实效管理 | ShixiaoGuanli

从洋奶粉涨价看企业成本控制

近日，不少人发现雀巢等洋奶粉以原料价格上涨为由，悄悄上调了部分产品价格，有的品类上涨20元，平均涨幅高达20%。

尽管国家发改委再三约谈企业、行业协会稳定物价，但雀巢、澳优、美素等洋奶粉近日仍以原料价格上涨为由，上调了部分产品价格，平均涨幅达两成。

据了解，雀巢旗下的国产“能恩”900克装1段目前零售价在230~235元，较之前上涨了约20元，2段零售价为175~180元，上涨了约10元；荷兰美素奶粉的价格也大幅上涨，1段从198元涨到260元，2段从180元涨到230元。

此外，澳优乳业方面证实，由于原料成本上涨等原因，澳优“能力多”系列产品已上调价格，其中，“能力多”免疫强化系列现在的建议零售价是328元，而此前其建议零售价为298元。

面对涨价争议，洋奶粉都一致地将原因归咎于原料成本的上涨。

那么，在企业中怎么控制成本呢？

成本控制的起点，或者说成本控制过程的平台就是成本控制的基础工作。成本控制不从基础工作做起，成本控制的效果和成功可能性将受到大大影响。

1、定额制定。定额是企业在一定生产技术水平和组织条件下，人力、物力、财力等各种资源的消耗达到的数量界限，主要有材料定额和工时定额。成本控制主要是制定消耗定额，只有制定出消耗定额，才能在成本控制中起作用。工时定额的制定主要依据各地区收入水平、企业工资战略、人力资源状况等因素。在现代企业管理中，人力成本越来越大，工时定额显得特别重要。在工作实践中，根据企业生产经营特点和成本控制需要，还会出现动力定额、费用定额等。定额管理是成本控制基础工作的核心，建立定额领料制度，控制材料成本、燃料动力成本，建立人工包干制度，控制工时成本，以及控制制造费用，都要依赖定额制度，没有很好的定额，就无法控制生产成本；同时，定额也是成本预测、决策、核算、分析、分配的主要依据，是成本控制工作的重中之重。

2、标准化工作。标准化工作是现代企业管理的基本要求，它是企业正常运行的基本保证，它促使企业的生产经营活动和各项管理工作达到合理化、规范化、高效化，是成本控制成功的基本前提。在成本控制过程中，下面三项标准化工作极为重要。

第一，计量标准化。计量是指用科学方法和手段，对生产经营活动中的量和质的数值进行测定，为生产经营，尤其是成本控制提供准确数据。如果没有统一计量标准，基础数据不准确，那就无法获取准确成本信息，更无从谈控制。

第二，价格标准化。成本控制过程中要制定两个标准价格，一是内部价格，即内部结算价格，它是企业内部各核算单位之间，各核算单位与企业之间模拟市场进行“商品”交换的价值尺度；二是外部价格，即在企业购销活动中与外部企业产生供应与销售的结算价格。标准价格是成本控制运行的基本保证。

第三，质量标准化。质量是产品的灵魂，没有质量，再低的成本也是徒劳的。成本控制是质量控制下的成本控制，没有质量标准，成本控制就会失去方向，也谈不上成本控制。

第四，数据标准化。制定成本数据的采集过程，明晰成本数据报送人和入账人的责任，做到成本数据按时报送，及时入账，数据便于传输，实现信息共享；规范成本核算方式，明确成本的计算方法；对成本的书面文件实现国家公文格式，统一表头，形成统一的成本计算图表格式，做到成本核算结果准确无误。

3、制度建设。在市场经济中，企业运行的基本保证，一是制度，二是文化，制度建设是根本，文化建设是补充。没有制度建设，就不能固化成本控制运行，就不能保证成本控制质量。成本控制中最重要的制度是定额管理制度、预算管理制度、费用审报制度等。在实际中，制度建设有两个问题。一是制度不完善，在制度内容上，制度建设更多地从规范角度出发，看起来像命令。正确的做法应该是制度建设要从运行出发，这样才能使责任人找准位置，便于操作。二是制度执行不力，老是强调管理基础差，人员限制等客观原因，一出现利益调整内容，就收缩起来，导致制度形同虚设。

当然，也有人质疑：成本上涨只是一个美丽的借口，原料成本上涨不能成为洋奶粉涨价的原因，而出现洋奶粉企业顶风涨价的根源在于洋奶粉企业在中国国内市场的垄断地位。

三聚氰胺事件导致进口奶粉的市场份额不断提升，进口奶粉企业也已具备定价话语权，能在需求增加的时候适时抬价。AC尼尔森的报告指出，三聚氰胺恐慌之后，考虑到受污染和缺乏质量监控的风险，中国消费者开始选择进口奶粉品牌。本地婴幼儿配方奶粉和奶粉品牌的市场份额在去年10月份几乎为零，而进口奶粉品牌却纷纷得益。恐怕，这才是羊奶粉出尔反尔有恃无恐涨价的根本原因。

（牛津）

员工管理要宽严得体

传统上，管理中运用更多的方法是惩罚，通过惩罚来刺激员工更努力、合格地完成工作。比如，《韩非子》认为通过“必罚明威”：领导者管理人力资源重要的手段之一即进行适当处罚，只有对该惩罚的行为给予相应的处罚，这样才能树立起领导者、管理制度的威严。首先，企业领导者不能过分仁慈，过分仁慈企业管理制度就无法得到切实的执行，领导者也不能树立威信，企业禁令也就不能得到贯彻执行。第二，执行企业管理制度时必须一视同仁，一丝不苟，领导者不能待己(包括亲信、亲戚)以宽，待人以严，否则即使是严厉的制度也不能保证企业正常运转。

经营管理大师松下幸之助认为，经营者在管理上宽严得体是十分要紧的。尤其是在原则和法规面前，更应该分毫不让、严厉无比。对于那些违反了规定的人，就应该举起“钟馗剑”，狠狠地快刀斩乱麻，绝不姑息纵容。松下说：“上司要建立起威严，才能让下属谨慎做事。当然，平常还应以温和、商讨的方式引导下属自动自发地做事。当下属犯错误的时候，则要立刻给予严厉的纠正，并进一步地积极引导他走向正确的路，绝不可敷衍了事。所以，一个上司如果对下属纵容过度，工作场所的秩序就无法维持，也培养不出好人才。换句话说，要形成职工敬畏科长、科长敬畏主任、主任敬畏部长、部长敬畏社会大众的舆论。如此人人才能严于律己，才能建立完整的工作制度，工作也才能顺利开展。如果太照顾人情，反而会造成社会的缺陷。”

美国法律的严厉，给松下留下了深刻的印象。比如严重破坏社会治安，有时要判90年的徒刑。这似乎是不可思议的。但鞭子重重地举了起来，打下去却比较轻。那些犯人在服刑期间，经过训练和反省，表现良好即可假释出狱。出狱的这些人，往往慑于法律的威严而很守规矩。这给了松下有益的启示。松下说：“根据我自己的体验，用人之道，贵在顺乎自然，千万不可矫揉造作。该生气的时候就生气，该责备的时候就责备，越自然越好。”

（谭小芳）

“木匠”徐之伟的特色管理语言

2008年7月，隆力奇引入用友进行内部NC信息化项目建设，并在半年之内全面上线。在用友软件项目管理中心总监张学杰的体会中，这个项目的顺利实施，前提便是徐之伟个人权威的“实时护航”，“从上而下”地推动了隆力奇的这场整体思想变革。

不仅项目进展徐之伟都每日躬亲，对于内部的抵触情绪，徐之伟也亲自上阵沟通平抚。

一个细节让张学杰印象深刻。此前，隆力奇仓库保管员和统计员只要确保领料的时间和数量记录正确，至于究竟是哪个公司在领料，领的是哪个公司的料，都被统统交给了财务月底去分割审核。由于NC系统强调内部公司交易一定要清晰，因此试运行之后，分割的工作被前置到了仓库发货阶段，这便引起了隆力奇仓库保管人员的强烈不满，抱怨工作量增加了。

徐之伟将不满的员工叫到办公室，随手拿起桌上的一张A4纸，指着对角的两个点说：“以前这两个点之间，你们会走对角直线，但是现在必须拐一个直角，为什么？因为中间我种了草坪。不允许踏草坪走，这就是流程。”最终的结果是，“踏草坪”的比喻不费太多口舌便让员工明白了什么是流程什么是禁区，很快便平息了内部对NC系统的反弹。

让复杂的管理问题变得形象、易沟通，在张学杰看来，这正是徐之伟令人印象深刻的特长。“我的管理语言就是这样，一目了然，我做出来的事情，就是要让别人觉得事情其实很简单。”徐之伟说，这主要得益于他的出身——曾经是一名木匠。

木匠徐之伟最推崇的便是“图纸”。“木工需要通过图纸来确定东家究竟要什么东西，同时规划自己怎么做，你看这张图，客户要一个佛龛，木匠去做工，会先画一张图，准备怎么做，做出来后是什么效果，一目了然、沟通清楚且毫无废话。”徐之伟举起一幅日本佛龛的设计图说。在徐之伟看来，这恰恰和成功的企业管理实践“大道相通”。因为任何企业本质与木工都一样，要“做生意抓两头”，即首先要了解客户的需求，其次要知道如何组织员工生产出符合客户需求的产品和服务。

话虽如此，其中的过程却非常复杂，涉及到诸如营销、制造、库存、采购、财物、人力资源等诸多部门和环节的协同、互动。

徐之伟的法宝便是“图纸”。“我有时候和公司里的人沟通不清楚的时候，我就会画图，说你看看，我需要什么东西，你告诉我，你也给我一张图，来告诉我你怎么来完成。”徐之伟认为，最好的沟通方式就是图纸，只要“图纸蕴胸中”，这些业务流程、部门环节，就像一个个榫和铆，组装咬合便不是问题，这种管理方式也被他称为“可视化管理”。而这，也正是徐之伟管理方法论的核心所在。

徐之伟的偏好给张学杰出了一道难题：他必须用画图的方法将NC系统业务流程全部画出来，而且要画三套：第一套是隆力奇原有的业务流程，第二套是由用友顾问提出的、优化后的建议业务流程，第三套是最适合隆力奇的最佳业务流程。

虽然颇具挑战，但张学杰对此却颇为认同。在他看来，徐对“图纸”和“可视化”的推崇与信息化系统本身的追求颇为“暗合”。“目标是相同的，就是沟通明白，说清楚思想，让复杂的问题简单化。”张学杰说。

“站在这些图表前，每个员工都能找到自己的位置，搞清楚自己要做什么，怎么做。”张学杰说，在他看来，徐之伟推崇的这些能够化繁为简、明了沟通的图表，有种“易经”的精神，“譬如图表就像卦象，而注解则是卦辞，人人可卜”。

（金　晶）

新形势下创新党建工作的对策思考

这是该司基层党组织开展“一讲、二评、三公示”的情景。

□　周　跃

胡锦涛总书记指出：“党建工作必须适应新形势、新任务的要求，走在党的基层组织建设的前头”。

新形势下，如何创新党建工作的方式和方法？

笔者就多年的工作实践，谈几点肤浅的认识和体会。

一、当前企业党建工作存在的问题

一是思想认识不到位，基层党建工作不同程度地存在“说起来重要，做起来次要，忙起来不要”的现象。党建工作流于形式，缺乏实际效果，党组织的政治优势和核心作用不明显。二是普遍存在重业务轻党建，党的基层组织工作行政化倾向严重，只要经济指标完成了，就是“一肥遮百丑”，即使党建工作成绩平平，也能头顶各种美丽的光环。三是党建工作机制不完善，存在重安排，轻检查，考核不逗硬的现象，造成基层党组织感召力不强，推动力不够，工作的质量和效果大打折扣。四是党建工作的内容不丰富，一些党支部工作按部就班，缺乏针对性，吸引力、凝聚力不够。五是少数人存在党建工作与经济工作比，产生不了直接的经济效益，是搞花架子，是务虚的东西，可有可无的认识。一些单位政工人员配备不齐，政工人员与行政业务人员同工不同酬，收入相差甚远，说话底气不足，以致产生“不干亏心，干了灰心，想着寒心”的现象，严重影响政工人员工作的积极性、主动性和创造性。

二、创新企业党建工作的对策思考

（一）围绕企业中心工作，找准党建与行政工作的结合点

新形势下，党建工作要给力企业经营工作，必须做到三个转变。一是转变工作方法，围绕中心抓党建，抓好党建促发展不能流于形式。党建工作要围绕企业中心工作，及时研究、制定针对性的党建工作目标、任务、措施、办法，把解决好生产经营中的难点，作为党建工作的重点，紧紧围绕企业经营工作，充分发挥好基层党组织的政治优势和核心作用。努力做到行政工作想什么，党建工作就抓什么；企业发展需要什么，党建工作就补充什么。这样，党建工作才能从形式到内容上得到深化、从深度到广度上得到拓展，始终保持旺盛的生机与活力。二是转变工作思路，以党建促各项经营任务的完成，提高当党建工作的有效性和针对性。努力克服党建工作与中心工作相脱离的倾向。具体而言，就是要围绕企业的经营工作、目标任务，及时制定出党建工作安排，明确工作内容，落实保证措施，严格逗硬考核，推动和促进各项经营任务的完成。三是转变思想观念，变“可有可无”为“不可缺少”。行政对工作安排后，党组织要抓宣传、抓发动，抓载体，为完成经营任务提供思想和组织保证，这是党组织融入生产经营和管理的一个很好的切入点。比如围绕安全工作，党组织在全面参与的同时，要通过党员安全责任区、党员示范岗，“创先争优”和“三无竞赛”等载体，彰显党组织的政治优势和核心作用。

（二）围绕企业中心工作，积极探索融入经营工作的有效途径，变“被动”为“主动”

新形势下，党建工作应做到两个到位：一是思想认识要到位。一些人认为，党建工作是务虚，产生不了直接的经济效益，这是片面的认识。企业改革改制了，以发展为前提，以经济效益为中心，但国有企业的性质没有变，党组织的政治保证作用没有变，尤其是在纷繁复杂的市场环境下，企业要取得好的经济效益，实现全面协调可持续发展，更离不开党组织的保驾护航。思想政治工作是生产力。要正确认清党组织的政治核心作用，围绕“虚功实做”增强党建工作的影响力、凝聚力和战斗力，在统筹规划企业发展过程中，把党建工作有效融入到生产经营的全过程，把党的工作与经营工作有机结合起来，同步安排、同步考核、同步总结、同步奖惩，使之成为不可分割的有机整体。在工资薪酬分配上，应不分行政、业务和政工身份，收入高低根据所在企业、部门和个人岗位、业绩进行综合考核。同一职务的党政干部实行“一岗双责”，对企业生产经营、精神文明建设负同等管理责任，同等奖罚。二是党组织的作用发挥到位。在当前企业员工思想活跃的情况下，党组织要通过开展调研、谈心、扶贫、帮困、宣传发动等工作，为行政分忧解难，使行政有更多精力组织生产经营活动。

（三）围绕企业中心工作，不断创新党建工作的方式和方法

1、*创新学习方式，注重学习的质量和效果。*一是采取政治学习与业务学习相结合，使基层党组织的学习更加贴近工作、贴近实际，把学习与促进工作开展结合起来，助推经营任务的完成。二是严格学习制度，做到有计划、有安排、有考勤、有记录、有检查，把“述学”、“评学”、“考学”列入党员干部的重要内容。通过创新学习方式，使党员干部学得深、学得实、学得好，有利于推进企业的“两个文明建设”。

2、*创新思想政治工作方式，做好稳人心、聚人心的工作。*党建工作说到底是做人的工作。“以人为本，关键在人”，要针对各个时期干部职工的热点、重点、难点问题，及时制定针对性的措施、办法。重庆能源集团永荣煤炭运销公司近年来结合自身工作实际，制订了《职工思想政治工作定期分析制度》、《形势任务教育制度》、《干部深入基层制度》、《领导干部接待职工来信来访制度》《进一步转变作风，严格安全管理，加强劳动纪律》等制度。通过干部与职工唠嗑、谈心、结对子等形式，及时掌握职工的热点、难点问题，职工的合理诉求得到及时解决，做到了思想政治工作与解决具体问题相结合，党组织的地位和作用在为企业的中心工作服务的过程中得到有效改进和加强。

3、*创新党的组织生活，夯实党建工作的基础。*一是要从有利于开展工作出发，着力于党支部、党员作用的发挥，突出工作特色，在有为上下功夫，避免工作行政化倾向。二是支部组织生活除了开展“三会一课”外，还应当根据企业的工作重点，职工关心的热点、难点问题进行研讨，集党员之智，使党支部工作有的放矢，更具针对性。三是选好用好支部“领头羊”。党支部作用发挥如何，党建工作基础是否扎实，党支部书记是关键。极个别支部书记不了解职工思想动态、不会写调研文章，要通过有效的制度、办法去解决。在其位，就要谋其政，履其职。

4、*创新活动载体，提高党建工作的影响力。*有活动才有活力，有活力才有影响力。运用载体开展活动，既是党建工作的传统做法，又是新形势下开展党建工作的有效途径。近年来，运销公司党委组织开展丰富多彩、健康向上的各种活动，成立的音乐舞蹈、文学新闻、摄影、篮球、乒乓球、信息网络六大协会，干部职工踊跃参与，通过这些载体，有效激发了干部职工的工作积极性，煤炭销售、运输安全、维稳工作取得显著效果，提高了党建工作的有效性。

总之，“党建工作必须适应新形势、新任务的要求，走在党的基层组织建设的前头”的指示，给新时期党建工作提出了新要求，只有静下心来，正视我们存在的问题并不断创新，党建工作才能永葆青春与活力。

（作者单位：重庆永荣煤炭运销公司）