

一份天价采购目录 泄露“掠夺性垄断”天机

» [详见 A2 版]



神华集团：
创新管理模式
提升综合竞争力

管理论坛 | Guanli Luntan

任正非的
开放与妥协

王育理

世间万物都是一个整体兼部分。“一即整体,整体即一”。CEO 轮值制度,把这个原理诠释得很到位。华为的探索和创新,给我一个很大的惊喜。

华为总裁任正非最近写的文章《一江春水向东流》,是一个孤独跋涉的灵魂从报国无门到创立了世界级公司的心曲,也是一个企业家的心法,值得揣摩。

与所有人一样,任正非少儿时也壮怀激烈,直到40岁的时候,他才真正意识到“个人是渺小的”这个人生真谛。回首蹉跎的岁月,任正非感觉先前有点幼稚可笑:怎么一点都不懂开放、妥协、灰度呢?

“人感知自己的渺小,行为才开始伟大。”任正非在过了不惑之年,放弃了做顶级专家的梦想,创办华为,搭平台,开始与组织的力量、众人的力量共进退。白手起家的任正非清空了自己,保持一个初学者心态,有了不一样的觉察。

他感觉第一重要的是要与员工“分担责任,分享利益”。他创建公司时设计了员工持股制度,通过利益分享,团结起员工,得到父亲的大力支持。这朵无意中插的花,竟然今天开放得如此鲜艳,成就华为的大事业。

任正非在《一江春水向东流》这篇文章里揭开了一个华为崛起的重大秘密:华为的人人股份制。在华为的股份中,任正非只持有不到1%,其他股份都由员工持股会代表员工持有。如果你离职,你的股份该得多少,马上数票子给你。哪怕是几千万元的现金,任正非眼睛也不眨一下。但是你离开公司,就不能再继续持有华为股份。华为股份只给那些现在还在为华为效力的人。这样一种体制的设计,是全球没有的。当年山姆·沃尔顿设计沃尔玛的“人人是股东”也没有到这个份上,日本稻盛和夫创立的京瓷系也没有到这个程度。

一如任正非所说:“希腊大力神的母亲是大地,他只要一靠在大地上就力大无穷。我们的大地就是众人 and 制度。”

任正非一直匍匐在大地上,头拱地走出了一条中国企业强盛的道路。他能,你也能。

稿件撰写 申华

2011年,神华集团产运销多项关键指标上了新台阶,煤炭销量突破5亿吨;铁路运量超过32亿吨;黄骅港吞吐量过1亿吨;发电量突破2000亿千瓦时,营业收入超过2800亿元,提前两年实现2009年初提出的“五年经济总量翻番”目标。作为我国规模最大、现代化程度最高的煤炭企业和世界上最大的煤炭经销商,神华集团安全生产多年来保持世界煤炭行业的先进水平,2011年,在世界500强企业中排名达到293位。

站在新的发展起点,神华集团审时度势,陆续推出了一系列管理模式创新,持续提升了神华企业综合竞争能力。

管理创新之一:“五型企业”管理模式。这是神华自创的管理理论,并得到了强有力的推行,推动企业发展取得丰硕成果,荣获了2010年度全国企业管理现代化创新成果一等奖。这一管理模式将企业的管理

问题归纳为五个方面,以本质安全型、质量效益型、创新驱动型、节约环保型、和谐发展型为基础全面优化企业管理,推进企业走内涵式发展道路。

管理创新之二:构建生产、经济、政治三大平安体系,突出过程控制,实现系统安全,为神华科学发展提供了坚强保障。神华集团于2006年在全国率先提出“煤矿能够做到不死人”、“煤矿瓦斯超限就是事故”安全管理的“两个理念”,在煤矿、电厂、港口、铁路、航运和煤制油化工产业全面推行,创造了安全生产的骄人业绩。在此基础上,又将“两个理念”的深刻内涵拓展到经济安全和政治安全领域,构建生产、经济、政治三大本质安全体系,实施十大安全工程,为神华事业科学发展提供可靠持久的安全保障。

管理创新之三:与时俱进,不断实施资源整合管理体制。近年来,神华集团公司采取一系列措施,从总部、到业务板块,再到子(分)公司实施了管理体制,加

强专业化分工、集约化运营和精细化管理。

管理创新之四:规范的公司治理。近年来,神华集团以董事会试点工作为契机,以建设规范董事会为重点,构建了以董事会为核心的神华集团公司治理体系,推动了企业的健康发展。2005年6月,神华集团独家发起成立的中国神华能源股份有限公司在香港H股上市,2007年10月回归A股,凝聚了社会资金,为企业发展壮大储备力量,企业的抗风险能力得到进一步加强。在推动企业上市的进程中,神华积极探索在由部分上市到整体上市的过渡期内,集团公司和上市公司两个董事会并存情况下,既依法依规又规范高效运作的体制机制。 (紧转 A2 版)



格力电器 炼成“世界第一”的“管秘”

朱海

当众多“中国制造”还在全球化竞争中寻求崭露头角的机会时,格力电器,作为中国空调行业的领军企业,不仅在产销量上连续6年占据了全球第一的位置,更在技术研发上抢占了制高点,让全球制冷产业开始倾听中国的声音。

日前,格力电器又一项科研成果——全球首台双级高效永磁同步变频离心式冷水机组(简称“高效直流变频离心机组”)顺利通过专家组评审,一致鉴定为“国际领先”水平。该机组的问世,不仅冲破了发达国家在国内大型水冷机组市场上的垄断,而且代表国产空调摘取了大型冷水机组领域的节能桂冠:攻克了中央空调领域的多项世界难题,比普通离心式冷水机组节能

40%,机组效率提升65%以上,远超国内外同类产品。

不过,在格力电器总裁董明珠的眼里,“世界第一的位置应该不仅仅体现在‘增量’上,更多要体现‘质优’上。在我国明确提出要由家电大国向家电强国转变的大背景下,格力电器不断突破障碍,取得了空调领域的多项核心科技,最终让格力电器不仅赢得了现在,更具备了赢得未来的能力。”

那么,对于后起之秀的中国企业来说,世界第一的地位到底是怎样炼成的?对于其他的工业制造企业来说,格力的成绩背后到底又有哪些借鉴意义呢?

从研发入手,在关键技术上取得突破。在中国的机械工业产业中,不少行业企业会因为关键零部件或关键技术不为自己掌握而受制于人,在产能扩大时由于关键部

件不能供应而造成计划流产,或者在后期维护中因为更换关键部件的高昂费用而在竞争中处于劣势。

作为空调行业的领军企业,格力正是看到这一问题的根源,在空调整机及其零配件的研发生产方面狠下功夫。

2008年以前,变频空调核心技术与市场一直由美日企业掌握。2009年,经过12年的技术攻关和反复实验,格力推出了G-Matrik 直流变频技术,此后短短一年多,格力不断突破,将变频空调的运转频率降低至6赫兹,继而降到1赫兹,让变频空调的最低功率只需45瓦。

目前,格力电器对1赫兹低频控制技术



本期导读 | 当代管理
REVIEW MANAGEMENT

经营企业 | ENTERPRISE

A3
员工士气管理七宗“最”

A4
关东元:巴航本土化成功
来自沟通型管理文化

理 通商道 | COMMERCIAL

A4
绿巨人UPM:
最优成本配置组合释放财务能量

B1
惠普哲学:“你就是公司”

财 智人生 | LIFE

B2
美的“善变”向效率要增长

B2
值得借鉴的管理“绝活”

富 在市场 | MARKET

B3
恒逸:企业与员工一起发展

B4
盛大私有化尘埃落定
陈天桥如何休养生息

冯仑:企业家跟政治家
应保持精神恋爱关系

在冯仑看来,民营企业跟政府之间、监管部门之间的关系要透明化、程序化。民营企业与政府官员的关系,无非三个方面:

第一层关系,跟政府的规则之间,这个问题没有问题,遵守法律、依法经营,这是民营企业必须的,凡是没做到都是不对的,听党的话,照政府的要求做。

第二层关系,跟资本的关系,就是民营资本跟国有资本的关系。我倾向于混合经济,就是大家在资本上有所交叉、混合、融合,这样能够做到约束和动力平衡。因为国企有约束无动力,民营有动力无约束。如果把两者结合起来,有约束又有动力非常好。我们万通跟泰达七年的合作也证明了这一点。

第三层关系我认为应该是精神恋爱的关系,政治家跟企业家应该互相欣赏、愉悦、尊敬、交流,再道义上互相支持,根本利益上共同维护。也就是社会稳定、经济发展、国家强盛,维护党的有效领导和社会高效运转,政府的高效运作与良好服务,这都是根本利益。(万通)

本报监督公告

凡本报工作人员必须持有有效证件,本报持证人员均在本报官方网站《金报网》(www.jinbocn.com)上公布,可供查询或手机上网查询(010-62313131)。本报任何个人不得以新闻舆论监督之名向企事业单位和社会各方面收取费用,本报任何个人不得以任何理由向企事业单位和社会各方面收取现金,广告费宣传费正式签订本报合同并须通过银行汇款到报社账号,不得以任何理由收取现金或转账到与报社无关的其他账号。违者将受到严肃处理。欢迎广大读者及社会各界监督。

举报电话:028-68230681
028-68230659
028-87344621
举报电话:028-87325242
经理日报社