

企业成长:重在突破“管理瓶颈”

制约企业成长的因素很多:第一,外围环境的不经济,使众多企业处在不规范做不大、想规范难规范的尴尬境地。守法、诚信、关爱是大部分企业家的内部规则,但是一旦走出企业,这些游戏规则大部分失效。第二,人才难求,求到难用,用了难久,久了不安。中国没有职业经理人市场,也没有对职业经理人的培育、使用、评价、制约机制。即使企业高薪聘请,也很难找到适合企业的人才。因为社会上的价值观评价标准出了问题:勤劳难致富、瞎捣能成事。

中国处在变革期,中国本土绝大部分企业同样处在变革期。刚刚创立的企业瓶颈在于生存,初具规模的企业瓶颈在于组织转型及战略转型,许多行业中的领先者其瓶颈更多在于全员的基础能力提升和人才梯队建设。就我们研究、观察的众多企业来讲,变革期的企业最大的困境集中在两个领域:一个是组织的转型,一个

在企业成长面前,绝大部分企业已经认识到如下事实:企业管理规划不等于出点子,不等于打打广告,做做品牌。我们认为,组织转型必须考虑以下因素:业务扩张的需要,竞争环境的恶化,现有组织管理出现决策及权力的空白点。

是企业内部基础能力的提升。

关于组织转型的瓶颈。能够存活下来的本土企业,基本的业务能力及市场占有率较为稳定,基本的组织框架也还能支撑公司的正常发展,基本的财务能力还能支持公司的正常竞争。但是,企业领导者明显感觉有无形的风险和压力笼罩着企业:一是消费者的需求越来越个性化、多样化,要满足这些需求无疑会加大企业的成本,企业发展的空间越来越小;二是企业的既定组织模式无法为进一步扩张提供张力和支持,改变企业的组织模式,就意味着要改变现有的运营方式,要改变现有的利益分配方式,要改变现有的管理体系和人员结

构。久处同一氛围,决策者仿佛进入了迷魂阵,即使有一些思路也还是迷茫,无从下手。

关于内部基础能力提升的瓶颈。经过企业创业、成长期,能够沉淀下来的员工基本都是公司的忠诚员工。在相对稳定的规模期,企业不再靠“闯、敢、试”,而是需要把许多现成的事情做好即可,这就要求更多的规范化和专业化。但是不论新人或老员工很难做到,因为这些素质很靠个人的能力和经验获取。如果企业不进行规划,不从单个经验行为中走出来,许多看似简单的事情,让一些员工做起来总是出问题,而且不是出在大方面,常常是小节、小事上。一个小小的

组织。其次,要从外部寻求变革。常用策略如下:第一,外并,通过兼并下游、同级、上游业务模块,扩充组织能力。第二,合资合作,通过不同的出资方式打破区域垄断,实现企业的扩张。上述转型的实现,既需要决策者的洞察力,更需要决策者的魄力和意志。

内部基础能力提升的路径也分内部外部两个方面。内部来讲,第一,加强内部培训,科学、专业的培训是长久提升企业竞争力的关键,建设学习型企业,是应对竞争和保持核心竞争力的基础。第二,内部制度的规范和流程再造,制度规范人们的行为,流程理顺人们的行为。从外部来说,企业必须借力,与其长期摸索、屡犯错误,还不如借力专业管理咨询企业和人员成效更大、成本更低。专业的事交给专业的人去做,这是百年大公司成功的法宝和经验。

(作者陈光明,管理学博士,河南财经政法大学教授)

做好企业管理者须善用“空降兵”

很多企业管理者在人才方面有困惑。企业要大发展,需要人才支持,但往往现有人才队伍的能力难以满足要求。如果通过内部培养充足人才队伍,虽然忠诚度高,但是时间较长;可是如果使用空降兵,虽然能力上来了,但是忠诚度又不足。用不用空降兵,如何用,为企业面对的难题。

我认为,企业应适当引入空降兵。首先,空降兵可以为企业带来新的思想和想法,有利于企业管理者反思。其次,空降兵对管理团队其他成员有一定威慑力,可以发挥“鲶鱼”效应,有利于激活团队氛围。

如果企业希望空降兵落地生根发芽,应做到以下几点:

第一,降低对空降兵的期望值。很多企业在引入空降兵后,抱有太大甚至是不切实际的期望,比如期望3个月之内就能扭转公司的业绩、改变公司一些不良习惯。结果往往招致失败。因为空降兵刚到企业里,公司的文化不清楚,人员不熟悉,同僚们还带有敌意,这个时候如果一上来就“三把火”做业绩,失败的概率非常高。

第二,给空降兵一个适应的周期。成功案例告诉我们,空降兵进入新环境,应以熟悉环境为主,而不要基于做业绩。可以先在副职、助理的位置作一些时间,然后再进入角色。

第三,充分信任空降兵。很多空降兵之所以失败,是引入者产生了怀疑。这里并非空是空降兵不好,也并非管理者前期看走了眼,而往往是期望太大造成了失望。也许管理者本人的风格影响。

(王敏)

郭矿公司干部出差归来先补下井“课”

7月下旬,河北冀中能源邯矿集团郭矿公司董事长、党委书记郝彦芳从外地学习回来后,于当晚就下了井,用他的话说,一天不下井,心里就不踏实。目前,该公司已形成制度,凡领导干部出差返矿都要首先补下井“课”。

今年以来,该公司对各级领导干部下井次数作出了硬性规定,制定了《各级领导干部下井带班管理制度》,层层明确了各级领导每月下井带班次数及重点解决的安全生产问题,要求:公司董事长、总经理每月下井不少于10个,且带班或夜班不少于4次;生产、安全、机电、主管副总经理每月下井不少于16个,且带班或夜班不少于6次,其他副职每月下井不少于6次,且带班或夜班不少于2次。以上公司领导带班或夜班必须与职工同上同下。区队及职能部门正职每月下井不少于18次,且带班或夜班不少于8次,副职不出现井上工。

为使该项工作落到实处,公司分别在安全信息站和调度室建立了领导干部下井专项登记台账,所有领导下井前必须在台账上注明入井、升坑时间及所到生产地区,严格监督检查所经路线的安全隐患问题,每班至少向调度室汇报两次安全生产情况。升井后,要认真填写现场安全隐患、“三违”及采取的措施等内容。公司5日一总结,每月一评比,安监、企管每月对照标准和要求,对各级管理人员下井次数和解决安全问题情况进行检查、考核。公司在每月中层干部例会上通报相关情况,与本人工资挂钩,并以此作为考评干部政绩的重要依据,促进了各项工作健康、扎实、稳妥发展。截至7月19日,该公司实现连续安全生产1604天,创建企以来最长安全生产周期。

(邯矿集团郭矿公司 程矿生 郭永旺)

企业领导者优雅的抉择

如果你想要领导他人,通常这就意味着你将从权力中获得一种舒适感。新兴的企业领袖经常在使用权力的过程中犯错,根据长期以来的经验,出现这种错误主要有两个原因:要么太过于沉醉权力以至于无节制地使用,要么太过于恐惧权力以至于不敢使用。

企业领导者必须懂得平衡的艺术。正如17世纪伟大的基督教哲学家Baltasar Gracian所说:“权力的惟一目的就是行善。”这是一种有效的方法,因为它道出了领导者使用权力必须要做的一件事情:那就是要实现组织良好的运转。

恰当地运用权利是有效领导的秘诀,企业领导人通过正确地运用权力,可以体现他们的能力,为企业和组织做出自己的贡献。

首先,企业领导者要具备做正确决策的能力。很多时候,你不需要对外强有力地展示在这方面的权力。GE的明星首席执行官Jeff Immelt表示,他曾经告诉他的员工:“你们必须明白自己在做什么。”每年他都有几乎7~12次这样的谈话。如果他每年只这样做了3次,那么整个公司将缺乏纪律;如果他每年的谈话次数超过18次,那么良好的管理将远离公司。只要你做出的决定是关乎整个公司的使命和价值观,那么这样有效的决定将会在员工心中产生化学反应,并且毫不意外地增加领导者的权威和信誉。

其次,企业领导者要知道什么时候使用权力。总会有这样的时刻,领导者希望把自己的想法运用到公司运营第一线。这意味着你需要把你的想法传递出去,也意味着你需要运用自己的权力,恰当地做出决策。因此,做出决定、通报、使得每个人都理解其含义,以及得到员工的支持是必须的环节。

因此,贯彻权力的实施就显得尤为重要。决策只是第一步,它需要公司员工共同努力并且实现它。当公司运营出现问题,要求企业领导者要通过使用他们手中的权力,以确保公司的决策和决议能够在正确的方向和势头下有效地执行,同时不会失去焦点。

(苏克)

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
购买和使用

海南亚洲制药生产
海南快克药业总经销

企业管理者必修的三个“基本功”

这些基本功看似简单,关键要坚持下去。企业如果将简单的事认真做下去,并保持高水准,就是不简单。我一直在强调经营企业没有诀窍,只有静下心来,苦心去做,才有好的结果。

1、产品品质

产品品质是首先提到的基本功——比如,华硕非常注重基本功,华硕对产品的品质的细节的追求,是不遗余力的。

董事长施先生曾经分享过一个案例,华硕在1997年开始做笔记本,比同行晚了近10年,然而施先生在培养笔记本的团队花了很多时间,施先生要求所有的研发人员先去抓基本功,先去啃基本的理论,大家都觉得很慢,怎么能够赶得上?但是董事长说不要着急,我们一定要把基本功做扎实。1998年推出华硕第一款笔记本电脑,那是一款相当厚的笔记本电脑,但是它的品质非常好,刚上市就被俄罗斯宇航局选中,进入“和平号”空间站,在太空平稳运

行了600多天,没有故障。我认为,也可以说打造了华硕坚如磐石的形象。

2、企业文化

基础就是内力,基础就是企业文化。基础就是市场环境和企业自身的现状,适者才能生存,企业文化和产品都在符合企业自身的发展。很多失败的企业都是忽略了这一点,一味地强调外援的重要性,没想到自身能力的不足,不是“消化不良”就是“水土不服”或是“头重脚轻”。任何管理和理论,模式和文化都是建立在企业的自身基础上的,没有这个平台,一切的外来力量都是站不住脚的。纵观国内的成功企业,无一不是“自力更生”,如娃哈哈的销联体,格力的淡季打款,海尔的流程再造,都具有鲜明的中国特色,相比,如过江之鲫的学习者,大多淹没在市场的大潮中。

据说,丰田公司的员工一入职,有权购买本厂的汽车,在工资中分期付款。据说微软的员工在公司可

以穿着睡衣走来走去,星巴克开在微软总部,饮食全部免费。据说在百度里,员工可以在家里办公。去公司只是想去就去。于是,谭小芳就见到很多中小企业一味地去模仿,以人为本,似乎能体现到现代企业的文化,结果发现都是形式,潮流跟得紧,效益却不见长。所谓学得个形,而没有神。殊不知,基础工作才是一切工作的前提。

3、日常管理

近日,看到海尔的一则故事,对于企业的日常管理挺有感触。海尔在与日本三菱重工的一个合作项目中,日方带来一整套的日式管理方法。张瑞敏告诉日本人,他们的办法不行,日本人坚定地摇头。张瑞敏说:“你现在就到十字路口看看,红灯亮了,人们照样往前闯,熟视无睹,你这几条规定算什么?”日本人还是摇头。3个月之后,日本人来找张瑞敏,说他们的办法的确不行,请允许使用海尔的管理方法。“如果训练一个日本人,让他每天擦6遍桌

子,他一定会这样做;而一个中国人开始会擦6遍,慢慢觉得5遍、4遍也可以,后来索性不擦了!”张瑞敏的观察一针见血。他熟悉中国人的秉性,知道中国人做事的最大毛病是不认真,做事不到位,每天工作欠缺一点,天长日久就成为落后的顽症。他认为,要建立一个管理机制专攻这一毛病,这一机制同时还要承担下述功能:领导在与不在企业一直良性运转。

这就是海尔张瑞敏发明的“OEC”管理制度,即全方位的、每人、每天、每件事控制与清理的管理模式。可以肯定地说,海尔没有这个基础的管理模式并且坚持做下去,就不可能有今天的辉煌。每年有十几万人到海尔参观学习,都可以看到海尔张榜公布“OEC”考评结果,张贴哭脸、笑脸。这些看似简单,关键要坚持下去。将简单的事认真做下去,并保持高水准,就是不简单。

(虚竹)

羚锐制药透皮贴剂事业部明确基层管理者“三个示范”

为强化企业管理,推进和谐企业建设,日前,河南羚锐制药股份有限公司透皮贴剂事业部明确了基层管理者示范三项内容,积极推进企业管理示范工程建设。

事业部首先要求基层管理者一要做主动解决问题的示范,深入生产车间班组、深入员工、深入销售市场一线现场,聚焦工作现场,掌握生产销售工作现状,并定期诊断、分析工

作难题,增强解决实际问题的能力;二要做关心职工的示范,要求基层管理者倾听职工心声,了解职工疾苦,建立员工信息听取、反馈和处理机制,并吸引职工参与自主管理;三要

做欣赏员工、信任员工的示范,要求基层管理者发掘职工自主管理更多案例,多方位、多角度推介员工、培育优秀员工,加快企业发展。(汤兴)

梁宝寺能源公司管理挖潜见成效

今年以来,梁宝寺能源公司积极应对不利局面,通过管理挖潜严控企业生产经营成本,收到良好效果。

细化责任,落实目标。该公司树立从生产源头抓成本控制的理念,严格控制材料成本,把控制目标分解给各单位,并根据实际制定所管范围材料消耗控制办法,通过逐级分解目标,

逐级落实责任,逐级制定措施,最终形成一个纵向到底、横向到边的材料消耗目标管控体系,有效控制材料成本。

打破成规,激发活力。在安全工资管理上,实行安全工资与出勤挂钩考核,根据出勤挣安全工资,考核安全后发放,人力资源部考核完后,直接划入区队,由区队根据内部考核办

法进行2次分配。采掘单位出勤以18个班为基础,达到18个班奖励安全工资1000.18到24个之间,多上一个班奖励200元,24个以上的,多上一个奖励300元,出勤不足18个班的,没有安全工资。在此基础上,他们对安全工资发放进行考核,当班凡出现轻伤的,扣罚采掘专业责任人当

班安全工资的50%,出现两个以上轻伤的,本班的安全工资全部去掉,以此实现班与班之间,人与人之间在安全工作上的互保联保。同时,在具备条件的采煤区队实行台阶式奖励政策,尤其是采煤专业根据采场实际情况制定每旬的产量计划,制定采煤区队特殊奖励政策。(魏俊泉)

衡变获评“全国机械行业质量管理优秀企业”

多年来,特变电工衡阳变压器有限公司之所以能快速的发展,就得益于衡变人对“质量”的无限而执着的追求,视“质量”为企业的生命,在紧盯“永创质量一流”的目标过程中,严格执行“谁砸质量的牌子,就砸谁的饭碗”这一永不褪色的誓言。近日,衡变公司被中国机械工业质量管理协会、中国机冶建材工会全国委员会、中国机械工业职工思想政治工作研究会联合授予“全国机械行业群众性质量管理活动优秀企业”称号。

近年来衡变公司不断提出企业质量管理的新办法,以推进质量工作不断改进。企业建立了有严格的管理体制,并充分发挥职能部门的监督把关作用,在生产加工过程中,严格执行质量管理新办法,认真按照工艺流程操作,使标准不走偏。为使职工的



综合素质不断得到提升,多年来随着衡变事业的不断壮大,企业对职工的素质提升也越来越重视,不断地通过岗位练兵提高职工的劳动技能,并从多方面着手全面开展职工培训工,使职工从思想上、意识上,自觉地重视产品质量,生产合格的、优质的产品。正是因为重视质量,企业才有今天的市场,企业才得以迅速发展。

在抓质量过程中,公司通过梳理、

细化、固化质量管理流程和制度,制定和落实质量管理月度计划和指标,完善标准化、工艺、检验作业指导书,开展中层干部的质量管理体系内审员资格认证,推进质量管理部门和工艺部门的联合检查,加大质量管理评审和过程控制检查,积极开展和有效推进QC、“3366”等质量管理活动,加大从人、机、料、法、测、环等6大因素分析质量问题并制定纠正预防措施的工作力度,确保了质量管理体系的有效运行,质量管理水平稳步提升。

在抓好内部质量管理的同时,衡变注重提升供应商的质量管控能力和素质,公司先后要求套管、开关、片散、CT等供应商来公司召开专项质

量评审会议,并签署了质量承诺函。通过不断指导和考核,供应商的质量管控水平有了一定的提高。为了防止产品磕碰、减少错漏发、加强包装质量、提高现场服务水平,将公司内部质量管理的优势顺利转换成市场竞争优势,从2009年下半年开始,公司推行了后段质量管理,共计梳理出决定后段质量水平的包装设计、拆卸、转运、包装、入库、发运、开箱、用户交接、安装、信息反馈等10个工序流程,规范了流程所需25个支撑性文件,引入了组部件安装三维示意图和条形码信息化管理,完善了产品包装手册,修订了产品安装使用说明书及出厂文件资料,通过一年多时间的运行,后段质量管理水平得到了大幅提升,外部质量问题得到了有效控制。(肖锋)