

欲续写柳传志出山的故事 施振荣重出江湖拯救宏碁

提要: 11月5日,全球第四大PC企业宏碁宣布,董事会批准王振堂宣布辞去CEO及董事长职务,CEO一职将由公司总裁翁建仁于2014年1月1日起继任,董事长继任人选将于2014年6月王振堂正式卸任前确定。另外宏碁创始人施振荣重新出山,召集“宏碁变革委员会”,希望能够再度建立起“新宏碁文化”基因。



“由于公司连续出现较差的财务结果,现在是我该交棒的时候了,”现年59岁的王振堂在一封电子邮件声明中称,“对无法领导公司东山再起感到遗憾,对公司近期一系列重大亏损有着不可推卸的责任。”

宏碁方面表示,王振堂辞职是该公司整个重组计划的一部分,该计划还包括发行1.36亿股新股,裁减7%的员工,以及取消当前正在研发的某些产品。通过这些措施,宏碁预计从2014年开始,每年可节省运营开支1亿美元。

在移动互联网的冲击下,曾经的IT巨头颓势突显。在宏碁之外,戴尔、惠普的日子也不好过,微软、英特尔在转型的十字路口徘徊,摩托罗拉、诺基亚则被收购。这是一个“不变革就死”的年代。

失语移动战略

宏碁首先面对的是一个行业困局。

Gartner的数据显示,第三季度全球个人电脑发货量同比下降8.6%,为连续第六个季度下滑。

但相比之下,联想的日子要好过宏碁许多,这主要源于联想提前进行了在移动互联网领域的布局,在智能手机和平板电脑领域都实现了突破。

同为全球PC四强之一的两家华人企业有着太多的相似,曾经交互争夺PC全球第

三的位置,如今已然拉开了距离。来自IDC的数据显示,联想已经连续两个季度成为全球PC第一名,而宏碁则在第四名的位置徘徊不前。

财报显示,宏碁截至9月30日的第三季度净亏损131.2亿新台币(约合4.422亿美元),主要是受到了毛利率的拖累,主要与加紧销售Windows 8.1和相关的库存管理有关。此外,第三季度还计入了Gateway和Packard Bell等已购资产支出的99.4亿新台币。在全球个人电脑市场萎缩之际,这些购入资产的价值已经下降。

而联想在11月7日公布的第三季度财报显示,联想以17.7%的市场份额蝉联全球第一大电脑厂商,单季盈利2.2亿美元,同比增长36%。

业界普遍认为,面对全球PC行业不景气以及蓬勃发展的移动互联网,宏碁固守PC领域,向移动互联转型的战略不明晰,执行缓慢是造成宏碁今日被动局面的主要原因。

宏碁前任CEO兰奇转投联想后,在接受媒体采访时曾明确表示,离职是由于他与宏碁董事会在战略层面存在分歧,并直指宏碁在移动终端领域动作过于缓慢,言外之意,也在肯定联想在移动互联领域进行的尝试与突破。

兰奇的辞职与加盟,对宏碁与联想的欧洲市场份额产生了此消彼长的作用力。欧洲市场曾经被看作是宏碁的大本营,在笔记本

电脑领域多年来一直保持着第一的位置。但来自Gartner的最新数据显示,虽然惠普第二季度依然是欧洲PC市场的龙头,占据18%的份额,但是这家公司的份额正在不断被联想集团蚕食。联想集团第二季度在欧洲市场的PC出货量超越宏碁,市场份额已上升至12%,第三季度到15%。而3年前,联想在欧洲市场的份额一直在前四名之外。兰奇在近期接受媒体采访时还表示,欲在2015年之前在欧洲市场超越惠普,成为该市场最大的PC制造商。

在智能手机和平板电脑领域,联想“四屏一云”的PC+战略已初具规模,并建立了互联互通的生态系统。相比之下,宏碁的手机战略却迟迟没有启动。

2008年宏碁就以60亿新台币并购了倚天手机,数年时间过去,曾经略有声势的倚天手机早已不见,宏碁手机仍处于试水阶段。在过去几年中,宏碁曾成功押宝上网本,但短期内就被苹果的iPhone、iPad抢去风头,在那之后,宏碁内部对手机和平板等新业务的发展意见一直不统一,在智能手机市场上长期未见起色。

解读“新宏碁文化”

按照计划,由施振荣担任召集人的宏碁变革委员会,将与公司经营团队共同拟定变革的愿景、策略、执行方案等,共同推动各项

变革。

“未来我所扮演的角色,将以之前二度推动宏碁再造的经验来提供意见,我希望能让未来的组织再度建立起‘新宏碁文化’的基因,并且能一代一代传承下去。”施振荣说。

当然,变革并非朝夕之事。即使宏碁看到自己在移动互联方面的短板,也必须在稳固自己大本营的基础上进行改进。施振荣表示,“对于既有的PC、平板计算机与智能型手机等业务,在结构性调整之后,公司将持续推出更具竞争力的产品,稳住既有的市场做为本业转型以及其他有潜力新事业的发展基础,持续扩大。”

施振荣的复出不禁让人想起联想集团创始人柳传志重新出山的往事。2009年4月,同样是由于业绩不佳的原因,柳传志重任联想集团董事长、杨元庆退任CEO,并在联想内部进行了一系列变革,确立了“双拳”战略,推动联想走上良性发展的轨道。两年后的2011年11月,柳传志功成身退,杨元庆兼任董事长及CEO,重新走上前台,带领联想完成向PC+业务的战略转型。

同为华人世界“教父级”企业家的施振荣是否能带领宏碁完成“东山再起”的任务呢?

近日发布的《2013年IBM全球首席高管调研》显示,在社交商务、移动计算、大数据分析和云计算技术的带领下,客户的主导权不断上升并彻底改变了企业的运营模式,首席执行官(Chief Executive Customer - CEC)时代已经来临。在新时代里,企业与客户之间的疆界正在消失,客户已不断渗入到企业组织运营与战略制定过程。而首席高管们正在迎接一场从“以客户为中心”向“客户主导型企业”的转型。报告指出,首席高管们需重新定义企业与客户互动的方式,通过1个单位分别试点到集中融会贯通,进而在全公司各单位渐次推广实施,实现岗位增值、员工增收、企业增效的要求,全面打牢应对危机、转型发展的管理基础。

IBM大中华区全球企业咨询服务部合伙人郭继军指出,PC制造业中的B2B模式正在面临着向客户转型的挑战,企业必须将原有的企业客户延伸至更前端的个人消费者,更有利于搜集客户的信息与需求,从而获得更多的市场。

(钟金)

成本管控 应与个人利益挂钩

一个企业的成本越高,利润就越低;成本越低,利润就越高;成本和利润成反比。比如你卖了100元钱,成本是90元,你只赚了10元;如果把成本降低到70元,你就赚了30元;成本降低20元,但利润却翻了两番。由此可见,控制成本对于利润的高低有多么大的影响。

焦点在哪儿,成果就在哪儿

无论企业大小,企业中的每件产品都是人在做,因此成本控制的对象不是项目本身或项目费用,而是操作这些项目的人,所以成本管控的重点是人。如果一个同仁的月薪是3000元,他能给公司提供一种新的操作技能,而这项技能的应用将节省公司10万元的成本,但是这项技能应用于生产后,这个同仁没有得到任何报酬,他还会向公司推荐这项技能吗?多数员工会保持沉默。

如果公司把节省下来的成本的30%奖励给员工,情况又会是怎样?我想这个同仁会不遗余力地让自己的这项技能效益最大化,因为公司的利益和他个人的收益挂钩了,这个才是同仁关注的焦点。因此,最好的控制成本的方法是把公司的利益和个人利益联系起来,让同仁感到花公司的钱就像花自己的钱一样心疼,这样他们才会重新审视自己的工作,自动自发想办法去帮公司降低成本。

“管”到位了没有?

成本需要省,人需要“管”。成本上的管,体现在财务领域就表现为对财务绩效的考核和监督中。

首先,设置底线,即企业的费用开支都要设置一定的底线,预先建立一个标准。如果没有预设标准,没有设置底线,很容易在不知不觉中,钱就花掉了。因此,在企业当中,财务应根据企业实际情况,不管是请客、接待还是出差,都要设置合理的底线,也就是各个项目的消费要有“度”。

其次,财务绩效考核。财务部门的核心工作是减少成本、管控成本。因为财务人员对企业所有的费用明细都非常清楚,所以他们知道哪些地方可以砍掉支出、哪些地方可以减少支出、哪些地方可以控制支出。因此,他们是最能帮助企业发现成本漏洞、弥补漏洞的得力助手。在这一点上,可根据贡献的大小,对在降低成本上做出贡献的财务人员给予奖励,调动他们的积极性。比如在某一期的公司财务报表中,所有的正常费用开支比过去同期节省了30%,公司可以按照30%的比例对财务人员的工资进行上下浮动。(李才)

肥矿管理品牌“香飘内外”

本报讯 (通讯员 徐宁周军)“肥矿的管理经验确实管用,我们矿引进他们的管理,当月推行当月就见效”山西焦煤汾西矿业集团新峪煤业公司矿长王清亮赞叹不已。“我矿从7月份开始正式推行全面预算内部市场化化管理后,当月原煤成本同比下降了60.23元/吨,减少支出2700余万元。”

年初,肥矿集团收到山西焦煤汾西矿业发函邀请,帮助指导全面预算内部市场化化管理在汾西集团全面推行,白庄煤矿作为山东能源肥矿集团指定实施单位接受委托后,成立了专门管理咨询团队,奔赴汾西,为其推行全面预算内部市场化化管理项目进行各项具体方案的设计与策划,并指导全过程实施工作。汾西矿业集团煤炭资源丰富,品种齐全,品质优良,是中国最大的主焦煤生产企业。在煤炭黄金十年期,企业产销两旺,效益可观,掩盖了传统粗放式经营过程中存在的缺点和问题。随着煤炭市场行情下滑,近乎“腰斩”的煤炭价格让企业感受到了空前的经营压力,企业领导层迫切需要在强化企业内部管理上下功夫。以前,在汾西矿业集团新峪煤业公司采掘区队,生产材料随用随领,月底一决算总帐。材料消耗与员工收入没有直接挂钩,造成材料浪费严重,成本居高不下。

在白庄煤矿管理咨询团队的指导下,新峪煤业公司将预算管理与内部市场化相结合,确立了以构建市场主体、制定价格体系、完善计量手段、明确结算办法为主要内容和以信息化为手段的内部市场化模式。各基层区队结合内部市场运作需要,制定了区队内部价格目录、班组结算、绩效考核、收入分配等相关管理制度,严格考核兑现,把工程质量、安全管理和材料消耗等纳入到内部市场化之中,实行市场结算,创新了区队管理模式;员工收入依价结算日清日结,增加了经济分配的透明度,区队由被动管理变为主动管理,有效提高了管理水平。“现在按价格结算,干多少活挣多少钱,用多少材料花多少钱,收入减去支出就是工资;当天干了多少活,能挣多少钱,自己就能算出来,算着干、干着算,员工的积极性可高啦。”王清亮介绍说。

在汾西,白庄煤矿管理咨询团队先期与汾西矿业集团的新峪煤业公司和新柳煤业公司两个矿签订咨询协议,,帮助指导两个煤业公司搭建起“两级预算管理、三级市

场运行、六大支撑体系、十类生产要素市场”的全面预算内部市场化运行框架,组建起组织体系,为其编写专项运行方案近40个,指导建立修订管理制度100余项,测算市场结算价格30000余种,设计结算表格124种,及时指导解决推行中遇到的各种问题。全面预算内部市场化管理的推行使企业尝到了甜头,新峪煤业公司1—9月份吨煤成本比去年同期下降99.2元,减少支出2.7亿,采煤工效提高2.22吨/工。

肥矿集团管理咨询服务得到了汾西矿业集团公司充分肯定和高度赞誉,汾西矿业集团董事长李贵生表示:“新峪煤业公司实践证明,肥矿集团的经验可信、可学、可借鉴,肥矿集团专家的指导对汾西矿业集团公司推行全面预算内部市场化化管理起了导航仪和加速器的作用。”以管理的输出为契机,汾西矿业集团与肥矿集团约定缔结为友好合作企业,进一步加强在企业管理创新方面的合作,加强在资源开发方面的合作,加强在资源整合矿井和非煤领域的合作,实现携手奋进,共创辉煌。

管理的创新不仅让汾西矿业集团受益,而最大的受益者还是肥矿集团。通过推行包括全面预算内部市场化化管理在内的“5F协同管理法”,肥矿集团实现了企业内部管理升级换代。“‘5F协同管理法’就是我们企业精心制做的抵御‘寒冬’的大衣,靠着它,我们提高了‘抗寒防冻’能力。”肥矿集团董事长孙延华形象的说。自2011年开始,肥矿集团会同中科院专家组成的项目团队携手攻关5F”协同管理法,构建了以“1511”为内容的管理构架,做到以信息化建设为保障,涵盖全面质量管理、全面预算管理、全面风险管理、全面对标管理、全员业绩管理五个方面,实现各子系统的协同化,努力打造全面标准化智慧矿山。通过“5F协同管理法”的推行,肥矿集团实现了成本支出连年下降,在2012年比历史同期降低2亿元的基础上,今年1至10月份又同比减少支出2.8亿元,有力弥补了煤炭市场下行带来的损失。

在肥矿集团梁宝寺煤矿,通过移植白庄矿全面预算管理内部市场运行模式,采取“自主+制约”方式,逐步做深做实要素市场。在物资材料使用中,实行红黄预警机制,超预算材料费用一律由区队班组增值“回购”。三季度,材料费用比预算下降543万元。积极推进技术创新,测算科技创新、

小改小革项目价格,激发全员创新激情,实现小改小革收入300多万元。规范劳务市场,实行区队与个人双向选择、竞争上岗,对160多个瓦斯监测点挂牌销售,瓦检员由31人减至28人,有效转变了“人多好干活、增人就增资”的传统观念。深化电力市场,严格用电负荷买卖,区队班组控制电量、电价意识明显增强,三季度电费节支16万元。三季度,梁宝寺煤矿原煤单位成本同比下降了124.1元/吨。目前,肥矿集团正在持续深化提升“5F协同管理法”,由前期三个单位分别试点到集中融会贯通,进而在全公司各单位渐次推广实施,实现岗位增值、员工增收、企业增效的要求,全面打牢应对危机、转型发展的管理基础。

管理无止境,创新无限极。肥矿集团白庄煤矿在成功进行管理输出的同时,正在探索建立专业化管理服务公司,大力拓展管理咨询、汽车修理、机械加工、医疗、物业服务等外部市场,将所有服务项目进行整合,配备专职工作人员,获取专业服务资质,设立管理咨询、汽车修理、配煤加工、加工维修、物业管理、医疗服务六个项目部,积极开展“管理、劳务、服务”三项输出。“为了适应当前市场形势,我们正在努力改变煤炭企业单一经营煤炭的模式,拓宽发展思路,延伸产业链,精心打造专业化“管理、劳务、服务”输出品牌,走出自身企业、走向更大市场。”白庄煤矿矿长曲修术谈到下一步的发展思路时说。

国药准字H46020636

快克[®]

复方氨酚烷胺胶囊

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药股份有限公司生产

海南快克药业总经销

绿塘煤矿创新管理 “激活”了企业

贵州省力推其为全国煤矿“安全文化示范单位”

2011、2012连续两年荣获“贵州省一级安全质量标准化煤矿”称号的山东能源贵州矿业公司绿塘煤矿,今年以来围绕管理创新,创出三大亮点,进一步“激活”了企业。日前,贵州省安监局已向国家安监总局报送材料,力推其为全国煤矿“安全文化示范单位”。

绿塘煤矿位于黔北海拔1800多米的大方县境内,年设计能力180万吨,是原山东枣矿集团的一家权属企业,2012年划归贵州矿业公司管理。近年来,该矿发扬枣矿人特别能吃苦,特别能战斗,特别能创新的精神,坚持高标准建设矿井,高起点培育员工,矿山面貌日新月异,被贵州省树为标杆矿井。今年,他们百尺竿头更进一步,在去年创出41个“第一”的情况下,围绕管理创新再度发力,创出了三大亮点。

一是以基本建设为主线,实行专业承包制。为调动井下员工的积极性,他们将采煤、掘进、机电运输、通风防尘、安全监察、地测、调度、矿井水防治、矿山救护等九大专业承包给副总,按照“谁主管,谁负责”精神,实行一级包一级、一级保一级,层层抓落实,把“规范运作、协同作战、严格考核、总量控制”要求落到了实处。特别是矿与各专业副总签订包保责任书后,九大专业按照“指标、考核、奖惩”三到位原则,细化分工,明确责任、严格管理,确保了各项任务顺利完成。

二是完善薪酬分配制度,推行“3331”结构工资制。该矿充分发挥经济杠杆作用,制定了安全占30%、质量占30%、任务目标占30%、思想稳定占10%的结构工资制实施办法,在干部职工中形成了人人都算安全账、质量账、任务账和稳定账的共识。认识到哪怕一项不达标,系统和个人都要受罚的道理,营造了“我要安全、我要质量”的浓厚氛围,促进了安全质量标准化的大幅提升和各项工作的顺利开展。

三是实行“四六”、“三八”双轨工作制,充分发挥人的最大潜力。该矿属于基建矿井。因受地质条件限制,掘进工区实行“三八制”“两工”现象严重。为解决这一问题,他们在调查研究,反复论证的基础上,立志打破常规,采掘单位实行“四六制,辅助单位实行“三八制”。实践证明,掘进工区实行“四六制”后,不仅工作面“三掘一喷”“沿好”,而且由于工人得到充分休息,劳动工效大增,日单进水平提高了1.6米。井下辅助实行“三八制”后,节省了1个班的劳动力,优化了劳动资源配置,减少了人工成本。仅以掘进二区为例,八、九、十一个月,该区进尺月月突破150米大关,创出全国最好水平。

绿塘煤矿以创新求发展的做法,得到上级肯定和支持。10月6日,贵州矿业公司在该矿召开“安全质量标准化暨双基建设现场会”,推广了他们的经验。(石长荣 王婧)

精益流程：促成企业战略目标实现

管理成本的增加、竞争对手的强大,市场环境的变化,这些都是企业发展道路上的不利因素。挑战与机遇同在,面对这些困难,优秀的企业往往通过变革求发展,精益流程,从成本中挖利润,向管理要更多的效益,促进企业战略目标的实现。

企业发展,要做的事情有两件:制定战略和使战略落地。战略回答了企业是什么、能做什么、不能做什么、做到何种程度以及如何具体到达目标。战略落地是连接企业理想与现实的桥梁,是企业实现理想的必经之路。

战略与流程密不可分

战略与流程息息相关,如果将战略一分为二:盈利模式与核心竞争力(需要长期培养的竞争优势),则比较清晰战略与流程的关系。

1、战略为流程指明了方向和目标。战略决定了企业的目标客户,决定了流程的价值增值方式,决定了流程期望输出的结果。

2、流程是战略的执行体系,是企业战略实施落地的作战图。当企业已制定出一个清晰而科学的战略之后,需要相应部门的配合,在流程的执行中实现战略目标,企业的战略目标只有落实到流程上才能变得可执行。

如何通过流程将企业战略落到实处?

将战略分解到流程层面,构建以战略为导向的流程体系,需要解析战略举措,识别关键业务流程与管理流程。识别关键业务流程,经历从战略到战略举措、从战略举措到业务模式、从业务模式到业务流程三个阶段。

战略通过组织流程分解动作,使部门、岗位承担相应的职责与分工,具有了战略实施举措的实际,并可进行相应的战略衡量,即业绩评价。通过绩效管理实现对流程的改进,则间接促进战略落地。

因此,企业制定战略,在精细化战略目标的同时,需要更多地考虑战略举措、业务模式与管理模式,要预设战略落地到流程的通道,使战略落到实处。

可见,流程管理是企业战略目标落地的关键,通过精益和优化流程可以为企业带来更多的效益。(慧眼)