结。

梳理和简化制度流程有助于化解文牍主义危机，使企业在正规化阶段得以稳定发展。然而，当细致的制度和流程逐渐替代了经验管理，企业却发现，随之被替代掉的还有人的能动性，各级人员产生了只要按规定办事就能完成任务的心理，人的拼搏精神和创新意识逐渐沉睡，企业在自我循环的封闭小圈子中迅速“老化”。

上述三个方面的问题，成为企业发展之困、管理之惑，管理者常常思考：企业初长成时，为何“剪不断、理还乱”？企业稳定期间，为何“死水一潭，缺乏活力”？企业正规化中，为何“种下的是龙种，收获的是跳蚤”？

如何基于企业发展的不同阶段，制定并不断修改和完善现有制度，跨越忙乱期？如何使各项规章制度为我所用，得心应手？如何突破为现有成绩而沾沾自喜、坐井观天的视野局限？如何保持企业长久发展、持续进步的旺盛生命力？如何使企业的灵活性和可控性达到平衡，让企业既有秩序又充满活力？

在我们对振东健康产业集团公司进行访谈调研的过程中，董事长李安平先生引领我们在感受企业成长的同时，洞见了运营管理的奥秘：遵循至简之道，企业管理竟如此轻松！

1 案例企业背景

1993 年国庆节，李安平四处筹款、几经周折、白手起家的第一座加油站开业，名为“振东”，意为“振兴东和”，东和是李安平家乡的名称。发展到 2000 年，振东加油站累计 50 多座，遍布山西、陕西、河南等省的主要交通干线，形成了强大的石油销售网络。运营过程中，李安平以自己独到的思考和智慧提出了很多管理模式，为企业持续发展奠定了较好的基础。

但因国家政策原因，2000 年末，石油行业基本被中石油和中石化垄断，民营加油站难以为继，振东被迫将 29 个加油站和两座油库转让给中石化。2001 年 8 月，振东收购了位于山西省长治县的山西金晶药业有限公司，从商贸流通行业进入高科技制药行业。初涉药业，如何建立规范有序的运营秩序，使企业在新的领域中做强做大？三色工作程序清单、制度表格化、民主生活会、工作日记等一系列独特的运营模式，不断丰富、完善和创新，为振东的成长保驾护航。

目前振东现已成为涵盖“中西制药、保健食品、健康护理用品、农业开发、文化旅游”五大产业的“振东健康产业集团公司”，“振东”的内涵也从“振兴东和”发展成为“振兴东方”。旗下的振东制药股份有限公司于 2011 年在深交所创业板

挂牌上市，下辖振东、泰盛、安特、开元、康远五个药品公司，以及北京药物研究院、振东家庭健康护理用品公司、中药材开发公司、医药贸易公司等 32 个子公司。2018 年全部业务实现营业收入 60 亿元，上缴税金 5.52 亿元。

2 振东破解之法

企业的运营中，基础管理工作是覆盖面较广且细致琐碎的，需要将企业的人、财、物、技术、信息等资源有效整合，建立企业内部科学的管理体系、管理规范，其内容涉及质量体系、制度建设、行为习惯以及环境氛围等诸多方面。

2.1 由乱到序——走向规范

（一）规范指引，质量先行

企业的运营管理首先表现为对质量的要求，但坚决执行质量标准的过程中所表现的工作精神及持续超越规范要求的意识并不是每个企业都有的。

振东2001年8月收购金晶药业，正赶上国家药品监管局GMP认证管理新规出台，振东以GMP规范²的要求为指引，强化学习，轮讲轮训，编写文件，完善提高，建立体系，于2002年12月26日一次性通过GMP认证。这是振东制药执行力的初次展示，是对质量的有力承诺，也是振东精神的体现。之后陆续制定了一系列高于国家质量标准的企业内控标准，形成了覆盖原材料采购、产品设计、生产、销售服务各环节的药品供产销一体化的、动态的“大质量管理观”。

（二）自律自创，建章立制

企业的运营管理包括运作和保障两部分内容。运作是依据企业价值链体系分析各环节的流程运作和质量运行；保障除了思想、组织、人才和信息的基本保障之外，还必须强调执行保障，即制度的建设。振东在运营方面有诸多自律自创的典范。

（1）三色工作程序清单

有一次，一位堪称优秀的经理因为忘记了养护备用柴油机，在突然停电的情况下使整个部门无法正常运行。李安平意识到，管理上出现各种各样的问题，主要是工作缺乏合理的程序，或者程序不严谨。无论多么优秀的人，都有人固有的弱点，就是在具体工作中遗漏、忘记。因此不能处处依靠“优秀的人”，而应该给每个员工一个“提示牌”，让每一个平凡的员工都不至于遗忘工作的每一个细节以及工作的方法，以实现工作零差错和高效率。

“三色工作程序清单”就此产生了，它以胸卡的形式挂在每个振东人的胸前，

² GMP 是英文 Good Manufacturing Practice 的缩写，中文含义是“药品生产质量管理规范”。

详细列出该员工所在岗位每天、每周、每月必须完成的工作（见附件 1）。清单上黑色文字描述的是已经形成习惯的项目，蓝色文字则表示正在形成习惯，而红色文字表示尚为陌生的、不习惯的工作项目。这就等于给每个员工制定了一个工作习惯养成计划，在企业培训体系的支持下，每位员工都要有意识地专注于学习和研究“尚不能完全适应的工作”，不断把“红色”工作转化为“蓝色”工作，把“蓝色”工作转化为“黑色”工作。

（2）图表式管理流程

有一天一名经销商打来电话，反映集团下属的五和食品有一箱食品没有合格证，李安平马上让质保部部长调查此事。调查结果很快反馈给他，原来一名新员工虽然经过了岗前培训，但还是粗心大意，忘记装合格证，直接就把产品箱封上了。于是李安平认为必须将各岗位中重要的环节按图表形式罗列出来，贴在墙上，使操作者一目了然。他提出各种流程在捋清所在岗位的操作顺序、提示岗位操作注意环节的同时，应匹配相应的编码，按编码号设计表格，要求员工在工作的同时必须按表格项目逐一填写，避免员工疏忽某些细节。经过全员多年来不断地摸索、实践，振东管理流程日趋完善。

振东在流程梳理的过程中将工作流程和管理流程融在一起，统称为管理流程。它以业务为主线，把部门工作的每个环节罗列出来，分类概括之后，按内在的逻辑顺序，以图表的形式，清晰、简洁地排列起来。根据各部门、各岗位的工作层次，把管理流程分解为一级、二级、三级以至四级，各级之间，层层相接，环环相扣，紧密无缝，浑然一体。这样，自己所在岗位的工作有哪些，它们的顺序是什么，管理流程上写得清清楚楚（见附件 2）。

（3）分门别类的制度体系

管理制度是企业在长期实践中集结员工的智慧和努力形成的一个统一的、系统的结构体系。振东自成立以来，便在工作中不断总结，将其提炼成能指导经营的五大类管理制度，即行政类、人事类、素质类、营销类、生产类。

与其他企业文本格式的制度所不同的是，振东的制度多以表格的形式出现，即“制度表格化”（见 3.2）。

（三）言行举止，培养习惯

在企业管理中，改变员工的习惯是一个长期而艰辛的过程，这远比制定一些制度文件要困难得多。振东非常重视从细节之处，培养员工的行为习惯。

（1）规规矩矩靠右行——行走习惯的养成

大多数企业在上下班的时候，人员集中进出，一般会将整个马路全部占满。

但在振东，员工整整齐齐地靠右行走，在斑马线之内自然形成几列，与统一的着装相配，成为公司一道亮丽的风景。

在振东进行访谈的日子里，员工领着我们穿行在通往各车间或办公区的马路上，即便路上没有车辆和行人，他们还是习惯性地领着我们沿斑马线行走。遇到拐弯的时候，习惯了自由行走的我们，稍不留意就走了斜线的捷径，但振东的员工总是规规矩矩地沿着斑马线绕行直角。我们不禁感慨，这是怎样养成的习惯！

一个员工给我们讲了一个故事：一年冬天，大雪厚厚地覆盖了路面，早晨员工们进入公司，穿行而过的马路上，留下的脚印不约而同地集中为一行，铲掉积雪，恰好是斑马线所在的位置。

（2）全员坚持记日志——思考习惯的培养

振东全体员工在下班前，都要认真填写工作日志，详细记录当天工作及落实情况，并撰写感想及体会。

访谈中我们抽查了几本员工日志，管理人员的记录很详实，有安排、有总结。但一线工人的工作每天重复单调，所以日志本中常常摘录一些名言警句、优美段落或者规章制度。工人们说，已经习惯这个小小的日志本了，或者记事，或者学习，或者积累。管理人员，尤其是一些高管，如振东制药运营总裁马士锋说，刚开始写日志时不想写，现在习惯了，一天没写，都觉得工作没干完。每天的记录养成振东人计划、思考和总结的习惯，与员工交流中能感觉到他们每个人对工作的思路，这与日积月累的记日志养成的思考习惯有关。

（3）视觉化情境教育——日常行为习惯的提示

在振东的办公室、餐厅、宿舍、草坪，所到之处看到的每一物件上均有一些温馨提示：办公桌——伏案自省，成就未来；办公椅——在其位，谋其职；沙发——忍辱负重，宽厚待人；茶几——中规中矩，脚踏实地；餐厅的牙签盒——牙签平凡，作用非凡；餐巾纸盒——开源节流，尽在举止之中；草坪——萋萋青草，踏之何忍；每个照明开关上，都根据照明灯具的电量消耗，折算了节约的金额……

每一个没有生命的物件，都被赋予了生命的价值；每一个目之所及的地方，都被这些正能量小语点亮；谆谆教诲，无处不在；振东人就在这样的情境中，不知不觉，知道了伏案自省、恪尽职守，学会了宽厚待人、脚踏实地、开源节流；在潜移默化中，修正、完善自己的工作习惯。

2.2 由序到治——简单使然

张居正言：天下大事，不难于立法，而难于法之必行；不难于言，而难于言之必效。

通过制度建设和行为规范，完成了“由乱到序”的过程，企业进入正规化阶段。然而，千头万绪的工作逐渐被各种各样的制度和流程制约，层出不穷的管理理念越来越多地将员工包围，如何避免“指令满天飞、文件一大堆”“理念天上飘，行为摸不着”？如何使作为管理手段的制度和流程与实践有效对接，使管理理念与员工行为实现“知行合一”？

（一）简单的就是最好的：制度与流程的简化

（1）制度表格化

企业规章制度的有效执行，不仅取决于规章制度是否科学、合理、公正，更取决于制度是否简单易行。许多企业的制度有很深的历史沉淀和积累，条款款确实不少，但能够有效执行的却不多。究其原因，固然与有令不行、执行不严、态度不认真有关，但制度太庞杂繁琐，人们根本记不住，因而也执行不了，监督不了，这是一个更重要的原因。振东集团在多年的管理工作中，和大多数企业一样，也已形成诸多纵横交错的规章制度，但通过对这些文本制度进行梳理，将大部分制度尽量用表格的形式表现出来，清晰直观，使得制度的执行简单、明确。

“制度表格化”表现在对表格制作所提出的明确的制度要求，在公司标识、标题、单位、日期、字体字号、表格内容及项目格分类设置、审批权限、表号、表注等方面都作了具体规定。其特别之处在于左下侧的表号链接了与之相匹配的管理流程，且表格下方有一个简短的标注，对制度的执行作了基于表格填写的概要性说明（见附件3）。表格内容体现了5W1H的管理要素，即：**who**（由谁填写、审核）、**what**（填表要求）、**when**（何时上报及保存时间）、**where**（上报何部门及保存部门）、**why**（表号对应的管理流程）、**how**（违规责任）。

（2）法定日

召开年度总结大会应该是每个企业必做的一项工作。年度总结大会涉及公司的所有骨干成员，在公司的日常业务工作程序中，要想把不同分工、不同工作地点的人在一个日子聚齐，不是一件容易的事，一般需要公司办公室人员多次协调才能将开会日期最终确定下来，而且即便这样，也不能保证到时都能出席。而振东的年度总结大会，涉及的人员除了公司骨干成员以外，还要邀请当地政府部门相关领导出席，政府各部门领导们工作繁忙，时间更难统一。怎样才能使大会的组织程序简化，在不影响公司正常工作的同时，使与会者悉数到场，宾主尽欢？

振东的做法是将之法定化，每年的正月十三召开年总结大会。类似的“法定日”很多，如敬老日、扶贫济困日、民主生活等，振东的“法定日”涉及培训、考核、生产、管理、公益、文化等各个方面（附件4中列出了振东在发展过程中

已经形成的法定日)。按各项工作的时间周期规律性,将一些重要的管理项目在周、月、季、年不同阶段以法定日的形式固定下来。

(二) 坚持胜于智慧: 长期做简单的事

荀子的《劝学》中有“骐骥一跃,不能十步;弩马十驾,功在不舍。锲而舍之,朽木不折;锲而不舍,金石可镂”。成功的秘诀不在于一蹴而就,而在于你是否能够持之以恒。

(1) 坚持全员自我管理: 早计划、晚总结

振东的每个员工,每天早上都要细化自己的当日工作,并将所拟定的工作计划以手机短信方式发给他的直接上级。而在一天的工作结束时,则要对当天的工作进行总结,工作成果的短信也要发给自己的直接上级。全员早计划要求 8:00 前完成,晚总结 17:00 后完成(计划总结举例见附件 5)。振东员工将之凝练成“做计划、看结果、知未来”。

这看上去很简单,但真正能够做到让每个员工每天都将之贯彻落实,每个员工的心思便会被牢牢地“拴”在工作上。“每天下班之后,就开始考虑明天的工作计划了”,且在计划中思考明天可能遇到的问题和障碍,寻求解决的办法。更重要的是,每天自己给自己制定的工作计划,都是要落实到位的,要在下班前向上级汇报清楚你今天全部工作的结果,这就让每个员工都没有机会“混”日子。

(2) 坚持全员在总结反思中训练思维: 每周一案

每周四企管部都会通过公司短信平台将精心编制的案例发送给每一个振东人,案例回复要求全体员工积极参与、认真思考,发表自己的观点和看法。同时要求每位员工针对身边发生的案例编发至短信平台,以提升全员素质,提高员工写作能力,增强逻辑思维能力,杜绝管理偏差(每周一案举例见附件 6)。

(3) 坚持全员以哲理故事启迪智慧: 每周一理

哲理故事,能让人增长知识、启迪智慧;感悟哲理,能让人茅塞顿开、明心见性。每周一,振东企管部将精选的哲理故事发给员工,要求员工把理解和感悟及时回复,与大家共享(每周一理举例见附件 7)。

正是这些简单的事,在日复一日的坚持中,或规范逼迫、或训练引导,造就了振东人积极进取、乐学善思的素养,使企业在员工的自我提升中既有各司其职的工作秩序,也有员工主动思考的知行合一。

(三) 阳光文化: 让人处世简单自然

社会学中有一个“鱼缸法则”,描述的是:鱼缸是玻璃做的,透明度很高,不论从哪个角度观察,里面的情况都一清二楚。如果企业的制度设计都如鱼缸

一样透明，则人与人之间的关系就一清二楚了，简单了，直接了，人的阳光面就会展现，阴暗面也就自然收敛、甚至消失了。振东的阳光文化即缘于此。

（1）阳光待人

振东在人员的招聘、竞聘、考核、民主评议、薪酬等等方面都是阳光的、透明的。其中绩效考核中民主评议的方法最有特色，评议内容包括八项，共计100分，其中：态度15、责任15、效率15、沟通15、学习10、节约10、纪律10、礼仪10。评议流程包括确定人员、发评议表、部门审评、收集汇总、小组审议、考勤核对、领导终评等环节，评议结果分A、B、C三种，A和C各占20%，不得增加，也不得减少，计算方法为四舍五入，根据打分结果按比例算出前几名为A，后几名为C。考核结果不但与工资挂钩，且同时在公司办公楼的电子通告窗口上阳光公示，督促每一员工根据自己的差距，改进提高。

（2）阳光报销

振东的“费用阳光审批条例”中，明确了阳光费用项目及时间要求，并规定：集团各子公司各团队一把手负责成立本团队费用阳光小组，并任组长；费用开支人员在报销费用时，必须通过阳光审批，加盖阳光费用章后由费用阳光小组组长签字确认，否则财务不准报销。每到费用报销时间，要召开费用报销会。例如在周例会上，各团队进行上周工作总结、下周工作部署后，就开始对上周开销的费用进行阳光审核。此时，要报销费用的人要用PPT展示自己所有的费用开支，并逐项说明开支理由。对于不合理的开支，会受到小组成员的当场质疑，如果报销人不能做出合理的解释，发票会被当场销毁，所支出的款项由报销人自己“埋单”。

2.3 有治有变——流水不腐

李安平说：“创新精神本质上说，是要我们自我加压，以积极的态度对待学习，不断充实自己，从而具备创新的资本，拥有创新的能力。当你来到振东，融入振东时，你就要记住纵容自己就是毁灭自己，别让你的怠慢、弱点、安逸和需要毁灭了你的明天，因为我们是振东人！”

（一）变在视野

有远大的目标、有广阔的视野，才有创新求变的原动力和可能性。振东的国际化目标和多样化的国内合作方式，是胸怀和视野的体现。

（1）胸怀大志，让中药走向国门

建设开放型企业，让中药走向国际是振东的远大目标。为了研究中药的作用机理，为药品通过欧盟和美国认证铺路，2012年5月，振东与澳大利亚阿德莱

德大学合作成立振东中澳分子中医药学研究中心，成为首家中国药企在国外设立中医药研究机构的企业。2014年11月底，振东与荷兰国家应用科学研究院 SU 生物医药公司签署了传统中药复方药欧盟注册合作协议，正式启动了六味地黄丸等产品在欧盟的注册程序，意味着复方中药正在首次推开欧盟的大门。2014年12月，振东与德国医药保健行业资讯服务商 Diapharm 公司就传统中药在欧洲的应用注册、欧盟认证等相关事宜进行了深入交流。2016年12月振东美国国际公司成立。2018年11月在对阿德莱德大学的考察期间，澳洲专家对振东岩舒复方苦参注射液的疗效及临床价值给出极高的评价，表示非常期待与振东继续深度合作。

（2）放眼国内，充分利用优质资源

振东积极利用外部优势资源，与大专院校合作，输送多名高管外出至中欧商学院等高等院校进修，先后与北大、清华合办管理干部培训班，与中国人大合办 MBA 研修班，与北京中医药大学合办中药制药专业硕士研究生班等，与山西大学联合成立“振东制药研究生教育创新中心”，与山西财经大学联合成立“振东管理研究院”。

（3）特色内训：走出去，请进来

振东制定了“2+2”互动培训模式，第一个“2”指每位振东员工都有接受培训的任务，一方面在公司内部接受本系统或其他系统领导、专家的培训，另一方面，每位振东员工都要定期走出企业，到外部接受公共管理领域或本行业专家的培训；第二个“2”指每位振东管理者都有培训他人的任务，一方面给本系统下属人员进行岗位专业技能或公用技能的培训，另一方面到培训中心给新员工做入职培训或到其他系统做一些工作需求方向的培训。

虽然振东地处晋东南的长治县，但国内医药行业和管理学界的很多顶级专家、学者，常在振东的讲坛上为员工输送知识，带去最前沿的信息。

（二）变在学习

没有持续不断的学习，创新求变无从实现。很少有哪一个民营企业像振东那样重视学习，去过振东的人感觉振东就像一座学校，每一个员工都是学生。

（1）好学的总裁

李安平说：“知识与勤奋可以成就未来，投机与懒惰只会庸碌无为。要把工作当学习，把学习当工作。要时时用心，事事求知，才会天天进步。”

年少时因为穷困辍学的李安平始终热爱学习。走到哪里书就带到哪里，只要有时间，他都要读书、学习。条件允许后，李安平深知企业管理需要的不仅仅是

个人魅力，更重要的是要有系统而专业的管理思想，他曾到北大的 EMBA 进行深度研修。

李安平曾说：“我的梦想是当老师，而不是当老板。”在李安平的人生经历中，没有当成老师是他的遗憾，但他实实在在又是一名老师，在振东辛勤教导、培训着他的员工。在员工眼里，李安平的角色至少有两个：一是总裁，再就是老师。他认为只有跟员工在一起学习的时候才能及时发现自己存在的问题和漏洞。

（2）让员工更优秀

振东本身就是一所带薪大学，培养 MBA 的殿堂，每个管理者必须是培训师。人人都要“把工作当学习，把学习当工作”，转变观念放开胆量“干中错、错中学、学中干”，使企业真正形成一个社会实践大学，一个学习型企业。李安平在员工培训中说：在振东不怕不会，就怕不学；不怕人笨，就怕人懒；不怕基础学历低，就怕没有上进心。

振东从企业高管到普通员工，从一天一次的工作日志、一周一次的全员学习日、一月一次的经管培训日到员工论坛、经理论坛、高管论坛，无人无时不在学习，组织学习已成为振东员工工作和生活的一个部分。组织学习不仅为振东知识宝库创造、累积新知识，而且促进了振东知识使用、转移、整合、取得与储存，成为振东知识库所能发挥的吸收能力、动态能力与创新能力的重要支柱。

（三）变在活力

人都有惰性，人的惰性导致组织的惰性。一个人待在一个岗位久了，就容易疲惫和渐失生机，振东除了通过岗位竞聘、岗位轮换等制度努力促进和保持着员工的工作激情，还有许多特别的方式。

（1）激情主题月：PK 模式

每年的五月是振东的“激情 PK”主题月，一场没有硝烟的战役在全国打响。大家主动与比自己能力强的兄弟姐妹们结成 PK 对手，主动挑战，积极应战，你争我抢，全力争赢。在营销战线，大家比销售、比增量、比成本、比拓展；在生产一线，大家比质量、比细节、比损耗、比创新，还以知识竞赛等形式比学习、比知识；在机关，大家比沟通、比服务、比模式、比效率、比纪律。同时，PK 方案中把所有的工作尽可能量化，用数据见高低，让事实定输赢。

（2）拾遗补缺制：差距模式

李安平说过，差距是前进的动力，不找差距就没有动力。世界上没有完美的人，差距与不足人人都有，但很多时候人们可能由于各种因素，不愿或不敢去面对和承认，2004 年振东创造了“差距模式”。

集团部门经理及以上管理干部均有差距量化指标，这是硬性指标。奖罚依据是公司的制度，目的是纠偏树正，追求进步。差距量化罚款指标以“次/日”核定，按月进行考核。月次数=核定日次数×当月实际出勤。比如某个管理者一个月的差距量化指标会有 25 个，基本上是每天一个。员工有任何违反公司规章制度的事，管理人员看到了，不论是否是本部门的人员，都可以对其进行处罚。差距量化执行情况纳入管理者当月管理绩效考核，占比 10%。月度差距量化完成金额比例最高的前三名给予奖励，当月指标每缺一次处罚 100 元。

（3）修身正己法：民主生活会

每年三月，春光明媚，万物复苏，处处一派欣欣向荣的景象，在这生机盎然、催人奋进的季节，每个振东人都将经历一场触及灵魂的思想洗礼，这就是振东的法定月“民主生活会”。

振东的民主生活会活动开展几年来，从一开始的不理解到理解，从不自觉到自觉，从抵触到主动参与，全员从思想上和行动上已经有了根本的转变。今天，每个人都认识到，如果没有参加“民主生活会”，就会感觉自己没有长进，没有提升。这些年来，“民主生活会”已成为振东增强全员上下沟通，完善企业民主管理，增强企业活力的有效途径之一。

3 运营至简之道

结束了访谈和调研，回味着董事长李安平先生激情且轻松地讲述振东的运营模式，我们一行人频频点头的同时，陷入沉思：借鉴振东的做法，每一个企业如何找到运营至简之道？

俗话说，适合的就是最好的。振东基础管理的成效正是因其建立在适合自己的文化土壤上。振东的很多管理模式可以复制和推广，但有些制度却无法直接使用。李安平在讲到振东的管理方法时，总在强调：有些制度只有在振东才会起到应有的效果，离开了振东文化这块特别的土壤，大家必然诧异地摇头，并坚决地说“不可能”，但在振东，却有“变不可能为可能”的神奇力量！振东所培育的土壤有哪些特质？哪些做法是可以借鉴的？哪些做法在运用时需要特别注意企业的内部环境？

企业是一个复杂的系统，运营管理工作涉及到企业的人、财、物、信息等所有的要素，必须分析企业价值链的每一环节，了解企业各职能部门的工作要点、把握各要素间的相互制约和彼此联系，同时，要以企业整体为统领，方能探得企业运行的基本规律。振东做法中，哪些地方体现了对难点的突破？

如果说以制度化的形式形成规范迈出了基础管理的第一步，那么，这其实只

是完成了企业有序运转的立法工作，要使规范真正起到引领思想、规范言行的作用，还需跨出第二步，即执行规范。执行规范，就是对管理工作本身的管理，管理人员如何对照规范、依据规范来管理员工的思想行为，企业需要对此进行管理。你如何理解振东对管理规范的铸就？

借鉴振东基础管理由乱到序、由序到治、有治有变的逻辑路径和简单实用的工作方法，培育适合自身企业特色的文化土壤，以科学系统的思维方式，把握本质，执行规范，简单的力量就会呈现！

（案例正文字数：10184）

The Simplest Way for Returning Basic Management: The Case of Zhendong Corporate Operational Management Practice

Abstract:

The case takes the confusion encountered in the process of enterprise development as the entry point and describes how Zhendong enterprise integrates scientific management into its development in the process of constructing operation system. Through the enterprise case management pattern and specific practice statement of three aspects "from chaos to order, toward specification", "from order to governance, simplifying", "governance and innovation, running water does not rot", guide readers to think and understand logic mechanism of the case enterprise "cultivating soil, breaking through the difficulty, casting specification", reveal the simplest way for enterprise operation to return to basic management.

Keywords: Operation Management; Scientific Management; Simplification; Enterprise culture