

编者:

如何让企业在日益艰难的市场竞争中逆市飞扬?优秀的企业在管理上下足了功夫。现代管理之父彼得·德鲁克即认为管理要重“行”,“行”胜于“知”,三家在各自行业著名的企业,在企业责任、目标管理、创新制度、民主管理、员工价值和客户满意度等各个方面的探讨和研究,对企业发展产生了很大的影响。

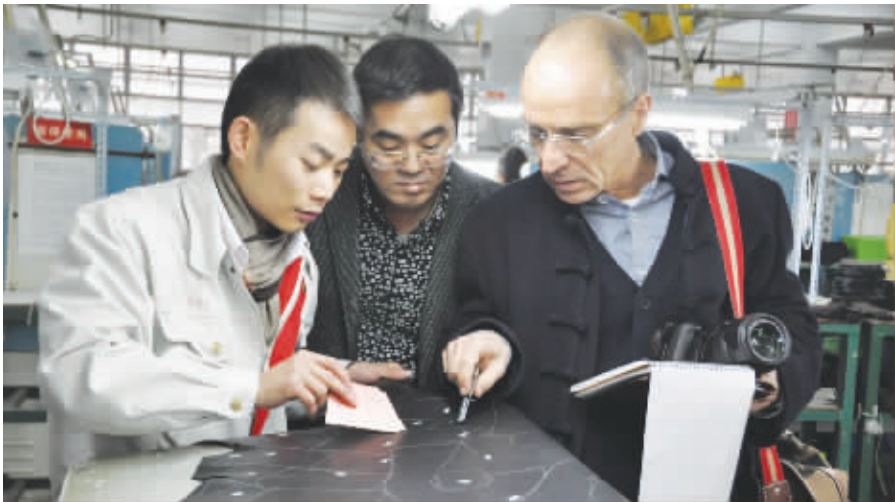
康奈中德社会责任项目圆满交卷

■ 本报记者 何沙洲
通讯员 王滨 马彬彬

日前,康奈集团中德社会责任项目在企业和项目影响力评估中交出了优秀答卷,国家商务部世贸组织和中德项目贸易可持续发展与企业行为规范项目组对康奈集团在社会方面的工作予以肯定。

在项目回访和项目影响力评估的访谈中,康奈集团副总裁周津森作了加入试点企业以来的工作汇报,他说中德社会责任试点项目让企业重新认识社会责任的重要性,通过对社会责任的实施方案、投入、创造的价值等各个方面的探讨和研究,对企业产生了很大的影响,员工的生活变得更加丰富,节能减排自主创新项目增多,环保意识日趋根深蒂固。同时,中德社会责任项目也让康奈更加强调“人”的重要性:重视团队建设,进一步提高员工的福利。

中德贸易可持续发展与企业行为规范项目组和商务部世界贸易组织司听取了周津森的工作汇报,高度赞扬了康奈集团



团在社会责任建设中作出的努力与贡献,并殷切的希望康奈集团能作为皮鞋行业的排头兵企业,将自身的经验言传身教,传播给更多企业和社会大众,为中国企业社会责任的普及做出更多的努力。

此外,德国GIZ杂志《akzente》、《中国之窗》杂志主编、福建《海峡都市报》、厦门大学等媒体与专家对康奈集团中德社会责任项目进行了宣传和报道,高度评价了康奈集团在社会方面做出的贡献。

激发责任感和荣誉感 推进企业民主管理 兴乐电缆 职工代表由员工“票决”



■ 本报记者 何沙洲
通讯员 卢书友 毛文杰

近日,兴乐集团下属兴乐电缆有限公司塑缆车间比平常更加热闹,这里聚集着64位车间员工,他们都是为选举职工代表而来。兴乐集团工会主席周绿化、电缆公司

业民主管理,集团工会特别组织此次职工代表竞争性选举活动。随后,余润初、林昭寿、侯阜建、毛金来、张红松5位候选人依次上前演讲。侯阜建在演讲中说道:“这次公司举行职工代表竞选选举活动,表明企业重视民主管理。职工代表不仅代表职工的利益,也代表着职工的智慧,是职工的代言人。我希望成为职工代表,成为职工的代言人,做好职工和企业之间的纽带和桥梁,积极维护职工的利益。”

5位候选人演讲之后,现场还有员工对他们进行提问,如“目前职工最关心的是什么”、“你将通过什么渠道反映职工的心声”、“你对职工代表是如何理解的”等问题,候选人一一作了回答。

接下来是员工投票环节。本次投票是5选2,采用差额选举,投票过半才能当选。投票第一轮,侯阜建以53票高居榜首顺利当选,其他人票数均未过半。经过第二轮和第三轮投票,余润初光荣当选。

据了解,在去今两年的兴乐集团总部和各子公司工资集体协商代表选举中,也都是广泛听取民意,最后交给员工们自己作主选定的。此举有效激发了广大员工当家作主的主人翁责任感和荣誉感,推进了企业民主管理化进程。

昊华鸿鹤顺利通过 全国六西格玛管理推进先进企业现场评审

■ 本报记者 何沙洲
特约记者 吴玲 罗永富

1月22日,昊华鸿鹤公司以700分的优异成绩顺利通过中国质量协会专家评审组举办的全国六西格玛管理推进先进企业现场评审。

当日上午,冬天久违的阳光明媚,特别暖和。昊华鸿鹤公司申报全国六西格玛管理推进先进企业现场评审会在该公司会务中心鸿鹤厅召开,参加评审的专家团队有中国质量协会全国六西格玛管理推进工作委员会主任王雨林,专家委员王金德、刘建勇,企业专家代表高沛,中国质量协会工作人员徐雪梅。另外,还特别邀请到昊华总公司持续改进办副主任赵岩,中国惠普质量学院资深黑带大师都来来出席会议;昊华鸿鹤公司董事长、党委书记、总经理谢学端,常务副总经理陈文跃,以及公司相关处室、生产厂、分公司行政主要负责人和公司持续改进办相关工作人员参加了会议。陈文跃作了昊华鸿鹤公司全国六西格玛管理推进先进企业评审报告。

评审专家组组长王金德等听完汇报后,就昊华鸿鹤公司生产经营、六西格玛管理推进工作以及六西格玛管理体系涉及公司战略与六西格玛战略的结合,昊华鸿鹤公司“百年鸿鹤,百亿化工”愿景的传播以及愿景与解决、利润、供应链、环保等如何结合,解决问题的方法和工具、理念的转变、项目及目标分解,客户满意度与六西格玛的结合,供应链管理与六西格玛的结合,在生产、销售上怎样开源节流,利润增长与六西格玛的关系,员工激励机制等方面进行访谈、提问。谢学端以及相关部门人员对专家组提出的所有问题,从各个层面均作出了详实、令专家们满意的回答。

专家组还重点听取了公司优秀六西格玛绿带项目《减少PCE装置重组分量》和《降低2.3Mpa蒸汽消耗》的实施、管理及跟踪情况的汇报,并现场提问及点评,专家组对两个项目给予了高度评价,认为这两个绿带项目对公司降本增效起到了积极作用。

当天下午,专家组对昊华鸿鹤公司生产现场进行参观考察,重点对两个汇报项目的实施现场岗位进行了参观、考察,并对两个项目的管控落实、效果维持给予了高度评价。参观完生产现场,专家们返回会议室,参照《六西格玛管理评价准则》的46项评分标准,对昊华鸿鹤公司开展六西格玛管理以来的各项生产经营数据、六西格玛管理推进工作资料及相关体系文件进行了严格审查。最后,经专家评审组会议后,王金德宣布,昊华鸿鹤公司以700分的高分通过了此次评审,全场响起了热烈的掌声。王金德在评审总结发言中,对公司开展六



西格玛管理的各项工作给予了非常中肯的评价,指出在客户驱动和评价激励两个方面还存在短板,希望这两方面的工作得到加强。

陈文跃最后在总结讲话中谈到,专家组给出的这个分数是对昊华鸿鹤公司开展六西格玛管理工作的高度评价,今后,要再接再厉,要更加努力地做好六西格玛管理推进工作。昊华鸿鹤公司是从2009年导入六西格玛管理,2011年全面开展六西格玛管理工作,并要求公司全员参与,是抱着学习并创新的态度开展这项工作的。专家组对昊华鸿鹤的评审是难得的一次学习机会,带来了很多新思路,为昊华鸿鹤今后继续创新开展六西格玛管理提供宝贵意见,“针对这些意见,我们要进行认真的梳理,然后进行有效的改进,要用我们的实际行动来对待全国六西格玛管理推进先进企业这个荣誉。”

管理日记

能够委以重任的两个标准

■ 联想集团董事局主席 柳传志

我看人不是靠感觉,靠业绩。把事情交给一个人,首先看他能不能做好,其次看他能不能说出来是怎么做好的。

把事情做好的次数多了,我才开始注意他。如果这个人只是把一件事做好一两次的,领导者就对他有很好的印象,这是不客观的,因为可能其中有偶然因素的影响。

比如我们刚开始卖汉卡的时候,一个同事卖了75台,我们就让他做了营业部经理,结果弄得一塌糊涂。经过证实,他只不过是凭一个偶然的机会才卖出那么多台。所以判断一

个人的能力不能看一两次的业绩。

其次,能不能说出来也很重要。通过这一点可以看出这个人的思路是不是很清晰,这个事是蒙着做出来的,还是经过思考做出来的。这是学习能力的体现。

以上两点合格后,再把这个人换到不同的部门,或经受不同的考验。

当这些都过关的时候,还要观察这个人的道德品质、心胸气度、待人接物等方面,观察他能不能把企业利益和个人利益结合在一起,并把企业的利益放在第一位。如果都没有问题的话,才可以委以重任。

创维联手国美: 黑白家电“全渠道”布局

在刚过去的2012年,受制于经济下行、需求疲软、家电下乡政策即将结束等诸多因素,国内家电市场中的以空调、电冰箱、洗衣机为主的白电市场一片萧条——行业公开数据显示:去年上半年整个白电市场销量同比下降14%。

新年伊始,国内知名电视品牌创维集团有限公司(下称创维)在发展以彩电为主的黑电同时,其冰箱、洗衣机等白电品牌也开始强势进驻一线城市,登陆北、上、广、深等一线城市的1000多个国美门店。

创维日前提出要在2015年实现销售收入500亿元,2020年超千亿元的目标。要实现这一蓝图,创维在很大程度上寄希望于“黑+白”的产业配置所产生的化学效应。

白电瞄准百亿目标

创维数码日前发布的公司去年12月电视机销售数据显示,当月创维电视机销量同比增加5%,销售额同比增加7%。截至2012年11月30日,创维中国彩电事业部在中国大陆液晶电视及3D液晶电视市场销售量及销售额都持续位居第一。

在创维数码2012财年中期业绩报告中,白电超过200%的增速成为经济下行背景下的业绩亮点。三年前,创维开始布局白电,仅两年后,创维白电在2012年便实现了产能100万台,销售额破10亿的业绩。

在这样的业绩下,创维集团总裁、创维电器董事长杨东文对创维白电的未来更加自信满满:“在我们的千亿目标里面,白电有100亿的目标要去实现。”

要实现这样的目标,第一步就是扩张产能。

目前,创维电器总经理吴启楠每个月有大部分时间都在南京。“忙!虽然临近春节,应该是白电产品的生产淡季,但在创维的工厂里,我们工人还是实行双班。”他介绍说,“目前我们最高日产能3048台,最高月产能达到75000台。”

最牵动吴启楠神经的是创维白电二期基地的启动,基地正式投产后,可实现年产冰箱200万台、洗衣机100万台。

事实上,从三年前决定进入白电领域,创维就在不断地对制造基地进行扩建:2011年3月,创维集团南京冰洗生产基地一期工程正式投产,年产冰箱80万台;2012年10月,创维对基地进行了改扩建,将年产能提高到了120万台。

吴启楠表示:“南京冰洗生产基地二期工程作为创维白电产能布局中的重要一步,将对创维白电产业未来的跨越式发展产生巨大推力。”

目前国内白电消费市场到底能否容纳这么多的产能?吴启楠说:“中国白电市场还有较大的空间。随着家电下乡政策逐步退出,中小品牌面临更大的生存压力,有一部分甚至会被淘汰出市场。随着行业集中度的加速上升,创维的品牌效应也将加速显现,一些品牌退出所释放出的市场份额将成为创维的增长点。”

“黑+白”全渠道布局

黑电行业老迈进军白电产业并非没有风险,这要求企业既要有严格的基础管理,也要尽早做出战略变革,打造出符合消费者需求的产业链。

进入白电之初,创维充分利用了传统黑电的渠道资源,在策略上采取了“农村包围城市”的方式,在三四级市场切入,与区域强势渠道联手建立营销网络,实现“黑白联动”。在家电补贴政策刺激下,创维冰箱在2011年共有52款产品中中标家电下乡,对市场起到铺垫和拉动作用。

这一模式如今已经取得阶段性成果,截至目前,创维已拓展乡镇网点近5000个,县级网点1000个。据吴启楠介绍,在全国近2900家连锁店中,创维已上冰洗巷店

近900家。创维今后将继续完善渠道网络,以每年5000个网点的速度推进渠道建设,力争在2015年建成20000个渠道网点。

当创维白电在三四级城市市场完成强力渗透之后,创维白电布局一线城市市场也正式拉开大幕。

吴启楠说:“未来创维白电将与黑电深度合作,共同实现营销升级。除巩固已有乡镇网点及更大范围外,传统渠道将实现重心上移,完成城市巷战、县地级市场、TOP客户和区域战略客户的全渠道布局,并向一二线城市进军。”

在线销售方面,创维于今年年初宣布强势登陆京东商城。在国内几大彩电企业当中,创维是最早涉足电子商务渠道的企业之一,早在2011年,创维的在线销售额就达到了3亿元。创维电子商务事业部总监吉一田表示,2012年,创维彩电在电商渠道上达到了10亿元的市场规模,较2011年实现了两倍以上增长,预计到2013年还能在此基础上翻一番。

创维白电也将借助黑电网络渠道的销售经验,不通过价格战争取消费者,而是走差异化的产品路线。比如在电商渠道上,创维在去年发布了专供线上渠道、消费者定制化电视,这也成为专供产品的典型案例。

难啃的“骨头车”

虽然创维雄心勃勃,但是2013年白电市场的开局并不轻松。

商务部新闻发言人姚坚日前表示,家电下乡政策在2013年1月31日到期后将不再延续,今年商务部将围绕绿色消费、热点消费等方面,研究出台新的消费刺激措施。这一长达5年的政策退出后,会使很多企业在产品结构上作出调整,针对新的补贴政策打造出的利润率相对更高,更有利于行业可持续性发展的新型家电。

在创维创始人黄宏生看来,今年是创维从300亿到1000亿目标进军的关键时刻,困难之中蕴含着机遇。吴启楠直言不讳地表示:“今年对于创维来说是一个难啃的‘骨头年’,但是因为难,我们也更有机会。”

目前冰洗产品的普及率已经很高,未来的销售点将主要来自消费者的换代需求,消费者对于产品的技术和品质也将更加关注。但是创维在行业整体产能过剩的情况下,依然可以大打技术牌来赢得市场。

吴启楠介绍说:“创维白电生产基地从一开始就站在了‘高起点’上,力求构建稳定、高效的生产运营体系,取得智能节能的双突破。”

在最近召开的新品发布会上,创维共展示了六大系列32款50个花色的新品。全面覆盖高中低端市场。创维在白电工厂规划之初,就以高标准斥巨资引进德国、日本的一流生产设备。创维也很重视产品差异化创新,首创将数码智能技术应用到白电领域之先河,开发出了行业首台会说话的智能语音冰箱。此外,也研发了一键智能、一键速冻、一键节能等差异化功能的产品。这些产品都为创维品牌立足白电行业寻找到了产品破局点。

创维集团总裁、创维电器董事长杨东文表示,按照既定计划,创维未来将继续加大投入力度,跨越产能、成本、规模三道坎,实现战略崛起。

除了技术牌外,创维白电也瞄准了海外市场的蛋糕。近期欧美日韩企业白电板块陷入低迷状态,尤其日系、韩系上来的衰弱,势必会腾出一部分市场空间,加上源于中国巨大的市场作为引擎,这将给中国家用空调向国际市场转移,抢占海外市场提供先机。

在海外市场拓展方面,创维白电也已经逐步发力,“我们正在亚洲一些新兴市场上布局,大概在春节前后会有重大进展。”吴启楠介绍说。

(赵磊)