

经理日报

2011年5月25日 星期三
辛卯年 四月二十三
第135期 总第6907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

通胀:“中国制造”难以承受之重

国家统计局发言人盛来运称,未来仍将面临较大的物价上涨压力。在通胀持续的预期下,缺乏品牌运作、长期从事低附加值生产的传统制造业,正饱受成本上涨的压力,通胀已成为其难以承受之重。
[详见 A2 版]



高效把握关键控制点 红牛成就全面质量管理

“我们的经验是,对于像红牛这样的饮料生产企业,把握住了生产过程的关键控制点,全面的质量管理就成功了90%。”红牛维他命饮料有限公司北京生产基地的副总经理兼副总工程师石浩文说,“而这正是 HACCP(危害分析与关键控制点)管理规范的核心所在。”

管理论坛 | Guanli Luntan

丁立国的“精美”选择

王育琨

日本企业的最大长处,就是每一个人都能安心于细微之处的创造,而不是寄希望于给公司带来战略上的突破。

当中国企业意气风发向着世界级企业冲击的时候,德龙控股有限公司董事长丁立国却抛出一个震撼人的思想:中国企业一味做大做强的思路该转转了,该关注小而精、小而美了。

这个1970年出生的企业家,已经拥有全国人大代表、全国劳模等众多头衔。他每回老家,乡亲们见到他大多很惊喜。但一个小饭店的女老板,见了他跟见其他人没有什么区别,跟他打招呼也很淡然。

这个女老板经营小饭店已经有25年了。丁立国喜欢在这家小饭店用餐。十几年前,这家小饭店的周围兴起了20多家餐馆,现在就剩了这一家。这个女老板应该有几千万的身家了,但还是自己拿菜单给客人看,一笔一笔地写菜单结账。她不扩展新店,安心经营自己的店,效益分外好。

在饭店的显眼处,挂着一副对联:“不与别人攀比,只求自己突破”。这个女老板把经营小饭店当作一种禅。她不去关注外面的各种各样的机会,只是把自己的心神和能量,投入到饭店的经营上来。在经营中她获得了一种圆熟,品味着生命的喜乐。

与自己的紧张和冒险比较起来,丁立国真切体会到了一种做企业的境界:小而精,小而美。以前每次回家都会到这个小餐馆来,但是从来没有像这回那样发现小餐馆真实的美。

危机中,中国企业人的心智开始圆熟了。从一味追求驾驭财富的规模,到追求创造财富方式的个性化与精细化,这是中国企业人的一个历史性转折。

我们已经看到,日本企业的最大长处,就是每一个人都能安心于细微之处的创造,而不是寄希望于给公司带来战略上的突破。这是需要中国企业人不断经历各种各样诱惑的煎熬和打磨,才可以领悟出来的。一刻接一刻的变化,一刻接一刻的打磨,一刻接一刻的精进。大公司有这份定力,才可能是持续的。

牛津

在石浩文看来,红牛饮料的生产过程中最重要的三个关键控制点分别是:水质安全的控制、杀菌温度的控制、饮料罐封口指标的控制。“当然,红牛的CCP点(关键控制点)控制是建立在生产全过程细节管理的基础之上的。”

水是饮料的生命之源

“之所以把水作为第一个关键控制点,是因为饮料质量的好坏,水起到了关键的作用。”站在红牛饮料的生产车间里,石浩文这样开始了他的开场白。

按照石浩文的解释,企业生产过程中进行全程质量监控非常必要,但不能“眉毛胡子一把抓”,分清对质量控制最为密切相关的几个点,就可以保障产品的关键质量指标。因为“在生产过程中,有些质量因素是可以通过后道工序加工弥补的,但有些质量因素的控制,一旦错过了就无法恢复,它会影响整个产品的质量。这些质量因素

就是CCP点(关键控制点)。”

实际上,红牛饮料的整个生产过程就是从水的最先参与开始的,像大多数功能独特的饮料一样,红牛饮料的配方对外一直是个谜。红牛进入中国市场后,一直以健康、运动的形象出现,目标消费也是年轻人的群体。为了保障产品的质量,红牛对饮料构成的各种成分控制的非常严格,从原材料采购到生产加工过程,都采用了非常严格的控制措施,占据饮料90%以上成分的水是否达标,已经成为他们进行质量控制的一个焦点。

红牛的水质量控制指标关键锁定两点:PH值和电阻率。“通常自来水是导电的,因为其含有矿物质,而红牛要求的水电阻率要大于1兆欧/厘米,即它是接近于绝缘的。”对于水的PH值,国家标准采用的是50-70“我们的产品要求要比这个严格,为52-68,高于国标。别小看这点数字差异,对于饮料品质的好坏却非常关键。”石浩文如是说。

把水作为关键点衡量,在很大程度上

带动了人们对整个生产线的源头配料的关注,并采取了严格的卫生安全控制措施。比如,所有配料都要经过一个特制的、装有微孔陶瓷滤芯的过滤器进行过滤,除去杂物,使液体本身更清澈细滑。“滤芯更换比较频繁,因为红牛饮料粘度相对较大,这就要求我们要定期进行更换清洗,以保障过滤工序的顺利进行。”

正是这种追求细节的完美,成就了红牛品牌的国际口碑。在石浩文看来,一个企业也只有做好生产中的每个细节,它的成长才是健康的。如果细节管理不到位,无论这个企业成长得多么好,也是扭曲的,不健康的,它的衰败也可能是很快的。(下转 A2 版)

传递价值 成就你我

芙蓉王 文化头条新闻

湖南芙蓉王文化传播有限公司

探秘耐克“绝密仓库”

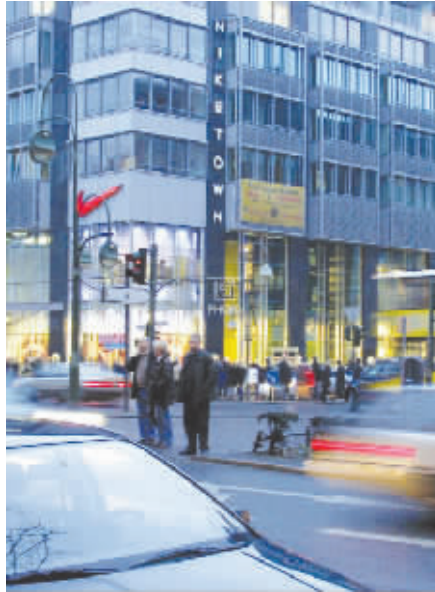
岳森

2011年初,耐克中国物流中心(CLC)在江苏太仓启用,这也是其全球第七个、第二大物流中心。当耐克在大中国区的年销售额达到1864亿美元(财报披露2009年12月至2010年11月数字),什么是它现在最优先和最重要的应该做的事?不是品牌,不是营销,而是一个能够高效管理库存和快速补货的强大的物流支持系统。

这个巨型方盒的建筑面积达20万平方米,拥有超过10万个货品托盘,年吞吐能力超过24亿个件次,同时可满足79个集装箱货车装卸货。更重要的是,耐克将藉此缩短15%的交货时间——一件货品从门店下单到发货将只需要数小时。

巨型中央处理器

这里就像是一个巨型的中央处理器。所有商品分拣和管理的基础都依赖于强大的数字化采集和处理能力。所有货品都嵌入了电子标签,并逐一扫描,工人们根据电子显示屏上的信息来分拣配送货品,其信息通过专门数据端口与耐克全球连接,每天都会有完整的共享数据反馈给相关部



门。海量信息如此之多,以至于计算机所需要的编码数量几乎与全球最大的购物网站亚马逊一样多,这里是物流专家们把对数字和技术的热爱转化为成果的乐园。

“这座全球顶级水准的物流仓库采用了业内最领先的技术,很多技术是耐克首创并独有的。”耐克全球营运技术副总裁汉斯·范·阿尔比克(Hans van Alebeek)对

记者说。包括总长达9公里的传送带、顺序拣货机、无线射频扫描仪、自动化仓库管理系统等在内的诸多物流技术与装备,让这座仓库在分配效率、吞吐量、弹性力三项指标上均达到了全球最高水准。

智能世界

这座耐克在中国的第一家大型物流中心有两幢建筑,分别储存鞋类和服装类货品,两者之间通过传送带装置接驳。仓储区被分为整箱区和托盘区两大单元,散装托盘区分布其间。如果有大订单到来,整箱区即可直接配送;小订单补货则可以直接从托盘区内散装货品中抽取。根据配送分拣需求,服装配送楼层被分割为三层:顶层是拥有45万个设置了独立编码的货架区,二层则是两套自动分拣系统,一层为打包和装车配送区。

出人意料的是,拥有45万个独立编码的顶层货架区的编码其实并无规律可言,这主要是为了避免操作员因频繁操作会熟记下编码,从而产生误操作。取货操作员运用机器语音系统与计算机对话,核对存货信息—取货前自动控制系统会告知操作员取货区域,操作员到达后,(紧转 A2 版)

本期导读 | 当代管理

REVIEW | MANAGEMENT

经 营企业 | ENTERPRISE

A3
江铃:
信息化管理实现财务业务一体化

A3
管理兵法:让员工有话说出来

理 通商道 | COMMERCIAL

A4
扎克伯格:创新来自“有组织无纪律”

A4
GE:从“反向”到“自主”的创新

财 智人生 | LIFE

B1
开拓新领域 TCL染指“新能源”

B1
全新服务尝试
当当推出“退款0等待”

富 在市场 | MARKET

B3
郑煤集团:好文化润人心

B4
掏现85亿美元 微软“豪赌”skype

总裁教练姜岚昕: 高薪时代倒逼 中国企业管理升级

今年两会以后,工资上涨、收入倍增话题就被广泛关注和热议,并且今年一季度,中国共有13个省区市都陆续上调了最低工资标准,平均增幅20.6%。形势明朗,廉价劳动力时代已经过去,高薪时代即将到来,中国企业该怎么办?

中国企业该怎么办?在第99期“总裁执行风暴”高端培训现场,来自全国各地各行行业的550名企业家也发出了同样的疑问。“总裁执行风暴”授课老师、世华智业集团董事长、北京华夏管理学院院长姜岚昕先生认为,高薪时代将倒逼中国企业管理升级,企业必须向管理要效益,特别是要有科学的薪酬体系,并为现场企业家开出了“高薪人才最便宜”的观念药方。

“其实高薪的员工最便宜,因为高薪意味着为企业创造了更大的价值,更多的利润,而低薪就意味着在成本支出的同时,没有产生相应的利润。”姜岚昕先生对现场企业家的涨薪焦虑如此表示。

针对管理出效益,高薪员工最便宜等积极思维方式,第99期“总裁执行风暴”的企业家学员们也坦言,经过三天的管理培训发现,目前企业的管理水平亟需精细和提升。因此,要企业重生就需要领导解放,发挥员工的主动性和创造性,而高薪时代的来临就未尝不是一个提升企业管理水平的契机。(千龙)