

引领

职业经理人

主 编 徐志毅

副主编 汪 泓 秦 健 盛焕烨



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

引领

职业经理人

主 编 徐志毅

副主编 汪 泓 秦 健 盛焕烨



上海交通大学出版社

SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

在新常态下,企业如何生存、创新、突破和发展?这是当前每个企业面临的一个战略思考和重要抉择。新常态下,不少企业处在或提前到达企业生命周期曲线的拐点。因此,职业经理人如何思考和实施主动型的突破管理具有十分重要的现实意义。

本书面向企业领导者和职业经理,分八大部分,其中:总论 1 篇、战略管理 12 篇、突破管理 9 篇、创新发展 6 篇、企业管理 7 篇、人力资源管理 5 篇、营销管理 5 篇、转型管理 6 篇,合计 51 篇,讲述新形势下,职业经理面对新问题,积极探索,大胆尝试,取得实效的历程。

本书适合职业经理人、企业管理者参考阅读。

图书在版编目(CIP)数据

职业经理人引领 / 徐志毅主编. —上海:上海交通大学出版社,2016

ISBN 978-7-313-15273-2

I. ①职… II. ①徐… III. ①企业领导学-研究
IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016) 第 144966 号

职业经理人引领

主 编:徐志毅

出版发行:上海交通大学出版社

邮政编码:200030

出版人:韩建民

印 刷:上海春秋印刷厂

开 本:710mm×1000mm 1/16

字 数:367 千字

版 次:2016 年 7 月第 1 版

书 号:ISBN 978-7-313-15273-2/F

定 价:68.00 元

副 主 编:汪 泓 秦 健 盛焕烨

地 址:上海市番禺路 951 号

电 话:021-64071208

经 销:全国新华书店

印 张:23

印 次:2016 年 7 月第 1 次印刷

版权所有 侵权必究

告 读 者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话:021-33854186

编 委 会

编 委 会 主 任 王宗光

编委会副主任 林忠钦 金明达 叶明忠

史健勇 黄鼎楼 奚立峰

编 委 张天蔚 贾 勇 顾卫东 王克梅

周纪东 柳振铎 童天雄 盛宝勤

陆 晨 尤秀娟 毛建平 葛伟民

李铮理 郑小会 金国志 方广清

陈心德 陈志成 黄敏珠 严仲良

唐建荣 陈养铃 芮鹤建 茅 雁

浦祖康 李墨龙 施宏帆 王正敏

提文静 韩美幸 朱莉萍 王 璐

吴志新 唐华东

编 辑 陈心德 陈志成 严仲良 唐建荣

编 务 韩美幸 唐华东 李嘉佳 钱晨岑 林瑶云



上海市人民政府

SHANGHAI MUNICIPAL PEOPLE'S GOVERNMENT

值此上海卓越管理中心成立十周年之际,我谨代表上海市人民政府表示热烈的祝贺!十年来,上海卓越管理中心坚持产学结合,依托优秀师资,优化课程体系,大力培养经济社会发展急需的职业经理人,为促进职业经理人队伍建设作出了积极贡献。

希望上海卓越管理中心站在新的起点,弘扬“卓越管理”理念,紧贴上海“创新驱动、转型发展”的具体实际,进一步创新培训模式,提升培训质量,努力培养更多具有世界眼光、战略思维、善于现代经营管理的企业家和职业经理人,为上海的经济社会发展作出新的更大的贡献!

上海市市长

韩正

二〇一一年九月

科学管理 追求卓越

科学管理丛书出版

严集琪
二〇〇六·一

办好卓越中心

提升管理水平

宋健



二〇〇二年秋

序

王宗光



上海卓越管理中心在中央领导的关心下,经国家人事部外国专家局推荐、上海市政府同意,由上海交通大学组织上海企业界和美国卓越管理中心合作,作为事业单位于2001年正式成立。

十多年来,上海卓越管理中心顺应经济社会改革发展需要,聚焦高级职业经理人的教育培训事业,以战略管理、突破管理等现代企业管理新概念为理论基础,多方位配合企业改革发展、经营管理的实际需要,建立了完整的创新教学的培训新体系。通过对近4000名在岗企业经营管理者们的系统培训,不仅满足了上海企业改革发展的急需,壮大了高级职业经理人的队伍,而且涌现了一大批优秀的领导干部,在大型企业集团或区县党政领导岗位发挥重要作用。

经过卓越管理中心培训的学员,均能把学到的先进管理理论和方法运用到管理实践,并结合企业实际情况和个人经历撰写出理论联系实际的好论文,用于交流和相互借鉴。

2006年以来,在中心理事长徐志毅教授的亲自主持下,已将多位专家、教授和职业经理人撰写的论文汇编出版了《战略——生产制造决定中国未来命运》《突破——现代企业管理新概念》《转机——中国企业如何转危为机》《职业经理人——风采》《职业经理人——睿智》等书籍。这些作品全面体现了国外先进管

理理念与中国本土实际相结合的成功体验,有金融风暴背景下中国企业走出困境的成功案例,有职业经理人职业生涯的奋斗史,也有企业创新、市场营销、结构调整等方面的理论研究和实战经验。

2015年,上海卓越管理中心组织专家对近三年的800多篇职业经理人论文进行了优秀论文评选,选出近120篇。这些论文选题新、内容实、文风好,生动反映作者的开创精神和管理能力。本书《职业经理人——引领》以上述优秀论文中的51篇为基础编写,涉及战略管理、突破管理、创新发展、营销管理、人力资源管理等多方面内容。作者来自不同经济领域、不同行业,所展示的生动案例体现了我们的企业家具有良好的职业操守、强烈的使命感和引领企业发展的精神风貌。

徐志毅教授为本书写了总论“新常态下的企业突破管理”,他指出:“新常态是国民经济发展方式和结构调整的重要转型期。在新常态下,企业既要宏观经济的发展趋势与政策导向保持灵敏的视觉,也要对市场的需求与产业动向保持敏捷的触觉,企业要紧紧抓住充满商机的战略发展机遇”,并强调:“新常态下,创新是生命力,突破是驱动力。我们要认识新常态,适应新常态,引领新常态。企业要以崭新的姿态,抓住关键因素,实施突破管理,以获取卓越成果!”所以,在新常态下如何培育核心竞争力、引领企业持续创新发展就是本书出版的目的所在,也是书名的题中之意。

上海卓越管理中心一贯遵循的办学宗旨是以培育高层次管理人才为主线,对课程设置、论文研究、考核方法、鉴定认证、教育创新都作了系统的研究和实践,已创建和实施了能适应我国职业经理人特点的“学习——实践——提升——推广”培训教育新模式,结业后又为学员组织搭建了终身学习和服务的交流互动平台。

上海卓越管理中心坚持严谨教学的同时,倡导理论创新。徐志毅教授以其对企业长期工作和担任上海市政府经济管理部门领导的亲身经历和实际的智慧总结,在教学中不是简单移植外来管理理论,他对突破管理理论作了精心研究,结合中国企业、中国社会的实际情况提出了具有中国特色的突破管理理论系列新概念,在企业改革发展中得到了广泛应用。

上海卓越管理中心也是企业家的学术交流平台,不仅组织各类学术报告、

学术研讨会和专题讨论会,而且出版的《现代企业经营管理》期刊已成为卓越管理中心的学术常态。近年举办的“睿智促发展”“实干圆梦”和“突破·引领新常态”三个学术论坛均取得良好反响,分别获得上海市社联颁发的第六、第七、第九届优秀组织奖。

上海卓越管理中心得到了领导和社会各界的好评。中共中央政治局委员、上海市委书记韩正在上海卓越管理中心成立十周年时曾评价说:“十年来,上海卓越管理中心坚持产学研结合,依托优秀师资,优化课程体系,大力培养经济社会发展急需的职业经理人,为促进职业经理人队伍建设做出了积极贡献。”当初曾参与筹建卓越管理中心的全国人大常委会副委员长严隽琪到会说道:“上海卓越管理中心工作得到不断成长发展,卓有成效,值得祝贺。”

党的十八届三中全会文件明确提出要“建立职业经理人制度,更好发挥企业家作用”,说明职业经理人制度的建立具有全局意义。我们期待上海卓越管理中心继往开来,为上海的改革开放创新发展再作新贡献。相信本书的出版将会为广大身负重任的企业管理者注入正能量和新启发,他们会以更大热情、勇气、责任和担当引领新常态。

王宗光

2016年7月1日

(王宗光,原上海交通大学党委书记,现任上海卓越管理中心名誉理事长。)

目 录

总 论

新常态下的企业突破管理	徐志毅 (002)
-------------------	-----------

战略管理

应用突破管理 5M 因素创建地方特色大学的战略	
探索	史健勇 金峥杰 (016)
从理论层面浅析供给侧结构性改革对质量的	
要求	奚立峰 潘尔顺 赵亦希 (022)
立新品牌战略的培育与实践	沈至伟 (025)
麦德龙中国以客户为导向的战略新定位	郭兆俊 (032)
上海外服国际人才培训中心战略管理研究	陈养铃 (037)
上海一品颜料有限公司发展战略研究与思考	吕所林 (046)
资源整合 平稳退出	周鹤松 (053)
上海汽轮机厂转型发展的战略实践	薛志伟 (061)
上海电缆厂有限公司战略转型的发展研究	张应荣 (067)
上海惠尔物流有限公司发展战略研究	周亚玲 (073)
上海华谊新能源化工销售有限公司发展战略研究	黄 浩 (081)
上海景通实业发展有限公司的发展战略研究	朱坤省 (088)

突破管理

只有突破才能求生 唯有创新方能发展	施宏帆 (096)
-------------------------	-----------

上海刀片厂在转型经营中践行突破发展	黄永申 (102)
百联物业公司突破管理应用研究	陈宇伟 (107)
上海市漕河泾开发区产业土地二次开发的实践与思考	董申鹰 (114)
“阿拉环保”再生资源公共服务平台的创新突破发展	冯珣萍 (120)
申伦出租汽车公司突破瓶颈转型发展的探索与研究	沈思民 (127)
开伦集团在逆境中腾飞的探索与思考	李维明 (133)
诺基亚西门子通信(上海)有限公司突破管理的实践与 探索	蔡志平 (139)
抓机遇 抢市场——企业突破管理焕发生机	高和霞 (145)

创新发展

创新发展的中国(上海)自由贸易试验区	谭京华 (152)
关于国际邮轮经营模式的创新实践与探索	彭海斌 (159)
以通航发展为视角,探索飞行员培养的模式创新	赵再跃 (165)
瑞慈体检创新发展的战略思考	王 璐 (172)
上海民族乐器一厂创新发展战略	陈民杰 (178)
创新使金山老铁路获得了新生	张红宝 (184)

营销管理

卡帝乐鳄鱼男装品牌的发展探索与思考	严仲良 (190)
上海华谊(集团)公司品牌管理与实践	韩毅清 (196)
“徐汇新城”项目营销管理策略分析	辛泓良 (202)
老凤祥营销网络精益管理体系的探索与实践	惠 敏 (207)
宁波港集装箱海铁联运业务的市场拓展	段政焰 (214)

转型管理

上海华谊集团的人工成本管理实践	唐志犇 (222)
上海国际航运中心建设中的集装箱海铁联运发展研究	邬志征 (230)
强化供应链管理,提升企业核心竞争力	徐新灏 (237)

上海吴泾永通副食品有限公司生存和发展实践与思考	庄福生 (243)
太太乐原材料食品安全预警系统的研究与建立	余兆好 (248)
以光明集团和益民集团的互动探索大型企业资金集中 管理	胡洪芳 (257)

企业管理

对混合所有制下法人治理结构的研究——长江置地的 实践	倪沈冰 (266)
上海汽轮机厂实施 CTG 项目管理的实践与思考	陈 旭 (273)
上海家化国企改制的实践与思考	周黎明 (280)
上海太太乐食品有限公司食品安全管理的实践与启示	荣耀南 (287)
快乐集团董事会公司治理的实践与探索	李嘉佳 (296)
借力铁路投融资新体制 打造集装箱管理新模式	赵建平 (302)
试析网点资源现代化管理	许耀华 (308)

人力资源管理

浦发银行教育培训创新发展的探索与研究	朱福涛 (318)
企业转型中高技能员工培养机制的研究	徐华琴 (324)
中青酒店物业员工远程品质绩效评价体系的研究	孙 琴 (330)
人力资源管理创新仍是国企内部改革的关键	葛志伟 (338)
教育投资向教育服务转变的突破管理	田久民 (344)

总 论



新常态下的企业突破管理

徐志毅

2014年5月,中共中央总书记习近平在河南考察时说:“中国发展仍处于重要战略机遇期,要增强信心,从当前中国经济发展的阶段性特征出发,适应新常态,保持战略上的平常心态。”这是中央领导人首次以“新常态”描述新周期中的中国经济。

新常态之“新”,意味着不同以往;新常态之“常”,意味着相对稳定。在“新常态”下,我国的经济增长速度,正从高速增长转向中高速增长;经济发展方式,正从规模速度型粗放增长转向质量效率型集约增长;经济结构调整,正从增量扩能为主转向调整存量、做优增量并存的深度调整;经济发展动力,正从传统增长点转向新的增长点。

在新常态下,企业如何生存、创新、突破和发展?这是当前每个企业面临的一个战略思考和重要抉择!

新常态,意味着我国的宏观经济正处在一个重要的拐点。在新常态下,我国企业面临着许多新问题,不少企业将处在或提前到达企业生命周期曲线的拐点。因此,企业如何思考和实施主动型的突破管理具有十分重要的现实意义。

宏观经济的发展与微观企业的发展是相互影响的,如果处理不当,二者可能会做“减法”和“除法”;如果处理恰当,二者就会做“加法”和“乘法”。

我国经济发展进入新常态,既面临诸多矛盾相互叠加的严峻挑战,也面临大有作为的重大战略机遇期。我国经济如何保持中高速增长?企业怎样破解发展瓶颈,开拓市场新境界?2015年7月习近平总书记在吉林调研期间提出:变中求新、变中求进、变中突破的重要原则方法,为我们攻坚克难,实现改革创新突破、发展新跨越,指明了方向。

一、新常态下企业面临的挑战

新常态是一个经济体从高速发展转到中高速发展的换挡过渡期。在这个过渡期中,企业将面临经济环境的巨大变化和企业生存发展的压力与挑战。在

新常态下,大多数企业不再是“居安思危”,而应该是“居危思危”。

我国改革开放 30 多年来,以年均近 10% 的持续高增长,把中国经济推上了世界第二大经济体的位置。随着国民经济总量等基数增大,支撑经济发展的人力资源、自然资源以及制度安排和经济政策等要素正在发生变化,中国经济增长速度开始渐趋平缓。2012 年中国经济从前 34 年的超高速增长模式转型为中高速增长模式。2014 年中国经济增速是 7.4%,相比改革开放 30 多年来年均 10% 平均增长速度下降了 2.5%,开始进入增长速度换挡过渡期。

从国际经验来看,一个经济体经历了高速增长后,都会出现经济减速的换挡过程。以日本和韩国为例,日本的拐点发生在 1969 年前后,韩国的拐点发生在 1988 年前后。这两个国家以这两个年份为拐点,前十年和后十年的速度大概都是从 10% 降到 6%~7%。1991 日本年泡沫经济破灭以后,就陷入了所谓迷失的 20 年,经济增长一直非常疲软,2014 日本年经济增长只有 1.2%。

我国作为世界第二大经济体,2014 年我国 GDP 首次超过 10 万亿美元,经济增长 7.4% 所对应的增量超过 8000 亿美元,超过中等发达水平的土耳其等国 2014 年全年 GDP 总量,对全球经济增长的贡献率为 25.8%,比美国高 1.1 个百分点,居世界第一位。

应该看到,在经济高速发展后,中国制造业产能过剩已成为常态。现在中国的工业产品大多是过剩的,怎么办? 企业必须淘汰落后、转型扩需。

当前,发达国家正在加紧实施再工业化,发展中国家也在加速工业化进程,我们正面临着发达国家先进技术和发展中国家低成本竞争的双重挤压。我们与发达国家在工业 3.0 基础上迈向 4.0 不同,我们不仅要追赶工业 4.0,还要在工业 2.0 和 3.0 方面“补课”;不仅要在改造传统制造业方面“补课”,还要在绿色制造和智能升级方面“加课”。因此,制造业要实现由大到强、由低端向中高端水平的历史跨越,差距还很大。

在这个过渡期中,中国企业的经营环境正在发生转折性的巨大变化,就是经营环境从“旧常态”转变为“新常态”。新常态条件下的中国企业将面临诸多从未经历过的因素和多重挑战。

当前我国经济发展已经进入高成本时代,主要是指劳动力成本上升,也包括资金、土地、流通、创新、准入成本高。六大高成本将会成为企业转型升级的重大挑战。

一是劳动力成本过高,劳动力成本相对于劳动生产率上涨过快。

二是资金成本过高,融资难和融资贵成为许多实体企业的一个主要障碍。

三是土地成本过高,土地供给不足和价格过快上涨,使地价、房租制约了企业发展。

四是流通成本偏高,不仅传统商业运行模式,而且网络销售、网店等新模式,也同样受到高物流成本的影响。

五是知识产权保护成本过高,由于知识产权保护不力,企业创新能力受到影响。

六是准入成本依然很高,企业转型看好的行业门槛依然很高,看得见和看不见的政府干预依然过多。

企业如何应对六大高成本的挑战?上海东方鳄鱼服饰有限公司结合企业的实践,应用突破管理的理论取得了很好的效果。

卡帝乐鳄鱼男装是新加坡的品牌,在东南亚风靡了 60 多年。1993 年进入大陆发展,该品牌经历了起步、辉煌、停滞不前、再稳定、再发展。上海东方鳄鱼服饰有限公司面临市场挑战,在 20 多年的经营发展中经历了多次的突破飞跃。

2012 年,我国服装行业开始走下坡路,各个品牌业绩下滑非常厉害,公司的业绩也走到了拐点。董事会决定:在新常态下必须进行突破,要把 A 业务推广到 B 业务,甚至推广到 C 业务,充分利用品牌的附加值,挖掘品牌的附加值,并引进合作伙伴,进行股权合作。2012 年初公司开始实施大规模的战略大调整。一是引进了风投公司,进一步提升公司的竞争实力,扩大生产和市场的开发。开发和运用互联网的销售,公司已经在淘宝、聚划算、唯品会、电视购物等网络进行合作,扩大了线上的销售渠道,销售业绩有了快速增长。二是挖掘品牌的附加值,相继开发授权了卡帝乐鳄鱼品牌的其他系列产品:办公用品、手表,眼镜、床上用品等。还有皮具、皮鞋、户外运动系列男士产品都一一相继授权给代理商经营。每一个品牌系列产品的授权,都是卡帝乐鳄鱼品牌附加值的提升。三是增加品牌的附属品牌效应,培养和扶植卡帝乐鳄鱼的副牌影响力。目前公司的总营业额比预期的目标增长了大约 10% 左右。

上海东方鳄鱼服饰有限公司经营的突破,无论是营销模式,还是生产技术的,还是品牌附加值上,都充分证明了一个企业要持续地发展,并一直保持领先于同行业的业绩增长,就必须要进行改革,决不能墨守成规,按部就班,要在新常态下,敢于突破,引领向前。

我国经济发展增速换挡是经济自我调整和主动调整的必然结果。我们要主动适应中国经济的新常态,我们既要摆脱“速度情结”“换挡焦虑”,又要适应和容忍降速,但又不能过度失速。

因此:不唯 GDP,不等于不要 GDP;促进 GDP 中高速增长,不等于就要牺牲环保;适度增加必要的投资,不等于一定会引起产能过剩。