

对于中国很多民营企业家来说,有一个问题经常困扰着他们,那就是“术”与“道”之间的博弈。关于“术”,他们做的计划很可能会失败或失效;关于“道”,很多关于企业管理本质的东西似乎就在眼前但却摸不着。

而吉林修正药业股份公司董事长修涑贵对“术、道”有着深刻的思考,他告诉记者:“一般的企业经营者往往十分看重眼前的利益,并尽一切可能以最快速度、最大限度地谋求利润。因此,他们常常注重‘术’的应用,讲究‘权谋’、‘兵法’、‘路数’,而真正的企业家往往更有眼光和长远的谋略,并且懂得为长远利益放弃眼前利益。企业家本应‘重道而不重术’,讲求按照企业发展的规律做事。”在修涑贵的“术、道”实践中,“斯达舒”是一个绝佳的例子。

在1996年“太和圣肝”取得成功后,市场上出现了一大批“模仿者”,仅在通化就有十几种类似于“太和圣肝”的肝药广告,随即这种肝药大战蔓延到了全国。同样的资源和成本,许多规模不大的药厂在价格、营销手段和产品品质上动起了脑筋,各种不正当竞争使市场上一片乌烟瘴气。

结果,过度竞争使许多药厂都大伤元气,小药厂销量和大药厂的利润都被拼掉了。修正也不例外,太和圣肝的利润迅速下降。这种情况让修正意识到,产品疗效再好,如果没有品牌,就很容易被别的企业跟进、模仿。在明“道”后,修涑贵决定调整战略,决定减少对肝药市场的投入,寻找一个新的拳头产品,并打造一个驰名的名牌。



修涑贵找到的这个“拳头”就是“斯达舒”胶囊,这是数十位医药专家苦心研究的成果,与之前的胃药只能治疗胃病的单一症状不同,“斯达舒”胶囊既能快速止痛,又能促进溃疡愈合。药是好药,但是如何在全国市场上推广呢?

这时候,曾经在前几年红极一时的保健品巨头“三株”任职多年的高级营销主管找到修涑贵,表示愿意利用自己的

法,他赞同广告的作用,但心里想:广告什么时间打?打多大的规模?等等,这些都需要策略。而且像“三株”那样打广告已被证明是一把双刃剑,用修涑贵的想法就是“其兴也勃焉,其亡也忽焉”,他嘱咐自己绝不能再重蹈“三株”的覆辙,而是要看“斯达舒”未来的市场前景。

于是,不管是各地的营销人员怎么要求公司广告支持,还是高级营销主管继续用西方营销管理学理论苦劝,修涑贵都不为所动,他认为,在一种新药品还没有完全体现出它的疗效之前,绝对不能草率地打广告。于是,斯达舒自从推出后一直没有进行广告宣传,只是凭着几十位省级销售主管去全国各地拼着自己的力气在推销产品。一直到1998年冬天,“斯达舒”已经低调推出两年,当年天气异常,胃病发病率有所上升,而且“斯达舒”的营销部门的回款已经比较稳定。于是修涑贵觉得用广告推动“斯达舒”销售的时机到了。

在1999年初,经过修涑贵的首肯,一则“四大叔”的广告在中央电视台播出,这个有些幽默广告一经推出就大受关注,经过整整一年的播出,“斯达舒”和“四大叔”深入人心,“斯达舒”从年销售几千万元很快成长到年销售额超过8亿元。此后,“斯达舒”陆续推出一系列广告,都取得了很好的效果。

修涑贵告诉记者:“随着企业的不断壮大,企业的管理方式也一定要及时进行自我修正。目前修正已经有3万员工,靠权威管理已经不合时宜。大的企业一定要有文化,没有文化支撑的企业难成百年基业。”

长庆石化:精细管理铸造精品炼厂

长庆石化单位加工成本在可比炼化企业中排名第一,人工费用不到炼化板块平均水平的1/3,人均利润等6项指标2009年在中国石油炼化企业中名列第一。这样的成绩,主要得益于长庆石化通过推行扁平网络化管理,保持队伍精干高效,生产管理精益求精。通过实行生产优化和技术创新,提高了产品的创效能力,使企业从一个年加工能力20万吨的小炼厂发展成为500万吨加工规模的中型炼化企业,在建设精品炼厂道路上迈出了大步。

经过近20年的建设发展,长庆石化已由一个年加工原油20万吨的油田小炼厂,成为具备年500万吨加工规模的中型炼化企业。多年来,长庆石化坚持管理和技术创新,不断夯实基础,狠抓精细化管理,着力建设精品炼厂。

管理创新

保持队伍精干高效和成本领先

他们创造性地推行扁平网络化管理方法,将生产组织单元设置为六个运行

管理部,由运行部直接管理到班组,使机构编制、非生产人员和用工总量得到有效控制,也使信息沟通更加快捷,管理更加高效。公司与工程建设、设计、科研院所等签订合作协议,让这些合作伙伴以战略联盟形式在公司扮演企业内部一些团队的角色和职能,从而使公司的组织架构从横向上大大缩短。

突出优化

在生产管理上精益求精

公司年500万吨炼油改扩建项目,全厂物料平衡受制于催化原料偏重的因素,影响整体经济技术指标。他们一方面深化对标管理,开展挖潜增效;另一方面,申请建设年80万吨催化原料预处理装置,初步解决催化装置原料偏重的问题,经济技术指标大幅度改善。

在生产过程中,注意强化平稳率考核,装置操作变动实现全过程受控,对各主要操作参数平稳率挂牌管理,每日实时描点,每周通报分析,每月考核。坚持每周分析关键机组运行参数,月底考核兑现,

不断提高计划检修率,注重强制保养。

通过实施电机变频改造、溴化锂制冷、油气及余热回收等,大幅度降低能耗。抓好污水处理、中水回用设施运行,公司还将邻近的生活区污水、雨水汇集到污水场作为中水的原料水。与周边企业合作,将富余气体等热值互换,使资源能源得到充分利用。

文化引领

在提高员工素质上下功夫

以关键岗位和一线队伍建设为重点,全方位、多层次开展教育培训工作。利用社会资源设立培训指导中心,组织编写员工入厂教育培训教材。3年来累计送外培训530多人次,岗位培训1.6万余人次。2005年9月起,持续开展“大学习、大练兵、大比武、大锻炼”活动,为员工成才打造“动力平台、读书与交流平台、仿真平台、竞赛平台、激励平台”五个平台。

名企案例 | MingqiAnli

三维集团 创新管理谋发展

2007年以来,三维集团经历了建企以来困难最多、波折最大、经营形势最严峻的时期。如何才能安全过冬,如何才能扭转局面迎来自来生机,成为新一届领导班子面临的重大课题。

面对前所未有的严峻形势,重组后的三维集团进行了多个管理方面的改革创新,广泛引进和积极吸收了阳煤集团先进的管理经验和成果,进行了大量尝试和探索,逐渐形成了符合三维实际、具有三维特色的现代精细化管理模式,管理工作实现了大跨越。

企业见效益,关键在管理。财和物的管理作为企业的基础管理业务,至为重要。2008年以来,面对金融危机和冰雪灾害双重夹击下出现的“市场疲软、需求不旺、销售不畅”局面,三维集团以管理为切入点,不断规范运作,夯实基础,增强企业的活力,增强战胜困难的信心。

记者了解到,在加强质量管理、目标成本管理和资金管理的基础上,三维集团提出了“以销售为龙头”的营销策略,强化对市场的研究,及时把握市场动态,科学指导销售,处理好产销关系,做到产销平衡,不断扩大市场占有率。

对人的管理是企业管理的灵魂。在坚持机构设置要“有利于提升企业管理水平,有利于发挥职能部门的作用,有利于资源配置的科学有效合理”的原则下,三维集团规范了内部机构设置,调整充实了相关处室和人员,调动了人的积极性,实现了管理资源的有效利用。“只有努力建立健全和完善各类制度,才能实现三

维集团与阳煤集团的制度接轨,才能有效发挥‘制度’的监督制约作用,提高贯彻执行‘制度’的自觉性,提升企业管理水平。”三维集团董事长卢辉生表示。

值得一提的是,为了提高工作质量、打造整洁有序的工作环境、实现管理优化效率提高,2008年4月,公司强力推行6S(即:整理seln、清洁sanitary、准时sharp、标准化standardization、素养shitsuke、安全safety)管理策略。以行为文化为基础,确定了6项行为准则,从现场管理抓起,把企业文化融入到企业管理中。

如今,“以企业文化为引领,6S管理为突破”的基本思路,在有机和丁二醇两大分厂试点的基础上,已经在全公司范围内推行,浓厚的6S管理氛围为企业生产经营、设备安全、技术服务等其他管理提供了优质的管理软环境。同年,公司还成立了推行精细生产方式和精益管理模式组织机构,根据生产、工艺、管理、技术、设备等不同系统,提出和选定课题,有计划、按步骤组织调研,集中攻关。目前,三维集团根据阳煤集团公司安排,经过精心准备,已经正式开始推行对标管理,有望使企业管理水平进一步提高。

自2007年以来建立健全和完善的生产、管理、安全等30余项制度,已经成为三维集团约束人、完善人、激励人的有益工具,在此基础上建立的以制度和文为驱动力的战略发展模式,已经成为该企业持续快速发展的强大力量。



(曹英 刘媛)

重慶特產

重慶家婆老鴨湯全國連鎖加盟中心

重慶家婆老鴨湯 百分之百回头率

重慶家婆老鴨湯全國連鎖加盟招商公告

乙級店:投資三萬元 当月收回来 一年翻几番 效益很可观

甲級店:投資十萬元 当月收回来 年利近百万 致富更壮观

重庆家婆老鸭汤,是重庆家婆食品开发有限公司根据百年家藏秘方,并经西南农业大学食品科学院十位教授、专家、在现代食品科学研制方法指导下制作的深受广大消费者欢迎的美味佳肴,其香气淳正,口感舒适,常食不腻。

公司在大规模生产老鸭汤料的同时,已先后开设了十几家家婆老鸭汤酒楼,自面世以来,即以其味美价廉、滋补强身

受到广大消费者的青睐,并迅速在各地掀起连锁加盟热潮。

为了使更广大的消费者品尝到家婆老鸭汤的美味,本公司特面向全国各省、市、地县级城市,广泛诚招加盟连锁店。热诚欢迎广大企事业单位和个体经营者、下岗职工、待业者等踊跃投资加盟,投资者只需投入三五万元即可开起一家150-200平方米的家婆老鸭汤乙级酒楼,一月左右可收回投资,一年可获利数十万元;开甲级店投资10万元左右,一年可获利近百万元,实在称得上是一条投资小、周期短,见效快,易操作的致富途径。

加盟连锁,就是将一个成功的企业进行复制,我们深信,重庆家婆老鸭汤这一极具市场潜力的品牌,其巨大的市场空间所带来的无限商机必将给你带来滚滚财源!

联系地址:成都市西二环二段121号 联系单位:重庆家婆老鸭汤全国连锁加盟中心 联系电话:(028)66230669 87329642 87329138 89008414 联系人:梁女士 钟小姐

编辑出版:经理日报社 发行:全国各地邮局(所)均可收订 国外发行:中国国际图书贸易总公司