

优秀企业成功的必备管理特征

不离本行

强生公司的前任主席伯特·约翰逊说:“不要接下你不知如何做的生意。”或者像宝洁公司的前任执行总裁爱德华·哈尼斯(EdwardCHarness)说的那样:“我们公司从未离开过本行,我们尽量避免成为一个综合体。”除了几个例外,优秀公司的产品几乎都沿他们所熟知的方面扩展,很少进入他们未知的领域。

精兵简政

我们考察的公司大多数是大型企业,这些企业没有一家实行复杂的矩阵结构,一些企业曾经采用过这种结构形式,但现在已经放弃。优秀企业中的组织形式和系统简单明了。上层管理人员尤其地少;不到100个幕僚人员的企业经营数百亿美元的生意,这种情况经常可以见到。

宽严并济

优秀的企业既是集权又是分权的。像我们所说的,在大部分情况下,他们把权力下放到车间和产品开发部门。另一方面,对于少数他们看重的核心标准,这些公司又是极端地集权,公司高层牢牢地把握着这些权力。3M公司由于照顾到产品斗士因而组织比较混乱,然而,一个分析家指出:“对公司基本信念的信仰,他们比被极端政治派别洗过脑的狂热分子还狂热。”在Digital公司,这种混乱情况更明显,以

提要:IBM的托马斯·沃森说:“一个组织的基本哲学思想对组织的作用

比技术资源、经济资源、组织机构、创新和抓住时机的作用更大。”麦当劳的雷·克劳克(Raykroc)定期拜访各连锁店,用公司一贯的标准质量、服务、清洁和价格来衡量各连锁店的好坏。



致一个经理人员抱怨说:“很少有人知道他的上司是谁。”但是,外面的人很难想象,该公司上下员工一直严格地坚持着要使顾客依赖的信条。

崇尚行动

虽然这些优秀的企业在决策过程中可能会进行分析,但是,他们不会被那些现象所麻痹(像许多其他的公司一样)。在许多这样的公司里,标准的操作程序是:先做,再修改,然后再尝试。举个例子,一位Digital公司的高级经理人说:“当碰到大问题时,我们就把10个资深人员集中到一间办公室里,然后关上一周。当他们提出答案后,我们马上就执行。”此外,公司非常重视实验。他们不是让250个工程师和市场人员孤立地在新产品上干上15个月,而是以5—25人为一组,在几周时间带着一些并不昂贵的样品在顾客中验证关于产品的想法。令人惊奇的是,每个优秀的公司都有很多套实用的办法来保持企业的灵活性,防止因规模扩大而导致的不可避免的浪

费。

贴近顾客

这些公司从顾客身上学习。他们提供无与伦比的高质量、优质服务和信用卓著的可靠产品不但能用,而且还用得舒服。这一切成功地区分了日用品类的公司如弗里托食品公司(土豆片)、梅塔格家电(洗衣机)或者是塔帕韦尔公司。IBM的市场部副总经理弗朗西斯·罗杰斯说:“在许多公司,当顾客受到好的服务时,往往格外惊喜,认为这很特别。这种情况实在令人惋惜。”在优秀公司里情形却不一样,每个人都有责任提供最好的产品和服务。很多具有创新精神的公司总是从顾客那里得到有关产品方面的最好的想法,这是不断地、有目的地倾听的结果。

自主创新

具有创新能力的企业总是通过组

织的力量培养领导者和创新人才,他们是所谓的“产品斗士”的培养地。3M公司被描述成“如此执著于开发创新,以致这个公司的氛围不像是大企业,而像个由实验室、小房间连起来的松散网状结构,上面挤满了狂热的发明家和大胆的创业家,在公司里充分发挥他们的想像力”。他们不限制员工的创造力,支持有实际意义的冒险,支持员工试着去做一些事。他们遵循弗莱彻·拜伦的第九条诫令:“要有合理的犯错误次数。”

以人促产

优秀的企业认为,不论是位居高位者还是普通员工,都是提高产品质量和劳动生产力的源泉。这类公司中的劳资关系良好,劳资双方有相同的劳动态度,也不认为只有资本投资才是效率提高的源泉。就像IBM的小托马斯·沃森所说:“IBM的哲学只有3个简单的原则。我将从认为最重要的开始:尊重个人。这是个很简单的概念,但是IBM的经理们却花了很多时

效率低下:不是员工不好而是制度不行

这两天到仓库了解物控流程运行情况,免不了从车间路过,发现员工工作散漫,扎堆聊天的有之、边走边打手机的有之、不紧不慢者有之。我停下来和车间员工聊天,发现员工们也并非愿意如此。原来他们对车间人浮于事、效率低下的问题早就

不满,只是苦于投诉无门,久而久之,也就麻木了。

我和两名工人,两名班长、一名工段长交谈过,他们虽然立场各不相同,但无不承认一个事实:计时工资没有效率。

员工甲是主动找我表达意见的。他问“你是老板吗?”可见这名员工连老板是谁都不清楚。当我告诉他,你的意见我可以反映给老板时,他便大胆向我表达了对车间计时工资的不满,也同时表达了对在车间走来走去不干活的班组长的不满。他忧心忡忡地说,这么多人不干活还能拿高工资,工厂早晚会被这些人玩垮。

员工乙是我询问他的收入情况时,他才对我表达意见的。他说自己一个组总共20人,就有一个组长、三个班长脱产,工作效率低得不能再低了。本来三小时能干完的活,通常要拖延至八小时才做完。因为他们的工资超过2/3都是加班所得。不加班就没有多少收入,而工厂的任务又不饱满,不磨时间,就不能加班,不加班就不能增加收入。所以大家从不愿意加班变成了想方设法也要加班。

班长甲是我在一个办公室碰到的。他是来沟通工作的,还是来做其他事情的,我不得而知。我问他班长不脱产行不行?他说行,给点补贴就行,特别是五六个人的班,班长确实不需要脱产。

班长乙正和另两名员工倚靠在一张品管台上聊天,见我路过,另两人迅速离去(回到了自己操作的工位),我向剩下的一位打了招呼,了解他的工作。他回答是班长,管20来人。我问了他的收入,居然高过员工平均工资1000元。而他并不需要动手操作,只需要看着他手下的20人干活。

前面三位的工作都是手工操作或独立操作为主。我碰到的一位工段长是流水线的。我发现流水线周围站立了过多的员工,而他们面前流过的产品明显偏少。我请教他流水线的最大产能。他说至少是现在的两倍甚至3倍。我问他为什么不减少员工加快线动速度,让员工轮流休息?他说,放假员工收入就减少了。为保证员工收入,在上半月他们都会安排员工到前工序去帮忙。

很显然整个工厂效率极低。低到什么程度?有人告诉我一个数据,该工厂人均产值不到公司其他工厂人均产值的1/3。即使排除产品因素,该厂员工的人均产值提高一倍在大家看来都是理所应当的事。

为什么效率如此低下?不合理的计时工资制度应该是主要元凶。我认为不是员工不好,而是制度不好。至于不合时宜的制度为什么畅行几年,我就不得而知了。

(作者张国祥,流程管理专家)

白庄矿:节能减排从源头抓起

山东能源肥矿集团白庄矿坚持优化设计与强化管理相结合,应用先进技术与淘汰落后工艺相结合,清洁生产与资源综合利用相结合的原则,坚定不移地抓好节能减排工作,推动矿井各项工作又好又快发展。

该矿在采区设计时,技术部门优先采用资源回收率高、污染排放少的清洁生产技术、工艺和设备。所有系统、装备设施选型严格执行设计规范及有关规定,并选用经过能效认证的安全、高效、节能和环保设备。优化开拓布置,减少巷道工程量,合理确定掘进断面,推广岩巷光爆锚喷、煤巷锚网、锚深等主动支护工艺、选择合适的采煤方法,严格作业规程,减少矸石混入量。千方百计提高生产效率和资源回收率,最大限度地避免开采和加工中的资源浪费,努力做到高效率、少投入、低污染。合理布局配电系统,尽量缩短配电半径,减少线网电能损失。积极推广矿井提升机的直联传动和电力电子调速技术。主通风机和排水泵工况点要维持在最佳效率点附近,淘汰机械式闸阀调压调量。采用电能监控信息系统技术,建立计算机远程监控信息系统,实时监测企业的电能消耗等运行参数,严格控制高峰期用电负荷,实现企业电能管理信息化和自动化。矿井中央泵房主排水设施及相关系统运行尽量实现错峰填谷、分时用电,定期维护主排水设备,主排水管道必须定期除垢清洗,吨水每百米排水电耗应低于0.5千瓦时。空气压缩机应根据用风需要,有计划地实施定时、集中供风。矿井主提升设备、风机、水泵、空气压缩机的技术性能,每年至少测定一次,并调整在最佳工况点运行。强化选煤能耗管理,加快全厂集中控制、单机电力电子调速和动态无功补偿技术改造,积极采用合成药剂用于浮选,减少能源消耗。工作照明、公用照明全部应用符合国家要求的高效节能灯具,淘汰白炽灯和国家明令淘汰的灯具。同时,加强和完善节能减排管理职责,完善能源计量体系。职能部门配齐能源计量器具,明确责任,健全节能减排管理制度。各有关单位部门健全能源消耗计量原始记录和统计台账,按时报送节能减排统计报表,全面完成矿目标责任书要求的给予适当奖励,并在节能工作中做出突出贡献的先进个人予以表彰奖励;对完不成矿目标责任书要求的给予处罚,确保取得实效,促进矿井可持续发展。

(吕燕)

让奖惩成为管理执行中最有力的杠杆

提要:奖惩是最锋利的双刃剑。奖励可以引发更多的类似的重复的更大的贡献;惩罚可以避免更多的类似的重复的更大的错误。所以,奖励要有巨大的诱惑力,惩罚要有巨大的冲击力。

为什么惩罚得不到应有的效果?为什么员工没有取得成果,你也不去惩罚?为什么惩罚经常出现适得其反的结果?

惩罚不是你随便想怎么做就能达到效果的,如果没有做好,很可能引发事倍功半的后果,所以,我们在对员工实行惩罚的时候,一定要避免以下情况:

(1)心太软

惩罚为什么不能心软?为什么要狠一点?因为“狠”是避免他错得更远。我常跟同仁讲为什么我们现在不太好?那是因为过去我们的家人、朋友护着我们,让我们没有成长;是因为过去的企业对我们太放松,没有成绩还能拿到报酬,让我们没有提升的能力;是因为我们周

围的人对我们太温暖,让我们失去了过冬的能力;是因为外界对我们太好,丧失了困难中、挑战中、磨难中有更大的成长。所以今天我对你们够狠够严,外界才会对你们很赞赏。

(2)没有依据

为什么没有惩罚?可能你们以前没有这样的先例,好像制度中没有有说。这就是没有依据。针对这样的问题怎么办?一是要轻罚重教;二是自罚;三是领导者站出来罚;四是立刻讨论怎么办。

(3)不适应

有人为什么不愿意接受惩罚呢?比如说在我的总裁班课程上,那些学员平常在企业里都是当老总的,课程上罚你当着那么多人的

面做俯卧撑,你受不了;让你在地上爬,你受不了。然而,不舒服、不适应却是改变的开始。

怎么样让自己改变呢?就从你舒服、不适应的地方开始,不舒服不适应说明你正在改变。如果你都同原来一样舒服,同原来一样的适应,那还叫执行吗?还叫惩罚吗?惩罚就是专门让人痛苦的,而痛苦才能避免更大的损失。

(4)钉子户

有两个解决方案,要么你钉进去(融入),要么拔出来(开除)。

钉进去是融入。世华精神表彰中有一个重要的奖项——“最具融入奖”,为什么要给同仁颁这个奖呢?有一个重要的原因,就是这些人在社会上干了很多年,有很多杂

江麓机电:创新管理机制 提升班组管理水平

班组是企业从事生产经营活动和管理工作的最基本的组织单元,是提升企业管理水平,构建和谐企业的落脚点,是企业管理的基础,也是企业管理的一面“镜子”。为此,江麓机电在围绕生产经营中心工作的同时,以兵总推进“五好一准确”的要求为基础,结合开展精益生产和精细化管理,不断创新管理机制,提升班组管理水平。

以创建活动为契机 提升班组管理水平

近年来,中国兵器工业集团江麓机电科技有限公司以提升员工素质为抓手,结合江麓机电各项工作,深入开展了“五好一准确”优秀班组创建活动、“工人先锋号”创建活动和“创建学习型班组、争做知识型职工”等活动,进一步引深班组建设工作,有力地促进了江麓机电经济效益的提高。

为了使“五好一准确”优秀班组创建活动更加紧贴生产实际,符合江麓机电发展需要,江麓机电成立了以总经理、党委书记为组长,以工会主席为副组长,相关部门领导为成员的创建活动领导小组,公司工会、生产安全部、质量保证部、人力资源部等相关部门人员组成了12个检查组(4个大组,8个小组),对160多个生产班组和300多个后勤保障、科研班组进行每月不少于3次的不定期检查,同时在每个单位确定一名职工代表参与交叉检查,加强监督,取长补短。

检查组在不提前通知的前提下,主要采取看现场、提问题、查记录等方法对每个班组的创建工作进行检查,检查中,特别考察员工在安全、质量方面是否做到了“四懂”、“三按”和“三自一控”,是否坚持开展每日“三查”工作,是否做到现场操作无“三违”行为,同时还检查班前会记录、工会管理小组记录是否齐全完整,作业现场环境是否整洁、

有序。在检查中,检查组及时将检查情况当场反馈给受检单位,对好的经验、方法加以推广,对存在的不足及时纠正。

以激励机制为平台 班组建设效果明显

为了做好班组建设工作,江麓机电不断完善“五好一准确”优秀班组创建活动实施方案,建立了一套完整的考核体系,检查工作从生产型班组延伸到后勤辅助班组,将标准细化到班组、考核监督到班组、指标落实到班组,使创建活动情况纳入到班组长及所在单位负责人的绩效考核内容,从而提高了各级领导干部抓好班组建设的工作责任心。

班组考核分为三个等级,即:星级班组、合格班组及不合格班组。每月底,江麓机电工会根据各检查组的检查情况,对班组检查结果进行公布,检查结果作为各单位主管领

导、分管领导及班组长业绩考核的重要依据。江麓机电将班组建设的好坏与主管领导、分管领导、班组长及员工的年终奖挂钩,同时,江麓机电将在获星级以上班组中评出最佳班组,参加中国兵器工业集团公司“五好一准确”优秀班组和标杆班组的评选,进一步推动班组建设稳步提高。在今年上半年的考核中,合格班组达到85%,星级班组达到12%,极大激发了班组成员创先争优的热情,进一步拓宽了班组管理的新思路。由于考核到位,激励到位,各班组之间形成了你追我赶、勇当先进的良好氛围。在班组建设推进的几年中,江麓机电先后有三分厂302车间浸漆班被中华全国总工会授予“模范职工小家”称号、军品公司试车班获得全国总工会授予的“全国社会主义劳动竞赛先进班组”称号、质量保证部量具鉴定班工会小组被授予“湖南省国防科技工业系统模范职工小家”称号。

(钟工)

国药准字H46020636

快克®

复方氨酚烷胺胶囊

一天一粒防流感 一天两粒治感冒

请在医生指导下购买和使用

海南亚洲制药生产 海南快克药业总经销