

8 管理之窗 Management

一家从零做起的陶瓷企业,是如何通过“思想”在已经成熟的市场里获得突破的?又怎样走向了产业链的协同“作战”?

金意陶:做“有思想的瓷砖”

■ 朱丽

在多数陶瓷企业正经八百做瓷砖的时候,行业里突然杀出了个“有思想的瓷砖”。不过,正是这种跳出行业做瓷砖的大胆做法,使得金意陶——这个国内第一家生产喷墨薄板砖、第一家在意大利、西班牙生产陶瓷产品的“异类”,打破传统行规,让卖瓷砖也不那么呆板。

而从2004年成立时年销售额只有2000多万元,到2013年月销量过亿的冲刺性成长,10年间销售增长十几倍,给这个行业“后来者”增添了些许“传奇”色彩。

“金意陶当初起家的时候,我们就开始思考企业的定位,就是要另辟差异化的路线。”创始人何乾,广东金意陶陶瓷有限公司董事长回忆说。实际上,正是“有思想的瓷砖”这一独特的品牌定位,使金意陶从多如牛毛的行业对手中脱颖而出。

而成就这家陶瓷后起之秀的,是其用仿古瓷砖撬开市场大门后,用10年时间一步步沉淀的结果。正如何乾自己所说:“品牌不可能一夜间长大,但你要在长期经营过程中,不断给品牌做加法。”

给品牌加点“思想”

2004年前后,在瓷砖大本营的广东佛山,活跃着两大“流派”:一个是以成本为竞争优势的企业,另一个是以品牌为竞争优势的企业。作为“出道”较晚的金意陶,不可能在成本优势上去跟众多“前辈”大比拼;但如果从品牌角度上切入,更是毫无优势可言。

但是,何乾依然坚定地选择了后者:走以品牌为竞争优势的路线。金意陶陶瓷由此成立,主打复杂程度较高的仿古砖。

品牌力不足,几乎是中国陶瓷企业的最大“痛点”。至于这个品牌到底怎么去打造,号称“营销天才”的何乾一时也没有好主意。难题不止如此。在品牌云集的陶瓷行业里,如何去立足,如何做深层次的突破,是金意陶一

襄阳工厂乒超联赛落幕

7月22日,东风德纳车桥襄阳工厂2014年度乒乓球团体超级联赛,在2个多月时间内经过71场激烈争夺之后完美落幕。襄阳工厂锻压车间斩获桂冠,安环装备、冲压和两办位列2至4名。

赛前志得意满,赛中遭遇顽强抵抗,队员从失望到沮丧再到绝处逢生的狂喜,让观众现场成了“表情帝”们表演的舞台。队员球技顶呱呱,观众表情“萌萌哒”,这个夜晚,该厂广大乒乓球爱好者享受到了一次视觉盛宴。

由于比赛时间的设定是工厂生产忙时一周一赛,正常时一周双赛,或者双方自行约定比赛时间。自4月25日开战以来,对阵双方约战的比赛占据主流。即使在世界杯期间,也有12支队伍约战了6场比赛。

该赛事最大的特点是赛制与职业联赛接轨,赛况在内部局域网及时传播,选手的精彩发挥和失常表现通过内部网络平台尽力渲染。良好的竞赛氛围极大地促进了各队教练员在排兵布阵上的热情,田忌赛马的策略和算无遗策的智慧给比赛增添了兴奋点。有21场比赛是在决胜局里打到10平后才分出胜负的。精彩的赛事,成为工厂今夏的一道靓丽风景线。(池波贤)

执行力的四项修炼

■ 李芳龄

锁定至关重要的目标

若你试图做更多事,实际上能达成的将更少。停止试图同时改进所有项目,只选择一两个最重要的,我们称此为“至关重要的目标”,让团队清楚知道这是最要紧的目标。因此,第一项纪律是聚焦,缺乏这项纪律,无法达成目的。

从“领先指标”下手

“落后指标”是营收、获利、市场占有率、顾客满意度,当你收到这些绩效数字时已经无法改变。“领先指标”所评量的是,团队为达成目标所必须做的、最有影响力的事。领先指标具有预测性,只要做到,你就可以预测落后指标,这些新行为都操之在己。领先指标将帮助你达成那些落后指标,成为达成目标的关键杠杆点。

设置醒目计分板

能够驱动最高投入程度的是专门针对成员设计的计分板,最好由成员自己设计。表格必须简单到让团队成员一目了然,可以立即判断自己所在位置、是赢或输。否则,成员执行的事项会在日常工作中渐渐被遗弃。

落实当责

定期且经常性地举行会议,至少每周一次,每次不超过三十分钟。团队成员在会议中彼此对目标进展结果当责,不能拿日常工作当借口。这就是所谓的当责机制。要让团队成员自行承诺。这样,他们更容易将这些承诺视为己任。

能提升自己的生活品质。而从卖瓷砖到卖空间的转变,对于金意陶,也正源于这种市场需求的转化,使得公司在产品的开发上,首先要想到消费者的需求是什么样的,要考

虑为提升消费者的居住环境应该怎么做,由此入手,才能真正服务于消费者。

这已经跳出了为卖瓷砖而卖瓷砖的简单生意模式。用何乾的话说:“我不止是卖产品,我还可以卖设计、卖服务。”为此在几年前,金意陶就在终端专卖店第一次引入了“驻店设计师”,消费者到店以后,设计师会帮他设计一个空间,告诉他怎么搭配、更人性化、更有生活品位。

而此前,几乎所有品牌的终端店里都是清一色的导购员,每天主要任务就是卖瓷砖。但显然,驻店设计师所提供的服务,完全是一种卖瓷砖的升级,将单纯的卖产品转变为高一阶的“卖需求”。

这样一来,何乾倡导的“卖的不是瓷砖,是空间”的品牌内涵,就会进驻消费者的心智。

新产业协同战略

一直以来,使金意陶在种类繁杂的陶瓷市场赖以生存的“武器”是仿古砖。但同时,何乾也不否认企业体量变大后必然追求多元化的事实。

也正是为企业的多元化发展,以及渠道的进一步拓展,何乾加入了同业伙伴共同搭建的行业性产业链聚合平台:中陶投资有限公司。

目前,陶瓷行业中规模比较大的企业,都在遵循多品类战略下的协同发展。主要原因在于,中国陶瓷市场的发展,倒逼着陶瓷企业去做品类延伸,否则,市场份额会越来越小。正因如此,大众化的精品路线,已被金意陶视为新的协同作战方式。

而在中陶,何乾则借助品牌发展联盟的平台,以渠道合作和联合投资为形式(例如联合投资华美立家家居广场),加大了与同

理由其很简单。“很多消费者把瓷砖单纯当作瓷砖来买,但他们对瓷砖其实是不太懂的,家庭装修时并不清楚瓷砖该怎么搭配使用。于是,我们就提出了这个整体解决方案。”何乾如此描述。所以,原来在终端店卖陶瓷都是一片一片卖,现在是一个空间一个空间卖,可以给消费者提供对陶瓷和装修效果更好的认知。

这个整体解决方案推出后,消费者的需求也随之发生变化,他们不再为装修而装修,而是会站在生活的角度来思考:怎么才

河南华英公司召开人力资源管理工作会议

近日,河南华英农业发展股份有限公司召开了2014年上半年度人力资源管理工作会议。公司董事长曹家富出席会议,各目标单位、分子公司的负责人及分管人力资源工作的副总参加了会议。

这次会议的主要任务是分析总结近年来人力资源管理工作情况,正确判断评估人力资源管理现状,查找不足,解决问题,理清思路,并安排部署下一阶段重点工作。

公司董事长曹家富在会上对近几年人力资源管理情况进行了总结,在对人力资源管理给予肯定的同时对下一阶段工

八一慰问 情满军营 古城酒业“八一”慰问进军营

“八一”建军节来临之际,由新疆第一窖古城酒业有限公司(以下简称“古城酒业”)常务副总郭刚带队的慰问组带着慰问品来到三个泉子边防连、69332部队、武装部、犁铧尖派出所、奇台县公安局、检察院、法院等十家单位进行走访慰问,庆祝建军87周年,畅抒军民鱼水情深。

为隆重纪念中国人民解放军建军87周年,也为加强交流和促进军地文化,进一步丰富军民共建活动内容,增强企业与部队的情谊,建立良好的“拥军拥民”氛围,表达古城酒业人对人民解放军、公安干警、武警战士等节日的问候以及维稳期间的辛勤付出,7月22日,古城酒业慰问组带着董事长周文贵及全体干部员工的深深祝福走进三个泉子边防连向人民解放军致以亲切的问候和崇高的敬意。由公司青年员工们精心编排的舞蹈《小苹果》赢得了边防战士的阵阵掌声。“在八一建军节来临之际,非常感谢古

民营医院开诊 保健康重养生

7月28日,民营医院成都现代医院正式开业,并举行了“关爱百姓健康,万人大型公益义诊暨成都现代医院开诊仪式”,数百上千名民众与医护人员共同参与了此次活动,现场气氛活跃。这将对成都的民营医疗事业起到推动作用。

现代医院开工建设历时三年,总投资规模超7亿元,28日正式落成开业。据了解,现代医院是一所集医疗、教学、科研、康复、养老、保健及预防为一体的非营利性综合医院。医院现设有内科(心内科、呼吸内科等)、外科(普外科、神经外科等)、妇产科、儿科、眼科、骨科(脊柱外科、关节外科等)、手外科(手足创伤等)、康复医学中心、医学美容中心等临床医技科室。医院还引进了全新的医疗服务

理念及国际先进的医院管理模式,配备完善的医院信息管理系统。

据现代医院负责人介绍,现代医院目前是二级甲等医院,修建时是按照三级甲等规模设置建立的,医院或能于明年升为三级甲等医院。目前医院共有手术室29间,其中设专用介入手术室及百级层流手术室4间,万级手术室17间,新院区开放床位1200张,医护人员400多人,入住患者约500人。

医院负责人表示,为了满足更多患者的多方面的就医需求,现代医院也从单一专科医院发展为综合医院,其中骨科、手外科、妇产科等都是其特色科室。以著名显微外科专家唐林俊博士为院长领衔的现代医院是著名的显微外科基地,医院2000年成立之初

就因手显微外科声名鹊起,手显微外科特色凸显。记者在医院内部看到了数名手部受伤的患者到医院进行医疗诊治。据悉,今年10月还将举办“2014年全国手外科与显微外科培训班暨成都现代医院新区成立学术周活动”。

开业活动气氛活跃、节目朴实却多彩,其中包括“龙行十八式”和“梦忆若水”的茶艺表演。记者了解到,医院重视民众的健康养生,与同样注重养生的若水茶业签订了相关合作协议,即医院将与若水合作建立若水康复治疗中心,着重为民众的养生提供服务。若水茶业负责人表示,希望将生态、健康、养生等理念与城市民众对接,尽力做到不吃药、不打针的真正的健康。据悉,经

鉴部队所特有的思想政治工作经验,促进古城酒业人创新发展的思想政治工作再上新台阶,为古城酒业实现新跨越发展奠定坚实的基础;同时,让古城酒业人继承和发扬部队一贯的优良传统与作风,为打造一支“特别能吃苦、特别能战斗”的优秀团队奠定基础。也为有力促进双拥工作的深入开展,巩固和发展军民团结、社会和谐的大好局面作出积极贡献。

据悉,多年来,古城酒业与部队相互学习、共同提高,营造了浓郁的“军爱民、民拥军”的良好氛围,双方开展的“军企共建”活动已有多年,为部队建设和企业发展创造了良好的社会环境。在今后的工作中我们将进一步加强交流、增进了解、优势互补、以共谋发展为契机,营造良好的双拥社会氛围,学习和发扬“军爱民、民拥军”的精神和优良传统,共同为奇台的经济发展和长治久安做出应有贡献。(苏丽)

会上,参会人员还进行了交流发言。在讨论过程中,大家相互交流,建言献策,对下一步人力资源工作提出了很多中肯的建议和意见。这次会议既总结了人力资源工作经验,也为华英未来人力资源管理指明了方向。

(本报记者 李代广)

管理日记

抓住“发言时间”

■ 世纪奥美公关台湾分公司董事长 丁菱娟

最近一位很优秀的职场女性主管找我聊天,提及她很困扰的一件事,就是公司内部不太了解她所领导的部门,甚至可以说是忽略。有一次在重要的会议上,当她被其他主管提及她部门的相关绩效时,身为部门主管她竟然没有发言为自己部门辩解,因此感到懊悔万分。

她反省可能是她的个性使然,老是觉得自己不够好,很没自信。就算她已经做到80分,但是还是看到自己缺的20分,而不是已经很棒的80分,就算现在她已经靠自己努力拼到做外商公司主管的位置,但她还是有危机感,不知道如何改善这种状况。

我可以想像她是很努力才做上这个主管的位置,因此更在意别人的看法。但错过时机就错过了。唯一可以补救是会议后的一两天内补个邮件给当时参加会议的相关人士,表达观点及说明,当做会后意见的补充,但这还是最不得已的做法,最好的是要练习在该说话的时候说话。

你沉默就表示放弃权利,别人怎么想,怎么看就是别人的自由,这是一种很糟的经验。其实如果你一时想不出来说什么,可以技巧性地说,这件事我需要一点时间思考,等我厘清楚之后,会跟大家报告。

做事最吃亏的就是明明你有100分的实力与成绩,别人却只看见20分。职场的竞争就是谁的能见度高,谁的资源就得多。如果你是部门主管的话,那就更重要,因为你能能见度低,拖累的不是只有你自己,还有下属,你的部门会越来越不受重视,士气低落。在组织里,我们不见得要抢着发言,但是当麦克风递到你面前,或被点到名,就是你的发言时间,无论如何,不要放弃,这是你的汇报时间。

管理学堂

将犯错转化为提升的机会

■ 邓云晖

曾经和一位主管交流,他面对部属犯错时,通常也会发怒,让对方认识到工作上的不足,但同时他还会说出补救的方式,指出努力的方向,使下属学会不少做事的办法,后来再遇到类似的事情就知道该怎么处理了。这位主管无疑是高明的,他不是发脾气就完了,还将下属犯错的情形转化为改进提升的机会。

面对犯错的下属,如何让下属从中学习,获得提升?

1.建立面对问题的正确心态。与其定义该不该发生,不如将问题的发生视为必然,而非不该发生,反而有助于思考解决之道。

2.设定有助于未来的目标。大多数问题发生时,许多主管会习惯性地目标设定在解决掉该问题的想法上。其实,如果以对未来有帮助的前提来思考,将目标定在协助当事人学习解决类似问题的思考方式,会比单纯解决现有问题更有价值意义。

3.确保当事人自己动手。坚持由当事人自己处理发生的问题,是很重要的学习过程。不少主管却自己跳下去处理问题,这不是在帮下属,反而是剥夺对方学习成长的机会。

4.询问与追踪未来处理的方法。问题不是处理完就结束,而是需要进一步了解当事人是否在未来有能力面对类似的问题。通过事后的讨论互动,协助下属汲取经验教训,且为未来可能出现的相似问题做好准备,可以有效提升下属解决问题的能力。

理疗的这种生物治疗将成为治疗中心的特色理疗。

去年10月,国务院发布《关于促进健康服务业发展的若干意见》,大力发展健康产业。现代医院将对成都的民营医疗事业起到推动作用,并促进我国健康服务业的发展。

另外,现代医院是成都市120急救网络医院、四川省(市、区)基本医疗保险和工伤保险定点医院及四川省保险行业协会定点医院、中华医学会手外科分会西部地区手科学术委员常务委员单位、成都医学会骨科专委会委员单位、四川大学华西医院双向转诊合作医院,同时也是多所高等医学院校的教学医院实习基地。(张璐)