责编:袁志彬 编辑:唐勃 电话:(028)87348824
版式:张彤 校对:阳红
2011年3月2日 星期三

GUANLIBIANGE
管理变革
经理日报
THE MANAGER'S DAILY

洛钼集团 勇担社会责任 奏响爱心之歌

□本报记者 罗红耀
通 讯 员 智文涛

始建于1969年8月的洛阳栾川钼业集团股份有限公司,是一家以钼钨的采、选、冶、深加工为主,集科研、生产、贸易为一体的海外上市公司,是河南省信用建设示范单位和百强企业及50家高成长型企业,同时还是中国第一大、全球第四大钼生产企业、中国第二大钨生产企业和重要的黄金生产企业,也是河南省唯一一家进入全国利润百强企业排行榜的企业。

近年来,该集团积极回馈社会,勇于承担社会责任,积极支持慈善及助残事业,热心参与社会各类公益活动,在统筹兼顾股东、企业多方利益的前提下,积极支持新农村建设事业,支援地方经济发展和灾区重建。据不完全统计,近三年来陆续向城乡公路改造、新农村建设、农村扶贫帮困、省内外灾区援助等捐资上亿元,用实际行动践行了国家以工业反哺农业的号召。

面对自然灾害 洛钼担起大企业应尽的社会责任

2010年7月24日,栾川县遭遇百年不遇特大洪灾。灾情发生后,作为本地的国有大企业,集团领导以回报社会为己任,毅然捐资1000万元支持灾区重建,集团的双方股东鸿商产业控股集团和洛阳矿业集团也分别捐资500万和100万,向灾区人民奉献出一份爱心。与此同时,为帮助受灾群众早日渡过难关,重建家园,7月28日,集团董事长党委书记段玉贤个人率先捐款10000元,集团公司党委、工会、团委联合向全体员工发出捐款倡议书,下属各单位干部职工积极响应,职工个人捐款累计达3868万元。针对公司受灾职工,集团公司紧急下拨救灾资金20万元,工会拨款13万元,全部用于救助受灾职工。集团公司工会根据受灾情况向552户受灾职工分别发放1000元至5000元慰问金,帮助他们重建家园。

此外,该集团还向遭受特大严重地震灾害的青海玉树灾区和四川汶川灾区捐款500万元。

热爱公益事业 洛钼人真情回报社会

洛钼集团热心支援教育等社会公益活动,每年都在当地投入一定人力、物力和财力,在城乡公路改造、新农村建设、义务植树、义务献血等方面来回报社会。从2000年开始,该集团就承担起对口扶贫、新农村建设等社会公益任务,支援栾川秋扒、三川、庙子、叫河等多个乡镇的新农村建设、扶贫帮带、拥军助教等事业,每年向对口扶持农村捐助资金近百万元,持续投入资金累计超过5000万元。

4月是洛阳市一年一度的牡丹花会,在得知花会期间洛阳市库存血液出现偏型,AB型血液库存较为紧张的情况后,洛钼集团主动与洛阳市中心血站取得联系,在公司内部开展义务献血活动。两天时间,共有255名员工踊跃参加无偿献血,共计献血102000毫升,人均献血量400毫升,为洛阳市牡丹花会期间的临床用血保障做出了积极的贡献。

洛钼人勇于承担社会责任、无私奉献的义举引起了洛阳市电视台、洛阳日报等当地新闻媒体的关注,纷纷赶赴采血现场实地采访。2011年初,该集团作为爱心企业关注当今社会最脆弱、最需要社会救助的孤儿群体,积极资助社会孤儿资金10万元,向社会弱势群体奉献出了企业的一份爱心。集团公司被授予"情系孤儿爱心单位"荣誉称号,集团党委书记、董事长段玉贤被评为"情系孤儿爱心人物"。

既要金山银山 又要绿水青山

在经济发展的同时,洛钼集团对矿山生态建设给予了很大的关注,提出了"既要金山银山,又要绿水青山"的发展思路,走出了一条可持续发展之路。从2005年起,洛钼集团按照"保护生态环境,再造秀美山川"的环保思路,加大了生态修复和环境美化的力度。根据国家有关矿山水土保持及土地复垦的有关规定,对建设矿山公园进行了整体规划。由洛阳市环艺园林工程公司设计,实施了矿山生态环境保护工程,种植了50余万株雪松、刺柏、百日红、香花槐等10余种适合山区生长的观赏性树种,绿化面积达到57万平方米,形成乔木与灌木交相辉映、鲜花与绿叶相互映衬的秀美景观。同时在恢复植被的基础上,开辟绿色养殖项目,建设生态养殖场,在实现企业可持续发展的同时,为社会的生态建设留下了一笔宝贵的财富,荣膺了"中国生态小康示范基地"荣誉称号。

新龙集团"管理提升年"启幕

笔者近日从山东新龙集团了解到,该集团与深圳中旭培训集团签订了108万元的培训合同,对企业进行为期4个月的培训,从而拉开了该集团"管理提升年"的序幕,推动企业从项目突破到管理突破。

去年以来,新龙集团开工建设了年产20万吨/年离子膜烧碱、6万吨/年三氯氢硅、6万吨/年TCE(三氯乙烯)三大项目,标志着该集团产业战略转移实现突破。该集团提出,要以科学化、规范化、制度化的管理推动可持续发展。他们完善了各项管理体系,通过了ISO9001质量管理体系、ISO14000环境管理体系、OHSMS18000职业健康与安全管理体系认证,推行了热电、氯碱、聚氯乙烯、三氯氢硅安全标准化。氯碱公司、热电公司、精细化工公司在管理中推行了"白国周班组管理法"。聚氯乙烯公司创新开展了岗前安全宣誓活动,为安全生产奠定了基础。

去年该集团与深圳中旭培训集团签定了48万元的培训合同,建立了"结果管理"、"捍卫承诺"、"一对一考核"等重要的管理办法。为进一步提升管理水平,新龙集团把今年确定为"管理提升年",进一步建立科学、规范、有序、符合企业实际的管理体系。 (张兴刚)

革新管理 | Gexin Guanli

与以往紧盯价格和成本的企业不同,海尔价值战略的分析框架更强调企业为其所在价值链创造的价值。对于后金融危机时代的中国企业来说,重新审视这一分析框架有着非常重要的战略意义!

海尔 微利时代的新价值变革战略

□韩煦

海尔"人单合一双赢"的商业模式,将用户价值放在了企业战略的核心位置,并对企业的组织结构和流程结构进行了一系列的变革,为其企业战略提供制度保障。

"倒三角"组织结构 为用户创造价值

创造用户价值的关键在于如何快速准确地发现和满足用户千差万别且不断变化的需求。采用传统组织结构的企业,在应对这种挑战时,出现了一些问题。首先,在传统企业"正三角"(金字塔式)的组织结构中,市场信息和决策权分离。一线的员工虽掌握最准确、最及时的市场信息,却无法决策,而处在"金字塔"上层的领导虽拥有决策权,却远离市场。"自下而上"的信息反馈和"自上而下"的决策传递,一方面拉长了组织决策的时间,另一方面,造成了传递过程中信息和决策的失真。其次,在传统组织结构中,各流程环节独立,彼此的信息流动不通畅,责任难以分清,增加了企业的协调成本,降低了对市场需求的反应速度。

为了解决这些问题,海尔于2009年5月提出建立"倒三角"的组织结构,力图借此改变企业内部的信息流动和决策方式,增强企业响应用户需求的能力。而"自主经营体"就是这种组织结构的集中体现。

以海尔最为成功的冰箱农村经营体为例。海尔当地的市场人员在与用户深入交流中发现,对冰箱的省电要求非常高。而农村市场上主流冰箱产品的耗电标准为两天一度电,很多农民用户很难承受。于是,市场人员提出,要为农村用户生产三天耗一度电的冰箱,并从企业内部市场链各环节,包括研发、销售、物流等环节,选择相关人员,组成"自主经营体",针对上述需求进行研发设计。从提出节能冰箱的需求到开发这种冰箱,"自主经营体"只用了3天的时间。最终,该"自主经营体"迅速研发出了节能冰箱,并及时将其送到用户手中。这款冰箱在农村市场上颇受青睐,它的销售量是它上市之前冰箱市场上同价位最畅销型号冰箱的4倍之多。

在这种"自主经营体"机制下,企业以第一线的市场人员为轴心,根据市场需求调度资源,提高了海尔响应用户需求的速度和精度。而海尔总部在将生产和销售的决策权下放到"自主经营体"后,则更多的扮演"自主经营体"协调和配置资源的角色,为"自主经营体"快速响应市场的需求提供了强有力的保障。

模块化生产 为供应商创造价值

模块化生产是海尔集团为创造价值的又一重要变革。

虽然这一变革提高了用户和企业价值,但却间接增加了供应商的负担。先前供应商只需要根据企业的图纸生产标准的零部件,但在模块化时代,供应商需要承担设计和生产模块的双重任务,无奈地背上一部分研发费用。正是考虑到供应商成本上升,海尔提出与供应商进行"大资源换大资源"和"共同设计"的理念,希望能够帮助供应商降低其生产成本,使供应商也能够从企业模块化的变革中受益。

在"大资源换大资源"理念下,海尔通过整合内部订单系统,将众多产品型号中相同的模块集中起来,统一交给其供应商生产。订货量的提升使供应商实现了规模化生产,生产成本大大降低,而生产成本的降低,也增加了供应商针对海尔所需模块进行研发的积极性。在"共同设计"理念下,海尔和供应商在产品设计方面进行深入合作,互相提供技术和方案支持。这种"共同设计"的模式降低了双方的研发成本,使双方的价值都得到了提升。

以海尔与其电控模块供应商的合作为例,海尔通过内部订单整合,将供应商的订单量提高了1倍,减少了对方的成本;而供应商则为海尔提供了更好的技术支持和价格让利,使海尔的生产效率提升55%,成本下降17%。同时,通过双方在设计阶段和网络整合阶段的相互合作,将海尔冰箱生产线的人员减少50%,也将供应商的生产成本降低10%左右。

海尔价值战略的启示

我们不难看出海尔的价值战略与传统竞争模式的区别:与紧盯价格和成本的企业不同,海尔更加注重用户价值和供应商价值的提升。

在后金融危机时代,中国企业将经受更加复杂和严峻的考验。泛滥的流动性所推动的资产价格上涨以及人民币升值所带来的成本和出口压力,都将进一步挤压企业微薄的利润空间。对于尚徘徊在价值链底层,急于寻找利润空间的中国企业来说,如何从这种困境中突围,成为了不容回避的问题。

海尔的价值战略为我们在传统竞争模式之外提供了一种更加开放的突围方式,也让我们看到了企业价值之外更加广阔的价值空间。从海尔的案例中,我们可以看到,价值战略的突围首先需要突破传统的组织结构和流程结构,这是价值战略能够实现的制度保障。对于中国企业而言,价值战略的突围更重要的在于突破传统的"以企业价值为中心"的竞争思维,让价值链的各个环节都能在企业的竞争中受益,做经济生态系统中一个负责任的竞争者。

竞争的最终目的在于更好的价值创造,竞争的最高境界是共赢。

【管理溯源】

价值战略的源头可追溯到十余年前:1996年,时任哈佛大学教授的Brandenburger和Stuart发表了《基于价值的企业战略》一文,为企业的价值战略提供了一个简单而又经典的分析框架。他们认为企业为社会创造的价值不仅仅包括企业所产生的净利润(即企业的价格减去成本),还包括企业为其下游的用户和上游的供应商所创造的价值。

康普的"另类"渠道销售

"康普是一家非常重视渠道建设的公司,在2010年我们成立了专门的渠道部门来发展和管理我们的渠道商。"美国康普企业解决方案大中华区销售总监陈岚女士在接受《经理人》采访时说道。

康普作为通信网络基础设施解决方案的全球领先企业,目前在全球拥有超过13000名员工,年销售额达30亿美元。为了拓展无线业务,2007年底以26亿美元收购无线通信企业安德鲁,完成了其有线网络和无线网络解决方案的合并,使得其服务让人们无论是在家中、在工作还是在路上都能得到应用,真正实现了其"连接世界,康普无处不在"的愿望。

在收购的背后康普是以怎样的商业模式来实现今日的行业领先的呢?它的销售渠道又有何不同之处呢?

想客户未来之所需

产品为了要适应市场的需求,以客户为中心是一个非常重要的理念,但真正能够把它做到位却很困难,而康普在这方面却做得非常好。

"客户在对IT基础架构进行投资时,我们会建议他们不仅要看重网络互联的能力,同时还必须看到整个网络未来的发展趋势,同时我们还会给客户一个长远的规划。"康普公司企业解决方案亚太区销售副总裁简宜舒博士在接受采访时说。

在卖产品的同时给客户做一个长远的规划,想客户未来之所需,这是很多企业所忽略的部分,而康普却在这里下大功夫。为了让产品将来可以兼容更多各种各样的设备,康普非常积极地参与关于全球数据中心主要标准的制定上,因为布线系统是完全基于标准,完全开放的,布线系统上的设备不论是什么品牌,只要符合标准都可以精确高效地连接;而加入这些标准委员会还能够让康普接触到一些具有前瞻性的新技术,在这些标准出台之前就能够做好准备,使得公司产品走在行业的前列。

康普的客户在产品选用时是不受限制的,比如有些客户现在用的是思科的产品,以后可能会改用华为的产品,康普都有为这些客户想到,康普已经和一些知名的存储厂商、交换机厂商展开了合作,消除了产品之间不兼容的情况;在构建新型数据中心方面,康普同样也坚持以客户为中心,想客户未来之所需。例如,康普强调智能化很重要,但是用户可能不需要一步到位,而是分阶段分区域地逐步应用智能化,康普就会为他们提供平滑过渡、即插即用的解决方案,将非智能的布线系统升级为智能的布线系统。

另类的渠道分工

"康普的整个销售团队,包括销售部,渠道部和技术部三个部门,"陈岚说。"渠道"的原意是指可以代销企业产品的中介机构,但在康普却并非如此,它的渠道是由内部的员工组建的。康普的渠道人员、技术人员和销售人员合起来组成一支分工不同而目标一致的销售团队。康普为什么要把渠道纳入公司内部的管理系统中,可以起到什么作用呢?

"在销售团队的分工上,渠道和销售的工作是相辅相成的。"陈岚指出,渠道部门主要的职责就是确保分销商和合作伙伴跟康普的战略完全一致,并且加强针对分销商的培训,分销商们能够更多更快地了解康普新的产品和解决方案信息。例如,康普现在非常注重数据中心,渠道部门就会把这一信息传递给分销商和合作伙伴,让他们也从目前的业务状态中开始关注数据中心的最终用户;再例如,通过渠道部门的宣传,能够让专家们了解我们的最新动态,跟康普起到一个良好的沟通,对产品提出改进意见,这样我们可以向用户推出更完美的解决方案。总之,渠道部总体上来说起到的是沟通桥梁的作用,促进了康普与分销商、专家以及合作伙伴之间的沟通,使各方面更密切地配合康普的政策。 (经理人)