

曾光安:现代化管理
助推“世界柳工”梦

“做一个中国企业还是世界性企业？这是一个企业志向的问题。我们选择做一个国际化企业，面向全球，直接参与国际企业竞争。我们不怕竞争，竞争促进发展。我们要找到好标杆，然后有序地去努力。我们的目标是做‘世界柳工’。”

[A3 版]

Crocs:
“一双”鞋子走天下

2002 年一名苏格兰水手意外地发现一种加拿大塑料公司生产在温泉、浴场中穿着的怪异鞋子:样子笨拙,很轻巧,能防水、防滑、除臭,抑制细菌,随人体温变得柔软贴近脚部轮廓,穿起有异常的舒适感,可以减轻肌肉疲劳。后来水手将发现告诉了林登,于是成立起了三人公司——Crocs,于是就有了后来风靡全世界的洞洞鞋——大头鞋。

[A4 版]

叫板王老吉
霸王 4.8 亿“喝”凉茶

一向专注于做日化用品的霸王国际日前正式宣布,总投资 4.8 亿港元成立霸王(中国)饮料有限公司,正式进军凉茶饮料市场,并将矛头直接指向加多宝,欲做凉茶“老二”。

[B1 版]

中小站长争夺战“开打”
百度出手挥出“三板斧”

“将分成比例提高 10% 至 15%,同时提高网站流量变现的能力,联盟网站最终实现的收益会更高。”百度希望通过上述“三板斧”获得众多中小站长的“投怀送抱”。

[B3 版]

中日企业管理专家商讨
后金融危机时代合作

日前,中国南京大学校友企业家访日团和日本早稻田大学(早大)商学院专家举行了座谈,双方主要探讨了金融危机后如何加强在企业管理方面的合作等话题。

早大专家首先介绍了日本企业管理的特征,即“年功序列制(职位随年龄增长而提升)、终身雇佣制、强化公司内部教育等。日本的企业管理的成功经验之一,是创造条件确保员工之间的信息达到高度共享。但是随着 90 年代日本泡沫经济破灭后,这种管理方式也暴露出了一些问题。中国企业家如果想借鉴这种方式的话,需要密切结合本国整体教育水平和社会发展情况。

早大专家还指出,金融危机后日本的非金融企业的管理模式基本没有发生变化。尽管很多企业在 2008 年到 2009 年的海外扩张停滞了,进入 2010 年后有了明显的回升,特别是对华投资显著升温。但是很多日企对中国企业的管理模式尚缺乏了解。中日专家建议今后两国企业间需要加深在企业管理经验上的信息互通。

此外,早大专家还介绍了欧美学者对中日两国商业界差异的见解。一些欧美学者认为,在面对海外提出的要求时,日本很积极地去适应和调整,而中国在这方面做得还不够。而在对外交涉上,日本往往很少强调自己的观点。中国虽然主张,但是方法有问题。在如何与欧美企业界打交道上,中日双方还有很多值得合作的地方。

(郭一娜 何德功)

诚信为本

凝国到永远

水泥·电力·畜牧

冀河安多投资(集团)有限责任公司

电话:0841-7231441 网址:www.andutouzi.cn

2010 年 5 月 5 日 星期三
庚寅年 三月二十二
第 115 期 总第 6541 期
今日 12 版

国内外公开发行(原《厂长经理日报》) 国内统一刊号:CN51—0098 邮发代号:61—85
网址:WWW.JLRB.NET.CN 邮箱:CJB490@SINA.COM



THE MANAGER'S DAILY

新闻热线:(028) 87369123
传真:(028)87346406
电子邮箱:dmdcjb@sina.com
责编:袁志彬 版式:黄健 校对:梅健秋

合同能源管理:低碳“蛋糕”谁来抢?

[详见 A2 版]

“150 度考核法”解密“恒大管理模式”

公众场合的许家印总是在儒雅地微笑,但在笑容背后,是他把握命运的强悍意志和奋力搏杀的决绝。他的人生辞典里,或许很难找到畏惧、安逸,有的只是向困境说“不”的惯例。他掌管的恒大帝国,近年的狂飙突进让人侧目,并被部分人形容为“疯狂”。



许家印:曾当保安掏粪工

“中央集权”
铸就“恒大执行力”

4 月 12 日,许家印在香港公布了恒大上市后的第一份年报:公司总资产逾 630 亿元,增长 120%,纯利同比增近一倍,销售额达 303 亿元,同比增幅逾 4 倍。2010 年的第一季度,恒大卖了 84 亿元,拿了中国房地产界销售面积第一、销售额第二的名次,开始与垄断老大位置多年的万科平分秋色。

今天的许家印,另一个身份是武汉科技大学的管理学教授,顶着“儒商”的帽子,他总结的“恒大管理模式”和管理学教程,就是在商海里拼杀出来的生存发展哲学。因每三年都会推出大型计划和阶段性的战略活动,他甚至被圈内人称为“战略家”。

直到现在,恒大实行的还是许家印坚持的不同于其他公司的“紧密型集团化管理模式”,即公司运营中的重大事项都由集团进行统一管理,有人把这种模式戏称为“中央集权”。这种对各分公司的垂直化管理,保证了恒大全国化扩张中不走弯路、规避风险、节省成本和最终的标准化运营,当然也保证了许家印的绝对权威。

恒大的一位合作伙伴曾说,“在中国的公司中,没有一家的执行能力能超过恒大。”这话有些武断甚至会遭到其他公司反驳,但有个事实不得不

恒大的一位合作伙伴曾说,“在中国的公司中,没有一家的执行能力能超过恒大。”这话有些武断甚至会遭到其他公司反驳,但有个事实不得不说,恒大董事局的一个指令,在半个小时之内就能传到南在海口、北在长春的最基层!

遭到其他公司反驳,但有个事实不得不说,恒大董事局的一个指令,在半个小时之内就能传到南在海口,北在长春的最基层。

150 度考核法

1982 年,大学毕业的许家印被分配到河南舞阳钢铁厂,被安排在一间很简陋的小房子,次日就进入工作状态。那时候车间一个炉子都没开工,当务之急是要把车间的工艺技术规程迅速建立起来,尽快投产。

他当时的管理概念很清楚:要用制度去管人。两个月后,许家印主持制定出了“生产管理 300 条”。在众多制度中,最有趣的当属他创立的“150 度考核法”了。当时,企业要求工人 24 小时三班倒,很多值夜班的工人会打盹,很容易出现安全事故。无奈之下,许家印提出一个极富创意的细节考核办法:当值班人员身体打开的幅度超过 150 度,就定性为上班睡觉,要接受罚款。

此法后来在厂里广为流传,许家印一炮打响,被人评价为“点子多”、“会管理”。

在那个特殊年代,这种现在看来很奇怪的考核方法,在全国其他企业也有,比如海尔的张瑞敏,就曾在 1984 年制定出 13 条制度,第一条就是“不准在车间随地大小便”。

“我们把热处理和厚板这两块,组建了一个调度中心,这个是许家印自己操作的,可以 24 小时进行监控和组织生产。要做到每个月合同 100% 完成,必须建立一套生产管理制度,这个是许家印最先创建出来的。”陆岳璋说。

“小皇帝”的软与硬

短短几年里,许家印成就了舞钢最有活力的车间,他自己也获得了一个外号“小皇帝”。这个外号,包含着许家印在这个 300 多人大车间中的权威:技术上过硬,管理上言出必行,又善于处理跟下属的关系。

后来的恒大时期,外界评价他的管理风格很硬朗。根据自己的接触,陆岳璋是这样理解的:他是对内很硬,对外和善,这是一种“内紧外松”。

在最早对许家印的提拔推荐语一栏中,他这样写道:“专业强,人朴实,能吃苦,很聪明,善于搞人际关系,管理上有一套。”

当时的一些细节,也展现了他“聪明”的一面。比如他在车间做了个“热处理大院”,有人戏称“许家大院”,其中的休息室、会议室等,包括里面的桌子、椅子,都是用废弃的钢材制成的!车间里没有洗澡房,许家印就用厚钢板焊了一个洗澡房,这钢板极厚,可以制造坦克,最厚处都有 10 厘米。有人开玩笑说:“这澡堂子,连机关枪都打不进去,防弹的!”

如此年代如此做法,超出了很多人的想象。

他的老同事张军回忆说,虽然也高谈阔论,但许家印并非那种夸夸其谈之人。“当时车间人挺多,差不多 300 多号人,并不好管,但厂里也认为他管得最好。其实他也没啥秘密,一个是用规范制度,再一个从严要求。舞钢的那些制度,很多都是他主持制订,真是要靠他。”

从技术到管理,从国企到民企,中原的文化底蕴与岭南的商业内涵碰撞之后,终于形成了典型的“许氏行事风格”:目标执着,不失谋略;偶尔高调,不失务实;熟谙规则,又不按常理出牌;不鸣则已,一鸣惊人。

(张守刚 方舟)

管理论坛 | GuanliLuntan

“刚中带柔”才是“管理极品”

□ 方刚

尽管听起来似乎空洞,但“精心策划,狠抓落实,办事高效”,这 12 个字确实是恒大高速发展的秘诀。许家印自己说,有了这个管理模式,“恒大用一年的时间能做完十年的工作量”。

曾经的炼钢工人许家印说,企业管理就好比是炼钢,“刚中带柔”才是极品。

一张泛黄的照片中,长头发尖下巴的许家印,正全神贯注地凝视着钢炉,心无旁骛。

那是流水线式的作业,一旦运行,每一个环节都无法停止。这也是一种链条上的完美安排:遇到问题必须立即处理,高效,不拖拉。

许家印说,企业管理好比是炼钢,“刚中带柔”才是极品。每个商界精英都不会一开始就有游刃江湖的神功,

必须经历一砖一瓦的磨练。10 年,许家印在舞钢这个大型钢铁企业里炼成了“管理基本功”。现在,在恒大,你很容易就能寻到其中的些许痕迹。

最典型的例子,莫过于许家印总结的集约化“紧密型集团化管理模式”。这种模式确保了总部的权威,也为每一个尚未成熟的地区公司降低了风险;更重要的是,它非常适用于扩张性战略,保证了“精品模式”能快速复制制到全国。

这种管理模式的效率惊人。举个例子,如果今天凭空突然来了一个地

产项目,恒大可以在短短两个小时之内,组建一个工种齐全的队伍立即操作。再比如,许家印最近又在内部严令,一个项目从买到开盘必须在 6 个月内完成。

尽管听起来似乎空洞,但“精心策划,狠抓落实,办事高效”,这 12 个字确实是恒大高速发展的秘诀。许家印自己说,有了这个管理模式,“恒大用一年的时间能做完十年的工作量”。

如果你知晓舞钢期间的车间“小皇帝”,或许现在的恒大就没有了什么管理秘密。

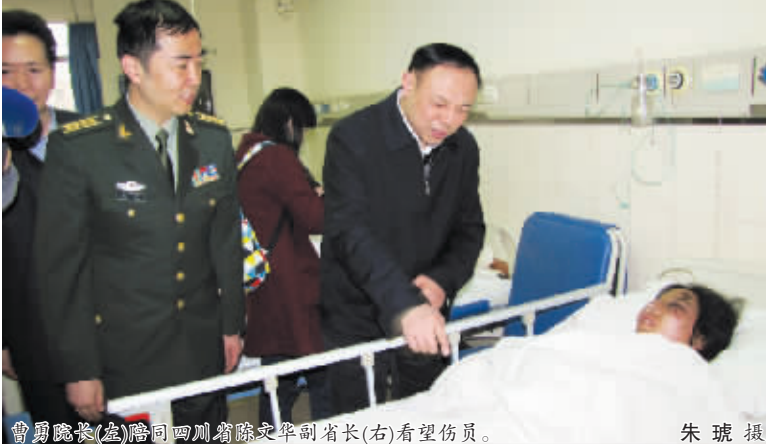
抗震救灾 英雄谱
天灾无情,大爱无疆! 不论是“5·12”大地震,还是玉树大地震,成都军区总医院都是在第一时间积极行动起来,举全院之力投入到了这场与伤痛抢速度、与死神争时间的战斗中,将一个宝贵的生命从死亡线上抢救回来!

“人民群众有难之日,就是我们牺牲奉献之时”
——成都军区总医院院长曹勇带领医护人员全力抢救地震伤员纪实

□ 陈默 田华
本报记者 何沙洲

4 月 26 日 18 时,在玉树地震中痛失爱子、身患气性坏疽的新明泽杰,得知自己已成成都军区总医院 8 天的全力救治,成功保住了左腿时,含泪对该医院院长曹勇说:“谢谢金珠玛米(解放军),谢谢奔波拉(领导)!”

作为我军首家收治空运后送地震伤员的部队医院,玉树地震发生后,类似的感人场面在成都军区总医院每天都在发生。作为这场特殊战斗的指挥者,曹勇连续 12 个昼夜奋战救



曹勇院长(左)陪同四川省副省长(右)看望伤员。 朱璇摄

治一线,带领医护人员全力抢救 72 例并发症、无一例疫情发生,用深情名后送伤员,做到无一例死亡、无一

例并发症、无一例疫情发生,用深情点亮了后送伤员的“生命之灯”。

(紧转 A2 版)

管理诊所 | Guanlizhensuo

泉州:
管理专家“坐诊”
企业积极“问道”

4 月 28 日,泉州市经贸学院图书馆二楼阅览室临时变成一个企业管理“义诊”室,刚刚接过聘书的泉州市企业管理专家顾问团 50 名成员,与企业家“面对面”,接受企业家咨询、开展“义诊”活动。

专家分组一对一“坐诊”

“每个月涨 200 元工资,可有的员工还不满足,工作上表现差异很大,怎么办?”“我们是订单式生产,有订单时一周内就要交货,没订单时工人只能休息,企业压力很大,如何优化人力资源呢?”义诊现场,来自鲤城、晋江、石狮、南安等地企业界人士将一个又一个的问题抛给了专家们。50 名专家被分成七个小组,接受各地企业家的咨询。

泰克通信公司的一名高管显然是有备而来,将一份“义诊”申请表递到了泉州师院陈守仁工商信息学院院长欧阳钟辉手上,他要请教生产管理方面的难题。“运用信息化手段,将订单、生产、库存、原料采购等各个环节打通,根据订单来配备人力、原料,做到节约生产。”“有的流程可以模块化,有的产品配件其实可以外包。”诸如此类的问题,专家一一给出建议。

老板们迟迟不肯离去

在义诊现场,记者看到许多的小企业主迟迟不愿离去。“手上有 500 多人,但是感觉凝聚力还不够,存在问题不少。”从南安赶过来的华声电子公司负责人王金钊在专家面前一坐下,就把问题抛出。据介绍,这两年企业发展较快,企业文化缺位带来的问题慢慢显现。人力资源管理专家、华侨大学李中斌教授分析,企业文化从某种程度上来说,取决于老板的文化和观念,建议他首先要自己树立企业文化观念。而泉州市三人行文化传播有限公司总经理萧力宾则建议,首先要从规范系统入手,从长远规划、来培育企业文化。

“开美容院和做贸易,到底该怎么选择。”在市区已经开了 3 家美容院的张女士将“选择题”摆在了专家面前。博通信息咨询有限公司的专家张顾怀用形象的语言说,其实项目选择时同样适用“二八定律”,既然超过 80% 的精力放在管理 3 个美容院上面,剩下不到 20% 的精力不太适合开启新的项目,他建议将美容院业务延伸到美容、美发、婚纱摄影等项目,做成规模、做出品牌,同样也可获得更大的效益。

(邱和军)

本报监督公告

凡本报工作人员必须持有有效证件,本报持证人员均在本报官方网站《金浪网》(www.jlrnet.cn)上公布,可供查询或手机上网查询(jlrbl231bizcn.com)。本报人员个人不得以新闻舆论监督之名向企事业单位和社会各方面收取任何费用;本报任何个人不得以任何理由向企事业单位和社会各方面收取现金、广告等宣传费;正式签订本报合同并通过银行汇款到报社账户,不得以任何理由收取现金或转账到与报社无关的其他账户。违者将受到严肃处理。欢迎广大读者及社会各界监督。

举报电话:028-68230681
028-68230659
028-87344621
举报传真:028-87325242
经理日报社

传递价值 成就你我

芙蓉王

文化新闻栏目

湖南芙蓉王文化传播有限公司