名企名管 | MingqiMingGuan

“慢跑”制胜：吃大象 要一口一口地吃

□ 范家辉

提要:

“人这一辈子做几件好事不难,难在坚持天天做好事。”做企业的道理和做人的道理一样,坚持和积累会带来意想不到的回报。市场上不缺乏每天都在冲刺的企业,不过,如果用“坚持和积累”来衡量企业的成功与否,我更倾向于让自己所在的企业做一个慢跑者。

会思考、会实践的范家辉

我每天早晨5点前一定起床,看二三十篇文章,从中挑选一篇最好的、有积极启发的文章,然后通过邮件发给同事和朋友们。这个习惯我坚持了十几年,每天早上很多人看我的电邮,之后回复我。这些回复的电邮里,他们表示了谢意,也给予了反馈,说看了我挑选的文章后,改变了自己的思考模式。

这件小事,让我慢慢地积累了很多朋友。如果我出差,两三天不发,就会有人问我是不是病了。

我们的企业也要求员工,每天早晨醒来想想自己可以做些什么好事。“好事”并非是捐钱,而是对他人好一点,比如说记住父母的生日、给亲人打一个电话等。我们全球有几十万员工,如果每人天天做件好事,一年365天就可以帮助3亿多人,这是一件值得骄傲的事情。

“人这一辈子做几件好事不难,难在坚持天天做好事。”

做企业的道理和做人的道理一样。不一定每天要做多大的事情,坚持和积累会带来意想不到的回报。

顺着这个思路再延伸出去,市场上不缺乏每天都在冲刺的企业,不过,如果用“坚持和积累”来衡量企业的成功与否,我更倾向于让自己所在的企业做一个慢跑者。

倒啤酒的哲学

我常常会讲到一个倒啤酒的理论。倒啤酒的时候,猛地从杯子口倒下去,很快就倒满了,但是酒杯里2/3都是泡沫。假如你把杯子斜一点、慢一点顺着旁边滑下去,虽然多花一点时间,但整个杯子里都装满了啤酒。

倒啤酒的理论说明,快就是慢,慢就是快。我们慢一点是一步一个脚印做事情。这个事情急不来,走捷径容易漏掉许多应该做的事情,就好像大厦打桩基,少打了几个桩基,外面看不出来,但是风暴一来,房子就倒掉了。

这也是现在很多新企业容易犯的错误。互联网的传播速度让信息进入了一个高速的时代。不少新产品一进入市场,企业就推出大量的广告来把品牌打响,这个策略有点本末倒置。在没有准备好销售、物流售后等一系列问题前,品牌打响了,消费者却找不到合适的销售人员,必然迫使企业加快扩充销售团队。临时组建的销售团队又可能不够了解产品特性,进而形成一个恶性循环。

在企业发展壮大的过程中,人才储备非常关键。企业需要储备的不光是人才的技能,最重视的应该是人才的价值观和心态。技能是可以学来的东西,而价值观却是通过一个人长期学习、生活的人生经历累积形成的。企业招聘的时候,员工的大概价值观已经形成,价值观、心态不是轻易可以改变的。所以企业的人才储备,需要的是跟企业价值观一致的人,这样的员工才会跟企业产生共鸣。企业的行政和销售人员都非常认同、理解自己的产品、文化跟事业愿景,当越来越多人了解之后,企业的发展自然也会越走越快。

我们做的是日用品,与日常生活息息相关。我们用的方法是,在最初花些时间让销售人员充分了解产品,当他们为顾客提供服务的时候,才可以让顾客充分了解产品的特性,与客户的需求结合在一起。这个过程看来是很慢,但是这个慢会让销售人员累积经验,然后,他们不仅是销售,还是老师,能给顾客提供专业的指导、帮助和服务。

这时会产生一个倍增的效应。也许在最初的五年到十年,企业发展都是平稳的,但是累积到一定程度的时候,每个人具备了能力,从一个到十个,慢慢地发展,十个以后都是快速增长。

总的来说,慢跑是为了长跑。跑过长跑的人都知道,刚刚开始的时候,千万不要跑太快,否则后面无以为继。规划好自己的步伐,第一段用多少时间,第二段再提速,第三段再冲刺。

因此,哪怕企业已经有了未来20年的目标,但还是要让员工做好当下的工作,慢慢提升,不是一口吃成个胖子。

吃掉大象的秘密

企业壮大的方式有两类,一类是趁势而起,一类是造势而起。

趁势而起是因为大环境好,并不一定代表会做企业。 比如中国改革开放30年,尤其最近十年,如此好的经济发展形势,较以往所有时候都更开放的大环境,各种类型的企业都在成长,差别只是成长多少而已。大部分公司只要会经营,就会赚钱。

而造势而起的公司往往更关注于做好自己的产品,有势(大环境)的时候,借个势起,没有这个势照样会起,只是速度没那么快而已。

现在最流行的说法,要可持续发展,这才应该是企业最重视的事情。

很多跨国公司都会遇到水土不服的情况。也有很多在本国发展很好的公司,一来到中国完全不适应。中国的经济前景非常好,趋势大师约翰·奈斯比特认为中国将在未来超越美国成为全球第一大经济体,是任何有远见的公司都不会错过的市场。然而,中国地域宽广、人口密集,对于很多跨国公司而言,庞大的中国市场犹如一头大象。要吃掉一头大象,一口是没有办法做到的,要一口一口、一块一块地吃,否则的话,会消化不良。

我们进入亚洲最早一个地区(香港)是1991年,到了中国内地市场则已经是2004年,中间在中国台湾、日本、澳大利亚和新西兰,以及泰国、菲律宾、新加坡等地区进行了布局。

这样的布局,使得我们有机会逐步接近中国内地市场,积累经验,培养本地员工。

在亚洲转了一大圈,我们发现差异性不小。而到了中国内地,差异性则更大,每个省(市、自治区)都是一个不同的市场。这时候,你对势的把握就显得非常重要了。当然也必须要有耐心,毕竟它的速度没有那么快。

在我看来,这需要经验的累积,而不是太多的不合实际的颠覆性创新。

对于企业来说,在这样一个充满变化的时代,要做的是优化企业的核心战略,以及具体的执行步骤,但一定不是随意的改变。只有这样,才能避免重蹈那些曾经成功企业的覆辙——它们在市场的变化时期,没有把握好方向,急于求变,反而失去了优势。

(作者为NU SKIN如新集团大中华区总裁)

企业物流 问路精益化

提 要

“谁不想有条不紊地运输、仓储、放置和生产,谁会希望到处找东西,谁不想随时知道什么东西位于何处,谁不想使库存物资少,而且很快可以拿到所需要的东西?”精益管理咨询公司Leancor公司总裁罗伯特·马钦科(Robert Martichenko)在上海2011精益高峰论坛如是道出精益物流的细节。

受油价、人工成本、利息等费用上涨的影响,中国的社会物流总费用近年来持续上升。数据显示,今年1~4月,我国社会物流总费用2.4万亿元,同比增长17.7%。尽管物流成本上涨有企业不可控因素在内,但企业到底如何控制自身的物流成本?这或许就是一个精益物流能解决的问题。

时间是企业物流最大的浪费

在物流成本上升和物流服务价格偏低的双重影响下,国内物流企业虽然收入增长较快,但企业效益有所下滑,经营压力加大。从重点物流企业调查统计看,一季度重点物流企业主营业务收入同比增长32.8%,但利润同比仅增长1.6%,收入利润率为4.5%。

对生产制造企业来说,物流成本不仅是其重要成本之一,也影响着消费者的购物体验。捷安特(中国)有限公司GCM总经理古荣生发现,既要根据顾客需求,提供顾客满意的物流服务,同时也要追求把提供物流服务过程中的浪费和延迟降至最低程度,不断提高物流服务过程中的增值效益,但这并不是件容易的事情。

“由于中国经济发展很好,老板们都忙着接订单,根本没有想到去改进物流。”古荣生告诉记者。

事实上,企业物流活动中的浪费现象很多,比如无需求造成的积压和多余的库存、实际不需要的流通加工程序、不必要的物料移动、因供应链上游不能按时交货或提供服务而产生的等候及提供顾客不需要的服务等。

“在这些现象中,时间是企业物流最大的浪费。因为时间是看不见的浪费,严重降低物流的效率,”古荣生表示,“对于企业来说,要想得到改善,应该如同刑事案件的侦查要从现场开始一样,在制造活动的现场也可以发现所有的问题与答案。努力消除这些浪费现象,就是精益物流最重要的内容。”

缩短中外物流效率差距

不过,就在今年6月,知名电气联接技术产品领域制造商德国魏德米勒,正把自己占地面积达8000多平方米的亚太物流中心安家在上海外高桥。

“的确,相对于欧美国家,甚至亚洲的新加坡、中国香港等地区,中国内地的物流效率并不高。”魏德米勒大中华区总裁宛晨表示。据估计,同美国和欧洲国家物流成本仅占GDP 5%~10%相比,中国占到近20%。剔除GDP的算法差异,客观地看,中国同欧洲国家和北美国家相比,在物流效率方面存在着较大的差距。

“中国的物流体系差距主要表现在两个方面,体制和相关人才的储备。”宛晨认为。

在宛晨看来,企业如何对自身物流资源进行优化配置,通过管理和决策,用最小的成本带来最大的效益,是面临的最重要问题之一。

他认为,中国企业物流发展的挑战之一就是企业的分析预测能力。这对类似于整车厂商这样的工业公司来说,问题不是太大;但是对于其上游零部件供应商这样的工业流通企业而言,因为“牛鞭效应”,距离最终消费者较远,需求存在不确定性,如何管理这种不确定性就成为关键。

古荣生也向记者表示,现在捷安特的订单,大多都是10辆车以下的。“即使是1辆车的订单,我们也接。”经过精益化物流流程改造后,现在订一辆自行车,三个星期内就可以交到客户手中。而此前这一过程则须耗费数月的时间。

垂直和水平的挑战

“企业的管理架构大多是垂直的,但从采购、生产、装卸、搬运、包装,到终极消费者的流程却是水平的,这就存在垂直架构管理与水平操作流程之间的挑战。”罗伯特·马钦科说,对企业物流而言,多一道环节,就需要多花一份劳动,浪费许多成本。

日本丰田汽车公司是精益理论的倡导者,原台湾丰田汽车(国瑞)副总经理王派荣认为,人们往往把精益局限于生产线,谈的大都是精益生产方面的知识与工具,却忽略了精益的思想其实可以广泛地应用在许多其他不同的领域。“在竞争日益激烈的时代,产品价格只会快速下降。如果企业不控制包括物流在内的成本,就会侵蚀到自己的利润。”

对于如何改进物流效率,王派荣认为,虽然企业不可能改变现有的公路网、铁路网及海运线等,但可以在现有资源上进行合理的运输网络优化,以不断降低运输成本。比如,在调运物资时,尽可能组织直达、直拨运输,使物资不进入中转仓库,越过一切不必要的环节,由产地直运销地或用户,减少二次运输。

罗伯特·马钦科说,作为生产厂,一方面要把厂内的物流及整个后勤,按照可用的对价值链中的产品设计、制造和订货等每一个环节进行分析,找出不能提供增值的浪费所在;另一方面,根据客户需求来灵活调整物流的频率,通过消除生产和供应过程中的非增值的浪费,以减少备货时间,提高客户满意度。

(刘琼)

煤海明珠耀矿山

——山东能源肥矿集团梁宝寺能源公司落实科学发展观的实践与探索(上)

□ 通讯员 孙照华 魏俊泉 郝兴军 梁祚山

山东能源肥矿集团梁宝寺能源公司位于济宁市嘉祥县梁宝寺境内,井田面积95.27平方公里,地质储量5.69亿吨,核定生产能力300万吨,公司现有员工5000余人。矿井投产以来,企业先后荣获“全国煤炭工业特级安全高效矿井”、“全国煤炭工业科技进步先进矿井”、山东省“十佳煤矿”、省管企业“文明单位”、“企业文化示范矿”、“省煤炭工业局安全质量标准化一级矿井”和“安全生产双基建设先进单位”等殊荣。

这是一方人文鼎盛,底蕴丰厚的创业热土;

这是一个生机勃发,欣欣向荣的阳光地带。

在素有孔孟之乡、礼仪之邦美誉的济宁市,宗圣曾子的故里,一颗耀眼的明珠——肥城矿业集团梁宝寺能源有限责任公司正悄然崛起、巍然屹立。他们裹挟着创造者的雄风,在千帆竞发的市场经济大潮中,劈波斩浪,抒写着跨越式发展的壮阔篇章。走进梁宝寺能源公司,感受它与时俱进的脉动,阅读它创新发展的篇章,我们从梁矿人自信的笑容里领悟出,梁宝寺能源公司取得的的荣誉首先得益于它持之以恒、锐意进取的创新思维,得益于以人为本、严谨科学的安全管理,得益于与时俱进、崇尚文化的现代理念。归结起来,它的发展是贯彻科学发展观取得的丰硕果实,它的成就是全体梁矿人追求卓越,勇于探索,勤于实践的结果。

创新:化蛹为蝶

创新,是一个民族的灵魂,更是一个企业的灵魂。《孙子兵法·势篇》曰:“凡战者,以合正,以胜。故善出奇者,无穷如天地,不竭如江河,终而复始、日月是也。”只有不断地创新,才能在激烈的竞争中立于不败之地。2010年,以张斌为首的的新领导班子面对员工成分复杂、素质参差不齐、条带开采难度大等诸多不利因素,审时度势,科学决策,提出“打造科技兴安矿井、建设安全高效企业”、“用制度助推责任落实,靠政策引领效益提升”的工作思路,极大地激发了企业活力。

观念创新作先导。观念是行动的先导,是企业管理的精髓。“创业之上,发展为先”。面对日趋激烈的市场竞争,积极实施大发展战略,引导员工解放思想,更新观念,提出了“以安全论成败,以效益论英雄”理念,员工的成本、质量、节约意识明显增强。树立“闯、拼、干”的思想。“闯”就是敢于进取,闯出一条适合梁矿发展、促进员工幸福的路子;“拼”,就是迎难而上,勇于拼搏,敢于胜利,努力实现企业的全面振兴;“干”,就是不尚空谈,求真务实,以实干赢得未来。观念的创新统一了员工的思想,形成了加快发展的强大动力。

体制创新增活力。坚持企业管理规范化,按照“用制度助推责任落实,靠政策引领效益提升”的思路,进一步建章立制,理顺管理,对班子成员的分工重新明确,细化指标分解,量化责任考核,建立了以调度中心为主的基础管理考核体系、以安监处为主的“三支队伍”动态安全管控、安全责任追究考核体系、以经管中心为主的经营管理考核体系、以党办为主的安全教育考核体系、以保卫部为主的地面环境和文明行为考核体系“六大考核体系”和办公室工作督导机制,形成了环环相扣、逐级负责的责任链条,稳步推进各项工作。

管理创新激活力。管理是企业永恒的主题,梁宝寺能源公司提出了“管就管到位,干就干精品;精严细实,规范高效”的管理理念,积极开展对标管理,抓原煤增量、节流减量、销售扩量。坚持以市场为导向,调整产品结构,舞活营销龙头,加大洗煤技改力度,提高资源回收、自制加工率,企业经济运行质量、经营效益逐年攀升。对机关机构、用工制度、分配制度进行改革,实行安全、质量、效益、技能切块工资,调动员工安全生产、增收节支、争做贡献的积极性。严干部带队伍,创新“六有六戒”干部考核评价机制(强抓工作要有韧劲,解决问题要有办法,分管工作要有特色,日常工作要有提高,整体工作要有效果,员工要有公认;力戒出现问题推过揽功,遇到问题上推下卸,解决问题束手无策,问题过后办法很多,汇报工作假大空虚,总结成绩夸大其词),促进干部作风转变、素质提高,打造了高执行力的卓越团队。

科技创新添后劲。科学技术是第一生产力,人力资源是第一资源。梁宝寺能源公司坚定不移地把依靠科技进步作为企业发展的基本方略,积极实施科技兴企和人才强企战略,大力推行节能技改,全员创新创效等科技创新活动,提高了企业实力,增添了发展后劲。加大采掘新技术、新工艺、新装备的研究和应用。采用综采、综放、综掘先进设备,提高采掘机械化、自动化水平和工作效率,提高了采煤工作面开机率,减少了设备空运转,降低了原煤生产单位能耗。洗煤厂针对精煤回收率低的问题,把洗煤分选关键设备——旋流器的结构进行了局部改造,提高其入料压力,改善旋流器的分选效果,解决了制约精煤回收率低的关键问题,精煤回收率由原来的42%提高到46%以上,并创出了单日精煤回收率60%的最好水平,精煤合格率也由原来的不足90%提高到100%,仅此一项每年可增加洗煤效益2000多万元。

因为蜕变,蝴蝶被喻为最有禅意的昆虫。同样,企业的成长也要经历由蛹到蝶的蜕变过程。在梁矿人看来,恰恰是创新给企业由蛹变蝶的能量。

协办单位:
海南亚洲制药有限公司
董事长 总经理: 楼金
地址:
海口市国际商业大厦12层
电话:0898-66775933
传真:0898-66700763