

# 经理日报

## THE MANAGER'S DAILY

2012年7月25日 星期三  
今日12版  
壬辰年 六月初七  
第196期 总第7314期  
责编:杨小燕 版式:黄健 校对:梅健秋

国内外公开发行(原《厂长经理日报》)  
国内统一刊号:CN51-0098 邮发代号:61-85  
网址:WWW.JLRB.NET.CN  
电子邮箱:CJB490@SINA.COM  
新闻热线:(028) 87369123 传真:(028)87346406

### 病入膏肓的诺基亚,谁来拯救?抑或自救!

» [详见 A2《主题策划》]

### “三驾马车”跑不赢“一驾马车”

# “尴尬”中 雅戈尔回归主业



管理论坛 | Guanli Luntan

## 如何提高执行力

□ 陈宇翔

在现代企业管理的过程中从来不可缺少想象力,却少有执行力。每个管理者都能够给企业描绘出绚丽辉煌的发展蓝图,但如果如果没有高效的执行,结果都只是纸上谈兵。而在平时工作中,上司向下属下达的每一项工作任务,未必都能达到期望的效果。特别是在企业推行改良政策的过程中,执行力偏低的问题就显得尤为突出。长此以往,企业就会由于自身发展的停滞而失去市场竞争力。由此可见,执行力对企业管理有着至关重要的作用。

要提高执行力,首先要找到执行力的根源。不难发现,执行力在企业管理中只是一个表面现象,透过执行力偏低的现象可以看到企业在制度文化方面的一些缺失。有许多像星巴克、戴尔、沃尔玛这样的著名企业,之所以能在为数众多的同类型企业中脱颖而出,哪一家不是依靠着广为传播的企业文化作为基础来促进高效的执行力?

执行力是将想法变成行动,把行动变成结果的能力。在企业管理的角度,既然岗位设置已经完毕,剩下的就只是各司其职、各负其责。执行力要求的就是按时、保质、保量完成工作任务。所以,要令每一个员工时刻保持高效的执行力,首先就需要有完善的任务跟踪流程和奖罚措施,然后经过长期使用这种方法使之逐渐变成企业文化的一部分。

制度文化是企业文化的重要组成部分,也是保证执行力健康发育的基础。既然制定了完善的制度,下一步就是让其为企业内部管理所用,在企业内部进行传播并成为企业文化的一部分。为了避免这些“提高执行力”的举措由于“执行力偏低”的问题而流产,就必须由企业高层来监督,并且要追踪在什么时候、什么事情要做到何种程度。

如此,当这种制度经过长期的使用,在日常工作中变成一种惯例并最终形成一种企业文化的时候,企业就已经具有了非常高的执行力。



□ 稿件采写 沈伟民 毕曙明

根据去年财报,以“实体经济+虚拟经济”为双重产业结构的雅戈尔,除了基础产业服装板块实现微弱增长之外,被其赋予业绩重任的房地产营业收入比同期降低46.94%、金融投资板块净利润比同期下降60.90%。相比之下,杉杉和红豆也不好过,前者虽在金融投资业务上同比增幅22.5%,但巨资投入的锂电池业务,却首次出现负增长,同比降低83.1%;而红豆的房地产业务甚至比雅戈尔更惨,同比下跌48.42%。难道服装企业多元化之路到了重新解构的时刻?

今年4月,雅戈尔董事长李如成在一季度集团经济工作上表示:“今年经济形势严峻,各公司负责人做好攻克时艰的准备。”雅戈尔正面临公司有史以来最艰难的时期。

李如成现在面对的是,企业正从高峰向低谷的垂直降落。他现在要做的是,尽可能、尽最大努力改变“自由落体”的下滑速度,并抓紧有效时间和空间,重新梳理各产业机构。他提出解决方法是:“严格控制房



“以服装上市公司身份,涉足房地产、金融投资两项“虚拟经济”的雅戈尔,曾经大举多元化战略之旗,高歌猛进,但现在却因为后两驾“马车”哑火,不得不重新回归实体经济。”

产投入,适时调整投资规模,集中资源向品牌服装投入。”换句话说,曾经主导雅戈尔的房地产、金融投资和服装业务等三驾马车,现在需要做出重大结构调整,并再次把注意力回归到服装业务。

### 房地产业:昔日“地王”陷尴尬

房地产业务曾是雅戈尔最强劲的利润支撑,2011年前,雅戈尔在这项业务上,不断筑高营业收入,2010年更是达到了营收685亿的历史最高纪录,然而,随着房地产市场进入衰境,雅戈尔2011年房地产业务直线大跌,让李如成距离“2015年进入国内地产20强”的目标渐行渐远,更为紧要的是,雅戈尔走上了危险的资本钢丝。(下转 A2版)



一线报告 | Yixian Baogao

## “精细化”撬动“大出口”

### ——双星青岛轮胎“精细化”经营促出口采写

□ 本报记者 何沙洲 特约记者 王开良

日前,记者赶到双星青岛轮胎总公司就轮胎出口情况进行采访,恰逢该公司总经理刚刚参加德国埃森轮胎展回来,说明来意,他谈起了此次出国考察的感受,“总体来看,国际宏观形势不容乐观,欧债危机持续恶化,中东地区局势动荡,经济不景气导致国际贸易保护主义抬头,越来越多的国家正在酝酿或已经实施轮胎标签法,加上各个航线的海运运费翻倍增长,造成轮胎总体需求下降,轮胎出口面临很大压力。”从该公司总经理的话语中,我们可以感觉到轮胎出口形势的严峻性。不过他话锋一转,“尽管如此,在双星坚持‘两条腿走路’的经营方针指引下,我们认真落实集团提出的‘精细化经营’战略,克服重重困难,在今年出口形势严峻的情况下,1-6月份取得了逆势增长的好成绩。这方面以进出口公司为代表,各个部门都做了大量工作。”

从该公司总经理办公室出来,记者直奔双星青岛轮胎进出口公司,恰好碰到双星青岛轮胎进出口公司经理正在组织业务



◎双星整洁明亮的轮胎生产车间。

人员召开“每日碰头会”。会议结束,我们便与其就双星青岛轮胎总公司如何实现出口逆势增长攀谈起来。

### “单打一”到“一盘棋”

“今年能够实现轮胎出口的大幅度增长,充分体现了全公司一盘棋的精神。正是各部门的精诚协作,大力配合,以及精细化经营,才有了轮胎出口的大好局面。”双星青岛轮胎进出口公司经理葛文如是说。

谈到今年公司齐心协力保出口的生产管理方式,在场的公司副总经理张立打开了话匣子:“全公司是一盘棋,各个部门都要发挥各自职能,为保证出口做贡献。我们

将责任细分化到每一个部门,全面推行跟单制,服务内、外销这个龙头,提高了各部门的工作积极性和工作质量,为轮胎出口提供了保证。”谈到公司生产组织的转变,双星青岛轮胎进出口公司业务经理宋伟杰深有感触地说:“以前在生产组织时,经常因内销与出口计划冲突等原因,延误了出口,可现在,只要有订单,哪怕是几十条的小订单也要全力完成。以5月份为例,公司根据轮胎出口订单用72台成型机生产了59个规格、138个花纹的轮胎,而且组织了27个需求量在300条以下美国订单,这在以前是不敢想象的。”

### “业务型”到“复合型”

“我国整体经济增速放缓,轮胎内销市场低迷,给企业发展带来严峻考验,也迫使我们在出口工作上要敢于担当!我们首先细分了五大片区,实行片区责任制,责任到各片区、到各市场人员,给片区增加压力,形成了各片区的竞争机制,逼迫业务人员由单纯的‘业务型’向‘复合型’转变。”葛文经理介绍说。(下转 A2版)

## 要闻 | YAO WEN

### 胡锦涛在省部级领导研讨班发表讲话

省部级主要领导干部专题研讨班开班式7月23日上午在京举行。中共中央总书记、国家主席、中央军委主席胡锦涛发表重要讲话。胡锦涛强调,高举中国特色社会主义伟大旗帜,以邓小平理论、“三个代表”重要思想为指导,深入贯彻落实科学发展观,解放思想,改革开放,凝聚力量,攻坚克难,坚定不移沿着中国特色社会主义道路前进,为全面建成小康社会而奋斗。(新华社)

### 贾庆林会见澳大利亚客人

中共中央政治局常委、全国政协主席贾庆林7月23日在人民大会堂会见了澳大利亚自由党领袖托尼·阿博特。贾庆林说,中澳建交40年来,两国高层交往日益频繁,经贸合作不断深化,中方高度重视中澳关系,愿本着相互尊重、平等相待、互利共赢的精神,与澳方加强各领域各层次交往与全方位合作,妥善处理双方分歧和敏感问题,努力使中澳关系成为不同制度国家间关系的典范。(廖雷)

### 三沙市举行成立大会暨揭牌仪式

7月24日上午10时30分左右,海南省三沙市成立大会暨揭牌仪式在三沙市驻地永兴岛举行。来自交通运输部、公安部、国家海洋局、民政部等部委的官员出席了成立大会。仪式由海南省委副书记李宪生主持。国家民政部副部长孙绍骋宣读了国务院关于同意海南省设立地级三沙市的批复。海南省委书记,省人大常委会主任,党组书记罗保铭讲话,他对三沙市正式挂牌表示祝贺,对不畏艰险,长年累月坚守的官兵表示敬意,他说三沙市刚设立,条件比较艰苦,要军民合力建设美丽三沙,把祖国最南端的三沙市建成全国最美丽的城市。(李云)

### 四川什邡捐赠100万支援北京抗洪

“7·21”特大自然灾害,给受灾群众生产生活带来极大影响。北京市民政局日前透露,北京市捐赠中心已收到来自四川省什邡市的100万元善款。在2008年汶川大地震发生后,北京市为什邡市抗震救灾和恢复重建做出了巨大的贡献。北京市遭受“7·21”特大自然灾害后,什邡人民也献上爱心,为首都战胜自然灾害贡献一份自己的力量。(李婧)

## 中企赢得 欧盟反倾销诉讼

据来自商务部的消息,欧洲法院7月19日终审判决浙江新安化工集团在诉欧盟草甘膦反倾销一案中胜诉。业内人士认为,此案是中国企业利用司法诉讼维护自身权益的典型案例,同时也为中国企业今后在欧盟反倾销应诉中寻求市场经济地位提供了判例依据,有利于推动欧盟承认中国完全市场经济地位。

据了解,欧洲法院终审认定,欧盟委员会仅依据国家对企业存在控制即裁定国家对企业实施了重大干预,并据此拒绝给予该企业市场经济待遇的做法是错误的。因此,欧盟对浙江新安化工采取的最终反倾销措施无效,欧洲理事会的上诉请求被全部驳回,中国企业取得此案的最终胜利。

新安集团是首个在欧盟两级法院挑战欧盟贸易救济调查不公平裁决而两审全胜的中国企业。对于此案,商务部进出口公平贸易局负责人表示,近年来,为维护自身权益,中国企业针对欧盟采取的不公平反倾销措施不断在欧洲法院提起诉讼,质疑欧盟调查机关的错误做法,并在许多案件中取得胜诉结果。(王希)

本报常年法律顾问为闫永宁律师

手机:13609110893