

名人管言 | MingrenGuanyan

# 李东生：管理者要学会念“16 条真经”

1、不论做人还是做企业,诚信和口碑都是最重要的基石。只求目的,不问手段也许能挣到“快钱”,但有时也在透支信用,扼杀企业未来做大做强

2、对于年轻人,我有句老生常谈的话:要成功,必须有理想和追求,但又

3、重视螺丝钉。现代中国人的观念里,往往对细枝末节的东西重视不够。古代的匠人建造木楼和高塔,不用一根钉子,还能留传百世。当今电子产品的设计也要提倡这种工匠精神,外观设计要时尚,工艺也要精湛,最好看不到螺丝钉。

4、美国是个创业氛围很浓厚的国度,创业者不少特质值得国人学习:1)敢于梦想,对未来大胆设想,一旦验证就全情投入。2)创业可以产业运作,互为支撑。如产业链较全面,创业团队可以专注一点,不用分散精力。3)高度面向市场,一切以数据说话。要么有利润,要么有客户,十分客观,进展一目了然。

5、乔布斯先生的辞世在中国引发了一场关于创新的辩论和思考。创新是一场持久战,只有起点,没有终点。要学习在全球范围内协同各方优势,通过创新实现共赢;中国企业全球竞争力的关键在于创新能力的积累和培养,这个过程需要持续投入,也需要有利于创新的机制和土壤。

6、中国目前是全球工厂,要想建立全球品牌和渠道,我们必须充分发挥分布在全球各地经销商的力量,我们的通路才可能会被打开,我们的规模才能够不断壮大。也只有在全球通路被打开的时候,我们才能更好地发挥品牌的力量,让创新生活全球共享。

7、我认同稻盛和夫观点:中国企业必须摒弃拜金主义。中国经济正处于激烈变化前夜,拜金主义盛行,很多企业经营者不择手段拼命赚钱,不走正道,以为人格理念修炼不着边际。面对严峻形势,企业必须摒弃拜金主义,获利没错,但不要损人利己,且要高度重视员工。

8、有人说乔布斯致力于生产消费者想用的产品,似乎总能把握行业下一步的方向。乔布斯却说:我不知道消费者想要什么,我只是在搞明白自己需要什么,并确保其他人都需要



这个东西。所以了解消费者,首先要了解自己。在消费电子领域,消费者已经有很多选择。以市场为导向,学会“只生产必要的东西”很重要。

9、中国已经走到了千年不遇的拐点。特别是改革没有回头路的情况下,国家下一步走向哪里,值得每个国人深思。我引用稻盛和夫的一句话就是“恪守良知”,特别是既得利益群体,要内求其心,拷问自己的良知,肯为民族奉献牺牲。每个时代都需要民族英雄。

10、现在社会物质条件充裕,对年轻人而言,立志反而难了。不像在艰苦的时代,穷则思变,自然有改变世界的欲望。另外如曾国藩所说,关键在于师徒夹逼,身边多是很有志向

的朋友,那么人就容易立志了。多交志同道合的朋友,你的人生就会变得朝气蓬勃。

11、管理者要真的谦虚。在现实中,管理者有不同的风格,有的温文尔雅,有的咄咄逼人,但都能达到他们的目标。许多人认为,管理者不应该谦虚,或者过于谦虚。实际上,我们对谦虚的理解仍然有偏颇,谦虚不是去否定自己,而是尊重别人。三人行,必有我师焉,就是谦虚。管理者要时刻空掉自己,向能者学习。

12、商业关系不应该是你死我活的敌对关系,而是竞合关系。索尼与爱立信、飞利浦与 LG、东芝跟 TCL 合作等等,公司之间可以根据自身优势进行资源整合和产业重组。中国文化讲究地盘,但地盘文化不应用在商业上。早年家电卖场经常爆发价格战、促销战甚至暴力冲突。在讲究公平竞争的时代,这种现象早该结束了。

13、找到失败的真正原因,比指责和埋怨更重要。怨天尤人、捶胸顿足,承受不了失败的结果,也找不到失败的原因,更找不到失败中潜藏的变化和机会,才是完完全全的失败。找出原因并成功改善,意料之外的失败就能变成情理之中的成功。正是在这些成功和失败的摔打之中,企业才

逐渐变得强大。

14、管理者应该学会观察孩子。我们容易被眼前的事情束缚,实际上学会观察孩子,是很重要的功课。当你的小家伙兴致盎然地开始在网上冲浪,熟练地用父母的名字货到付款时,你就知道互联网时代来了,电子商务成熟了。孩子是我们的未来,作为管理者,不了解我们的未来,又如何前进呢?

15、分享创业中的体会。创业之路通常有三个阶段:第一是跑腿,一定要有勇气走出去,卖东西最怕自己胆怯,胆量很重要。第二是动手,电子制造业强调工业能力,就是讲求效率、速度、成本和质量控制,要心灵手巧。第三是动脑,想办法讨市场喜欢,就要在跑腿、动手的基础上多琢磨。

16、过去 10 年,中国企业摸着石头过河,走了国际化发展之路,未来如何进一步提高国际竞争力值得思考。我个人觉得,第一要抓住传统制造业升级换代的机会;第二,要通过产业创新,形成新型支柱产业;第三,通过商业模式的突破和服务经济的高速成长。

(作者李东生,TCL 集团股份有限公司董事长。)

## 加强安全知识培训 进行安全演练活动 双汇集团完善各项管理制度和内控体系

□ 本报记者 李代广

在每年的“安全生产月”活动期间,河南省漯河市双汇实业集团有限责任公司(以下简称双汇集团)加强安全知识培训,进行安全演练,从细节做起,营造出“人人讲安全、时时想安全、处处要安全”的生产氛围,双汇集团在全国的各个分公司、分厂积极响应,确保给消费者供应安全的产品。

绵阳双汇在制冷机房门口进行了漏氨防范演习活动,在 9 月 15 日举行的演习中,安全员讲解了漏氨发生时的注意事项及处理要点,并通过实际演练让在场全体人员掌握了相关的操作规范及技能。通过这种理论与实践相结合的方式,演习活动使广大干部职工认识到了安全的重要性,大大增强了工作中的安全防范意识,对绵阳双汇的安全管理工作起到了很好的巩固和防范作用。

唐山双汇举办了“双汇杯”动物屠宰检疫暨“瘦肉精”检测技术大比武活动。9 月 21 日,由唐山市农牧局主办,唐山市动物卫生监督所、玉田县畜牧水产局承办、唐山双汇食品有限责任公司协办的唐山市“双汇杯”动物屠宰检疫暨“瘦肉精”检测技术大比武活动在唐山双汇举行。双汇集团在食品安全控制方面所做的工作及“瘦肉精”在线逐头检测得到了与会领导及参赛人员的一致好评,进一步扩大了双汇品牌的影响力。

双汇食品分厂提出了“调度部狠抓队伍管理,确保食品安全”的口号。9 月 17 日上午 9 点整,在股份食品分厂二楼会议室内,13 名来自分厂调度部的调度员开始了紧张的答卷考试。参加此次考试的是 8 月份新调整的 13 名调度员,考试内容分加工工艺和应急处理两个方面,根据考试成绩将淘汰最后两名。

业内人士指出,双汇集团通过开展食品安全月活动,从细节做起,完善各项管理制度和内控体系,为其他肉类企业树立了良好的标杆,将继续领跑国内肉类行业。

## 三大措施维系好你的客户

如何运用客户管控战略来帮助我们更好地管控客户呢?在遵守开源节流原则的前提下,这里有三个非常有效的客户管控措施。

### 忠诚度回报计划

先问大家一个问题:“你是希望 1 个顾客到你这儿购买 10 次,还是希望 10 个顾客每人来你这购买 1 次?”我想,所有人都会选择前者。那如何才能获得这种结果呢?我认为,企业除了要不断地提升产品或服务

当一个员工在你的企业工作了很久,他需要奖励,这是对他忠诚度最好的回报。客户也一样,如果你对他很忠诚,你就一定要回报他,不管是物质上还是精神上的奖励,而且一定要以企业的名义。你越懂得回报,他就越忠诚,越忠诚就越容易管控。比如积分计划、折扣计划、回赠计划等等。这些措施不仅可以单独使用,也可以交叉使用。可以一个月回报一次、一个季度回报一次,或者一年回

报一次,目的都只有一个——维系客户,提高客户的忠诚度。

我有一个学员,在听完我的课程之后,回去就制订了一个积分计划。他给所有在他这里购买产品超过 1000 元的客户都办了一个卡,然后根据这个卡的消费次数和消费额给予一定的回馈,比如奖励物品、赠送现金、写感谢信、打温情电话等。其中最难得的就是每年春节,他都亲自给那些核心客户拜年。虽然是个简单的方式,可是很多客户都没想到,自己平时买了东西,过年时对方的老板会亲自上门拜年,自然感动万分。同时,这也让这位学员获得了更多客户的承诺:一定会再次光临。

由此可见,忠诚度回报计划能给你的客户管控带来多么大的帮助。如果那些核心客户跑到这位学员的竞争对手那里买了产品,我估计客户的内心都会感到不安。

### 客户保留计划

西奥多·莱文特说:“销售仅仅是

给恋爱画上了圆满的句号,而婚姻才刚刚开始。婚姻是否幸福,在于销售者如何经营关系。婚姻质量决定了将来到底是持续合作,还是无休止的纠纷,或是走向离婚。”

社会日新月异,客户也越来越聪明。他们变得更有教养,更加自信,更加见多识广;他们对产品或服务的品质怀有更高的期望。因此,企业要在关注新客户的同时更加关注老客户,培养客户的忠诚度,与客户发展长期的友好合作关系。

如何留住客户?如何让客户继续跟你合作?首先,企业要重视持续的优质服务。只有充分地重视客户、关注客户,企业才能与客户建立一种长期的友好合作关系。

要想留住客户,还有一个非常重要的方法,那就是针对不同客户,采取个性化的服务。比如你现在准备给客户送礼品,你是不是应该先问自己几个问题:你为什么要送礼?给谁送礼?送什么礼?什么时间、什么地点送?谁去送?这些都非常的重

### 提高运作水平

如何才能让你的客户重复购买?如何让他帮你推介产品?如何让客户时刻保持积极的心态?这些都需要你提高自己的运作水平。一方面,对你做得好的方面提高标准,使自己越做越好;另一方面,把你做得不好的地方列出改进计划,变成措施并切实执行。

提高运作水平,企业有一个必须坚持的原则——领先客户,永远走在客户的前面。企业要不断地向客户分享你能为他做什么,如何做得更好,而不是不能做什么。因为,每个人都具有趋利避害的本性。如果企业提供的产品或服务令客户感到非常满意,那么客户在第一次购买后,往往会继续消费和购买;否则,一旦企业的产品或服务不能满足客户的需要,他就会毫不犹豫地抛弃你、淘汰你。

所以,企业要不断地进行自我淘汰、自我否定,通过提高自身的运作水平来不断地提高产品或服务的品质,只有这样,才能留住客户的心。

(姜岚昕)

与工厂经理谈设备管理 | YugongchangJingliTanshebeiguanli

# 设备选择要综合决策

□ 李葆文

在这个世界上,所有事物的决策都包含综合决策的痕迹。就如到商场买一件衣服,最后决定购买时,已经包含综合决策的过程。购买衣服,人们首先要选择适于穿着的季节,适于自己身份、职业和年龄的款式、花色、材质、做工,最后还要评价其价格。当然不同人群心中对于这些指标的权重是不同的。有钱的人可能更关注款式、质地、做工,而非价格;而贫困的人可能更关注所能承受的价格。

企业选择购置设备恐怕就会有更多的指标需要关注了。一般而言,包含以下方面:

提供服务或加工产品的功能,如所提供的服务或产品加工的工作量、数量、质量等;对于火车而言,其功能就是指其最高开行速度、最大载客量、舒适度以及附属设施(洗手间、开水供应、电视)等;对于机床而言,其功能就是最大金属切削加工长度、直径、尺寸、速度以及精度等。

提供服务或加工产品的消耗,如能耗、原材料消耗、润滑介质、冷却介质及其他辅助材料消耗等。

设备的可靠性,设备是否能够长期、稳定、无故障运行,即使可能出

现故障,故障间隔期大约是多长时间。设备的可靠性决定设备的维修费用消耗,也决定此设备停机影响的大小。对于连续设备,停机对上下游的影响,对整个生产系统的影响就十分突出。有些设备故障甚至造成安全威胁或者环境破坏。例如,飞机的故障往往会威胁旅客生命安全。石油化工流程上的某一装置可能让整个流程停下来,其经济影响十分突出。某石化厂的常减压装置停机一天,损失可达 5000 万元。

设备的可维修性,包括拆装的复杂性、维修技术的复杂性,是否可以采用弃件法维修,备件的可取得性,易损备件费用等;我们推敲设备的可靠性,就是希望设备长周期无故障运行,但也不能保证其始终不会出现故障。面对设备进入耗损故障期的维修,面对周期性或者偶发性损坏的总成(部件),企业也不愿意束手无策,希望以最短的停机检修时间恢复生产。这就要对其可维修性提出要求。

供应商提供的售后技术服务往往也是很重要得条件,这包括操作运行人员培训,备件供应,一定周期内的设备保修,维修技术手册的提供,维修人员的培训等。

安全环保性能,这一点对于当今

社会越来越重要。不良的安全性,恶劣的环境污染输出,会让企业为之付出巨大的补偿代价,这意味着生产成本的增加。有些设备投产之后,企业要增加价值昂贵的废水、废气处理装置,安全防护设施,甚至被迫停机整改,被地方政府科以巨额罚款,代价不菲。

设备的配套性,就是此设备与企业原有设备的衔接是否顺畅和匹配。这决定着全系统功能的发挥。如果引入某设备,要附带大量额外的项目改造,才能将此设备功能发挥出来,要做大量削足适履的投入,代价也不小。

设备运行条件的适应性,就是指设备运行与企业当地环境的适应度,如温度、湿度、空气质量,当地主要动力源,原材料辅料特性等。有些企业设备安装试运行之后才发现当地不能提供稳定的柴油或者天然气供应,常常导致设备停产等待;有的因为地处海边,空气中的水分和盐碱成分较多,造成很强的腐蚀性,根本无法保持设备良好运行。还有的设备运行精度要求很高,但周边

有锻压设备,造成的震动和噪音十分频繁,根本无法保持其加工精度。

加工或者服务柔性及可扩展性,因为设备是长期服务的设施,在其服役期间,市场肯定会不断变化,企业的产品可能会变化,加工要求也可能变化,设备要有一定的柔性或者可扩展性、可适应性。否则,随着生产要求的变化,设备很快就被淘汰,达不到预期的服役期限,甚至不到预期的投资回收期,这对企业也是损失。

综上所述,购置设备可是个典型的多指标综合决策的过程。至于每个指标的权重,应该随着企业的生产特色和着眼点的不同而不同。做好多指标综合决策,避免片面的拍脑袋决策,可以使企业在设备前期管理中占据主动,减少损失,让投资效益最大化。

学府咨询(国际)集团有限公司

TnPM名师大讲堂巡讲

12月15-16日 成都

TEL:020-66615333

## 中铁二十三局八公司“四标一体化”管理体系再认证获得通过

10月31日至11月2日,四川省三峡认证公司五名高级审核员,对中铁二十三局八公司机关13个部室及所属金属结构加工车间、混凝土制品制造车间、富士康房屋建筑项目部的质量管理体系、环境管理体系、职业健康安全管理体系、工程建设施工企业质量管理体系标准运行情况进行了严格的监督审核。在11月2日上午召开的末次会议上,审核组长、高级审核员张利宣布:中铁二十三局八公司各项管理活动和程序文件符合GB/T19001-2008、GB/T24001-2004、GB/T28001-2001、GB/T50430-2007标准要求,管理体系组织机构明确,人员配备到位,职责划分清晰,工作效果显著,整体运行正常,顾客没有投诉,安全质量非常稳定,没有职业病发生,各种荣誉得到保持,按照标准准予推荐注册。

一年来,该公司严格按照“铸造精品、和谐安全、精益管理、持续发展”方针和GB/T19001-2008《质量管理体系要求》标准、GB/T24001-2004《环境管理体系要求及使用指南》标准、GB/T28001-2001《职业健康安全管理体系规范》标准、和GB/T50430-2007《工程建设施工企业质量管理规范》标准要求,实现质量、环境、职业健康安全一体化管理的综合管理体系以及《施工组织设计》、《作业指导书》、《技术交底》、《各类管理制度》、《各类检验制度》进行管理。本年度共生产桥梁735孔,合格率100%,收尾配套完的共637孔;生产轨枕236628根,合格率98%;机加工配件74439件;路基填土82万方;砼试件363组,水泥砂浆试件60组;分项工程检验数1370,分项工程一次评定数1370。施工/生产现场垃圾、工业废弃物、工业污水、施工扬尘、文物保护、环境保护符合国家标准和地方标准,无环境责任事件发生。实现了施工生产安全无重大事故发生和工伤死亡、重伤率为0,职业病发生率为0。

该公司党委书记周宏在末次会议上表示:搞好贯标工作的根本在思想认识上,解决认识问题的关键在领导。搞好贯标工作是规范企业自身管理的有效途径,是建立现代化企业制度的基础,是每个人不可推卸的责任。在今后的工作中,企业要高度重视贯标的培训工作,针对领导层、管理层、操作层。采用不同的方式、方法进行培训,确保培训有计划,有实施,有效果,有记录,有总结,从而建立一支具有全面质量、环境、健康安全的高素质人才队伍,为体系的建立、实施、保持和持续改进奠定坚实的人才基础。一是要明确职责,强化绩效考核,努力提高执行职能和工作效率。要进一步明确岗位职责,工作标准和考核标准,不断提升企业的执行力和工作效率。二是把贯标工作贯穿于日常管理的每个环节和每项工作中去。各级管理人员要带头学管理,抓管理,转变思路,转变观念,把综合管理体系真正的落实在各单位和部室的日常工作当中,促进企业健康稳定快速发展。

(周安才)

遗失声明

成都市忠达汽配有限公司银行开户许可证遗失, 号码为: J6510010087902

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