

海信史琛： 信息化项目管理 助力企业“井喷”式长跑

史琛也是幸运的。从入职的那一天起，海信集团“工作未定、规划先行”的企业文化，让他有了一次将个人努力与企业发展相融合的机会。他说：“公司高层领导在决策层面给信息化工作以强有力的支持，这让我有了参与改写海信企业信息化发展历史的机会。”

意外的转折

2003年前后，一场关于ERP系统是否对企业有实效的争论空前激烈，这在消费电子类企业当中尤甚。很多企业认为ERP系统动辄投资几百万元甚至上千万元，实际上是言过其实的东西，上ERP系统基本就是找死；而另外一方面则认为，ERP系统的确能够规范企业经营，是企业发展的必备手段，并能给企业带来巨大的效益。

当时海信集团的主流声音赞同前者，这让欲在海信内部力推ERP项目的史琛一筹莫展。

正当史琛想下一步如何办时，一件意想不到的事情发生了。

平常很少过问信息化工作的集团董事长周厚健突然将史琛叫到了他的办公室，并亲自告诉史琛：“海信现在有必要启动ERP项目了。”虽然史琛惊讶万分，但是能感觉到“董事长下了很大的决心”。事后，他了解到周厚健其实早就关注ERP项目了。

这件事被史琛定义为海信集团在企业信息化历程中一个巨大的转折点。

此后，ERP项目直接成为了集团的“一把手工程”，其他高层领导的思

编者：

近两年，海信在企业信息化项目“井喷”时期，并未出现“大跃进”现象，反而如一排排多米诺骨牌，通过产生连锁反应助力企业长跑。海信信息技术管理部部长史琛说：“公司在每一个信息化项目启动前，都做出了中长期的规划和蓝图。这让公司信息化蓬勃发展的现状，变得理所当然。”

想也很快统一了，反对的声音变成了同心协力、积极配合。于是，在2003年下半年ERP项目正式启动。

2004年，集团高层再次做出重大决策：在整个集团内部实施IT部门资源整合。将集团信息技术管理部改为信息技术中心，集团下属所有子公司的IT部门统一归到总部，并且将他们之前上的系统也一并被收购过来，这被看作是海信信息化道路上浓墨重彩的一笔。史琛说：“因为此次组织架构的变革，让我在此后多次IT系统大会战中深刻地体会到项目推进的协同和彻底的重要性。”

变革后，海信下属子公司在总部推进项目实施时，会更加积极主动地配合和支持项目的落地，而不是闹分歧或“捣鼓着上一个系统”。史琛告诉记者：“很多大型企业最后都应该会走这条路。”

史琛分析道：“ERP系统上线和



IT部门大整合，这两件事是公司自上而下的变革，不仅起到了四两拨千斤的作用，还让我认识到，企业高层领导对信息化的决策支持以及IT部门组织架构与企业实际情况的匹配程度，是企业开展好信息化的关键因素。”

也正是因为海信具备了这两点，所以才很快踏上了稳健但不失超前的信息化探索之路。

IT大会战

短短五年间，海信上马了众多IT项目，这让信息化的同行见识到了海信速度。

在2004年到2008年的5年间，海信陆续将PLM系统、CRM系统、SRM系统、B2B系统、MES系统、视频会议系统等多个重大项目上线，迎来了信息化发展的“井喷”时期，而几乎

每上一个项目都让海信尝到了甜头。“这些系统效果非常明显，以至于根本不用掰着指头算一年到底节省多少钱。”史琛颇显自信。

到目前为止，海信研发团队达到两三千人，史琛告诉记者，这甚至比海信集团下属一个工厂的总人数还多，而如此庞大的研发团队证明了海信对研发的重视程度。然而如何用IT技术提高研发效率呢？尤其在收购科龙公司后，研发人员被分在顺德与青岛两地，他们之间还有着如何协同和资源共享的需求。

喜欢琢磨事儿的史琛认为，PLM系统正是可为研发带来巨变的系统，但难就难在PLM系统在当时并未有太多案例可供参考。

几经周折，最终PLM系统成功上线。这让研发人员查找资料的时间大大减少，这样就会有更多时间投入到真正的产品研发当中。另外，通过系

统，顺德与青岛分隔两地的研发人员可互相调用研发资源，达到协同与借鉴。

目前，海信在全国拥有8000多家服务机构，这些服务商都是外包性质，因此，售后服务的质量和效率一直是海信关注的重点。史琛也在不断地思考：如何运用信息化技术将复杂而庞大的服务队伍管理起来呢？

2004年，史琛在做集团信息化五年规划时，将实施CRM项目列入其中并作为核心项目，这也得到了集团高层的肯定与支持。2006年，史琛正式被任命为该项目的项目经理，这意味着又一场大战在即。

管理者说：

信息化管理有助高层决策

知己知彼，百战百胜。在项目立项之前史琛已经着手寻找症结所在，并准确地判断出：如果不能监控服务商的整个维修过程，海信对售后服务质量将难以把控。

来自物流领域大热的移动终端带给了海信CRM项目团队灵感，于是在海信高层的决策支持下，CRM系统的二期改进在2010年启动。

“不久的将来，客户给我们客服打一个电话，可能仅用数分钟的时间，我们最合适的工程师就会敲响您的家门了。”谈起移动终端在该领域的妙用，史琛显得神采飞扬。

每年几千万元的信息化技术投入，仅占整个集团销售收入规模的千分之一，然而带给海信的却是大型企业发展的历久弥新。（冯庆艳）

适合中小企业的三大战略管理

中小企业已成为中国经济新的增长点，也是解决就业的主要力量，在国民经济中起着举足轻重的作用。加入世贸组织以后，面对国内国际日益激烈的市场环境，中小企业必须实施针对自身特点的战略管理，才能健康发展。

抓住战略基石

战略的两个基石是核心能力和竞争优势。一个企业如何建立核心能力呢？一般来说可以通过两种途径：一是内部整合，二是外部交易（资本扩张）。内部整合是外部交易的基础；外部交易必须通过内部整合才能将新增的资源变成自己的。资本扩张需要企业投入大量的资源，如果不能及时得到融资，势必影响企业现有业务的运行；而且成功的资本扩张必需有足够的内部消化能力，可见对资金和管理的要求

是很高的，中小企业一般不应该贸然进行资本扩张。目前我国的中小企业主要应该通过内部整合建立核心能力。内部整合是指在现有资本结构的基础上，通过调整内部资源，包括控制成本，提高生产率，开发新产品，拓展新市场，提高管理能力，来创造和维持现有的竞争优势。通过内部整合使企业的现有资源得到充分地利用，使生产规模在一定的资本结构和技术领域内得以扩大，从而不断增强核心能力。建立了自身的核心能力以后，在此基础上进行有目的的外部交易（如联合或参与OEM等），继续获得核心能力，保持中小企业在竞争中制胜的关键是制定出合适的竞争战略，这种战略必须能够扬长避短，获得竞争优势。具体地，从成本和市场营销的角度来看，以下的战略可能比较适合中小企业：

低成本战略

要求企业积极地建立起达到有效规模的生产能力，在经验基础上全力以赴降低成本，搞好成本管理费用的控制，最大限度地减少研发费用和品牌推广等方面的费用。通过对我国中小企业分布状况研究发现，中小企业大多集中于两种类型：一类是分散型产业，其基本存在包括服务业、零售业、批发业、木料加工和金属组装机、农产品、风险型企业等。另一类是新兴产业，包括IT、NT、新材料、新能源企业。中小企业之所以主要集中上述两种类型的原因之一就是：这些产业长期平均成本曲线在规模方面是一个较平缓的阶段，这样，不同规模的企业都可能是适度的。在这方面，日本企业的做法值得借鉴，他们设计出便于生产制造而又有市场需求的简单产品，这样对成本的控制就变得可行。但是简单产品的设计创新却需要增加前期的投入，我国的中小企业往往采取模仿

他人的形式，有可能会侵犯他人的知识产权，所以要注意避免造成额外的违法费用。

集中一点战略

中小企业没有必要和能力满足大部分的市场需求，如果与行业内的大企业争夺同样的顾客群，中小企业将处于不利的地位。集中一点战略是主攻某个特定的顾客群，或某产品系列的一个细分市场，或某个地区的市场。围绕着如何很好地为某一个目标市场服务这一中心，企业制定的每一项性能方针都要考虑自己的市场定位，把精力集中在目标顾客上，以提高效率。集中一点战略更适用于服务业的中小企业采用，比如美国的西南航空公司，在航空业是规模较小的，但是其赢利能力却是那些大的航空公司望尘莫及，其成功的原因就是坚持自己的服

务特色和市场定位只为短途旅行和出差的人提供更廉价的服务。由此可见，集中一点战略也有助于降低成本费用。值得注意的是，目标市场和产品定位一经确定，就不应该频繁地改变，坚持服务自己的顾客往往要求企业敢于拒绝其他少数顾客的需要，实行“有所为有所不为”的做法。

积极参与和促成中小企业集群中的分工与合作。我国的产业分工不断深化也使中小企业可以不在受制于规模经济。一些产业能够借助“地区规模经济”和“零部件规模经济”取代企业内部的规模经济。通过企业内部分工外部化，大量的中小企业聚集在某个地区，在某一产品的上下生产链条上进行分工，形成企业集群的形式。在集群中企业之间共享资源，降低交易成本，从而提高了集群整体和单个企业的竞争力。

（文字生）

管理讲堂 | Guanli Jiangtang

高成本时代的薪酬管理之道

CPI连续高涨，用工成本居高不下，特殊时期下企业薪酬策略应如何调整？经历了2008年金融危机之痛的广东企业，在调结构、转型升级迫在眉睫时真切地感受着求贤若渴，留才心切。在这场人才争夺战中，企业应如何合理吸引、保留高端人才？随着经济反弹复苏，用工荒也随之大规模出现，企业用工将怎样发展？如何利用《中国薪酬白皮书》掌握行业薪酬秘密，调整薪酬结构？

面对复杂的市场环境，日前，钧策汇第二期管理沙龙在星汇国际大厦顺利举办，沙龙汇聚了正略钧策管理咨询专家、资深媒体人以及企业人力资源负责人等，大家就工作中遇到的薪酬问题进行了交流探讨。

“涨”字成为 2011年薪酬关键词

正略钧策商业数据中心薪酬顾问李核为大家分享了2011年薪酬白皮书

书，该报告显示，随着经济复苏势头强劲，企业业务发展迅猛，达到并超过危机前水平，企业招聘力度不断加大，人才市场趋于活跃，员工薪酬及毕业生起薪大幅上涨，员工流动性提高。

报告进一步显示，2010年GDP增长率达到了10.3%，2010年全国企业人均薪酬增长率达到12.47%，创10年来新高，预计2011年的薪酬增长率将达到12.68%。国家信息中心首席经济师范剑平预测2011年经济增长率在9%左右，企业间对人才的竞争将会更加激烈，大幅度的加薪势必成为必然。

现场企业嘉宾的发言也印证了这一调查报告，现场20多位企业嘉宾，一半以上明确表示企业今年正在或已经实施涨薪计划，且涨薪幅度大多超过10%。

但正略钧策管理咨询合伙人陆智能指出，一味地调高薪酬可能带来“高薪高离职率”的恶性循环以及企业利

润率下降等负面影响，因此如何提升人力资源管理、提供广阔的个人发展空间、良好的工作环境以及对员工的人文关怀，应成为企业“十二五”时期人才计划的重点。

解决薪资倒挂 需先完善薪酬体系

经济的复苏和CPI的持续走高等，大幅提高了求职者对薪资的心理预期，导致新进员工的薪资要高于在公司工作了多年的老员工的薪资，造成了薪资倒挂。某企业的薪酬主管在沙龙上说，她最近就遇到一件棘手的事情，新招聘的员工薪酬要比原来的老员工高出不少，而且联系面试了好几个候选人，几乎都是这个情况。陆智能认为，首先要看这样的情况是特例还是普遍现象，如果这个情况在企业招聘中已成为普遍现象，企业就应该反思，是不是自己企业内部的薪酬

水平已经和市场脱节了？陆智能建议，企业应该完善内部的薪酬体系，如老员工的加薪标准是和工作年限相挂钩的，这个不能太低，否则追不上CPI，更无法和新人比。如果薪资倒挂现象长期存在，会对老员工的心理造成比较大的伤害，轻则消极怠工，排挤新人，重则直接跳槽，造成企业人才流失。建立健全齐备的福利待遇或配套服务设施，增加员工的归属感，安全感，增加离职成本。

薪酬增长后 企业如何保持竞争力？

一面是用工成本、原材料成本、资金成本等各项成本都在攀升，另外一方面，企业的市场竞争也在加剧，这两块同时提出要求的时候，我们应该怎样来适应市场呢？中国经营报华南新闻中心主任江海波的问题可能概括了大多数企业的困惑。对此，某地

产企业的人力资源总监认为，“企业的涨薪策略应是如何抓住核心人才，掌握二八原则，通过对行业价值链的梳理，并辅以贡献度及稀缺性等几个评估指标，确定企业发展的核心人才。公司的激励政策会重点倾向于公司的核心人才，而对另外的普遍员工，更多地是从办公环境、归属感等其他方面给予满足，薪资就不会有太大的调整，选择顺其自然，让他们自然淘汰。”

陆智能则认为，企业应向管理要效益，中国的企业发展到现在，很多还是粗放式管理，通过流程重组，可以有效提升效率，从而控制成本。现场一位制鞋企业的人力资源经理也印证了这个观点，他们企业的薪酬成本增长3元钱，通过管理提升化解掉一元，真正落在市场压力上的只是两元钱。

（钧策汇）

管理智慧： 奖励 也要讲策略

财聚人散，财散人聚。大气产生大企，小气产生小企。为什么很多企业的奖励没有发挥最好的效果，就是因为他们没有正确奖励。奖励也要讲策略：

(1)要舍得，不吝啬

小舍小得，大舍大得，不舍不得，有舍有得。很多人便是“不舍不得”，你要那么多的东西是没有用的。在自己公司一直倡导“以个人退公司进为指导原则，以局部让全局取为核心思想”的发展理念。正是因为我知道自己只有“舍”得越多，公司才能得到更大的发展。

(2)要明确，不含糊

你觉得奖多了，同仁觉得奖少了；你觉得奖励少了，同仁的期望值也不平衡，所以奖励不能含糊。什么时间奖励、什么地点奖励、奖什么东西、怎么奖，都要非常明确。时间、地点、人物、过程、物品、数量、品质、方式都要明确。

(3)要有吸引力，不能奖同仁不需要的东西

奖励的东西要有吸引力。记得有一次我到上海演讲，一个同仁超额完成目标，上海公司奖励他跟我一起吃晚餐。同仁觉得这个奖励好，因为很多的企业家都没有机会和我一起吃晚饭。后来他把和我吃饭的照片贴到公司墙上，跟同仁、跟家人、跟亲戚朋友讲，这一讲就能触动他和更多人尽职尽责拿到结果。所以奖励一定是他想要的，惩罚一定是让他痛苦的。有的人说“我奖了，他怎么还是没有劲呢”？那是因为你奖励的没有吸引力，奖励的不是他想要的。你要问问他想要什么，这很重要。

(4)要有重点，不能凡事都奖

奖励时要有重点，不是什么都奖。一个企业如果什么都奖，相当于告诉你的孩子“你今天好好做作业，考了多少分爸爸就带你出去玩”，这等于贿赂。凡事奖励等于是变相地贿赂同仁，培养同仁“无利不早起”的思维惯性。所以领导者要持续地倡导同仁自我承诺与成果价值导向的神圣性。

(5)要物质精神同步，不能单一地奖励

管理最怕的就是对同仁实行单一的奖励，因为世界上90%以上的人，都脱离不了对物质的追求和精神享受的向往。光荣精神会让团队没有战斗力、生命力和向心力，整个团队的爆发力就出不来；物质奖励虽然可以让人充满动力，但物质过多，会让人性的责任、奉献、境界和高度变得模糊。

因此，奖惩既要有物质的，又要有精神的。光奖物质不奖精神，会让同仁唯利是图；光奖精神不奖物质，会让同仁缺乏韧性。只有物质与精神同步推行，相容相合才能将执行的力度发挥到最大程度。

（姜岚昕）

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