

仪化:“四位一体”牵住管理“牛鼻子”

依法治企—— 体现科学管理刚性特点

天下之事,难于立章,而难于有章不循。仪化公司在抓管理的实践中认识到,没有法规制度作保证,科学管理就无从谈起;有了法规制度不执行,比没有法规制度效果还差。

基于这种认识,仪化公司抓安全管理,对违章现象不留情面,不讲人情,不搞下不为例。去年9月25日,某施工单位因为高空作业没有系安全带责任人,被终止在短纤现场施工资格,这是仪化短纤中心执行《中国石化安全生产十大禁令》被处罚的第一人。

当天上午,短纤中心安全检查组在生产现场,发现某施工单位直接作业监护人员没有穿黄马夹,现场安全管理人员没有佩戴中心统一配发的安全袖标,尤为严重的是,现场施工人员在高处作业时没有系安全带,便立即要求该单位停工整顿,拿出处理意见,对违反禁令人员按照禁令规定处理。

勇于创新—— 推动科学管理优质高效

近年来,仪化公司建立MPR管

理工作是企业永恒的主题,无处不在,无时不有。如何牵住企业管理的“牛鼻子”,不断提升管理的科学化水平,仪化公司紧密联系本企业管理特点,积极探索科学管理途径,综合运用现代化管理思想、方法、技术和手段,建立法制、创新、责任、文化“四位一体”的管理新模式,夯实了企业发展基础。

理创新机制贴近市场组织产品生产和开发,聚酯产品已形成个性化、差异化和功能化的系列化产品。

MPR是市场、生产和研究这三个英文单词的首个字母组合。“M”即强化销售服务部门在市场营销中的导向作用,销售服务部门负责采集市场信息,根据用户需求,提出新产品开发计划;“P”即发挥生产单位在产品生产、新产品开发中的主体作用,生产单位负责评审通过“M”获取的市场需求信息,策划和组织生产,抓好优化运行、提质降耗等工作;“R”即要求研究单位组织科研攻关,提供产品生

产和新产品开发的技术支撑,围绕“M”的市场信息、用户需求,配合“P”即在生产单位优化运行、提质降耗,优势品种培育推广及产品开发中,针对热点难点问题,组织开展研究开发和技术攻关。

细化职责—— 促进科学管理落到实处

建立分层级的成本控制目标责任体系。成立了成本管理委员会,由董事长、总经理任成本管理委员会主



任、总会计师和分管副总经理任副主任,各部门、生产中心负责人为主要成员。今年,仪化以总部下达的利润和成本费用计划为基础,详细制定了各单位各项消耗和费用预算,并编制明确了公司级15项重点降本增效措施,并将此目标层层分解,做到横向到边,纵向到底,具体落实到各部门、各中心、各装置,完善全面预算管理体系,严格控制成本支出。

融入文化—— 营造科学管理良好氛围

围绕公司改革发展战略目标,仪化大力倡导和培育以“双靠”(“岗位靠竞争、收入靠绩效”)、“三个不一样”(“干与不干不一样、干多干少不一样、干好干坏不一样”)理念为核心,以深化全员绩效管理、建立和完善市场化用人分配机制为保证,以加强干部职工队伍建设、提高能力素质为根本,持续提升工作绩效和公司的绩效,努力形成公平竞争、自我提升、持续改进、和谐向上的绩效文化。

(钟实)

沟通是管理者的天职

有一个人开车去上山,正走着对面来了一辆车,里面的人大喊:“猪,猪,猪……”他非常地气愤,大骂一声:“你才是猪呢!”等他拐弯时路上突然出现了一头猪来,他来不及反应把猪给压死了,自己也损失了一大笔钱,原来人家提醒他的是小心有猪,他认为别人骂他是猪。通过这个案例我们看出如果不进行沟通,别人的好意在你看来有可能是坏意,你的好意有的时候对于别人有可能是坏意。

我们在管理过程中如果不善于沟通,往往就会形成没有必要的矛盾,再不沟通有可能升级到冲突,最后升级到势不两立,造成严重的内耗。这种情况的出现大部分原因是由于管理者不能主动地沟通所致。我培训的一家企业,老板非常地敬业天天忙,几乎没有时间和员工沟通。由于没有什么沟通使自己和员工的距离越来越远,最后造成员工的积极性越来越低。他的部门经理要么为了赚钱,要么在骑着驴找马,公司的气氛很低落。他就问我为什么员工不能像我一样积极地工作,我说:“你不了解员工,员工也不了解你,你认同的员工不认同,员工认同的你不认同。你跟员工没有任何共同区域,你怎么能让员工和你一样努力工作呢?”他说:“什么原因?”我说:“你跟员工的沟通太少了。”后来他规定自己每天都要跟员工沟通一个小时,在早上他还站在公司门口迎接员工,通过他三个月的努力使公司的氛围有了极大的改变。

一个成功的管理者要用70%的时间用于沟通,日本的管理之神松下说:“管理以前是沟通,现在是沟通,将来还是沟通。”

实战指南:
不管你工作再忙,你都要抽出时间跟大家沟通,因为沟通是管理者的天职。
(韩增海)

国药准字H46029636
 
 复方氨酸胺酯胶囊
 一天一粒防流感
 一天两粒治感冒
 请在医生的指导下购买和使用
 海南亚洲制药生产
 海南快克药业总经销

在更广泛的领域里“精益”你的流程

请回忆一下去医院看病的经历,可能想想就让人头疼。即使是普通的感冒,挂号要排队、看医生要排队、检查要排队、收费缴费要排队,没有4个小时,别想离开医院。

李鹏却有一次相当愉快的看病经历,他在上海瑞金医院仅用了30秒搞定了挂号。原因是,医院的自助式挂号机,使用社保卡刷卡后,选择心内科,就拿到了挂号单。

“让病人们减少等待时间,这就是一个精益的过程。”梅赛德斯奔驰技术集团(中国)精益生产咨询师李鹏说。

绿色流程

在李鹏看来,任何生产过程、物流过程等都存在各种各样的浪费,比如大多数医院中,病人看病的时间可能只有半个小时,但是各种等待的时间却超过3个小时;比如在工厂物流环节中,卸货、检验、搬运、仓储中也存在大量等待的浪费,甚至是质量的浪费。

而他在精益生产改善实践中要做的就是,从顾客的角度出发,应用价值流的分析方法,分析并且去除一些不增加价值的流程。

精益(Lean)起源于日本丰田公司,它坚持一切从客户出发,专注于

消除整个流程中的非增值活动,即浪费,其核心理念是利用最少的成本,在合适的时候生产合适数量的合适产品,从而满足客户需要。

但是现在企业中,起源于日本企业的精益,正与起源于美国企业的六西格玛结合起来。如今精益六西格玛(Lean Six Sigma)正被GE、三星、诺基亚等世界500强中2/3的企业广泛引用。

精益六西格玛是精益生产与六西格玛的结合,六西格玛指的是6倍标准差,表示每百万个机会中不合格率接近34的质量水平,主要通过消除错误、减少波动性以及优化流程来最大化地满足客户需求的综合性质量管理方法。这种管理方法最初由摩托罗拉公司提出,后来由于美国通用电气的积极推行,而风靡全球。

引导创新

一个生产能力为100台/月的压缩机工厂,倘若一个月市场需要800台压缩机,你需要几个工厂?

这个小学数学可以解决的问题似乎很好回答,余锋的答案与众不同:“1个工厂,1个通过精益六西格玛管理的工厂。”

上述答案其实是余锋所供职的

世界500强英格索兰中国公司遇到的一个实例。虽然现在的产品比8年前复杂得多,通过创新的流程管理,同样的工厂,几乎相等的工人,英格索兰在中国的这个厂可以生产压缩机的数量是800台/月,在余锋看来,在精益六西格玛推动下的工厂创新,已经为社会节省了7个工厂的资源。

另一个例子就是2007年底,英格索兰来自亚洲的创新收入仅有1600万美元,在他采取一系列精益六西格玛管理改革后,2008年,来自亚洲的创新收入达到5600万美元。

“精益六西格玛强调持续改进,这就是创新。”余锋认为,随着经济结构调整和劳动成本的上升,如何通过创新将“中国制造”转变为“中国智造”,决定着中国未来的竞争能力。不但如此,企业要在激烈的市场竞争中保持高速增长和核心竞争力,创新能力也起到了举足轻重的作用。

更广泛领域

在管理理念西学东渐的中国,精益六西格玛水土相服吗?

事实上,随着制造成本节节攀升,一些依赖低成本优势生存的中

小企业或亏损,或停产,或倒闭。随着中国“低成本制造国”光环的逐渐散去,国内企业再也无法单纯依靠成本优势在竞争中谋得生机。很多企业早已尝试各种方法试图在严峻的经济形势下开始学习精益六西格玛。

但是余锋表示,精益六西格玛在中国企业的运用状况,上海市管理科学学会精益六西格玛委员会正在做一些调研,但是目前和一些企业的接触来看,中国企业在应用上还存在局限性。

虽然中国企业如宝钢、一汽等在上世纪80年代就引进了精益六西格玛管理体系,但是这种管理体系的运用还局限在生产型企业领域。“相比起欧美国家的企业来说,整体运用的还比较少,而且主要是运用在生产、采购、物流、库存上面。”

欧美日的企业,精益六西格玛最早应用在制造行业,丰田、GE、Motorola、Honeywell等公司。此后,金融、医疗卫生等服务行业都纷纷加入精益六西格玛的大军,并获得了巨大的收益,甚至政府机构部门也开始尝试将这一方法应用于政府工作中。在运用领域方面,不只是生产领域,市场开发、人事、财务、服务、信息等领域也在运用。(刘琼)

色的企业,谁也记不起你来,谁也不会给你下订单。“龙论”——企业做成一条龙,有钱赚的事全部自己做。如果都这样还要社会分工做什么?商业企业和生产企业只有适当分工,老百姓的福利才能得到提高。三株集团老总吴炳新在失败后总结了15条教训,其中之一就是三株的“恐龙症”严重,企业大中心套小中心,大机构套小机构,造成机构臃肿、人浮于事、效率低下、资金调动困难,最终导致了三株这一“巨无霸”民营企业的轰然倒塌。“蛙论”——企业跳跃式发展。然而,跳跃是需要条件的,比如,企业完成原始积累需要很长时间,因此,实现跳跃需要有外部资金的注入。另外,职工素质的提高是难以跳跃的。因此,办企业的立足点不是跳跃,而是稳步前进,稳扎稳打。企业发展过程中注意目标方向明确,即从长远、从大局谋划自己的发展,这就需要战略管理的能力和水平。

(尹继东)

找到管理的窍门儿

有人说下棋不容易,棋子有限,变数无穷。也有人说,企业竞争格局如棋局。但不知有多少人想过,管理企业要比下棋难度要高多少倍。不管是象棋还是围棋,棋盘上就那么多子,中国象棋一方有16个子,双方加起来也就32个子;围棋双方加起来,下满棋盘上也只有361目,而一个企业的人员可以是成千上万,而且难就难在,变数大得多。

那么,有没有让企业管理变得轻松简便的方法?当然有,担任过英特尔总裁的格鲁夫,就曾提出过许多简单实用的方法,其中一个叫做黑箱理论,可以让管理企业由非常复杂变得非常容易。

黑箱理论

其实,企业就像一个变速箱,就像一部机器,像个黑箱一样在不停地运转。我们只需要在一端投入物料,投入人力,投入资本,经过不停地运转后,另外一端就生产 outcomes和成果,然后这些绩效和成果就成为我们企业的收入和利润。

那如果想让收益有所增加,理论上要在源头改变投入,加大物料、人力、资本的投入,就可以加大成果的生产。但是我们会发现,有些时候即使加大了投入也没有产出相对应的成果。或者说当你的投入已经到达了一个极限,即到达了一个临界点,不管你怎么投入,也不会有产出了,或者投入的多产出的少了。

出现了这种情况怎么办?减少这两个方面的投入,或者维持投入,我们只需要改变另一种投入就好了。同样的人力、同样的物力,加上不同的管理,就可以让产出完全不同。有时候不需要很大的成本投入,只需要进行内部资源的整合,同样可以获得大的收益。所以,经营企业这样最简单。那么,在整合资源上,有四种方法可以改善企业的管理。

提升杠杆率

什么是提升杠杆率?就是当你想让企业有更大效益的时候,就应该抓住影响效率最大的那个人或部门,让提升效率最高的人或部门来提高整个企业的效率。

现在,国际上有一种公认的企业法则,叫“马特莱法则”,又称“二八法则”。在企业管理中,“二八法则”要求管理者在工作中不能“胡子眉毛一把抓”,而是要抓关键人员、关键岗位、关键环节、关键用户、关键项目等企业的关键领域。抓好主要的20%的骨干力量的管理,再以这20%的少数带动80%的多数员工,以提高企业效率。这20%的效率影响整个企业的效率,他们的前进步伐对整个企业的进步起到决定性作用。

说得浅显一点,这20%的骨干力量就是黑箱里面的大齿轮,它的效率最大,所以关键就是找到这个大齿轮,因为它的手臂最长,只需要轻松摇动,它就可以快速带动其他齿轮转动,推动整个机器的运转。作为一个企业领导人,要对整个企业资源有个全面了解,明确谁抓哪个部门最有效。

比方说企业里有三个副总和五个部门,那么在三个副总里你要考虑提高哪个的效率对整体的提高是最大的。在五个部门中,重点投资在哪个部门产生的效率是最大的?如果投在第一个部门的效率是10%,第二个部门是50%,但是第三个部门是200%,那么你就清楚到底提升哪个部门会更好。

一般来讲,企业的第一副总,或者总经理,他们是影响效率最大的,企业效率高不高首先要看他们的效率高与否。那么不妨提高他们的效率以带动企业发展。

(杨思卓)