

企业利润持续增长的四大路径

企业增长引擎的秘密究竟是什么?

要得到持续增长,必须把自身从传统的调控机制中解放出来,创建一个全新的商业成长平台。

那么此成长平台该如何建立呢?有四种关键性的抉择:协调、服务、合作、授权。说“关键”,是因为这些抉择是支点,以此界定战略的内容、管理政策。另外,这四种抉择能够决定未来发展的结果。在接下来的路径部分,我们将详细阐述此平台的搭建方法。

路径一:协调

增长来源于建立一个价值网络时的敏捷性以及协调一系列其他组件的不同职能。当企业完成以上两点以后,它们可以帮助你扩大与外部的联系。协调型的企业依靠合作关系的同时性,而不是自己的职能。它们通过聚焦于协调价值网络中的各种关系来获得开放性成长,特别是在供应链管理方面。

沃尔玛的从控制到协作的转变真正促使了自身改革的成功。直到20世纪80年代中期,沃尔玛和宝洁之间还是一种对抗性的关系。宝洁的产品在沃尔玛公司的超市内出售,但宝洁强行规定销售产品的数量和销售的价格。这一做法导致了沃尔玛的严重不满,并逐步减少超市中宝洁的产品数量,或者把宝洁的产品摆到最差的位置。这两个公司之间没有数据共享、计划衔接或者系统间的协调。后来,双方重新审视了这种对抗关系,开始着手进行一次高层主管联合计划会议。会议



的结果便是沃尔玛同意与宝洁公司分享它的销售数据,宝洁公司可以负责管理沃尔玛的库存。该计划不仅仅改变了沃尔玛和宝洁之间的对抗关系,降低了成本,改进了两个公司的业务运转能力,而且同样也永远地改变了沃尔玛的业务模式。这便是沃尔玛的组建化和广泛的买家进行协调的开端。

路径二:服务

通过改革和以一个合作者的角度来协调自己的职能并使企业获得成长。企业与挑选的客户建立密切的合作关系,并使企业的合作伙伴在从控制向协调的转变过程中也能获得成长,这一点扩大了企业的成长空间。

通用电气公司现在的焦点集中在通过程序简化、程序权限、集权化和自由外包各种资源进行创新。通用电气在它的价值网络中的角色定

位是一个协调者,一个显著的例子是其医疗集团的卓越健康保健中心。但是,从另一个角度而言,通用电气公司还不仅仅是一个协调者,在医院里的远程监控扫描仪、轮船上的沃轮、铁路服务上增加的实时操作都是由它开创的。除了在自己的网络中进行协调之外,通用电气在其他企业的价值网络中也扮演着一个服务者的角色。众所周知,其和IBM公司在软件和硬件产业中扮演的是协调者的角色,而在IT领域和人力资源管理领域它更多的是扮演一种服务者的角色。

路径三:合作

一个企业的增长是通过参与动态的价值网络,为任何一个客户、协作者、合作者提供一系列的服务来实现的。合作型的企业为特定的行业提供类似运输、薪酬处理、呼叫中心的专业技术、信息技术操作等一

提要:

企业的成功,不是表现在暂时的资本业绩、利润的多寡上,而是表现在能否取得持续健康的发展,这也是为什么无数人对百年企业无限憧憬的原因。

般性的服务组件,而不是服务平台。这类企业为一系列广泛的客户提供相同的服务,从而获得利润和成长,它们关键性的组织技能便是合作,它们的核心平台的优势是同步性和服务的可靠性。

易趣阐述了一个通过合作获得成长的相同原则,它为上百万客户提供了一种每天都可用的服务,并让客户利用其平台来进行创新。例如,政府机构可以通过易趣以高达3倍的价格进行定期的公开拍卖;零售商可以使用易趣来销售被退回的商品,或者处理存货。许多小企业已经通过易趣的技术平台和过程平台(包括支付、支持和训练服务)来转变它们自身的业务。易趣自身评估,现在大约有超过10万个这样的小规模企业,它们使用易趣作为自己商业基础的下层结构。这种基础的下层结构把易趣划定为一个合作者,而不仅仅是一个进行拍卖交易的场所。

路径四:授权

有一小部分非常熟练的价值网络运营商通过邀请其他的企业进入自己的网络,让对方从自己的角度出发考虑参与改革。此类运营商的成长来自于这些合作伙伴的扩张,他们对这些推动者也进行适当的奖励。这种情况通常发生在代理、介绍和共享的商业形式中。

亚马逊的持续增长便是依靠不断地有新用户加入到它们的网络平台,它们虽然不是发起者,但却是授权者。这是一种扩展型的合作,一个拥有独特性的企业建立一个平台,在该平台上为其他的企业提供一些自己特有的职能,并允许其他公司在这个平台上进行改革和创新。这一授权者通过建立合作关系,创建新的价值网络来获得酬金。亚马逊向外界开放了技术平台,商户可以把亚马逊的网络服务软件合并到自己的系统中;超过3.5万个程序员已经从亚马逊网站上下载了免费的开发软件。经由亚马逊的平台来进行商业创新的一个例子是一个个体,这个人从2002年开始通过在亚马逊网站上的店铺来销售书籍,然后他逐渐学会了亚马逊的程序,可以让用户把一本书的国际标准图书编号扫描到电脑中,以便于在销售新书和旧书时进行信息检索。现在这个人可以立即知道在亚马逊网站上任何一本旧书的现价,并且它能够在光顾旧书店或二手市场时挑出最有价值的书籍。使用这些信息,他可以获得两倍多的收入——从10万美元增加到25万美元。(贺舒)

深化企业民主管理 “四种”机制是保证

□ 周安才

胡锦涛总书记在建党90周年重要讲话中指出:“要高度重视并切实做好新形势下群众工作,坚持问政于民、问需于民、问计于民,真诚倾听群众呼声,真实反映群众愿望,真情关心群众疾苦,依法保障人民群众经济、政治、文化、社会等各项权益。只有我们把群众放在心上,群众才会把我们放在心上;只有我们把群众当亲人,群众才会把我们当亲人。”作为企业,如何尊重职工主人翁地位,维护职工合法权益,深化民主管理工作,切实将职工的知情权、参与权、监督权落到实处,以此调动和激发广大职工的聪明才智和创造热情,更好地促进企业快速稳定和谐发展,共享企业改革发展成果。通过几年在工会工作岗位上的实践,笔者以为,深化企业民主管理工作应重点建立“四种”机制。

第一,应建立员工对话机制。建立平等职工对话机制,对于融洽干群关系,减少不必要的矛盾冲突,平衡职工心理,把问题消解在萌芽状态,具有不可低估的作用。各级工会组织立足基层,其成员又是由基层班组人员组成,具有很强的代表性,因此通过基层班组建立平等的职工对话机制,对于解决职工的思想问题有着直接的作用。要通过民主恳谈会、党群互动等形式,广泛开展与职工面对面的对话活动,充分听取职工的不同意见,做到“问题不积压,职工不积怨”,只要做到从源头上化解矛盾、理顺情绪,真正与职工建立民主平等的关系,企业上下就会形成风正、气顺、劲足的良好局面,职工便会主动参与和融入到企业的民主管理工作之中,人心思企、人心思干、人心思上、人心思进的良好氛围也将随之形成。

第二,应建立员工关爱机制。通过开展“谈心交心”活动,及时了解广大干部职工的思想动态和愿望要求。通过走访慰问,增强广大干部职工的家庭温馨感,做到“平时有人访,难时有人帮,病时有人探”。通过开展“一对一”帮扶活动,促进职工间的健康交流,进一步增强职工间的凝聚力,培养职工的主人翁精神。

积极为职工解决政策许可内的实际问题,不等、不推、不靠,做到人人平等。在帮扶工作中,要力争做到:思想上“引”。要向困难职工传递组织的关怀,激发困难职工的感恩之心、感激之情,引导困难职工树立自强不息、乐观向上、顽强拼搏的信心和勇气;事业上“扶”。就是举办多种形式的职工培训班,通过开展有针对性的培训,着力提高广大员工的生产业务技能;生活上“帮”。坚持做到职工患病住院必探望、职工家庭生活困难必帮扶、职工家中发生灾情必慰问、职工思想出现波动必谈话等“四必”制度;感情上“融”。各级管理人员在深入基层检查指导工作时,坚持做到:同吃一锅饭,同坐一条凳,真正把职工当贴心人,虚心听取他们的意见和建议,职工就会“把我们当亲人”。

第三,应建立员工劳动保护机制。员工是企业完成各项工作任务最重要的要素之一。在劳动保护上,要坚持加强对员工的安全生产教育和培训,保证所有从业人员熟悉安全生产规章制度,掌握本岗位的安全操作技能,杜绝安全事故发生;加强员工劳动保护,定期为员工提供劳动保护用品,强化防尘、防毒工作,消除高温、粉尘作业等有害因素给职工健康带来的危害。在抓安全工作中,领导班子成员要做到“三多”:多问一句,安全工作勤讲了没有;多走一步,“一法三卡”到位了没有;多看一眼,安全死角消灭了没有。调度人员要做到“三做”:外题内做:即把外单位的安全事故当着本单位的来对待,变别人的教训为自己的经验,对照他人检查自己,避免类似事故在本单位发生;虚题实做:把有可能酿成事故的隐患当成问题来抓,重点解决为抢进度而忽视安全的思想;小题大做:时刻把小问题当成大事情对待,从思想上找原因,堵漏洞,把问题解决在萌芽状态。“两找”、“一订”。即:安全形势经常讲,倾向性苗头反复讲,关键时刻及时讲,出了问题集中讲;查思想、查设备、查隐患;找差距、找漏洞;订措施。所有的施工人员要增强“五种”能力:一是解决问题能力。必须掌握

本职业务工作应知应会的安全操作规程,高效率地完成生产任务;二是发现安全隐患能力。能够及时发现生产作业中出现的各种安全隐患,尽快彻底消除;三是相互协作能力。在生产作业中必须为他人和下道工序创造安全条件;四是随机应变能力。对于一些安全突发事件,必须采取正确、及时、有效的措施,防止酿成事故;五是适应施工环境能力。不能因施工环境的变化,而忽视生产现场的安全要求。通过横向到边、纵向到底,多角度、全方位地抓好安全工作,有效地杜绝事故发生,确保员工的人生安全。

第四,应建立员工民主管理机制。要尊重和维护职工的知情权、监督权、参与权、决策权,这是企业实现民主监督的有效方式,也是密切干群关系的有效途径。基层工会要坚持每年年底在职工大会上进行民主评议领导干部,并做到有方案、有述职、有测评、有公布、有结果。只要不涉及企业重要机密,能够公开的都公开,不避重就轻。对职工群众想知道的敏感问题不仅要公开结果,而且要公开过程。要坚持做到“员工关心的问题全程公开,热点问题及时公开,员工想知道的问题彻底公开”,真正把民主管理渗透到企业管理最深层。一是确定企务公开内容。

企业每个阶段的生产情况,各项改革措施,扭亏增盈方案等重大决策;员工考勤、考核、考评情况;员工工资资金发放情况;员工违反劳动纪律情况;评先评优、考核考评情况;员工奖励处罚情况;员工食堂伙食账目情况;管理人员提拔任用情况;领导干部廉洁自律情况;困难职工帮扶救助情况;职代会上民主评议领导干部结果;财务开支和招待费使用情况,等等。二是规范公开程序。严格把握公开事项的提出、审查、公开、议事、整改、反馈等环节,要对员工提出的意见和建议及时了解、整改、反馈。凡在职工大会上需要公开的内容,工会要坚持做到会前提前发到各班组,切实维护职工群众充分行使民主治理、民主监督的权利。三是规范公开时间。坚持做到重大决策要通过职工大会按时公开,日常工作定期公开,热点问题及时公开。暂时不具备公开条件的也要做到及时向员工解释清楚,取得职工群众的理解和支持。四是规范公开形式。在职工大会、班组长会议上公开;在阅报栏、宣传栏和公示栏上公开;在自办快报、内刊上公开;在企业内部网络上公开。

深化企业民主管理,通过“四种”机制的建立,促进了企业快速稳定和谐发展。几年前,我企业个别基层单

位在民主管理企务公开工作中,曾一度时期重视程度不够,存在着不愿公开,不想公开,不必公开,没有什么可公开的思想,员工诉求渠道不畅,民主管理不到位,上访信不断,小字报满天飞,员工对企业发展的信心降至冰点。新任领导班子上任后,对公司进行了深入的调研后,严格按照党的十七大报告明确提出的“全心全意依靠工人阶级,完善以职工代表大会为基本形式的企事业单位民主管理制度,推进企务公开,支持职工参与管理,维护职工合法权益”的要求,坚持把“职工代表培训制度、无记名投票表决制度、职代会评议监督干部制度,并把评议结果逐项公布到个人、坚持职工代表述职制度、企业重大决策职工代表讨论、表决通过制度”,贯穿于民主管理全过程,畅通诉求渠道,规范项目管理,严格制度考核,确立了“创新混凝土制品,综合施工并重,打造行业一流一体化施工企业”发展战略;明确了“精益管理,和谐人文”的管理理念和“干出漂亮活,真心交朋友”的经营理念;提炼了“八公司的明天,我们来打拼”的“打拼”文化,坚持每年为员工办5至10件好(实)事,提高了企业民主管理的透明度,增强了企业的凝聚力和竞争力,促进了企业的改革、发展和稳定。

稻花香集团开展 6S 管理培训

日前,湖北稻花香集团开展了6S管理培训,来自集团各成员企业的管理人员共计210人参加了此次培训,标志着该集团深化推进6S现场管理工作正式启动。

6S管理主要包括整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全六个方面,是众多企业普遍采用的一种现场管理方法,已在许多国家得到推广应用。中国质量管理协会质量教育师范文安老师以生动、翔实的事例,深入浅出地讲解了6S管理的定义、6S管理的目的、6S管理的5个阶段以及成功推行6S的八个要点等内容,并与参训学员进行互动交流,解决了学员们提出的各种问



题。

集团常务副总经理刘运湘在讲话中指出,全集团要将6S管理推行工作纳入各部门日常工作范围,建立健全的6S管理考核体制,确保公司现场管理、设备管理水平

更上新台阶,顺利实现各公司全年目标任务。

据了解,此次培训为期两天,授课结束后,各参训学员还将进行考核测试。

袁林 摄影报道

伊泰集团公司

荣获 2011 年质量月

“鄂尔多斯市质量管理标杆企业”称号

鄂尔多斯市 2011 年度“质量月”活动启动仪式于 9 月 9 日上午在市中心广场隆重举行,伊泰集团公司派出员工方阵参加了此次活动。

在启动仪式上,鄂尔多斯市质量兴市工作领导小组代表市政府表彰了鄂尔多斯市质量管理标杆企业和质量月活动模范企业。授予伊泰集团、鄂绒集团和远兴能源等 5 家企业“鄂尔多斯市质量管理标杆企业”称号;授予中国移动鄂尔多斯分公司、天安公交公司和天润化肥股份公司等 5 家企业“质量月活动模范企业”称号。

股份公司副总经理姬永强作为企业界代表讲话并宣读质量月活动倡议书,向鄂尔多斯市企业界和社会民众发出“增强质量意识,承担质量责任;依法经营,诚实守信;严格生产全过程监控,保证产品质量;夯实质量基础,提高质量素质”四个方面的倡议。

2011 年鄂尔多斯市“质量月”活动由市质量技术监督局联合市教育局、市经委和市国资委等共 10 个政府部门共同组织,活动的主题是:“以质取胜,创先争优,建设质量强市,共创美好生活。”在质量月启动仪式活动中,伊泰集团公司展示了集团公司成就展板;发放了公司宣传册。在整个“质量月”期间,公司作为全市的质量管理标杆企业,在集团总部、各煤矿和各发运站悬挂和张贴以体现 2011 年“质量月”活动主题的条幅标语和宣传栏,组织质量管理体系内审员培训班,以多种形式营造“质量月”活动氛围,并将以此为契机积极推动企业质量管理工作的深入持续开展。

(乔志刚)

羚锐制药董事长熊维政再获质量管理领域最高荣誉

近日,国家质检总局向全社会公示了“2009 至 2010 年度全国质量工作先进单位 and 先进个人”名单,河南省有包括羚锐制药董事长熊维政在内的四人名列其中。这是熊维政继 2002 年 9 月荣获“全国质量管理工作先进工作者”后,在质量管理领域获得的又一次殊荣。

为总结和弘扬近年来质量工作取得的成绩,树立质量先进典型,开创质量发展的新局面,进而推动我国质量水平再上新台阶,国家质检总局决定今年 9 月在全国质量活动月期间,在全国范围内集中表彰和宣传一批质量工作先进单位和先进个人。

今年的“全国质量工作先进单位”称号授予质量管理水平、产品(或服务)质量较高,在全国具有标杆示范作用的组织和企(事)业单位,其中成绩突出的授予“全国质量工作先进单位标兵”称号;“全国质量工作先进个人”称号授予质量工作成绩突出的基层和企业一线人员,其中成绩突出的专家、学者或企业家将授予“全国质量先进个人标兵”称号。

获此殊荣,羚锐制药董事长熊维政表示:将以此为契机,深化药品 GMP 认证工作,狠抓药品质量管理,为促进行业健康发展、打造和谐社会,推动区域经济发展和质量兴国战略作出更大贡献。

据悉,全国质量工作先进单位和先进个人的表彰,是经中央评比达标表彰工作领导小组批准确认,按照《中华人民共和国产品质量法》以及《评比达标表彰活动管理办法(试行)实施细则》的规定,由政府部门组织的全国质量管理领域唯一的表彰奖励制度,是目前我国质量管理领域的最高荣誉。质检总局质量司相关负责人表示,在今年表彰工作的基础上,质检总局将总结经验,并借鉴美国、日本等发达国家经验,不断完善我国的质量奖励制度,进一步推动我国国家质量奖励工作,为提升我国产品质量营造浓厚的质量工作氛围。(汤兴)

国药准字H46020636

快克[®]

复方氨酚烷胺胶囊

一天一粒防流感

一天两粒治感冒

请在医生的指导下
购买和使用

海南亚洲制药生产

海南快克药业总经销