

## 管理者的站位 你站对了吗?

一些企业管理者,包括一些老板,他们终日疲于奔命,勉强支持,而企业却始终不见有大的起色,这是为什么呢?看他们的工作,想到“管理者的站位”问题。

这些管理者都认为自己是领导,理所当然应该是任何时候都始终是在队伍的最前方了,要不不叫领导呢?其实,也许并非如此。

团队或组织在不同的发展阶段,管理者的站位是不同的。这里所讲的站位是指在团队或组织中,管理者应该站在哪里,是队伍的最前方、中间还是队尾。与换位思考不同,站位更强调在管理实践中领导者的作为。

成立之初,几个至十几个人的组织,管理意味较淡,多是“革命靠自觉”,管理者可以较容易地影响到每一个成员,而其带头模范作用也有着实际的突出意义。管理的职能作用低于共同目标,每个成员都是在共同的目标下协同合作,具有较强的组织性和协调性。

随着发展,从几十人到几百人,不同部门,不同层级有了明显分工。组织结构发生变化,管理层级开始增加,管理者已经很难用行动来影响到每一个成员,而需要通过岗位划分、任务流程等协调各环节中的问题。发展期的管理者是最左右为难,既不能管得太全太细,又不能放手置之不理,需要很好地把握好“度”。此时,管理者需要站在团队的中间,协调整个队伍的前进过程。

成熟稳定了,清晰的组织结构、通畅的流程环境、管理者可以较少地参与到实际运作过程中,此时,可站在队尾,将更多的精力放在决定方向、目标制定上来。

所以,特定环境下,管理者的职责不同,所站位置也应不同,不可一成不变。

(据《世界经理人》)

# “富二代”多成“甩手党” 创业已不易 家族企业“传位”更难

□ 陈明

不管社会如何评价眼下的“富二代”,但有一点可以肯定,那就是“富二代”正牵动着越来越多民企老板的心。其中,最令民企老板揪心的事情之一,就是“传位”问题。

广东阳江企业家商会有关负责人接受记者采访时称,中国目前已有一定规模的民营企业,大部分崛起于改革开放以后,即上世纪80年代中末期或90年代初期,20年后的今天,这些民企老板多已年过半百,“传位”问题日益突出。

在阳江企业家商会“上年纪”的会员老板中,有60%表示儿子不愿

意接班。他们表示,既然不愿接班也勉强不得,只能自己先撑着或再想其他办法。

业内人士分析,这些不愿意接班的“富二代”,主要受积极和消极两方面因素影响。积极因素表现在执着的创业欲望;这部分“富二代”大多受到过良好的教育,知识面广且个性张扬,学成后不愿意留守在父辈创下的家业上,大多希望得到父辈的支持自主创业;消极因素则表现在“啃老”思想,这是一些民企老板面临的最头疼的事。

而一些商业咨询人士表示,接班只是个概念问题。就现代企业的管理和发展而言,不是还有经理人模式



吗?许多企业都这样做了。这种模式将成大势,关键取决于老板自身的态度和理念。

部分商界人士也认为,不应为接班这样的问题苛求乃至责备“富二代”,那是不明智的。“富二代”多成

“甩手党”,换个角度看并非坏事。对那些积极创业的“富二代”,更应给予信任、指导和支持,这也是一种负责的态度。

### 相关链接

### “富二代”拒接班 粤民企培养儿媳

当女大学生争把绣球抛向“富二代”的同时,精明的民企老板也为成“甩手党”的儿子寻觅聪明能干又贤惠善良的媳妇,欲通过招“金凤凰”“一箭双雕”,既解决家族传宗又解决家业“接班”。

广东茂名某大型食品公司的陈老板5日受访时表示,他有两个儿子,大儿子文武双全,警校毕业后执意要当特警,不愿意做家业的二代当家人;小儿子生性懦弱,即使执掌家业,恐怕也难续富三代的梦。

“我已一大把年纪,能撑多久是个问题,只好打起为儿子挑个好妻子的‘小算盘’,为自己家族企业找‘接班人’。”

与陈老板持同样想法的民企老板大有人在。“富二代”或因自主创业不愿意接班,或因无能为继,成了不能守家业的“甩手党”。在此情形之下,民企老板选择好儿媳来传承家业也就成了潮流。(钟欣)

### 管理日记 | Guanli Riji

## 企业家的哲学境界

□ 青岛亨达集团董事长 王吉万

人生苦短,转眼我已到了“五十而知天命”之年。

年轻时,“恰同学少年,风华正茂,指点江山,激扬文字。”似乎没有不明白的事。而经历了岁月的磨砺,事业的快速发展,似乎又感觉,世事懂得太少,学习就成了我忙中偷闲的最大爱好。

前几天,看了日本四大“经营之圣”之一的稻盛和夫的视频短片,颇有感受。

去年11月初,踏着北京的第一场雪,稻盛和夫应邀来到中国,与海尔集团董事长张瑞敏讨论企业经营之道。77岁的稻盛和夫,出身贫寒,一个人白手起家。人

的一生能够创立一家世界500强企业,就足以赢得世人的尊敬了,稻盛和夫在42年的经营生涯中,一手创造了两家世界500强企业,却在退休时把个人股份全部捐给了员工,自己皈依佛门,转而去追求至高财富——提炼心智。他认为,人生就是提升心智的过程。有了这样的超脱和追求,使得稻盛和夫得以拥有了俯瞰人生的视野。曾身为巨富的稻盛和夫出家为僧,身披麻布,手托木碗,四处化缘。有一天,当一位扫街

的老夫人放在他碗里十日无时,身为巨富的稻盛和夫突然泪流满面。他说,那一刻,突然体会到了什么是“悟”——敬天爱人。稻盛和夫说他非常敬重中国的古

代圣贤,特别是儒家“仁爱”思想对他一生影响很大。早在上世纪亚洲危机时,日本许多企业纷纷裁员,他却并没有裁减一名员工,也没有降低员工的福利。在没有订单的日子,他就鼓励职工学习,搞技术培训。金融危机过后,企业迅速崛起。

回忆集团25年发展的历程,我们最宝贵的财富之一就是由企业文化和凝聚起来的职工队伍,像红军的长征,在最困难的时候,他们生死和企业在一起。这些年来,党和政府给了我们很多荣誉,但是我们企业作为国家首批、青岛市第一家获得“全国模范劳动关系和谐企业”的荣誉,我看得很重,也是对我的不断鞭策。

科学在发展,但是许多哲理是不变的。从古老的《周易》到孔子的《论语》再到现代管理学之父德鲁克先生的《卓有成效管理者的实践》,无不贯穿着“以人为本”的哲学思想。

作为企业家,在企业发展遭遇瓶颈时,突破和提升自己的哲学境界非常关键。

最后,我想摘录几句稻盛和夫的语录,让我们共勉:

听到工作现场的“上帝之声”了吗?

改变“思维方式”,人生就会实现180度大转变。

实现心中大志的“宇宙法则”。

### 管理故事 | Guanli Gushi

## 选西瓜

一个青年向一位富翁请教成功之道。富翁拿了3块大小不等的西瓜放在青年面前:“如果每块西瓜代表一定程度的利益,你选哪块?”“当然是最大的那块!”青年毫不犹豫地回答。富翁笑了笑说:“那好,请吧!”

富翁把那块最大的西瓜递给了青年,而自己吃起了最小的那块。很快富翁就吃完了,随后拿起桌上的最后一块西瓜得意地在青年面前晃了晃,大口吃了起来。青年马上明白了富翁的意思:富翁吃的瓜虽然不比我的瓜大,却比我吃得多。如果代表一定程度的利益,那么富翁占的利益自然就更多。

做企业就像吃西瓜,要想使一个企业有大的发展,管理者就要有战略的眼光,要学会放弃,只有放弃眼前的诱惑,才能获得长远的大利。

(中人网)

# 一汽锡柴:用质量炼就民族品牌高端动力

□ 许武英 本报记者 张建忠 周俊

在人们的印象中,上海人最为精明。精明的上海人擅长算计、挑剔,然而就是这样喜欢挑剔的上海旅游客运公司,比如上海锦江商旅、天成旅汽、海博租赁等公司,却把扫视了一圈的挑剔目光定格在配套锡柴发动机的客车上。“我们算了一笔账,配置锡柴机的客车要比其他品牌发动机的客车高出3000元至15000元,虽然我们在固定成本上投入了大量的资金,但是前期使用经验告诉我们,锡柴发动机为我们后期的变动成本节省了不少钱。”上海一家旅游客运公司有关负责人如是表达对锡柴发动机的喜爱。

据了解,2009年,在国内发动机行业中,一汽锡柴以产销量突破36万台、销量增幅行业第一,人均劳动生产率、净资产利润率、人工成本比重等重要指标均居业中前列。锡柴到底有什么绝招让上海这么多商家旅游客运企业成为它的“忠实粉丝”?有什么绝招可以取得如此大的成绩?

日前,锡柴厂长钱恒荣谈及经验时说:“关键是质量。‘质量就是生命,而生命只有一次’,这种价值定义扎根在所有锡柴人的心中。无论是普通工人还是工厂领导对此都奉如圭臬。而保证锡柴机高质量高品质,主要靠装备、生产、采购三方面的严格要求和均衡发展。”“世界一流的设备、严格的质保体系,一流的采购体系,保证了锡柴产品的品质和批量生产的一致性。与合资品牌相比,锡柴机既具备了性能优势,又体现了质量优势,实现了真正意义上的民族品牌、高端动力。下面,记者将就这四个方便展开叙述。

### 一流装备 生产高端动力的前提

锡柴厂长钱恒荣曾说:“在国内柴油机市场竞争走向国际化的当前,锡

柴产品要达到‘高端品质’在中国市场立住脚,就是要在每个档次的产品上,都做到中国最好,最高端,而世界一流的装备是生产高端动力的前提条件。”

基于这个观点,长期以来,锡柴始终贯彻“以一流的装备保证一流的水平;以生产的柔性适应多品种需要;以体系的质量控制产品的质量”的原则,加大技改投入,建成了国内乃至国际一流的加工、装配流水线。采用轻钢结构全封闭空调正压防尘系统的CA6DL机加工车间厂房和装配车间厂房;主要生产线、设备(含检试设备)90%以上为进口的当前国际一流设施,由德国、美国、瑞典、法国、意大利等国提供;设备的程序、检测数据及设备数据交换均由工业以太网实现;建有3900m<sup>2</sup>的国内一流的产品试验室,引进了曲轴磨床和多台加工中心、数控机床等进口设备组成了柔性制造系统(FMS)。

为保证生产一致性,锡柴引进美国、日本、德国的先进测试设备,可对关键尺寸采用意大利MARPOSS在线测量,自动进行SPC统计分析,主管技术人员可以通过内部网络及时调阅信息,实时掌控过程质量;装调采用机械手和定扭矩控制。锡柴拥有浙大奕科电脑控制校车试验台73个,整机出厂前100%进行热试,所有柴油机的出厂性能数据自动采集,并上传中央控制电脑,与出厂标准要求自动对比和判断,确保了设备水平和零件质量达当今国际一流。

锡柴的零部件制造、装配已具备“柔性生产、信息集成、在线检测、敏捷制造”为特征的核心制造能力,达到世界先进水平。前中共中央政治局常委罗干同志来到锡柴视察工作,面对锡柴一流的设备、一流的管理和队伍,他肯定地说:“发动机厂我去了好多,没看到像锡柴这么好的发动机厂,可以说是现代化的工厂”。



一汽锡柴荣获最佳制造企业。

### 员工质量考核 99分也是不及格

锡柴用质量文化来引导员工重视质量的意识,确立了“质量就是生命,生命只有一次”的价值定义,“对质量问题无论怎样讲都不过分,无论怎么抓都不过火”的力度定位等质量理念,形成了具有锡柴特色的质量文化。锡柴建立了国内企业独有的质量馆,展示了锡柴抓质量生命工程取得的成功经验和教训,时刻绷紧职工“质量在我手中,质量就是生命”这根弦。锡柴质保部副部长厉炎介绍说,“锡柴的员工考核实行的是100分及格制,99分也是不及格,因为这说明还有一项工作没有过关,也就是说明还存在质量隐患,必须继续培训。”不接受、不制造、不传递缺陷是锡柴的制造质量理念,把争创质量“零缺陷”活动,作为提升实物质量的主要措施。经历10余年不断的细化和完善,在锡柴已经形成了以“零缺陷”岗位、“零缺陷”工序、“零缺陷”流水线、“零缺陷”产品和“零缺陷”车间的全方位、立体感的争创范围,凝聚了浓厚的氛围。“第一次就把事情做好”已经深深扎根在锡柴的每一位员工心中。“质量是我们的立身之

本,锡柴的历任领导都极为重视质量问题。”厉炎告诉记者,在开发和生产CA6DM机的过程中,分管厂长亲自担任组长,下设包括质量控制小组在内的6个小组,质量控制小组每天一次碰头会,对厂内外各环节产生的质量问题进行分析和改进。

### 严把生产环节 确保质量

锡柴把质量从源头抓起,将质量控制前移至新品开发。据锡柴厂长钱恒荣介绍,锡柴新品严格按照科学的三代开发流程进行:即采用旧件的一代样机开发;采用生产准备报件的二代预生产开发;采用工装样件三代生产确认。在三代开发过程中严格进行缸体疲劳试验、曲轴疲劳试验、连杆疲劳试验;额定功率试验、热冲击试验、负荷循环试验、冷启动和部分负荷试验、活塞燃烧室裂纹试验、超负荷试验;润滑系统开发、呼吸系统开发、冷却系统开发、配气机构开发、活塞缸套开发、台架耐久试验,使新品一经问世,就具备优良的先天基因。

在新品批产前,锡柴执行严谨的零部件验证流程,执行样件验证、工装

样件验证、节拍生产验证、PPAP审核。针对奥威6DM(L1L)的质量控制,锡柴在样件验收、上门检验、监督检验、现场制造质量审核、工装样件审核、装配质量控制、质量信息管理的基础上,强化了可靠性质量审核和生产一致性审核,实施了100%检验和质量承诺制度、定期派专人上门或驻点监督零部件制造一致性控制措施实施情况,保证锡柴新品投放市场一炮打响。

在批量生产中,锡柴持之以恒地抓好产品质量过程控制,确保实物质量稳定受控。通过加强对返工率等质量指标的统计分析,针对性地实施控制手段,提升了一次报交合格率;通过利用油封线柴油机外观图像检测系统,有效减少了因变型品种多造成的质量问题;通过全面实施定扭矩控制等措施,既保证了装调质量,又有效解决了三漏问题;加强现生产质量控制的力度,通过每天召开日评会,每周召开一把手例会,快速处理解决现生产质量问题。锡柴还通过采取质量攻关的形式解决疑难杂症。由厂领导亲自带队,担任攻关组长落实攻关措施。特别是零公里故障攻关,每周定期召开例会,通报攻关进度,分析问题原因,落实改进措施。通过一系列卓有成效的工作,快速解决了工厂各环节暴露的质量问题,推动了设计、采购、装配等质量体系的整体提高。

锡柴的质量管理体系和认证流程,涵盖了从开发研制、试验、生产、推广到售后跟踪调查的全过程。也正是这样严格的质保体系,使锡柴的整机上线零公里故障率位居行业最低,在一汽集团公司对解放公司及下属子公司的质量过程审核中,锡柴也取得了综合得分排名第一的好成绩。

### 严格采购 从细节保证质量

在锡柴机的零部件中,外购外协

件占据了相当比例。可以说,锡柴要炼就民族品牌、高端动力,必须要有一流的零部件供应商来保证一流的零部件质量。“我们采购的不仅是产品,而且还要采购一流的技术、先进的管理和独特的文化。”这就是锡柴采购质量理念。

锡柴在供应商选择上确定了两个优选的原则,即优选国内一流供应商;优选国际供应商,谋求合作双方“同心、同盟、同赢”。锡柴一方面通过与德国BOSCH、MAHLE、美国FMO、奥地利MIBA等世界一流供应商的合作,率先建立国际采购平台;另一方面,与国内安庆活塞环、滨州活塞、五亭桥缸套等国内一流供应商强强联手,并充分利用一汽集团公司庞大的协作配套体系,提高市场竞争力。

细节决定成败。在锡柴的采购体系中,严格执行四个同步,即同步开发新品、同步技术改造、同步改进质量、同步提高管理。与有关供应商签订承诺书,要求供应商在质量改进上,必须坚持“五不放过”的原则,即:“原因不查清不放过、措施不明确不放过,纠正不落实不放过,效果不取得不放过,处理不严肃不放过”。并针对直送件、铸锻件、总成件制订相应的控制措施;锡柴加强了质量监督力度,对直送件及新品零部件实施监督抽查,对供应商进行上门飞行检查;锡柴加强质量整改力度,每月组织故障排名前10位供应商召开会议,讨论质量问题整改;锡柴加强考核力度,对出现零公里故障的供应商分别发出蓝牌警告和处理通报。

锡柴还在供应商中实施绩效评价,每月对供应商的质量、价格、交付与服务四大要素进行评价计分,每半年作出评价结论,把同类采购件供应商划分成三大层次,即伙伴型、战略型、一般型供应商,相应贯彻供货份额、资金回笼、新品开发、资源整合等方面的政策,使供应商与锡柴共同绷紧质量这根弦。