



# 雙鹿啤酒報

## DOUBLE DEER BEER NEWS

第3期  
总第94期  
2009年4月30日  
星期四  
农历己丑年四月初六

中国名牌

金可达/英博双鹿啤酒集团主办

内部刊物

浙企准字第CO97号

英博双鹿啤酒集团靠前指挥动员会召开

## 全面深入落实推进两抓两改工作



本报讯 4月25日,集团召开靠前指挥,全面深入推进两抓两改动员会暨践行靠前指挥现场会。对如何靠前指挥,全面深入推进两抓两改工作进行了统一部署。

金可达集团党委书记、董事长史美斌在会上做了重要讲话,他就前段时间靠前指挥工作情况进行了简要回顾,对什么是靠前指挥、为何要靠前指挥、如何靠前指挥、在靠前指挥中需要注意的几个问题等进行了全面深刻阐述。他要求各级领导干部积极行动起来,为勇

克时坚,通过靠前指挥,全面深入推进两抓两改工作,在务实创新的企业文化建设、流程再造、解决大锅饭现象、内部资源整合、科学战略与决策等五大关键问题方面有所作为,并取得实效,走出危机。

英博双鹿啤酒集团总经理陈伟民主持会议。集团公司在温董事、管委会成员、各成员公司副总经理以上、集团公司营销副总监及营销相关部门负责人出席会议。

会上集团各成员公司、中心(除营销外)负责人;各营销

各片区、部门负责人就前阶段工作,特别是践行靠前指挥,推进两抓两改工作情况进行了回顾,提出下步工作计划及需要集团协调、解决的问题。对于相关问题,会上集团领导现场给予明确答复;对于需要专题研究的,责成相应部门给予落实。

最后,集团总经理陈伟民对会议进行了简要总结,指出当前危机远未走到谷底,我们切不可掉以轻心,要倍加珍惜、倍加努力去工作,通过靠前指挥,去一一化解危机。并提出了两点要求:

一是要认真传达学习会议精神。

各级领导干部要切实领会史董的讲话精神,深刻理解靠前指挥的内涵、必要性、如何靠前指挥及在靠前指挥过程中必须注意的几个问题。扎扎实实通过靠前指挥,把会议精神逐级传达好、学习好、领会好、贯彻好,切实把此次会议精神转化为广大领导干部做好今后各项工作的自觉性、主动性和创造性。

二是要结合实际贯彻落实会议精神。各公司、中心、部门要结合工作实际,认真研究、制定会议精神的落实措施,特别是要把会议精神融入到当前及今后一段时期改革与发展过程中。以实际行动和富有成效的工作,完成集团公司部署的各项任务。

会前,史美斌董事长向与会各人员题词、签名赠送了《赢在创新》一书。在书的扉页上,史美斌董事长写上了意味深长的“‘务实创新,化危为机;务实创新,开一代新风。’与双鹿同仁共勉”的赠言。希望大家务实创新,高度敬业,为集团走出困境,再创辉煌而携手努力。

会后,与会会员纷纷认为危机当前,靠前指挥很有必要,很务实,具有很强的针对性。同时,会议现场解决、协调了一些实际问题,也使与会会员学习、感受到集团公司领导的务实创新之风。是一次求真务实、富有改革和创新精神的会议,是一次总结经验、继往开来、梳理思路、统一思想、解决问题、注重实效、鼓劲加油的会议,必将为集团公司化危为机,走出困境打下坚实的基础。

(叶联国)

## 英博双鹿参加全国酿酒行业信息交流会

创新信息平台,探讨信息交流合作机制

本报讯 4月17日,“2009全国酿酒行业信息工作会议”在山东泰安召开,来自全国酿酒行业60余家大型企业信息负责人参加本次会议,中国酿酒工业协会秘书长王琦做大会主题发言,希望充分利用协会系统的信息资源,促进酿酒行业信息化建设,加强协会与各地酒协、企业之间的信息共享和交流,提高协会信息化工作的质量和效率;积极创建全国酿酒行业信息交流的平台,真正在政府和企业之间建立沟通的桥梁,更有效的为政府和企业提供信息服务。

在分组讨论中,英博双鹿啤酒集团和英博湖北金龙泉啤酒代表,就信息的采集提交方法,提出建议,并得到啤酒分会秘书长何勇的肯定和采纳。作为一种新的机制,如何有效的开展信息收集工作,并通过网博会等平台,服务好会员企业,提升会员企业的信息化水平,将是今年协会信息工作的重点。

(陈震)

## 学习实践科学发展观活动征求意见

根据集团党委关于开展深入学习实践科学发展观活动的安排,为了查找影响制约集团科学发展的突出问题,群众反映强烈的热点难点问题,加强干部作风建设需要解决的主要问题,广泛收集广大干部员工的意见、建议,现向广大干部员工征求意见。

意见请发至电子邮箱 88819328@163.com,集团公司将及时对意见、建议进行汇总梳理,并报送集团公司学习实践科学发展观活动领导小组。



自2007年底,集团高层就已经意识到危机即将发生,在各种不同场合多次讨论应对之策。从2008年3月份开展“质量月”到今天已经一周年,期间通过6月份的班子调整;9月份“平阳会议”提出“一个方针、三个重点”发展战略。去年底为推动和落实上述发展战略,总经理室提出“两抓两改”工作思路;今年3月7日,为化解当前危机,提出用“靠前指挥”的工作方法来推进“两抓两改”工作。

### 一、前期“靠前指挥”工作情况

(一)效果不甚理想

通过一段时间的“靠前指挥”,各项工作虽然稍起变化,但仍然处于被动局面,未达预期,效果不甚理想。如在靠前指挥,解决问题上,有的部门理解快、行动早、成效好;有的部门理解不够、行动缓慢,甚至没有行动。为什么会出现这种情况,原因归结为五大关键问题:一是形式主义文化没有发生改观;二是层次繁杂的流程没有得到完善;三是大锅饭现象还十分严重;四是内部资源非但不能有效整合,发挥1+1>2的效果,甚至产生内耗;五是战略思维混乱,决策错误现象时有发生。

(二)严肃对待五大问题

这五大问题既是制约我们快速反应、化解危机的主因,更是弱化企业核心竞争力、制约企业进一步发展的客因。如果继续存在,我们走出危机将非常困难,只有在当前危机时刻,抓住机遇才能解决这五大问题。所以,今天如果不抓紧一一解决

或解决不好,那么,即使没有危机,随着市场竞争的加剧,我们也将随时被竞争对手打败,明天留给我们的只有后悔。

(三)直面危机的首要任务

直面危机,企业能“活”下来是最最重要的任务,只有企业“活”下来了,才能进一步贯彻实施战略安排。为此,要实行“靠前指挥”,它是面对危机,解决瞬息万变的竞争之紧急措施。在“靠前指挥”中大家要形成共识,即为使企业活下来,活得更好,对于那些让企业活不下来的

靠前指挥,严格落实各项工作措施,使各项管理到位,快速有效地抢抓机遇,化解当前危机。

二是通过靠前指挥,彻底解决浮夸、形式主义,打造适合集团实际需要的,以务实、创新为核心的企业文化,着力培育真抓实干的执行文化。通过打造务实、创新的企业文化,最终达到化危为机,开一代新风。

三是通过靠前指挥,解决沟通、协调、决策、执行效率低下和流程繁杂等问题,为完善流程再造酝酿思路,最终形成一套适合集团实际需要的管理制

精力深入基层,全面、全过程地进行靠前指挥。

二是在沟通方面。各级领导干部在深入一线,走近员工过程中,要进一步强化群众观念,通过加强面对面沟通与交流,第一时间了解员工所思所想,及时为他们排忧解难。在沟通中,有针对性把好的管理方法和工具与员工交流、贯彻。与员工探讨问题要平等待人,开诚布公,激发员工工作热情,进而群策群力解决生产经营过程中的各类问题,密切党群、干群关系,提高凝聚力。

一要起表率作用。在关键时刻,领导干部不能置身事外,要带头走在员工前面,亲历亲为解决问题。让员工切实感受到领导干部真抓实干,实事求是,杜绝弄虚作假的务实作风。

二要转变思想观念。要始终牢记“领导就是责任”。要主动承担责任,明确职责所在,对该干的事做到心中有数。各级领导干部不要做甩手干部,不做二手转,要把下基层当成一种能动的解决问题的方法,实现从“要我下基层”到“我要下基层”的根本性转变。

三要讲求工作方法。靠前指挥绝不是只到基层走几趟,或者挥挥手那么简单,而是要在全过程中时刻思考如何进行流程再造的目的,坚持重点突破,以点带面,举一反三,从实际出发,分类指导,先易后难原则,在调查研究基础上,找准基层工作的重点、难点和切入点,逐个解决,务求实效。

在务求实效方面,各级领导干部要做到“三个方面想”:

——想“三人”:自己、他人和外国人。想自己,就是按照科学发展观要求,联系某项工作,想自己和本公司有什么差距;想他人,就是看看这项工作,别的兄弟企业、同行是怎么干的,人家有什么好的经验做法值得学习和借鉴;想外国人,就是要联系实际想国外,看看“老外”这方面有什么值得吸收和拿来的。

(下转第2版)

## 靠前指挥,全面深入推进两抓两改工作

□ 史美斌(在靠前指挥动员大会上的讲话)

行动、行为,要态度鲜明,群起而攻之,不做老好人。

### 二、什么是“靠前指挥”

“靠前指挥”,就是要求各级领导干部切实负起领导责任,发扬优良作风,率先垂范,放下架子,深入一线、深入基层、靠近员工,到最需要的地方去,通过沟通广纳广大员工的合理化建议,全面掌握实际情况,采取现场办公、现场协调、现场指挥、现场决策、现场服务,做到及时发现、解决问题,提高工作效率。同时达到了解民意、集中民智、凝聚民心的效果。

二、为何要“靠前指挥”

一是在目前内外环境下,通过

度与方法。

四是通过靠前指挥,考验领导干部的综合素质。敢不敢靠前指挥,反映着一个领导干部事业心、责任心和牺牲精神。领导干部的精神状态和实际本领,只有在靠前指挥中才能得到充分展示和提高。

五是通过靠前指挥,畅通信息,干群结合,在发现问题、解决问题中,着力建设干群之间的和谐关系。

### 三、如何“靠前指挥”

一是在组织保障方面。充分发挥产品开发与改善小组、市场营销小组、两抓两改小组的各项职能与渠道,各级领导干部及小组成员要在分管范围内,到岗到位,尽职尽责,拿出大部分

三是在取得实效方面。通过开展6S和创新与改善活动,问计于员工,求策于基层,及时吸收好的做法,结合实际在集团内部进行全方位宣贯、推广应用,提高内部各项综合管理水平和工作效率。

四是在激励与监督方面。根据集团实际情况,建议制定相应办法,把靠前指挥,解决问题纳入各级领导干部KPI考核范围,进行综合考核。同时,加大敦促监督力度,确保靠前指挥到位。对业绩突出的要予以大力表彰,对敷衍了事走过场或根本没有靠前指挥的而出现各类问题的,必须追究相应责任。

四、在“靠前指挥”中需要注意的几个问题