

全球阀门集团 一流管理造就一流品牌

中国·全球阀门集团始创于1994年12月，系温州阀门行业首家中美合资企业。历经十余年创新经营，现已发展成为拥有6家专业公司、15家持股企业、50多家专业协作厂的阀门行业最大产销企业之一。专业生产“Haqun”牌核电阀门、电站阀门、闸阀、截止阀、止回阀、球阀、蝶阀等通用类阀门以及陶瓷阀门、减温减压装置等特种非标阀门。全球阀门集团被评定为国家级高新技术企业、国家火炬科技工业园区——永嘉泵阀特色工业园区重点骨干企业、浙江省高新技术企业和浙江省外商投资技术先进企业。

2007年，全球阀门集团被聘为浙江省标准化技术委员会第一届单位委员；同时，全球阀门集团总裁吴光忠被聘为浙江省阀门标准化技术委员会第一届单位委员联络人。全球对阀门标准高度重视，他们认为：“阀门成长源于标准，终于标准，阀门标准不断完善，行业将不断完美。”在阀门标准建设道路上，企业参与标准建设已经逐渐成为阀门行业高速发展的助力器，而企业参与标准建设的同时，也在不断提高自己的管理水平，正如全球阀门集团，正在进行着一场提升管理水平的大战。

优化核心竞争力

全球阀门集团科研开发中心被认定为浙江省技术中心，研发成果获国家专利14项，发明1项。集团先后开发出电站汽机旁路系统阀门以及高旁、低旁装置、减温减压装置等36种高技术含量的“以国代进”新产品。其中蓄能器式03秒快关蝶阀列为国家火炬计划项目。2006年4月，集团自主研发制造的核2级截止阀正式通过由中国机械工业联合会、浙江省经济贸易委员会组织的专家鉴定委员会的联合鉴定，全球阀门集团成为温州市首家拥有核电阀门设计和制造能力的民营企业。经过多年的经验总结和市场奋战，全球意识到管理在现代市场的重要性，尤其对于提升竞争力，走向国际市场更是迫在眉睫。

标准优化

全球阀门集团在全国同行率先通过挪威DNV公司ISO9001:2000版质量体系认证、ISO14001环境管理体系认证、OHSAS18001职业健康管理体系认证，部分产品通过美国石油协会API-6D认证、欧盟压力装备PDE指令CE标志认证、国家质检总局安全注册“TS”标志认证等系列体系认证。在发展的道路上，全球一直将标准列为生产的指南针，而且用实际行动完善企业产品的标准，为行业做出积极贡献。就全球参与标准建设方面，全球阀门集团谈了几点建议，他们认为：“阀门标准应该按照技术标准体系进行系统归类，制造商、经销商、用户等相关人员都要通过标准来划分产品市场，标准具备指导性它是存在的实质，而目前，国内对于泵阀行业标准划分比较乱，没有很系统的归类。”“阀门标准不完善也是一个问题，在后期标准完善工作上，我们按照产品标准将国际标准、国内标准、行业标准，不断融入自己的创新，不断思考和完善标准，以期转化成企业自己的标准，从而更具指导性。”

(钟发)

人力资源优化

针对企业发展的模式和市场需求，全球从2007年开始全力打造人才团队，引进高效率人才培养模式，力求用三年时间创建一支坚实的人才队伍，建立一整套规范化管理体系，真正实现专业化企业的目标。全球阀门集团认为他们的核心竞争力就是管理规范化，最终将落实到人力资源优化工作上。全球2007年引进了模块化管理模式，制定了连续五年的战略规划，企业将2007年定为新管理模式导入阶段，2008年为模式应用阶段，2009年为模式磨合阶段，通过三年全新改革，建立专业化、集团化的现代管理体系，向现代化企业跨越。全球投入了大量资金进行人才培养，不断加强营销队伍培训，先后引进了专业培训班课程。2008年计划将销售管控、培训模式移植到经销商那里，专业训练人才队伍，力争达到从产品生产到售后服务等不同岗位的人才都专业化和效率最大化，让人才跟上市场脚步，不断发挥最大创造力，从而不断增强企业的应变力和战斗力。

专业化生产

全球阀门集团正在全力打造两个国际化制造基地：一是全球与国际知名企业在温州滨海园区共同投资1200万美元建立阀门出口生产基地。二是按照现代化、园林化、高科技含量为主要标准建设的集团新兴工业园区。建立大规模专业化生产基地，是为了保证足够的专业空间。“全球阀门希望达到术业有专攻，我们生产的五大类阀门已经在不断的进行细化，等到基地厂房建好，我们将把五大类产品分到具体的生产基地，分开生产，提高专业化水平，同时，将人才岗位细分，实现模块化生产，让每个环节都专业化，产品标准化。”全球利用科学管理理念，将人才、硬件合二为一，健全规范管理制度，走上人才带动企业发展的全新道路。

发展核心研发力

在国际市场洗牌的新形势下，科技创新已经成为企业生存的夺命剑，产品具备科技含量，在市场才能站得住脚，全球意识到创新的关键，不断进行着创新，不断超越着自己。全球拥有科技成果多项，像蓄能器式03秒快关蝶阀、球面双密封球阀、减温减压阀等都是全球自主创新的结果。核心发展也许是全球成为集团的一个必要因素，他们在专利产品上也不断创造奇迹，拥有自动平衡式截止型调节阀、V型双密封球阀、保温球阀等10多项专利产品。未来的发展道路上，企业在人才管理基础上，将大力突破核电、火电、石化类领域的阀门产品研发技术。全球重视学习，在核电阀门研发技术突破过程中，经常和国外核电厂学习，经常考察国外企业，借助水平来不断提高自身的技术实力。全球阀门集团在火电阀门领域得到行业用户的肯定，他们的火电阀门产品研发能力在行业内名列前茅，以此为牢固的基础，全球发展核电阀门具备了一定的优势，在未来的发展历程中，全球还将大力发展石化行业的产品，将全球阀门真正深入到专业化领域，真正实现国家民族产品品牌的目标。

罗莱家纺 家族式职业经理人制创造管理神话

把家族成员当职业经理人使用，职业经理人可享受家族待遇



李嘉欣代言罗莱家纺。

当前，“家族制”企业已成为我国非公有制企业的一种主流企业形式，虽然其管理模式众说纷纭，批评者有之，认可者也不少。但不管如何，“家族制”管理模式已成为我国经济一道亮丽的风景线。

然而，有这么一家企业，在肯定“家族制”的优势和剔除其劣势的同时，通过创造式地嫁接职业经理人制度，演绎了一种复合式的“家族式职业经理人制”，把家族成员当职业经理人使用，职业经理人一旦变成了事业经理人，则可享受家族成员的持股待遇，变成真正意义上的家族成员。这家企业一上市，也由此创造了高管及渠道商的众多财富和管理神话。

这家企业就是2009年9月10日在深交所A股上市的罗莱家纺。罗莱，作为中国家纺行业副会长单位，从2004年开始连续六年蝉联同类产品市场占有率第一位，并凭借着良好的业绩和影响力，成为中国家纺行业第一家上市公司，IPO成功募集资金近10亿元，引领了整个中国家纺行业的上市潮。

“相信有比自己强的人”

薛氏兄弟出身工商世家，他们的父母亲都是商人家庭子女，浓厚的商业意识便自小渗透到他们的血液中。改革开放刚开始的1978年，别人还没有市场意识的时候，薛伟成便开始了“倒买倒卖”生涯，将纺织之乡南通民间做的枕头枕套贩到东北去，积下创业的第一桶金。

1992年，薛伟成和从政府机关辞职的弟弟薛伟斌创建了南通华源绣品有限公司，兄弟二人一起开始从经商向实业跨越。

以前经商，什么事都可以自己人搞定，最多是雇佣几个人做些简单的事情，但办实业就不一样，很多事情，光靠自己人是搞不定的，如销售、研发、广告宣传等。

薛氏兄弟告诉自己，“相信有比自己强的人，心态要开放，就要相信合作者，这样才可以做大做强”。于是，他们主动请技术专家参与管理，

主动培养一线员工，企业内不能解决的问题，还大胆请外界专业机构参与。如他们的品牌标识设计，那会其他企业要么因为不会做而不做，要么花很少钱便做一个一因为不愿意相信专业机构。但罗莱却敢花38万元做，当时是1992年。

这种勇于“相信有比自己强的人”并积极与外部合作的开放心态，立刻使罗莱与众多作坊和小企业拉开档次，迅速成长为南通的第一，拥有了更广阔的发展机遇。

“要革就先革自己的命！”

在南通这个家纺基地，几乎所有最优秀的人才已经集聚到罗莱旗下。然而，南通已经不能盛下他们的梦想，虽然南通这里有最忠心的罗莱团队，可却无法提供罗莱日渐剧增的专业力量需求。

做到南通第一，也只是由家族扩大到乡族。尽管公司管理控制起来很容易，但局限一地也容易封闭，使企业内卷化。薛氏兄弟觉得，“必须先要革自己的命，打破以前的既有成绩，才能破旧立新”。于是在2000年，他们作出惊人之举，把总部搬迁到上海，虽然南通大部分元老极力反对。

由此，薛氏兄弟和罗莱不得不忍受在上海所受到的与南通一个地下一个天上的企业地位和行业影响力的反差。革掉自己的命的结果是，没有优

越感的罗莱快速融入了上海这个国际大都市，与世界家纺和时尚家居充分地一体化，企业的经营理念、人才、研发技术、营销等方面均发生了翻天覆地的变化。

与此同时，为了跟上形势的发展，薛氏兄弟又再次“革掉自己的命”，放下多年的草根实践，跑到中欧攻读EMBA，并由此开始吸纳在中欧就读的宝洁等世界500强的中高管加盟罗莱。为了真正建立职业经理人的事业氛围和环境，薛氏兄弟还赶跑了双方的太太，尽管她们也非常敬业和专业；与此同时，薛氏兄弟也逼着自己不再以往那般事必亲为，经营与管理开始大部分委托给职业人士和专业人员。另一方面，罗莱也开始在渠道上革命，渠道开发和建设也不再全部自己打理，而是给予合作者更大的信任，开始招纳加盟商，以更开放的行动去开拓市场，并将加盟连锁确定为罗莱主流渠道。罗莱开始关注于品牌建设和产品设计等核心环节的建设。

富民才能富企

成为中国家纺领导者后，罗莱继续变革，创富者开始成为他们更开放的追求。

他们谋求上市，希望成为公众公司；他们与国际巨头合作，希望成为世界级公司；他们继续扩大加盟商财富计划，希望有更多的人和自己一起创造未来。罗莱相信，只有富民才能富企，只有员工的后顾之忧真正解决了，员工才会把企业当成事业，而不仅仅是一种职业。

2009年9月10日，罗莱家纺股份有限公司在深交所敲响了上市钟声。薛伟成说，企业追求利润，但利润不应该是惟一的目标。这就像人活着要生存，但活着的意义绝不只是生存一样。长久的事业和价值，才应该是一个企业的追求。上市，更长远的考虑，是完善企业的治理结构，让员工和公众能分享企业发展成果，这也是企业百年发展的一种保障。

罗莱的部分员工不仅进入了高管层，还成为罗莱股东。薛伟成表示，未来

将会有更多的员工成为罗莱股东，自己和薛家成员，今后将逐步稀释控制的股权，让更多人分享阳光财富，解决后顾之忧，真正为事业而活。

分享才能共赢

不仅富民可以富企，罗莱更坚信，分享才能共赢。以分享为导向的制度化主要体现在两个方面：伙伴共享和阳光财富。伙伴共享是造富者罗莱制定的一系列有强大吸引力的激励制度，针对罗莱员工、罗莱加盟商，阳光财富是罗莱回报社会的具体规定。

如罗莱伙伴互助基金。这是罗莱为化解员工在工作、生活中遇到的各种困难与风险，为员工构筑的一道抵御困难的堤坝。除公司投入外，所有员工均可以自愿选择加入捐助的行列，而公司大部分的内部罚款，也将以爱心捐助的形式进入此基金。伙伴互助基金设立一年左右的时间，就累积了数百万的资金。浙江某市罗莱加盟伙伴手下的导购员白某，去年不幸遇车祸住院，基金即支付捐款两万元。

针对加盟商的分享制度，除了股票分享和市场利润分享，还有一系列的业绩帮扶政策与奖励，比如促销奖金、市场推广奖励、新标准装修补助、广告费补助、加盟商培训、店员培训等等。对加盟商，罗莱的政策是，只要我说到，你做到，必奖。

针对阳光财富，罗莱设立了罗莱温暖基金，除注入50万元启动资金外，每年再划拨专项资金，支持基金运作，基金统一由中国扶贫基金会分配和管理。在全国的罗莱专卖店放置有“罗莱温暖基金”爱心捐款箱，接受消费者捐助，并规定每笔销售捐一元钱，同时还会在特殊时间开展大型义卖为基金筹款。这项基金主要用于救助贫困孤儿。

这些以市场、专业和分享为导向的制度，带领着罗莱从一个小的家族企业，变身为一个大的现代企业，并朝着世界级企业前进。

正是这样，罗莱由家族式企业向制度化企业转变，向市场化靠拢，走出了一条家族式事业经理人制度的成功之路。

(李奕招 邓水莲)

企业执行力差 该追究谁的责任？

和外企的CEO们交流，谈论最多的是战略和策略的问题；而和国内医药企业家论道，感慨最多的却是执行力的问题。

有些企业家经常感到自己的好想法不能实现，具体表现在：新的营销策略已经开会说明了，一到下面就走样；即便确实按照公司的指示去做了，但就是产生不了预期的结果；财务部对促销费用审核非常严格，但年终核算时发现费用增加了但销量没增加；大区经理都签了目标责任书了，但还是完成不了任务；公司员工都在忙，但就是不出成绩；一件小事吩咐下去3个月还解决不了，并且没有主动的反馈，要等到自己过问才知道……

此时大部分企业家都认为公司执行力差是员工能力和态度的问题，这种观点是不对的。执行力差是现象，管理不善才是本质。外企执行力强是现象，有提高员工执行力的机制才是本质。实际上可以这样认为：

个别员工执行力差是能力的问题；公司整体执行力差就是管理的问题！

执行力差的五大原因

通过对大量国内企业的研究并与外企进行对比，可以发现执行力差的原因不外乎以下五个方面：

1、员工不知道干什么

有的公司没有明确的能够落实的战略规划，没有明确的营销策略，甚

至没有年度营销大纲，使员工得不到明确的指令，也有的公司营销策略不符合市场需求，员工只好自发地进行修改；还有一些公司政策经常变，策略反复改，再加上信息沟通不畅，使员工们很茫然，只好靠惯性和自己的理解去做事。

这就使员工的工作重点和公司脱节，公司的重要工作不能执行或完成。

2、不知道怎么干

外企的员工入职后一般都要经过严格的培训，几年前外企流行招聘非医药专业的大学生做代表，但是正式上岗前都要把产品知识烂熟于胸，都要经过1-2周的销售技巧培训，以后每年都有规定时长(如40小时/每年)的培训。

而国内企业则不然，要么没有培训直接上岗，要么培训没有针对性和实操性，如有的公司对员工做励志培训和拓展训练，使员工热血沸腾但工作怎么干还是不知道；有的公司给低层员工做一些行业趋势、宏观战略的培训，也还是没有交给他们方法。

当然，这里面还有一个比较普遍的深层次原因，就是中高层领导业务能力差，自己不知道怎么干，就没法对下面的人说清楚，总监说不清，经理也说不清，最后是真执行的最底层不会干，有苦说不出。

3、干起来不顺畅

如果士兵在前线打仗，后勤给养供应不上，通讯中阻，请求支援但是

指挥部没有反应，受伤了得不到快速的救护，那士兵的斗志显然会受到很大的影响。

公司亦然，2000元的促销费用要给经理批，经理批完总监批，总监批完副总批，副总批完财务批，财务批完老板批。结果总监出差耽误了15天，副总出差耽误了15天，财务不懂业务，搞不懂这笔钱该花不该花，也不想去求证，就把这事搁置了1个月，最后这笔钱终于批下来了，但是用了3个月，已经不需要做促销了。申请者一开始要不断地解释为什么花这笔钱，然后又要不断地解释为什么不花，或者是花了但效果不好又要编造一堆理由，热情被消耗，慢慢地就变得不主动做事了。

4、不知道干好了有什么好处

古代作战时，如果一座城池久攻不下，攻城的将军一般会下一道命令：城破后3天内士兵可以随意烧杀抢掠。结果士气大振，一天城破。

国内企业也大都对员工的激励措施，尤其是对销售更是必不可少的。但是在制定激励政策时却往往犯一个错误，就是把政策制定得太复杂，使员工很难算出来下个月自己花多少精力达到什么结果就能拿多少奖金。这样就使激励政策的作用大打折扣。

销售永远都是只看眼前的，这是工作性质决定的，当前的好处看不到时自然就没有太大的兴致去做。

5、知道干不好没什么坏处

如果只有“城破后3天内士兵可以随意烧杀抢掠”的承诺而没有“当逃兵立斩”的规定，肯定会有一部分士兵找机会开溜，从而动摇军心。知道干不好没什么坏处来自于三个方面：一是没有评估；二是考核指标不合理；三是处罚不重或没有处罚。

很多部门的工作成果不适合用硬性的指标来考核，比如财务部、市场部和后勤部就很难设定直接的评价指标，这些部门的工作就需要懂业务的高管根据经验评估，如果高管没有能力做出公允的评估，内驱力不强的员工就可能懈怠工作。

考核指标不合理是国内企业最常犯的严重错误，突出表现在定性指标太多，诸如团队精神、创新能力、忠诚度等等五花八门，这些指标的考核附带太多的人为因素，而实际生活中又偏偏有一个共性的现象，就是“业务能力强的人往往不太听话，不干活的人往往人缘比较好”，这会造成什么后果呢？不干活的人照样能够获得很高的综合评分，个人利益不受影响。

处罚不重或没有处罚也比较常见，有的是亲缘、血缘、地缘关系，能放一马就放一马；有的是自己人，当然不能处罚；有的虽然是民企但是保留着国企作风，你好我好大家好。当罚而不罚严重破坏了游戏规则，“榜样的力量是无穷的，坏榜样的危害也是无穷的”。

(牛津)