

流程优化的三种境界

最近和一些企业沟通,发现不少企业管理者对于内部的流程运行情况都不甚了解,以为启动了流程工作就可以一劳永逸。其实,管理者应该静下心来思考一下,目前的流程运行是否顺畅?流程的绩效是否满足企业战略和经营的最新要求?

如果流程在运行6个月之后,无人管理和优化,流程将逐步变得难以使用,大多数流程在一年时间内就将瘫痪停滞。由此可见,流程是具有一定的生命周期,也是具有流程梳理、流程设计、开发、调试、部署、维护、优化乃至淘汰的一系列过程。因此,我

们应该阶段性地对流程进行评估和监控,通过不断发展、完善、优化业务流程保持企业的高效运营,也即是需要开展流程优化的工作。

那么,流程优化该怎样具体进行呢?我认为,流程优化可以依据绩效、过程以及战略三种策略,而这三种策略也就构成了流程优化的三重境界。

第一种策略,基于绩效的提升。

实施流程管理的目的是为了提高工作效率,其衡量指标就是流程的关键绩效指标KPI。即是对流程运行时间、效率、成本等数据的研究,揭示流程的内在运行情况,结合组织的

绩效要求进行改进和提升。

第二种策略,基于过程的提升。

随着业务过程的不断变化,企业基于顾客价值链上的价值分配也会发生变化,这种变化也应该及时体现到流程的调整和优化。反映到具体的流程优化过程中,即是尽一切可能减少流程中非增值活动调整流程中的核心增值活动。

基于过程的优化方法可以参考目前常用的ESIA方法。即采用消除、简化、整合和自动化4个步骤。ESIA法是减少流程中非增值活动以及调整流程的核心增值活动的实用原则。

第三种策略,基于战略的流程重构。

通过基于过程的提升,可以保证流程的过程合理高效。然而,当企业的战略发生变化之后,我们的流程还能通过优化满足企业的战略调整吗?

在此举一个真实的案例。某企业在年底的战略会议上,高层管理基于金融危机对企业的重要影响,要求加强管控,确定推行预算管理为企业中长期的重要战略。对于这种战略的调整,势必要求企业对相关流程进行重构,重新从战略视角出发,设计业务过程的流程环节,才能保障流程对战略

运营的高效支撑。

最终,在这个案例中,选择最常用的业务费用和差旅费用报销作为突破口,重点对目前的业务费用和差旅费用报销电子流程进行改造,加入预算的申请、管控和审批,最终快速实现了基于流程的预算管理的推广和落地,达到了对阶段性战略目标的重要支撑。

对于基于战略的流程重构,应该基于流程目标、流程责任人以及流程绩效等维度重新调整和改造流程。

(钟洪涛)

薪酬管理是企业发展的命脉

最近,我在湖南办了一次企业老总咨询班。授课期间,耳边时常听到这些咨询班的学员——企业老板们向我大倒苦水:

“贾老师啊,你说我这企业是怎么了?我的员工咋就出工不出力呢,天天等事儿混日子,员工们互相之间也没看出来有啥竞争;而且企业还留不住人,好的员工全部去了别的企业。贾老师你说我的工资发得虽然不比别人高吧,但是好像也没比别人低啊!为啥员工辞职的时候全说工资给得太少、企业呆着太无聊呢?我这轻松点他们难道还不乐意了啊?”

其实通过在全国各地的讲课游走我发现这种现象是普遍存在的!那是啥原因造成这现象的呢?

依我看来,产生这种问题的原因很多,但是其根本原因还是企业的薪酬管理系统不完善、不科学!为什么这么说呢?

因为不完善、不科学的薪酬管理系统才会造成企业留不住人、形成不了竞争机制的情况,进而无法让员工对企业产生“粘性”;每天这些“干与不干都拿一样工资”的“非粘性”员工当然就“吃饱了混天黑”,每天不求进取了。

而那些有志向的员工为了争取更高的薪酬及个人发展机遇肯定会选择跳槽,而不是呆在你这浪费青春!找到了“病根”就得对症下药了,到底企业怎么做才能让企业薪酬管理系统变得完善、科学呢?

记得我曾经在“长松组织系统”工具包中提到过,一家企业完善的、科学的薪酬管理系统应该做到以下几点:

- A)均衡外部市场水平,具备竞争力
 - B)基于岗位价值的薪酬定位
 - C)能激发员工激情、动力的营销薪酬系统
 - D)恰当的薪酬情绪管理
- 一家企业只有在薪酬管理系统的建设上下足功夫,企业才能取得成功;不然连企业成功的基石——员工都留不住,谈何发展!

(贾长松)

如何激励一线员工

与很多企业交流时经常听到抱怨:“现在的年轻人真难管,一不高兴,工作扔下就走人了,招人还很难,好不容易招来几个新人,刚到车间熟悉情况,没过几天招呼也不打就自动离职了,真不知该怎么办?”

的确,环境变了。以前企业随便在工厂门口贴个招工启事,马上涌来黑压压的一群人应聘,企业根本不愁工作没人干,而现在,这些一线员工有了更多的就业机会,他们开始选择、比较,哪一家企业更有吸引力?如果企业想要吸引并留住优秀的一线员工,就要认真思考如何激励他们?

需要尊重员工

过去企业更多考虑如何尊重管理人员,对一线操作人员考虑不足。比如,一线人员的工作服与管理不同,质量款式都差很多;食堂也不一样,环境与伙食质量很糟糕。笔者曾经碰到过一家企业,他们很头痛员工的流失率居高不下,一直不得要领,我调查后发现员工离职最大的原因是伙食不好。再比如,员工的工作环境极其恶劣,脏乱差,甚至基本的劳动保护都没有,随时可能出工伤事故,工作一天下来,浑身脏兮兮的,别人见了躲得远远的,家人见了觉得没出息,催着赶紧换工作。还有以罚代管的制度,被管理人员粗暴的呵斥和随意的罚款。在这种



无 论是小孩还是成人都需要被肯定,但是很多人却忽视这一点。比如小孩子好不容易

环境下,员工根本没有受尊重的感觉,更谈不上工作热情了,一旦有其他企业做得稍好一点马上走人。

很多企业认为这样做可以节省成本,其实仔细算一下这样成本更高,比如招聘成本增加、熟练员工流失产生的效率损失和损耗增加、员工士气低落导致产出下降等等。

日本企业在这方面值得我们学习,比如工作服、食堂的统一,干净整洁的工作环境,领导对员工的彬彬有礼,与管理人员一起享受有薪假期,优秀员工有机会与最高领导共进晚餐等等,虽然日本企业的薪资水平在中国并不具有明显优势,但他们的人员流失率却很低。

培养认同感

画了一张画或做了一个手工,跑过来给家长或老师看,家长或老师挥挥手说:“到一边去,没看我正忙着吗?”几次之后,这个小孩肯定不会再给他们看了,甚至画画或做手工的兴趣都没有了,他这样做并不需要家长或老师给予他什么物质奖励,而是想得到肯定:“你做得真棒!”

团队建设:群雁与头牛一个都不能少

一支优秀的团队可以打造出企业光辉的形象,创造出广阔的市场,所以在企业管理过程中,团队理念的塑造和团队的建设,成了一项十分主要的任务,在某种程度上而言它的优劣代表了企业的成功与否,因此自然界大雁迁徙时,就成了商业界的经典故事。大雁迁徙时往往排成“人”字型或“一”字型,前面大雁的飞行可以掀起一股向上的气流,从而减少了后面大雁的空气阻力,当领头雁飞累的时候就会发出信息,队列中的另一只强壮的大雁就会自觉地飞上去替补,有人甚至做过这样的试验:用枪射杀第一只大雁后,队型依然会保持原状不

变,正是这样一种善于奉献、团结合作的精神,使得大雁能够冬去春来,长途迁徙数千里。动物学家们的试验表明,大雁长距离结伴飞行的速度是单只大雁飞行速度的1.73倍。企业追求高效率,就必须要去追求大雁这种团队行为的1.73倍效率现象。

与大雁现象形成鲜明对比的便是野牛现象,野牛在成群迁徙时,猎人射杀领头牛,整个牛阵就会乱成一团麻,东奔西突,老弱病残的牛就会被活活撞死或踩死。在企业管理中我们十分崇尚大雁精神,而鄙夷一盘散沙的野牛现象,但是我们如果在企业的人事考核中,片面地去强调大雁的团队现

象,考核工作就会走入误区。团队精神要求人们具有共同的价值观和共同的追求目标,对于那些独特的行为往往被视为异端,是不合群的表现,因而而被斥之为缺乏合作精神和团队理念;我们的实际工作经验表明,那些完全服从上司,又充分尊重下属意见的管理干部,表面上看是集思广益,实际上是自己没有主见,或者不敢有主见,这些人在考核中的得分往往是最高,缺乏主见和果断却往往被忽视;相反那些善于思考,敢于否定现行政策和工作思路的管理干部,在考核中总是会遭到更多的非议。在人事考核中如果片面强调考核对象是否具有团队精

神,就会误导管理干部处事随和,成为一个上下和睦的“和事佬”,但求无过,不求有功的非理性思维就会滋长,这样的团队表面看上去,上下团结、步调一致,实际上却严重地束缚了个人智慧的发挥。所以在人事考核中我们必须辩证地去分析一个人的团队合作精神 and 独特行为所表现出的智慧,这种智慧可能是企业财富增长的巨大潜能所在。

在企业管理的务实行为中我们有深刻的体会,无论是班组长或部门经理,个性能力的发挥是非常重要的,他们会找到解决问题的路径,会创造超越计划的绩效。

(欧阳严明)

制造业 央企创新管理模式卓有成效

经过多年的努力,制造业领域的中央企业积极构建统一的信息应用系统,逐步提升企业的管控能力,已在多方面实现突破,并探索、创新具有中国特色的杰出中国管理模式。

集团企业已经成为当今社会主要的经济组织形式,在我国国民经济中的骨干作用尤为明显,集团企业与单一企业在公司战略、治理结构、组织管控和运营层面存在诸多差异。集团企业管理更加关注创造总部价值,提升集团企业管理竞争力,以实现“1+1>2”的良好效果。

通过多年不懈努力,在信息化平台支撑下,2009年,制造业中央企业已在集团管控能力方面有大幅提升,管理竞争力进一步提高。

首先,构建统一的信息化管理平台,成为制造业中央企业信息化应用

的主要模式。面对在制造业中央企业内部出现的“同类业务多套软件应用,同类软件多版本运行、下属企业信息化建设单独选型、独立运行、分散管理的问题”,企业迫切需要解决信息化集成管理平台问题。

以构建企业统一ERP系统为核心的信息化管理平台,成为制造业中央企业信息化应用的主要模式。在集团统一信息化平台上可以满足集团财务、人力资源、主营业务等综合业务需求,保证集团上下基于协同的业务流程管理与功能贯通,满足集团发展战略的要求,全面提升集团运行效率,实现集团物流、资金流、信息流的整合。

其次,离散制造型企业愈加重视PLM系统建设,使其作为企业产品数据管理以及应用系统集成平台。

制造业中央企业现在正处于一个从规模到产品创新和提升产品质量的转型过程中。在这个过程中,PLM以产品为核心,围绕产品生命周期中各个阶段产品数据的生成、变化进行科学而有效的管理,将可以有效地提升产品质量,重塑中国形象。

中国企业不可能永远停留在以低成本为主要优势的层面上,人力的优势将逐渐为能力的优势所替代。在这个过程中,为创新提供动力的PLM具有很大的发挥空间。

PLM不仅仅是一种技术,更代表着一整套商业流程。完整的PLM包括了从战略性产品规划、整合产品研发、协同产品设计、数字化工程制造、供应链管理、全球资源利用等一系列业务流程。同时PLM作为开发的应用系统集成平台,可以将企业已经应用的

CAX系列产品创新集成,同时可以将ERP、SCM、CRM等应用系统,甚至BI集成起来,从而形成企业有效的信息整合、业务协同体系。

第三,实施综合管理系统强化制造业中央企业的科学管理水平,提升企业控制能力。

制造业中央企业在业务激增的过程中,对资源管理配置、效率提升以及增强集团的管控水平具有较高要求。集团综合管理系统是通过先进成熟的计算机和通信技术手段建立的一个高质量、高效率、智能化的办公辅助系统,为领导决策和企业办公提供信息服务,提高办公效率,减轻工作人员负担,节约办公经费,从而实现企业的办公无纸化、资源信息化、决策科学化。

第四,主营业务系统建设成为重点,电子商务逐步加强。

企业管理九要诀

春秋末期刺客豫让说:君视臣如手足,臣视君如腹心;君视臣如草芥,臣视君如寇仇。——这个社会虽然不能指望人人都是心腹手足,但作为老板,如果不愿意员工视你为寇仇,那你就绝对不能视员工如草芥。——送给昨天找我聊天诉苦的小友,当面不好意思直言,希望你能看到我在这里对你说的话。

第一:公司能否发展,先用看战略、产品、管理、资源,第一步看老板对员工的心态就行。不幸的是,多数企业主是无外乎三类:第一种,自己2万,员工2000;第二种,自己1万,员工1万,但必须通过考核把员工的钱掏回来;第三种,自己5000员工5000,但大家必须累死。那么,你是哪类呢?

第二:每个人都在谈管理,其实管理是“管”字和“理”字的统称。“管”是对人的,“理”是对事的。很多国企、事业单位或公务员背景的朋友,承袭了或者说是学习了旧体制的恶习,总是习惯性的“管”字当先,在人上下功夫,那么公司岂能不乱?希望你能在“理”字上多下功夫,去调理、整理事儿。

第三:对于自称专家的人不要轻易相信,除非你主动找他而他免费帮你。鉴别忽悠的办法很简单,看他是不是喜欢积攒头衔,看他是不是习惯性自我表扬,看他是不是喜欢引用自己的话,看他是不是喜欢说警句。

第四:对下属好并不意味着会宠坏他们。这里面的尺度是尊重下属、爱护下属,但要赏罚分明。

第五:团队发展了,手下有了中层,不再是创业初期直接带兵了。这时候要注意中层容易出现的关键问题。

- 1、对基层员工不能公平对待。
- 2、无带队伍的意识。
- 3、任务传声筒,贪下属之功。
- 4、中层之间对责任踢皮球。

第六:不要让公司官僚化。如果团队里有事业单位、国企或者公务员出身的人尤其注意。你一开口说话,马上掏出本来记录的行为,你一定要严厉禁止。

第七:别盲目相信绩效考核,尤其是那种扣员工底薪的绩效考核。如果有咨询公司的人或者是HR这么建议你,那么那不是在帮你,而是在害你,是在迫媚你的贪欲。

第八:一定要让团队快乐起来,上班时不要禁止员工偶尔聊天。对于那种言语幽默的下属逗得办公室哈哈大笑时,你最好一起笑。

第九:一定要练习一种本事,即:即便你在自己的房间不出来,办公室里的事情以及办公状态都要知道60%以上。但你决不能安插眼线,一切要靠你的眼睛、耳朵和大脑。从自己的房间走到前台的时间足够用了。

(张迪欧)

国药准字H46020636

快克

复方氨酚烷胺胶囊

一天一粒防流感

一天两粒治感冒

请在医生指导下
指导下购买和使用

海南亚洲制药生产
海南快克药业总经销