

# IBM 如何管理绿色供应链

虽然“绿化供应链”(greening of the supply chain)运动已经搞了几十年,但直到2010年才真正有所起色。最近几个月,不少大型企业宣布,将采取新措施来对供应商们施加压力,迫使它们加强在环境影响方面的评估和管理。发出这种声音的巨头们包括百事公司(Pepsi)、宝洁公司(P&G,更多的是从未来的角度出发)和IBM公司。

IBM 引发了对一条新的价值链——电子和IT——的讨论,并由此拓展了这场运动。其他电子设备企业也在对供应商施加压力,行业里的几大巨头在2004年通过了针对供应商的电子行业行为规则(EICC),参与的企业包括苹果公司(Apple)、思科(Cisco)、戴尔(Dell)、日立(Hitachi)、惠普(HP)、IBM、英特尔(Intel)、微软(Microsoft)、索尼(Sony)、施乐(Xerox),以及许许多多其他公司。

但是,IBM 通过提高要求,帮助延展了绿色IT供应商的定义。要了解一下IBM对它的28000家一线供应商到底提了些什么要求,我和IBM主管企业环境事务及产品安全的副总裁韦恩·巴尔特(Wayne Balta)进行了一次交谈。

巴尔特称IBM的行动仅仅是“长跑中的新起点”。2004年,公司通过了属于自己的IBM供应商行为准则,进一步明确了EICC规则的定义。甚至早在1998年,IBM就提议供应商们考虑采纳国际绿色环境标准ISO14000,而IBM的新举措使这种“要求”更具强制性,而这正是新要求的核心所在。

简而言之,IBM要求供应商们遵守以下四项准则:

1. 界定并实施一套环境管理体系(EMS)。
  2. 衡量对环境的现有影响,设立改进的目标。
  3. 公开自己的衡量标准和结果。
  4. 将这些要求层层传达(cascade)给任何对IBM产品有实质影响的供应商。
- EMS的强制性执行有助于供应商提高处理环境保护问题的能力,不过大多数大型供应商都有一套自己的EMS体系,这意味着它们已经有了一些衡量标准。所以我认为四项准则中的第三和第四项更为重要,这些准则显示了IBM的不同凡响之处,它们使得IBM的要求更有份量,更有影响力。

第三项准则要求供应商的数据公开化,也就是说供应商信息透露的对象不仅仅是IBM,而且包括社会大众。透明化是一个强大的工具,供应商的所有客户都将从中受益,在促进业绩提高方面,它比其他任何一种激励手段都更为有效。

第四项准则中的“层层传达”意味着IBM的要求将在整个供应链中形成联动效应,所有企业将进一步向环境保护这个神圣的核心靠拢——掌握每一产品的轨迹而不必进行费钱费时的消费周期分析。从本质上来说,如果价值链上的每一环节上都能密切跟踪产品轨迹,利用成本核算的工具分配对各部件的影响度,那么企业将更易于估算价值链对产品的影响。

因为IBM的主管们知道走绿色之路大有可为,所以他们也就敦促供应商们运作得更精益、更顺畅、更聪明。正如巴尔特所说的那样:“我们的目标不是为了惩罚别人,而是希望他们成功。” (钟金)

**协办单位:**

**海南亚洲制药有限公司**

董事长 **楼金**

总经理:

地址:海口市国际商业大厦12层

电话: 0898-66775933

传真: 0898-66700763

# 刘永行的“务实经”

## 企业相对论

刘永行在经营战略上有一个著名的理论——企业相对论。他认为,“在企业经营活动中最重要的是什么?是创造自己的相对优势。竞争经济中,优势、劣势都不是绝对的,一切都在变化,无论大公司、小厂,都有自己的相对优势,就看你如何去发掘。任何企业只要把自己的相对优势充分发挥,避免自己的弱点,就能在市场竞争中取胜。创造无数个相对优势,就可在市场中形成绝对优势。”事实上,这就是企业作为一个主体,能以多高的效率运用社会资源的比拼。

## 做聪明的第二

作为一个管理者,刘永行清楚的是,决定一家企业在一个大市场中胜出的,不是一步到位式的全面、先进,而是在竞争中形成相对优势,保持领先性即可。这就要保持潜力竞争,保持相对优势,把更多的资源有效地运用到更为合理的方向。

近年来,在饲料行业,东方希望集团的市场地位一直稳居国内第二位,仅次于正大集团。关于这个位置,刘永行多次强调,要做聪明的第二,在相当长时间内不要去争第一。

白手起家,却创造了一个庞大的商业王国;公司不上市,不做房地产,自嘲不善于和政府拉关系,却连续10年不下富豪榜,被誉为财富“常青藤”……东方希望集团董事长刘永行的故事充满了传奇色彩。这种传奇不是投机取巧带来的,而是务实经营造就的。



## 精细化管理

对于管理,刘永行这样比喻:“基础管理是汽车,经营运筹是驾驶员。汽车质量、性能不好,驾驶员技术再好也是枉然。所以说,基础管理工作非常重要。没有基础管理的扎实工作,仅靠市场机遇、经营运筹取得一时的成功,也是昙花一现。对饲料行业这样的基础行业来说,脱离扎实的基础管理的经营运筹就是浮躁。我们的基础管理,就是扎实地降低成本,提高效率,建立比对手更多的相对优势。”

为了提高效率,刘永行提出了精细化管理概念,就是从提高一度电、一吨水和一个人的效率做起,从每一个细节上算账、下功夫。刘永行本人就是管理精细的典范。他视察饲料厂,先看仓库,对于饲料袋的码放都有自己的要求。在刘永行看来,将一切效率发挥到极致,就可产生他所谓的“相对优势”。

通过管理的精细化,刘永行有足够的底气把价格做得比跨国公司低。在同行业利润率已经下降到1%的时候,东方希望集团饲料还保持着5%左右的利润率。

## 把大象拆成快鱼

如何预防大公司病,刘永行摸索出了自己的一套方案——把大公司

拆小。由于他的精确认知,在工厂建设初期,东方希望就没有成为一家大公司。东方希望集团二级子公司的投资都只有几千万元,形态看来都不大。但这些工厂又都是极其有效的,每个工厂都是一个把生产、营销和管理结合在一起的小中心。这个中心只有三层管理结构,即总经理、部门经理和一线员工。管理都在可视的范围之内,因而变得非常容易。这种形态消灭了大公司病,企业变得更加灵活。

在把大公司拆成多个小工厂之后,刘永行对工厂的管理是既“紧”又“松”的。他在授权上放得非常松,以工厂总经理为领导的企业决策层几乎有权决定所有工厂运作中的问题,而总部只用边际贡献率考核投资收益情况。但另一方面,总部监管也是强有力的。东方希望集团总部各部门很有权威。在人事、财务和品质管理方面,东方希望的总部机关可以越过工厂总经理直管,权力配置超过了总经理。

一向投机气氛浓重的中国企业圈,昙花一现的短命企业屡见不鲜。刘永行和他的东方希望集团,跳出了这个诡异的周期律,成为其中的异类。史玉柱说,刘永行最多只犯过小错误,但没有摔倒过,日积月累,造就了今天的成就。务实经营,让东方希望集团“健康地活着”。 (北平)

# 缔造完美的公司五步走

创建一家完美的公司,可以吗? The Sky Factory 公司创始人 Bill Witherspoon 总结出了一套完美的公司管理方法。

在 The Sky Factory 公司成立之初,我设想我的员工都具有强烈的求知欲和创造精神,于是我创造了适合于他们工作的环境,员工扮演自我管理角色,而非机械地完成某项工作。在工作上员工享有充分的自主权,并且对产品的进货和卖出行为进行考核,100%的员工都必须参与其中。这种对销售收入和利润的渴望激励着员工努力为自己奋斗。为此,我建立了五项企业制度。

## 1、分享信息

每个工作在这里的员工都有主人翁精神,都会积极参与公司的重大决策。所以,员工需要知道公司上下所有的事情。The Sky Factory 公司的

一切信息都是公开的,摆在台面上的。每周五,我们都会举行一次历时两小时的会议,回顾一下本周公司的重大事宜,总结本周遇到的问题以及下周需要解决的问题,也包括市场人员走访了多少位建筑师。这些数据都会进行总结,并保存到历史文档中,任何人都可以在任何时间查看。这就使得公司的信息利用效率达到最大化。

“秘密”会腐蚀企业文化,“秘密”会滋生企业内部矛盾和权力争夺。所以,公开地分享信息会遏制不必要的“秘密”产生,从而提高企业内部运营效率。

## 2、给每个人平等的地位

在 The Sky Factory 公司内没有等级制度,企业没有真正意义上的管理者或者监督人员。领导岗位每周轮岗一次,其任务就是协调员工的工作,每周都会有不同的员工主持常规

会议(轮岗的顺序按照姓氏的开头字母)。员工看到什么就会说什么,说了之后就会有人去执行,所以员工不会有被监视的感觉。

我坚信每个人的想法组合在一起就是一个伟大的决策,这种企业单层管理组织确保每位员工都有发表意见的权利,并且所有的想法都会得到重视。消除特权就消除了恐惧,员工可以真正得到他们想要的东西。

## 3、做决策依靠团队的力量

The Sky Factory 公司的每位员工都是企业组成的一部分,并且参与了企业成长的每个过程。所以,所有的重大决策都是公开的,每个人的智慧汇聚在一起,最终的决议一定是符合每位员工根本利益的。当某项决议没有取得大家一致认可的时候,这项决议就到此为止。也许在市场条件变化或者出现新信息的时候,决议符

合大家利益,那也需要员工坐在一起重新商议。

## 4、服务彼此

我们公司的内部就像一个社区,而社区的核心就是服务。在这里有两种服务:一是我为你付出的同时希望得到相应的回报,比如我提供了良好的客户服务,我就需要一定的客户忠诚度;二是无私的、忘我的服务,我本能地帮助别人,不求任何回报。我们并不强求员工选择哪种服务,不过我们会在每周的例会上通报每个人本周为客户、为他人都会做了什么。

## 5、分享收益

每个月,我们会拿出公司利润的50%分给所有付出努力的员工。我想这对员工也许是最好的激励方式,同时这也是每个人应该得到的。员工会因此而更加努力工作,员工也因此成为企业真正的主人。 (编译:拾禾)

品质管理 | PinzhiGuanli

# 质量一票否决制 品质打造“制高点”

众所周知,市场如水,企业如舟,质量似舵,人为舵手。水能载舟,亦能覆舟。企业产品没有市场,就如船无水,如何行驶?企业产品质量低劣,则如船无舵,又如何快速前行?由此可见,这“质量”之舵是企业生存之根本、企业的生命。作为橡胶轮胎行业的后起之秀,红豆集团旗下通用公司也正是凭借其卓越品质的不懈追求,杀出重围成为大型载重轮胎界的一匹黑马。

“我们始终要把质量放在第一位,不管供应商报价多么具有吸引力,曾经合作过多长时间,对待提供不合格原材料的供应商一律采取一票否决制。”在每月末的质量评审例会上,这总是通用公司总经理顾瑞发言的第一句话。所谓质量一票否决制是指,在每月的质量评审中,若公司的检验中心连续3次认定某供应商提供的原材料为不合格产品,将不考虑其供货的价格优势及合作时长,坚决解除与其的合作关系,取消其供应商资格。提到“无情”的一票否决制,通用公司检验中心负责人下亚波滔滔不绝地跟记者讲起了自己亲身经历的一件事。2007年,一家制作炭黑(一种制作橡胶的催化剂,能够增强轮胎的强韧度)的企业由于其产品3次被检测为不合格企业,被取消了通用公司供应商资格。“在这家企业供货的半年中,我们第一次抽检发现他们的产品不合格时,就向他们发

出了不合格质量单。他们在收到质量单后,承认自己产品的质量存在问题,同时也承诺将提高产品质量,但是在我们后面的两次检测中,他们的产品质量仍不合格,于是公司决定立马取消其供应商资格。对方得知这个消息后,曾多次打电话说明其与我们合作的诚意,并降低了供货价格,与其他同行竞争对手相比,便宜了30%左右,并表示让公司念在合作过一段时间的情份上网开一面,给他们一次机会,同时承诺其一定会提高质量水平。当我将此事向上级汇报时,没想到总经理还没等我话说完,立马摆摆手说:‘我们不能拿自己的产品质量开玩笑,立马取消其供应商的资格!’”下亚波说道:“事实上,不仅原材料供应方成为供应商之后不能高枕无忧,要时刻提防质检大锤的敲打,而且起初能够获得供应商资格也不是一件易事。”正如下亚波所言,通用公司对供应方的考核是十分严格的。首先,公司检测中心首先要从是否通过ISO9000质量体系验证,是否具备营业执照等方面,对供方的生产资质进行审核,然后再对符合资质的企业进行实物验收,即由供方提供小样、中样和大样,再由检测中心根据物理和化学共计10多项指标对其样品进行考核。最后,对于通过实物验收的企业,通用公司将派出由质量部、企管部、供应部和技术部骨干组成的考察团到供方生产现场进行现

场评审。

选定合格的供应商,只是保证产品质量的第一步。为在生产过程中,严把质量关,通用公司还制定了质量目标考核负责制,这套制度不仅约束管理层,还要考核班组长、一线工人,将质量意识渗入每一位员工的工作中。全钢子午线轮胎的生产从母胶混炼、钢圈制作、成型、到硫化、X光检验,再到入库一共有9道生产工序。“我们根据性能和外观两方面指标,对每一道工序的半成品都要进行实时检验。对于不合格的产品,采取立即控制和隔离,并将产品质量指标和工艺的执行情况与绩效工资挂钩,按照超额完成或不达既定目标的幅度,对每个车间、工段的绩效工资进行奖惩,使产品质量水平与每一位员工的切身利益息息相关。”下亚波介绍说。此外,通用公司还创新建立了管理人员质量风险保证金制度。每年,各部门的负责人都要向公司缴纳一笔保证金,这笔保证金就像抵押的房产,若其领导的部门或车间完成了年度指标,公司将按保证金的一定比例奖励负责人,但如果其生产实体未能完成年度任务,相应地公司也将按既定比例扣除一部分保证金,到了年末,看看这人的保证金是多了还是少了,就知道其是否完成了工作指标,使负责人与所领导的部门成为责任共同体,激发了员工的工作积极性。虽然有了工作积极性,但是当真正遇到质

量问题,要寻找到问题的根源和责任人,又该怎么办呢?为此,通用公司还建立了一套质量追溯体系。公司生产出的每一条轮胎上都有一个胎号,如出现质量问题,管理人员可以通过胎号,追查至这条轮胎从原材料采购到各个工序是由哪一个操作工完成的,哪一个质检人员检查的,哪一个领导负责的,这样一来不仅找到了问题的根源,还形成了对产品的全过程质量管理。提到寻找问题产品根源,下亚波还告诉记者,通用公司还组成了QC小组,采用PDCA工作方法,根据问题,设定目标,建立研究课题,随后QC小组成员再进行调查,寻找造成问题的原因,最后根据可能导致问题产生的因素制定改进措施,并付诸实践,最终解决问题。

功夫不负有心人,长久以来,通用公司对于完美品质的坚守,换回了顾客的赞许和市场的认可。通用全钢子午线轮胎不仅得到了国内市场的肯定,而且也获得了对质量要求极为苛刻的国际运营商的广泛认可,目前已经出口到中东、东南亚等全球五大洲40多个国家和地区。同时,公司在质量管理上始终不断向标准化、规范化、程序化方向发展,先后通过ISO9001、3C、TS16949、ISO14001几大国内体系、美国的DOT和欧洲的林ECE体系认证。

(红轩)

# 管理者最不应该说的十句话

## 一、“不关我事”

身为管理者,只要是公司的事情,事无巨细,都有一份责任。即使是完全在职责之外,态度和蔼地给予一些指引,也能表现出自己的成熟大度和礼节。工作当中很多时候都是说者无心,听者有意,对下属说一句这样的话很容易将自己的形象彻底颠覆,对同事说一句这样的话会激发矛盾产生误解,对上司说一句这样的话可能意味着你该调整岗位了。

## 二、“为什么你们……”

在责问别人时,想一想自己有没有什么过失,尽了多少力多少心。有时,宽容地对待别人的错误,会使人更加振作,更加进步。

## 三、“上面怎样骂我,我就怎样骂你们”

作为管理者,起的是一个上传下达的桥梁的作用,但绝不是一个简单的传递。对上,要忠诚尽责,完成任务;对下,要想方设法,给予激励帮助支持。敢于承受来自上面的压力,担负起责任,敢于缓和下级的紧张,创造和谐的工作环境,才是一个管理者最应该做的事情。

## 四、“我也没办法”

管理者的能力,从某种方面来说,是用解决问题的能力来衡量的。只会强调客观原因,不会积极的心态去调动一切可用的资源,显露出来的肯定是无可奈何和对上级以及下属的打击。

## 五、“我说不行就不行”

以自我为中心的话语,与事实没有合理性的解释,很难服人。凡事不能以事实为依据,不能本着商讨的态度来解决,可能会使事态更进一步的恶化。其实即使是错的意见,听听也无妨,应该是本着有则改之,无则加勉的心态来对待自己和别人。

## 六、“你说怎样就怎样”

听起来像是气话,又像是不负责任的话。在产生一些争议时,当一些意见没有被采纳时,这样的话脱口而出,听者会认为,你的见解毫无是处,本来还有可接受的地方,会变得全盘否认,而且从此将可能不再向你征询看法和想法了。

## 七、“我随时可以怎样”

强权气势的话语,让人听到了就有一种很不舒服的感觉,换句话说,你以为你是谁?你想怎样就怎样,你到底有多大的能耐?以势压人,只会贬损个人的形象,在大家心中埋下抱怨的种子。

## 八、“你真的很笨”

奚落、讽刺、挖苦员工的话语是在伤害员工自尊及感情,“哀莫大于心死”,表面上员工是在听你的,按你说的去做,但实际上员工只是在敷衍了事,因为他根本体会不到工作的乐趣,工作质量肯定不高。

## 九、“不行啦,我能力有限,谁行谁来做”

如果是真正认识到自己的能力有限,能够迎头赶上,自我充电,或许可说是一种有自知之明而且有上进心的表现,也算是一大幸事。但如果用这句话来抵触工作,来嘲笑挖苦他人,来掩饰自己内心的慌张,全无挑战工作的意识,则可以说,说这句话的管理者无形中已散失了一个管理人最基本的素养,他已不配再做管理者了。

## 十、“都很好”、“蛮不错”

泛泛的表扬,既缺乏诚意又不能振奋整体、激励个体,因为人皆不喜欢廉价的、言不由衷的恭维,因此表扬的言语策略应该是及时、有代表性、有充实具体的内容,能够体现被表扬者风貌的语言。

(牛津)