

经理日报

2010年5月26日 星期三
庚寅年 四月十三
第136期 总第6562期
今日12版

新闻热线:(028) 87369123

传真:(028)87346406

电子邮箱:dmdcjb@sina.com

责编:袁志彬 版式:黄健 校对:梅健秋

THE MANAGER'S DAILY

苹果公司“三密码”战略

[A2版]

如何做一名出色的现场主管?

[A3版]

网友两元成就 百亿腾讯

[A4版]

苏宁国美搞“副业”?

[B1版]

全聚德:收购新疆3家门店或迎生机

[B2版]

本田佛山陷入“工资门”

[B3版]

雪花进京遭遇燕京阻击

[B4版]

传递价值 成就你我

芙蓉王

文化新商標

湖南芙蓉王文化傳播有限公司

常德传:以管理创新 促企业转型升级

青岛港(集团)董事局主席、总裁常德传日前发表演讲时提出,企业要紧紧抓住自主创新这个永恒的主题,扎实深入地推进企业转型升级,不断提升企业的核心竞争力,努力建设资源节约型、环境友好型企业。

常德传认为,文化管理是企业管理的最高阶段,是企业全体员工树立共同价值体系、解决企业一切问题的根源。员工是企业的上帝,人心向背决定企业的兴衰,企业内部的必须一元化,必须持续培育员工爱党报国的“红色”文化、上尊下爱的忠孝文化、淳朴实在的乡土文化和转型升级的时代文化,使每位员工有共同理想、共同使命、共同愿景,产生最大的内生动力,变“要我干”为“我要干”,人人成为“动车组”。

常德传指出,夯实三级管理基础,关键在于要重视企业管理重心下移,建设以队为核心、班为基础、车间为单元的管理架构,成为名副其实的战斗堡垒、经济实体、和谐家园,使基层细胞变得具有创造活力;充分重视员工素质的提升,建设学习型组织,做知识型员工,加强岗位培训、专业学习和业务练兵,创品牌、练绝活,成为德才兼备、真才实学的创新型员工;另外,要重视员工的岗位绩效档案的建立和完善,为员工的成才终身负责。

标准管理是现代企业竞争力标准化的一个重要指标。常德传说,要注重企业的标准管理,必须持之以恒推进企业内部的全面质量管理,坚持优质服务,视诚信为企业的生命,落实社会责任,彻底摆脱高能耗、高污染、高排放的粗放发展模式。同时要不断完善企业的内部长效机制,特别是对各级领导班子和领导机关,要加强考核,从领导做起,从领导抓起,使各级领导始终站在企业管理的高风险、高压、高动力的第一线。

常德传最后表示,卓越管理的建立是企业走向成熟的标志,但这不只是一种成就、一种收获,而是一种永不满足、不断追求、出类拔萃的进取精神,有了这种精神,企业就有了生命和灵魂,就会无往而不胜。(王静宇)

诚信守信 凝固到永远
水泥·电力·畜牧
黄河安多投资(集团)有限责任公司
电话:0941-7231441 网址:www.andyutouzi.cn

郑磊:“四拳”打破制约家族企业管理坚冰

[详见A2版]

民营企业要从管理中突围走向新生

□ 龙良贤

近日,北京第二中级人民法院宣判原国美集团董事局主席黄光裕犯非法经营罪、内幕交易和行贿罪判刑14年,罚金6亿元,没收财产2亿元。这对中国的民营企业和民营企业来说是一个很好的历史性的警示。像黄光裕这样的创业者、民营企业企业家,是赶上了改革开放的时代,他们的生长有先天不足,更有后天失调,草民创业,野蛮生长,缺失规范。同时,不少民营经营者只有财富野心,而无社会责任,在我们社会对商业推进有效规范运作到新的高度时,这些人的经营行为惯性就会踩地雷,以致自我毁灭。因此,民营企业要从管理中突围奋进,这是时代的呼唤,更是企业自身的生存发展法则。

时至2009年,中国改革开放已历经整整三十年,伴随改革开放而日益壮大的民营企业,也早已撑起中国经济的半壁江山,但综观民企整体状况,却还没有摆脱“野蛮生长”的局面。而在全球金融海啸的侵袭下,民营企业已是四面楚歌,野蛮生长的道路已至尽头。民营企业何以突围,何以从野蛮生长转向文明生长,已成为中国民营企业的中心问题。

中国民营企业的问题是什么?是野蛮生存。野蛮生存不仅表现在制度与文化,更表现于管理。民营企业通常追求“总成本领先”,但却忽略了“利润”这个对于企业而言最重要的因素。企业一味追求成本的低,价格的低,以低价换市场换竞争力,得来的却是利润的丧失,承担的并非“世界工厂”而是“世界加工厂”的地位。黄光裕就是一贯地挤压供货商利润空间而被业界称为“价格屠夫”当我们民营企业的极好教训。“成本领先”是实施“价格领先”战略的充分条件但不是必要条件。成本领先也不一定要追求低价格。

民营企业野蛮的另一表现是规模偏好,总是极力扩大规模,一



味追求大规模,大力推行纵向一体化,使得内部交易费用大幅提升,使得企业陷入规模不经济的窘境。一个企业能否实现健康和可持续发展,归根到底是由其资本回报率所决定的,而不是由它的经营规模决定的。企业的高层管理者必须在纵向一体化和横向一体化这两种不同的生产方式之间找出最佳的组合方法,即通过对企业内外部资源有效利用,配置和整合来实现企业管理成本和交易成本之和的最小化,这才是成本领先战略所要时刻关注的核心问题!此外,民企单一追求市场份额的做法也有失偏颇。成本和利润的探讨才是企业可持续发展的路径,能力提升才是民营企业升级的核心,行业的有利地位才是企业不懈的追求。市场规模的扩大应是经营的结果而不是经营的手段。民营企业更大的管理问题表现

在决策,特别是经营权过分集中,企业家的“帝王情结”甚至使企业内部出现了一言堂、一边倒的决策格局,无法使企业在“法制”的规范下正常运行,阻碍了企业的发展,提高了企业的经营风险。没有什么比高层的垄断而造成组织的沉默更可怕!民营企业治理结构的缺失,已是无法回避的一个问题。企业在强调产权清晰的同时,还必须考虑产权的结构和配置是否合理。此外,民营企业的战略也存在野蛮性,通常流于口号化,但要紧的不是口号化,而是要可执行化。很多民营企业家在自己的企业里推行所谓自己的语录,把企业管理语录化,这是非常危险的。民企关键在于要制定出企业的战略体系。将机会主义误当作企业的战略,或是无法实施的企业战略,这些都无疑是企业战略的缺失。把一种曾经成功的经验作为定式,毫不怀疑地将其推广,这在开始便注定是要失败的,也将深深地伤害企业的长期发展。

现在企业要想文明生长,必须成为“学习型组织”。相比之下,民营企业普遍相对较低的受教育水平,以及“农民工”代替“工人”的企业组织特性,使得民营企业的学习能力无从谈起。而组织的学习能力恰恰是企业的重要竞争力的重要组成部分。所有管理的病根几乎都可以归结到文化,民营企业在管理上的野蛮生长也可以归结到文化病根。几千年的帝王和小农文化,使得民营企业一出生便陷入“小企业病”,无章可循,甚至有章不循便是其病症的最突出表现。百年前泰罗提出的“科学管理”对于中国及中国的民营企业仍具有现实意义。科学管理不仅是民营企业最薄弱的环节,更是企业管理发展的必经阶段,更是现代文明的标志。中国的文明进步必须从全社会都尊重并遵循科学管理开始。中华民族要从传统进入到现代, (紧转A2版)

“富二代”金炳棋:努力突破家族企业管理模式

无可争议,金炳棋是“富二代”。但他与穷极享乐的“富二代”这一负面形象相去甚远:他是有作为、有抱负的青年企业家,更是力所能及帮助80后“富一代”成长的创业导师。

敏锐的青年企业家

上世纪90年代初,高中毕业的金炳棋就跟父亲涉足原料贸易。

为了解决袜业原料紧缺,填补袜业原料生产销售空白,他于1998年投资创建了永新化纤厂,成为当地第一家开发、引进、生产包纱的企业,并形成了自主研发、设计、生产、销售一条龙产业链。原料供给的及时,原料品质的不断提升,带动了下游袜子生产水平的提升,也推动了大唐袜业经济的发展。

随着大唐袜业的产业升级,高档针织原材料成为众多企业的“养料”。加工生产这些原料,无疑有巨大的市场空间,但设备和技术是国内企业最大的障碍。金炳棋放开思路,寻求外商合作,多次去日本考察后,终于和日本三阳株式会社、三山株式会社达成共识,成立了中外合资浙江三永纤维有限公司。在引进外资的同时,引进国外先进生产设备和技



术,打破了进口原料一统江山

从未停下改革脚步

金炳棋从不回避永新集团的家族企业背景,但他努力突破家族企业管理模式。

“不能一味地指责家族企业管理模式的落后和不时宜。在企业发展的初期,家族企业短平快的管理方法是企业壮大的原因之一。”金炳棋说,但是随着企业规模的不断壮大,这种“谁都是老板”的管理心态,会使企业管理陷入混乱。这时候,就需要引入现代企业管理制度。与“请进来”相配套的是“走出

去”战略。金炳棋组织中高层以上管理人员,不定期到浙大、浙江万里学院等院校学习,使公司的管理理念能紧跟时代步伐。

大学生的“创业导师”

除了老总的身份,金炳棋还有浙江省青年企业家协会委员、绍兴市青年企业家协会副会长、诸暨市政协委员、诸暨市青联副主席等诸多头衔。但他最为自豪的身份,是青年创业者

的创业导师和诸暨市青年励志基金的发起人之一。

为了帮助贫困学子实现大学梦,他联合另外3家企业的老总,分别出资100万元,会同诸暨市青年联合会,成立了诸暨市青联助学基金。在他的带领下,越来越多的企业家慷慨解囊,到目前为止,基金总数已达到4700多万元。

随着基金数额的不断增加,它的功能也已不再局限于助学,形成了“助学-奖学-实践-创业”的链条式扶持方式,青年学子在创业过程中,可以获得诸暨团市委和诸暨市农村合作银行联合发放的小额贷款,由励志基金贴息50%-90%,激励他们创业。金炳棋也受青年联合会聘请,成了大学生的“创业导师”。

赵林江就是基金贴息的受益者之一。他2006年大学毕业,成为一名村官,同时开始创业。创业之初,他资金紧张,获得了50万元贷款,因为励志基金给予90%的利息补助,他顿时减轻了压力。现在,他开办的小厂已拥有24台织机,年产值达到200多万元。当金炳棋前往他在草塔镇的厂房看望他时,对这位基金的发起人,小赵感动得无法用语言表达出自己的感激之情。(梁易辉)

管理论坛 | GuanliLuntan

海尔:“三转”管理模式 紧跟时代节拍

5月23日,海尔集团董事局主席张瑞敏在2010年全国企业家活动日暨中国企业家年会上表示,自主创新是企业永恒的主题,企业家精神的内核就是创新精神。海尔集团以管理模式上的“三转”创新,实现了企业经营与时代新特点的合拍。

“改革开放30年后,中国企业还没有形成中国自己创新的管理思想、管理理论和管理模式,我们的管理大部分是在学习国外的管理方法。”张瑞敏用海尔“三转”来说明企业进行自主创新的紧迫性,“外部环境从传统经济向互联网经济转变,企业要从制造业向服务业转型,具体到员工则应该是转化。员工不应该是被动地接受上级指令来完成的任务,而应该主动地发现用户需求,创造用户需求,创造市场,成为一个创新的主体。”

根据海尔的发展经验,张瑞敏阐释了企业的时代性。他认为,任何一个企业都是时代的产物,也应该跟上时代的发展。以海尔为例,海尔就是改革开放的产物,但是如果跟不上时代的发展,也会被时代所淘汰。

张瑞敏表示:“互联网时代给我们带来很大的挑战,首先就是营销的碎片化,每个人有自己的个性化需求。此外,营销观念出现颠覆,从卖产品到卖服务,从过去我们习惯的广告促销变成网络营销、口碑营销。应该改变制造观念,从过去的大规模制造变为大规模定制。”

他介绍了海尔集团在自主创新方面的探索:“因为用户需求出现个性化特点,因此必须让每一个员工直接面对用户,成为一个自主创新体。”海尔集团内部据此设立了“人单合一”的双赢模式:每个人都有自己的市场目标。首先设置A、B、C竞争目标,每个员工会争夺较大的目标。然后设置激励相容约束机制,即在自愿参与之后,员工必须自愿保证完成这个目标。对于员工的激励政策是:缴够企业利润,挣够市场费用,自负盈亏,超利分成。

张瑞敏认为,实施“三转”管理模式创新后,可以使企业真正有竞争力。据介绍,海尔集团提出“零库存下的即需即供”,在市场上不打价格战。现在海尔的库存指标(包括在途时间)是5天,远低于其他企业的十几天乃至几十天;海尔的现金运营周期(企业在经营中从付出现金到收到现金所需的平均时间)已经达到负10天,这意味着海尔自有资金充裕,而不需要依赖贷款。(田晶)

本报监督公告

凡本报工作人员必须持有有效证件,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(jrb1231bizcn.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账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
举报电话:028-87325242
经理日报社