

通过学习管理大讨论学习材料，特别是管理促发展中《执行力差是谁的责任》一文，感触颇多。文中开篇提到有些企业家经常为自己的好想法不能实现所困，表面上看，执行力差是部门领导及员工能力和态度问题，实际上管理不善、管理不严肃才是本质。所以，改善管理、提高执行力是关键，我认为必须从以下几个方面着手：

明确目标，争做动车

要在公司上下营造“提高执行力，人人做动车”的氛围，不断提高公司领导干部和广大员工对执行力建设必要性和紧迫性的认识，转变思想和工作态度，自觉贯彻执行公司各类规章制度，实现被动执行向主动执行的转变。变要我工作要我管理转变为我要工作我要管理。

体系领导和中层领导

是提高企业的执行力的关键人，必须建强一支高素质、高效率的中高层领导团队。一是要提高个人理论水平和个人修养，二是要提高个人创新能力。三是要针对公司产品结构、营销策略、生产流程、技术质量要求，不断学习和总结工作经验，研究分析失败教训，在工作中发挥好带头作用，人人争做动车，带好一班人，带出一帮人。

规范制度，顺畅交流

近几年来，公司相继出台了各项规章制度，但总体

感觉存在“执行不坚决、执行不到位、执行不规范”等现象，一方面反映出我们的执行意识不强、执行力弱；另一方面反映出制度的建设存在缺陷、不够完善。这就要求我们要不断加强和改进我们的各项管理制度，各部门都要认真反思，查找制度执行中存在的问题和根源。其次，要进一步修订、完善建立健全各项规章制度。制定管理制度要严谨，有针对性和可操作性，不能朝令夕改。用制度规范执行的标准，用制度统一员工与部门的步调，做到令行禁止，不折不扣地执行。

力以赴努力工作的热情，进而更加努力地完成任务，形成强大的生产推动力，加深员工对企业的忠诚、信任、和热爱。

加强监督，常抓不懈

管理者要专注，抓住重点，以身作则。最关键的是要亲自抓检查监督。要认真研究现状、项目的执行、员工的状态，执行各具体情况和预期之间的差距，并进行正确的引导。利用每周办公碰头会议，由各部门对执行情况进行反馈，协调各部门跟踪、落实并加以改进，要明确管

管理促发展 关键在执行

□/文 胡品龙

奖罚分明，贯彻始终

是能人要表彰，出问题对责任人必须处罚。员工靠企业生存，企业靠员工发展，没有员工全身心的投入和付出，没有员工对企业发自内心的理解、信任、认同，即使员工在严格的制度约束下各司其职，“忙忙碌碌”，企业的运转效率也会大打折扣，企业的执行力和发展壮大就会虚无缥缈。所以要建立相关的奖惩制度，比如质量奖惩制度，职业健康安全管理奖惩制度，合理化建议奖励制度等等，有奖有罚，激发员工积极向上的正能量，全

理层的责、权、利。在运行过程中，要发挥公司行政办公室的监督作用，对公司形成的制度执行情况、和项目落实情况要不断跟踪。对员工提出的问题及时反馈并传递给各部门。

对没有执行到位的部门及领导坚决要按制度做出处理，形成常态化机制。

总之，再健全的规章制度和可行的操作方案，如果没有强大的执行力作保障，最终也只能是纸上谈兵，企业也不可能得到发展。所以要加强执行力建设，打造高执行力的团队，才能提升管理，最终促进公司发展，这要形成一种制度、一种文化，领导要做内行，不能当外行，外行说不到点上，就无法管理别人。

华宏化纤是一家生产涤纶短纤原料的规模企业，产品有“华宏”、“伍仕”两个品牌，我们的品牌建设就是要在国内外棉纺企业中形成一种对“华宏”、“伍仕”品牌涤纶短纤的群体印象，这个印象就是品牌的价值所在。我们怎么做才能使消费者对我们的产品形成群体印象呢？我觉得要从两方面入手。

一、忘掉品牌，回归产品

周南教授说得很好“忘掉品牌，回归产品”。工业消费品的受众有限，如短纤的受众只有棉纺厂，终端消费者谁也不知道自己身上穿的衣服是用谁家的化纤生产的，既然消费者是通过名牌看到其背后的产品，那么做好品牌最好的途径就是忘掉品牌，做好自己的产品。

现代管理理论五花八门，各持一端，但不管哪种理论，有两种理念是贯穿始终的：一个是持续改进，一个是本质需求。

持续改进是一种内求的思想，是基本功夫，是天天练的东西，它包含有两层内容：一是管理的持续改进。我们的管理队伍、管理思想、管理措施制度、业务流程等是否在不断

不断的精进，以保证我们的产品在稳定的基础上逐步地提高，生产成本在质量稳定的基础上逐步地下降。二是技术。现代技术日新月异，不断发展，技术的持续改进是保证企业生存和发展的先决条件。化纤作为基础原料行业，技术的革新虽不像计算机等行业那么快，但从原有的工艺的优化，到新技术和新产品研发，也是

无时无刻不在我们身边发生着，尤其是工艺的不断优化，对产品稳定起到至关重要的作用。三是找准着力点。贯穿现代管理的思想就是本质需求，但它必须找准着力点，这句话说出来好像有点悬，其实很简单，比如说一个家用电器，它既要满足我们的基本需求，也就是用它来完成一项家务的工作，又要保证我们使用安全。当初的很多家用电器，操作说明书都很厚，需要“专家”式的操作者，要注意很多的安全事项，现代家用电器操作越来越简单，甚至是小孩去操作也不会产生安全问题，也就是它抓住了用户的本质需求。即既能方便的满足客户的需求，操作本质上又是

安全的。那么我们的化纤客户的本质需求是什么呢？可能有很多项，如好的可纺性能、稳定的染色性能、强力、干热收缩指标等等，但这些项目中，我想最基本的就是好的可纺性能；可纺性说白了就是产品在各种环境下的可用性，试想如果可用性都达不到预期，别的性能就更谈不上。

二、客户中心，不争而胜

在现代品牌泛化的时代，每个产品都会有自己的一个牌子，不然就会归为三无产品，寸步难行。在品牌的运营中我认为周教授说的“不争而胜”是最高境界，教材中所举的“沃尔玛”成长之路这个例子便是不争而胜的典范。沃尔玛成立后的很长一段时间，一直避开竞争残酷的城市市场，专注于不为人注意的农村小镇，一路走来，如入无人之境，终获成功。

这个例子道明了品牌成功的一种情况，就像孙子兵法中所说的：进不可御者，冲其虚也。但我认为这还没有道出“不争而胜”的真谛。“不争而胜”的真谛是了解和掌握市场和客户的核心需求，并努力去满足这一需求。就像雅诗兰黛的化妆品，定位在每一个女人都可以永远拥有美丽和时尚，为了女人更美丽，并一直致力于此，最后成为品牌。比尔·盖茨意识到微型电脑将普及，为了微型电脑的使用和操作更加方便，一直致力于此，最后一个微型软件生产商成为世界第一品牌。“杜邦”当初只是一个小的火药商，他一直致力于让人们用上安全高效的火药，最终成为化工顶级的品牌。这种范例很多，他们有一个共同点，也许他们当初都没有想着要做一个什么名牌，但是他们都了解并掌握市场和客户的真正核心需求，并一直致力于满足用户的这种真正核心需求，最终都成了大品牌。

客户的需求虽然在不同的时期不同的区域有所变化，但核心的需求变化无几，人们在追求基本生存同时对真善美的追求将是永远的核心需求。谁能在自己的所在的行业、所在的专业找到并具体化这种核心需求，而且一直努力坚持做下去，谁就能拥有不争而胜的品牌，并创造出巨大的经济价值。

向管理要效益

□/文 张肇

经营管理模式是企业的灵魂，它始终贯穿于企业经营管理全过程，企业的一切生产经营活动都受它的支配。经营管理模式的正确与否直接决定了企业生存。而创新管理模式的正确与否直接决定企业的发展。近年来，管理者们越来越重视管理模式的创新，从海尔的“倒三角”到如家酒店的标准化复制，从互联网行业的并购到小米手机的饥饿营销，我们企业从中汲取着匹配的创新管理理念去替代传统管理模式。

导入精益生产 强调执行到位

精益生产首先引入的是价值、精益、精进、独一无二、不断改进、终极价值。目前对于我们工厂来讲是在生产环节上的精益细化、优化，产品质量检验中的精益来反馈生产环节中的不足。涉及到我们产品每一个丝饼的班次、机台号、第几个位、时间及检测人员，是环节中的细化基础上再得到优化。但这一切又来源于企业自身的管理制度。管理制度中又分为人员管理系统和设备管理系统，财务管理系统，这些管理系统目前也是常规化的。某种意义上有部分是虚设的，所以我想制度上的创新是需要人意识上的创新，如果说管理系统中的制度是为企业而服务的，那么服务的过程中最终效果的好坏，又来源于企业的执行力。

要提高企业的执行力，不仅要提高企业从上到下的每一个人的执行力，而且要提高每一个单位、每一个部门的整体执行力，只有这样，才会形成企业的系统执行力，从而行成企业的执行力、竞争力。

企业执行力是人的工作，而人的工作又是最难做的工作，需要更长的时间和更长的过程，所以，企业在提高企业执行力的过程中，一定要对此有一个清楚的认识。作为一个企业，再伟大的目标与构想，再完美的操作方案，如果不能强有力地执行，最终也只能是纸上谈兵。要加强企业执行力的建设，就要在组织设置、人员配备及操作流程上有效的结合企业现状，将企业整合成为一个安全、有效、可控的整体，并利用在制度上减少管理漏洞，在目标上设定标准，在落实上有效监督，

借此，企业执行力度自然就会得到有效提高。

变革管理模式 有效掌控成本

企业如何寻求新的降低成本的方法，彻底消除浪费，从根本上避免成本的发生，企业管理者必须变革管理模式，不断寻求成本的压缩，为企业获得更好的经济效益。丰田的精益生产之所以被众多制造商推崇，原因是精益的理念能够帮助企业消除浪费，有效地节省成本，将节约下来的时间与资源投入到增值活动中去。

企业的一切成本管理活动应以成本效益理念作为指导思想，要认识到成本优势的取得绝对不限于产品质量的本身，应从管理的高度去挖掘降低成本和获取效益的潜力。要及时、全面向全体人员提供组成成本的信息，借以提高员工对成本管理的认识，增强成本观念。通过成本分析，评价中层管理人员的业绩，促进管理人员采取改善措施。

加强成本管控的基础工作：合理制定原物材料、辅助材料、能源等物资费用的定额；严格健全计量、检验和物资收发领退制度；健全产品、产量、品种、质量、原材料消耗、工时利用率和设备利用率等原始记录。

采用现代科学的成本管理方法和手段：(1)采用现代的成本管理方法和计算机管理。改变传统的成本管理那种被动地计划、记账、算账。(2)要抓好企业成本管理几个环节的工作。事前要抓好成本预测、决策和成本计划工作；事中要抓好成本控制和核算工作；事后要抓好成本的考核和分析工作。(3)抓好降低产品成本的重点工作，如对主要原材料、物资采购实行比价采购制度，以降低采购成本。(4)抓好生产过程中的质量控制，生产不合格的产品是最大的浪费。(5)提高资金运作水平。加速货款回笼；降低存货比例，加强存货管理。通过以上措施减少资金占用，优化资金结构，合理分配资金，加速资金周转，降低筹资成本。对资金实施跟踪管理，加强资金调度与使用。总之，在管理系统中的精益生产、执行力和成本的管控是企业获取效益的三大支撑点。

□/文 胡新民

品牌创造价值