

管理之道

如果说管理是一本书,我们或许可以用“听、说、思、行”这四个篇章来解读。听说并举,且思且行。管理就在这四字箴言中绽放它独特的魅力。将思路转化为行动,并快速、到位、高效地执行必然让管理取得实效,就如同春天的繁花满树必将迎来秋天的硕果累累。

管理精髓何处寻? 听、说、思、行

■ 岑颖寅

“独思”不如“众思”,发动大家一起思考和探索,相互激发思维,融合集体智慧。 如果管理是一本书,我们或许可以按“听、说、思、行”这四个篇章来解读。

听,要兼顾内外

管理中的“听”,是指信息的吸收。 当今商界,尤其需要博听广闻。宏观环境的 PEST(政治、经济、社会、技术)的信息都要听,同行的和跨行的信息都要听,直接相关的和看似不相关的信息都要听。对外要倾听客户的需求、合作伙伴的声音,才能把脉市场、把握商机、在价值链上创造更大价值;对内要能够倾听内部团队的想法、员工的心声,方能激发士气、同心高效、用集体智慧迎接 VUCA(易变、不确定、复杂性、模糊)的世界。

很多优秀的管理者(尤其是业务开拓型的)都很擅长这一点,他们知识面广、信息来源多样,对很多事情都有兴趣,什么都听说过——可谓见多识广。而要内外兼修,在关注外部的同时也关心内部,这就相对难得多了,需要不断提醒自己做到内外平衡。

说,要讲出新意

管理中的“说”,是信息的输出。 领导者要把梦想和理念、战略和方向、思路和计划等,通过讲,传递出去。要讲得逻



辑清晰、观点鲜明、重点突出,对人讲明白。要不厌其烦、不计其数地讲。要慷慨激昂地讲,要苦口婆心地讲。要变着法地讲,换着角度讲。要讲出花样,同样的意思用各种呈现形式。要讲的前后不矛盾,又与时俱进、迭代更新。要讲出新意,在讲的过程中不断赋予新的内涵,演绎新的价值。

这方面最厉害的例子, 笔者想到了马云。有些管理者可能更信奉“行胜于言”而忽略了“言传”的力量,而其实,言传和身教一样的重要,如果左右手一起使力,岂不比单手托举要高效? 也有些人可能觉得自己口才不好,讲不了那么引人入胜、鼓舞人心,但其

实,只要讲你自己相信的、讲你自己想清楚的,跨出沟通的这一步,真诚坦率地表达出来,并且坚持,就很有力量。而你的表达能力在这过程中也自然会提升的。

思,要多个维度

管理中的“思”,是不容易看见的部分,但它指导着一切。 领导者要勤于思考、善于思考。思考的广度、高度、深度、速度都必须要。既要想得全面系统,又要把握关键本质。要能够畅想,又不能空想。思考的过程要缜密,思考的成

果要有质量。要思考透彻、洞察规律、连点成线、融会贯通,熔炼成鞭辟入里的洞见和思路。

很多优秀的管理者,其实大脑是没有停顿的,不断思考。我们需要了解大脑的运作机理,有时候把问题放一放,哪怕看似在做别的事情,在散步、运动、洗澡、甚至睡梦中你的大脑深处依然在运转,思考的答案会更快出现。当然还有一招,就是“独思”不如“众思”,发动大家一起思考和探索,相互激发思维,融合集体智慧。

行,要达成结果

管理中的“行”,就是执行,是最显现的部分,它把“听、说、思”都落到实处。 有了思路,就一定要高效地转化为“出路”。行动,需要速度(动作果断迅速)、力度(动作有力见动静)、准确度(过程准确不走样)、有效度(产生实际的效果)。 执行的过程中,既要瞄准目标、坚定推动,又要灵活变通、手段多样。既要步步为营,又要有节奏感。执行,最难的是调动团队一起行动。执行,最终本质是“行必果”,无论如何,哪怕万水千山,也要千方百计,达成结果。 优秀的管理者不止于思考,不满足于完美的方案,更要追求完美的实现、看到结果、看到成效。在实践检验之中,思路才得以验证;也只有带领团队执行的过程,才是最初的“管理意志”得到实现的舞台。

方大特钢审监法务部强化废钢管理效能监察工作

针对方大特钢炼钢废钢用量呈爆发式增长、多吃废钢,在提升公司效益的同时,也带来废钢质量下降、验收监管手段跟不上的情况,方大特钢审监法务部强化废钢采购、质量验收等手段,完善废钢验收、处罚标准,充分发挥效能监察工作,加强废钢管理效能监察工作,堵塞企业漏洞,维护企业利益。

该部组织人员对废钢验收的方法和进

厂规律等情况进行细致的摸排、了解,并突击对进厂废钢(压块)的随机抽筛、解体,重点抽查散料废钢的含水量、废钢中是否含气割渣、抽筛的随机性、以及钢筋压块的内在质量等。通过抽查结果与正常验收数据的分析、比对,虽未发现气割渣铺底,但散料废钢的抽筛规律相对固定,随机性不强;钢筋压块存在夹杂杂料、轻薄料及水泥块等非金属

杂物等现象。

对此,企业组织召开业务单位和相关专业部门参加的抽查结果通报处置会,权衡利弊,明确原则,确定既要保障生产用料,更要震慑供应商、堵住出血点,强化后续的验收监管,确保公司利益最大化。一方面依据合同严格对供应商进行处罚;另一方面针对性修改验收标准及合同条款,增加处罚档次,

提高处罚金额,修改抽筛相关规定,突出抽筛的随机性,做到持续跟踪改进,严把验收质量关。

该部通过对废钢采购、验收的有力监管,进一步完善了废钢管理制度,保障了验收工作的规范有序,堵住了企业漏洞,为该

(英宇)

“红岩村”再落地 上汽红岩打造中国公益新范式

近日,伴随着和煦春风,又一“红岩村”落地华东,受到当地村委会和村民的热烈欢迎,现场宾客满座。

据了解,“红岩村”工程是上汽红岩为践行国家十九大精神,用实际行动履行社会责任、回馈社会的公益活动,至今已在全国多地成功建立,初具规模。通过为村民提供重大疾病帮扶、学校帮扶等各类专项基金以及为村民子女提供上大学帮扶、在村中设立健身角等爱心举措,上汽红岩切实解决了村民的实际经济困难,并极大提升了村民的身体素质和锻炼意识,积极弘扬了社会公益正能量。

此次又一“红岩村”落地,上汽红岩相关负责人不仅逐一登门拜访无法亲临

活动现场的老人及残疾儿童,更为他们送上来自上汽红岩的实际关爱。接受这份关爱的家庭感激万分,其中一户四口残疾家庭当场感动得落泪,邀请慰问人员在家吃饭,这也让所有同行人员内心无法平静。

据当地村委会负责人介绍,此次新的“红岩村”成功建立,共计 1000 多户家庭,4000 多人感受到了来自上汽红岩的温暖。而上汽红岩也在这种全新的公益模式中,秉承“以人为本”的公益理念,切实履行了品牌社会责任,打造出中国公益新范式,为中国公益事业的发展注入了全新力量。

(符禄强)



在管理创新中提升竞争力 华钢管理为先提质增效

走进华西钢铁有限公司(以下简称“华钢”)的生产车间,这里生产安排井然有序,物料堆放合理区分,一点都没有想象中钢铁生产车间的脏乱。目前,华钢各项管理工作有抓手、每个部门有目标、每个岗位有任务,充分调动全体员工追求成本、效益的积极性和创造力,产品产量、生产指标得以逐月提升。华钢董事长杨永昌表示,管理出效益,管理是企业的中心与基本竞争力,因而管理创新对于打造一个具有持续竞争力的现代化企业是非常重要的。“华钢要经过管理方面的创新,提升企业现代化管理程度,不断增强核心竞争力,在转型道路上走得愈加稳健、快捷。”

华钢作为华西集团的子公司,自 2003 年 12 月竣工投产以来,始终严格执行国家产业政策要求,在现有产能规模上坚持“做精、做专、做优”的经营管理理念,重质量、树名牌。同时,始终严抓环境保护、综合利用、节能减排工作不放松,专注于全方位提升企业核心竞争力。

做精,规范为重做精细管理

前不久,华钢召开高线客户座谈会,与会

代表现场见证了高线现场管理,一致认为,这条运行已 15 年的老生产线的现场管理目前是国内一流水平,无论新线、老线对比,都名列前茅。

高线生产车间,是华钢“6S”现场管理的一个缩影。“做精,就是要以精益管理的理念,根据市场需求定义企业生产的价值。对外,突出品牌建设价值与价值协同,以客户精确需求拉动产品生产,而不是把产品硬推给用户!”华钢董事长表示,华西村党委书记吴协恩经常讲“利他就是利己”,华钢对外要用“利他”的理念来开展合作,严格执行“快进快出、两头锁定、合理库存”的供销要求,保障效益,规避风险;对内突出安全、环保、质量、能耗、效率和素养等管理重点,重视“利他”协作的团队建设及“6S”标准的综合治理。

在安全管理上,华钢依法成立了安全生产管理机构,配备安全总监,以及 10 名在前国家安监总局注册的安全工程师、31 名专职和 2 名安全生产管理人员(其中 2 人被江阴市安监局聘为安全专家)。企业还成立了安全生产委员会,由总经理任主任,各分厂厂长/经理、安全总监都是成员。自公司安全生产委员会到专职安全生产管理人员,都按照岗

位明确了安全职责,其他各级管理人员按照“一岗双责”的要求明确安全职责。

2017 年,华钢发布了各厂部安全生产职责,明确了安全生产主管部门、安全生产主体单位、安全生产监管部门的职责。建立健全了企业组织机构安全生产职责和企业员工安全生产责任制,实现了横向到边、纵向到底的安全生产责任体系网络,完善并严格执行安全生产责任考核机制。

按照村党委、集团公司的总体改革要求,华钢将“三项改革”作为企业管理的重心工作。企业人事改革架构从 2017 年初已建立完成,并经过一年的优化完善,目前运行良好。接下来,将推进企业制度的持续改进,按照建立现代企业的理念要求,结合集团制度、ISO9000、ISO14000、OHSMS18000、安全标准化体系及能源管理体系等要求,持续改进制度、落实规则、规范管理。

做专,差异为主做专业产品

为了提升产品的市场竞争力,华钢不与国内大型钢铁企业做产品的同质化竞争,在把握好所用原材料进入关的同时,定位分析销售市场,在自身的优势产品区间确定并坚持做好细分领域的专业产品,还形成了以质量为重、品牌为心的一整套的管理体系。生产上严抓产品质量,企业钢坯合格率保持在 99.95%以上、轧材合格率保持在 97.5%以上的水平;运营上,企业实施差异化品牌战略,逐步去掉产品中市场或技术等不占优势且附

加值低的普通产品(即使企业有效益),以客户精确需求准确定位产品,坚持特色、保持优势,在工业标准件用钢领域确立优质品牌。

凭借优异的质量和品牌,华钢打造出企业独特的核心竞争力。在紧固件、标准件集中的浙江区域,公司生产的工业标准件用钢在细分市场里具有突出的品牌地位和市場影响力,客户中有着“中华”牌的美誉,价格高于同类产品,是上海钢联浙江区域高线产品市场价格调研的重点产品,主要客户有浙江宇星、浙江瓦标、浙江中拓物产、杭州包杭集团、厦门建发等大型企业,产品下游客户所产产品主要出口欧美中高端市场。

做优,“绿色”为要做优质企业

一个有价值、有责任的钢厂,要以切实的行动提升节能减排和循环经济水平。华钢郑重将“绿色发展”写入公司的战略理念中,从战略层面大力推进绿色发展。

在华西村党委、集团公司的决策指导下,几年来,华钢先后投入资金 7 亿多元进行一系列的技术质量改进、环保节能改造,使公司技术指标、环保节能工作得到再提升,取得了良好的效果。在坚持绿色生产理念,“以人为本”和生态“利他”的思路指导下,公司切实有效地抓企业的生态环保、节能减排、循环经济及清洁生产等,做好技改提升,确保达到产业政策的相关要求,多年来先后多次被评为江苏省、无锡市和江阴市清洁生产、安全生产和节能环保等工作的先进单位。2017 年,再次被江苏质

ISO55000 的改善目标有哪些?

■ 蒋坛军 资深管理顾问

现代管理学之父彼得·德鲁克曾强调:“企业的使命和任务,必须转化为目标”。我国国家标准 GB/T 33172 资产管理体系(即 ISO55000)的核心理念是:“令资产最大化创造价值”。于是在实施该资产管理体系时,确定恰当的改善目标以逐步实现“令资产最大化创造价值”,成了重要的一项内容。

因为 ISO55000 被导入我国只有两三年,对于应当确定哪些改善目标,众说纷纭甚至还出现了故弄玄虚的事情,弄得企业人士倍觉“乱花渐欲迷人眼”。其实 ISO55002《资产管理 管理体系 ISO55001 应用指南》第 6.2.1.3 条,已明确指出了改善目标类型可包括但不限于表中的内容。

在企业的日常运行中,要依据企业的经营战略来确定资产、资产系统、资产组合、资产管理的改善目标。例如:企业经营战略若高度关注客户要求我方提高准时交货率、企业利润、设备安全事故,则其 ISO55000 的改善目标应重点选择:资产绩效(例如设备综合效率/OEE)、总资产收益率(ROA)、设备安全风险识别与预防。当然,在实际运行中,应将改善目标进一步细化,例如 OEE 可能需要细化为快速换模(SMED)、产品一次合格率、故障时间等相关事项的改善。

目前对于 ISO55000 改善目标存在三个常见的误读:生产设备资产不需要追求 OEE、ISO55000 不关注资产本身的价值、资产价值不包括总资产收益率。从以上所述之 ISO55002 的第 6.2.1.3 条,可以看出其实在适用时这三者都是要考虑的。例如:在 ISO(国际标准化组织)官网上,发布了我国蒙牛乳业实践 ISO55000 的案例,该案例明文把 OEE 提升作为一种价值成果。当然,公益组织或慈善机构(例如消防队和公立医院),不当追求总资产收益率;资产本身特点不适合采用 OEE(例如组装生产线,单位时间的人均产值/产量会更科学),则另当别论。

值得特别一提的是,对于 ISO55002 第 6.2.1.3 条所建议的目标“资产管理体系认证”,会涉及企业首次推行 ISO55000 所需的时间。2016 年,ISO(国际标准化组织)发布了《ISO55000 Asset Management: What to do and why》,作为 ISO55001ISO55000 标准的配套解读性、建议性书籍。该书对企业基于 ISO55001ISO55000 建立资产管理体系所需的时间,有明文的建议:“建立互相协同的流程、行为以及文化特点,以令资产管理有机融合、有效优化,殊为不易需假以时日(一般三年或更长时间的持续聚焦)”、“实际上,改变一种文化,或培育新行为方式、技能、工作模式的战略,需三年或更长时间的持续聚焦,方可达到与企业运行融为一体的‘新常态’境界。”

“对于一只盲目航行的船来说,所有的风都是逆风”(哈伯特)。同样道理,若实施 ISO55000 时不建立和不执行恰当的改善目标,则提升企业资产管理水平、实现“令资产最大化创造价值”等等,都会成为一句空话;而且会增加企业的运行复杂度和难度,继而降低企业运行效率和价值创造能力。于是,所实施的 ISO55000 会成为不折不扣的“逆风”。

序号	对象	改善目标
a	资产管理	◆ 总体拥有成本 ◆ 净现值 ◆ 所使用资本的回报 ◆ 计划实施的绩效 ◆ 资产管理体系认证、或资产管理成熟度评价(对标) ◆ 顾客满意度得分 ◆ 社会声誉调查结果 ◆ 环境影响,例如碳排放成本 ◆ 服务水平
b	资产组合	◆ 投资回报(所使用资本的回报或资产回报)
c	资产系统	◆ 可用性 ◆ 绩效(例如正常运行时间、效率) ◆ 产品或服务的质量成本
d	资产	◆ 可靠性(平均故障间隔时间) ◆ 资产状况、绩效、故障得分 ◆ 寿命周期成本 ◆ 预期寿命 ◆ 能源绩效

监局评为“江苏省能源计量示范单位”。

在华钢,不仅公司设立了能源环保部,所属分厂和部门也都设置了综合管理科,分工负责环境保护相关工作,制订规章、考核等管理制度并监督执行,有效落实国家环保政策、法律法规。能源环保部对各分厂、部门的节能环保卫生工作每周进行一次现场监管,发现问题立即通知责任单位整改落实。各个分厂、部门都积极行动,根据自身情况,明确自身职责,制定与实际相结合的分厂、部门级的制度,完善调整组织结构,层层分解,让综合治理工作责任到人,根据划分的卫生责任区域,层层划分,做到环境卫生无死角。

华钢现有用于道路、料场等洒水清扫的新型环保洒水车、消防车各一辆,还在抑尘重点监管区域安装定点车辆喷雾冲洗装置,在绿化带安装了自动喷头,全面鼓励分厂、部门打造展现自身的亮点特色,倡导执行各种垃圾分类,食堂、职工就餐环境改善、浴室、厕所等公共设施改造,从软硬件互补提升,为员工创造了良好的工作环境同时在点点滴滴记录着公司环保工作的持续进步。

华钢依托华西品牌及信誉优势,凭借自身的优秀管理和经营能力,现已进入国内 60 多家优秀钢铁企业行列。后期的发展中,华钢将严格落实国家产业政策要求,在重环保、倡节能、控成本的前提下,坚定落实好“做精、做专、做优”的战略思路,力求以优质的名牌产品不断提升企业核心竞争力,为华西的“两个百年”建设贡献好自身的力量!

(刘晓)