

艺海掌门人 解析企业管理“七步法”

国庆节前夕,万家灯火首家连锁店将在昌平沙河正式开门迎客。作为艺海集团三大主营业务之一,家居业务一直被董事长陈芳当做重中之重。毕竟,在艺海 14 年的品牌历程中,“万家灯火”的招牌就悬挂了 13 年。

1996 年创立至今,艺海集团已经发展成为一个拥有员工 5000 余人,下属 4 个子集团、20 余家经营实体的大型现代企业集团,陈芳将企业发展的动力归结为科学管理,而科学管理的精髓可以总结为“七步法”,即统一思想、组织建设、制度流程、考核评比、管理控制、利益分配和总结反思七个步骤。

寻求发展“统一思想”为先

做企业靠人,人都是有思想的。要想让一项事业取得成功,陈芳的看法是统一领导决策层和员工的思想是第一要务。艺海集团的业务跨房地产、休闲酒店



和家居市场三大主营产业,单是子集团就有 4 个,经营实体就有 20 多家,员工更达 5000 余人,如何统一决策层与员工的

思想,是一个系统工程。艺海的做法是,在对员工进行系统培训和创立《艺海报》、《艺海观点》、艺海网站等集团内部媒体进行宣传以外,通过统一的理念来约束每个人的行为。

“在统一思想的基础上,组织建设、制度流程等管理步骤也非常重要。”陈芳说,以组织机构的设置为例,艺海就和其他集团型企业有所不同,“艺海采取的是联邦分权制的三级组织结构,即联合舰队式的组织结构:总公司为决策中心,二级公司为管理中心,三级公司为利润中心,通过专业的二级公司和强有力的总公司,为集团设定整体的战略目标与战略路线以及有效的考核模式,以统一的管理体系、模板化的操作方式,强力指导各级公司的经营与管理”。

“赛马型”考核激发员工热情

在陈芳看来,考核评比是开展各项工

作的指挥棒。考什么得什么,有什么样的规则就会导致什么样的行为结果。陈芳的管理“七步法”中,将艺海的考核评比机制分成四个部分,即考核、赛马、标杆对比、表扬与批评,尤其是艺海集团 2008 年提出的“赛马型”考核机制,散发着新鲜气息。

“赛马的原理是什么?就是谁能跑在前面,谁就能获胜;最初也许处于落后状态,但后来居上屡见不鲜。”

当然,作为管理的七大步骤之一,考核评比是建立在统一思想、组织建设、制度流程等步骤基础之上的,而且需要管理控制和利益分配等步骤相配合。“总结反思”立足做长久企业。

在企业管理的七个步骤中,“总结反思”被放到了最后一步,但陈芳认为它是推进企业不断创新和提高的关键一步。

(吴厚斌)

金轮:管理创新提升实力

作为我国针布梳理领域的领军企业,金轮科创股份有限公司自 1987 年创建以来,一直致力于梳理核心技术与前沿高端技术的研发。为适应市场经济的需要,金轮积极推进企业改革改制,相继建立起适应市场经济要求的管理体制和运行机制,经过 20 多年的发展,积淀了先进的技术优势,使金轮成为纺织器材行业针布领域的领跑者。

管理优势提升企业实力

对企业而言,管理是永恒的话题。20 多年间,金轮公司从一家乡镇企业步入行业领军企业行列,金轮公司董事长陆挺对企业管理有着深刻的理解。

“近年来,金轮在全面梳理、优化流程的同时,根据企业战略需求,对公司现有组织进行了创新,以实现更加合理的资源配置方式。”在陆挺看来,创新企业管理,

打破之前企业部门之间的壁垒,能够促进有效资源的积聚和杠杆效应的扩大,从而更有效地进行持续的价值创新。公司通过对内部组织机构重组梳理,建立了授权管理体系,各个层级的管理人员依照授权手册进行决策和开展工作,建立了“职责分解、责任落实、授权支持、薪酬配套、考核归口”的员工管理体系,打通了个人责任、权力与利益的关系,实现了从“要我做”到“我要做”的重大改变,充分调动了每位员工的积极性与主动性,大大提高了公司的管理效率。

“2008 年以来,金轮引进了全面绩效管理体系,对公司内部流程进行全面的梳理、优化,并根据不同发展阶段的管理特点及时调整组织架构,建立授权体系,明确授权管理,从公司层面清晰并优化了公司运作,从‘目标制定、策略探讨、计划拟定、培训辅导、计划执行、过程控制、结果考核、绩效提升’八个步骤落实绩效管理,

并建立了数据统计体系和绩效分析提升体系,以支撑考核的落实,此举使员工绩效创造能力得到了持续提高,大大提高了工作效率。”在陆挺看来,公司内部管理的完善,使公司管理更加市场化。金轮公司绩效管理得到了业界的充分认可,2009 年,在全国 10000 多家纺织类企业中,金轮被评为首批 16 家“卓越绩效先进企业”之一。

战略创新指导企业前进

金轮公司定期对企业发展战略进行梳理和定位,找准方向、明确目标,让管理层在复杂多变的市场环境中不至于迷失方向。经过梳理—执行一再梳理一再执行

这样一个周期,公司的战略目标越来越清晰,明确了成为国际一流梳理器材提供商的战略目标,清晰与强化了公司努力的方向,为实现目标而制订的策略和方法也越来越精准有效。“现在我们在长期发展、品牌营销、人才开发、技术进步和管理进步等各个方面均有了清晰的战略目标。战略清晰了,企业就像上了轨道的火车,达到目标是迟早的事情。”陆挺说。

面对国外针布企业在中国进行并购开设新公司的战术布局,金轮公司目前已经确定了更高的发展目标:做精、做强纺织梳理器材主业,成为国际一流的纺织梳理器材制造商。

(姜国华 徐红)

思科副总林正刚:我向钱伯斯学什么

也许,是前辈的言行启迪了你的智慧;也许,是前辈的思想开启了你的商业成功之路……很多时候,企业家的成功并不是平白无故,他们往往也需要模仿与复制前辈的成功模式。

如果,你再有幸亲自向这些前辈讨教几招,一定终身难忘、受益无穷。

在我 30 多年的职业生涯中,有 12 年是在思科度过的。虽然从时间上看,思科的资历只占了 1/3,但我在思科学到的,却远不只 1/3 这么多。思科全球 CEO 约翰·钱伯斯,是我所敬佩的企业家之一,也是这些年来对我影响最深的一位。他的心态、沟通能力、思考问题的方式都值得我学习,而他的战略眼光则是我学到的最重要一点。

CEO 有很多种,而钱伯斯是那种真正能对一个行业产生影响的 CEO。他对行业和企业的发展有着清晰的愿景描画,他对未来的判断总是准确。

我跟钱伯斯的接触机会很多,他每次来中国,基本上所有的时间我都会跟他在一起。

一般,我跟他的谈话,大部分都是关于大方向的战略规划,关于具体执行的东西并不多——他的很多言论都具有很强的战略性和引导作用,跟他在一起做事,你会感到方向清晰。可事实上,钱伯斯是一个战略和执行两方面都能兼顾的 CEO,既有清晰的战略思维,对具体的数字也很重视。

对于战略和执行之间的关系,我从前一直没有搞得特别清楚,实际操作中,可能我更注重的是执行。但到了思科之后,我逐渐意识到,虽然执行的确很重要,但如果没有战略思维、没有找到正确的方向,执行得再好也是枉然。

我第一次见钱伯斯是在北京,他带着父亲一起来中国。由于他很忙,所以只能由我陪他父亲聊天。老人家是一个很有幽默感的医生,说话很有意思。

毫无疑问,钱伯斯继承了父亲的优点。他

是一个完全没有架子的人,对所有人都很好。跟熟悉的同事相处时,讲话很幽默,跟不太熟的人在一起,他则表现得修养很好。

有一次他来北京,忙了一整天,到晚上 12 点还有一个记者等待采访。他对记者说,不好意思,我还要跟我的同事开个会,今天的采访到此为止。其实,他所说的同事并非什么高管,而是几个累了一天的、最基层的同事,他婉拒记者的原因是,这些同事要等他休息才能离开。

曾有记者问我,为什么你的老板能够那么平易近人?我脱口而出:He is bigger than his job (这个人本身比他的工作更大)。也就是说,他的心胸没有被他的职位所扭曲。

我见过太多的人,一旦升职,说话、行为都会跟着改变。这只能说明,他自身的内涵压不住那个职位。而钱伯斯不是这样,无论他在什么位置上,都能用同样的方式待人。

两年前的汶川大地震,钱伯斯正在休假,而且,他不久之前刚来过中国。但是得知地震的消息后,他还是立刻放弃休假飞来中国,并亲自赶到灾区捐款。当时去灾区的企业家很多,思科的捐款也不是数额最高的。但现在两年过去了,当初那些高调捐款救灾的企业,如今还有多少在继续?钱伯斯当时提出的是“3 年、3 个亿”,现在,已有 2 个多亿花了出去,我们还在坚持。捐款的数额是一定的,但是发挥的效果不一样。认识到这点,目前思科在这方面的工作重点转为人才培养。我们要考虑的是:3 年期满、我们撤走之后,留下的设备怎么办?能不能让它们继续发挥作用?所以我们花很多力气去培训人,就是为了让之前的工作能持续发挥作用。

这件事情让我对钱伯斯有了业务层面之外的更深认识:一个伟大的企业家,最终、最重要的是做人;同样,一个伟大的企业,最终、最重要的是成为一个合格的企业公民。

(口述 林正刚 采访 罗影)



罗蒙:零库存加盟

最近几年开招商大会的时候,罗蒙集团董事长盛静生一直在思考一个问题:“有的经销商跟了罗蒙十几年,每年赚的钱都变成了一些库存,能不能找一种办法解决这些问题。”

在新一季产品订货会上,盛静生痛下决心,要自己帮助经销商解决库存问题,“从现在开始,我们要零库存加盟。”

零库存的可行性

近日,盛静生力邀锌赛国际时尚管理机构进驻罗蒙,为罗蒙组建货控团队,让“零库存”成为可能。锌赛国际时尚管理机构副总裁王詠开始为罗蒙的“零库存”梦想搭设框架。罗蒙的零库存加盟基本原理在于,总部通过强大的物流、货控体系,在各个区域之间调配货物,降低经销商库存,经销商库存产品可以原价返回给罗蒙,经调配后,最终的剩余产品,罗蒙通过折扣店、奥特莱斯等形式,进行统一销售。

在浙江奉化,罗蒙新建成的 28 层办公大厦中,盛静生单独辟出一层,组建货控中心,不断更新经销商库存和产品需求的信息。在 20 个省级分公司内,还要组建分

公司货控中心,这样保障货品的全国调拨可控性。

罗蒙最终想形成的体系是,每一个店面的库存信息都一目了然,并可以以最经济高效的方式实现就近调拨。同时,每一款服装在出厂的时候,就已经被设定好流转曲线图,这件衣服在不同的时间点,将出现在哪个地点都已经被规划好。

和时间空间赛跑

一切“硬件”准备就绪后,王詠开始在“软件”上下功夫。

服装甚至是时装行业,都对季节需求和设计风格十分敏感,“在产品上架之前,大家都只是预估,哪个产品卖相好,而实际上,卖得好不好可能是另外一回事。”王这样评价服装行业,“为了尽量减少库存,罗蒙甚至要把生产线也与货控中心进行挂钩。”

王詠设计了一套产品生产和销售模型,一个款式的产品,在订货大会上被经销商看好后,从订单到运输最终走向销售柜台,被严格限定在 25 天。这样,罗蒙的几家工厂,不用进行过多的生产导致库存。

(宋文明 索寒雪)

