

“7时代”的经营管理智慧



高速进入中高速阶段。

经济增长率在7.5%左右,通货膨胀率3%左右,这样温和的通货膨胀和中高速增长,可能在今后一段时间会一直保持。“7时代”的GDP首先是一个扎扎实实的GDP,我们宁愿要一个扎扎实实的7%,也不要一个带水分的9%。在这种情况下,实现经济发展方式的转变,要从过度依靠投资和外贸转向更多地依靠消费。这需要增加人民群众的收入,让大家有能力消费;要有社会保障体系,让大家敢于消费;要不断生产新的产品,让大家愿意消费。

第二,“7时代”意味着要从外延性增长转向内涵性增长。中国第二产业从业人员2亿人,创造的增加值是22万亿元,平均每人创造11万元社会财富,假设政府不纳税,企业不留钱,工人就是11万元的收入,这个数比西方国家的退休或失业救济金也高不了多少。如果每个人创造的财富能够超过20万元,那很多问题就可以解决。所以,要向内涵性增长转变,提高劳动生产率,提高每个人创造社会财富的能力,这样才能把更多财富分配给人

民群众。

第三是重点,要从外生型动力转向内生型动力。不能总是靠政府的优惠政策、银行贷款等,而是更多依靠职工的积极性和创造力。

如何激发企业内生动力?

第一,要增强凝聚力,要调动职工的积极性和创造性。首先应该把职工看成企业最宝贵的资产,要善待职工。凡是要求职工做到的事,企业领导首先要做到,这一条非常重要。想群众就得以身作则,自己不起带头作用,你要人家来做就就很难。

要提高职工的素质,加强职工的培训。有一个外国总经理,对企业人事部经理说:“你得加强培训。”人事部经理说:“我培训了半天,他跳槽走了,不是白培训了吗?”总经理反问他说:“如果你不培训他,他赖着不走,怎么办?”所以,对职工的培训是对人力资源非常重要的投资。

其实,如果真的把员工积极性凝聚起

来,发挥他们的积极性,鼓励他们的创造性,这个企业就会基业常青。如果能做到这一点,最终的结果会给股东带来更高的收益。所以,要把职工放在第一位,顾客放在第二位,股东利益放在第三位。

第二,要提高竞争力。很多企业把竞争力理解成了价格,好像价格低了就有竞争力,其实不完全是这样。交货期、质量和售后服务,这些也是竞争力,而且在某种情况下,这种竞争力往往比价格竞争力还受到重视。而广义的竞争力更多了,包括开发新产品的能力,及时调整生产线的的能力,甚至包括职工的创新能力等。

第三,培育创新力,一个企业如果没有创新是没有未来的。

企业一把手主要不是想今天干什么,而是要想明天干什么。要做到这一点,就两句话:从内部找问题,在外部找机遇。

所谓从内部找问题,很简单,企业产品质量、能源消耗、原料消耗、资金周转率等指标,与同行相比怎么样?如果与同行排头兵比有差距,那么这里就有问题。一个企业如果不能做到国内领先、国际一流的话,是没有大的前途的。要做到国内领先、国际一流,就得跟现在先进的去比,敢于承认差距,敢于发动职工来研究怎么样赶上。所以从内部找问题,是发挥创新力、创造力非常重要的一个方面。

再说从外部找机遇。这要了解整个宏观经济的形势,要了解经济的新发展方向,这是非常重要的。而怎样从战略层面谋求进一步的发展?比较简单的一个是集成化一面向市场,向市场延伸,或者面向原料,向原料延伸,在产业链上向前、向后集成化发展。

当然,你要去投资一个新的产业,就要认真分析这个产业的生长和前途,以及你自己具备的能力,看你值不值得去涉足这个领域。这方面的经验教训太多了,我看到很多失败的企业,最终都在进行不相关多元化时失败的,这是由于没有认真进行战略分析造成的。(作者成思危,原全国人大副委员长、《中外管理》杂志编委会主任。)

浙江省线缆业百余高管取经兴乐 虞文品畅谈兴乐管理创新之道

■ 本报记者 何沙洲
通讯员 卢书友 周小敏

12月6日,浙江全省线缆行业管理创新现场交流会在兴乐集团召开。100多家线缆企业老总或分管领导齐聚兴乐,参观了管理现场,并听取了兴乐集团董事长兼总裁虞文品企业文化建设经验汇报。在互动交流时,与会老总们连呼:“没想到兴乐现场管理这么好,这么精细。”

上午九点,代表们来到兴乐电缆有限公司参观,之后大家来到兴乐总部,听取虞文品的经验介绍。会议由浙江省线缆行业协会秘书长金晋芬主持。作为东道主,虞文品董事长上台作致辞,对大家的到来表示热烈的欢迎。他从兴乐集团实际出发,围绕“全员创新”、“党建创新”、“营销创新”、“培训创新”四个方面重点介绍了兴乐集团的创新之举,介绍了集团的五大文化:党建文化、民主文化、精神文化、爱心文化、生态文化。他的讲话热情洋溢,分析透彻,条理清晰,受到了全场与会者的高度评价。富春江集团、富通集团、晨光电缆等多家企业高管感触良多,竞相提问。虞文品均一一微笑作答,大家报以热烈的掌声。

浙江省线缆行业协会几位副理事长和企业老总也分别登台介绍了各自企业的管理创新之道。

湖南中烟郴州卷烟厂 职工举办集邮成果展览

本报讯 近日,湖南中烟工业有限责任公司郴州卷烟厂职工林大安个人集邮成果展览,在2013年湘南邮友联谊会郴州年会上展出,吸引了来自湖南省邮协与衡阳、永州、邵阳、郴州4市邮协负责人及广大集邮爱好者的目光。

这次展出的集邮成果,主要是林大安个人创作的邮集,共3部10框160张标准贴片。既是林大安20年执著集邮的写照和集邮历程的真实记录,也是中国及世界航天集邮发展的见证。其中《从空间探测初期到中国太空邮件》8框航天邮集,曾8次代表我国参加国际性邮展,并获得过世界邮展大镀金奖,是目前我国及亚洲参加世界邮展竞赛在航天集邮类的最好成绩。此外还有新创作的一框类《航天》邮集《从国际空间站寄往中国的大太空邮件》和一框类《邮政用品》邮集《中国清代邮资明信片(1897-1911)》,这2部邮集也同样具备走向世界、为国争光的实力。

同时展出的还有林大安编著的集邮文献,在我国集邮主流报刊发表的文章,及其集邮活动踪影,有关集邮获奖证书、奖牌等。

林大安1993年开始集邮,其航天邮集多次获得全国邮展、世界邮展大奖。现为国际集邮联航天集邮委员会中国代表、中华全国集邮联邮展工作委员会委员、国家级邮展评审员、中国航天集邮协会顾问、湖南省集邮协会常务理事兼邮展委员会副主任。

(记者 李凤发 通讯员 王开新)

提要:现在我们面临“7时代”。什么是“7时代”?就是经济增长率是7%—7.9%,这叫“7时代”。

“7时代”在发生什么?

发达国家还没有完全从最近一次经济危机的创伤中恢复,所以“外需”还比较低,这对我们的外贸肯定有影响。由于发达国家经济增长慢,我们快,所以贸易摩擦增加。发达国家实行的都是所谓宽松的货币政策,实行低利率,大量发行货币,对我们也形成压力。发达国家搞去杠杆化,它的办法一个是鼓励在国外的企业回去,另一个就是减少对国外的投资,这一点都会对我们产生不利的影响。

我们往往靠大量投资和大量出口来拉动经济,但是这个模式看来是不可持续的。

大量投资造成的问题,第一是产能过剩;第二是库存积压;第三是投资效益降低,第四是环保问题增多。而随着大量货币投放出现的问题,一是通货膨胀,二是地方债务迅速增加。根据2011年和2012年的数据,地方债务大概都是10.7万亿元,2013年可能还要增加。美国次贷危机是把钱借给了没有还款能力的个人,中国的次贷风险是把钱借给没有还款能力的政府,有1/3的地方政府现在看来没有还款能力,所以将来造成的危机,可能要由中央政府承担。最坏的情况是,通过通货膨胀来稀释债务。

再一个是资产泡沫。2009年中国汽车销售额增加43%,住房销售额增加42%,造成了房价的上涨。这几年中央治理过剩产能,清理地方债务,抑制通货膨胀,都是在处理资产泡沫的问题。但是更重要的是,必须转变经济发展方式,不能光依靠投资和外贸来拉动经济了,这不是一件容易的事。

“7时代”意味着什么?

第一,“7时代”意味着中国经济增长从

塞外赤峰 石破天惊

塞外赤峰,公路、铁路、民航、国际陆港,通关达海,物畅其流,古老的旱码头振作八面威风。赤峰国际石材城,立足蒙东,面向华北、东北,辐射全国,精美的石头唱响世纪凯歌。

赤峰,物华天宝,资源富集,发展石材产业,自然条件得天独厚。赤峰,是蒙冀辽三省交汇处,坐拥渤海经济圈,是蒙东及东北、华北地区重要的石材采购区。周边河北承德、围场、辽宁朝阳、内蒙古锡林浩特、东乌旗、西乌旗、蒙东煤炭基地白音华等地区的建筑材料都是以赤峰为采购区。新城区建设如火如荼,石材市场供不应求。政府支持,政策扶持,赤峰国际石材城以最优惠政策开发建设,迅速崛起,石破天惊。

赤峰石材贸易有限公司是一家集石材生产加工、工艺雕塑、工程设计、装饰施工、销售贸易、投资管理、地产业务为一体、多元化的综合性企业。公司是经红山区政府批准立项的桥北物流园区八大重点项目之一,地理位置优越,位于赤承高速公路北侧,总占地面积500亩,总投资8亿元,主要分为石材仓储区和批发销售区两大功能区。项目一期工程计划在2014年10月即可入驻,二期工程于2015年全部竣工。赤峰国际石材城通过空间合理布局、功能区域间的有机衔接,促进了石材产业链的有效结合,大大促进了赤峰乃至整个北方地区的石材产业生产加工、仓储和物流配送能力,预计年板材交易额达5000多万平方米,实现销售额50亿元以上,利税1.5亿元,安置社会就业2000余人,将成为北方地区规模最大的石材交易集散地。

赤峰国际石材城,位于赤承高速公路北侧,是内蒙古红山物流园区八大重点项目之一,占地面积500亩,总建筑面积达21万平方米,计划总投资8亿元,项目涵盖石材仓储和批发销售两大功能区,是集石材加工、批发、零售、产品展示、装饰于一体的现代化专业国际大市场,建成后容纳石材企业180家。依托赤峰保税物流中心,可以进行石材进出口贸易。

专业经营,统一管理,赤峰国际石材城,借助赤峰云计算产业平台,全面实现业态化、多元化、物流智能化、信息共享化和科学化管理,全力打造现代化综合商贸新业态,实现商业价值和经济效益最大化;知名品牌、重点商户的磁石效应将迅速彰显,北京、塘沽、厦门、广州、太原,全国各地商户向这里集聚,这里将掀起一个投资热潮。在这里,投资者可享受最优惠的政策,办理独立土地证,车间、仓库、公寓只计算成本造价;在这里,各项服务设施配套齐全,环境优美舒适。

(高艳庆)

梁宝寺公司民主管理汇集发展正能量

“知道吗?今后区里的大事小事都得需要咱们员工相互讨论商议通过后才能够执行。”“不仅如此,班队长的公推公选,工分奖金分配不也是大家共同参与吗?”

进入四季度,山东能源肥矿集团梁宝寺公司新出台的《科区级领导班子议事规则》、《井下单位队长任用办法》和《进一步加强内部分配的八项规定》这三项与基层科区、班组、员工息息相关的政策成为员工津津乐道的话题。

该公司坚持把民主管理作为推进企业发展的动力,围绕矿井中心工作,在进一步完善员工代表大会制度的基础上,不断创新和丰富民主形式。以公司领导民主接待日、机关满意度测评为抓手,与员工“面对面”接触,倾听员工群众的意见和建

议,及时调研、分析、掌握员工思想动态,做好思想引导、矛盾疏导工作,化解不稳定因素,保证矿井中心工作的健康稳定开展。11月份,针对个别基层单位行政和党务工作“两张皮”现象,该公司出台了《科区级领导班子议事规则》,不仅纠正了基层行政、党务工作不合拍的现象,明确了两个“一把手”的共同责任,还规定基层单位在经济分配、选人用人等涉及到员工切身利益的问题上要采取议事方式解决,从而确保了基层决策民主化。

操作阳光化,汇集正能量。该公司不断探索新形势下企业民主管理的新形式和新途径,坚持把深化民主管理作为构建和谐矿山的“阳光工程”来推进,把员工关注的热点、难点、焦点、疑点作为重点,并与党

务公开相结合,深化细化公开内容,不断扩大公开覆盖面,健全和完善了矿、科区、班组三级公开运行机制,形成了横向到边、纵向到底的矿务公开民主管理格局。为保障员工的合法权益,维护公平公正的分配秩序,四季度,该矿结合安全生产实际,出台《内部分配八条规定》,在严格执行合理分配、工资向苦脏累险岗位倾斜的工资政策同时,按照“效率优先,兼顾公平”加分办法,杜绝“跑马分”和侵占员工工资现象的发生。在此基础上,该公司不断完善民主公开、竞争择优的班组长选聘机制,通过员工们公推公选班组长“当家人”,更好地促进优秀人才脱颖而出,进而激发“兵头将尾”的主观能动性和工作热情,增强了矿井的凝聚力和向心力。(房泽龙 宋娟)

提要:看得见、摸得着,其实生产只占周转周期的10%左右,90%的流程是工序间的等待和行政管理,即常说的“走流程”,从客户角度讲,这些流程并不增加任何价值。

现金流紧张、库存高企时,老总就全民动员,开展降库存运动。于是销售拼命把货往渠道压,采购勒令供应商近期少发货,生产线上也在勒紧腰带,把那些过程库存都消化掉。

其实库存取决于企业的整体运营水平,是结果,而不是根源。如果不能提高供应链流程和系统的能力,例如压缩采购前置期,提高供应商的按时交货率、缩短生产周期,有效控制设计与计划变更的话,就没法从根本上降低库存,过不了多久库存就出现“反弹”,于是新一轮运动又不得不开始。

究其原因在于两大根本诱因没有解决,即周转库存和安全库存,前者涉及到周转周期,后者则是为了应对不确定因素。

周转库存周转慢

周转库存是企业正常运作需要的库存,包括成品、半成品和原材料。此类库存取决于周转周期,例如企业采购前置期是6个星期,那么在供应商处,就必定有6个星期的库存分布在生产流程的各个阶段;而运输需要两三个月的生产,同时意味有两三个月的在途库存量;最后的加工、组装和测试共需8个星期,那么就有8个星期的过程库存。

不缩短周转周期,就没法从根本上降低周转库存,而周转周期取决于系统和流程的能力。就系统来说,精益生产围绕产品设置生产设备和产能储备,生产周期一般较短;而大规模的生产线则正好相反,就流程而言,企业拿到客户订单后,如果内部审批的时间过长,

改善需求管理流程 别让库存偷走你的利润

则会直接影响周转时间。

需要指出的是,有些企业试图通过设置审批环节来梳理流程,“乱世用重典”要求层层审批,连MRP自动产生的订单也要审批,一个请购单,从生产到采购,财务、副总、老总签完字,三四天就过去了,如果有人出差,时间就更长,结果只能徒增周转周期,适得其反地增加了库存。

企业往往将注意力放在生产环节,因为看得见、摸得着,其实生产只占周转周期的10%左右,90%的流程是工序间的等待和行政管理,即常说的“走流程”,从客户角度讲,这些流程并不增加任何价值。因此也就不难理解,很多精益制造项目将生产流程作为改进目标所取得的效果并不明显。这些流程虽然司空见惯,但调整起来并不会一蹴而就,尤其是体量较大的企业,流程就如库存,容易往上加,很难被削减,于是越来越臃肿,成为“大公司病”的一部分。代价除了反应慢,就是周转库存越来越高,成本随之水涨船高。

安全库存不安全

周转库存是为了维持正常运转,而安全库存是为了应对不确定因素。为了应对大量突发性订货、交货期突然延期和临时用量增加等风险,企业都会根据平均消费速度设置安全库存,而运动式降库存会对此造成破坏。

每到季度末,为了使季度报表上的数据可观,一些上市公司就开始“瘦身”,缺少的货暂时不补,手上的订单尽量发给客户,采购部也不让供应商送货来。然而一过季末,补货渠道统统打开,库存如洪水般流进来,物料系统给供应商下达催货指令,于是供应商就加班加点生产,下游的二三级供应商也开始连轴

转。扭曲了的需求沿着供应链传递,形成典型的“牛鞭效应”。

为应对这种需求起伏,整个供应链要么储备额外产能,要么增加安全库存。在人员、设备产能既定的情况下,增加安全库存就成为首要选择。在一个动辄四五级的供应链里,这种人为因素造成的安全库存叠加在一起,数量就相当可观。一旦需求变了,呆滞库存就是麻烦,“账面上是赚了,但都赚了库存”就形象地说明了这个问题。

治标不治本的库存控制措施不如不作为。2006年笔者进入全球库存计划领域,负责硅谷一家高科技设备公司在大陆、台湾和新加坡的备件计划。刚开始,部门只有三五个人,处理一两千万美元的库存,每次召开电话会议,大家开口就是催料。好不容易这个问题解决了,那个物料需求又冒出来。更为恶劣的是,一些物料短缺,另一些物料却过剩,有时候数十万的物料,就因为客户需求变化而成为呆滞库存,最后被迫注销。到了季末,整个团队就开始降库存运动,前端尽量把货往客户那里推,后端封住补货渠道。

需求管理是关键

实际上短缺、积压都是噪音,是表象而非根源。有短缺是因为预测不准确,比如销售部在推销某种产品时,计划部门不知道或者知道得太晚;有过剩也是因为同样的原因——有时候客户两三个月没有下订单了,而整个供应链还在继续生产。

为什么预测不准?是因为企业跟客户端联系不紧密,需求管理不到位。解决方案就是改善需求管理流程。针对大客户,企业需要建立计划员与客户经理、销售团队的定期会议

机制,逐项讨论客户端的变化,以及对物料需求的影响,把需求变动及早通知给采购与供应商。这样就从前端理顺了需求计划管理,为采购和供应商留出更多的响应时间。在供应链,针对需求变动建立闭环执行流程,定期跟进、汇报执行进展。

单纯从库存计划的角度来讲,周转较快的材料的库存一般不容易被降低,它们都是企业的正常需要;降库存,就得从周转慢、货值高的材料开始,因为这些物料的安全库存经常设置过高。降库存运动需要触及系统和流程,而不是管理噪音。噪音是标,能由系统自己纠正;模式是本,必须通过改进系统来解决。

(作者刘宝红系美国注册采购经理、西斯国际执行总监)

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