

名人管言 | MingrenGuanyan

企业不同情弱者:绩效管理的丛林法则

提要:末位淘汰制度是以“丛林法则”为内核的,市场竞争、物择天竞、优胜劣汰、适者生存。对于企业内部员工来讲是这样,对于市场中的企业亦是如此。企业不同情弱者,弱者应由国家同情。



绩效管理中常见的误区

第一,把绩效管理等同于绩效考核。管理更多的是一个过程、一个系统,而考核更像是一个点;以考代管是一种简单粗暴的管理行为,为现时所不能接受;第二,把绩效管理工作当作是人力资源部门的事,而不是每一位管理者的工作;第三,重考核不重改善,不是帮助员工发现问题,提出改进意见,认为改善是员工自己的事,与管理者无关;把考核放在第一位,把考核当作扣发奖金的工具。

末位淘汰制是不是以“丛林法则”为内核?

管理的東西都是手段,決不是目的,只是手段和目的之間具有其相對性。
末位淘汰制度是一種手段,其目的是激勵所有的人,特別是公司內部那些工作最不努力的少數人,當我們的目的達成,我們所有的人都被有效地激勵,積極努力的工作

之後,末位淘汰制度就不再有其作用。從技術上講,淘汰制度應該有一個客觀標準,而不是末位就出局;當末位的績效已經超出這一標準時,就不應再被淘汰或出局。

另外,要公平的實施末位淘汰制度,需要績效指標的相對客觀性,這其實是一件比較困難的工作,因為我們的組織內部或外部,人為的因素很多,客觀也在不斷地變化;加之目前形勢下政府有關勞動政策,勞資關係等諸多的問題,所以企業需要慎用這一制度。

從邏輯上講,末位淘汰制度是以“叢林法則”為內核的,市場競爭、物擇天競、優勝劣汰、適者生存。對於企業內部的員工來講是這樣,對於市場中的企業亦是如此。企業不同情弱者,弱者應由國家同情。

什麼情況下使用輪崗或者換崗的辦法?

其一,當員工因績效表現不良被確認不能勝任工作時,可以考慮更換工作崗位,期許員工在新的崗

位上有好的績效。

另外一種情況是,員工可能更多是管理者在當下的崗位上有良好的績效表現,但是長期的工作績效得不到提升時,應該考慮調換其工作崗位,改變其工作職責,激發其新的工作潛能,為企業創造新的績效。

其三是從人力資源培訓的角度看,輪崗是一種通用的培訓企業中高階管理者的方法,基於這樣的邏輯,企業需要建立一種定期輪崗的機制,有計劃的培訓與提升企業的中高階主管,以期企業未來更好的績效。

總之,績效管理是企業管理的核心,從廣義上講,企業任何有利於績效提升的活動都是績效管理的一部分。所以績效管理是企業全員的工作,公司內部需要經由不斷的目標設定-策略規劃-實施執行-績效衡量-績效改善-評價與激勵等等一系列的過程,不斷調整、改善與提升企業績效,將績效管理工作常規化。

(作者徐耀武,系華通諮詢人力資源管理諮詢顧問,美國加州科技大學高級工商管理碩士。)

企业管理三大关键词

企业不管规模大小,管理是相同的。企业管理归根到底就是人的管理,所有制度都是对人来定的,所有的事情都是离不开人去做。管理好企业的员工,就解决了企业管理中的除人力不可抗拒的所有问题了。

任何企业在管理员工时,如果抓好以下三个关键,企业一定日千里、如日中天:志在沟通,贵在人和,赢在执行。

志在沟通。如果处于不同岗位,不同级别的领导、员工,能够形成通畅的交流机制。领导能了解员工的想法,领导知道员工的所需;员工能知晓领导的决策意图,员工能明白领导的战略思想。从而使上下形成相同的奋斗目标,心往一处想,劲往一处使,汗往一处流,那么合力、向心力、凝聚力、战斗力都会自然形成。要做到沟通流畅,关键在领导。你要让员工敢说,让员工愿说,让员工努力去想说。员工多提合理化建议,说明员工心系企业,把企业当成自己的家。领导多听一线的声音,对改善企业管理,对实现决策民主化、科学化都有不可低估的作用。

贵在人和。人心齐泰山移。企业要做到人和,一把手最关键。领导做到一身正气,大家就会正气一身。即便有某些人怀有小人之心,唯恐天下不乱,也会因为找不到市场而最终蜷缩不语。领导怎样去关心自己的员,员工就会如何去回报企业。员工讲回报,企业效益也就好了,大家有饭吃了,有话说了,人和的局面自然就营造起来了。

赢在执行。执行是以结果为导向的管理实践。任何企业都有自己的短期及中长期发展目标或规划。目标有了,又有了保证目标达成的规章制度,接下来做的就是持之以恒的去实施执行。持之以恒的执行,就是要求上下耐得住寂寞,有锲而不舍的精神,脚踏实地地循序渐进地完成目标,直至最终达成目标。

执行要盯得住,跟得紧,改得快。咬定目标,修正手段,改进方法。执行就是要狠抓落实,落实是一种态度,更是一种能力。

立足当前,抓沟通,促和谐,重执行;做好当前,上下同心,步调一致,全力以赴,企业一定能百尺竿头更进一步。

企业管理归根到底就是人的管理,所有制度都是对人来定的,所有的事情都是离不开人去做。

(肖宇)

兴乐集团 2011 质量月活动完美收官

首个“总裁质量奖”名花有主

□ 本报记者 何沙洲
特约记者 卢书友

今年对民营企业来说是形势严峻的一年,一些中小企业出了状况,在这个特殊时期,中国电线电缆行业龙头之一的兴乐集团更是在用心抓好质量、搞好管理。

11月5日,兴乐集团在职工活动中心隆重举行了2011年“质量月”活动表彰大会,在本次“质量月”活动中表现优异的1个优秀单位、4名先进个人和14名技术能手受到表彰。会上最为耀眼的明星当属兴乐电缆有限公司的高文坤,他摘取了集团质量奖的最高奖——“个人总裁质量奖”。兴乐集团董事长兼总裁虞文品亲自为他颁奖,称赞他“当之无愧”!

据了解,9月29日,兴乐集团在总部召开“质量月”活动动员大会。活动历时一个月,到10月31日结束。活动开展范围包括集团总部和国内各核心子公司。各家公司都制定了详细

的活动计划,营造了浓厚的质量氛围,纷纷开展了形式多样的技能比武活动,为员工搭建了体现技能才华、展现自身价值舞台的同时,也增强了企业全员质量管理意识。

“质量月”活动如期圆满结束后,在11月5日举行的表彰大会上,兴乐集团董事长兼总裁虞文品和集团公司副总裁金孝荣、倪海鸿、管新元及集团各部门、各中心负责人和在乐清

的子公司基层以上全体干部出席,集团松阳、黄山、江西三家子公司干部员工视频参会。兴乐集团下属各子公

司负责人先后汇报了各公司质量月活动开展情况。管新元作了《质量管理永无止境,循序渐进步提高》的质量月活动工作总结。倪海鸿宣读了表彰文件。会议举行了颁奖仪式。在

“个人总裁质量奖”获得者、兴乐电缆公司力缆车间高文坤上台领奖时,全场响起了热烈的掌声。虞文品微笑着把获奖证书和奖金,同时递到高文坤手中,并大声说:“你是第一个获得这



“质量月”表彰大会

个奖项的,当之无愧,向你祝贺!”。

最后,虞文品向所有获奖者表示衷心祝贺,称赞他们获奖靠的是实力,是踏踏实实、认认真真拼出来的。他指出,全员质量意识,不能“质量月”活动一过就烟消云散,要将活动转化成行动。质量工作绝不能说在嘴上、写在纸上、挂在墙上,要月月、天天、时时讲质量;事事有章可循,事事有人负责,事事有据可查,事事有人监督;对质量意识淡薄、工作效果差的要“零容忍”。

“今年对民营企业来说是形势严

峻的一年,一些中小企业出了状况。”虞文品强调,“兴乐集团虽然没有受到太大影响,但我们必须高度警惕,要引以为戒,做好‘过冬’准备。在这个特殊时期,我们更要抓好质量、搞好管理,我们不能在成绩面前、在掌声中迷失方向。”

虞文品勉励兴乐人,要珍惜兴乐来之不易的品牌和口碑,要像珍惜生命一样去用心保护。只有这样,兴乐才能在全国人民心中树起一座质量与品牌的丰碑。

与工厂经理谈设备管理 | YugongchangJingliTanshebeiguanli

设备前期管理中的诸多陷阱

□ 李葆文

很多企业的高层管理者都不知道,设备的前期管理其实存在着诸多陷阱。

首先就是设备规划中存在的问题。某化工厂花费200万美元购置的设备,由于原料价格预测错误,不得不改变工艺,使得所购设备闲置,直至报废。某工厂为加工某零件花费50万元购置一台加工机械,因为没对业务量进行预测评估,后续订单很少,加工断断续续,设备基本处于闲置状态。某工厂花费40多万元购置了一台钢板调平机,一年才利用二三次,如果拿出去外包加工,一次加工费仅1万元。某水处理集团申请购置6台水泵,实际才利用1台,5台处于备机和闲置状态。这些例子说明,在设备的规划阶段,也就是要不要购置此类设备的论证阶段,就缺乏科学评价、市场预测、技术经济分析等环节,出现失误陷阱也就成为必然。

招投标和选型决策中的陷阱是最常见的。我们曾经讨论过低价中标的常见问题,这往往是由企业评标策略设计失误造成的。某大型石化企业购置油气分离装置,在招标中,将报价最低的产品选中(只考虑价格,不推敲可靠性

和寿命周期费用),设备使用一年半,一个法兰泄漏事故,导致大量天然气放空燃烧,损失达几千万。某水泥厂购置了具有国际先进工艺的水泥炉窑设备,但因为电气系统工程师知识老化,选择了落后两代的电气系统,使得设备设计能力无法发挥,2年后只得淘汰原有电气系统,造成不小损失。某厂购置国外某价格较低的加工设备,在使用时发现缺少关键部件,检查发现合同中并未包含这一关键部件,再与供应商谈购置这一部件,对方报价十分昂贵,企业为此蒙受巨大损失,前期谈判时的疏忽,导致后期的损失。某企业曾购置一台数字化控制设备,仅重视硬件,忽视购置软件和工艺,结果无法利用设备生产出市场需要的产品,经过昂贵的补充购置,延迟很久才恢复正常生产,损失巨大。在选型决策中,一些企业采取点菜方式,购置高品牌

和信誉度的核心进口设备,其他辅助设备在国内监造,取得很好效果。这样的例子在造纸、钢铁、家电等行业都有。但也有的企业因为主管工程师的业务能力所限,选择的配套设施不理想,无法发挥主机的系统功能,导致配套的失败,仍然让企业蒙受巨大损失。

有的企业从国外进口大型矿山机械,后来在使用中发现车轮损坏,需要订购车轮,供应商报价相当于整机的三分之一价格。因为已经购置了该种型号的设备,不得不用他们的配套车轮,为了省钱,只好再购置一台整机,至少可以拆下4个车轮使用,这正好迎合了这家公司的促销策略。可见,设备选型采购中对易损总成或零件的订货需要一揽子考虑或者打包处理。

合同管理中的陷阱也屡见不鲜。某企业从海外购置一种化工管道,要求一根管的焊缝不能超过2条,因为忽视了监造和离岸检验环节,经过长时间海运到岸后开箱检查,才发现每根管道有3条焊缝,幸亏及时退货索赔,但再订货造成开工时间严重滞后,损失仍然难以避免。还有的企业购置的设备在长途海上运输中遭海水浸泡,发现部分零件已经锈蚀,因为合同的索赔条款不严格,加上实时取证不够,供应商长期未能有效赔付。在合同管理中,合同条款的粗放、对某一词汇的二义性、数字的错误、附件的缺失、索赔条款不严格、违约责任不明确、口头承诺未形成文字等,都可能给企业埋下陷阱。合同中的付款货币和付款时间也存在陷阱。例如某企业购买国外设备用美元价格谈判,对方要求按照当时汇率换算成人民币,要求一定

要用人民币结算分期付款,从合同谈判到合同实施历时将近2年,这段时间人民币对美元一直处于升值状态,这一正一反,差异不少。一个懂得金

融的人与一个不懂得人谈判,谁赢谁输,不言而喻。合同的补充条款、附件与合同具有同等法律效力,这一点也不容忽视。大型、复杂设备涉及大量附属设施,涉及驻厂监造、离岸检验、到岸检验、空载试车、联动试车、负荷试车、生产样本材料选择、样本质量检验、操作人员培训、维修人员培训、设备维修技术手册、售后保修服务内容、期限、易损备件清单及价格等多个环节,会增加多个附件。哪个环节出现问题都意味着系统功能无法发挥。因此,在合同的附件中都要严格规定。否则,后续的争议不断,对企业的负面影响很大。

在设备验收环节,因为我们在技术方面的落后,更容易出现漏洞。记得某厂曾经购置意大利的生产线,对线上某不锈钢装置的验收不到位,装置使用一年多就出现多处腐蚀泄漏,经过后来的检验,发现供应商是使用了低牌号的材质制造的。还有一些不良的供应商,将淘汰的旧设备翻新,重新刷漆,以旧当新卖给企业,企业在验收中竟没发现。在使用中发现问题较多,

白庄矿“三个表率”强化班组长管理

山东能源肥矿集团白庄矿突出抓好班组长管理这个关键环节,加强班组建设,发挥好兵头将尾和表率示范作用,促进班组基础性作用的发挥。

班组长要做安全履职的表率。抓好现场安全管理,筑牢安全生产第一道防线是班组长的首要职责,这就要求广大班组长务必牢固树立“本质安全,珍爱生命”的安全理念,正确处理安全与生产的辩证关系,时刻保持清醒头脑,坚决做到不安全不生产。要把对班组职工生命的关爱之情转化为高度的责任感和强烈的事业心,满腔热情地抓好安全管理,对生产中出現或可能出现的不安全因素,要进行深入分析、准确判断、科学预测,及时采取有效措施加以解决。要时时处处以身作则,带头抵制“三违”行为。要建立健全班组安全活动各项制度,严格考核,奖罚分明。要针对班组安全生产现状,积极探索安全管理的有效途径,创新方式方法,构建班组特色安全文化,提高职工安全意识和安全技术素质,创建本质安全型班组。

班组长要做完成任务的表率。班组是落实兑现企业各项生产经营计划的具体执行群体。要求广大班组长要增强大局观念,服从组织安排,自觉站在班组和生产的最前沿,敢于吃苦,不怕流汗,急难险重任务带头干,发挥好带头人作用,为职工群众做出表率。要切实承担起协助区队指挥生产重任,细化分解生产计划,科学安排劳动组织,合理配置生产要素,带领班组成员优质高效地完成各项生产任务,为企业顺利实现既定目标奠定坚实基础。

班组长要做务实进取的表率。求真务实是作为一名班组长必备的基本素质,具有求真务实的作风,才能抓好管理,带好队伍,完成任务。因此,班组长在实际工作中少讲空话,多做实事,少想个人,多想集体,少强调客观原因,多查找主观问题,要求职工做到的自己首先做到,严以律己,宽以待人,脚踏实地,埋头苦干,以实际行动赢得职工的信任和支持。要努力适应时代发展的新形势、新要求,勤奋学习,善于思考,努力进取,增强责任意识、大局意识、危机意识和发展意识,更新思想观念,加强实践锻炼,不断提高思想觉悟、业务素质和管理水平,努力使自己成为政治素质高、专业水平优、管理能力强的班组长带头人。

(张义省 何翠芳)

甚至在漆皮、腻子掉落后才发现是他标识的旧设备,连呼上当,却已无法挽回损失。宝钢在对日本进口设备引进中,提出386管理模式,包括“三大方案”,“八个阶段”,“六项标准”,很值得企业学习借鉴。其中“三大方案”是指“生产准备方案”、“开工方案”和“试生产方案”。“八个阶段”是指“设计审查、设备监造、设备检验、施工监察、单体试车、无负荷联动试车、负荷联动试车、生产考核”的一贯制管理。“六大标准”是指“设计保证指标及考核办法”、“设备制造标准”、“设备精度检查表”、“安装要领书”、“试运转要领书”、“功能、机能考核鉴定表”。取得很好效果,也避免了不少陷阱。

我们之所以罗列企业设备前期管理中的这些陷阱,就是让企业汲取前车之鉴,减少和避免以后的失误。

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

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药生产 海南快克药业总经销

学府咨询(国际)集团有限公司

TnPM名师大讲堂巡讲

12月15-16日 成都

TEL:020-66615333