

战略管理ZhanlueGuanli

管理论语Guanli Lunyu

重视员工的抱怨

□ 吴小毛

职场不如意的事情经常发生。于是，抱怨成为很多员工纾解“情绪”的通道。

人称“经营之神”的松下电器公司前总经理松下幸之助有句口头禅：“让员工把不满讲出来。”他认为这一做法，可以使管理工作多了快乐，少了烦恼；人际关系多了和谐，少了矛盾；上下级之间多了沟通，少了隔阂；公司与员工之间多了理解，少了对抗……

一位人力资源专家指出，抱怨其实是一种正常的心理情绪，当员工认为他受到了不公平的待遇，就会产生抱怨情绪，这种情绪有助于缓解心中的不快。

对于抱怨，无论是放任自流还是压抑遏制，显然都背离了人性化管理的初衷。

据人力资源专家分析，员工因为各种原因，会心生牢骚，不管是抱怨还是牢骚，总结起来，其实都反映了员工与企业共同的价值观塑造之间的矛盾，与企业协同成长之间的矛盾，与企业新的利益同盟体建设之间的矛盾。

事实上在任何公司任何时候都会有抱怨，抱怨并不可怕，可怕的是管理者没有体察到这种抱怨，或者对抱怨的反应迟缓，从而使抱怨的情绪蔓延下去。因为，那些隐藏着的负面情绪并不会自动消失，日积月累抱怨会慢慢地“侵蚀”组织的机体，从而使管理者和员工之间误解丛生，相互间的信任感被破坏，最终是组织的凝聚力、士气和共有价值观遭到削弱和破坏。如果能够通过恰当的方式消除抱怨，在发现问题的时候能够及时“疏导”，对提升公司管理水平会大有好处。

战略管理ZhanlueGuanli

融合对标主动变革

中级管理人员减勉降职 9 名,初级管理人员交流调整 198 名……已站在“十二五”之初,回顾“十一五”收官之年,这样一组数据让人记忆犹新。

53 年历史的巨化,在经历了廉政危机和金融危机的双重冲击后,干部职工更清醒地认识到加快“转型升级、创新发展”的重要性。去年春,在新领导班子推动下,一场“解放思想、转型升级、创新发展”大讨论在巨化兴起。

一年来,巨化推进观念变革,确立“效益为先、开放发展、机制创新、战略导向、循环运行、以人为本”六大理念,形成了良好的变革氛围。创新方法,以战略导向与营运导向相结合,全面启动了组织架构的变革,形成了“事业部+直线职能制”相结合的组织模式。

为推进巨化与衢州的融合发展,公司选派近 30 名不同专业的干部到衢州市政府部门和市高新产业园区管委会挂职锻炼;衢州工业企业的这位“老大哥”放下身段,对标优秀企业,加强与新安化工、元立集团、开山集团等企业的学习和合作;而以“想干事、能干事、干成事、干净干事”作为任用干部的标准,对全公司 964 名初级管理以上人员实行 360 度考核,减勉降职、交流调整了 207 名初级以上管理人员,更是激起了主动变革的一波又一波浪潮。

“十一五”收官年,也是“十二五”

“十一五”收官之年的 2010 年,巨化集团公司完成销售收入 108.35 亿元,实现利税 9.36 亿元,利润 4.15 亿元,同比分别增长 2.91%、52%和 248.7%。这一年,巨化能源消费总量同比减少耗能 6.14 万吨标煤,万元工业增加值能耗同比下降 33.4%。“一升一降”,反映了这家特大型国有企业主动变革转型发展带来的深刻变化。

变革管控 巨化集团“加减”自如

发展战略制定年。巨化在深入推进转型升级中,认真分析现状、思考未来,先后举办 12 期创新论坛,参加培训的管理人员达 3000 余人次,积极加强与政府有关部门的沟通联系,广邀知名专家、学者和企业家进行脑力激荡,对巨化“十二五”期间的战略定位、目标方向和战略举措进行筹划研究。

资源整合集团管控

“集团管控把副产盐酸、固废这样的小产品也管出了上千万的效益。”在今年元月的一次“十二五”发展研讨会上,巨化有关负责人如是介绍。

企业变革的落脚点是效益。巨化以战略为先导,集团利益最大化为目标。

一年来,围绕公司存在的风险突出、管控不力、发展不快、工作失衡等问题,巨化立足变革,强化集团管控,针对“华东物流事件”等系列风险危机事件,增强反思意识,确立管控理念,相继出台相关规定,初步建立了集团风险管控机制;针对困扰企业生产经营发展的瓶颈、弊端,大刀阔斧推进资源整合、集团管控,一批项目以新视角去考量确定。

作为具有 17 大类 200 余种产品的“联合舰队”,巨化仅粉煤灰、煤渣、电石渣等十多个品种的固废资源年产总量接近百万吨。但长期以来,由于一些生产企业各自为政,形成了资源切割分散、经营混乱及利益多元化的格



局。如副产盐酸,巨化共有 6 家下属企业生产,全年总量约 35 万吨。以副产盐酸生产氯化钙的新联公司,前些年因原料得不到保障等原因,企业出现连年亏损,仅 2009 年亏损额就达 600 多万元。

2010 年 6 月,巨化按“资源集中、业务集中”的原则,率先整合副产盐酸资源。新联公司氯化钙全年产量同比增长 49%,并在消化前 5 个月亏损 350 多万元的基础上,企业扭亏为盈。员工们欣喜地说,“资源整合消灭了一个多年的亏损企业,真是一件大喜事。”

粉煤灰是巨化热电厂生产过程中的固废。为堵塞漏洞,有效管控,2010

年 8 月底,巨化实施了新一轮承包经营,与中标的 5 家公司签订了 2010 年粉煤灰处置承包合同,仅此废固处置方法创新就为企业增效 1800 多万元。

有加有减加快转型

淘汰落后产能,巨化毫不松劲。去年,巨化停产 13 万吨/年隔膜烧碱、8 万吨/年 PVC 和年产 4.5 万吨电石炉装置;对渣制水泥、复合肥、合成氨气化等装置也实行间歇停限产,在业界引起轰动。

正是通过一系列停产、限产高能耗、高排放产品,将有限资源优先配置到低能耗、低排放产品的措施,全公司

在产值比去年同比上升四成多的情况下,能源消费总量同比减少耗能 6.14 万吨标煤,万元工业增加值能耗同比下降三成多,全面完成了节能降耗指标。

有减也有加,巨化加快高新技术的运用,促进产业向中高端转型。一年来,三氯乙烯、R134a、离子膜烧碱、环己酮、氯醚树脂、HPO 丁酮肟等一系列项目建设、扩能改造和达产达产,为后续发展创造了有利条件。围绕产业结构调整,公司 22 项“短平快”项目多点开花。

节能减排是去年一项重要任务,也是产业转型升级的基础。巨化在“生态化循环经济示范区改造”上有减也有加——投资近亿元的热电 6、7 号炉脱硫环保技改项目投入运行,不仅形成 12000 吨/年的二氧化硫减排能力,还可回收转化为农用硫酸 25000 吨/年进行循环利用。

(王继红 王孝弟 方超)

小资料Xiaozhiliao

巨化集团公司(中文简称“巨化”,英文简称“juhua”)创建于 1958 年 5 月。1992 年经国家经贸委批准组建企业集团,1997 年经国务院批准列入全国 120 家试点企业集团,1998 年 3 月被确定为浙江省首批国有资产授权经营单位。1998 年 6 月巨化集团公司独家发起设立的浙江巨化股份有限公司股票(证券代码 600160)在上海证券交易所上市。

彩丰印务 6S 管理“固本强基”显成效

2 月 12 日,新疆彩丰印务有限公司 6S 管理领导小组对员工休息室进行 6S 管理检查结果令人满意。

彩丰印务有限公司是从 2004 年 7 月全面实施 6S 管理的,为确保 6S 活动深入持久,公司成立 6S 推进委员会,印发《6S 推行手册》,内容简洁明了,可操作性强,班组长、库管以上管理人员人手一册,还将 6S 管理纳入基层单位日常管理和经济责任制考核中,每季度有公司主管领导带队检查,将考核结果与车间、班组经营责任制、管理人员绩效考评结合起来,目标明确,责任到人。

为促使 6S 活动向从“形式化”走向“行事化”,最后向“习惯化”演变,提升企业现场现物管理水平,近日,公司积极向 6S 管理好的企业学习,组织分厂领导、车间主任 20 多人到伊犁军鹏制盖有限公司参观学习,一些车间主任参观后深受教育和启发,又组织本车间班长、副班长等 10 余人赴军鹏制盖有限公司参观“取经”。

参观学习后,公司员工对继续开展本岗位 6S 管理,创造一个安全、文明、整洁、高效、温馨、明快的工作环境充满信心 and 激情,自己动手改

善自己的工作环境,将物品依规定定位、定方法摆放整齐,明确标示,让 6S 管理在本岗位制度化标准化规范化。

(乔 玲)

名词释义Mingci Shiyi

什么是“6S 管理”

“6S 管理”由日本企业的 5S 扩展而来,是现代工厂行之有效的现场管理理念和方法,主要包括:

- 1、整理(SEIRI)——将工作场所的任何物品区分为有必要和没有必要的,除了有必要的留下来,其他的都消除掉。
目的:腾出空间,空间活用,防止误用,塑造清爽的工作场所。
- 2、整顿(SEITON)——把留下来的必要用的物品依规定位置摆放,并放置整齐加以标示。
目的:工作场所一目了然,消除寻找物品的时间,整齐整齐的工作环境,消除过多的积压物品。
- 3、清扫(SEISO)——将工作场所内看得见与看不见的地方清扫干净,保

- 持工作场所干净、亮丽的环境。
- 目的:稳定品质,减少工业伤害。
 - 4、清洁(SEIKETSU)——目的:维持上面 3S 成果。
 - 5、素养(SHITSUKE)——每位成员养成良好的习惯,并遵守规则做事,培养积极主动的精神(也称习惯性)。
目的:培养有好习惯,遵守规则的员工,营造团队精神。
 - 6、安全(SEcurity)——重视全员安全教育,防范于未然。
目的:建立起安全生产的环境,所有的工作应建立在安全的前提下。

《心力管理》从“物本管理”到“人本管理”的升华

□ 古 月

学术界通常把管理分为三个阶段:第一阶段是经验管理阶段;第二阶段是科学管理阶段;第三阶段是文化管理阶段。而《心力管理》的作者刘鹏凯认为,在管理科学中,任何一个具体的认识,只是对管理世界一个层次、一个方面、一个发展阶段的认识,而管理对象在时间和空间上是无限的、动态的。心力管理是从“物本管理”到“人本管理”的升华和具体化,是“人本”到“心本”再到“心力”的飞跃。

心力管理:内涵几何

心力管理是什么? 中国企业文化研究会常务副理事长、秘书长,国内著名企业文化专家孟凡驰认为,大事必做于细,管理必成于精,形之力源于心之力,心力聚于文化价值。而中国企业文化研究会副理事长、北京财贸职业学院副院长、教授王成荣认为,“心力”是爱心、良心、诚心、感恩之心和智慧之心所形成力量。修好这种“心力”,就可以爱员工、爱顾客,诚信经营,感恩社会,感恩一切帮助你的人,不做亏心事,不赚不道德的钱;修好这种“心力”,就会以一种道德和智慧的力量,匠心独运,做实做精每一件事;修好这种“心力”,就可以掌握一种“心视”方法,在心中形成一杆秤、一座灯塔,因而能透视经营,透视人生,辨别美丑曲

直,把握好自己前进的方向;修好这种“心力”,也可以将心比心,用己之“心力”,启动他人之“心力”,用个人之“心力”,启动团队之“心力”,用充满正面力量的星星之火,点燃推进企业发展的一团火。

作为企业家及作家的刘鹏凯先生于繁忙的管理中,注重体悟,善于思考,著述不辍。他不满足于做一个管理匠人,而是致力于成就自己为管理家,因而注重管理中的规律发现和理性思考。人心的培育于己于人于组织都是意义深远的大事。

2010 年岁末,刘鹏凯的《心力管理》由上海人民出版社正式出版了。这是他的第五本管理专著。《心力管理》到底是怎么样的一本书? 体现出作者对管理的怎样的内心感悟? 在管理专家、咨询专家等专业人士眼中“含金量”又有几何?不妨先从作者的经历说起。

作者:写作使我对管理从认识到认知

据作者刘鹏凯介绍,他没有系统地学过管理学,上世纪 70 年代初,就从学校进入工厂,做个工人,当过干部,后来下海做起了企业老总,在企业这个大环境中践行三十余年,针对管理过程中层出不穷的问题,通过不断的学习与思考,渐渐摸进企业管理的

门槛,窥见其中无限学问,对管理这门应用性很强的学科有了自己的认识和见解,这些认识和见解,在他的作品中得到了充分的体现。

始知结衣裳,不如结心肠。从创业伊始的简单模仿学习,到如今的学习借鉴、思考创新,他服气不服输,不管是在家里还是出差途中,每天清晨四五点钟,生物钟就敲醒他,与孤灯为伴,埋头读书写文章。他的文章,都是来自工厂基层的摸爬滚打,来自于和管理学家、企业家、作家的交流。

刘鹏凯说:我的作品都是几十年来在工厂管理实践的拾零、写真,平淡得像白开水,但出自深山老林中的清泉,无污染,能解渴,或许还有些对人体有益的矿物质。虽没有精深的理论,恢弘的篇章,但易读、生动而实用,希望对企业经营管理者亦或行政管理者有所启示和思考。

《心力管理》:心之所及,力之所达

《心力管理》汇集了刘鹏凯的企业管理 25 法,每法有理论更有实践,是刘鹏凯从心开始,用心做事,探索中小企业经营模式、方法、经验的成功总结。

在这本书的自序《我的心力管理之路》中,刘鹏凯将心力管理定义为:将企业员工的心之所及,转化为力之

所达的过程;是将企业团队层面的意识培育转化为物质层面的生产力资源,并有效地进行集聚、发散和利用的过程;是不断引导员工在工作与生活中,善用其心,自净其心,消除恶心,增加爱心,发自内心,共同构建心心相印的和谐发展环境的过程。

作者刘鹏凯是一个迷恋写作、潜心管理的企业家,高级经济师,江苏黑松林粘合剂厂有限公司董事长,中国化工工作家协会副主席,中国管理科学院特约研究员,中国石油和化学工业企业文化建设专家组成员,大连市企业文化研究会特约研究员,“心力管理”概念创造者。他长期致力于企业管理和企业文化研究与实践,笔耕不辍,在《中国化工报》、《经理日报》、《泰州日报》、《企业管理》、《经营与管理》、《江苏企业管理》等企业多家报纸、刊物开辟专栏,作品达 300 多万字。著有《黑松林,我的太阳》、《细节的响声》、《漫话企业细节管理》、《漫话企业文化管理》和《心力管理》。他的作品曾获全国企业文化理论成果一等奖、江苏省管理创新成果一等奖、泰州市“五个一”工程奖。同时,刘鹏凯所经营的企业在胶粘剂行业有着较高的知名度。

学者看法Xuezhe Kanfa

“心力管理”是对管理学的创新和发展

这本书的出版,也引起了诸多专家学者的关注。

贾春峰(著名学者,原中共中央书记处研究室理论组副组长,中宣部理论局副局长):“心力管理”这四个大字,令我的眼睛发亮,这对管理学的创新和发展,可是具有重要的理论启示和实践意义啊!她彰显了两大魅力:一个是细节管理的魅力,另一个是心力管理的魅力。

艾丰(中国企业联合会顾问、中国发展研究院院长、经济日报原总编辑):这是一本作者独特、内容独特的书。写企业家的书不少,那大都是别人写的企业家的事迹的书;企业家自己动手写书的人不多,因为他们每天可以说是“日理万机”,同时又承受着巨大的企业经营的压力,没有“闲心”干这种事;再说,有的人可能笔头也困难一点。本书像一本企业管理学的普及读本,用通俗流畅的风格告诉我们应该如何用心力管理企业,很值得一读。

达凤全(四川省社会科学院研究员、教授、原副院长):《心力管理》中的每一个管理法都是心力的凝结。关爱、友善、相互扶助,你来我往,良性互动,人与人和谐相契。我们民族的高尚情操

在底层民众心中,在中国人的新征程中繁荣滋长。

高立胜(享受国务院特殊津贴专家、哲学研究员、管理学教授):《心力管理》作者长期从事企业经营管理工作,其实战成功之精要在于“结合”二字,即将古今中外管理理论成功地结合于企业管理实践,追采古今中外管理之精华融会于一炉,更得其文化之精妙,为企业发展所用;然又不囿其法,跃因腾挪,随机处之,唯实战所需是用。可谓“心力管理凸显大商道行境界,粘合文化彰显底蕴厚重特色”。

我非常欣赏《心力管理》所体现出来的独到的管理思想。

