

战略管理 | ZhanlueGuanli

# 中国数码陈丹:修炼敏锐的管理理念

陈丹第一次在中企动力的舞台上出现,乃是临危受命;几年以后,陈丹又与中企动力共同度过了发展瓶颈期。如何在企业危急关头把控军心?如何及时发现并规避企业潜在危机?

## 受命于危难之际

自2004年陈丹接手中企动力,变革始终是重要议题。变革是中企动力变危为机的“法宝”。

陈丹认为:“一个企业发展到一定规模以后,应该是一架可以自动化运行的机器,管理者在与不在影响不大。”

2004年,中企动力遇到成立以来第一个“劫难”——股东发生变更,管理层人员流失近80%,总部几乎无人正常办公,员工人心浮动,消极悲观情绪在员工中蔓延。同时,企业发展规

“一个优秀的管理者,管理理念层面的修炼远远重于管理技术层面的修炼。”出此言者,系中企动力科技集团股份有限公司总经理、中国数码集团总经理陈丹。这是她几年来历经企业风雨变幻的真切感悟。



模也要求亟需向专业化管理转型。“当时最为难的是除了稳定混乱局面外,还要同时进行大刀阔斧的改革,争取过渡到专业化管理模式。”

“一定要先建立管理团队,此时的管理团队或许不令人满意,但只要

他们分工明确,各司其职就可以,在此基础上才可以谈其他的改进。没有管理团队,后续工作无法进行。”

经过此次危机,陈丹由衷地说道:“在危急关头,最关键要找到一个迅速稳定局面的有效办法,无论是走

访还是恳谈,在稳定局面后,通过持续改变取得后续效果,然后迅速建立团队”。三个月的走访中,若没有当时总部多名助理的“接应”,仅凭陈丹一己之力,最终什么都无法改变。

## 变革者的敏锐与魄力

对于变革者而言,“敏锐的嗅觉和触觉”颇为有用。“到企业各处了解问题在哪里,这是企业前进的动力。”

举例来说,中企动力为使销售人员更好地完成销售业绩,鼓励销售人员多了解产品知识,经过一段时期的引导后,销售人员中以对产品知识的熟练了解为荣,业绩高的员工做经验总结,也将成绩归功于对产品知识的了解。对此,陈丹就想:“真的是这样吗?业绩高真的是产品知识熟悉的原因吗?”

在陈丹心里,中企动力不过是一

个大规模的小公司,现阶段勉强称为行业的领先者,而非领导者,“中企动力领先不是因为强,而是因为别人差。只有当大家都很强,面对群雄逐鹿,此时你很强,才是真正意义上的领导者”。陈丹认为,要时刻保持对本企业的清醒认识,否则感知危机根本无从谈起。

“作为管理者来说,魄力是有一点先天性在里面的,有的人关键时刻优柔寡断,这样的人管理下的企业,可能会一直都是危机重重,无法走出去。考虑全面是好的,但是做企业就是一直在冒险,只不过是风险控制范围内的冒险。可以尽量降低风险,但是永远都会有风险。”

“如果提前感知到,企业按照现有轨迹前进一步可以获得短期利益,前进两步则危机重重。那么一定要就此停住,牺牲或者投入更大的精力,躲避风险。”

(郭建杭)

## 余日新:做“第一”不如做“唯一”

现在中小企业所面临最主要的问题,是如何找到在市场上的一个独特定位。成为市场中的第一,不如成为唯一,展现自身价值最关键的因素,才能在激烈的竞争中立足。在日前举行的第四届海西科技论坛暨寰宇生产力产业经管交流论坛上,台湾暨南国际大学管理学院院长余日新呼吁,泉州中小企业应该明确管理职能定位。

在余日新看来,企业的创新分产品、工艺流程、服务、战略等四大类创新,而战略创新也就是体制的创新,所涉及的不是单一产品,一段工艺流程,而是整个价值链的重组。体制创新虽然不一定就是科技创新,却含有大量的科技元素,商业模式创新会引发企业的体制创新。余日新建议,广大中小企业要加强企业经营管理的创新、企业组织结构的创新、企业管理规范和业务流程的创新。

“如果你做的东西跟别人的一样,很有可能在‘红海’或者对手成本优势竞争下很快遭遇淘汰。”他认为,中小企业不应该成为芸芸众生中的第一,最好是成为唯一,也就是要建立一种不可跨越的竞争,别人无法模仿,实现卓越的利润收益。中小企业在企业管理的思维和创新方面,要勇于不断创新,追求成为产业中的唯一,创造独特的价值。

此外,中小企业要积极发挥加强企业组织结构的创新的优势。面对当今复杂多变的经营环境,大企业因为需要很多制度来规范自身,从而约束了组织结构的应变能力,而中小企业则可以发挥得更好。

对于如何加强企业管理规范和业务流程的创新,余日新结合各种案例阐述自己独到的观点。在他看来,既包括根本性的变革,也有一些细微的改善。FedEx 联邦快递整合一个次级机场,在最便宜的时间起降,以此为中心,辐射各地,并购便捷的车队,所有流程因为布局而改变,实现隔夜到达包裹。这被余日新认为是主要的服务创新。过去去产业主往往要养车队,如今引进专业的第三方物流,大幅度提升企业的经营效益。

不管大企业还是中小企业,都面临信息的复杂度,管理流程中会出现大量的信息,在加强企业管理规范和业务流程的创新过程中,更应注重信息化的创新。余日新认为,无论是商业模式创新,还是体制创新,推进企业信息化都很有必要。

(邱和军)

# 刘汉如:制度透明化 管理人性化

近日,华菱集团公司董事长刘汉如和华菱公司总经理助理羊明银一行到天津星马检查工作,并召开了强化企业管理动员会,与新员工座谈。刘汉如董事长明确指出,企业发展要以人为本,加强职工文化道德建设;建立有序有效的沟通渠道;防微杜渐,做好企业内部控制,预防腐败发生,各项分配制度要透明。

在落料车间,刘汉如董事长强调,要减轻工人的劳动强度,能用设备代替的,尽量采用设备来做。在铆焊车间,刘汉如董事长驻足观看了天津星马技术人员自主改进的异型筒体环焊缝变位自动焊接机,详细了解了改进过程和优势,并称赞天津星马公司能发挥主观能动性,就地解决生产瓶颈问题。刘汉如董事长还要求北方各片区营销人员要加强与天津星马的联系,多带客户到天津考察,多支持推广天津的产品。

完毕后,刘汉如董事长在会议室



主持召开了2008年进厂的全体甘肃籍员工和2010年进厂的甘肃籍员工代表座谈会。汪竹焰介绍了甘肃籍员工的基本构成和进厂以来的生活和工作情况。汪竹焰说,当初公司在决定面向甘肃地区招工,主要考虑了要响应国家的政策。甘肃籍员工很优秀,能吃苦耐劳,通过企业培训和自身的努力,迅速成长为各岗位能手,

是天津星马公司一支不可或缺的中坚力量。

刘汉如董事长亲自与新员工座谈,他们深受感动。刘汉如董事长强调,一定要照顾到甘肃籍员工和新员工的饮食生活习惯,安排好他们的工作和生活。刘汉如说,天津星马90后的员工多,独生子女多,从小在家受苦的少,在工作中不能一味加班加点

搞疲劳战,要适当安排他们的探亲假,让他们常回家看看,进行人性化管理。在思想上,他们有鲜明的个人特点,不能用老一套去教育,要站在他们的角度去想、去看、去引导,与他们融为一体、形成整体,这样才能上下一心,团结协作。

其间,刘汉如董事长还召开了全体管理人员参加的强化企业管理动员会。会上,刘汉如指出:一要“以人为本”,企业管理要细致,制度透明,厂务公开,沟通畅通,分配合理。最后,刘董事长要求,天津星马要加快职工队伍的建设,使天津星马迅速成长壮大;要把改装能力由目前的月产250台提高到400台以上,形成具备行业影响力的企业;产品要在目前的搅拌车、散装车基础上,迅速形成自卸车的批量生产能力,达到年产5000台的目标,迅速建成面向北方和海外出口的基地。

(华菱)

管理者修养 | Guanlizhexiuyang

## 高效团队“建设之道”

物有本末,事有终始。纵使复杂之局面,千头万绪,亦必有提纲挈领之纲领,牵一发而动全身之一发。纵揽全局,抓住关键,必可收事半功倍之效能。高效团队建设亦是如此。

那么在高效团队建设中,有几个关键词呢?在多年的咨询与管理实践中,海民作总结与提炼如下:

### 一、目标与远景

团队的所有成员绝不是平白无故走到一起。所谓“同志相得,同道相成”,共同的目标是一个必有可少的基础要件。作为一个高效的团队,光有目标还不行,还必须有远景。与目标相比,远景更能激发人持久的动力;与远景相比,目标则是一个又一个的试金石与里程碑。

### 二、团队领袖

千军易得,一将难求。同样一支部队,让不同的首长率领,其战斗力可能大相径庭。找到一个好的将军,才有可能造就百战百胜的军队。在企业的管理实践中,其理亦然。对一个将军的素质要求,在不同的大环境下,可能略有不同,有时从中正,有时从权变。孙子所言“将之五要”,即“智信仁勇严”五者。

### 三、团队成员

为什么有些士卒可以以一当十,而有些士卒却是十不足当一?这里面有两大基本因素在起作用,一是积极高涨的意愿有无,二是持续不断的能力训练有无。对团队队长而言,把握

好成员的入口策略,即不要让那些糊不上墙的烂泥巴进入团队外,还要不断进行能力训练与意愿激发,这其中的具体做法千奇百怪,务收其实效即可。

### 四、领导力

总是有团队领袖抱怨团队的成员执行力不行。其实一个再明显不过的问题是,如果团队领袖的领导力不行,还有什么面目去责怪成员的执行力不行呢?作为领袖,如果你处事不公,则成员必多有心中不平者;作为领袖,如果你用人不力,则团队之中必多有事情被延误者;作为领袖,如果你待人以诚,则团队之中必多有尔虞我诈者;作为领袖,如果你见事不明,则整个团队必多有徒劳无功者……

### 五、执行力

据笔者了解,在日本本土企业,压根儿就没有什么执行力的课题。只有到了台湾、大陆,执行力的课题才大放异彩,需求不断。究其原因,实在是执行不力的问题过多。至于为什么会出这么多的执行不力的原因,是非常值得探究的。领导不力是一大问题,员工不力也是一大问题。其实领导与员工,各有各的执行,只是具体层次与内容不同而已,如果企业方面能做到职责到位,那么各负其责将是最大的执行力。如果不各负其责的话,就要靠制度说话,因此,管理制度亦要到位,特别是奖惩制度要到位。在企业的各级组织的团队建设中,亦是如此。

(刘海民)

# 陵县与浙大联手提升企业家“战斗力”

“金融危机给世界带来了新一轮的财富洗牌,是机遇,更是挑战。那么金融危机对中国企业有那些影响?我们该如何应对挑战?现在我就和诸位企业家探讨这方面的问题……”6月26日,陵县首期企业家培训班开课,浙江大学经济学院研究员、中国海洋大学经济学院兼职教授颜景海上第一堂课——《当前经济金融形势与企业应对》。该县300多名企业厂长经理当起了学生,时而思索,时而记录。

“陵县通过园区建设、招商引资、狠抓投入、大上项目、发展民营、工业经济发展迅猛。但缺少大项目、大投

入,企业单体规模小,产业集群化程度低,管理跟不上,到了一个新的发展拐点,亟需转变方式调结构。”陵县县长马俊昀说,“应对形势变化,要求我们必须放宽转变方式的视野。建立一支学习型企业家队伍,全面提升企业家决策水平、管理能力和综合素质,推动企业科学发展,是我们与浙大联手举办企业家培训班的初衷。”

马俊昀说,企业家培训工程由政府主导,县经贸局具体操作实施,聘请浙江大学作为培训机构,培训以浙商精神为蓝本,通过系统化的课程学习、企业考察、研讨交流等方式,展示活跃的浙江民营经济发展模

式、民营企业发展壮大的成功经验、优秀民营企业家的创业精神,使陵县广大企业家牢固树立科学发展理念,强化对现代企业管理知识的学习,加深对发展新型工业的理解,提高战略思维能力和现代企业管理能力。

企业家培训工程财政出资,不增加企业负担。从今年6月底开始,该县计划利用半年时间,对县内规模以上企业和所有民营中小企业厂长经理进行全面系统培训,总共安排包括18期培训班、4期实践考察活动。所需45万元培训费用由县财政统一出资,培训场所、资料讲义、专家教授交通食宿等所有费用全部由县政府解

决,企业家免费听课,不承担任何费用。每期培训班进行全程录像,并制作成光盘供今后学习参考。登门授课,方便快捷。采取定期、定点、集中授课的培训方式,培训机构按照培训计划,每月集中授课3天,课堂设在陵县,授课时间一般安排在周末,企业家不出陵县门、不耽误日常业务工作,省时省力、乐于接受。

“企业点题,内容切合企业发展实际。”谷神集团董事长李登龙说,课堂上,他提出“国内大豆深加工企业如何创新,应对国际竞争”,教授做了深入分析,李登龙很满意。

(任相国 任营 秦国华)

国药准字H46020636

# 快克

复方氨酚烷胺胶囊

## 一天一粒防流感 一天两粒治感冒

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药生产 海南快克药业总经销

管理讲堂 | GuanliJiangtang

## 优秀企业家的素养

做咨询经常和各类企业家频繁接触,也研究优秀的企业和企业领导人,在优秀的企业家身上,我们经常可以看到以下特质。

一、这些优秀的企业家都有一个美好的梦想,用更专业的词描述就是“愿景”。他们深信这个比现状更美好的愿景,并讲给员工听,同时在公开场合宣传自己企业的愿景。有时在旁人看来是遥不可及的梦想,企业家却非常坚定。例如,凤凰卫视和阿里巴巴成功上市后,他们几个核心创业人员回忆起当时的场景,两者何其相似。当年的刘长乐和马云都分别在狭小的会议室里,满腔热情地说公司几年之后的上市计划,下面的员工都觉得遥不可及,互相偷笑。

一个没有愿景的企业,也可以有很好的赢利,但是这个企业不会成为一个伟大的企业,企业所有者也许个人资产雄厚,但他不会成为一个受人尊敬的企业家。

二、冒险精神。成功的企业家经常做出超乎常规和想象的事情。也列举上面的两个公司,凤凰卫视当年的自由言论、新闻点评、评论员、以及明星主持人带动节目的方式,极大地推动了传媒氛围的进步。阿里巴巴更是开国内电子商务先河。

三、行为表现超乎寻常。他们的行为常常被认为是新奇的,正如海尔的张瑞敏在1985年最著名的砸毁76台质量不合格冰箱的“砸冰箱”事件,这在当时甚至被市领导批评为“败家子”,而这一事件在海尔的品牌塑造道路上起了不小的作用。维珍集团的创始人理查德·布兰森,当年卖掉赢利良好的维珍唱片,用这笔钱再来救濒临倒闭的维珍航空,当时这令他的朋友们大为惊奇。理查德·布兰森的解释是:“卖掉维珍唱片,维珍的品牌还在;卖掉维珍航空,维珍就失去了自己的品牌美誉度”。

但是优秀企业家的这种超乎寻常是建立在对企业深刻的理解上的,是站在前瞻性的战略高度上的,而非刻意的特立独行。

四、个人低调和职业意志的结合。有些优秀企业家是张扬的,他们个人频繁地出现在各大媒体上,他们的企业也同样做事高调,例如理查德·布兰森后来在维珍航空某航班开通仪式上,就将自己装扮成土著人。还有一类企业家做事非常的低调,几乎在媒体上难以见到他们个人的言论或采访,例如华为的任正非,星巴克的霍华德·舒尔茨。如果潜心想把企业建成一个卓越的公司,那么企业家低调与否都无关紧要,取决于企业家的个性和他所处的行业特性。但是,如果将个人的张扬越过企业,例如一些职业经理人的知名度和个人成就,就远比他所服务的企业要高,那么,这样的张扬是欠缺职业操守的。

北大纵横企业管理咨询是中国起步最早,也是目前中国最大的企业管理咨询机构。它先后为国内近千家企业提供一流管理咨询服务,其1/3为国内500强或上市公司,积累了丰富的管理咨询经验。公司与政府各主要部门、各行业协会、各研究机构、各高校建立了广泛联系,从而使得公司拥有众多的专家为公司项目的运作把脉。

(刘美宁)