

Management & Wisdom

姚庆艳 主编

管理智慧

——红塔中层管理人员竞争上岗演讲录

云南美术出版社

管理智慧

——红塔中层管理人员竞争上岗演讲录

姚庆艳 主编

Wisdom

云南美术出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理智慧：红塔中层管理人员竞争上岗演讲录/姚庆艳

主编. —昆明：云南美术出版社，2003. 9

ISBN 7 - 80695 - 023 - 0

I. 管... II. 姚... III. 烟草工业 - 工业企业管理
- 玉溪市 - 文集 IV. F426. 89 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 074978 号

责任编辑：林维东 吴 洋

责任校对：赵文红

装帧设计：向云波

管理智慧

——红塔中层管理人员竞争上岗演讲录

姚庆艳 主编

出版发行：云南美术出版社

(昆明市环城西路 609 号)

照排制作：云南里程制版印务有限公司

印刷装订：深圳市森广源（印刷）有限公司

开 本：880 × 1230 1/32

印 张：13

字 数：300 千

印 数：3000

版 次：2003 年 9 月第 1 版 第 1 次印刷

ISBN 7 - 80695 - 023 - 0/Z·2

定 价：29.00 元

序言

柳万东

每一个企业都希望为自己构建一条最宽阔优美的路径，红塔也不例外。

但是，构建一条能够成就自己未来梦想的路径决非轻易之事。就像蛇的成长要蜕一次又一次的皮一样，企业的成长也需要不断蜕壳，包括组织结构、管理体制、团队建设、经营战略等，那些蜕壳慢的企业往往是遇到以上某种限制自己进一步发展的瓶颈，因此最有可能在大浪淘沙中最先被淘汰出局。

在我们所遇到的影响企业持续成长的瓶颈中，创新瓶颈当是最致命的。

创新是企业持续成长的重要手段。遭遇创新瓶颈无可避免会对企业的发展造成严重的影响，使企业遭受内外部双重打击。

无疑，对于大多数的中国企业来说，创新这种需求从来没有哪一个时代像今天这样变得如此强烈，以至于整个社会都感受到这种缺位所带来的巨大压力。尤其是在当前，世界经济正向着全球化、一体化发展，中国业已踏入世贸组织大门。世界经济的进一步融合，必将推动全球市场竞争日益激烈，而企业与企业之间的竞争，单纯从顾客的角度来讲是产品的竞争，但隐藏在产品背后的无疑是企业创新能力、水平与智慧的竞争。换句话说，企业可以通过不断的产品创新和市场创新，满足更广阔的市场需求；可以通过技术的创新，在市场竞争中获得独特的领先优势；可以通过管理和机制的创新，发现新的利润区；还可以通过制度的创新，为可持续成长构建新的制度平台，为企业注入活力。所有这些，本质上就是企业的管理蜕变过程和成长过程。

正是在这样的背景下，2003年1月，红塔掀开了一场声势浩大的内部改革，红塔首先根据集团总体战略发展目标及不断变化的市场环境，大刀阔斧地对已经明显不适应市场变化要求的内部组织结构进行了调整和再造，按照最新的市场链流程精心设计企业的最佳组织结构。

从近年管理畅销书的排名榜来看，中国企业最推崇的管理经典无疑是全球最负盛名的GE公司的无边界管理，就是尽可能地精简组织机构，尽量地减少管理环节。对此，韦尔奇形象地比喻为“羊毛衫理论”，他认为，只有这样，企业的所有人才能够充分了解身边发生的事情，感受到外界的体温，才能洞察秋毫，胸有成竹。

在一般意义上，成功通常使企业对自身的运作模式非常

自信，而当企业不能够清楚地看到自己的弱点，也看不清别人的优点，特别是当企业经常感受到市场的巨大压力，但企业内部的一些人和部门反而感受不到，这个时候，企业的内部改革也就显得尤为必要。这是因为，现有的组织已经使他们建起了一座封闭的墙。因此，说到底，只有改革，只有拆掉这堵“墙”，才能使我们的企业在市场经济的变化中具有敏捷的反应能力，才能保证真正意义上的法人治理结构的形成，成为一个组织创新、制度创新、技术创新、管理创新、活力无穷的具有独特竞争优势的现代企业集团。

20 世纪末，著名经济学家哈默和钱皮克提出了“流程再造”的观点，这一全新的思想震动了管理学界。近年来，哈默的流程再造已经在海尔、联想等企业得到了很好的验证。虽然在今天，内部市场模拟的概念已经不再新鲜，但是，当年邯钢通过内部市场模拟打破了企业内部与市场隔离的高墙，海尔通过推行业务流程重组和不断的信息化升级来加工市场链，使它的“全员创新”理念发挥甚佳。那么，作为红塔，我们提出的“提质创新”这样一个理念，其实就是希望把外部市场的压力延伸到内部，真正形成一种危机意识和竞争意识，使内部员工相互之间的关系不再只是管理与被管理的关系，而是由一种生硬的上下级关系变成一种平等的市场关系，最终形成一个良性互动的内外部创新环境。

我们知道，坐井观天、夜郎自大者无法获得全球视野，也不可能迈入全球经济。如何应对瞬息万变的市场，如何寻找企业的发展轨迹，如何突破企业的创新瓶颈，在不确定中，我们热切地希望找到行为的参照。

在 2003 年初这场惊动中国烟草业的红塔内部改革中，中层管理人员竞争上岗演讲可谓一道亮丽的风景，展现了近年来红塔在原料生产、产品研发、市场营销、资本经营、文化理念建设等各个领域的诸多管理实践活动，对今后一段时期企业各个层面的基础管理工作做了大量大胆的、积极有益的探索。含英咀华，激荡智慧。通览这部演讲集，有很多成熟的管理思想和精彩篇章，其中的一些观点较为前瞻，敏捷思辨，对于解决一般意义上的企业管理问题，对于推进当前的烟草企业改革具有一定的借鉴意义。同时也为我们提供了一个站在企业高度去透析红塔的过去、现在和未来的全新视觉，使我们不仅能够看到红塔过去的历史发展特质，并且对于更加准确地构建红塔的经营管理理念，更好地构筑红塔的未来路径，这个新视觉显然是具有重要价值的。

2003 年 7 月

红塔国际篇

- 走出国门 走向世界(董建华) /3
- 努力开辟第二战场 拓展红塔国际生存空间(陈效贤) /6
- 创新工作方法 提高服务质量(何昆毅) /10
- 要做就要做到最好(杨雪梅) /13
- 拓展烤烟国际市场 做大红塔国际品牌(文江) /16
- 发掘最佳闪光点 书写红塔新篇章(张敏) /19
-

产品研发篇

- 创新、整合、高效 技术中心发展之道(张建华) /25
- 培养过硬科技队伍 增强集团发展后劲(牟定荣) /29
- 搞好原料开发研究 做好科研技术推广(王毅) /33
- 加强工艺研究 推进创新管理(王晓辉) /36
- 明确产品研发方向 不断适应市场消费(董伟) /40
- 强化检验职能 优化资源组合(陈绍明) /44
-

资本经营篇

- 红塔的多元化之路将越走越宽(杨发甲) /49
- 追求在于奉献(刘会疆) /52
- 加强财务管理 提高经济效益(杨溢清) /55
- 加强对外投资管理 提高投资回报率(艾文) /58

勇于创新 敢于负责(胡淮君) /61
堂堂正正做人 踏踏实实做事(刘允平) /64
行使监督管理职能 确保企业资产增值(朱云水) /67

市场营销篇

形势逼人 不进则退(王家寿) /73
培育消费群体 决胜营销终端(孔宝华) /77
内抓管理 外拓市场(张林群) /81
挑战就是机遇(王智) /85
市场是企业发展的奶酪(肖锋) /88
从产品竞争到品牌竞争 策划科应该做什么(周密) /93
完善品牌管理 铸造强势品牌(杨勇) /98
求真务实 搞好销售(高俊) /102
创新营销 拓展市场(郭勇) /106
销售人性化 服务求最佳(刘佩鑫) /110
建立稳固零售商渠道 培育忠诚消费者(吴宏伟) /114
创新市场营销管理 增强品牌获利能力(郑家华) /118
强化营销管理 完善营销组合(杨津昆) /122
加强市场推广力度 培育重点市场(董文俊) /126
把握目标市场 整合营销资源(王卫) /130
遵循市场规律 拓展销售市场(段晓俊) /133
强化品牌经营 推进营销创新(王文俊) /137
整合传播渠道 树立百年品牌(潘抗浮) /140

厚积薄发 战略制胜(陈俊松) / 147

围绕四大职能 做好企业法律工作(王训田) / 150

坚持管理创新 续写红塔新篇(杨宗武) / 154

加强经济分析 发挥统计职能(常云) / 158

加强财务分析 提高经济效益(禹永生) / 162

健全内部管理制度 推行全面预算管理(李应国) / 165

诚信为本 操守为重(孙艳萍) / 168

愿做甘露滋润红塔大树成长(郑中文) / 173
树立全新意识 合理配置人力资源(朱雄伟) / 177
夯实基础 开拓创新(李海英) / 180
提高员工素质 激发员工潜能(缪莉萍) / 183

以身作则 起好表率作用(曾德强) / 189
无私奉献 做好服务(范兴田) / 193
求实创新 勤奋工作(李慧萍) / 195
秉公执法 维护专卖(陈俊) / 198

强化卷烟网络销售

拓展红塔卷烟产品市场空间(何德春) /201

生产经营篇

转变观念 摆正位置 为两烟生产

持续健康发展作贡献(杨跃) /207

逆水行舟 不进则退(冯宝瑜) /212

同心协力搞好工作(官五四) /216

坚持标准促生产 确保质量为红塔(常剑) /220

加强管理 开拓创新(李电文) /223

只要有耕耘 就会有收获(杨林) /227

严格烟叶采购标准 保持合理原料库存(李锐) /231

加强内部管理 提高生产效率(王力武) /235

以人为本 严格管理(司武元) /239

注重过程控制 全面提升质量(谭忠明) /242

创新思路 加强管理(李向东) /246

努力做到故障为零、缺陷为零、事故为零(覃志宏) /249

不依规矩 难成方圆(赵德蓉) /253

完善管理制度 提升车间设备管理工作(金昆华) /257

要干就要干好(蒋顺华) /260

树立全局意识 做好本职工作(郑倩东) /263

坚持以人为本 推行标准化管理(王俊) /265

突出专业性 强调综合性

从细从深提高综合管理水平(夏开元) /268

强化管理 提高素质 服务生产 保证运转(王琦) /271

深化改革 提质创新(马云参) /274
提质创新 全面提高技术水平(祁跃东) /277
加强管理 确保动力供给(吴玉) /281
细致服务 高效运行(余汉民) /284

科技篇

抓管理 提效率 创绩效(彭涛) /289
规范项目管理 量化考核指标(张庆) /292
做好技改项目实施工作 严把技改工程质量关(董建英) /295
创建企业管理信息系统 实现企业信息化管理(曾建新) /298
设备管理现代化是提质创新的保障(刘德明) /301

物流篇

报效红塔培养 更为红塔奉献(林云) /307
企业兴衰 匹夫有责(杨宁) /312
以人为本抓管理 实现供应管理的全面创新(龚丁) /316
追求在于奉献 报效红塔培养(蔡翠萍) /319

企业文化篇

- 诚信为本 努力做好党委工作部的各项工作(卢正荣) /325
提高办公室工作效率 做好服务工作(施文荣) /329
迎接挑战 实践信念(曹航) /333
建设现代化秘书队伍 把秘书工作推上台阶(李平) /337
明确责任 抓好党的基层组织建设(张树荣) /340
成功的宣传需要坚持一种信念(杨慧) /343
与时俱进 做好纪检监察工作(王建华) /347
无怨无悔 勤奋工作(张蓉) /350
承上启下 搞好服务(姬利生) /353
办好电视 服务职工(罗志强) /356

物业管理篇

- 为增强企业核心竞争力提供安全保障(牛进坤) /361
预防为主 防消结合(郭刚) /365
做好安保工作 创建良好治安环境(丁建锋) /368
准时、热情、周到做好服务
把安全、舒畅献给大家(张启学) /371
努力做好安全工作 为集团发展多作贡献(杨强) /375
加强合作 做好服务(邬俊旭) /379
转变观念 全力做好幼教工作(李丽萍) /382
务实创新 做好物业管理服务工作(徐光健) /385
当好参谋 管好事务(施毅) /388

后 记 / 392

管 理 智 慧

红塔国际篇

市场是块蛋糕，消极的商人眼睛总是盯在它的上面，寻思怎样切得更大一些；积极的、富有开拓精神的商人则是在努力思考，如何造一块新的市场蛋糕，把目光投向另一个市场空间。

走出国门 走向世界

董建华

我竞争的岗位是红塔国际公司经理。香港红塔国际烟草有限公司是红塔集团在境外的惟一一家卷烟生产和销售的公司，它的主要业务是依托红塔集团的品牌、技术、资金和管理，在香港生产以及境外销售红塔集团的卷烟品牌。我认为该岗位的工作是要在改革与理顺管理中求发展，需从以下四个方面开展工作。

第一，进行有效资源的合理配置。通过整合集团内有关部门、进出口公司、香港红塔、红塔瑞士及其他境外公司的业务，理顺关系，把红塔集团这块业务的有效资源合理配置，充分发挥现有人才的最大积极性，将集团在国际市场业务中相关的内外部优势结合起来，建立健全各项内部管理制度。既要协调好与上级部门的关系和外部关系，也要协调好与集团内产品开发、销售、生产、质量、物资等部门的关系，使之更适应红塔集团改革发展的要求。要为集团培养国际市场人才，围绕集

团“以主业为主，提质创新，增强企业核心竞争力”的工作方针，做好部门的专业业务。

第二，逐步、积极、稳妥地发展境外目标市场。要逐步改变目前进出口业务中存在的坐商、官商现象，必须以实事求是的态度和长远发展的观点，在依托红塔集团的产品特色、综合实力的条件下，逐步、积极、稳妥地发展境外目标市场，探索红塔集团对国际市场在新时期如何真正“走出去”的战略方向。

第三，提倡以创品牌带动创外汇的工作方向，积极探索在境外市场的拓展方式。结合国内红塔集团的品牌形象，逐步树立与之相适应的红塔国际品牌，提倡以创品牌带动创外汇的方向，切忌短期行为。要树立国内国际市场一盘棋的观点，借鉴海尔提出的“无国内市场不稳，无国际市场不强”的战略方针。为集团探索和提供今后在国际市场的运作方式、国际合作，以及与国际接轨的经验，力争为红塔集团在今后不远的时期内，在国际市场中真正占有红塔国际品牌的一席之地而努力。

第四，强化集团对境外公司的全面管理职能。目前，集团在境外成立的全资或控股公司有4个。对境外公司的管理重点，是资产的安全和保值、增值。要通过红塔国际公司强化集团对境外公司的全面管理与控制，逐步把境外公司的管理纳入到集团更紧密的和制度化、规范化管理系统中，部分弱化境外公司的决策权，将境外公司的工作着重点放在执行层面上，逐步改变各自为阵的局面。在对外业务中，主要以红塔国际公司统一协调，境外公司分工合作。红塔国际公司实施紧密型管理，有利于境外公司的长期平稳发展，不致于因个别因素变动而影响公司业务的正常进行，避免出现境外公司管理断层或失