

百年企业呼唤战略和管理

江苏金方圆数控机床有限公司 董事长 宓仲业

经营决策是企业长远的发展战略，是企业的产品定位、市场定位和发展思路的定位。我们企业的发展战略就是在数控板材加工设备领域做强、做长、做大，通过持续不断的努力创百年企业。

培植锻压机床制造业的核心竞争能力对企业的发展至关重要，一个企业经营战略的正确与否，一项重大决策的对与错，决定着这个企业的生死存亡。有许多企业由于经营战略上的失误，很快就萎缩了、倒闭了。例如我们邗江地区曾由扬州锻压机床有限公司、金方圆有限责任公司等企业整合为金方圆集团，但正赶上国家的宏观调控，机床工业连续下滑，行业萎缩，效果很不好，因此在 1998 年又分开。这个决策上的错误，影响了扬州锻压机床有限公司三年的发展，也影响了金方圆有限责任公司的发展。如果集团解散不够快，可能日子还是不好过。这样的例子有很多，其实就是决策问题。

管理执行对企业而言更加重要。几十年来，机床行业在原机械部等方面面的领导下，在提高产品质量方面做了大量的工作，但中国机床行业目前仍然还是在低档机床方面具有竞争力，在中高档机床方面竞争力明显不足。经过几十年的发展，这个问题一直没有突破。我也一直在深思，问题出在什么地方？大家也在讨论，中

国的机床业与日本、德国的机床业差距在哪？与中国台湾机床业的差距又在哪？我在锻压行业工作了 40 年，个人的体会是：在管理上。因为企业除了经营决策以外，所有的工作都是管理，包括质量的管理、能源资源的管理、企业文化的管理、产品开发和科技创新的管理等。

国外的产品做得非常完美，拥有自己的品牌。而中国的机床业目前还没有形成一个国际的品牌，原因在质量，质量又锁定在可靠性和降低故障率上。而质量问题是机床业最难解决的，事实上我们从 20 世纪 80 年代就由济南铸锻所牵头进行行业检查，直到现在的 ISO9000 认证。但大部分企业的 ISO9000 工作还是个壳，并没有真正进行控制，越是到边缘，ISO9000 的痕迹就越少。如果完全按照 ISO9000 程序文件进行生产控制，应该说产品能上一个新的水平。

家电行业在这方面做得比我们好，这也与家电行业大批量、流水线的生产方式有关。在设备保证的前提下，他们的员工在生产线上简单、重复地从事生产，就可以使产品的质量得到保障。而我们的行业一位员工要负责多个工序，任何一个工序做不好，这台机床就要出问题。

还有一个原因就是我们企业员工的整体素质。德国、日本的民族制造业在世界领先，也与其民族重文化、

重管理、重团队有关。中国企业的团队意识、文化意识、管理意识可能还比较薄弱，我们的执行力还不够，在细微竞争上也远远不如这些国家，所以我们的产品在大多上都可以，但在使用的时候问题不少，这也是中国的机床创不上品牌、卖不上价格的原因。锻压机床行业对员工素质的要求相对其他行业而言却要高得多，包括设计人员、生产人员和营销人员。

企业要注重员工技术素能的培训，员工敬业精神和职业道德的培养，这关系到企业的核心竞争力。我们都说，资金、人才和技术是资源，但这些资源必须通过管理才能变成效益。管理出效益，管理出效率，管理出竞争力。从我们企业自身来看，也感觉到管理非常难做，到目前为止我们的管理还是粗放型的。如果要把我们的企业、产品做成世界一流的水平，管理首先要做到家。

管理的重中之重又表现为人力资源的管理，人是决定一切的。这几年来我们企业非常重视企业文化的建设、重视人的资源管理、注重产品的开发，不断地进行自我提升。

面对入世后国内外激烈的市场竞争，我们的企业管理可能要付出更多的努力，更大的代价，但我们有信心从百年企业的高度出发，制定出企业的发展战略，管理好我们的企业。

热