

经理日报

2011年 11月2日 星期三
辛卯年 十月初七
第287期 总第7059期
今日12版

新闻热线:(028) 87369123
传真:(028)87346406
电子邮箱:cjb490@sina.com
责编:袁志彬 版式:黄健 校对:梅健秋

THE MANAGER'S DAILY

董明珠:用“吃亏的工业精神”铺设“中国创造之路”

搏击商海 20 年的“铁娘子”董明珠说,要有“吃亏的工业精神”,在这个人人想赚快钱的年代,显得“不合时宜”。

[详见 A2 版《主题策划》]



摩罗丹“真功夫”： 修炼“五心”管理法

管理论坛 | Guanli Luntan

“大管理”要从 “小源头”抓起

王宪平

一件小事情看似不起眼,一旦找准了且又能坚持下来,日后就会功效无比。1995年10月,我有幸作为德国西门子公司在华投资家电公司的中方高层经理,参与了当时困难重重的初建,亲眼目睹了这家公司如何从连续4年亏损的困境里走出,一步一步地迈向辉煌成功的今天。去年8月,我加入一家私营企业,就任总经理。任职至今,我逐步认识到该公司多年沉淀下来的精华和不足。这其中,最严重的不足就表现在管理基础的虚弱。用该公司创始人的话来说,“如再不静下心来抓源头基础性管理的话,公司就会在不知不觉中失去可持续性发展的动力!”

在从业经历中我得到一个深切的感悟:基于德国西门子管理模式的合资公司之所以能够在极其陌生而艰难的环境里保持不急不躁、不温不火,步步为营,乃至获得成功,究其本源是与其由来已久培育出来,并且得以禀承的“源头”管理规则分不开的。比如,严谨的技术工艺、规范的工作程序、科学的信息集成、清晰的责权架构和基础的文化理念,诸如此类的基层元素无时无刻不有、无处不在地发生着魔力。

俗话说,万丈高楼平地起。任何真功夫都要源自基本功。比如,一项科学工艺被严丝合缝地普遍执行,一种良好工作程序在员工习惯中延续,一个稳定的工作模式在内部得以充分繁衍,一道天就地合的环节能够默契镶嵌,既体现了这家公司的灵魂,又在潜移默化的运行中构成了企业赖以生存的源头要素。

想要提升企业利润,“大管理”就要从“小源头”抓起。

习练武功的少不了温习基本步法,不温习,功夫会退;唱歌的人要养练嗓子,不养练声音就会僵硬;企业同样需要不厌其烦,踏踏实实地进行基本管理的修炼,一旦忽视,忧患就会接踵而来。



稿件撰写 曾水良

55年风雨,考验着一个企业的恒心与员工的忠心;117个产品,市场抽样合格率100%,证明着一个企业的决心与专心;1盒药1毛钱利润,却两获国优银质奖杯及百姓赞誉,还说着一个企业的爱心。

这就是摩罗丹公司。

2010年摩罗丹公司与上海复星医药合作成功。新的机制,高的理念,助推着“修身、齐家、立业、助天下”为核心的企业文化。

爱心——理念建设自觉化

小小一个三黄片,却必须严格执行十三道工序,十八道质量关的把握一丝不苟,这就是摩罗丹人,就是这样天天兢兢业业地挥洒着自己的汗水。当有人不屑一顾地认为,一片几厘钱的利润值得这样费时费力吗?董事长兼总经理陈致慈这样回答——“质量保障对医药行业来说,是一个良心的问题、是一个爱心的问题。作为药品生产企业,要对得起自己的良心,要奉献给患者一片爱心。一粒药虽小,责任千斤重。”

据了解,摩罗丹公司生产的三黄片,是在把原料精选进行醇提、精制后压粉成型,



◎摩罗丹公司董事长兼总经理陈致慈

“一个将质量当做生命对待,把功效作为永恒主题的制药企业,她所倡导并实践的质量‘五心’管理法,促使全员工作质量与服务质量不断提高,产品内涵不断提升,在实现企业自身向高质量可持续发展目标迈进的同时,也向社会奉献出一片丹心。”



与没有以上两道工艺,直接用原料压粉出来的产品相比,虽然产品出来的数量少,但单位药物含量高,疗效好。为此,企业内部为了利润也曾经有过争论,“人家能这么干,为什么我们不能?少有可怜的利润难道不应该让我们随波逐流吗?”陈致慈对此指出:我们不能走这条路,质量无法保证的事情我们不干、砸企业诚信牌子的事情我们不干、对不起老百姓的事情我们更不能干!

从源头开始,在国家没有要求的情况下,坚持使用地道的原材料,对内含成分质量严格把关,即使优质原料价格高,化验费用非常高仍坚持不懈。为什么?多年来,100多个产品内控标准优级品率一直保持在100%。为什么?在这里我们找到答案——摩罗丹人是带着爱心去工作、去保证质量的。在他们心中,产品不是单纯的产品,是奉献给患者的自己的那颗心! (下转 A2 版)



一线报告 | Yixian Baogao

以英雄本色谱写强企新篇

天工国际“十二五”初战告捷

本报记者 李丙驹

日前,在成都召开的2011年天工国际客户年会上,天工国际董事局主席朱小坤满怀豪情地宣称:在“十二五”的开局之年,天工国际初战告捷!

作为国内外特钢、切削工具行业领军型企业集团,天工国际的2011年面对国际国内复杂多变的经济形势,始终恪守“将诚信进行到底,将品牌进行到底,将服务进行到底,将客户满意进行到底”的经营战略,坚持营销创新、产品创新、装备创新和管理创新,不断丰富产品品种、提高生产产能、提升产品质量、增强客户盈利能力,使各项事业得到了快速发展——

6月,天工成功晋级世界特钢强企业前三强,居中国首位,缔造了中国特钢民营企业成功进入世界特钢强企业前三强的国际神话。

8月,天工喜获国际一知名顶级客户24亿元5年巨额订单。

9月,天工工模具钢及切削工具出口双



◎董事局主席朱小坤在2011年客户年会上讲话创历史纪录,工模具钢单月出口首次突破千万美金大关,超过了国内知名大型钢厂的单月出口额,成为中国第一。

今年下半年,面对欧债危机愈演愈烈,国内出现温州老板“跑路”事件等严峻经济形势,天工逆势而为,在2010年狠抓企业内部管理的基础上,今年继续进行管理创新。在实施股票期权奖励的同时,提出了崇尚实干,以工作实绩决定岗位级别调整的人事任用机制,并建立了以成材率为杠杆的员工工资上涨机制,充分调动了广大干

部员工的工作积极性。

在项目投资建设上堪称硕果累累。投资1200余万元兴建的大型污水处理工程已正式投入运行,实现了生产废水及生活污水全部处理的进一步达标排放;投资12亿元的钛合金项目,一期建设已基本结束,10月份已正式投产,成功迈出了打造中国钛合金生产基地的重要一步,同时二期工程土建基础也已开始施工;投资2.5亿元的工模具钢棒线材连轧生产线项目建设紧张有序,项目主轧线、旋流池、步进炉、电控房、循环水泵房等主构件基础部分已初见雏形,项目整体土建施工将于11月20日前全线结束,设备安装将于2012年2月28日前全部结束,3月底正式投产,届时工模具钢棒线材将实现不低于8万吨的年产能;投资3亿元引进的4500吨快锻项目也在紧锣密鼓的建设中,项目所需厂房搬迁已全部结束,正式进入改造阶段。总投资23亿元兴建的天工华东销售总部大厦也在顺利推进中。(下转 A2 版)

本期导读 | 当代管理

REVIEW MANAGEMENT

经营企业 | ENTERPRISE

A3

学学犹太人的经营管理智慧

A4

星巴克:扎根社区 实现共赢

理通商道 | COMMERCIAL

A4

瑞尔齿科:不挣快钱

B1

福特:重视每名员工建议

财智人生 | LIFE

B2

“勤杂工”钱伯斯的管理艺术

B3

GE 为员工投入更多关注

富在市场 | MARKET

B3

GOOGLE 的办公室文化

B4

改变粗放管理 劲霸“整装”再出发

刘小鹰： 从管理角度理解创新



10月27日,在2011财富CEO峰会上,中国长远控股有限公司主席兼首席执行官刘小鹰表示,要从创业的角度看待创新。而从管理角度理解创新,也要回到提高效率、提高竞争力上。

刘小鹰表示,创业主要体现在三个方面:第一它是一个解决方案,可以是一种产品,或是一种新的服务,或是一个新的流程。第二个关键词是“这是一个演变过程”,不是突然就能达到目标。第三就是创新,因为创新之后可能提高效率,会有新产品,会有新服务方式,会提高竞争力。

而作为上市公司的CEO,怎么从管理角度去理解创新?刘小鹰觉得也要回到如何提高效率、竞争力上。他举例说明,当时公司在全国的分销系统最多时达到了五六千人,成本非常大,而且在每一个城市都有一个销售人员做城市经理,他下面有很多促销员,他会请什么人都不知道。所以公司需要改变管理模式,裁减销售人员。但是,如何提高竞争力,怎样在不减少销量的情况下去改造分销的流程?公司在2002年,2003年自己开发了一个类似于现在的云计算分销ERT进行分销管理。实施此方案后,公司将销售人员从几千人降到几百人,分销生意照常进行,销量也并没有减少。“这种方式也是一种流程再造,也是管理方面的一个创新。” (肖立翠)