

杜绝一切浪费：中国制造业的管理之道

面对这样的变化和压力,很多企业从消费者细分入手,特别是从消费升级入手,这是一个很好的选择。但是从根本上来讲,还是需要制造企业能够打造出自己的核心能力来持续面对变化和挑战,适应市场对企业提出的全新的要求。这是打造企业“内功”的问题,好的企业一定是不受环境影响而且可以保持与环境的互动。因此,中国制造企业还是需要静下心来从内在的能力提升入手。

杜绝一切浪费

在我持续观察中国企业的过程中,感受到太多可以改进的地方,能够提升效率的空间很大。我可以选两个小的角度来做说明。

一个是“流程成本”。本来两个人交流之后半个小时就可以马上解决的问题,却选择了借用流程来解决,一个流程走下来要经过至少三个人,同时还要三四天的时间,当我问这些管理者为什么不马上解决,他们说这是流程的需要,我把这个称之为流程成本,其实这样的成本非常多,但是大家习以为常,还认为这是正确的做法。

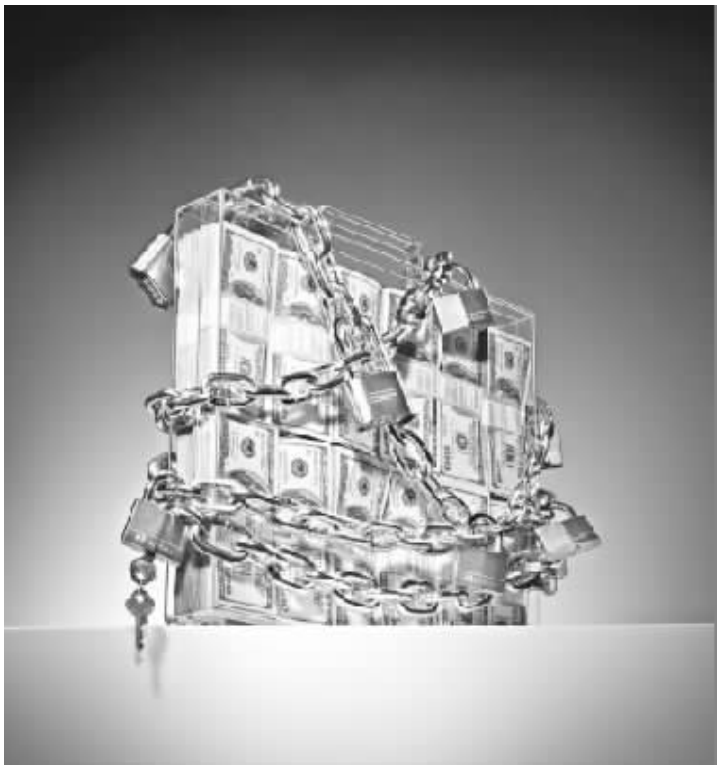
另一个是“沉默成本”。看看女生的衣柜,就可以理解这项成本只要条件许可,女生会很喜欢去买新衣服,但有一个奇怪的现象是,买了新衣服的女生,在大多数的情况下还是喜欢穿经常穿的那几件衣服,买来的衣服都挂在衣柜里,并且还是觉得没有合适的衣服穿,之后再不断地买新的衣服放进衣柜里。这些挂在衣柜里的衣服就是“沉默成本”。举这两个小小的例子,只是想说明在管理中可以节省的地方很多,不要一谈到成本就是劳动力、原材料,事实上在管理中存在着非常多的浪费,只要我们愿意就可以在任何一个角度展开行动而取得

提要:

2011年,对于每一个运营企业的管理者来说都是极大的挑战。中国制造和整个中国实体经济正在受到通胀的威胁。一方面是原材料价格不断上涨,生产资料成本、人工成本等不断增加;另一方面,通胀可能带来市场萎缩,这对于制造业来说,无疑是雪上加霜。显然,2011年通胀必将伴随着中国制造,甚至将成为中国经济的长期主题。

成效。

三星集团大中华区前总裁朴根熙,曾经分享了10年前三星度过亚洲金融危机的经验。1997年,亚洲金融危机中的韩国,众多财团艰难度日。当时的三星已处于生死边缘,长期负债最糟糕时达到180亿美元,几乎是公司净资产的3倍,这家韩国公司濒临倒闭,关键时刻,三星开始了痛苦的自我救赎之旅。朴根熙告诉记者,从1997年的金融危机中重新站起来的三星已习惯用危机意识武装公司的全体员工。“首先要保证现金流,同时要确保竞争力。一定要挑战极限式的降低成本。”据其回忆,当时为了压缩开支,三星节约到每一个细节。比如减少公司司机数量,鼓励管理层自己开车;免掉大型会议的聚餐,专务人员搭飞机只坐经济舱。“那时候三星的会议室里面都没有饮料,



工厂里也不再发免费的制服,这些要自己掏钱来买。”没错,“挑战极限式的降低成本”让三星在金融危机中脱颖而出,这足以给我们一个极佳的示范。

制造企业在人力资源管理方面存在着非常大的浪费,我在1994—2002年间做过一个200家企业员工工作状态的调查,调查的结果让我很惊讶。因为在这200家运行得不错的公司中,5%—10%的员工是和公司对着干的,他们没有任何的绩效产出,反而给公司的管理工作带来很多麻烦;20%左右的员工是为了“次品”而工作;20%的员工蒙着做,不知道为什么可以把事情做好,也不知道为什么事情做不好;20%—25%的员工符合绩效要求,而真正高绩效产出的员工也只有20%左右。这个调查的结果说明我们在人力资源上的浪费更为

严重,接近60%的员工没有有效的绩效产出。所以,只要我们愿意多作出一点努力,无论是在人力资源管理、产能转化上,还是在系统提升方面,我们都可以释放出更多的成本空间。

简化,简化,再简化

我不是一个反对体系建设的人,但是对于过度地关注体系建设而不关注解决问题,甚至让管理复杂化的安排,我是持反对意见的。从我的角度看,我们不是缺少管理反而是管理太多;不是体系建设不足,而是系统能力不足;不是员工执行力不行,而是管理之令太多无法执行。这些问题的存在都源于一个根本的原因:企业的管理者把管理做得太复杂,组织层级复杂、薪酬体系复杂、考核复杂、分工复杂,甚至连企业文化都很复杂。

在这样一个复杂的、权责不清晰的管理状态下,如何能够提高效率来面对变化呢?

并不是所有管理者都做得轰轰烈烈,事实上我们只要围绕着顾客需要的价值来进行运营和管理就行,就如德鲁克先生所言:管理就是两件事,降低成本,提高效率。我曾经有幸到一家公司出任总裁,能够吸引我到这家公司任职的动因是这家公司对于饲料行业生产方式的认可。

六和公司在整个行业迅猛发展、赢利高涨的时候,提出了“微利”经营的战略原则,并强行推动。“微利经营”战略主要体现在帮助养殖户提升养殖效率,同时降低饲料价格。刚开始的时候,很多经理人不理解,为什么到手的利润总公司硬是不让赚。六和管理层认为,养殖业环节是农民兄弟在持盘,但行业利润却大多分布在了药业、料业、食品业、育种业,农民得到的太少了,长此以往,养殖环节因孱弱、无利而倒塌,整个行业无以存活和发展,必须均衡价值链上的利润。

延伸阅读

“微利经营”要“三步走”

六和运用了“微利经营”的战略,找到了适合的简单的生产方式,所以获得了丰厚的市场回报。其一,10多年来,六和公司的饲料产量从10多万吨发展到了现在的年产千万吨,整个市场有了巨大的发展;其二,微利经营使企业苦练了内功,即使到了行业利润千分之三、千分之二,许多投资者开始退出的时候,六和仍大步发展向前;其三,也是最重要的,微利经营让企业始终不忘企业植根于养殖业,植根于同行,植根于农民百姓,消长与共。(陈春花)

“中国民营经济转变发展方式讲座”(四十)

如何在创建企业品牌中更好地配置各种资源?



第一,采取有效的品牌营销措施。要将品牌建设与核心竞争力联系起来,通过资本运营,将产品、资本、文化相融合,实现规模经济,提升品牌的市场需求和文化价值,最终达到提高品牌竞争力的目的,使企业在竞争中立于不败之地。

第二,寻找专业的品牌合作伙伴。要与专业的品牌代理公司合作,听取其关于品牌建设的合理化建议并挑选一家适合自己的广告公司。好的广告公司是不分国际与本土的,与好的广告公司建立长期伙伴关系,有助于品牌建设的一致性,以累积品牌资源。

第三,走品牌国际化道路。一个产品要走国际化品牌之路,可以考虑以联盟形式加以实施。比如找知名品牌商合作,走联盟经营方式,借助别人成熟的品牌效应,把自己的品牌推向国际市场。

第四,加强品牌宣传意识。优良的产品通过多渠道、多形式的品牌形象传播,提升品牌影响力,就能创造更好的经济效益。当前,网络经济已成为实体经济领域之外一个日益不能被忽视的市场,品牌既要传统市场宣传,也要在互联网上传播。

第五,建立科学的品牌经营评估机制。持续追踪品牌的表现,需要借助专业机构的科学调研。建立持续的品牌追踪评估机制,不仅有助于更好地进行营销投资,也有助于管理品牌资产,其量化与质化都需要客观的专业调研报告予以支持。只有对品牌做出科学评估,才能在建立品牌的过程中不断进步。

中国民营企业品牌建设中的一个很大问题是,对品牌的认识非常片面和肤浅。不少民营企业认为,做品牌投入巨大、耗费严重。而厂房需要扩建、设备需要添置、质量需要改进、技术需要研发,哪来那么多资源去做品牌?有的还认为创品牌是大企业的事,对中小企业而言只求销售,短期内无法考虑品牌,因为创建品牌需要额外成本,反而会影响企业生存。

事实上,对于民营企业来说,制定明确的品牌战略可直接优化企业的市场资源配置,因而获得产品销量和企业的快速成长。如果考虑到企业的未来市值,把无形资产因素考虑进去,那么,所有的广告宣传不但是提供销售的费用,也是提升品牌价值的投资。品牌包含企业在资源、技术、管理、营销、人力等方面的综合优势,是形成并实现企业可持续发展的动力源泉。那么民营企业如何以较低成本迅速提升销量和创建品牌,更好地配置各种资源呢?

提要:

现代的企业管理就像一场战争,就算是掌握这最好的资源,最有利的环境条件,最高端的技术,但是如果没有斗气十足的员工,一切都是空谈。每次都能一鼓作气地打个胜战自然是最好,然而职场深似海,员工“再而衰,三而竭”的时候,企业管理如何自救?这是众多企业的管理者都在思考的问题。

“三战而竭”的潜在危机

所谓“天时地利人和”,这是古时战争总结出来的经验,也适用于现代的企业管理中。企业的成败与员工的行为脱节,员工没有驱动力,自然就没有积极进取之心,那么“三战而竭”也见怪不怪了。这也说明企业本身的制度文化出现了问题,问题的积累随时可能引发各种企业危机:

1、企业内部关系复杂混乱。

员工三战而竭,最关键的原因就在于“人不和”。原因有很多,例如员工之间拉帮结派,小团体小组行动等,尤其是私营企业里面家族化的管理弊端。一旦企业内部关系过于复杂混乱,员工的向心力不一致,用力的方向不一样,导致工作效率的低效,并且企业目标也会出现很大的偏差。

2、公司内部的激励制度不健全。

员工的工作积极性受到挫败,很大程度上归因于公司内部激励制度的赏罚不均,区别对待等做法都会在潜意识中暗示所有员工:公司的制度不够健全,自己的努力不一定能得

员工“三战而竭” 企业管理如何自救

到相应的回报。这样一来,员工的情性就浮出水面了,最终导致整体士气的低落。

3、人才大量流失。

“良禽择木而栖”,员工长时间没有得到想要的成就感,没有渠道去实现自己的人生价值,就会重新考虑自己的去向。人才是最大的资源,人才的培养花费了大量的人力物力。由此产生大量人才的流失,对企业的发展来说是足以致命的。

企业管理自救之道

管理以人为本,企业管理自救,提高绩效管理的关键之一在于运用适当的激励方法,充分调动人的主动性和积极性,进行创造性的工作。相信每一个管理者都希望员工能够自觉自愿地为企业贡献自己的才华,把企业当作是自己的家,问题怎样才能达到这个效果呢?面临员工三战而竭的现状,管理者应该做出怎样的调整呢?单老师介绍了两种适用性比较广的企业管方法:

第一种:培养从“你们”到“我们”的归属感

先看一个故事:洞房花烛夜,当新郎兴奋地揭开新娘的盖头,羞答答的新娘正低头看着地上,忽然间掩口而笑,并以手指地:“看,看,看老鼠在吃你家的大米。”第二天早上,新郎还在酣睡,新娘起床,一声怒喝:“该死的老鼠!敢来偷吃我家的大米!”“嗖”的一声一只鞋子飞了过去。新郎不禁莞尔。

从故事中,我们看到新娘的口吻在一夜之间变了,从“你家”到“我家”的转变,实际上就是角色的转变,自我定位的转变。人是群居动物,并不是独立分离的个体,需要集体的归属感和安全感来作为精神支撑。

因此,企业管理的落点应该是在于把员工这样的个体,从精神的层面上拉近公司这个大家庭里面来,这种家的归属感产生的力量不可估量。无论是给予员工最直接的经济奖励、安全保障等,还是从各个细节上承认员工在这个大家庭的不可或缺的作用,都是很有必要的。如果有一天,你听到很多员工很骄傲地说:“我们公司特别贴心,对员工很好……”之类的话,那么就算是“三战而竭”的状况就不会轻易出现,而是员工们拧成一股绳的强大集体力量,对抗一切困境。

第二种:给予自我实现的成就感一位音乐家,在演奏音乐时,所感受到一股“忘我”的体验。一位艺术家在画图时,感受不到时间的消逝,他在图的每一分钟,对他来说跟一秒一样快,但每一秒却活得比一个礼拜还充实。这就是自我实现的成就感和满足感的体现。

根据马斯洛心理需求层次论,自我实现是最高心理需求层次。以各种方式肯定员工的工作,给予员工强烈的成就感是成功的领导者不可忽视的。让员工明白,他们做的事情很有意义,很有必要,很有价值,让其深刻地体验到自己没有白活在这世界上。这种成就感什么都不可比拟,领导者的一句话或许比一擦钞票更有驱动力。

最适合的激励方法不是“依葫芦画瓢”,而是“欲立立人、欲达达人”,导入股权激励机制。用社会的财富、未来的财富、员工及企业上下游的财富在企业内部建立一套与利益相关者共赢的机制,从而实现人力资源与物力资本完美结合,让真正干活的人成为企业的主人,最终达成个人与企业共同发展、持续共赢之目的,这才是企业发展的根与本。

(单海洋)

企业管理中的五大要素

就个人16年执掌企业的思考和经验,以下5个方面是一个优秀的管理都应该注意的要素:1、企业文化;2、战略规划;3、奖惩制度;4、改革创新;5、学习培训。

所谓企业文化,实际上就是老板的价值观及其理念演绎的系统。当今时代,要做好一个企业,可能都得遵循三大法则:第一,人的价值高于物的价值,即通常所谓“以人为本”;第二,集体的价值高于个人的价值,即通常所谓“团队精神”;第三,用户的价值高于企业利润的价值,即通常所谓“用户至上”。任何企业,任何企业管理者,如果违背这三大法则,企业管理就搞不好,企业也不可能真正做大做强。

所谓战略规划,指的是企业管理者要时刻想到大局,要随时看到长远,要有对大局和长远的规划,不能急功近利,更不能鼠目寸光,当然也不能“脚踩西瓜皮,滑到哪里是哪里”。我国有不少民营企业是靠投机发展的,中央提出经济要“调结构,促转型”,实际上也是战略规划。优秀的企业就是能够走在前面,及早谋篇布局,从传统的劳动密集型、污染重、能耗高的产业向技术含量高、环保节能的先进产业转型,从拼资本、拼规模、拼价格向比先比研发、比创新调结构,从产业链的中间走向两端的市场营销和技术研发。大名鼎鼎的耐克公司并不做鞋,统统让别人做,自己只管市场营销,结果是做鞋的人赚1元,卖耐克鞋的却赚10元。

所谓奖惩制度,就是简单一句话:奖勤罚懒。人类的本性是趋利避害,偷懒或企图不劳而获是常态,经成功引导,唯有奖勤罚懒,奖要奖到心动,罚则罚到心痛,人心自然因势利导。我们企业就办有自己的报纸和月刊,一者主要是正面表扬和鼓励,一者主要是反批评与鞭策,从而起到惩恶扬善的作用,达到良性互动、企业和谐的目的。

奖勤罚懒必须制度化,有规可循,不能凭老板之随心所欲,也不容任何个人喜恶行事。奖罚制度还必须做到该奖则奖、该罚则罚,要避免不奖不罚、该奖不奖、该罚不罚。不奖不罚是缺少正义感的企业,该奖不奖则员工失去向上的动力,该罚不罚则导致“破窗定律”,结果是大家都去砸玻璃。只奖不罚,或只罚不奖,尽管比不奖不罚要好,但不太可能见效明显。

所谓改革与创新,指的是就是企业要不断求变,永远也不固步自封。我们的企业之所以能有今天,就是靠不断的改革和创新成就的,主要是5次,即2000年的分配机制改革,2002年的同心圆多元化创新,2005年的“调结构、促转型”的创新,2008年的禅让式传承创新,2009年的MBO体制创新。企业要继续发展,仍需要不断改革和创新,头脑中要永远绷紧求变求新的弦。

学习培训,这一点不言而喻,谁都知道当今是个知识经济时代,科技发展日新月异,据称知识更新的速度已达到5年一期,不通过学习更新知识,极其可能沦为“桃花源中人”,“乃不知有汉,无论魏晋”。不仅老板和管理者要不断学习,随时更新自己的知识,更重要的是,企业要对自己的员工进行计划的培训。这当然是有成本的,甚至很贵,但千万不能心痛培训费。事实上,现在许多大学生就业,关心的不仅是待遇,也关心企业是否有培训计划,一旦发现企业从来不搞员工培训,很可能就跳槽走人。

(作者袁立,为中国民(私)营经济研究会理事、上海富大胶带制品有限公司董事长)

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