

企业家自述(长篇连载之五)



●王建明

王建明:动力大王的传奇故事

心,不敢订;产品质量问题不是由于技术不过关,而是由于管理混乱、责任不明;产量上不去不是整体能力不足,而是被局部能力欠缺所限,从整体看还有很大潜力;工厂陷入的多进少出、资金积压的恶性循环只有靠上质量、争市场、挖潜力、多产出来打破,后退决无出路。

基于上述认识,决策的目标是上质量、争市场、挖潜力,坚决完成原计划;决策的措施是制定以质量为中心,台套为基数,递增奖励促高产,层层有权,层层负责,责权利紧密挂钩的经济责任制。决策实施后的第一个月产量突破130台,第二个月不仅产量突破,质量方面也有了良好的反映,到1984年底,超额完成全年生产任务,并始终保持了质量领先的地位,为“七·五”规划的顺利报批、为1985年产量大幅度提高打下了基础。这一项决策产生的条件是决策人对市场、质量、能力、行业动态等方面信息的透彻分析和对事物本质的了解,是决策者在集思广益的基础上形成的正确的选择。

正确决策的另一个条件是决策者要有自觉、强烈的决策意识,不使己从决策人降格为决定人。要善于通过助手和职能机构抓住今天,通过有效的信息处理和深思熟虑计划明天,通过对方针大计、经济政策和行业趋势的精心研究规划后天。

“七·五”规划争项目是玉柴1984年又一项主要的工厂决策,同样是在困难重重的情况下作出的。比人缘、比实力、比产品条件,我们不如国内很多大中型骨干企业,但条件是可以转化和创造的,微小的有利条件是可以充分利用的。工厂的决策是:会内争取和会外活动相结合,文字表达和实力显示相结合,缜密论证和快速敏捷相结合,“七·五”项目务必上。决策以后先后出动11批40余人次紧张工作,工厂决策人频繁出动、落实报批,如果没有强烈的决策意识,如果不能摆正今天、明天、后天三者关系,如果决策人不是集中精力于决策而是

热衷于事务,就不可能取得这次报批项目的成功。

决策人使命重大,责任重大。“知人善任”首先要做到“知己善防”。“知己”是了解和承认自己思维方式的不足之处,“善防”是防止因自己的不足影响正确决策。一般来说,谨慎稳重类型的决策人是要防止当断不断,拖泥带水,坐失良机;理想自信类型的决策人要防止片面乐观,顾此失彼。“防”的最有效的方法是尊重党委、尊重专门工作者、尊重职工代表大会,国家越是放权,越要谨慎决策,力求避免重大失误。

决策脱离了实施,决策本身脱离目标实现,那么这个决策再正确也没有意义。决策人不仅应当能够看远一步、看早一步,而且应当同时又是一个有创造精神、有意志、有毅力、能够吸引职工一步一步实现目标的组织家和宣传鼓动家。

有条件的工厂决策人还应当尽量多地掌握决策定量分析的方法,特别是有关“风险型”决策问题。玉柴1984年产量决策属“风险型”决策,应用无数的贝叶斯决策法,当假设可销售1000台与可销售350台的状态概率比为03:04时,损益期望值比至少达12:1,该决策运用定量分析法加以验证也是正确的,数理统计方法的应用可以有效地减少决策的盲目性。

观念和意识的转化

是改革与振兴的先导(1986年2月4日)

1985年10月,在整党对照检查阶段,玉柴党委曾经旗帜鲜明地要求全体共产党员,在党性和党风问题上不仅要注意那些最容易引起群众反感的以权谋私、官僚主义问题,还要注意观念守旧问题。《中共中央关于整党的决定》指出:“现在,我们党除了存在着上述思想、作风、组织上的严重不纯以外,还在许多方面同我们所面临的新形势和新任务不相适应。这

次整党的目的和要求,就是要……实现党风的根本好转,提高全党的思想水平和工作水平。”这一段话实质上就是讲意识、讲观念、讲转化的必要。许多方面不相适应,首先就是意识、观念方面不适应,而要提高全党的思想水平和工作水平,首先就要树立正确的意识,破除陈旧观念,实现观念的适应性转化。这是一个重要的枢纽,意识转化了,观念正确了,就能够加速改革的进程,加快经济的振兴。

1985年10月中旬,玉柴党委专门就整党决定中的这一段话,就意识和观念的转化问题向全体党员上了一次党课。这一次党课提出了在玉柴迫切需要形成的五种意识和应当树立的五个观念,它们是:

以强烈的历史使命感,树高素质、敢进取、快节奏的观念;以紧迫的生存发展意识,树竞争机制中的强者观念;以顽强的实践意识,树探索与改革中的求实观念;以劳动者是主人翁的自觉意识,树新时期建设者的价值观念;以日趋成熟的大工业生产意识,树生产关系中的竭诚服务的观念。

在展开论述的同时,党课上还列举了观念守旧的种种表现,分析了它们的危害,使全体党员认识到观念守旧是实现党和国家在新时期总任务过程中的一大障碍,是改革的主要障碍,是企业经济振兴和发展的一大阻力。长期坚持观念守旧,同样是党性不纯,同样是党风不正。观念守旧与以权谋私、官僚主义的不同在于,前者往往不和群众利益直接冲突,不易直接引起群众反感。就这个特点讲,观念守旧具有更大的消极作用。这些提法震动了党员,震动了群众,也促使企业领导和企业党委进一步认清了意识观念与改革振兴的关系,更加自觉注重对职工的意识教育和观念转化教育,注重培养和形成充分反映新意识、新观念的企业精神。

(此文系本报整理,待续)

谈谈工厂管理中的决策(1985年7月)

工厂决策的一般概念是指企业主要负责人在长远规划、中期打算、年度方针方面,在新产品开发、人才开发、经营策略方面和其他能够影响企业在一定时期内走向的重大问题面前所作的抉择。它不同于企业千头万绪的日常工作决定。后者影响面广,可以分工负责、分层决议,而决策的正确与否至少在工厂的一段历史上会留下痕迹。工厂决策的组织者和代表人是厂长,被监督人和最终负责人当然也只能是厂长。因此,让厂长充分了解正确决策的各项先决条件,特别是其中对厂长个人素质方面的一系列要求就十分重要。

现代管理对决策的要求已从凭借决策者个人经验和直观判断的传统方法发展到依靠决策前的定量分析,即依靠数学上的统计决策论。由于决策者个人素质对决策过程存在着不可忽视的影响,因此,也可以认为决策是一门数学与行为科学相结合和综合性学科,拿正确决策的先决条件来说,涉及到的问题量大、面广、有深度,本文仅就接触过的几个问题谈一些认识,以供交流。

1984年玉柴产生过三项重大的工厂决策:一是5月间关于年度产量承包办法的方针决策;二是6月间关于“七·五”规划争项目的方向的决策;三是9月间关于争取下放玉林地方积极参与组织联合生产的工厂战略决策。前两项已经取得成功,证实了决策的正确。第三项的效果验证尚需时间,尚需坚持不懈地共同努力,可以预期这一项决策将比前两项取得更为显著的社会经济效果。

三项决策的产生过程都不容易,都历经反复论证,以至争论、辩论,在实施决策方面似乎都存有不可逾越的障碍,在今天回顾一下很有助于认识正确决策的条件问题。

1984年5月,玉柴6Q机全年定货数量只有350台,1—4月仅装机96台,库存配套件严重积压,流动资金周转期高达512天,装机质量事故频频出现,职工情绪受到严重影响,根据这个现状要不要修改年产1000台的生产计划和用什么办法去完成年度计划的问题引起激烈的争论。工厂决策层经过对经营、生产、质量等部门大量信息的汇总,经过反复论证统一了以下认识:订货数量上不去不是因为市场不需要,而是因为产品质量有问题,用户不放心,

服务,与多家客户建立了长期合作关系。

杭州无忌餐饮管理有限公司

杭州无忌餐饮管理有限公司是一家以加盟连锁为主体、运营管理为配套,集开发、培训、运营管理于一体的餐饮连锁服务公司,旗下杭州皮皮炒饭是一个专门致力于炒饭的加盟连锁品牌。皮皮炒饭凭借强大的技术研发和品牌运营实力,结合自身丰富的餐饮实战经验,为广大致力于餐饮创业的中小投资者提供专业、科学的服务。皮皮炒饭品牌采用外卖+堂食的一站式服务经营模式,拥有多种热销炒饭产品,品类多样,口味丰富。

浙江吕海园林绿化工程有限公司

浙江吕海园林绿化工程有限公司是一家以仿古建筑、园林绿化为主,兼营建筑装饰的施工企业。经营范围包括设计造园、绿化工程、亭桥假山、雕刻雕塑、建筑小品、美术装潢、盆景树桩、草坪花木、园林建筑、喷泉设备、土建工程、装饰工程、市政道路等。成立以来,公司以传统工艺和现代建筑技术的完美结合而著称,民族风格浓郁,时代气息强烈,深得用户喜爱。欢迎各行各业广大朋友咨询工程项目期待合作。

余姚市腾辉装饰材料有限公司

余姚市腾辉装饰材料有限公司成立于2011年,是一家集研发、生产、销售于一体专业从事建筑涂料、防水材料、瓷砖粘合剂等辅材系列产品等的建材企业。公司视产品质量与服务为生命,始终专注产品品质与品牌建设,不断提升研发与应用,坚持绿色低碳,为客户带来高品质的产品与服务。已通过ISO9001-2015质量体系认证,产品畅销国内多个省市。速洁牌建筑涂料连续三年在央视七、十五频道播出,有着较高的知名度。

浙江沃腾生物科技有限公司

浙江沃腾生物科技有限公司是一家集科研、生产、销售、技术服务于一体的微生物科技企业,主要从事生态、环保、无公害农业产品的研发、推广和技术服务;主营绿色生态水水质改良剂、绿色微生物有机肥料等两种系列产品产品的研发、培育、生产、推广、销售等,产品贯穿水产养殖、果树、苗木、蔬菜种植和水域水质治理的整个过程。公司以绿色环保发展理念,坚持不断创新、注重产品更新,以精湛的技术服务和过硬的产品质量服务广大用户。

舟山市诚恩建设工程有限公司

舟山市诚恩建设工程有限公司位于舟山定海区,是省内优秀施工企业,主营市政道路工程、土石方工程、城市园林绿化工程、地质

灾害治理工程、生态环境修复工程等。公司坚持“质量第一、用户满意”为宗旨,本着“建一个工程,树一座丰碑”,坚持重合同,守信誉,以优质的服务,创建优良工程,实现合同履约率100%;工程优良率逐年上升,工程验收合格率100%,被上级主管部门誉为“重合同守信誉企业”。企业重视培养各类人才,通过全体员工的不懈努力和与社会各界的密切合作,立足浙江,向省外市场发展,力争国际市场。愿与各界朋友携手合作,共创辉煌。

海宁市胜通汽修厂

海宁市胜通汽修厂成立于2004年,主要经营机动车维修;二类机动车维修;汽车美容装潢;代办汽车年检服务;验车服务;汽车销售;汽车租赁;拖车服务;汽车配件批发、零售等。厂内拥有各种通用设备、专业检测仪器等。对现代中档轿车提供了良好的服务条件,且与多家海宁零售商和代理商建立了长期稳定的合作关系,品种多样,价格合理,实力雄厚,以多品种经营特色和薄利多销的原则,赢得了广大客户的信任。

桐乡市卓达物业管理有限公司

桐乡市卓达物业管理有限公司成立于2018年,是一家专业化的物业服务公司。经营范围包括物业管理;保洁服务等。通过科学的管理,为业主提供安全、文明、整洁、满足客户需求并且持续改进的高品质物业管理服务。卓达物业正努力探索物业管理绿色、环保、更人性化的增值服务,为业主创造更加舒适的生活环境。一如既往潜心打造自身品牌,不断提高企业的管理水平,赢得客户的信任。

浙江尚食卢记餐饮服务有限公司

浙江尚食卢记餐饮服务有限公司于上世纪90年代初开始发展,至今已有多家连锁店开业。秉承致敬经典,不忘初心原则出品原创品牌—卢记香酥鸡烧饼,凭借独特的口感取得了优良的口碑。在湖州、江苏、杭州、绍兴、湖南、安徽、广东、福建、陕西、黑龙江、哈尔滨等地已拓展店铺超过200余家分店,曾接受过浙江卫视等多个美食节目采访推荐。多年来诚信经营,深得客户喜爱,荣获2021年度浙江市场315金承诺示范单位。

宁波宏湖建设工程有限公司

宁波宏湖建设工程有限公司成立于2016年,是一家以各项工程为主的施工企业。经营范围包括房屋建筑工程、市政工程、园林绿化工程、土石方工程、地基与基础工程、水利工程、环保工程、室内外装饰工程施工;管道工程施工、维护;机械设备租赁;建筑劳务分包等。公司以健全的安全生产管理体制,完善的管理制度、操作流程,本着“以质为上,安全至

上”的理念,为社会各界提供优质工程,优质服务。

杭州富阳罗记烧酒坊

杭州富阳罗记烧酒坊是一家传承传统作坊历史沉淀,并融合现代化经营的酿酒坊,坐落于风景秀丽、自然环境优美的富阳。罗记烧酒坊采用纯粮酿造,致力于传承与保护传统工艺的酿酒文化,主要产品有:荞麦酒、高粱酒、大麦酒、银杏果等。罗记烧酒坊从原材料的把控到生产环节的规范,始终坚持走安全、高效的生产之路,酿造口感好、品质佳的上乘佳酿。闲游富阳,倾心喝的是一川如画晚晴,尽兴的是十里白曲酒香。

瑞安市伟光道路工程有限公司

瑞安市伟光道路工程有限公司经营范围包括各类工程建设活动;土石方工程施工;园林绿化工程施工等。公司有着良好的硬件装备以及管理团队,通过进一步优化企业制度和管理模式、梳理流程、推动创新等举措,在路面施工技术上积累了雄厚的实力。公司秉承“优质服务,服务道路”的经营理念,为市政、公路的广大用户提供更加实用的具有最佳性价比的产品与服务,坚持不懈提高道路和桥梁的筑养技术和水平。

温州立明建筑安装工程有限公司

温州立明建筑安装工程有限公司成立于2019年,公司年施工能力30多万平方米,在建筑行业具有多年的工作经验,并承接了平阳县昆阳镇实验幼儿园、一鸣主体厂房一期、项目龙山亮化工程、平阳县鳌江镇蓝田一期项目等多项工程,拥有数名工程技术和现场管理人员、施工经验丰富的技术工人。且拥有大量的现场施工经验,掌握各种新型施工技术。有着完善的现代企业管理制度,成熟的施工操作流程。本着“质量第一、客户至上”的服务宗旨,遵循“优质、高效、团结、奉献”的企业精神。在新形势新环境下,公司将一贯坚持诚信为本,质量第一,用户至上原则,竭诚为社会各界服务。

温州市正扬基础工程有限公司

温州市正扬基础工程有限公司一家以地基与基础工程为主,集各类工程建设及住宅室内装饰装修为一体的综合性施工企业。公司成立以来,始终坚持以“追求行业优质、建造优质工程、提供满意服务”为企业宗旨,把“安全生产、质量优质、信誉至上、多创精品”当成企业的生命,坚持“干一个工程,树一个样板,立一个丰碑,交一批朋友”的经营宗旨,先后完成了一批省、市重点工程和大型综合性工程。凭借专注的精品意识和过硬的工程质量,公司在激烈的市场竞争中收获累累硕果,倾心打造和擦亮“正扬”品牌。

广告

浙江省诚信经营示范单位

专栏主持人:魏东 电话 13858158920

宁波佳厨菜篮子配送有限公司

宁波佳厨菜篮子配送有限公司是一家集农副产品种植、养殖、生产加工、批发、配送于一体的综合性企业,专为机关、部队、学校、医院、养老院等企业单位、社会团体食堂及社会餐饮机构提供优质优价的肉、禽、蛋、蔬菜、水果、海鲜、干货、调味品、米、面、油等农副产品。公司有多个种植养殖基地,与多家冷链加工企业保持长期稳定的合作关系,确保了货品的源头供应与价格优势,为客户提供安全、快捷、准时、周到的配送服务。

浙江海弈鼎贸易有限公司

浙江海弈鼎贸易有限公司成立于2020年,是一家新晋的综合类销售贸易公司。经营范围包括家用电器、五金产品、办公设备、电器设备、机械设备销售;电子元器件批发;高速精密齿轮传动装置、新型金属功能材料、高性能密封材料销售;第二类、第一类医疗器械销售等。“客户信赖、首选的品牌供货商”是我们追求的目标,以最合理的价格、最完善的服务,竭力为您提供最优秀的产品。

味蒙控股集团

味蒙控股集团是以工商税务代理,人力资源服务为主要经营方向的综合性企业。致力于工商税务代理、财税咨询、人力资源服务、校企合作、实习安置等业务。主要分为工商注册、财税管理、融资策划、人力资源服务、企业管理咨询、职业推荐服务等六大类业务。已服务近300家中小企业,近100家大型企业,业务及服务覆盖杭州的各区县。我们以专业的知识、专注的态度、诚信的理念为各大企业提供了优质的服务并赢得了高度赞誉和好评。

杭州乡味农副产品发展有限公司

杭州乡味农副产品发展有限公司成立于2019年,注册地位于浙江省杭州市滨江区浦沿街道西湘路58号1幢333室。经营范围包括销售:初级食用农产品(除食品、药品)、花卉;技术开发、技术服务、技术咨询、成果转化;农业技术。公司以“发展农副产品、健康百姓大众”为理念,以“为耕者谋利、让食者健康”为己任,以销售生态、健康、优质的农副产品为目的,致力为广大消费者提供绿色健康产品。

浙江精泰科技有限公司

浙江精泰科技有限公司是一家专业生产万能式断路器、塑壳断路器的制造、销售及加工。提供国网、南网配套控制设备配电房用产品。主要产品有JTSW1(DW45)2000型、3200型,JTSW8(DW50)1000型、(DW450)1600型、2500型、4000型、6300型、增容8000A、

JTSM1开关等,公司现所有的产品已获得3C认证,公司并获得了9000质量体系认证。电流用400V、415V、660V、690V等各种特殊光伏风能开关,公司生产零部件到成品。目前公司注重科研创新,不断更新产品品种,凭借优异的质量以及周到服务赢得了广大用户的信赖,产品远销全国各地。

浙江托米网络科技有限公司

托米科技打通企业用工痛点,提供专业高效的灵活用工服务。后疫情时期,企业用工需求激增,但高额的人力成本让企业不堪重负。对于企业来说,灵活用工是降低劳动力成本、提高效率的最佳选择。

托米科技创立于2018年1月,专业的灵活用工数字经济平台,旗下拥有“托米灵工综合平台”、“工匠到家安装配送平台”等平台。托米深耕共享用工领域,服务千万中小企业,帮助企业实现灵工招聘、综合保险保障、财税合规降本,指导“票”“金”“合”“业”四流一致,帮助企业做到降本增效、提效增收。

青田牧纸人环保科技有限公司

青田牧纸人环保科技有限公司是一家专注于“互联网+再生资源回收”大产业服务公司。牧纸人依托互联网技术,通过大数据、人工智能和物联网先进科技对传统废品回收行业进行改造,为企业级客户、商户(商场、超市、写字楼、医院、电商、制造业等)、社区等提供现代化再生资源回收及交易平台。牧纸人坚持“诚信、高效、专业”的服务理念,助力城市垃圾分类,从而实现客户足不出户,家洁如新的服务新理念。

杭州亮眼健康管理有限公司

杭州亮眼健康管理有限公司成立于2011年,是一家专门针对青少年近视问题提供近视矫正等一系列视力健康服务的机构。经过多年发展,亮眼健康已经在青少年的近视、弱视、斜视、散光等方面有了突破性的技术创新,并成为一家集研发、设计、生产、销售、服务于一体的综合性青少年视力矫正连锁机构,拥有零度、壹度、小亮哺光仪等系列产品。产品已通过北京中科院的安全检测,在视力矫正行业有着良好的口碑与广阔的市场。

浙江常山雪兰建材有限公司

浙江常山雪兰建材有限公司成立于2016年,是一家经营、销售为一体的新型服务企业。专业销售各种建筑材料,经营范围包含建筑材料销售;化工产品销售;非金属材料销售;石灰和石膏销售;建筑装饰材料销售等。常山雪兰建材扎根浙江,专注于建材的耕耘,产品涉及建材产业链各个环节,广泛应用到城市建设的方方面面。成立多年以来,凭借良好的企业信誉、优良的产品质量和优质的