



2010年10月20日 星期三
庚寅年 九月十三
第274期 总第6700期
今日12版

新闻热线:(028) 87369123
传真:(028) 87346406
电子邮箱:sw6150@126.com
责编:袁志彬 版式:黄健 校对:梅健秋

THE MANAGER'S DAILY

由代工而品牌:“台湾制造”的“破咒”之路

[详见 A2 版《专题策划》]



探秘“长株”创新型管理

长株高速公路属民营企业投资建设,使用的全部是内资,然而到过长株高速公路有限责任公司且留心观察和体验的人总感觉到,这里有几分外企的氛围。的确,在长株公司,虽然没有“黄头发、蓝眼睛”,也没有外资投入,但曾在外企工作过的湖南长株高速公路开发有限责任公司总经理郑益清带来了海外企业管理的先进经验,并融合本地区、本企业实际,实行了创新型管理,让人不时感受到新奇与独到!

湖南亮出管理创新成果

2009 年度湖南企业管理现代化创新成果日前颁布。这次颁布的成果,有 4 个方面的特点:涵盖的行业面比较广;创新成果大多数(74%)出自湖南百强企业;内容都具有创新性、实践性和效益性;有效地加快了企业管理从粗放型向集约型的转变。

创新商业模式。加速企业管理从粗放型向集约型转变,是转变经济发展方式的基本环节,也是企业创新商业模式、实现企业持续稳定发展的基本途径。商业模式创新决定企业成败。湖南煤业集团,运用先进技术手段,对下属原“三局三矿”的投资决策、煤炭运销、资金调度、重要物资采购、重要人事调配实行集约化经营,对集团经营诸要素实现了重组、整合、优化,迅速改变了过去决策分散、运销采购同业竞争严重、资金管理失控等管理粗放、效率低下的商业模式,形成高效率、持续发展的运营体系,确保煤矿安全高产、降本增效,使其控制煤炭资源储量由 14 亿吨扩张到 106 亿吨,夯实了湖南煤能源保障平台。

加速信息化进程。抓住当今全球信息产业革命带来的历史机遇,以信息化带动新型工业化,运用先进的信息技术,积极推进管理的信息化、数字化、精细化、智能化,大力提升管理手段和方式,已成为湖南企业管理创新的一股洪流。

实施战略重组与专业化整合。战略重组与专业化整合,是转变经济发展方式的重要途径。2007 年以来中国航空工业实施了战略重组,将湖南 3028 厂与陕西 572 厂实行专业化整合,新组建中航飞机起落架有限公司,优化资源配置,调整业务结构和布局,细化业务分工,实行新的运营方式,有效地提升了企业的技术和专业化水平及整体竞争力。没有这次专业化整合,就没有今天长沙航空工业园的崛起。

重视企业风险管理。这次国际金融危机凸显出全面风险管理的重要性,特别是企业风险管理文化建设的巨大价值。(下转 A2 版)

□ 常朱

因地制宜创新模式:规则管理取代“人为管理”

对一家企业来说,企业的规章制度就是企业的“规”和“矩”,是企业成“方”成“圆”的根本。做得好的企业总是有良好的企业管理制度,它规范并引导着企业健康、稳定地发展。郑益清在西欧工作时感受到,西方企业根据生产的实际制定相应的制度并通过制度的落实进行管理。西方崇尚规则、纪律、系统,这规则、纪律也就是制度,制度一旦确立一般就不会有什么变化。一家企业之所以能几百年延续主要就是制度的坚持和系统的正常运转。

郑益清相信制度是立企之本。所以长株公司从工程管理到行政管理都制订了相应的管理规则或制度。从总经理、副总经理到部主任,再到普通员工,都有各自的岗位责任制。公司要求每一名领导和员工都把这些规章制度镌刻在脑海里,体现在行动上。郑益清对他的员工说:“你要做你内心深处想做而且应该做的事情,而不要刻意做领导要你去做的事情。因为领导要你做的也是你应该做的。”所以“不要只做我要你做的事,而是要做你应该做的事”。郑益清的这一名言很快就



被长株人广泛接受,并牢牢地镌刻在每个长株人的心中。

任何单位最难坚持的制度恐怕就是人事管理制度。因为这个写在纸上如铁一样的制度往往被来自方方面面的关系所打破。但长株公司在这一问题上从来都是“依章行事”。公司人员只有主管行政的副总经理汪正红和一名司机是与郑益清一起从奥深集团过来的,其余都是在本地招聘的。招聘过程中,也存在某些领导机关和部门领导打招呼的现象,但长株公司始终坚持以“你的愿望应是我的需要”为原则予以挡驾,结果副总经理一级的人员无一人是通过关系进来的,少数一般工作人员即使考虑了关系也是“用得上才进”。因此在长株公司没有一个只会拿工资而不能做事的废人。同时,公司也不允许有“特殊”员工。曾经有名青年员工赌博成瘾,借了其他员工的钱不偿还。郑益清两次找他谈话,希望他改掉赌博恶习。但此人总是屡教不改,结果他感到自己在长株公司已没有生存的土壤后便自动辞职了。

规则管理取代“人为管理”不仅避免了管理的人为因素和随意性,而且大大减少了管理成本。建设期间,长株公司的管理人员总共只有 30 余人。总经理办公会只有 6 个成员,办公会成员中的副总经理和财务总监一般都兼职能部门负责人。记者曾三次到长株公司采访,每次都看到,公司机关白天除财务人员外,各个部、室几乎空无一人,一打听,原来从总经理到一般工作人员都全部下到工地去了。而到了晚上,所有办公室却灯光闪亮,因为这才

是他们办公处理公务的时候。

革新人力资源配置:人本管理取代“物本管理”

“要创造满意的产品,首先就要培养满意的员工。”作为长株公司母公司的奥深集团,一直本着务实开拓的敬业精神,努力创造着以诚信为内涵的企业文化。奥深集团在自己的发展历程中,始终坚持以人为本,强调关心员工,关心顾客,关心公众,认为人力资源是企业最宝贵的资源,是企业文化的忠实载体。长株公司实行人本管理,并将人性化合理度贯穿于所有工作之中。

郑益清说,有些人认为,西方企业与私有制企业把钱看成万能的工具,认为他们实行的是“物本管理”,把员工当成机器人,只关注工作效率而不关心人,认为人们工作的唯一目的就是取得经济报酬。所以业主拼命地用金钱刺激员工的工作积极性。其实这是对西方企业的一种误解。物本管理由于扼杀了人性、阻碍了生产力的发展,它将人异化为资本而与资本对抗,因此,物本管理不断崩溃,早已被人本管理取而代之。郑益清说,人本管理即人性化管理,就是指管理中强调以人为中心,通过调动人力资源的积极性,去发挥其他资源的作用从而达到管理目标。

在郑益清看来,公司被聘人员都是“为了你,我们才来”,因此作为公司总经理要善待周围的每一个人。有一次,长株公司聘请的一位桥梁专家有点私人的事情想找郑益清和公司帮忙但又难以启齿。(下转 A2 版)

伊利突破“十月围城” 管理升级备战下一役

□ 钟新

十一期间,上海世博会参观人数突破历史纪录,参观人群出现井喷,最高纪录日入园人数达 63 万。据悉,乳企龙头伊利抓住了这次机遇,品牌和业绩实现双提升,成功打了一场漂亮的“十月围城”攻坚战。今年 8 月份,中国第一乳企伊利的中报就已显示其上半年主营业务收入 146.93 亿元,同比增长 20.27%;净利润 3.45 亿元,同比增长 35.58%,处于行业冠军地位。这次战役后,其季报的业绩必将会更加喜人,其行业龙头老大的身份将进一步地得到夯实。

“什么才是核心竞争力,什么才能够永续创新?唯一一套与时俱进的系

统管理方法,才能满足企业持续发展的需求。”伊利集团张剑秋表示。“如果说 2008 年北京奥运会是伊利走向世界的‘练兵场’的话,伊利参与世博会就成为向世界展示魅力的大舞台,因为我们有了强大的系统管理能力,很自信地在世界范围内,为世界乳业定义了一个‘世博标准’工程。”

据悉,伊利的“世博标准”工程针对世博牛奶的检测多达 899 项,涵盖原辅材料、包装材料的超国标检测,物流全程的 GPS 跟踪等,是一次对品质、渠道、科研及公益形象诸多方面原有标准和服务体系的全面提升。首先,升级伊利品质标准,提升产品的安全性和营销质量;同时,全面深化伊利产品的产销渠道,确保产品销售的及时性

及精确性;依靠科研创新的突破,刷新“国人饮奶”的生产标准;用公益路线的营销方式达成企业和社会多方的共赢。其品牌影响力和品牌价值也得了长足的提升。最新数据显示,伊利以 49.3%的高认知率,入围世博企业认知率排行榜三甲。同时,其品牌价值已经直逼 300 亿元大关,位居行业首位。

国际营销大师科特勒指出,重大事件营销成败可用三大“指标”去衡量。第一,发现和满足消费者的能力大小,这直接体现在销售布局上;第二,品牌提升空间大小的检验;最后,企业是否由此而诞生了核心竞争力、持续创新的能力。从这个层面上看,伊利所具备的销售力、品牌力和管理力成为其称雄世博的“三驾马车”。

本期导读:当代管理

经营企业
Jing

A2》 杨伟东:
真正拥有东方思维的管理者
A3》 色彩:
“软管理”中的重要一环

理通商道
Li

B2》 上海家化
完美上演“弯道漂移”
B3》 李书福:
我们不需要“狼性文化”

财智人生
Cai

B3》 红楼梦中的企业文化缺失
C1》 延安卷烟厂
夯实基础促发展规范管理增效益

富在市場
Fu

C2》 陕烟工商协同营销
培育好猫步入发展快车道
C4》 香烟中的“四大名楼”

管理论坛 | Guanli Luntan

大力培育中小企业服务机构

□ 宋新力

中小企业是一个富有活力的经济群体,无论在促进国民经济发展,还是在推动创新、增加就业、催生产业、活跃外贸和保持社会稳定等方面作用日益显现,成为推动经济社会发展的中坚力量。中小企业的经济活跃和快速发展反映了改革开放的成果,体现了建立政策支持体系和社会化服务体系的重要意义,彰显了中小企业服务机构所发挥的独特作用。换言之,各类中小企业服务机构在创业辅导、人才培养、信息服务、管理咨询、融资担保、技术创新、法律援助、市场开拓等领域开展的社会化、专业化、市场化服务,提供了中小企业成长的良好社会环境和发展动力。

目前,在全国有 29 个省成立了中小企业服务机构,其中建立了省市县三级中小企业服务机构的省份占 50%以上。在这些机构的带动下形成的各类服务机构已达 2000 余家。然而也应看到,面对量大面广的中小企业,我国的中小企业社会化服务体系建设还相对滞后,中小企业服务机构数量与企业需求相差较大,服务机构的服务功能亟待从体制和机制上实现转变和提升,服务机构发展地区不平衡现象严重。一些非营利性综合服务机构服务功能不强,缺乏机制创新;一些市场性服务机构提供的服务过于程式化,使中小企业不了解、不敢用、用不起,掣肘服务效果。

完善中小企业社会服务,促进中小企业发展应坚持以政府为主导,以非营利性中小企业综合服务机构核心,以非营利性中小企业综合服务机构和市场化社会服务机构为主体,以中小企业社会化服务体系为纽带,采取多元化、多层面的服

务方式,推动和促进中小企业快速发展。构建中小企业社会化服务体系,不仅要有综合服务机构,更要有各类专业服务机构。

随着中小企业发展方式转变和产业结构调整步伐的加快,中小企业服务机构提供的创业辅导、人才培养、信息服务、管理咨询、融资担保、技术创新、法律援助、市场开拓“八大服务平台”已经发展辐射出投融资、产权交易、展览展示、技术支持、人才引进、国际化经营等新的服务平台。中小企业公共技术服务平台需要专业技术人员 and 专家提供服务,因此,中小企业服务机构,尤其是中小企业综合服务机构应尽快建立从事公共技术服务专业人员和专家专业技能认证制度或专业资质认证制度,提升服务水平,保证服务质量。深化中小企业服务机构服务功能,应善于整合社会资源和利用社会资源。

(作者系中国中小企业国际合作协会副秘书长)

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《金报网》(www.jrbnet.cn)上公布,可供查询或手机上网查询(jrbL231bizcn.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转付到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
举报传真:028-87325242
经理日报社

