

——[上接 A1 版]——

国美内战 折射民企“管理困境”

如今，身陷囹圄的黃光裕血性依旧，以第一大股东的身份向他的旧部、职业经理人陈晓的精心布局亮剑，以收复失地，而这场争斗中透露出的股东与职业经理人如何相处的问题，也赫然呈现于世。

在笔者看来，强势的黃光裕未在股权分配上让利于股东、员工，甚至没有真正通晓“企业是社会公器”、“企字无人即止”这一道理，这或是其东窗事发的另外原因。这也直接导致黃光裕身陷牢狱后，失去对国美的直接管控，得以让陈晓大胆改制国美，并轻松“收买”了大部分股东。这深刻反映了中国职业经理人阶层还普遍缺乏规则意识，亟须恶补《劳动法》和《公司法》。而本应在黄出事 后，指挥国美这艘航母前行的董事会，却显得摇摆不定，没有太大的话语权，这也表现出在公司治理上决策层的脆弱。

造成这种局面，是黄之错还是陈之过？或许评议已无意义，以此吸取教训却是当务之急。如何定位职业经理人在公司中的地位、如何组建起合格的董事会以平衡各方权利与利，继而使公司能够在任何情况下坐怀不乱，如何真正建立公众型现代公司，则是当下很多民营企业急需考虑的问题。

民企治理

黃光裕曾多次强调，“每个企业都有自己不同的创建基础和管理模式，并不是说高层持股就是最好的解决方案”。不知如今的黃光裕是否想起了这句话，继而在狱中品味透彻。或许，集霸气与血性于一身的黄仍会对此坚持，但眼下，他却不得不面对由此带来的混乱局面。

从国美创立之日，黃光裕就“一把屎一把尿”地把国美养大，可以说，国美就是黃光裕的“儿子”，但这个“儿子”在慢慢长大的同时，必然要接触更多的外部世界，必然要融入到社会，这期间，他会受到他人的鼓励与帮扶，也会做出一些不理智、伤害到别人的事情，但不可否认，他已不单是“儿子”的身份，作为一个独立个体，他已到了需承担起义务与责任的年纪。对于国美来讲，他现在需要承担的责任，包括对员工、对股东、对董事会、还有对协作商、对消费者、对社会，而这就是一家企业的社会责任所在，这也是企业能够经久不衰、基业得以长青的根基。

要做到很好地对各方尽责，尽到企业的社会公民责任，首先需要好的企业理念、企业文化氛围、明智而公正的决策层。显然，国美并未真正践行。

如今很多的中国民营企业，或许离国美的成功与地位还很遥远，对董事会制度、各话语权等的平衡及打造还未上升到战略层面。但值得创始人反思的是，企业好治理，人心却难控——世界上最难管理的是人心，而也只有人心才能迸发出团结一致、迎难而上的人性光辉。只有打造出一套合理、公平、适宜的现代企业管理制度，平衡好各方的权利与责任，使企业的发展与每个人息息相关，才能成为一家健康、团结、不断向前发展的企业。

【相关链接】

公司究竟是谁的？

公司究竟为谁而存在？在笔者看来，公司是属于社会的，它的存在是为了给客户解决问题、为社会造福、福祉员工，以创新推动进步，为社会的商业文明进步而创造价值，否则即使拥有再高超的技术、再优质的产品，如果忘记“公司是属于社会大众”的这个原则，不懂得肩负起社会责任和使命的公司，最后也终将瓦解。通用如此，丰田如是，国美也不能例外。

周厚健:对“执行”的管理见解颇有新意

企业管理成败 关键在“执行”

□ 张宪春

在中国企业界,当越来越多的企业撇去浮华,开始转向理性与务实的时候,企业管理者们再也不能忍受让华丽的战略和美妙的远景目标仅仅成为纸上文章,他们更关注如何让这些战略和远景落地。有关“执行”的话题,也就不断地出现在许多知名企业的高层的言谈话语之中。

成败关键在“执行”

记者:海信集团 2003 年实现销售收入 221 亿元,增长幅度为 14.5%,您对这个业绩怎样评价?

周厚健:去年,海信电视、空调、冰箱、手机等主导产品的产销规模有了较大增长,海外市场开拓、产业结构优化等也取得不小的成绩,经营质量得到进一步提高,为今后健康持续发展打下较好的基础。

记者:作为一个销售收入 200 多亿元的大型企业集团,要想每年都保持稳步增长,也不是一件容易的事情。企业做大了,会有这样那样的问题。

周厚健:企业在做大的过程中的确会有很多问题,但海信目前急需解决的问题仍然是执行力不强的问题。其主要表现:一是不能将好的思路落实于具体执行时间表上,导致好的思路和策略形成空谈;二是安排工作不到位,执行任务拖拖拉拉、没有紧迫感;三是执行过程马马虎虎,得过且过,敷衍了事。执行力低下是企业管理中最大的黑洞,再好的策略也只有成功执行后才能够显示出其价值。成败关键在执行。而企业执行力差,将会直接导致在贯彻企业经营理念、实现经营目标上大打折扣,更重要的是削弱了干部、员工的斗志,破坏了工作氛围,影响了企业的整体利益。长此以往,它将会断送企业的事业。

记者:有这么严重吗?

周厚健:一点也不夸张。在上世纪 90 年代以后,凡是发展快且发展好的世界级企业,都是执行力好的企业。就连世界首富比尔·盖茨也坦言:



◎海信集团董事长周厚健

“微软在未来 10 年内,所面临的挑战就是执行力。”IBM 总裁鲁·郭士纳认为:“一个成功的企业和管理者应该具备三个基本特征,即明确的业务核心、卓越的执行力及优秀的领导能力。”

执行关键在团队

记者:企业执行力不强主要是由哪些原因造成的呢?

周厚健:一是管理者没有常抓不懈,管理者对政策的执行不能始终如一地坚持,虎头蛇尾,导致即使有好的制度、规定也得不到有效的执行;二是出台管理制度时不严谨,经常性地朝令夕改,让员工无所适从;三是制度本身不合理,缺少针对性和可行性,或者过于烦琐不利于执行,执行的过程过于烦琐、不合理。比如处理一个文件只需要 7 分钟,但耽搁在中间环节的时间却能多达 4 天。

记者:看来执行的关键在领导,要求企业领导者一方面要以严谨、科学的态度进行企业决策和经营,另一方面要在管理者中强化贯彻、执行能力。

周厚健:领导是一个重要因素,但从某种意义上讲,企业是一个执行的团队。企业的团队水平主要体现团队的竞争力,这个团队的执行力分解到个人就是执行。什么叫好的执行呢?简而言之,“全心全意、立即行动”。不能做到这一点,就不可能有好的执行,团队就不可能有好的执行力,就不是好的团队。每一个员工的执行力,决定着企业的团队是否是一个好的团队、是否是一个实践目标有效的团队。做一件事有好的决策未必有好的结果,如果执行得不好,这个结果可能就是错的。

记者:那么应该怎么强化这个团队的执行力呢?

周厚健:要强化企业整体的执行力,作为管理团队领袖——领导必须以身作则。所有好的领导者必定具备务实主义的通性。另外要有好的管理机制,充分体现人才的自我价值和在企业的位置,充分实现执行力的最大发挥。从这个意义上讲,执行应该成为企业文化的重要组成部分。

记者:海信将怎样提升企业的执行力呢?

周厚健:我们已将“强化执行力度”作为企业的经营方针,首先我们本着减少管理层次、提高管理效率的目的,调整了集团管理架构,改革集团管理模式,实现了从“经营重心下移”到“管理重心下移”的转变。这样做是为了避免官僚主义和政令不通的“大企业病”。与此同时发挥团队整体优势,营造有效的管理执行力。我们要求干部要以身作则。中国有句古语:“民不敬我能,敬我勤;更不畏我严,畏我廉”,同样,管理者在企业管理过程中也应该坚持“勤政是本,廉洁是根”的原则。

战略管理 | Zhanlue Guanli

向世界一流冲锋——双星机械总公司挺进高端赢得国内外高端市场纪实

□ 王开良 李常伟
本报记者 何沙洲

《欧洲橡胶杂志》(ERJ)最近公布了 2009 年全球橡胶机械 31 强,其中双星橡胶机凭借生产规模、销售收入和技术实力等指标,跃升至世界橡胶机械行业第 20 位。

在今年 5 月份举行的中国国际铸造博览会上,双星铸机公司研发的国内首台水平分型造型机引起强烈反响,该产品不仅填补了国内此项技术的空白,而且其性能达到国际先进水平。据统计,今年上半年,双星机械总公司先后完成具有国内领先水平 的转台式 V 法造型线、新型 3GS 全钢成型机等新产品 42 项,实现核心技术升级 47 项。

双星机械总公司近年来认真落实双星集团总裁汪海“进高端,树形象,卖品牌”重大战略决策,不仅使企业规模和生产能力逐年扩大,而且企业的技术研发实力和市场知名度不断提升。

渐变:名牌引领 文化再造

从 2003 年双星机械总公司成立,到 2005 年双星机械荣获中国机械工业 500 强,再到 2009 年双星铸机获评国家高新技术企业,到 2010 年双星橡胶机获评国家高新技术企业,成功跻身世界橡胶机械行业 20 强。八年来,双星机械一年一大步,一步一个跨越,从原先的一个乡镇管理水平的企业发展成为一个有管理、有文化、有品牌的现代化企业。

正像所有的“破茧重生”一样,双星机械在快速转变的过程中,同样经历了一个艰难的接受过程、一个磨炼成钢的历程。在双星机械成立之初,由于企业员工根本没有什么名牌观念和 市场意识,在与双星名牌对接过程中产生了冲突。有些员工一下子不接受、甚至抵触双星文化和管理,仍然坚持过去只知道埋头蛮干的工作方式和观念。双星机械充分运用双星市场理论和企业文化的强大优势,重点抓了骨干员工队伍的思想教育,通过开展“一家人、一条心,共同做大做强双星机械”等大讨论教育活动,使名牌观念逐步深入人心,并将“创双星机械名牌”转化为企业发展的动力。

随着名牌观念的逐步确立,随着



◎双星集团总裁汪海(中戴红帽子)对双星机械业发展进行指导。

双星文化和管理的逐渐注入,双星机械骨干员工的市场意识和品牌意识得到树立和增强,并建立了一套具有双星机械特色的企业文化,员工的市场、创新、质量、成本、技术升级等意识不断提升。同时,双星机械把双星特有的文化、技术、营销、资金、人力资源等多种管理要素融会贯通,管理模式一步步迈向正规化、科学化、规范化,这些都为企业进高端奠定了坚实的思想和人才基础。

做大:集聚产业 规模发展

面对竞争激烈的装备制造行业,汪海对双星机械提出了“跳出传统产业小圈子,发展高、精、尖、新机械产业”的要求。按照这一战略部署,双星机械在对企业进行重新定位的基础上,发挥双星名牌优势进行资源整合,涉足新产业。从 2005 年开始,双星机械在做大做强铸机、橡胶机两个传统产业的基础上,先后成功涉足环保、锻压、电器等行业,在内部配套的同时逐步打开外部市场。随着双星环保设备公司和双星数控锻压设备公司的成立,双星机械初步形成了包括铸造机械、橡塑机械、环保机械、锻压机械、电器等在内的机械制造产业集群,实现了由单一产业向集群化发展,构建起双星机械集团化发展的新框架。

现在,双星机械下属的各个公司按照不同的发展特色和思路,不断集中优势资源,实现规模发展。其中,双星铸机公司重点发展 V 法造型设备、砂处理造型设备,替代进口高端清理设备;双星橡胶机公司确立以成型机、双模硫化机和大平板硫化机为主导的产品结构,着重发展成套装备和交钥匙工程;双星中原机械公司重点

目。2009 年,双星机械总公司共开发高端新产品 53 种,11 种产品和技术填补国内空白;申请国家发明专利和实用新型专利 16 个。2010 年,双星橡胶机公司获得国家高新技术企业称号;双星牌成型机获评青岛名牌称号;双星橡胶全钢子午胎一次法三鼓成型机、全钢四模硫化机通过青岛市重点技术创新项目立项。2010 年上半年,,机械总公司完成产品升级 42 项,完成核心技术升级 47 项;有 4 项技术创新成果获得国家专利。近年来,双星机械认真贯彻进高端战略,取得了显著成果。

早在双星机械成立之初,汪海就对机械提出了进军高端市场的目标,但是双星机械成立之前,原有的铸机和橡胶机两大产业中,双星铸机公司只能生产技术含量低的中小清理设备,双星橡胶机公司只生产小型炼胶机、小型平板硫化机等轮胎设备,整个产品都停留在“傻、大、黑、粗”的水平。同时,专业技术人才队伍薄弱,技术人员进高端意识不强,这些都成了制约双星机械进高端的“瓶颈”。更重要的是产品停留在低端市场上混战,不仅市场竞争越来越激烈,而且企业的盈利能力大大下降。

面对这种形势,双星机械在汪海指导下,壮大科研队伍,建立完善技术升级约束奖励机制,致力创新突破,实现了双星机械从仿造到创造的跨越,从制造到“智造”的跃升,先后研发出了像国际领先的水平分型自动化造型机、世界首创的双层四模硫化机、国内技术领先的树脂砂自动造型圈、填补国内空白的带净气脉动反吹清灰系统的扁袋除尘器等多项填补国内空白,或者行业领先的产品,创造了自己的核心技术。

凭借高端产品实力,双星机械顺利打开了过去“望尘莫及”的高端市场。像双星铸机公司的产品成功打入了大型国有重点企业,以及西班牙、美国、日本等独资企业。双星橡胶机公司的产品已经进入同行业第一梯队,客户群也由原来的中小企业转向国内外知名大型企业。今年上半年,双星机械高端产品订单占到了销售总额的 60%以上。不仅如此,双星机械还成功打开了澳大利亚、白俄罗斯、印度、东南亚及中东等市场,并凭借过硬的质量在国际市场上树立了良好的市场形象。

——[上接 A1 版]——

规范管理重在执行

2003 年,在“投连事件”即将得到全面解决时,通过检讨公司自身问题,并结合国内外保险市场的发展状况与趋势,我以《我们别无选择》为题作了报告,提出了“品质优先、利润导向、规范管理、重在执行”的十六字方针。我尤其强调了“重在执行”这四个字,这一年也被定位为平安的执行年。

在报告中,我提出并回答几个问题。

第一,执行与战略的关系。一家企业的成功不只在于战略,更重要的是执行力。良好的执行力是企业战略得到实施的必要条件,执行不到位,再完美的战略也是空中楼阁,再恢弘的愿景也是镜花水月。一流的执行能力是中外优秀企业的特质,没有一个执行力不到位的企业最终能够获得成功。因此执行应该是每一位管理者与员工的天职,每一个人都应从战略的高度和公司存亡的角度看待执行问题,将执行进行到底。

第二,执行力的保证要素是什么。既然执行是如此重要,一个执行动作又包含了哪几个因素?第一个是执行的标准,第二个是执行的纪律,第三个是执行的能力。这三者是执行的必要因素,任何一方面做不好、做不到位,都不能保证不折不扣地贯彻施行公司的计划、方案和战略。

首先,标准是执行的基础。平安这么大,不能一人一本账,一个机构一杆秤。客户在这个机构和在另一个机构办同样的业务碰到不同的接待、不同的办事流程,你认为他是什么感受?我是不是进到另一个平安了?多种执行标准、多种执行各自为政,这种情况一定要杜绝。

其次,纪律是执行的核心,没有纪律的军队打不了胜仗。

最后,能力是执行的关键。个人素质是一个团队执行能力强弱的基础。一个团队的执行能力如何?要看团队的组织理解力、组织行动力、组织掌控力、组织推动力和组织持续力。

第三,针对执行不力的情况,要从标准、纪律、能力上入手解决。

在标准上,不仅要强调高度一致,而且要有详细的行动方案 and 周密的计划。服务标准、人员标准、营运标准都应该统一。做出去就要在客户心中形成统一印象:一个形象、一个微笑、一个方式、一个思维、一个声音、一个品牌。在纪律上,严格遵守规章制度,并通过严格的考核措施来保证。在能力上,我们强调团队的执行能力,强调锲而不舍的持续力。

再回到文章开头提到的“投连事件”。平安决定执行“百万客户回访计划”后,严格强调了执行标准、执行纪律,并选拔能力强的人进行操作。为了确保回访执行质量,电话中心每天抽取 50%已完成操作的客户进行电话跟踪,形成每周报表,并直接向 我汇报;各个分公司内勤每天抽取 10%以上已完成操作的客户,一周后进行上门跟踪,检查质量。这项计划历时 500 天,到 2004 年 5 月 31 日,平安累计成功回访投诉客户 118 万人,投连投诉率下降至系统正常水平,杜绝了群诉事件的发生,诉讼事件得以有效控制,客户满意度提升。2003 年 9 月,“世纪理财”一年后续保率为 93.2%,甚至高过了其他保险产品。

事实证明,投连险其实是个很好的产品,近年来随着中国投资市场的活跃,这类产品也越来越受到客户的欢迎。但即使是一流的产品或项目,如果不能执行到位,也有可能成为众矢之的。“一流的战略、二流的执行”不如“二流的战略、一流的执行”,就是这个道理。

(作者马明哲为平安集团董事长)