

# 经理日报

2010年8月18日 星期三  
庚寅年 七月初九  
第219期 总第6645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

## 优质特色铸精品 与高端品牌共舞

### ——丽江烟草打造“丽江金沙江区域特色优质烟叶品牌”纵深记

8月上旬,丽江迎来“2010 丽江金沙江区域特色优质烟叶品牌论坛”的隆重举办。从打造“特色”到满足“高端”,云南丽江市烟草专卖局(公司)与江苏中烟、湖南中烟、上烟集团、湖北中烟、安徽中烟、河南中烟等6家工业企业建立共创共赢紧密合作关系,向世人展示了跨越式发展的路线图。然而,在赢来成长可期的丽江烟叶而言,既是一个喜讯,又是一种巨大的压力和挑战。”

[详见今日 B1、B4 版]

## 一位国企老总的“管理感叹”

“五年前,我只需要考虑如何制造出足够的产品来挣得微小的利润。如今,我得花很多时间来处理雇员问题、环保法规、税收政策,努力提高市场份额,还要尽一切可能地保持领先于竞争对手。压力比从前大多了。”

一位山东大型国有化工企业的老总最近和我聊天时发出这样的感叹。他本人正处在40岁左右年富力强的壮年时期。在他15年的工作经历中,从工程师起步,然后做经理,直到现在的企业老总。他从下至上全方位亲身经历了和实践了中国企业管理的宗旨、模式、职责范围和工作目标。

作为一名在美国、欧洲和中国都经营过公司的美国人,我对中国企业管理质量的快速发展印象深刻。我认为这是维持中国经济长期持续发展非常重要却又常常被忽视的因素之一。

和中国的其他方面相似,企业管理模式在短短的几年间发生了翻天覆地的变化,这是中国经济宏观调控的结果。比如说计划经济体制的退出,私营企业的日益发展,中国加入WTO以及对进口的进一步开放,还有充满活力的国内消费市场等等。所有这些更使得计划和决策变得更为错综复杂,同时也使得好的管理方法显得尤为重要,这对国有和民营的企业的影响是一致的。

在很短的时间内,中国对企业的监管从自由放任转变到媲美于欧美对环境保护、税收以及劳动法规等均严格监管的体系。

的确,这些更为严格的法律法规还没有被全面地应用和执行。然而,任何选择无视或违反这些规章制度的中国经营者最终都会发现自己深陷泥潭麻烦缠身。拿劳动法来说,中国政府继续颁布新的劳动保护规章制度来为雇员提供重要的权益保护。

我的一位朋友在一家位于深圳的电子厂工作了多年。她的报酬有一部分来自于提成。她的工作做得很好,但是从开始的几个月一直到后来的几年间,她的老板都以现金流出了问题为由拒绝付给她提成。这就是典型的旧式管理方法:寻找各式各样的理由来拒付薪酬。这位老板臆断他可以无限期使用这种伎俩,部分是因为长期以来形成的一般看法:在中国,女性雇员更容易被操控。

最后,我的朋友在没有提前通知的情况下辞去了工作,直接去了当地的劳动局。劳动局给她的前任老板打了个电话。没有什么事件调查,只是一个从劳动局打来的警告电话,我的朋友就在一个星期内拿到了早属于她的10万人民币左右的拖欠薪酬。现在,那位老板很难用欺骗员工薪酬的手段来赚钱了。对于中国的企业管理者来说,欺压员工已经不再是可行的人力资源管理方法。(Peter Fuhrman)

集团总部对子公司常常处于一种矛盾心态,既希望子公司发挥积极能动性,又怕失去控制,不是管多了就是管少了,容易引起震荡和内部损耗,“大企业病”不请自来。

## TCL:发力诊断和治疗“大企业病”

□ 马新莉

### 让人“头大”的项目

最初听说要做这个项目,麦伟强的第一反应是“很头大”。

作为TCL集团总部企业管理部的质量主管,麦伟强因为在本职工作表现出色,被选进2009年TCL第三期“精鹰工程”的百名干部行列,接受为期一年的培训,而行动学习是这其中所占比重很大的一个内容。

麦伟强是一个热心追逐知识的年轻人,他之前接触过学习型组织,也研究过六西格玛,刚一听说“行动学习”这个概念的时候,他认为就是“把学习不断应用到工作当中”。而当TCL集团COO薄连明给他的组员安排了“构建母子公司管控模式”这个研究题目时,麦伟强却感觉有点意外和无从下手,他马上意识到,只靠热情是交不好这次作业的。同样“头大”的还有跟他同组的成员们。他们都是来自集团总部和产业集团的中层管理者,平时的工作重点是执行,像“管控模式”这种典型的发展战略问题,“感觉是老板才会去考虑的事情”,他们很自然地在一开始就“求救”于项目导师薄连明。

关于这回为什么要把“管控模式”作为研究课题,薄连明交代得很坦白:从一个小公司做到大集团,TCL的产业



湖南芙蓉王文化传播有限公司



跨度越来越大,究竟应该采取何种模式去有序管理这些产业,成了摆到高层桌上的棘手问题。

### 头脑风暴:来自上层的指导

高管访谈,是这个“大”项目的好入口。麦伟强和他的同事们迅速行动起来,分做四个小组分头行动,费时一个月,访谈到了集团总部和产业集团几乎所有的高管。小组在预约过程上费力不少,甚至有些艰难,但是阻力完全来自于高管们贵比黄金的空闲时间,而非不合作态度。他们的支持让一开始颇有踌躇的组员都备受鼓舞。

实际的收获比私下的猜测要丰富和鲜明得多。麦伟强在访谈环节结束后跟大家讨论时,都得到了非常正面和具体的信息,甚至称得上是意外之喜。比如TCL泰科立产业集团的CEO赵忠尧,由于本身做过多年不同产业的管理,又在美国系统学习过一年,就同主题写过研究论文。他建议麦伟强

他们除了研究项目本身,还应该对组织文化和组织架构进行了解,这样再谈管控模式基础会更扎实。

接下来就是长达两个月的头脑风暴,团队成员需要定期开会来交流和分享。团队在人力部门监督下严格执行纪律:规定每周都举行电话会议,两周开一次碰头会,每次会议之后把跟踪表发给每个成员甚至他的导师,记录考勤、任务负责人、完成时间表、效果呈现等等情况。组员们有的在深圳,有的在惠州,即使在惠州的也不在同一个地方办公,但是由于在行动学习开展之初就做了整体的执行计划,对行动的细节有明确要求,所以保证了项目进展不受外部环境因素的破坏。

### 来之不易的结论

这时的麦伟强,认为自己“脑海里已经有了一个若隐若现的框架”。接下来跟薄连明的一次会面,让他的“框架”一下变得豁然开朗。(下转A2版)

## 内蒙古酿酒工业又一重要成果——

## 河套酒业倾心酿造36度河套王高端白酒

□ 杨俊廷

日前,河套酒业36°、52°河套王酒品鉴新闻发布会在呼和浩特香格里拉大酒店隆重举行,国家白酒专家组组长沈怡方发布品鉴结果,认为河套酒业36°河套王高端白酒以“天赋神韵,淡雅浓香”为特点,开创中国低度高端白酒之先河!河套酒业集团董事长、CEO、党委书记张庆义在会上介绍了36°河套王高端白酒的研制过程,自治区消费者协会秘书长茹峰代表广大消费者发言。

自治区党委副书记、政府常务副主席任亚平,自治区人大副主任郝益东,自治区政协副主席牛广明,自治区人大原副主任陈瑞清,自治区政协原副主席邹宝恒等领导参加了品鉴会。自治区党委副书记、政府常务副主席任亚平,巴彦淖尔市委书记那顺孟和,杭锦后旗旗委书记杜存,全国著名白酒专家沈怡方与河套酒业集团董事长张庆义等为36°、52°河套王高端白酒新品展示揭幕。

据了解,2009年是河套酒业发展速度最快、经营效益最好的一年,这一年,在金融危机冲击、原辅材料涨价和市场竞争激烈的不利形势下,河套酒业化危为机,难中求进,使企业的各项工作都取得了骄人的成绩。2009年,河套酒业集团销售同比增长37%,上缴



启动仪式现场。

税金超过3亿元,同比增长34%。

张庆义介绍说,36度河套王酒既达到了白酒降度、保证健康合理饮用的目的,又能保留高度酒的感官口味,达到了“低度酒的度数、高度酒的口感”的要求,符合国内白酒行业高端发展的低度化、高档化、多元化的大趋势。河套酒业率先在全国同行业内实现了白酒生产机械化,实现了清洁生产 and 标准化生产。

国家白酒专家组组长沈怡方认为:36度河套王高端白酒,作为打造北方淡雅口味白酒的先行者,区别于原有的浓香型白酒,选用优质高粱、小麦、大麦、稻米、糯米为原料,以独特生产工艺和现代先进科技精工酿制而成,无色透明,以窖香为主的复合香气

幽雅,口味绵甜柔顺爽净,香味谐调,低而不淡,风格独特;52°河套王高端白酒,无色透明,以窖香为主的复合香气幽雅怡人,口味甘冽净爽,酒体醇厚丰满,香味谐调,余味悠长,风格独特。

自治区消费者协会秘书长茹峰说,河套酒业坚持白酒主业“不求最大,要做更好”的发展原则;坚持“以市场为导向,以顾客为中心,实现销售向营销的转变;以河套王为核心,以产品提升为依托,实现由产品营销向品牌营销的转变”的营销思想,为内蒙古白酒事业做大做强做出了突出贡献,而且,河套王酒多年来零投诉,为白酒业做出了榜样。36度河套王高端白酒,是一款专为商务政务高端人士所打造的社交宴饮用酒。

## 本期导读:当代管理

经营企业

A2》葛礼德:只需跟老板打交道的CEO  
A2》佳能的“细胞式”生产方式

理通商道

A3》刘永行的“务实经”  
A3》IBM如何管理绿色供应链?

财智人生

A4》人性化管理的经典案例三则  
A4》富士通:“日式”治理下的崛起标本

富在市場

B2》张朝阳牵手马云打造“新搜狗”  
B3》“老叶出没”“玩出”快乐农庄文化

管理论坛 | Guanli Luntan

## 车间经理的“喜悦”管理经

□ 王育琨

最近笔者去TCL参观模具车间,也就是电子产品生产一线。陪我参观的是TCL的年轻管理者张荣升。他管辖着4000多名员工,现场管理得井井有条,跟我在丰田汽车见到的一样。我不习惯一板一眼地听他介绍情况,便问了他两个散打问题。

第一个问题:你这里有没有90后啊?“90后大都脑残啊!”那一段正好有各种各样的报道,90后被描绘成无知还惹是生非。坦白地讲,我这句话有点陷阱的味道。

张荣升不假思索地脱口而出说,“不是这样的。我们60后、70后,甚至80后早期都是

在我国困难的条件下成长起来的这样一批人,这批人工作就是为了生计赚钱养家,这是他们工作的全部。但是对90后来讲,他们是在我们国家比较富裕的环境下成长起来的一批人。这批人选择一项工作,不是简单为了维护生计,他们是选择一种生命方式。”

层级不算太高的的经理,却能说出这么有层次的话,不由得让我刮目相看。接着我又问了第二个问题:“跟90后交流什么主题他们会感兴趣?”

张荣升说:“在1998年我加盟TCL上班的第一天,创业的厂长跟我们说,他们创业那个时候真苦,连续几天不睡觉。有一次凌晨三点多钟,一个东西一下子给创造出来了。他们团队那个兴奋啊,都跳起来了,然后找到啤酒拿着瓶子一碰。那个欢喜,那个高兴,简直没法形容。那些前辈在那么艰苦的工作下,在追求一种欢喜。当我把这个欢喜的心情跟90后来分享,他们也都摩拳擦掌,也想享受享受那种创造的欢喜。”

工作是选择一种人生方

式。张荣升抓住了80后、90后的命门:喜悦。喜悦是从“爱”中生出的一种很高的意识层次。当爱变得越来越无限的时候,它开始发展成为内在的喜悦。喜悦,是在每一个当下,从内在而非外在升起的。喜悦,才能感受到这个世界充满了闪亮的美丽和完美的创造。

由此出发,工作安排、流程建设、企业文化建设等,便都有了依归。你把员工看成是什么,不是嘴上说的,一定是体制安排出来的。当你在一系列的体制和文化安排中,把员工作为鲜活的生命,作为资源充足的、整体的、具有创造力的生命,他们就可能报以源源不断的创造力。

中国企业需要深入反思:公司存在的价值到底是什么?公司对员工的假设到底是什么?反过来,如果假设90后、80后,他们有很大很大的潜能,有着丰富的资源,他们实际上是一个整体,把人作为整体人,公司管理就会全然不同。

TCL张荣升回答的意义就在这里。他不仅看到了挣钱和生计,他还看到了人的整体,生命方式的选择。这其中既透露着对生命的敬重,也显示着不一样的管理模式。

(作者王育琨为著名管理专家、并购专家,清华大学长三角研究院中国企业家思想研究中心主任,多家企业高级顾问)

## 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(1361231bzb.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、广告等宣传费;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  
028-87344621  
举报电话:028-87325242  
经理日报社