

案例分析咸阳偏转股份公司多元化行业选择 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/107/2021\\_2022\\_\\_E6\\_A1\\_88\\_E4\\_BE\\_8B\\_E5\\_88\\_86\\_E6\\_c70\\_107419.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/107/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B_E5_88_86_E6_c70_107419.htm) 中国第一个企业哲学咨询项目 前言 重庆白鹤电力有限公司是中国电力投资集团下属公司，投资23.6亿，是中电投成立以来的第一个大型火电项目，实行管理层与作业层分开的新型管理模式，立志成为国内火电行业的标杆企业。该公司成立后，虽然一直比较重视企业文化工作，但感觉企业的各种理念比较凌乱，不系统，很多员工对企业文化是什么和怎么做还不了解，看不清公司的未来发展，导致企业凝聚力不高，观念不统一，管理水平没有本质提高。基于此，该公司总经理认为迫切需要加强企业文化建设，统一大家观念，增强企业凝聚力，实现企业的协调与可持续发展，因此，就需要认真总结和提炼企业先进的管理理念和方法，结合中国传统文化思想，用哲学的方法进行思考，为企业的长期、稳定、快速发展提供一整套先进的经营指导思想，或者称之为企业生存与发展之道。基于此，公司总经理请笔者到了美丽的重庆市开县，刘伯承将军的家乡，三峡大坝的旁边。短短的半个小时的沟通，笔者对于企业哲学的理解与金总不谋而合，短短半个小时，双方就达成了合作意向。从此以后的3个多月，经过反复的沟通、不停的探讨、一次次的修改，终于诞生了中国第一个企业哲学宣言，整个项目融合中国传统文化“儒道释”的精髓、西方先进管理理念和方法，以《白鹤电力哲学宣言》的形式对企业生存与发展之道作出了精辟的阐释，在业内引起极大的反响，集团公司领导给予了高度评价，电力行业最权威报纸《中

《国电力报》做了整版报道，中央电视台也闻讯报道，一时成为媒体报道的焦点。笔者常说，作为企业老总，需要悟道，一杯浑浊的水只有当他静止下来，才能看清里面的物质。企业家也是这样，不能经常的进行反思和总结，就很难在企业经营管理和人生感悟上获得突破。整个企业哲学的成果不乏创新，企业哲学十条宣言，字字精雕细琢，钟表哲学内涵丰富，企业哲学的三个方面（经营哲学、管理哲学、人本哲学）也是独创。虽然如此，但由于对哲学的探讨本身没有止境，因此，我们也希望把成果公布出来，让大家多提意见，共同推动中国企业的管理水平。项目背景“动力源于和谐”，这是白鹤电力有限公司企业文化建设的哲学宣言；“动力源于和谐”，这也是白鹤公司以金庆林为总经理的新一届领导班子的治企之策。白鹤电力有限责任公司是中国电力投资集团控股公司，其直接控股单位是重庆九龙电力股份有限公司（60%），参股单位是重庆电力建设总公司（20%）、重庆市建设投资公司（20%）。白鹤公司在建工程为两台30万千瓦燃煤发电机组，于2002年1月动工，由于各种原因，工程进度滞后达半年之久。2003年初公司划归中国电力投资集团公司后，集团公司领导高度重视白鹤公司的工程建设进度，聘请了具有丰富基建、生产经验的金庆林同志为总经理。2003年4月，金总正式走马上任，他面临的形式不可谓不严峻，在整个工程只有烟囱竣工，其它基本上一片空白的情况下，必须将耽误的工期拼回来，争取在2004年5月31日第一台机组过“168”。如此重的任务没有吓倒这位1986年毕业于东北电力学院热能动力专业的电力人。他的致胜之策就是他长期管理工作中形成的“情”、“理”、“法”相结合的管理理念，就是

“动力源于和谐”的企业文化哲学。金庆林总经理先后在黑龙江火电建设三公司、七台河第一发电公司工作过，具有丰富的基建与生产管理经验，用他的话说就是“20万、35万、50万，进口、国产机组都干过；甲方、乙方都当过。”在管理实践中，金总越来越意识到仅凭健全企业制度，“以法制企”的管理理 无论是2004年一季度艰难实现赢利的锂电池、显示器行业企业，还是持续亏损的宽带和软件行业企业，在相当长的一段时间内，都不可能超越现有核心业务。因此，向多元化发展的企业中还没有一家能撑得起咸阳偏转股份的未来。评价：优势劣势异常明显 按照哈曼和普拉哈普拉的核心能力理论，企业多元化应遵循核心能力扩张的原则。核心能力是一个企业的内在的，不易被竞争对手所模仿的具有企业特性的能力。任何一个企业的多元化只有建立在自己核心能力的基础上，并在新进入的行业内，不断复制主营行业成功的经验和能力，才最有可能成功。笔者以为，作为一个理性的企业，包括咸阳偏转股份在内，要想迈出正确的第一步，首先要做的就是确定自己的核心能力，然后在适合本企业核心能力方向的行业中进行选择,做自己最擅长的事情。要复制自己在主营行业的成功经验和能力，找出自己的核心竞争能力。首先应明确企业的优势和劣势，具体到企业所具备的哪些优势，竞争对手可以复制、效仿；哪些优势是核心优势，竞争对手无法或很难复制、效仿。 核心优势 作为国内及国际偏转线圈的巨头，咸阳偏转股份的优势非常明显，主要表现在崇尚技术和严控成本两方面。咸阳偏转股份的技术实力，即使在国际上也是处于世界前列，国内更是无人能及。公司除本身所具备的强大科研实力外，还分别与全国著

名高校签署了战略合作关系。国内偏转线圈行业的第一个国家专利就出自咸阳偏转股份。公司每年所花费的科研与发展经费都在5000万元左右，技术人员占到公司总人数的三分之二，且技术人员的工资普遍高出同级别行政人员工资，这些足以表明该公司崇尚技术。与科研上的高投入相比，咸阳偏转股份严控成本。1992年才创立的咸阳偏转股份之所以能够迅速崛起，很大程度上得益于其所处西部地区。西部极其低廉的劳动力成本和商务成本，极大地降低了成本。据笔者了解，目前该公司一线工人的月工资只有500元左右。咸阳偏转股份的成本优势并不仅体现在区域优势上，更体现在其卓越的成本控制能力。首先组织结构和人员非常精简，这种方式使同级间及上下级间的沟通更为高效、顺畅。此外，咸阳偏转股份自1995年开始，会同西安交通大学CIMS研究中心，开始实施企业的CIMS系统工程，期望通过运用计算机技术、现代管理技术、设计技术和制造技术，建成一个具有信息集成、总体优化，符合公司偏转线圈生产实际的CIMS系统，以提高产品质量，降低生产成本，减少库存，提高经济效益。

CIMS系统主要由生产管理（PMS）、经营支撑（MS）、CAQ、偏转线圈CAD / CAM四个应用分系统及计算机网络和数据库两个支撑系统组成。通过CIMS项目的实施，公司的年利税一下子增加了近4000万元，年物料损耗降低了三分之一，年节约资金100万元以上，库房积压清理资金全年在200万元以上，原材料资金周转加快了1倍。通过企业网与Internet的相连，海外部的工作效率提高了30%，全公司每月节约通信费用达2万元左右，间接收益更多。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)