

周厚健:对“执行”的管理见解就颇有新意

鼓励引进“外脑”管理促提效益

温州经济技术开发区激励企业管理创新

□ 黄瑚 朱丹璇 萧正清

“一年花 300 万元,让日本管理专家每月在公司待上一个星期,值!”福达合金材料股份有限公司总经理林万焕将今年引进“外脑”提升公司质量管理的方法,说成是一笔划算的“买卖”。按照专家的“诊断书”,福达建立起“品质体系保证图”,在产品生产之前就根据订单特点细化部门工作,为客户“量身打造”满意的产品。这一举措不仅提升了福达公司的产品质量,还赢得欧姆龙株式会社等数个日本大公司的长期合作。

在温州经济技术开发区,像福达公司这样借“外脑”改良管理体系的企业还有很多,这也是温州经济技术开发区企业积极创新管理方式的一个缩影。后金融危机时代,不少企业随着规模扩大,生产技术日趋复杂,原先的粗放化管理跟不上时代步伐,开始显露弊端,管理创新成为开发区企业提高核心竞争力必须跨越的一道“槛”。

“短板在哪,管理就延伸到哪,推行精细化管理后让生产流程得以‘再造’,使生产时间至少缩短 30%。”林万焕介绍说,精细化管理不但能促进生产流程不断优化,还起到持续降低成本作用,如通过改造角料回收系统,每天能减少排放 23 吨废渣,每月节省 2000 元运输费,还回收了大量贵金属。作为温州市精细化管理试点企业,福达公司的管理细化至方方面面:9000 余份质量控制卡、300 余份质量控制计划、6000 余份标准化图纸……

在入本集团生产指挥调度中心,记者看到工作人员轻点鼠标,磨加工、成品装配等车间生产状况一目了然。该集团投入 4000 余万元创建信息化管理实现“无纸化办公”,把各生产线上分散的监控系统以统一的数据采集软件进行集成,实现了生产信息资源共享。今年,入本集团再投入 3000 万元,牵手世界第二大软件公司“甲骨文”,在集团各个领域全面植入 ERP 企业资源管理软件,打造物流、资金流和信息流的全面集成。

企业管理创新的“百舸争流”之势,离不开开发区管委会的“保驾护航”。该区应势利导,每年拨出 300 万元激励企业创新管理模式,并邀请国内知名企业咨询顾问团为企业管理创新“诊断把脉”。管理体系的持续改进,让企业在股权结构、管理理念、经营机制等方面建立起一套规范制度,现已培育出华润电机、福达合金、俊尔新材料等 5 家拟上市企业,且有数家企业积极准备上市,形成“分层有序、梯次递进”的良好上市格局。

本报监督公告

凡本报工作人员必须持有效证件,本报持证人员均在本报官方网站《新浪网》(www.jlrbsnet.cn)上公布,可供查询或手机上网查询(hlrl.231.bizcn.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、广告等宣传需正式签订本报合同并通过银行汇款到报社账号。不得以任何理由收取现金或财物或与报社无关的其他账号。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
举报电话:028-87325242
经理日报社

企业管理成败 关键在“执行”

[详见 A2 版]

山雨欲来风满楼。狱中的黄光裕与以陈晓为首的国美电器董事会之间的对决已呈白热化状态!

国美内战 折射民企“管理困境”

□ 于清教

在内部看来,这是一场事关国美发展方向、争夺控权的内讧;在外部看来,这是一场创始人与职业经理人之间的超级 PK。但在公众和消费者看来,无论谁赢谁输,对国美电器而言都将是一场“消耗战”。

没有赢家的战斗

如今的国美,与苏宁之间的差距已是不争的事实。虽然陈晓的关店策略换回了暂时的漂亮财务数字,但第一季度,国美营收实现 117.8 亿元,苏宁则为 167.12 亿元,两者相差近 50 亿元,却令人感到既意外又意内。

黄陈谁将胜出,国美何去何从,尚不得而知。被外界认为左右这场决斗的



机构股权到底会倾向何方,没有定数,因为他们会以国美的发展大局还是以个人在国美董事会重组后的利益得失为投票依据,无人表态。或许,黄光裕领导下的国美航母让他们依旧怀念,而陈晓股权激励又让他们充满期待。

但,胜败已不再重要,因为这原本就是一场没有赢家的内斗。对此,有分析认为,黄光裕如果赢了,赢的只是创始人的尊严,因为他不是乔布斯。陈晓如果继续留在董事会,他也只是国美的看门人,他跟贝恩资本的纠葛,跟竺稼的往事,多年以后真相一定会大白,但那将是苍白的。

而这毕竟是眼下万众瞩目的焦

点,因为黄陈二者之间谁将胜出,将左右国美未来的经营之路:是沿续黄光裕的强势经营,还是改用陈晓的股权奖励。而黄陈二者间的对决,也把大股东与职业经理人如何和谐相处、民企如何治理与发展等一系列中国式企业面临的深层次问题摆在了桌面。

股东 VS 职业经理人

从入狱前的说一不二,到几乎失去对国美的控制,虽然经历数月,但黄光裕没有完全放手让职业经理人实现对国美的救赎,这或是黄光裕的强势与多疑个性的写照,或为上诉赢得筹码。

陈晓与黄光裕不同,他更善于运用现代企业制度的激励模式聚拢人心,虽然只握有 1.47% 的股份,他却公然对决黄光裕,巧借“股权”带领国美变守为攻。

如果黄光裕不出事,或许陈晓不会上演“现代版勾践复仇”。当时,黄光裕的霸气与底线是不允许任何人挑战其对国美的掌控权威,这只能让陈“执行”、“隐忍”。

(下转 A2 版)

平安:规范“管理”50 万人的“执行力”

当一个只有几十人的小公司都在抱怨执行难的时候,中国平安是一个值得我们细细研究的团队。马明哲领导着近 50 万员工,3800 多个分支机构及部门,服务超过 5100 万名个人和 200 万家公司客户。他也曾遭遇过各自为政的风波,遭遇过有令不行、有禁不止的敷衍,遭遇过管理变革的阵痛,但是最终依然有条不紊地带领平安创造出近万亿元总资产,近 1000 亿元净资产,并入选《财富》世界 500 强中国内地非国有企业第一名。这就是平安的执行力!

对现代企业而言,拥有良好的战略、市场规模、核心技术、资本、品牌 and 人才相对较容易,而要有强大的执行力则非常困难。即使是一流的战略,如果不能得到彻底执行,也有可能背道而驰;而只要将战略执行到底,就能彻底胜出。这就是为什么“一流的战略、



二流的执行”不如“二流的战略、一流的执行”的道理。

“投连险风波”暴露执行软肋

2000 年前后,为了摆脱利率变动对传统寿险产品的影响,平安启动了

“凤凰计划”,引入了国外新型保险产品——“投资连接保险”。尽管前期规划准备充分,但却在产品推广过程中出现了若干偏离初衷的情况,很多省份出现了客户被误导后的“群诉现象”,平安也成了媒体关注的焦点。

当时,我们有 36 个二级机构,再加上三级机构,数量就更多。机构这么多,地域这么广,架构又不完善,在管控执行方面存在诸多缺漏。比如,保险公司营运的基础——《基本法》,各地统计出来居然有 30 多种版本;再比如投连产品的宣传材料,我们有 89 种;各地的营销体制,居然也有 12 种……一句话,机构各行其是,各自为政,总部发下去的规章制度都被束之高阁、藏于深闺了。

这场风波,经过一年多的“百万客户回访计划”,终于圆满地解决了。回顾整个事件,痛定思痛,我想最大的问题还是出在执行不力上。(下转 A2 版)

2010 年度中国 CEO 年会在京举行 “欧洲德鲁克”马利克 9 月北京现身说“管理”

□ 钟青

“中国企业现在身处于一个加速变化且不断动荡的复杂环境之中,难缠的物价上涨,复杂的汇率变化,极有可能二次探底的世界经济,失败的美国模式等一系列问题构成的超复杂环境,正在倒逼中国企业竞争力再造!”被誉为“欧洲德鲁克”的世界管理大师弗雷德蒙德·马利克教授,在得知 2010 中国 CEO 年会主题为“竞争力再造,发展模式的关键抉择”时,如是说。

记者了解到,马利克教授将参加在 2010 年 9 月 19 日北京中国大饭店举办的第四届中国 CEO 年会,并将在论坛上发表演讲。在过去三年之内,马利克教授曾多次来到中国,这恰是中国发生翻天覆地的变化的三年,从进入金融危机到谷底潜伏,再到迅速复苏,成为世界经济热地。然而,国际市场的脆弱复苏,政策救市的陆续退出,二次房改,涨薪潮,消费力度不足导致经济“钝化”等等因素,让中国企业虽见繁荣,却生存艰难,对风险的恐惧挥之不



去。面对种种复杂因素,中国企业如何才能突出重围,获得全新动力,成为新一轮发展期的领军者?对此,马利克教授认为:“全球竞争中击败制胜的最有效方式就是企业能否以比对手更低的成本和更快的速度构建核心竞争力。”同时,他指出:“竞争力再造不是简单创新技术或者产品,它是重新提升组织内的集体学习能力,尤其是如何协调各种生产技能并且把多种技术整合在一起的能力。它还意味着对工作进行组织和提供价值,需要组织之间的重新沟通,再次整合参与,是对跨越组织界限协同工作的深度承诺。因此,竞争力再造不是简单的自动化改造,而

是推倒重来。”

中国 CEO 年会已经历四届,定位于“管理战略创新”和“个人 CEO 升华”,一直沿袭大师路线,选择大师的标准除了在国际上的影响力之外,还有一点非常重要,即他对中国的经济及中国企业的深入的了解。此次,马利克教授将首次披露他最新的研究成果“超复杂环境”下的管理变革与广大的中国企业家进行互动交流。

中国 CEO 年会组委会同时也邀请国内知名学者樊纲先生,清华经管学院教授、央行货币委员会委员李稻葵先生,国内著名企业海尔集团董事局主席兼首席执行官张瑞敏先生,新华都总裁唐骏先生,迈瑞集团董事长徐航先生,著名慈善家福耀玻璃董事长曹德望先生,杜邦中国总经理王剑女士等参加年会,他们将与马利克教授同台互动,探讨中国企业竞争力再造,寻求全新发展模式。相信他们的风云论剑,会实现组委会“国际顶级商业思想和中国本土商业实践”的完美结合。

本期导读:当代管理

经营企业

- A3》企业成长：重在突破“管理瓶颈”
- A4》拯救日航：稻盛和夫的“精神胜利法”

理通商道

- B1》三管齐下 欧莱雅中国区渠道“变阵”
- B1》中国邮政携 TOM 集团试水电子商务

财智人生

- B2》肯德基与索尼的管理启示
- B3》深圳富士康举行万人“狂欢节”

富在市場

- B4》默多克“以退为进”谋“先手”
- B4》青啤董事长担任九芝堂独董 暗藏玄机

管理论坛 | Guanli Luntan

“国美”案 传统管理 VS 现代管理

□ 弗雷德蒙德·马利克

今天,也许对于平常人来说没有什么不同,但是对于国美来说却一场决斗的终结——传统管理与现代管理对决!在过去的两周之内,对于黄陈两派的种种猜测都将在这一天揭晓,无论是“倒黄挺陈”,还是“挺陈倒黄”,都会引来新一轮的大爆炸!

这绝非是一场个人恩怨,以及简单的利益之争,而是管理模式的革命,更是中国企业发展模式的大变革。公司管理到底应该向谁负责?向大股东?向股民?还是向所谓的各种利益相关方?

这些都不重要,重要的是

企业发展要以企业自身的利益为核心!如果把赚钱看成企业唯一的目标,是非常具有破坏性的,这将会带来系统性的迫害,利润很重要,但是以利润为第一目标就必然导致一些短期的行为,另外股票市场是一个非常短视的市场,因为所有的投资者,所有的股东都是追求短期利润。如果一个企业过度关注利润的话,他就等于往后看,就好像是坐在汽车上,看前面那个后视镜一样,仅仅是往后看。而一个企业的管理人员应当往前看,看到企业未来的需求;企业应该去满足这些需求,去创造客户。因此,中国企业管理模式需要更新,公司治理理念更需要更新。

湖南省中小企业管理巡诊活动启动

□ 刘伯斌 成佳玲

日前,湖南省中小企业管理巡诊活动在长沙启动。湖南省人大常委会副主任陈叔红、副省长陈肇雄、省政协副主席阳宝华出席启动仪式,为全省中小企业核心服务机构授牌,开通了中小企业网上服务平台。

今年以来,湖南开展了工程机械产需对接、汽车及零部件产需对接、食品产需对接等一系列服务活动,取得了良好的效果。今年 1-7 月份,全省规模工业完成增加值 3030 亿元,同比增长 241%,增速居全国第 7 位,高出全国平均水平 71 个百分点。经过近两年的大力推进,湖南中小企业服务体系建设取得了明显成效。一批中小企业综合服务机构已经建立。建立了 300 余人的教育培训师资队伍;确定了首批 12 家省级中

小企业职工培训示范基地;编写了中小企业经营管理人员培训教材;实施了中小企业“银河培训工程”、“653 培训工程”和“视训 365”工程。

陈肇雄强调,要认真落实国家《中小企业促进法》和《国务院关于进一步促进中小企业发展的若干意见》。各级各有关部门要紧密结合“十一五”产业发展规划,科学谋划和统筹推进全省中小企业服务体系建设。要围绕构建信息、融资、技术、人才培养、管理咨询、创业辅导、市场开拓、政策法规等八大服务平台,打造一批核心服务机构,使之成为全省中小企业服务体系的中坚和支撑力量。他还表示,希望此次授牌的首批中小企业核心服务机构,进一步增强服务创新能力和自我发展能力,积极引领全省中小企业服务机构不断提升服务水平。