

行业热点 | HangyeRedian

编者: 曾经有许多企业非常辉煌,但现在已经不能持续成功。为什么一些企业发展到一定程度会停滞不前,甚至是萎缩下滑?在对大量案例的分析中,我们发现企业若是要健康发展,持续经营,必须突破三大管理瓶颈。

突破管理瓶颈 避免成为“烟花企业”

为什么企业战略方向不能够向前?为什么组织能力不能够有所突破呢?原因还是出在企业家身上。如果问题在此,那企业家面临的会是哪些挑战呢?

在对大量案例的分析中,我们发现企业家普遍面临以下三种挑战:

挑战之一,不能与时俱进。企业家没有办法忘记过去的好日子,也没有办法忘记过去的投资。挑战之二,企业家无法与企业一起长大,企业壮大了但是创始人依然用管小企业的方法管理大企业。挑战之三,经营方法有误。此前中国做什么都赚钱,造成企业家心态浮躁,依然希望依靠走后门、行贿受贿赚快钱,不能够真正沉淀下来考虑市场的发展。

这些冰山之下存在的问题往往比在冰山之上的问题更严重,是导致企业无法持续成长的真正原因。

因此,企业若是要健康发展,持续经营,必须突破三大瓶颈:

瓶颈之一: 高管经营理念的突破

经营理念中首当其冲的一点是,企业不要总想着赚快钱,而是要解决长久赚钱的问题。那些持久成功的企业都证明了一个道理:快即是慢。慢即是快。比如星巴克认识到,企业的增长、利润和股价不应成为战略和目标,它只是做对事情的自然结果,只有把价值观、良知、指导方针和人性关怀等做好了,让员工对公司高度投入,企业才可实现持续的赢利和成功。

另一个需要突破的经营理念是从我赢到多赢。东软集团在发展中把自



己定位成系统的集成商,把 IBM、Oracle 和 SAP 的产品和技术集成进解决方案中进行出售,让自己成为联结客户和合作伙伴的桥梁,三方获益。面对来寻求合作的人,创始人刘积仁问的第一句话便是:“我能给你带来什么?”宏碁在戴尔直销模式的紧逼之下,与“被抛弃”的大型电脑经销商合作共享 8% 的利润,以利益均沾的方式合起来与戴尔一拼。最终扭亏为盈,把直销模式逼到了墙角。

经营理念的突破需要智慧和胸怀,而归根结蒂需要的是一种共赢、分享的精神。

瓶颈之二: 战略方向的突破

“烟花企业”(我们把那些曾经非常辉煌,但现在不能持续成功的企业叫做“烟花企业”)之所以衰落,很多是因为过去的成功成了进一步突破的阻力。企业没有办法忘记过去的好日子,

也因此而背负了很多的包袱:固有的投资、已有的资源、跟供应商的关系等等都成为路径依赖。在战略方向的突破上,未来企业若想找到成长的动力来源,要从客户端、地区端和业务端三个层面去寻找。

●客户端的突破是指在现有业务、现有区域的大前提下如何卖给更多的客户,即通过更多渠道、销售网点扩大客户基数;或是卖给客户更多,即挖掘客户的纵深需求,增加其反复购买的几率,或是通过交叉销售让客户购买更多不同的产品;或是卖给更好的客户,遵循“二八”原则,聚集重点目标客户。比如玫琳凯通过扩充美容顾问人数和提升服务能力,把产品卖给更多的客户,也向一个客户卖出更多的产品。苏宁以旗舰店、中心店、社区店、精品店、乡镇店等业态满足不同地区细分客群的需要,致力于把产品卖给更多的客户。

●地区端的突破则是把产品和服务拓展到一个新的地区。虽然星巴克

最大的市场依然在美国本土,但对于海外,特别是中国和其他新兴国家的开拓也非常积极。

继 1999 年在北京设立首家门店之后,四年间星巴克相继进入上海、深圳、广州等一线城市,2004 年后又在中国二线城市拓展。

●业务端的突破则主要指切入新业务的多元化战略,既包括相关业务的多元化——沿着产业链、产品线的思路继续扩展,也包括非相关业务的多元化——提高营业额。比如复星集团最初成立时是复星医药,随后进入房地产业,成立复地公司;之后延展产业触角,涉足钢铁、矿业、零售及服务业务,如今又将自己的新战略定位成“成为中国的巴菲特”的专业投资公司。

瓶颈之三: 组织能力的突破

制定了清晰的战略方向并不能代表企业具有实现这个战略方向的能力。战略易被人模仿,但是组织能力却难以在短期内被人模仿。企业必须依靠强有力的团队和组织才能跑得比竞争对手快。能够持续成长的企业无一不是经营理念正确、战略目标明晰、组织能力充分这三者相辅相成的产物。

要加以说明的是,组织能力指的不是个人能力,而是一个团队所发挥的整体战斗力,如创新、速度、低成本、卓越服务等团队战斗力,这种战斗力是持续的、稳定的。其次组织能力要能够为客户创造价值并且得到客户的认可。如果客户不认可,也不能算是真正制胜的优秀组织能力。第三,组织能力要能够超越竞争对手。

组织能力 必须有三个支柱的支撑

员工能力。即包括中高层管理团队在内的全体员工必须具备的能够实施企业战略、打造所需组织能力的知识、技能和素质。员工能力可以通过招聘、培养、保留、淘汰和借用等工具强化和改变员工能力。

员工思维模式。指员工每天在工作中所关心、追求和重视的事情,必须与公司所要建立的组织能力匹配。因为员工会做不等于愿意做,企业文化、价值观、考核激励、高管言行等都会影响员工在工作上关心什么。

员工治理方式。员工具备了所需的能力和思维模式之后,公司还必须提供有效的管理支持和资源才能容许这些人才充分施展所长,强化组织能力。因此组织架构设计、集权与授权的平衡、跨部门协作、信息支持和关键业务流程优化,都是员工治理关注的领域,容许员工做出与组织能力匹配的行为。

组织能力的这三个支柱缺一不可,三者之间每一个都要强,三个支柱之间要相互匹配。在企业发展的不同阶段,由于组织规模和管理复杂度不断提高,都会对员工能力、员工思维以及员工治理三大支柱造成压力。

在实践中,每家企业在不同的阶段所面对的瓶颈会不一样,关键是企业要了解主要的瓶颈在哪里,然后针对瓶颈有系统的突破。在三个瓶颈中,关键点还在于高管的经营理念,除非他愿意拥抱变化,战略才能因此而获得改变。

(杨国安)

协办单位:

海南亚洲制药有限公司

董事长 楼金

总经理:

地址:

海口市国际商业大厦12层

电话: 0898-66775933

传真: 0898-66700763

羚锐制药多措并举提升企业精细化管理水平

为了进一步提高企业管理水平,强化企业内部控制,增强企业核心竞争力,实现安全生产“精耕细作”,财务管理“精打细算”,科技创新“精益求精”,管理流程“精编细排”,激励约束“精细考核”,文化建设“精心培育”,今年以来,河南羚锐制药股份有限公司采取多举措提升企业精细化管理水平。

这些措施具体为:一是学习动员、深刻理解精细化管理内涵。二是完善细化规章制度。三是细分业务流程,确保执行到位。四是以深化药品 GMP 认证和 ISO9001:2000 质量管理体系、ISO14001:2004 环境管理体系、ISO28001:2001 职业健康安全管理体系“三标一体化”贯标认证为抓手,提高员工素质和企业形象。五是培养精细化管理理念,培育精益求精的企业文化。六是加强业务流程与管理环节信息化建设。

同时,羚锐制药还制定了精细化管理考核办法,将精细化管理与年度目标责任制考核挂钩,并定期监督通报,确保把精细化管理落到实处,做出成效。

(汤兴)

劲牌:经济发展 环保先行

□ 本报记者 许强

近日,劲牌公司枫林小曲原酒厂四期建立的日处理 1500 吨/日的污水处理站已经正式投入使用,该污水处理站污水处理过程实现自动化控制,经过处理后的水质全部优于国家标准排放。截至目前,劲牌公司在 2011 至 2012 年度环保方面总投入达到 6887 万元。劲牌公司正在实际行动验证:经济发展环保先行是企业可持续发展的永恒主题。

2011 年,该公司投入 2000 万元购置了 2 台 35 吨硫化床锅炉,投入 213 万元配套建设烟气治理设施,对锅炉排烟进行治理排放,并主动安装废气在线监控设施,对锅炉排烟效果进行实时监控,实现过程化、透明化管理。

2012 年,公司再度投入 318 万元对毛铺原酒三分厂锅炉烟气治理设施进行升级改造,同时实现煤渣的不落地改造。陆续公司将对毛铺原酒一分厂锅炉排烟治理设施进行升级改造。投入 60 万元对毛铺原酒一分厂污水站厌氧系统进行了升级改造,提高了污水处理效率,减少了污染物的排放。

劲牌有限公司作为一个有社会责任感的企 业,一直非常重视环保工作。在企业发 展同时,公司树立了“绿色环保,和谐发展”的环保管理理念。为了实 现企业 与环境的和谐发展,公司通过多年的摸索,总结环保经验,逐步形 成了从“源头削减”——“过程控制”——“末端治理”——“循环再利用”的全套环保管理新体系。

从末端治理 到循环再利用的转变

劲牌公司对环保管理,在发展中不断进步。公司在环保管理上经历了三个阶段:

第一阶段为以“治理达标排放”的被动式环保管理。通过“末端治理”,使污染物达到国家控制标准进行排放;

第二阶段为从源头削减排放量,加强过程控制,变被动环保管理为主动进行管控。

通过分析各类污染物产生的原因、产生的部位,针对性进行源头控制

和改造,减少污染物产生量。

公司小曲原酒四期小曲清香型工艺变革——白酒低压蒸馏工艺。通过应用低压蒸馏技术,建设蒸粮、糖化培菌、发酵、蒸馏等主要工序为一体的机械化、信息化操作系统,减少蒸汽及水的消耗量,减少生产废水排放量。方案投资总额将达到 8800 万元,年可减少标煤消耗 7100 吨,减少生产用水 41 万吨,减少废水排放 14 万吨。

改变纸箱印刷方式、原纸类型,提高效率,减少污染物排放。公司包装生产分公司通过工艺变革,采用水印工艺代替胶印工艺,降低了生产成本,提高了生产效率,同时采用水印工艺在印刷过程中对印刷机操作人员的健康无不良影响,对大气环境无污染,印刷品本身也无污染,相比于胶印工艺水印工艺更环保。 同时包装分公司通过改变原纸类型,采用“低克重、高强度原纸,提高原纸利用率”。该方案实施后,虽然增加采购成本 20 万元/年,但万 m² 产品耗原纸量从 425 吨下降至 385 吨,年节约原纸 72584 吨,节约原纸采购成本 18872 万元;年间接节约自来水资源 28 万吨,减少造纸产生的污水 21 万吨。

加强过程控制,减少污染物排放量。

在多年的污水处理运行中,通过实践发现,在原酒生产过程中,粮食在蒸粮工序会产生 的黏糊物随冲洗水进入污水处理站,黏糊物不易沉降,易随水进入到污水处理的厌氧工序,造成厌氧进水悬浮物较多、浓度高的负荷冲击,不利于污水处理系统的稳定运行。为了解决这一难题,公司环保管理

人员开展降低原水黏糊物浓度的实验,通过引入气浮处理设备,配置板框压滤机对原水黏糊物进行处理,降低了厌氧系统进水负荷,提高了厌氧处理效率,同时减少厌氧出水悬浮物,降低曝气池负荷,提高了污水出水质量。

变废为宝,实现循环再利用

在生产过程中,劲牌公司最初将处理后的废水直接排放到市政管网中、污水处理过程中产生的废气燃烧后排放、生产中产生的废渣直接作为

垃圾处理。通过观念的转变公司将处理的废水、处理过程中产生的沼气以及废渣均进行了循环再利用。

2010 年开始,公司将污水处理站达标的污水通过铺设管道,将中水用于绿化、冲厕所、免费提供给当地市政用于城市路面清洁,2010 年至今,公司中水利用量达到 5 吨,减少了自来水的使用量。

先后投资 400 万元将污水处理过程中产生的沼气,根据其产生量均选择了个性化的利用方式进行利用。公司沼气利用方式包括沼气燃烧将热能进行利用、沼气烧锅炉、沼气发电等,年减少沼气利用量达到 137 万立方,减轻了温室气体对大气环境的影响,产生经济效益 150 万元。

生产过程中的固体废物主要有中草药残渣、酒糟和炉渣。公司将产生的药渣进行堆肥后用于公司厂区内的绿化施肥,减少了化肥的用量;兴资 500 万元建成的酒糟饲料加工厂,充分实现了酒糟完全回收利用。每年生产的 12000 余吨高蛋白优质饲料为当地实现生态农业、绿色饲养提供了物质保障,同时借由衍生产业的延伸发展,解决了部分农村留守人员的就业问题,而每年 1400 万元的销售收入也改善了当地农民的生活水平。炉渣则无偿地提供给当地农民改善公路状况。

到目前为止,公司已基本形成了从“源头削减”——“过程控制”——“末端治理”——“循环再利用”的全套环保管理新体系。

“生产未动,环保先行”

公司始终将生产工程与环保工程同步建设,严格执行环保“三同时”制度,我们深信保护环保工作不仅是企业实现可持续发展的重要战略,降低企业成本、提高企业竞争力的有效方法,更是履行社会责任、促进和谐的重要工作。

2001 年公司第一个白酒生产基地就执行新建项目的“三同时”制度并于 2001 年 12 月份通过了环保验收。随着公司的发展,公司的新、扩建项目均按照要求开展环保“三同时”工作。对于公司内部一些小的改造项目,

公司建立了改造内部项目环境影响评价机制,在项目实施前对项目实施前的环境因素进行识别,对存在的环境影响风险进行评估,拟定预防措施,确保施工期间的环 境安全。

2006 公司顺利通过 ISO14000 环境管理体系认证,将环境保护融入到员工日常的生活、工作中,让全员参与 到环境保护中来,实现企业 与环境的和谐、持续发展。

在环保和企业社会责任方面,大多企业是被推着走的。当环保和经济发展同处于一个天平之下,很多企业往往在此失去平衡。但是作为中国保健酒行业领头羊的劲牌公司,不断强化内部环保责任制建设,主动制定各项远高于国家标准的公司污染物排放内控标准,不断加大环保投入,对各项环保设备设计进行升级改造,以减少污染物排放对环境的影响。

签订环保责任状, 加强责任制建设

2011 年劲牌公司首次与各分厂(分公司)厂长(分公司总经理)签订了环保目标承包责任状,将环保管理成果与分厂厂长(分公司总经理)月度、年度绩效挂钩,环保管理工作作为“一把手”工程来抓。

2012 年公司进一步加强环保责任制建设,将各分厂(分公司)厂长(总经理)、厂内环保管理责任人、员工环保责任进行责任明确,并与厂内排污重点车间(酒糟加工车间、锅炉车间)以及污水处理操作人员签订了环保责任状,推行环保三级责任管理,让环保管理从上到下,层层落实责任。

完善环保责任制度, 实现环保闭环管理

在环保征程上,劲牌公司同样践行“永无止境”的企业理念。公司不断完善各项环保管理制度,主动制定高于国家各类污染物排放标准的内控标准,对公司内部环保管理执行高标准、严要求管理。

建立各项环境管理制度,并不断完善。2012 年公司对《劲牌公司环境检查管理办法》、《劲牌公司环境运行管理办法》,对各生产厂(分公司)的环保管理职责进行了补充,加 严对环保

事故的考核力度,并对各单位的环境检查的职责、检查频次、方法、内容、以及检查发现的隐患整改要求等进行了详细规定。

不断强化环保检查力度,督促开展三级环保检查,将各分厂污水站的日监测数据、在线监测数据进行受控监督管理,将监测数据与环保现场检 核相结合,检查范围包括公司“水、气、声、渣”各方面,强化了生产厂环境管理部门对各自厂区的巡查考核力度,对已发现的不符合项坚决进行治理,做到早发现、早解决,实现环境闭环管理。

在污染物排放控制指标方面,2011 年度公司排放废水 8496 万吨,污水站 COD 去除率达到 99%,减少了 5900 吨 COD 的排放,减少 SO₂ 排放量 113 吨,各项指标均达到了公司内控标准,严于国家标准。

公司先后投资 240 万元,将公司分厂 3 台原燃煤锅炉改造为燃气锅炉,使用清洁能源——天然气,减少甚至避免了锅炉废气中 SO₂ 对大气的污染。

加大环保投入, 实行升级改造

近年来劲牌公司在环保设备、设施投入、技术引进、升级改造方面的投入达到近亿元,年环保设施运行费用 300 万元。通过对环保设备设施的升级改造,减少污染物排放。

2011 年,公司投入 85 万元,采用钠钙双碱法对毛铺原酒二分厂燃煤锅炉废气治理设施进行升级改造,除尘器除尘效率和脱硫塔脱硫率都超过了 90%;排放口污染物排放标准烟尘排放浓度小于 100mg/Nm³、SO₂ 排放浓度小于 300mg/Nm³,远低于《锅炉大气污染物排放标准》Ⅱ时段标准。总结改造经验,2012 年公司继续对毛铺原酒三分厂锅炉烟气治理设施进行升级改造,同时实现煤渣的不落地改造。陆续公司将对毛铺原酒一分厂锅炉排烟治理设施进行升级改造。

2010 年劲牌公司完成了四个污水处理站的“水质在线监测系统”的整体升级,并全线投入运行。升级后的整套系统通过监测仪、数据实时传输设备,向“国家监控与基础数据库”实时自动传输相关监测数据,2012 年劲牌公司继续投入 130 万元为新建的小曲

酒四期污水站、锅炉车间、酒糟车间同步安装在线监测设备,自觉设置污染物排放监控关卡,全面实现了污染物排放的社会化、全透明监测。

自愿开展清洁生产审核, 实现“节能降耗,减污增效”

为了与环境的和谐发展,公司在 2009 年自愿开展清洁生产审核工作,并于 2010 年 9 月 20 日,顺利通过省环保厅组织的清洁生产审核验收,劲牌有限公司也被认定为湖北省清洁生产审核标杆企业。

劲牌公司坚持以“节能降耗,减污增效”为目标,通过对公司生产厂生产现状的清洁生产水平评价与分析,查明清洁生产潜力和机会,提出和实施了一批清洁生产方案,从而降低了资源与能源消耗,减少污染物的产生与排放,提升了公司整体清洁生产水平。

通过全体员工的共同参与、积极思考与创新,从清洁生产审核的三个层次、八个方面广泛征集清洁生产方案,涉及到产品设计改进、工艺技 术改进、设备节能改进等方面。近三年来,公司清洁生产总投入近 1 亿元,年节省自来水 51.8 万吨、节电 200 万 kwh,节标煤 8000 吨。

——公司原酒三分厂热管省煤器替代铸铁省煤器方案。投资 12 万元,采用热管省煤器替代铸铁省煤器,提高省煤器换热效率,降低尾部排烟小试,减少燃煤消耗,方案投资回收期 7 个月。

——公司原酒二分厂锅炉炉膛改造、自动控制系统改造及沼气助燃锅炉方案。方案投资 210 万元,年节煤 600 吨、节电 8 万 kwh。

——水冷空调应用。原酒三分厂食堂用水冷空调代替原立式空调机,年节电 1.6 万 kwh。

——劲牌公司保健酒生产厂空压机机组就地无功补偿和热风外排方案。此方案投资 6 万余元,对活塞式空压机安装一套 40Kvar 的电容补偿柜,功率因素由原来的 0.73 提高到了 0.91,运行时电流由原来的 250A 下降至现在的 220A;螺杆机组安装了排气扇和排气罩,降低了空压机进风温度,提高了机组运行效率,年节电 12 万 kwh,节电率为 5%。