

经理日报

2011年9月28日 星期三
辛卯年 九月初二
第259期 总第7031期
今日12版

新闻热线:(028) 87369123
传真:(028)87346406
电子邮箱:cjb490@sina.com
责编:袁志彬 版式:黄健 校对:梅健秋

THE MANAGER'S DAILY

沈达理坦言中国市场:管理得好高增长 管理不好要抓狂

去年我们不再定义中国为新兴市场,而是高增长地区(HGR)。中国是一个让人抓狂的市场!我们的安防业务在中国有200家竞争对手,其中50家非常优秀,5家将会国际化。而在美国我们只有15家竞争对手。这一点全球独一无二。
[详见A2版《主题策划》]



志在实现从做世界级产品到做世界级品牌
再到做世界级公司“三级跳”

鄂尔多斯集团30年庆典 昭示不断攀高新跨越

管理论坛 | Guanli Luntan

新时代员工 需要“心”管理

李根稳

当人类进入21世纪后,时间好像也被瞬间地提速了,人们都在感叹岁月的飞逝。一天、一个月、一年就这样一眨眼工夫就过去了。

就在这一眨眼工夫,有一个热点话题已经不知不觉走进了我们的世界。80后,一个到了而立之年的新群体一度受大家关注。在家庭,这个群体开始越来越多地承担起责任;在企业,这个群体开始一步一步占领更多的管理席位,成为了生产的主力军。

对于80后员工管理是多“管”还是多“理”?员工激励是用“薪”还是用“心”?张瑞敏曾在2005年末一次中国企业家的高峰论坛上就发出了这样的感慨:我感觉越来越不会做企业了,以前那些有效的方法,甚至成功的方法,今天看来,都必须抛弃了,要采取新的策略……

企业领导者在管理理念上、方式上必须要与时俱进,针对80后员工要建立一套“心式”的管理策略。管理团队,就是管理人,管理人的根本就是管理他们的心,关注到了他们的所思所想,就可以改善不足,指导实践,防患于未然,“决战”于千里之外,就能平衡80后的存在的缺点和优点;80后普遍强调个人本位、人格分离、惯于好高骛远、更加追求物质享受而导致过度消费、工作不再以赚钱为第一目的和惟一目的、情绪容易波动、抗压能力差、吃苦耐劳欠佳、单身子女被惯以自私自利的性格、思想容易走极端;对工作与生活有独到的看法,不会将工作与生活截然分开,不喜欢生活被繁忙工作打乱,在工作与生活中希望处理的是简单的人际关系,不关心职场政治斗争,对权威也敢于挑战,具有强烈的创造性,思想活跃,等等。

因此,管理就是沟通,一切要从心开始。



本报记者 王建蓉

在鄂尔多斯市以一个行业内雄甲天下的企业名用作市名从而创下一大命名奇观。10年后,今年9月22日,鄂尔多斯集团投产30周年庆典纪念大会,在该市首府东胜隆重举行。

在昔日贫穷落后的泱泱大国中最为落后地区之一的鄂尔多斯市创造了人均GDP超香港惊人奇迹的今天,鄂尔多斯集团的30年庆典自然格外引人注目。内蒙古自治区党委副书记、区政府主席巴特尔,自治区人大常委会副主任雷·额尔德尼·柳秀等多位政要,诸多本市现任、前任党政领导和各方来宾,出席了庆典仪式。

庆典大会前的9月18日,自治区党委书记、人大常委会主任胡春华专程到鄂尔多斯集团棋盘井工业园区考察,向鄂尔多斯集团30周年表示祝贺,对集团30年来为自治区经济社会发展所作的重大贡献表示感谢。鄂尔多斯市委书记云光中也提前到该集团看望和祝贺。此前的8月28日,市委市政府

决定授予鄂尔多斯集团董事长、总裁王林祥“地方企业领军人物”称号;巴特尔主席在庆典大会上为王林祥当场颁奖。

作为中国绒纺行业的巨头,“鄂尔多斯”这一品牌在中国家喻户晓,饮誉世界。成立于1981年的鄂尔多斯集团,其前身企业是以补偿贸易方式建立起来的伊盟羊绒衫厂。1983年受命任厂长的王林祥,当时即提出要把羊绒衫厂办成世界上最大的绒纺企业,并首先开河进行大刀阔斧的改革,在企业推行见习工制、全浮动效益工资制及干部竞聘制,一举根除相沿习的铁饭碗、铁工资、铁交椅等顽疾,企业轻装上阵,异军突起,领跑中国羊绒业,1995年被世界统计大会和国家统计局评为“中国最大羊绒制品加工企业”。至新世纪初,鄂尔多斯羊绒产品的销售已占到国内市场的40%、国际市场的30%。2011年,鄂尔多斯品牌价值达345.76亿元,雄居中国纺织服装品牌榜首。

经过30年创新开拓,鄂尔多斯集团已发展成为总资产逾350亿元,拥有成员企

业132家,员工3万余人,不但改写了世界羊绒业的格局,打造出中国纺织服装行业第一品牌,其产品成为中国最高领导人出访馈赠的高规格礼品,而且大举进入煤化、电力、新能源等重工业领域并取得了瞩目的业绩,完成了由一业为主到多元化经营的华丽蜕变,形成了拥有十大主导产业的大型现代企业集团。“鄂尔多斯”已经成为行业标志性品牌和自治区代表性企业。经过八年建设的棋盘井已今非昔比,昔日的戈壁荒滩上建起了一座座高科技、现代化的厂房。集团在棋盘井园区的投资累计已达到200亿元以上,以煤炭-电力-冶金-化工-置业为主干的循环经济产业已经实现了全链条投产。(下转A2版)



徐工:打造集中采购平台 重塑价值链DNA

吴以四

去年10月,重组之后的徐工物资供应有限公司(以下简称供应公司)成立运营。按照设想,徐工希望供应公司成为集团的战略性物资采购平台。

徐工已经将下属的重型、科技和建机三家分子公司近90%的物资采购职能整合进供应公司。未来,待供应公司运作成熟后,会将其他分子公司的采购业务逐步纳入。

这是又一次意义深远的变革。从行业来说,这是我国装备制造业第一个真正意义上的集中采购平台。在此之前,虽然集中采购在很多公司都有推行,但是负责集中采购的部门基本上都是只负责选定供应商、确定价格,而供应公司还包括了采购、送货、结账等一整套的职能。

对于徐工来说,集团战略性物资采购平台是徐工为了实现“十二五”战略目标所进行的一系列变革的第一步。

生态链竞争

手握每年近200亿元的采购资金,供应公司总经理孙小军却觉得压力很大。供应公司扮演的并非单纯“花钱”的角



2011年,徐工集团(以下简称徐工)将变化的焦点之一聚集在了物资采购,他们正在打破延续了近20年的采购模式,以期在全价值链上进行更大范围的DNA重塑,让自己变得更加灵活和富有竞争力。

色——集团给供应公司的定位是“独立预算、利润中心”。“利润从哪来?我们必须识别出最优质的供应商,把采购的质量提上去,成本降下来。”孙小军说。

然而,一部产品动辄10多万个零部件,1000多家供应商,要对这些零部件的采购和供应商进行有效管理,必须有信息系统的帮助。于是,集中采购平台项目成为徐工集团在2011年启动的第一个重点项目。

“三军未动,粮草先行,供应公司负责整个集团的粮草供给,不过,在此之前,我们必须先为供应公司供给信息化粮草。”徐工集团信息化管理部部长张启亮说。

没有一流的供应商,徐工也谈不上国际化,供应公司希望以此次集中采购平台项目为契机,建立一套公平公正的供应商准入机制,并切实优化好业务流程、提升内部管理,增强供应链整合效果,利用规模优势降低成本,提升公司的核心竞争力,满足徐工集团战略性采购业务及发展的需要。

孙小军需要这个系统成为一个重要抓手。他把集采平台项目组的办公室安排在自己办公室的隔壁,一有空他都要与负责该项目IBM公司项目经理、全球企业咨询服务部供应链资深顾问黄春平聊聊。(下转A2版)

本期导读 | 当代管理
REVIEW | MANAGEMENT

经营企业 | ENTERPRISE

A3

管理高端工具离不开“治人”精神

B1

东方饭店:客户关系管理的魔力

理 通商道 | COMMERCIAL

B2

“快时尚”品牌的管理革命:
店长是主角

B2

向上管理:如何管理自己的老板

财 智人生 | LIFE

B3

“小板报”见证企业“大发展”

B3

翠微服务文化:打造“家人式”服务

富 在市场 | MARKET

B4

敦煌网内忧外患陷入裁员风波

C3

烟草企业要用创新成就精彩

稻盛和夫: 中国经济正处激变前夜

创办两家世界500强企业京瓷和KDDI、被誉为日本“经营四圣”之一的稻盛和夫9月24日在广州表示,中国经济正处于激烈变化前夜,面对严峻的国际国内形势,企业必须摒弃拜金主义,重视人格理念的修炼。

当日17时至20时,稻盛和夫再度亮相CCTV《对话》节目录制现场,与中国福耀玻璃集团董事长曹德旺、TCL集团董事长李东生等企业家一起探讨企业经营之道。

人人都渴望成功,稻盛和夫曾提出的成功方程式是:人生·工作成果=人格理念×热情×能力,其中,人格理念的数值范围为-100至100,热情和能力均为100。

稻盛和夫解释说:“不要大重视最后分数,但要高度重视人格理念,并与员工分享。”稻盛和夫认为,企业经营者必须高度重视人格理念,重视员工。

稻盛和夫指出,当初受日本政府邀请接手日本航空公司时,他在航空领域实无任何能力,更多的是顾及日航数万员工裁员将重创日本经济,由此,他不断对日航员工强调提高人格理念惠及自身,员工感动之余,返回人格理念原点努力工作,由此一年日航便扭亏为盈,获取世界航空界最高利润。

稻盛和夫指出,中国经济正处于激烈变化前夜,拜金主义盛行,很多企业经营者不择手段拼命赚钱,不走正道,认为人格理念修炼不着边际,但事实绝非如此。他认为,如果从掠夺客户角度出发,客户便不会购买企业的商品或服务。“获利没错,但不要损人利己。”(邵芳卿)