

企业管理者的“三个多一点儿”

在企业的管理过程中,能否正确地应用法律知识,依法经营,这跟企业管理者的经营理念密切相关。企业管理者如能依法经营、依法管理,那么,企业经营必然会有更广阔的发展空间;反之,企业的管理将难以走向更高的层面,甚至会出现企业管理的混乱。

多问一点儿

作为企业的管理者,尽管在平时的实践中注意学习相关法律知识,但我毕竟还不是专业的法务人员。所以,当在日常工作中遇到自己不能准确把握的法律问题时,我便主动向企业的法务人员请教。记得有一次,我在审批支付一笔款项时,觉得有些问题不太清楚。恰好当时,企业的法务人员出差在外,但我觉得有必要通过电话进行咨询。最终,在得到法务人员明确的“可以支付”的答复后,我才在审批单上签了字。这么多年的管理经验告诉我,一个企业就像一部机器一样,需要各个零部件的有机配合才能保证它的正常运转。企业的管理者在企业中的作用,就相当于一部机器中的关键部件,想要机器运转得好,只靠关键部件肯定是不行的。所以,企业管理者向企业的包括法务人员在内的各类专业人员请教,那是理所当然的事情,不应该存在什么所谓的面子问题。

多实一点儿

要把事情做好,前提是要把事情做实。尤其是在处理与法律有关的、较为复杂的具体事务时,更应深入实际,充分了解多方面的因素,在进行仔细的权衡后方能作出最终的决定。就我个人的管理实践来看,上面提到的“从严掌握”,其前提便是必须以“实”为基础。只有把事情做严实了,才有可能把事情做严。“实”是因为“严”,“严”是为了“实”,两者是相辅相成,互为依存的。

多博一点儿

作为企业的管理者,要始终提醒自己:学无止境。这不仅仅是要不断学习新的知识,更要注意通过各种途径来更新已有的知识,完善管理技能。作为一个普通人,企业管理者不可能成为各方面的专家,但应该是一个有广博知识的杂家。社会在进步,企业在发展,知识在更新,这也为企业的管理者提出了更高的要求,尤其是对企业的管理决策层,必须与时俱进,勤学多问,不断用新知识来丰富自己的头脑,只有这样才能更好地管理企业。可以说,在现代企业里,“博学”应该成为企业管理者努力的永恒目标和方向。

(亚邦)

► 管理典范 | GuanliDianfan

东龙集团:全面预算管理请来“高级经理人”

行业老大的烦恼

拉链行业一直以来是一个产业集中度较低的行业,根据中国拉链协会统计,国内具有一定规模的拉链企业约有2500多家,其中99%的是中小企业,产品质量不高,品牌意识薄弱,同质化现象严重。而年销售额3亿元以上,只有2-3家,而东龙就是其中之一。

和绝大多数快速成长的企业一样,由于已经颇具规模,东龙的发展也面临着诸多瓶颈。首先,产品多样化,使产品成本预算问题日趋复杂,各种规格型号的产品预算给生产经营带来一定的预算监管难度;其次全面预算要求的全员预算给劳动密集型企业的底层员工出了一个难题。“如何应对这些突出的问题,是我每天都必须考虑的。”东龙集团生产总监寇国平如是说。

求助于博科资讯 Navigator

经过2个月的全面预算管理软件选型,寇国平发现,目前企业生产经营需要一个管理工具,能够让总裁同下属开预算会议的时候,下属可以有准确的信息来讨论可能出现的生产经营问题。而不是空对空,信息不同步,无法说清楚问题。博科资讯

作为一家从事拉链产品生产的制造企业,东龙投资集团目前已有9家子公司,是不折不扣的行业领头羊。然而,快速的市场份额增长,让企业发展出现了瓶颈。面对困境该公司冷静思考自身实际问题,睿智上马全面预算管理信息化系统,大大提升了自身管理水平,这值得我们借鉴。

Navigator全面预算管理软件的发布着实让东龙集团的领导们兴奋不已,“有种众里寻他千百度的感觉”,东龙集团某高管如是说。

选型确定之后,2008年,东龙投资上线了博科资讯的Navigator全面预算管理软件。上线全面预算管理

系统对东龙投资集团来说,无疑是一次管理方面的飞跃。一方面,东龙集团实现了完整的生产经营过程控制,从最初的原料、辅料采购,到各类码装,拉头的生产,一直到条状的组成、销售,都能够事前进行详细的物料需求计划以及对应的成本预算。另一方面,东龙集团又实现了全面的成本预算。

“高级经理人”破生产瓶颈

“部署全面预算管理系统相当于请了一个高级经理人来帮助我们进行预算的整合和规范管理,使我们的生产流程不断改进。”寇国平对Navigator上线后的企业生产管理状况非常满意。

现在,Navigator系统像一面镜子,可以帮助企业发现生产管理中的不足,并采取应对措施,避免出现类似问题。东龙的决策层还可以根据系统所提供的信息改进企业管理。现在Navigator系统的先进管理思想,已经成为东龙集团实实在在的核心竞争力之一。

系统建立了费用申报、审批、汇总流程,让信息及时准确地传递到生产管理部门,完整的产品物料清单,为下一步的物流需求预算和成本预算打下了基础,而且将成本分解成几

十个项目,分别进行预算,过程透明可塑,便于发现生产管理方面的漏洞。

车间操作工也会做预算

“Navigator全面预算管理软件,让车间的操作工都会做预算了,这个软件简单易用,非常适合劳动密集型企业使用。”寇国平在提到全面预算软件易用性的时候说。

该系统使用目前最先进的B/S技术架构,建立用户操作平台,将所有的系统程序和数据资料全部储存于关键服务器上。对于系统客户端用户,不需要在电脑上安装任何系统程序,只需要建立一个流畅的内部或外部网络环境,客户端用户运行IE浏览器访问到系统正确的网络地址,使用自己的用户口令登录系统,便可开始进行预算工作,极大方便了企业的部署和维护工作。

事实上,对于东龙这样的制造企业,甚至国内诸多的中小型企业来说,都面临着发展到一定规模后如何向前再迈一步,实现质的飞跃的问题。如何突破企业成长过程中的天花板,开始企业发展的另一个春天,同东龙一样,很多的制造企业已经迈出了自己的一步。

(博科)

晋江鞋企 引进台湾高管精细管理

今年,泉企中那些制度完善、管理规范的大企业开始把重心转向精细管理,而精于细节管理的台湾高管也成了许多泉企招揽的主要人才。安踏、七匹狼、九牧王等大企业都引进了台湾高管,职位都在总监以上,这些人都在台企里做过一二十年以上的管理工作,不少有跨国企业管理经验。

先进管理受青睐

在亚伦新引进的管理人员中,副总陈洪明特别关注的是一位刚引进的台籍厂长,在就位一两个月的时间里,这位厂长表现出不少有别于本地高管的优点,“管理经验丰富又先进,技术也较超前。”令陈洪明更为满意的是,因为这位厂长家人都在台湾,在本地也没什么亲戚朋友,不会像以往的一些高管那样,把自己的人安排进公司,在管理中也不存在徇私的行为。

“泉企与台企的发展之路,管理模式都比较相似,引进台湾高管可以快速地学习台企先进的管理经验。”来自台湾的蒋先生曾服务于七匹狼,

为了开办自己的咨询公司而离职,在他离开前后,七匹狼又引进了四五个台湾高管,其中有些是由他牵线搭桥进去的。

猎人国际猎头顾问祁佳说,今年以来,他们为泉企猎了不少台湾高管,虽然这些人的薪资要比同岗位的内地人才高出一两倍,但因为他们在台企中练就的注重细节的管理方式,他们正是提倡精细管理的泉州企业渴求的人才。

适合较规范企业

别太迷台湾高管,他们可能只是个传说。这是晋江一家大企业人力资源副总的看法,据他说,该企业曾与台湾企业合作,不少台湾高管进驻,这些人敬业严谨、经验丰富,却难以协调好各方关系,对于当时刚开始要快速发展的企业,并没起到很大的推动作用。“相比他们高出别人两三倍的工资,他们的贡献并不算大。”这位副总说,后来企业与台企没有合作,台湾高管也陆续撤出了,现在企业都没引进台湾高管。

“台湾高管更适合为企业锦上添花。”



花。”祁佳说,像七匹狼、九牧王和安踏这样的大企业,制度完善、管理规范,也进入了精细管理阶段,这时候引进台湾高管,正合企业的需要。还有一些比较有实力又在快速发展中的公司,对人才的需求比较多方面,引进方式也会不拘一格,这种企业里引进一两个台湾高管是比较合适的。

而蒋先生则建议,有条件的泉企引进台湾高管时,以团队形式引进,这样高管之间配合会更顺畅,不会因协调沟通问题而水土不服。

要解决好磨合问题

(海峡)

多元化激励:对“症”下药管理“80后”

“80后”的员工,大多是受过高等教育的知识员工,综合知识素质高,接受新知识很快,他们日渐表现出了与70年代员工不同的就业观念与职业素质特征,往往不喜欢受约束,重视个人地位与价值缺乏团队协作精神。他们以快乐为导向,做着他们喜欢做的新新人类,他们热爱的是旅游、聚会、消费以及自我实现。某作家这样形象地描述80后的价值观:聚集着青春给予的力量,时刻准备创造属于自己的世界。

1、差异化激励

80后的价值观、生活方式,以及思维方式与前几代人截然不同,面对这些以个性、自我、创新、平等为主要价值取向的年轻人,企业需要转变观念,在尊重个性的基础上,做到理解、宽容,并因材施教、恰当引导。为了对80后员工差异化管理,各部门的管理者必须对其所属员工用心进行了解;要

多与员工接触,以了解其个体行为,其中包括员工的价值观、态度、性格、认知、能力,以及员工学习与模仿能力对员工行为塑造与增强的效果。身为管理者要为他们提供多种与企业沟通的渠道,真正了解这些差异,进而取舍与运用,采取对症下药方式予以激励,以宽容方式体谅其无心之失。对80后员工差异化管理必须是系统的,包括对80后员工的获取、培育、使用与激励各个方面。

2、弹性工作制

在对80后员工管理时,应考虑其自主性特点及工作自主的需求,实行可伸缩的弹性工作制。据调查,弹性的工作时间普遍受到“80后”的欢迎,奖励休假是薪酬菜单中“80后”点击率较高的一道菜。另一方面,由于员工感到个人需要和生活习惯得到了尊重,能够更好地协调家庭生活、业余爱好和工作之间的关系,因

而产生对工作的责任感,提高了工作满意度。有研究发现,弹性工作制使拖拉现象减少了42%,而生产率却提高了33%。例如谷歌(Google)公司,其工程师的弹性工作时间、小团队合作方式、将娱乐与工作结合在一起的组织氛围,就是一种符合80后员工的需求弹性管理模式。

3、提供持续成长的空间

80后员工是公司的知识型员工,自我实现愿望强烈,希望在工作中获得更多的发展空间。他们勇于承担责任,追求卓越,如果长时间从事某项单调的工作,容易滋生厌倦情绪,甚至当一个平台无法满足他们不断成长的需求时,往往会义无反顾地选择跳槽。所以企业应注意以变动的工作内容来刺激知识型员工的工作热情,具体措施有:工作扩大化和丰富化;岗位轮换;提供多种升迁和培训的机会,创造员工成长和发展的空间;关

注知识型员工的职业生涯发展,提供职业生涯机会的评估,帮助员工设定职业生涯目标,制定具体的行动计划和措施,让员工对未来充满信心和希望等。

强烈的成就需要是80后知识型员工强大的行为内驱力,当他们体验到自己的贡献和成就时,就会获得巨大的满足感,从而激发起工作的积极性。80后员工对于职业发展的规划,一部分人希望通过努力晋升为管理者,另一部分人却只想在专业上获得提升。因此,企业应采用弹性的双重职业激励法,为员工提供了专业线、管理线两种不同的发展通道,让员工根据自己的能力和特长进行选择,满足其不同价值观的发展需求。

相关链接:

“80后”的喜与忧

“80后”员工的这些特点,使得公

司喜忧参半。喜的是,“80后”员工的学习动机和成就动机很强、见解独特、精力充沛、自信、富有创造性,为企业创造了更多的绩效,逐渐成为公司业绩的骨干力量。从2003年M公司和重点高校合作大批引进优秀毕业生开始,短短6年时间里公司的业绩翻了数番,就是在经济危机的2008年公司的发展速度也近90%,每年年终评出的业绩冠军——“快炮手”都被80后的员工拿走,这不得不让老员工折服。

忧的是,“80后”员工因为核心价值观与社会主流价值观的冲突,员工跳槽的现象十分普遍和频繁。所以“80后”员工有时被看做“问题员工”。简单的薪水和奖金并不能把80后员工留住,他们需要更多。80后员工很看重工作带来的学习及发展机会、追求生活质量,因此在激励手段上应做到多元化,物质激励、发展空间、学习机会等多种形式结合。

(王香玲 冯芳军)

协办单位:

海南亚洲制药有限公司
 董事长 **楼金**
 总经理:
 地址:
海口市国际商业大厦12层
 电话: 0898-66775933
 传真: 0898-66700763

► 管理讲堂
GuanliJiangtang

绩效考核理念性的四个原则

对于理念性的问题,笔者在研究后总结了四个基本原则,并认为,无论什么样的考核方案,只要用这四个基本原则去衡量,去测评,就可以得到一个基于理念的考核体系是否合理的基本评价。

牵引性原则:指企业究竟要引导员工朝什么方向去努力。

也是企业的价值导向问题,解决做正确的事。目前存在这样的企业,经常做一些南辕北辙的事情。如企业要急于扩大产量,努力增加市场份额,以数量占领市场,打败竞争对手,而企业对生产公司的考核却以利润指标为主导,这样下去,生产公司的利益驱动就是以利润为核心,对产品的生产存在选择;利润高的一定多做,利润低的产品尽量找借口推掉,只要保证利润,产量完成不了也不影响到业绩。这就是典型的战略与执行是两张皮,关键在于没有把握考核的牵引性,使得执行层面拼命做着不符合企业战略导向的事。

公正性原则:主要指在评价被考核对象的业绩时,企业是否能做到公正客观。

这种评价是建立在业绩指标是正确的基础上,即指标设计符合企业的价值导向。这里主要解决正确地做事。公正性的评价包含两个方面,一个是对人的评价,一个是对事的评价,在考核评价中,一个也无法回避。对人的评价见仁见智,自古就是难题,不用多说。而对事的评价,则要尽量客观公正。应该说衡量一个考核体系是否客观公正主要看设计的指标中两类指标的比重,到底是对人的评价比重大,还是对事的评价大,在考核的表现形式上就是定量与定性指标的比例大小。一般来讲,定量指标多的考核体系更加客观些。

及时性原则:主要指考核是否能够及时给予激励。

不管激励是正向还是负向的,也不管是月度、季度、还是年度,只要考核结果一出,就要给予及时地激励,以免考核起不到应有的作用。关于其科学原理,马戏团的动物训练课上已经上演解说了千万次,不用多说。据本人所知,有的企业不太重视激励的及时性,把年终奖一拖再拖,甚至到第二年的年中再发,员工的胃口被吊得老高,早就丧失了考核结束时企业要强化的动机与热情。

差异性原则:指不仅考核的结果必须具有差异性,而且要将差异性的结果应用到激励措施中去。

差异性分布是常见的自然现象和社会现象,没有值得争议的地方。但是,从实际考核的运用与实践来看,往往不喜欢争议的现在反而争议的最多。究其原因,关键在于中国人的面子文化。

(周正江)