

提要:

虽然 CEO 的职责是统领公司全局,但事实上,每个人都有自己的特别喜欢领域。而他们的离开,对于一个已形成强大体制和文化的公司来说,造成的真正影响或许只有那一小部分。

| “技术控”                                                                                                                                                           | “数豆者”                                                                                                                                                | 超级销售                                                                                                                                                   | 外交官                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>苹果 CEO 史蒂夫·乔布斯</b><br>最爱与产品相关的工作。比如对于 iPhone 手机,他就几乎介入了每个细节,甚至连其背后曲面都亲自过问。而在苹果,设计师能直接向 CEO 汇报工作。所以,失去乔布斯的苹果仍然有着继续繁荣的前景,只是可能不再会频繁推出 iPod、iPhone、iPad 等革命性产品了。 | <b>通用汽车前 CEO 里克·瓦格纳</b><br>财务官出身的瓦格纳曾以仅 25 亿美元的投入,完成了对韩国大宇汽车的收购,从而使通用走出受多品牌战略、高福利负担拖累的低谷,并使金融公司成为企业盈利最多的部门。而他的离开,则给予已陷入僵化生产和开发模式的通用,重新成为一家真正汽车公司的契机。 | <b>惠普前 CEO 马克·赫德</b><br>还在 NCR 公司担任销售员时,赫德的主管曾对不尊重他的同事大声呵斥:“如果没有我们,怎么能够养活你们?”这让赫德从此感受到销售的作用,而这也成了他在惠普最喜欢的工作。即使是在其采购负责人观看 NBA 全明星赛时,他也会在附近的会议室里向客户兜售产品。 | <b>新闻集团 CEO 鲁伯特·默多克</b><br>媒体大亨默多克绝对是公关高手,网站收不收费这点儿事,经他一喧嚣,就成了持续一年多的热点话题。而当年力挺撒切尔夫人,从而获得后者支持的事例,更充分显示出其政府公关的手腕。如果他退位了,不管谁是接班者,恐怕新闻集团上头条的机会都要少很多了。              |
| <b>谷歌 CEO 拉里·佩奇</b><br>他发明了谷歌赖以生存的搜索算法,主导收购了 Android 以及后来演变为谷歌地图的 Keyhole,并坚持开发 Chrome。这个曾无视身旁的互联网大亨巴里·迪勒,而专注把玩 PDA 的“硅谷小子”,其回归,或许会让很久没有因谷歌新品而激动的人,热情被重新点燃到沸点。  | <b>微软 CEO 史蒂夫·鲍尔默</b><br>比起给开发者做产品评测,鲍尔默更喜欢从头到尾翻看一本财务报告,并迅速找出其中错误这也构成了他和比尔·盖茨的最大不同。这个数学天才不仅事无巨细地关注财政方面的事务,甚至能把每一笔销售数字牢牢记在心中。据说,连他的作息表也做成了电子表单。       | <b>克莱斯勒前 CEO 李·艾科卡</b><br>他曾创造性地采用分期付款的方法,说服数万名持谨慎态度的顾客购买 1956 年款克莱斯勒。而其不仅想出了“如果能找到比这更好的车,那么你就尽管去买”这一著名广告语,还亲自频频在电视广告中亮相。相比 CEO,他更是影响了整整一代的“超级推销员”。    | <b>索尼 CEO 霍华德·斯金格</b><br>斯金格曾把自己在索尼的角色比作其老本行:哥伦比亚广播公司新闻制片人。因为他在这里的很大一部分工作就是搞好公司人员间的关系。这个完全不懂技术和日语的美国人甚至与 Play Station 游戏机之父、以独立和顽固著称的工程师久多良木也建立了良好的友谊。<br>(叶佳) |

## 肥城矿业集团 梁宝寺能源公司 用“四预八步” 信息闭环式管理 维护矿山稳定

全国两会召开之际,肥城矿业集团梁宝寺能源公司党委通过进一步明确责任体系,严格“四预”信息处理流程,关注民生,关爱员工,强化“源头”意识,变上访为下访,深入基层了解相关信息,掌握基层员工思想动态,及时处理各类矛盾,努力营造稳定、和谐的内部环境,确保两会期间不出现任何纰漏。

该公司充分发挥四预八步信息闭环管理法的作用,政工人员每天都要深入基层调研,整理分析信息,及时排查影响安全、质量、治安、稳定等和谐矿山建设的苗头性、倾向性问题,发现问题后,启动预警机制,并依次按照信息锁定启动预警、分类编码建档立卡、研究措施提出建议、报呈领导签批意见等八个工作流程步骤的落实,切实达到信息处理的良性闭环管理,以此确保各类问题能够及时有效地解决。

该公司还建立了完整的特殊时期信息汇报制度,规定每名四预信息联络员在每天下午三点半之前必须用座机向信访办汇报所包单位稳定情况,将信访办电话公开,方便各类消息能够及时、快速传达,确保信息畅通。他们还每周定时召开四预信息交流通报会,集体讨论方法、措施,迅速拿出处理整改意见。整改意见和处理措施将在一周内上报分管领导,解决率均在 90% 以上,为公司各项工作的顺利开展提供了坚强的思想保障。

(魏俊泉 张若昱)

## 稻花香集团召开高层管理人员述职报告会

2 月 28 日,稻花香集团在 101 会议室召开了高层管理人员年度述职报告会,集体机关高层管理人员、各成员企业总经理以及各公司部分部门负责人参加了会议。

会上,37 位集团高层管理人员及各成员企业总经理全面回顾了 2010 年工作开展情况,认真总结了各公司、各部门在生产经营、企业文化建设等方面取得的优异成绩,同时也提出了存在的不足,并提出了合理化意见和建议,明确了 2011 年工作的思路和打算。随后,全

体参会人员还参加了企业高层管理干部考试。

集团总经理蔡开云对各公司、各部门的 2010 年工作给予了肯定,对高层管理人员的努力工作和辛勤劳动表示认可。他要求全体参会人员借此机会,查找差距,相互学习,共同提高。他指出,2011 年是集团实现百亿目标的关键年,也是“十二五”的开局之年,希望各公司管理者明确目标,团结一心,把握机遇,创造和谐新氛围,为集团实现百亿目标做出新的贡献。

(袁林 文\图)



## 企业规范化客户管理五大技巧

我们今天谈到的客户管理是从生产型企业产品营销的角度说起。这里的客户就是消费或需求企业产品的人或人群。有的企业用上了客户关系管理软件,让客户分类更准确、统计更容易、管理更方便。不管是否使用客户管理软件,任何一家企业客户管理的基础工作都是相同的。这就是收集客户信息、分类存贮、定期跟踪、区分个性需求、做好细致服务。差别在于是否规范,是否到位。那么规范化管理的客户关系如何管理呢?

**一、多渠道收集客户信息**

一般企业收集客户信息过于简单,一张身份证复印件,企业三证资料复印件,双方合作协议就这么多。规范的客户信息统计表至少应该包括以下内容:

1、基础资料:特别是单位主要

负责人、经办人他们的性格、兴趣、爱好、经历、经验,甚至家庭、社会背景等都不能忽略不计,而是了解得越详细越好。

2、客户特征:企业规模、经营状况、创业时间、组织特点、经营理念、企业文化、行业比较、发展前景,甚至对本企业的重要性都应该有评估等级记录。

3、交易记录。

**二、个性化跟踪服务**

个性化服务越来越受到重视,有的企业甚至提出了一对一服务的目标。一般企业也就针对大客户实施而已,真正的个性化服务还有待时日。不过这是努力的方向。如果所有的企业把人性化服务做得像格力一样惠及千家万户,那我们实现的和谐社会的目标就指日可待了。

**三、平等处理双方利益和分歧**

客户关系说白了,也是一种利益关系。如何处理双方的分歧、平衡双方的利益才是客户管理的难题。

第一步依法办事,按双方签订的合同处理双方分歧是最基本的准则。但是随着环境的变化或者经济波动、材料涨价等等外力影响,随着市场格局的改变,双方的地位会随之改变,但双方合作的诚意不能改变。即使产生了分歧,只要双方平等协商、互相尊重,就没有解决不了的问题。万不得已,可能会对簿公堂。这是谁都不愿意见到的结局。但是如果出现一方对另一方的侵权行为,这也是唯一正确的选择。

**四、动态反映客户关系曲线**

客户关系不可能一成不变,变化是好是坏而已。企业必须动态记录客户管理的曲线,及时调整管理方式和管理手段,促进客户关系向

良性循环的轨道发展。

客户管理必须和企业内部的绩效考核挂钩。对不断改善客户关系,促进客户关系发展的员工给予奖励,同时也对持续保持良好合作关系的客户给予奖励,这样就一定可以创造客户关系管理的双赢局面。

**五、帮助客户成长**

做一个负责任的企业,就应该带领合作伙伴一起成长。比如说给予客户政策支持、资金支持和人员支持,人员支持既可以是培训支持,也可以是管理支持。客户的成长、客户群的壮大、客户忠诚度的建立,反过来一定会促进企业本身的发展壮大,一定会为企业带来丰厚的利润和持续增长的动力。

(张国祥)

## 中铁二十三局八公司： 创先争优 提升企业 全面管理水平

□ 周 宏

党的十七大都署以改革创新精神加强和改进党的建设,明确提出要在全党开展深入学习实践科学发展观活动,要在党的基层组织和党员中开展创先争优活动。中铁二十三局集团八公司在活动开展中,结合发展实际,丰富活动载体,狠抓各项工作,全面管理取得实效,推进了企业健康稳定快速发展。

**加强作风建设,班子形象得到提升。**在创先争优活动开展中,公司领导班子率先垂范,以身作则,按照各自工作分工,主动深入基层,真抓实干,每个成员在一线指导和解决处理问题都达到 100 天以上。一年来,公司党政主管都带头坚持民主集中制,发扬民主,通过会议集体决策,全年共召开党政联席会和党委会 12 次,决定各类事项 49 项,任免管理人员 116 人次,保证了决策的民主性和科学性,带动了整个班子作风的改进。领导班子深入扎实的工作作风得到了广大员工的认可,在民主测评中,公司班子综合优良率由 2009 年的 87.36% 提升到 2010 年的 88.32%;项目班子综合优良率由 2009 年的 88.62% 提升到 2010 年的 90.78%。

**加强人才培养,人才储备得到保证。**随着企业规模扩大,公司注重发现、培养和选拔年轻人才。开展创先争优活动以来,共引进专业人才 26 人,接收来自 38 所院校 37 个专业 109 名大学(专科)毕业生;举办、组织各类培训班 36 个,培训人员达 521 人(次),选拔 22 名优秀年轻人,充实到技术、行政、党务管理等关键岗位上,制约企业发展的人才瓶颈逐步得到改善,为企业长远发展储备了人才资源。

**加强文化宣传,员工士气得到提振。**为结合创先争优活动开展,公司编印《养工之声》编稿 437 篇;《养工快讯》65 期,编稿 88 篇;《工会讯息》10 期,编稿 22 篇。全年在国家、省市级媒体刊稿 95 篇,编辑印发公司宣传画册;延伸宣传阵地,提高稿费标准,激发员工写作热情,全年共收集各类稿件达 774 篇。利用有效的宣传手段、多样的宣传途径和丰富的宣传内容,为公司凝聚人心,鼓舞士气,外树形象发挥了积极作用。

**丰富活动载体,员工热情得到激发。**一是开展评选先进,树立比学榜样活动。“七一”期间表彰 27 名优秀共产党员、3 名优秀党务工作者、3 个先进基层党组织;民主评议党员 215 名,43 名党员同志被评为优秀党员代表。二是开展向“中央企业先进职工标兵袁松同志”学习活动,出版了获得各级表彰的先进集体和优秀员工事迹集《打拼人的风采》。三是分批安排公司先进员工和离退休老同志到海南休假疗养活动,落实了“先进”待遇。四是开展“优秀劳务工”评选活动,并与 3 名优秀的年轻劳务工签订了长期劳动合同。五是开展党员公开承诺活动,213 名党员亮明身份,公开向广大员工承诺,自觉接受民主监督。六是开展“践行企业价值观”员工演讲活动,内容丰富,形式多样的活动,进一步增强了全体员工的工作热情和积极性。

通过创先争优活动的扎实开展,广泛地激发和调动了广大员工的工作热情和打拼精神,去年公司各项工作均取得了可喜的成绩。

(作者系中铁二十三局集团八公司党委书记)

## 企业内部管理三大败招

马云说:“小企业成功靠精明,中等企业成功靠管理,大企业成功靠诚信。”

当余明完成公司改制,引入英盛等国际投行战略性投资后,太阳乳业已从创业阶段过渡到快速成长阶段。此时,余明应适时在企业内部管理和组织结构上进行一次较为彻底的变革,使太阳乳业建立起现代企业制度和体系化的经营模式。但是太阳乳业却扩张过度,管理不当,资金链断裂,甚至陷入被驱逐的地步。可以说,太阳乳业败在内部管理。

**发展思想:赌**

余明自视很高,不但给太阳乳业的未来规划了一个非常宏大的蓝图,而且认为自己已在管理理论和实践上都拥有了领先的水平。实际上,太阳乳业管理落后,与其言论相悖。在余明的大脑深处,潜藏着一种思想:企

业的发展不是靠内部管理,靠的是“赌”。余明“8000 万元广告换来 8 亿元销售合同”获得创业成功,就是一种赌;为了使太阳乳业能够在美国上市,不惜与外国投资者签订对赌合同,更是大赌。在这种思想指导下,余明总希望寻找某种捷径使企业在一夜之间一步登天,而忽视了企业的成功依靠的是扎扎实实的内部管理。

管理是企业永恒的主题。余明应该认识到,太阳乳业要发展,家族经营只是企业发展的一个阶段,当太阳乳业公司改制成功后,随着企业规模扩大和面对更加复杂的市场环境,余明必须在太阳乳业内部建立起现代化的企业管理制度,通过踏踏实实的企业内部管理提高企业的经营效益,促进企业的大发展。

**公司治理:用人唯亲**

从公司治理结构看,太阳乳业虽

然引入英盛等三家外资股东,但实际上是典型的家族企业,企业的所有权和经营权不分,余明的太太、弟弟、内弟、儿子不仅是董事会成员,而且是企业的高管,英盛公司派来的代表张建设,虽名义上是公司总裁,但有无权。可以说,太阳乳业在相当程度上存在着用人唯亲的现象。

1、太阳乳业高层管理人员基本是余明的家人和亲戚,这样就难免会发生不懂企业管理的人走上领导岗位,降低企业的管理水平。另外,任人唯亲使特殊人物把持关键岗位后,企业制度和业务流程形同虚设,如同废纸,公司事务以关系开路。

2、用人唯亲的人才机制使太阳乳业产生不公平的内部竞争环境,企业留不住有本事的人才。而家族成员通常带有排外情绪,外部优秀人才一般也不愿意到家族企业去发展。即使外部人才来了,“空降兵”也很难融合到企业中,这样就不能给太阳乳业带

来新的管理模式和管理理念的改变。连英盛公司派来的总裁都是有职无权,更何况外部引进的人才呢!

**决策机制:独裁**

太阳乳业是典型的家长制决策,任何重大决策都是由余明一个人做出,其他人只有执行的权利。甚至当余明陷入被驱逐的紧急困境时,其他人员也与以往一样,都不发表意见,等余明独自形成决策,他们就遵照执行,可见太阳乳业的决策机制是何等独裁!这种决策机制虽然效率高,但是往往会带个人爱好和偏见,很难做到科学决策。同时余明的决策完全是在市场行情良好的情况下做出的,这样的决策本身就会带来巨大风险,一旦市场环境发生变化,结果可想而知。

太阳乳业在实现企业目标过程中一味追求扩大规模,资金链面临断

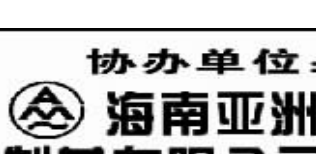
裂风险,这固然有决策失误的原因,但是在决策执行过程中,企业没有建立风险预警监控机制,没有及时进行风险评估,结果导致风险不断加大蔓延,最终造成企业扩张失败。

追根探源,太阳乳业为什么没有建立起现代企业制度,其实是隐藏在背后的“老板文化”在作祟。所谓“老板文化”,是指老板事必躬亲,独断性强,员工主动性差,一切以听从老板指挥为主的企业文化。不可否认,“老板文化”在民营企业创业史上发挥了不可估量的作用和影响,但当企业发展到一定规模时,企业的决策者必须及时抓好企业的内部管理,学习和创造先进的企业文化,来代替相对落后的“老板文化”,这样企业才能健康、持续、快速地发展。

余明总希望寻找某种捷径使企业在一夜之间一步登天,而忽视了企业的成功依靠的是扎扎实实的内部管理。

(戴桂礼)

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