

管理之道

众所周知,企业利润中心负责营收和获利目标;成本中心负责管控制造成本;费用中心负责管控制造成本。费用中心:负责管控制造成本的预算、目标的订立、执行与达成。从“利润=营收-成本”这个公式,可以洞察利润中心、成本中心、费用中心的管理准则,从而为企业经营决策提供准确的数字支撑。

# 管理的核心:三“管”齐下 管好三大中心



率的来源。人员是成本提高的源头,但也是提升产能的关键。

## 如何管理成本中心

接着谈谈成本中心,通常是生产制造部门。在不影响产品品质和可靠性的前提下,成本中心要追求降低成本。这个对制造业厂商,不管是代工或 ODM,都尤其重要。对于传统产业也是核心竞争力的关键。

举个传统产业例子做参考。笔者在 20 世纪 80 年代引进惠普技术,帮台塑集团在台湾桃园盖了第一座 PCB 厂,有幸接触了解许多台塑的管理模式,其中最著名的就是“合理化运动”。合理化运动虽然对于许多人来说耳熟能详,但真正了解的人并不多。其实在石化塑胶的传统产业要能胜出,就要靠管理和自动化来降低成本。所谓“合理化”,就是给你一个不合理的目标,逼得你要跳出常规的框框,产生创新创意的流程改善和自动化,来达到这个看似不合理的目标。

然而,台塑集团也不是只给事业部不合

理目标就放手不管。他们在集团中央总管理处下设自动化小组,结合自动化专家和资源,协助下属单位成立各种自动化专案,以达到降低成本增加营收获利的目标。

## 如何管理费用中心

最后谈谈费用中心。预算在毛利里面支出的部门,包括管理、销售、研发,都是费用中心。不同于成本中心永远追求降低成本的目标,费用中心的费用预算太低的话,反而会伤害到短中长期的营收和获利。

管理费用中心经常用的方法,就是“偷鸡也要蚀把米”。米就是部门的费用预算,到底要蚀多少米?鸡就是部门目标,“鸡”在那里?值得不值得偷?偷就是行动计划,怎么偷?偷得到偷不到?

话说到这里,也该总结一下。台湾的制造业,尤其是电子代工,由于彼此的杀价竞争以追求营收和规模,出现了施振荣先生说的“微笑曲线”现象,导致电子制造业毛利只有 3%到 4%的“茅山道士”(毛三到四)现

象,在经济不景气时保一保二,甚至亏损。没有了毛利,只有砍成本,更别提投资研发及品牌的长远竞争力了。

## 制造思维与服务思维

服务业不同于制造业,应该是以创新创造价值来得到利润;因此制造业追求降低成本,服务业追求价值创造。制造业的成本中心是营收获利的主要来源,服务业的费用中心则是创造价值的核心。

由于电子制造业占台湾 GDP 的比重大,对台湾的各种产业都产生了巨大影响,形成了台湾的一种特殊制造文化。食品业虽然是一种传统产业,但是食品业的毛利很高,因为食品的研发、品牌、通路等都是一切消费者的价值创造,材料成本从来不是食品业的主要成本。但是近来台湾的食安问题都来自于业者的“制造思维”,一味地追求降低成本,不顾及食品安全问题及企业的风险和形象。

餐厅从任何角度看都是服务业。餐厅要赚钱,就要靠回头客,回头客除了看上餐厅的美食之外,服务更是吸引他们回头的主要因素。祖国大陆有名的海底捞火锅连锁餐厅,靠的就是超乎客户期待的服务。

台湾的鼎泰丰餐厅,曾发生了一起事件并上了新闻版面。一位顾客爆料,要求炒饭加酱油,鼎泰丰要加收 50 元;媒体报道之后,鼎泰丰恼羞成怒,在媒体上宣布,即使客户要付钱,也不接受任何客户的特殊要求。

笔者认为深层的原因是制造思维的影响所致。制造业讲求 6 个标准差 (Six Sigmas,又译为“六西格玛”),这个概念最早由摩托罗拉提出的品管统计理论,已经广为制造业奉为准则。但是服务业讲求的是“殊途同归”,每个客户的要求都不尽相同,需要具体问题具体分析。

(程天纵)

## 襄阳市试行部分事业单位职称自主评审管理

本报讯 笔者 4 月 12 日从湖北省襄阳市职改办获悉:从今年起,襄阳市将在襄阳汽车职业技术学院和市中心医院开展职称自主评审工作。

为进一步贯彻落实湖北省委办公厅、省政府办公厅《关于深化职称制度改革的实施意见》精神,按照省职改办《关于进一步下放高校职称评审权有关事项的通知》和《关于在部分三甲医院试点开展职称自主评审有关事项的通知》要求,襄阳市今年先行下放高校职称评审权,实现全市所有高校自主评审全覆盖,并在部分三甲医院试点开展职称自主评审工作。

据了解,襄阳市目前共有湖北文理学院、湖北文理学院理工学院、襄阳职业技术学院、襄阳汽车职业技术学院等几所高校具备教师、实验技术系列正副高、中、初级职称评审权和其他系列(不含“以考代评”系列)初级职称评审权;市中心医院具备卫生技术正、副高级职称评审权;襄阳技师学院具备教师、实验系列中、初级职称评审权;市农科院具备自然科学研究、农业技术系列中、初级职称评审权。

评审权下放后,各单位自行组建相应专业评审委员会及评委会办公室,自行组建相应专业的专家评委库。各单位评委会要制定以岗位职责使用、评委抽选、评审程序、评审纪律监督、投诉举报受理制、问责办法等为主要内容的评审工作办法;在省统一标准条件基础上,可根据自身发展需要,结合学科、专业、岗位特点,自主制定不低于省级基本要求的评审标准。

职称评审权下放后,除市中心医院在试点期间由省职改办依据评审结果发文、办证外,其他各单位自主评审、自主发文、自主办证,取得资格的人员在省内流动时,接收单位对照新岗位要求,对其业绩重新进行评审聘任。其中中心医院各单位要建立职称评审监督委员会,参与并负责单位职称评审全程监督、负责受理职称评审过程中的投诉举报。各级人社部门对申报人员及评审通过人员进行随机抽查,评审中进行巡查,对发现的标准把握不严、程序不规范等问题,督促单位及时整改,对整改不力或问题严重的单位将给予通报,并按照有关规定追究相关人员责任。

(田伯辑 彭湃)

## 邦泰集团喜获“2018 年人力资源管理杰出奖”

2018 年 4 月 13 日,由前程无忧举办的“2018 年人力资源管理杰出颁奖典礼暨获奖企业峰会”于北京成功举办。邦泰集团从逾万家企业中脱颖而出,凭借优秀的人才管理制度、极具竞争力的薪酬福利、完善的人才培训体系以及无障碍晋升渠道,荣获“2018 年人力资源管理杰出奖”。

本届大会以“直面新人类,探索新机遇”为主题,依据人力资源管理对企业战略的贡献,考量企业在吸引人才、发展人才、激励人才、保留人才最终实现组织商业目标的探索,放眼中国企业界,遴选出代表中国人力资源行业的最佳实践。

此次,邦泰能够从众多与会企业中脱颖而出,与邦泰自身卓越的人才资源管理制度不无关系。在人力资源管理工作中,邦泰站员工自身角度,从员工的“认同感、成就感、归属感”着手,通过全面而有体系的制度实现了自身人才的有效管理,让员工与邦泰达到真正意义上的共生长共进步。

邦泰认为,只有让员工认同你的企业文化,这样才能上下同心,形成强大的凝聚力和同心力,才能更好助力企业和员工的成长。

从 2007 年成立以来,邦泰的文化就慢慢开始积淀和形成。从早期的核心文化形成再到二次创业的文化转型,邦泰逐渐建立了符合自身发展需要的、具有邦泰特色的企业文化,坚持“客户第一”为核心价值观,以“中国有影响力的品位生活服务商”为愿景,肩负“让生活更有品位”的企业使命。而这不仅是邦泰让员工认可的根本,也是邦泰不可缺少的选人标准。

同时,为了让邦泰的文化成为每个人的文化,成为每个人的思想意识和具体的行为规范。在价值观的管理上,邦泰通过文化宣传(邦泰系列文化读本)、丰富多样的文化活动(邦泰文化品牌大使训练营、新生泰训练营)、文化培训(企业文化知识竞赛、读书分享会)等形式来保证企业文化的有效落地及宣传。通过这样的方式,让邦泰的员工能够更为详尽且发自内心地认可邦泰的企业文化,并为之而奋斗。

(青新)



### 遗失启事

四川鑫源科贸公司复印打印门市部遗失四川增值税专用发票一张,代码为:00202678,发票号:510016416000202678。声明作废。

# 西藏电力企业管理水平将实现大幅提升

日前,国网西藏电力有限公司召开专题会议,研究部署县供电公司专业管理接轨有关工作和三年提升目标任务。

自 2017 年底,国网西藏电力有限公司对全区 74 个县供电公司全面实施代管以来,各县公司管理水平、经营情况、安全生产有了显著提升。但在新的管理模式下,长期以来形成的西藏县域网薄弱,县供电公司人、财、物基础薄弱等问题也日渐凸显,不同程度制约了县域供电能力和服务水平的进

一步提升。

据国网西藏电力有限公司农电部副主任索朗益西介绍,国网西藏电力有限公司针对当前县供电公司管理存在的问题,切实提高认识、加强领导,落实责任,加强管控,进一步细化县公司专业管理三年提升工作方案和具体举措,力争通过 3 年时间,不断提升县公司经营管理和优质服务水平。

(索朗多吉 董紫辉)



# 高质量发展导向下成都市改组国有资本投资运营公司的战略思考

成都产业投资集团战略投资部 吕康东

国务院国资委将 2018 年确定为国企改革质量提升之年。成都市委市政府 2017 年发布的《优化市属国有资本布局的工作方案》中指出,“将全市 9 户市属国企集团改组为国有资本投资运营公司”,这是继 2015 年对国有资本投资公司和运营公司分别试点以来,首提国有资本投资运营公司综合改组。本文基于高质量发展背景,围绕成都市改组国有资本投资运营公司的意义、路径等问题提出建议举措。

## 一、成都市改组国有资本投资运营公司的重要意义

(一)完善国资监管体制与实现政企分开的内在要求。全市改组国有资本投资运营公司,不仅能在市国资委与国有资本投资运营公司之间实现监管者与出资者职能的分离,也可在国有资本投资运营公司与专业经营国企之间实现出资者与企业分离。“两种隔离层”的建立,将利于构建清晰的国有资本所有权和经营权的边界,促使市国资委以“管资本”为主落实股东职责,国有资本投资运营公司则以市场化为导向,以资本为纽带开展投资运营活动,助力政企分开。

(二)优化国有资本布局 and 推进产业转型升级的有力抓手。纵观央企、地方国企,契合城市定位、充分体现功能、企业错位发展的国有资本布局尚未形成,同质化竞争发展、历史包袱沉重等问题还比较突出。当前,成都正处于培育创新生态链、构建产业生态圈的关键时期,全市国有资本投资运营公司的组建,将促使其更加注重资产的质量,资本的回报、资本的优化配置,推进国有资本有序流转,有利于实现全市经济高质量发展。

(三)放大国有资本功能和推进混合所有制改革的重要途径。2013 年以来,中央及

省市先后颁布关于国企发展混合所有制经济的指导意见,党的十九大报告提出了完善治理、强化激励、突出主业、提高效率的国企混改“十六字要求”。成都把混改作为国资国企改革年度专项行动。发展为混合所有制企业后,全市国有资本投资运营公司以国有资本保值增值为目标,通过一系列改革创新举措,形成以股权多元化为核心的企业治理机制、市场化的激励机制,可最大化激发活力。

(四)实施创新驱动战略和提升核心竞争力的现实需要。当前,全市国企在利用并购重组、改制上市等资本运作手段能力不足,拓展新经济业务发挥创新主体的作用还不明显。改组国有资本投资运营公司,既有利于撬动市属国企向产业化、专业化、市场化、规范化方向发展,投资培育具有核心竞争力的高科技、创新型企业,也有利于发挥资本的倍增效应,支持战略性先导性产业的发展。尤其是,成都获批建设国家自主创新示范区,更应借助国有资本投资运营公司力量,贯通创新链、融入产业链、对接资本链,构建以创新为支撑的现代经济体系。

## 二、对成都市国有资本投资运营公司的路径思考

(一)注重“融”,增强源动力。通过资源、资本的融合聚集,为资本运营及实体经济发展提供支撑。利用境内外多层次资本市场,加快资产证券化步伐,探索多元化融资渠道及融资方式,发挥融资杠杆作用,夯实企业持续发展基础。

(二)聚焦“投”,增强竞争力。发挥“促进全市经济高质量发展”的职责使命,对关系经济命脉、国计民生的重要行业和关键领域战略投资,加快发展战略性新兴产业,积极布局节能环保、人工智能、区块链等新兴产业,培育前瞻性产业集群,助力全市产业结构升级。

(三)突出“管”,增强控制力。健全规范

有效的法人治理结构,以股东身份在董事会层面,全面抓好定战略、作决策、关大事、把方向,又要指导和促进经理层创造性地开展经营工作,不直接介入企业经营决策和日常经营行为,以充分的企业法人财产权和经营自主权,不断增强企业经营活力、抗风险能力。

(四)抓好“运”,增强凝聚力。充分发挥股权(产权)的资本倍增效应,开展重大产业项目投资融资;重整或退出不符合城市整体发展战略、自身不具备竞争优势的股权(产权),实施资产结构配置的深度优化和产业结构的战略性调整,着力提高国有资本配置和运营效率。

## 三、关于成都市国有资本投资运营公司改革发展的建议举措

(一)聚焦“一条主线”。2018 年国务院政府工作报告首提“高质量发展”。作为国有资本市场化运作的专业平台,全市国有资本投资运营公司应把实现“质量、效益、规模”动态均衡发展作为主攻方向,全面编制符合城市发展目标的战略规划,通过投资融资、产业培育、资本运营等方式延伸产业链、培育产业生态圈,打造全市经济高质量发展的“主力军”。

(二)打好“两场战役”。一是加强管理改革。借鉴宋志平“央企市营”管理法,更加注重提高人均劳动生产率,更加注重提升资源利用效率;打破“干部能上不能下、干好干坏一个样”的惯性思维,坚持专业人才能覆盖关键业务、知识结构与企业发展战略相匹配,提高重大决策管控和市场应变能力。二是推进机制革命。在稳健发展的基础上,对企业制度顶层设计进行适当创新,注重从机制体制上深度分析原因,充分调动员工积极性,使企业成为社会、股东、员工利益共享平台,构建企业干部员工利益和企业效益之间正相关的关系。

(三)把握“三个关系”。一是把握好“虚”