



2011年4月6日 星期三
辛卯年 三月初四
第087期 总第6859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

中华老字号 “上网”卖力吆喝 “触电”悲喜交加

在淘宝网上搜索“全聚德”,一共可以搜索到 25 页;“五芳斋”则有 89 页。此外,“梁义隆”、“稻香村”、“张小泉”、“西泠印社”、瑞蚨祥绸缎、欣泰福布鞋、同仁堂等一批老字号都加入了电子商务的大潮。在陌生的线上经营环境中,他们可谓喜忧参半! 老字号缘何如此集体转型电子商务?

[详见 B4 版《主题策划》]



深圳清溢,是中国首家申报日本戴明奖的企业,在向着更高的目标迈进。而追根溯源,清溢“一次做对”的中国特色管理模式,无疑是其获取胜利的关键。一个硬实力远不如发达国家同等企业的中国企业,完全可以通过打造软实力追赶世界水平!

“一次做对”师出“零缺陷”管理模式

——清溢光电打造中国特色企业管理模式详解

管理论坛 | Guanli Luntan

光明食品“折戟海外”的战术启示

李 冰

近日,光明食品集团以 17 亿欧元报价竞购全球第二大酸奶制造商法国优诺公司股权失利。美国通用磨坊的竞购价虽只有 16 亿欧元,但最终还是凭借同优诺的长期合作,以及提高优诺特许经营费等附加条件,获得收购优诺 51%股权的机会。至此,光明海外并购已接连四次失败。中投顾问食品行业研究员周思然向记者分析说,光明的国有背景是一些西方国家设置壁垒的主要原因。由于国有企业与政府有着千丝万缕的关系,许多西方国家对这类企业的海外投资审批较为严格。对此,有专家此前在接受媒体采访时就曾建议,在跨国收购上,国企应当讲究策略,按照国际上认同的游戏规则“出牌”。在收购过程中要低调,不能给对方咄咄逼人或者志在必得的印象。

再者,光明的全球知名度较低,国际影响力较弱。单从此次竞购优诺来看,竞购方中不乏一些跨国公司巨头,如雀巢、通用磨坊等,他们背后聚集了包括摩根士丹利、罗斯柴尔德、德意志银行、汇丰银行等在内的跨国投行。相比之下,光明食品集团的品牌形象和团队实力就逊色多了。虽然最后组建了顾问团队,包括荷兰合作银行、奥睿律师事务所、普华永道会计师事务所等,但 3 月 1 日才开始尽职调查工作,为时已晚。周思然指出,光明食品集团之所以频频选择海外并购,与光明食品打造全产业链的发展战略有关。作为国内最大的食品集团,光明食品集团曾提出,到 2015 年力争发展成为具有国际竞争力的食品产业集团,集团业务规模将突破 1100 亿元。并购可谓是一条捷径。光明食品集团董事长王宗南也多次公开表示,推进实施并购战略,是快速实现集团战略目标的需要。

从这个角度上看,光明食品的国际之路还会继续走下去。周思然表示,这就要求企业在做大的同时应着重提升品牌知名度和企业形象。只有自身实力得到国际认可,才有助于走出去。同时,吸取并购失败教训,并加强顾问团队的建设,提高公共关系处理能力,都有助于中国企业提高海外并购成功率。

“一次做对”是清溢光电前任总经理、现任清溢和衡管理咨询公司总经理的陈扬菊先生将美国质量管理大师菲利普·克劳士比(Philip B. Crosby)“零缺陷”管理运用到中国一个中小型高新技术企业的思考和探索。

在零缺陷管理成为国际上质量管理的一种主流理念之后,清溢在思想上把它由一个绝对概念转化为了一个相对的标准,并结合自己企业的管理实践,创造性地将它运用到了企业的全面管理中。

“一次做对”管理模式赢先机

“一次做对”,顾名思义就是用正确的态度和坚强的决心,第一次就把正确的事情做正确。它是系统地继承零缺陷、卓越绩效模式和 TQM 的核心思想,经过在中国的长期实践和系统思考之后,所整合的一套行之有效的适合中国的管理体系。“做正确的事”指方向要正确;“正确地做事”指工作

方式和方法正确。“一次做对”实施的目标就是通过一系列有效措施和方法使企业战略、运营和基础管理的方方面面都符合以上要求,从而快速、全方位、持续地提升企业管理。

那么“一次做对”的要求对任何工作都适用吗?有人认为,对研发人员就不应该提出“一次做对”的要求。对此,陈扬菊解释道:“次数是绝对的也是相对的,我们允许研发人员犯错误,但决不允许总犯错误。因为你试验了 100 次才成功,人家只用 10 次就成功了,那么相对次数少的企业就抢占了先机,次数多的成功就失去了商业价值。因此只有我们把科研思维与商业行为综合考虑时,才会认准“一次做对”的深远价值。”

乍听起来这确实是极近苛刻的要求,它是否符合人性化的管理?陈扬菊认为,人性化管理的本质是尊重员工,顺应员工的思想行为规律去管理,但绝不是自由化,决不能放纵随心所欲者。真正的人性化,是用恰当的方式引导员工改掉身上的毛病,

不断地完善自我,以完美的自我去应对他人和社会,这样的人性化才有社会意义。

实现“一次做对”的 6 个步骤

作为企业的领导层,管理“一次做对”的内容十分丰富,其核心是围绕实现客户标准的多种要素的达标到位。就制造业来说,如人才管理,就要求找到合适的人,进行适当的培训,以达到工作所需的态度及能力标准;同时,设备、原材料、技术方法、环境及各种保障要素也都要达到标准,然后贯彻“一次做对”的系统方法,实现次次做对。

(下转 A2 版)



“24 小时规则”:福特汽车的管理法宝

在福特汽车公司(Ford Motor Company),我们用最近几年的时间完成了一个众所周知的转变。我们完成这一目标采用的工具之一,就是我们称之为“24 小时规则”(24-Hour Rule)的东西。这是以福特汽车公司 CEO 艾伦·穆拉利(Alan Mulally)喜欢的一个谚语为基础的一项管理实践。艾伦喜欢的这个谚语就是:“你无法管理一个秘密。”

异常复杂的项目——诸如计划、设计、开发、制造、市场营销以及销售整个高质量汽车产品线——不可避免地会归结为策略和执行,归结为确保系统顺畅运作或者果断停止的日常管理决策。

我们花费大量的时间来查找问题。在新车投产期间,人们要试驾车辆,要测试车辆,他们所做的是可能发现新难题的工作,而这些难题则有可能推迟新车的上市。比如说,我是突然发现了这样一个问题的工程师。如果可能,我很想自行解决这个问题——这是人的本性,但并不是正确的念头。如果我长时间琢磨这个问题,独自攻克这个难题,那么,整个团队——以及新车上市的时间——就可能深受其苦。

所以,我们制订了一个规则。这个规则



规定:“你有 24 小时的时间解决某个新出现的问题,在此期间,你可以自己试着弄清这个问题,看看自己能否解决。之后,你必须把这个问题给大家。”这是一个升级上报流程。因为有很多这类问题,所以,利用公司的智慧,我们可以很快解决它们。

在福特汽车公司,24 小时的时间周期是一个“主旋律”。这是个很有用的工具,是个具有标志意义不过同时也注重实效的绩效表现测评指标。举例来说,我们还有另一个规则:每一个担保请求权,或者一家福特工厂收到的经销商或消费者投诉,都要保

证在 24 小时内给予解决。

这个媒体称为“福特转变”的行动之所以取得成功,原因有很多——如果考虑到帮助公司实现目标的福特员工数量,成功的理由有千万条。我们拥有强大的领导力,拥有富有奉献精神的员工队伍,拥有统一的战略以及从车间到公司高层极为顺畅的信息交流程序。

罗马不是一天建成的,而福特公司的产品质量转变也不是在一夜之间发生的。但是,当我们很好地应用了 24 小时规则时,它确实发挥了重大作用。(本尼·福勒)

本期导读 | 当代管理

REVIEW | MANAGEMENT

经营企业 | ENTERPRISE

A2

“万达模式”:能下“金蛋”的鸡

A2

兰奇辞职

宏碁开始第三次战略调整

理通商道 | COMMERCIAL

A4

邦家商业模式:“只租不卖”

B1

借力新渠道

康比特 实现“大众化”转型

财智人生 | LIFE

B1

商家纷纷换 LOGO

麦当劳新店大玩“变脸”

B2

京东宏碁结盟售后

刘强东谋求“新盈利”

富在市场 | MARKET

B4

利润下滑

“认购王”雅戈尔陷多元化迷思

C1

湖南烟草工业

积极推进“卷烟上水平”

季琦:“中国服务”必将取代“中国制造”

汉庭连锁酒店 CEO 季琦认为,连续创业,连续成功,秘密在于中国巨大消费市场的崛起。这个市场给予了我这样的创业者连续成功的机会,给予了许多服务企业做大的机会。假以时日,这个市场必将培育出众多世界级的服务公司。

我自己的亲身经历,启发我提出了“中国服务”的概念。我相信,“中国服务”必将取代“中国制造”,成为中国企业新的成长力量。

汉庭是“中国服务”的倡导者和实践者,虽然只有短短的 5 年,已经在行业内确立了自己独特的竞争优势,被誉为最“好”的经济型酒店。5 年之后,汉庭的酒店数将达到 1500 家,有可能进入全球酒店排行榜的前十名。20 年后,我相信汉庭有可能成为全球酒店业的前三名。我个人的理想,不仅仅是 3 家成功的上市公司,而是要用我毕生的精力,将汉庭打造成全球最出色的酒店集团!

在中国,要建立一个大而持久的优秀商业机构,我信奉“高效管理+优秀企业家”的成功模式。所以,我们除了有远大的理想和澎湃的激情,更有一流的管理团队,来保证我们达成目标,追求卓越!

(钟企)

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微博《壹报网》(www.111.net.cn)上公布,可供查询或手机上网查询(111-2011.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、广告等费用。本报正副记者、本报合同并订过银行汇款或转账到账与本报无关的其他账号。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