

成本管理:好公司都是省出来的

提要:一个成功的资本家在挖空心思地剥削你之前,首先会以身作则,挖空心思地剥削自己以及自己的家人,他们在节俭方面做到了人人平等。

如果公司已经成为你的生活核心,那么低成本办公将不可不谈。经营企业与大禹治水正好相反,当水流走时,你必须想办法把它堵住。这在管理学者叫做成本管理。有调查称,办公成本占了企业营运成本 75%以上,上海企业最重视的商务经营成本项目是:税负、办公楼租金、白领薪水、地价、各类行政性收费、工人工资、水电煤费用、通信费、汽车购置费。成功的资本家都会不断地向他的员工灌输低成本生产的观念。石油大王洛克菲勒曾经质问一个炼油经理:“你们提炼 1 加

仑原油为什么要花 1 分 8 厘 2 毫? 东部的一个炼油厂干同样的工作只需花 9 厘 1 毫!”这不仅仅是 9 厘 1 毫的区别,而是成本翻倍的差别。

春秋航空是著名的低成本航空公司,刚成立时 199 元和 299 元的机票曾引起轰动。他们的航班只提供一瓶 300ml 的水,盒饭需要另付费。春秋航空董事长王正华规定,管理层国内出差须住三星级以下的酒店,出国会更惨——坐地铁,住地下旅馆,吃方便面。

一个成功的资本家在挖空心思地剥削你之前,首先会以身作则,挖空心思地剥削自己以及自己的家人,他们的崇拜者把这样的行为称为节俭。与很多刻薄员工、奢侈自己的资本家相比,成功的资本家在节俭方面是做到了人人平等。

60 岁的沃尔玛亚洲区总裁钟绍威出差只坐经济舱,他有个习惯,喜欢邻座乘客的票价,如果发现比他购买的机票便宜,就

会找员工的麻烦。台湾的经营之神王永庆的生活节俭到了“抠门”的程度。他不喜欢子女给他打电话,因为长途电话费太贵,一双早上跑步的运动鞋也要穿上好几年。

洛克菲勒把他的成本管理才能运用到家庭上,孩子们需要靠做家务来挣零花钱。每一样家务都明码标价:打苍蝇 2 分钱,削铅笔 1 角钱,练琴每小时 5 分钱,修复花瓶 1 元钱;一天不吃糖可得 2 分钱,第二天还不吃奖励 1 角钱;每拔出菜地里 10 根杂草可以挣到 1 分钱。

抠门真的能把自己抠成首富吗? 至少抠门的首富是这样认为的。在一家熟悉的餐厅,洛克菲勒每次餐后会给服务生 15 美分的小费。有一次,他只给了 5 美分,服务生不高兴了:“如果我像你那么有钱的话,我决不会吝惜那 10 美分。”洛克菲勒说:“这就是你为何一辈子都要当服务生的缘故。”



企业筋骨与执行惯性

提要:一旦制度硬性起来,加之文化的软性力量,双向促动,一定可以保证最大的执行驱动,让你的企业创造完全不同的价值。

为什么企业执行力总是缺失? 为什么制度总是没有神圣性? 为什么同仁对制度总是没有敬畏感? 为什么制定的制度总是被人怀疑? 为什么制度总是在建立,又一直在抛弃?

我们对制度的理解以历史之事为前鉴,贯穿于它所突出的遵从原则,并以此诉诸 20 世纪以来的理智传统。那些始终站在探索前沿的企业家,使之跃然纸上,也带来了一些体系的分野。然世易时移总是考验着我们的立场和逻辑。

朝令夕改之弊

在企业当中,有太多的朝令夕改。它马上衍生了另两个危害。

一是等:许多下属心想,等一等是不是就不执行了? 等一等这个制度就不让落实了;二是拖:希望拖一段时间,这制度能不能变,或者可以不去执行。

好的制度乘以不好的惯性,执行的结果等于零;而好的惯性乘以不好的制度,结果一定大于零。

培养执行惯性

培养有力的执行惯性比更改好的制度更重要。

任正非在华为推行制度的时候,请了一家咨询公司,当时很多高管说,这个制度不好,这个制度对他们帮助不大。任正非力排众议,提出了著名的三化原则。他说第一个叫僵化:当把制度定下来之后,你可以死板地、生硬地先来执行;达到第二个层级的时候,就是优化:执行一段时间后,我们进行优化、升级、丰富,把制度做得更好;第三是要固化:把制度固化下来,强化起来,能够在很多的企业里操作使用。

打造企业筋骨

制度是大家的共识、企业的筋骨,漠视制度就是伤筋动骨。重大的制度,要升级为企业的基本法,视为制度中的制度。只有这样异议才会减少,反对的声音才会弱化,制度的威信才会树立,你对制度的引发才会真正地产生效果。每一个企业家,每一个企业的高管能够真正地弱化领导的权力,来强化制度的威力,让模糊的制度变成一个量化清晰、能够达成共识、真正可以鉴定执行并大肆宣扬的铁律。一旦制度硬性起来,加之文化的软性力量,双向促动,一定可以保证最大的执行驱动,让你的企业创造完全不同的价值。

(姜汝祥)

激励理论在企业管理中的运用

□ 胡美伦(四川省社会科学院区域经济研究所)

激励理论是行为科学中用于处理需要、动机、目标和行为四者之间关系的核心理论,是关于如何满足人的各种需要、调动人的积极性的原则和方法的概括总结。行为科学认为,人的动机来自需要,由需要确定人们的行为目标,激励则作用于人内心活动,激发、驱动和强化人的行为。激励的目的在于激发人的正确行为动机,调动人的积极性和创造性,以充分发挥人的智力效应,做出最大成绩。

一、激励理论概述

自从上世纪二三十年代以来,国外许多管理学家、心理学家和社会学家结合现代管理的实践,提出了许多激励理论,这些理论按照形成时间及其所研究的侧面不同,主要的激励理论有三大类,分别为内容型激励的理论、过程型激励理论和行为修正型激励理论。所谓内容型激励理论,是指针对激励的原因与起激励作用的因素的具体内容进行研究的理论。这种理论着眼于满足人们需要的内容,即:人们需要什么就满足什么,从而激起人们的动机。过程型激励理论重点研究从动机的产生到采取行动的心理过程。主要包括弗鲁姆的“期望理论”、海德的归因理论和亚当斯的“公平理论”等。修正型激励理论重点研究激励的目的(即改造、修正行为)。主要包括斯金纳的强化理论和挫折理论等。其中马斯洛的需要层次论是激励理论中最基本、最重要的理论。它把人类的需要是有等级层次的,从最低级的需要逐级向最高级的需要发展,从低到高分五个层次,

依次为:生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要、自我实现需要。并认为低层次的需要只有得到部分满足以后,高层次的需要才有可能成为行为的重要决定因素;高层次的需要比低层次需要更有价值,人的需要结构是动态的、发展变化的,当某一级的需要获得满足以后,这种需要便中止了它的激励作用。在企业中,员工的动机正是为了达到需要的满足,尤其是优势需要的满足。只有需要达到满足,员工才有较高的积极性。

二、激励在企业管理中的作用

(一)激励可以调动员工工作积极性,提高企业绩效。企业有了好的绩效才能生存。在企业中,我们常常可以看到有些才能卓越的员工绩效却低于一些才能明显不如自己的人,可见好的绩效水平不仅仅取决于员工的个人能力,从“绩效函数”我们可以看到,个人绩效还与激励水平、工作环境有很大的关系。激励水平也是工作行为表现的的决定性因素。员工能力再高,如果没有工作积极性,也不可能有良好的行为表现。因此,运用激励机制,可以提高企业员工的绩效,发挥其最大的能力,实现企业效益的最大化。

(二)激励可以挖掘人的潜力,提高人力资源质量。美国哈佛大学教授威廉·詹姆士研究发现,在缺乏激励的环境中,人的潜力只能发挥出 20—30%,如果受到充分的激励,他们的能力可发挥 80—90%,由此可见,旨在调动人的积极性的激励是人力资源开发和管理的 basic 途径的重要手段,企业每个员工的潜力都是巨大的。其潜在的绩效也在巨大的。因此,企业

需要运用激励机制,最在限度地挖掘员工的潜力,提高人力资源的效益,才能在整体上提高企业的经济效益。

三、激励理论在企业管理中的应用

正确地运用激励理论,可以有效地帮助管理者通过激发员工的同,调动员工的积极性,从而完成管理工作的各项任务,研究激励理论最终目的也是服务于社会实践,在企业管理及各种管理中得到具体应用,并在实践中加以丰富和发展。

激励之所有有效,原因在于人们在事关自己切身利益的时候,就会对事情的成败分外关注,而趋利避害的本能会使面临的压力变为动力。员工各式各样的需要正是激励的基础,需要是指个体由于某种重要东西的缺乏或被剥夺而产生的紧张状态。心理学研究表明:人的动机是由于他所体验的某种未满足的需要或未达到的目标所引起的。在企业管理工作中,激励手段必须针对员工的需要,才会产生积极的效果。另外,好的激励手段还应该引导员工的需要向高层次发展。把企业目标变成每个员工自己的需要,把集体利益与满足每个员工个人需要巧妙地结合起来,使他们积极自愿地工作,这是企业管理和管理者一项重要工作。要在企业管理工作中正确地运用激励理论对员工进行激励,服务于企业管理,一般应从以下几个方面开展。

(一)企业管理者需要深入地进行科学分析,真正了解员工的心理需要。鉴于人的动机是由需要引起的,对于管理者来说,首先要了解员工的需求。例如:政治上进步的需求,发挥

才能的需求、尊重和荣誉的需求等。管理者可以根据种种不同的需求,采取不同的激励方式来满足不同员工的不同需求。经过创造良好的环境,发挥其聪明才智,通过各种途径使员工获得由自我实现所带来的各种满足。

(二)改进员工的工作内容,使之丰富多彩,从而有效地提高员工的工作绩效。企业管理者应为员工设计出具有具有丰富内容的而又生动有趣的工作任务;在决定工作方法、工作秩序和速度等方面给予员工最大自由,并且经常给予员工表扬和赏识,使他们感到自己受人重视和尊重。通过各种丰富的工作方式,激起职工内在积极主动性,发挥其潜能,为企业创造更多意想不到的效益同时,使员工获得心理上的满足,感到自己在企业中的价值,激发更大的创造热情。

(三)为员工设立合理的目标,充有效地激励员工。在运用目标激励时,应充分注意期望值在其中所起的作用,越是合理的目标,其期望值就越高,也会使人产生接近该目标的需要,因而具有强烈的激励作用。因此,管理者在进行目标激励时,不能对员工的期望值过高或过低,否则期望值就不会起到应有的作用。目标过高则不能实现,容易使人望而生畏;目标过低尽管非常容易实现,但员工会觉得低目标是对自身能力的否定。因此,企业设定合理的目标是非常重要的。

(四)形成公平的竞争机制,真正实行按劳分配。作为企业领导者,应尽可能公正、无私地对待每一位员工,尤其是在工资、奖金、职称、住房等敏感问题上做到公平合理,因为这

些都是企业员工最关心的生计问题。如果员工认为自己的付出与所得不对称、企业及其管理者选拔标准不明确,或存在复杂的人际关系,企业员工感到强烈不公平,不合理,内心产生不平衡、委屈,自尊心也会受到挫折,不满情绪也油然而生。针对这些情况企业要加强对工资和奖励分配制度的科学研究,而且还要在人事考评上多下功夫,使对员工工作绩效的考核更加客观和科学,从而更好地贯彻按劳分配的原则。

(五)加强企业文化建设,增强员工的自信心和企业凝聚力。企业文化是维系组织内部人与人之间关系的纽带,可以调动组织及员工积极性和主动性,可以激励全体成员自强不息、团结进取、自主管理、自我完善,使全体职工向着一个目标去实现个人价值。加强企业文化建设形式和途径多种多样,企业应针对不同的情况采取不同的方法,切实搞好企业文化建设。

(六)管理者要善于根据不同的情况有针对性地运用各种不同的激励方式。管理者应根据不同的实际情况,灵活地运用各种不同的激励方式,切忌把激励方式模式化、公式化,否则激励就成为没有内容的形式,不会收到应有的效果。激励方式是多种多样的,员工的年龄、性别、资历、社会地位和经济条件等也是各不相同,因此所接受的激励方式也不尽相同。即使用同一种奖品奖励不同的人,所体验到的“效价”也是不同的。所以,企业管理者应根据不同员工的不同情况,灵活多样地采取各种激励方式。

与工厂经理谈设备管理 | YugongchangJingliTanshebeiguanli

企业一把手一定要懂设备管理

□ 李葆文

我国制造型企业的一把手很多都是由搞工艺、搞技术出身的,这也反映了制造工艺在企业的重要地位。制造、制造,首先要能够造出来。记得早期的科龙第一台冰箱就是用榔头敲出来的,早期吉利汽车也是这样一点点抠出来的。这记载着中国工业化发展的曲折发展轨迹。企业由小到大,由手工,到半手工,到机械化,再到自动化……劳动力密集型企业逐渐转变成技术密集、资金密集和装备密集型企业。到了今天,无论企业的一把手是什么出身的,补上设备管理这一课都十分必要,都成为他(她)科学管理企业的必要条件。

企业一把手如何认识和看待设备管理呢? 我们总结一下,应该归结为如下二、三、四、五,也就是:一项伟业:要看到设备是工厂的骨骼、肌肉、脉管和神经传导系统,设备管理工作肩负企业生产、安全、环保、职业健康重任,是企业可持续发展

的主力,是绿色和低碳经济的先锋,设备管理部门几乎是工厂里最繁忙的部门,他们充实,给力,很少寂寞! 企业一把手要对他们给予极大的重视和尊重。

二大公理:一是优秀设备管理的背后总有系统的思考和管理平台的支撑。这个平台包含着系统完备性的设计,长远的思考,可持续发展的概念;二是人-机和谐共处关系是良好设备运行状态的前提条件。全员对设备的了解、爱护与维护是最好的设备管理。

三则定律:全员参与定律,全员参与是设备管体系统成功运行的关键;投入产出定律,维修管理是投入而非成本,投入恰当产出最优;闭环管理定律,设备管理产生 PDCA 闭环才能有效。

四款原则:5W2H 完备原则,设备管理的各项活动,包括设备采购、安装、调试、使用、检查、维护、修理、改造、更新以及备件管理等活动,都离不开 5W2H 这些基本要素,即 What(内容),When(时间,周期,机会),Where(位置、区域、部门、车间、设备、部件、零件),Who(作业者、执行人、责任

人),Why(工作原理与作业依据),How(作业的方法、手段、流程与工具)和 How much(执行标准、基准和范畴)。无折扣执行原则,所有设备管理相关的制度、规范均需要不折不扣加以执行,否则可能会给企业带来严重后果。费用有效原则,所有与设备相关的费用投入,都要评价其费用有效性,寻求综合费用最小化。综合与平衡原则,设备管理追求的各种目标往往是互相矛盾和顾此失彼的,因此设备管理工作者要不断寻找矛盾的平衡点,也就是最佳点。

五条曲线:寿命周期费用曲线,设备一生投入的费用包含设置费、维持费和报废处理费三大部分,三部分费用随役龄变化构成一条类似 L 型的曲线,同类型设备随设备可靠性不同,价格不同,形成不同的寿命周期费用曲线,企业购置设备不应该仅仅追求一次性投入最小化,而应该寻求寿命周期费用最小化。浴盆曲线,设备一生故障率变化呈浴盆状曲线,设备安装伊始,故障率较高,叫初始故障期,接着就进入故障率较低而且平缓的偶发故

障期,随着设备老化,故障率逐渐升高,进入耗损故障期,不同故障期应该设计不同的维修和管理策略。激发能作用曲线,设备在受到外部激发能作用时,可靠性能位上升,随后就进入快速性能劣化过程,其轨迹与一般性能劣化曲线不同,是快速下降而非缓慢下降,激发能作用曲线告诉我们,避免外部激发能作用于设备是防止设备强制劣化的重要工作,所谓的外部激发能包括雷电影响、空气污染、超负荷运行、误操作以及异物进入装备等。维修投入曲线,按照“维修是投资”的概念,投入是有产出的。投入为零,利润为

负,投入过大,利润也为负,投入恰当,利润最佳,达到最大投入产出比,企业不应片面追求维修投入最小,甚至提出维修费用逐年递减的概念,应该以综合费用最小,利润最大化为追求目标。设备性能劣化曲线,类似半正弦波,设备性能随着设备役龄的增加而逐渐衰减,其中存在着一个劣化起始点,潜在故障发生点(P),功能故障发生点(F),和潜在故障发展到功能故障的间隔期(P-F 间隔),这也是设备预防维修的最佳时机。

以上所述一二三四五,企业的一把手不但应该知道,而且能够身体力

学府咨询(国际)集团有限公司
TnPM推进导师研修班
11月16-23日 广州
TEL:020-66615333

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