

要闻

要闻

要闻

要闻

一个阶层的声音

THE MANAGER'S DAILY

2012 年 1 月 11 日 星期三

今日 12 版

辛卯年 十二月十八

第 010 期 总第 7128 期

责编:袁志彬 版式:黄健 校对:梅健秋

国内外公开发行(原《厂长经理日报》)

国内统一刊号:CN51—0098 邮发代号:61—85

网址:WWW.JLRB.NET.CN

电子邮箱:CJB490@SINA.COM

新闻热线:(028) 87369123 传真:(028)87346406

从B到C 东软踏上主动转型“冒险之旅”

» [详见 A2《主题策划》]



◎集团董事长、党委书记刘明忠

逆风飞扬 新兴际华 创造“两制”传奇



新兴际华“两制”创新模式的实践表明，身处竞争领域的央企，完全能够通过改善管理模式，创造逆势上升的传奇，击碎央企效率低下的偏见！

管理论坛 | Guanli Luntan

自我管理：“消灭”经理人

哈佛

对于任何组织而言，任用众多管理人员来监督员工都是一个沉重的负担。这会增加间接费用，加大出现重大灾难性决策的风险，减缓决策速度，并剥夺员工的权利。但是，如果像经济学家们一直宣扬的那样，让市场来协调人们的商业活动，不需要实施自上而下的控制，这样做也是不够的。毕竟，市场的协调作用也存在一定的局限性。

那么，我们就只能陷于两难境地吗？

答案是否定的。全球最大的番茄加工商晨星公司就向我们证明了这一点。20 多年来，这家公司就一直在没有管理人员的情况下成功运转着。2010 年，晨星的收入超过 7 亿美元。在这里，每个人都没有老板，员工相互协商职责范围，谁都可以使用公司的资金，每个人自己负责获取工作所需的工具。

晨星的愿景是创建这样一家公司：所有成员“都是自我管理的专业人士，他们主动与同事、客户、供应商和业内同行进行沟通并协调彼此的活动，无需听从他人的指令”。它是怎么做到的呢？

使命就是“老板”。晨星的每个员工都要制定个人使命宣言，阐明自己将如何致力于实现公司的目标。员工的个人使命宣言是晨星管理模式的基石。让员工自己达成协议，每年，员工都会与工作关系最为密切的同事商定一份同事谅解协议。这份协议实际上就是员工完成个人使命的执行计划。

晨星管理模式核心理念非常简单：给予员工自由。这种自我管理方式具有诸多优点：工作积极性提高；专业能力增强；灵活性增加；员工关系加强；决策能力提升；忠诚度提高；成本降低。当然，它也并非没有缺点。首先，不是每个人都适合晨星的管理模式。一直在层级组织中工作的员工可能无法适应这种模式。其次，如果员工对没有达到期望的同事不加责问，自我管理就可能沦为平庸之辈抱团取暖的工具。

但是，作者相信晨星的管理模式适用于大大小小的公司，也能被传统的层级组织所采纳。不过，要实现这样的蜕变，需要时间、努力和激情。

体现企业家意志

颂扬企业家业绩

中国数千万计企业家和经理人的唯一大型日报

反映企业家呼声

保护企业家权益

刘青山

逆风飞扬

对于钢铁行业而言，2011 年是极为难熬的一年。邯郸，是河北乃至全国重要的钢铁大市。据记者了解，多家邯郸钢企已开始减产，不少员工减薪、放假。同处邯郸的新兴铸管股份有限公司却呈现出了完全不同的发展面貌。截至 11 月底，新兴铸管股份有限公司(以下简称新兴铸管股份)的利润增长超过 20%，员工收入不降反升，增幅达到 15%。

不仅是新兴铸管股份在严峻的形势下保持了逆风飞扬的发展势头，而且母公司新兴际华集团也有同样抢眼表现。2011 年前 11 个月，新兴际华集团的营收达到 1395 亿元，同比增长 78.39%，利润同比大增 43.61%，2012 年有望进入世界 500 强。实际上，2008 年至今，新兴际华的年营业收入增幅均在 40%以上。

新兴铸管股份和新兴际华集团之所以

威尔化工:让协同“润滑”企业管理

比特

企业间的竞争，是产品的竞争，更是企业管理水平之间的竞争。产品的竞争是有形量化的，企业间管理竞争则是无形并难以量化。正是如此，管理制度的执行与落地也成为企业管理者费心费力的重要工作之一。在国内精细化工领域颇有建树的南京威尔化工有限公司(以下简称南京威尔化工)可以说是深有体会。



本期导读 | 当代管理

REVIEW MANAGEMENT

经营企业 | ENTERPRISE

A3 跨越寒冬：“半稳定状态”或让企业更“抗冻”

A4 雀巢咖啡 进化管理，重塑品牌，“活出敢性”

通商道 | COMMERCIAL

B1 跟本田学“柔性管理”

B1 细节能够造就天堂

财智人生 | LIFE

B2 海信：温情管理的受益者

B3 施耐德：企业社会责任是一种另类投资

富在市場 | MARKET

B4 苏宁易购 乍现“大跃进”隐忧

B4 柯达启示：百年老店更需“创新”

调查称中国民营企业企业家面临“严峻挑战”

安永携手长江商学院，日前共同发布中国 CEO 调查结果——《全球经济放缓的应对之道——中国领先民营企业家的观点》白皮书，指出中国民营企业企业家正面临激烈的市场竞争、不断攀升的运营成本及融资困难等严峻挑战。

此白皮书汇集 100 位中国领先民营企业家对全球经济形势的回顾与展望，以及他们应对当前经济放缓的主张与策略，涵盖战略定位、人才管理、投资取向及政策法规等多个方面。

据调查，23%的受访企业家认为激烈的产品竞争是他们的迫切挑战；22%和 17%的企业家表示，劳动力成本和原材料成本上涨是目前营运的主要问题；另有 20%的受访企业家认为，难以发现优秀管理人才是制约企业发展的重要因素。

受访企业家普遍认为，战略定位是应对全球经济放缓的核心竞争力。20%的企业家将当前的战略定位视为核心优势；17%的企业家将其创新能力和品牌塑造视为竞争优势。他们认为，定位不应随经济环境变化而轻易改变，但企业需要在经济放缓时灵活调整战术，提升营运有效性。

展望未来 12 个月的发展，多数参与调查的企业家持谨慎乐观态度，28%的受访企业家预计业务将大幅改善，而 51%的受访企业家认为会略有改善。

(姜煜)