

青岛啤酒:加强“碳管理” 打造“低碳运营模式”

面对未来“碳关税”对出口压力的加大,青岛啤酒加快了低碳步伐,但从未为了“低碳而低碳”,而是向低碳要效益、向问责制要效率。

[详见 A2 版《主题策划》]



①一排左1为自治区党委书记张毅,一排左2为银川众一集团董事长、总经理雷光新,一排左3为自治区政协主席项宗西,右1为自治区政府郝林海副主席。

2011年11月15日,宁夏回族自治区党委张毅书记、自治区政协项宗西主席、自治区党委崔波副书记、自治区党委常委蔡国英秘书长、自治区政府郝林海副主席一行,来到银川众一集团海宝龙幼儿园。在集团雷光新董事长、总经理的陪同下,视察调研了幼儿园的建设和教育情况。在听取了海宝龙幼儿园甘红霞园长的汇报后,张毅书记一行参观了园区建设、幼儿教育、幼儿伙食等工作。张毅书记对银川众一集团致力于宁夏幼儿教育的精神给予了高度评价,同时要求,银川众一集团海宝龙幼儿园作为银川民办幼儿园的典范,一定要继续秉承“一切为了孩子,为了孩子的一切”的办园宗旨,坚持“育人为本、服务为先、与时俱进”的办园思路,扎实推进幼儿教育的全面发展。

银川众一集团海宝龙幼儿园,目前是宁夏一级一类幼儿园和银川市“示范幼儿园”。

通讯员 谢春 本报记者 胥平

管理论坛 | Guanli Luntan

“点子”需要层层把关吗?

斯科特·安东尼

一位高管伤心地说:“我们从来看不到什么好的点子。大家提出了许多点子,但这些点子都没有什么新意。”

一开始,听到这样的话,我有点吃惊。我刚刚才了解这家公司,我觉得公司员工充满了创新热情,尤其是那些年轻员工,他们在日常谈话中经常会创造性地提出“如果……会怎么样”这样的问题。

一个月后,问题很清楚了,根源——几乎总是这样——并不在于缺少原始想法,而在于提出点子的人得先经过一个通关程序,才能最终站到高层领导面前。很显然,这家公司在层层把关上存在严重问题。

你可以看到,任何事情都得经过审核、筛选、辩论、调整,方能进入最高管理层的双周例会议程。提出点子的人必须先把想法告诉给部门经理,然后是关键职能部门的代表、高层领导的重要工作人员,或许还有一两位领导。

当点子最终通过层层关口,它早已变得索然无味,毫无创意,每个人都能接受,但每个人也不会觉得兴奋激动。

那么,怎么来应对这种情况呢?一个简单的方法,是通过非正式的途径让领导人了解大致的创新想法。领导人往往对正式的创意陈述有着很高的期望。但是,不妨设想中学科技展这样的形式:员工们可以在招贴板上解释自己的想法,领导人在展厅内到处走动,看到感兴趣的点子,可以停下来与员工做一番讨论。

另外一个方法,是给初步想法制定不同的标准。领导层可以明确指出一个好的初步想法的标准,从而避免让好心的把关者剔除想法中最有趣味的部分。

最后,鼓励提出点子的人在早期检验自己的关键假设,从而使创新从理论转变为实践。换言之,不要让提出点子的人去听取众多把关者的意见,而是让他们通过积极的实验来获取数据。

(翻译:王坚)



如家扩张 踏准战略节拍

黎冲森

目前,如家在中国180多个城市开设了1000多家酒店,员工5万多名。在孙坚看来,如家的战略思维和发展经历了从布种、布局到布道的三部曲。

● 一部曲:布种

首先,确定商业模式,并加以系统实践。

“10年前找到这样一个商业机会,把它变成一种商业模式至关重要。”孙坚说,“既要发现顾客的真实需求,又要发现你为什么这么做而别人不这么做。你发现的种子是不是会成功,最终要经过实践检验,这关系到最初你对那颗种子的市场判断力。”

显然,如家当时就抓住了市场战略空间,因为五星级酒店太贵,而招待所便宜,但条件不足,同时如家的创建者携程和首都旅游集团具备资源优势,这为如家的“种子”发芽、成长契合了天时地利人和。

由此,如家确立了以快捷、服务标准化



如家的快速崛起与其踏准每个战略节拍密不可分。在每个战略节拍上,如家踏得如此精准,以至于让人感觉如家决策者的战略推演得如此波澜不惊、水到渠成。

和价格适中的商业模式,并采取以自营与特许加盟方式并举的轻资产型连锁经营模式。其目标是成为大众住宿业的卓越领导者。

其次,让团队职业化,运作系统化。

树立清晰的目标,搭建起可以复制的有效、系统性组织架构,以此建立明确、公正、公开的评估和考核系统,通过制度、标准、流程来强化管理效率,由此培养综合竞争力。

孙坚说,创业阶段最难避免的一个问题是,由于处于创业者和管理者双重身份的交叉期,创业者自身能否职业化,能否搭建更加职业化、系统化的团队和平台,带领企业整体向前发展。

(下转 A2 版)



一线报告 | Yixian Baogao

中德合作社会责任试点在康奈“开花结果”

本报记者 何沙洲 通讯员 王滨 苗苗

“中德办在公司随机选出了10位随机选出的员工进行访谈,了解员工的企业社会责任感、对企业社会责任方针的认知等基本情况。”康奈集团负责人告诉记者,康奈集团是中德合作温州市民营企业履行社会责任五家试点企业之一,9月下旬,国家商务部世贸司副处长、项目办中方主任刘鹰,项目办德方主任 Rolf Dietmar (鲁德福)等有关领导到康奈,对随机选出的员工进行了访谈,召开了康奈集团企业社会责任项目评估与咨询会。中德办通过此次评估给予康奈集团高度的评价,希望以后在其他领域还将与康奈集团合作。

康奈社会责任方针尽显民企风范

记者连续几年多次到康奈集团采访,据了解,建厂至今,康奈集团就一直积极开展爱心活动,承担环境保护、节能减排、社会公益等社会责任。2009年成为首批“温州市企业社会责任建设”五家试点单位之一。为了推进社会责任建设,持续改善经营管



①在康奈大家庭快乐工作和生活的员工们

理,提高企业社会责任竞争力,构建人本和谐企业,2010年还参加了“中德合作温州市民营企业履行社会责任试点项目”。

中德企业社会责任项目是一个专门关注中国企业社会责任的双边合作项目,由德国技术合作公司与中国商务部世界贸易组织司合作实施,旨在使政府部门、中介组织和企业将社会责任融入整体发展战略中。根据中德办的项目进度要求,康奈集团于2010年11月份开始制定企业CSR方针。康奈集团公司领导对此高度重视,副总经理周津森对CSR方针制定的全过程进行了跟踪。为了广泛征求大家的建议,还通过各种途径向公司员工进行征集,然后进行筛

选整理,最后在2010年12月25日,召开了社会责任小组社会责任方针讨论会,会议由周津森亲自主持,会上大家分享了很多知名企业社会责任方针,并结合企业自身实际,将公司社会责任方针确认为“人本和谐、环保安全、诚信共赢”。该方针以SA8000社会责任体系为指导,秉承了“品牌领先、关注顾客、崇尚知识、人本和谐、精诚敬业、舒适时尚”的企业核心价值观。

为了保证方针的实施,康奈通过公司内部各种渠道进行宣贯,确保每一个员工都能熟知公司的社会责任方针;同时,将公司的社会责任方针发至康奈的主要供应商,让他们也了解康奈的社会责任方针和宗旨。

康奈社会责任建设成果受关注

此次评估与咨询会在康奈集团会议室召开,对康奈过去一年的社会责任实施计划的落实情况进行总结与梳理,气氛认真且热烈。康奈集团自正式实施“中德合作温州市民营企业履行社会责任试点项目”以来,所采取的行动和取得的成果,受到与会领导们的好评。

(下转 A2 版)

本期导读 | 当代管理

经营企业 | ENTERPRISE

A3 李东生:管理者要学会念“16条真经”

A4 力拓诠释
与自然、社区和谐共处之道

理 通商道 | COMMERCIAL

B1 谷歌“手气不错”最“赔钱”的按钮

B1 管理 有时也得走“弯路”

财 智人生 | LIFE

B2 搭车《男人帮》
京东管理战略定位谋变

B2 引入优衣库 上海太平洋百货转型

富 在市场 | MARKET

B3 “融合管理”催生“和谐花”

B4 卓越彻底“亚马逊化”
王汉华遇难题

伊利:管理是一种强大的生产力

伊利集团董事长潘刚表示,资源国际化与管理国际化是伊利国际化的基点,21世纪的国际化竞争是速度的比拼,也是实力的较量。为迅速与国际接轨,伊利集团集团推行的人力资源信息系统在最短时间内实现了企业内部与各企业的全面信息化管理。

人力资源信息系统的第一项职能就是规范基础管理,采用统一的岗位名称,在人力资源信息系统中的“机构管理”一项,明确各单位人员的岗位编制,这样既便于人员的管控,生成的机构图层次清晰、职位明确,又消除了称谓较多、职位隶属不清晰的弊端。同时系统还明确了每一位员工的入职时间、学历、在本企业经历、劳动合同等信息,每一位员工的资料均一目了然,解决以往需要员工信息时现做报表的难题,节约了大量时间,提高了工作效率。

因工作需要,调整工作岗位的员工,时常会因为社保调转的不及时而影响职位变更,也不利于新单位掌握员工的参保信息。新建的人力资源信息系统搭建了“社保管理”平台,员工参加保险、缴纳保险费的时间等内容都有准确的记载,查询与管理非常方便。系统中的“保险转移与接收”功能,可以使集团范围内岗位调动的员工,在第一时间进行两单位之间岗位变动的相关资料信息转移,方便了各单位相关工作人员的沟通与操作,保证了调动的准确性和及时性。

(钟金)