

名人管言 | MingrenGuanyan



“良好的市场占有率、高昂的士气和持续的自主创新是建立企业秩序的目的,是成功企业的三要素,而这三点也正是检验和衡量一个企业家是否具有管理能力的重要标准。”上海振华重工公司创始人、原总裁管彤贤在复旦大学管理学院的讲座上,分享了他总结的成功管理之道。

在管彤贤看来,管理离不开企业的目的。企业需要盈利,一个企业的兴衰有三大规律可循。

“第一必须要有好的市场;第二

管彤贤谈成功管理之道

好的市场 好的士气 不断创新

要有好的士气;第三要有不断的创新。”管彤贤说。

“如何才能有好的市场,如何才能有高昂的士气,如何才能不断有创新,这就要看管理者。企业需要有自己的理念、有魄力的领导者。”管彤贤表示。

领悟不同的“管理”概念

在管彤贤看来,“管理”从不同角度看都有其不同的含义。如果作为名词,它的含义是创造新价值的生产要素,这时,管理是凝固在管理者身上的一种资源,与资本、劳动、技术、并列创造新价值的源泉,是随管理者的去留而影响企业兴衰的宝贵资源;而作为动词,它就是企业内为实现既定目标,建立各种组织机构和运行秩序的手段。

针对上述两种不同的含义,管彤贤特别指出,良好的市场占有率、高昂的士气和持续的自主创新是优秀的企业家所具有的管理能力的标准;而为了让企业实现盈利的目标,管理者就必须做到两点:一是建立高效运行的组织机构,二是贯彻能实现既定目标的运行秩序。



结合振华发展的道路,管彤贤解释道,为谋求企业在激烈的市场竞争中赢得优势,管理者要采取精简管理机构、减少脱产干部、实行公道的利益分配等方法提高企业的管理效率和员工的积极性。“我的办法就是管理机构越少越好,脱产人员越少越好(党政工团亦然),人一多是非就多了,这是第一;第二减少层次。比如我有10个副总裁,但是我不形成一个层级,每个副总裁都是一个部门的负责人;如生产部门,又是副总裁又是

生产负责人,也可以说真正脱产的只有我一个人,别人都得兼生产职务。”管彤贤说。

此外,管彤贤还强调了高昂的士气和持续不断的技术创新对企业的重要作用。他指出,要始终把职工的切身利益放在重要位置,通过多种措施努力形成良好的企业文化氛围,激发出每个人奋发向上的斗志等等的重要性;同时,加大对于技术创新的投入,时刻保持创新的锐气,并鼓励员工在实际工作中的创新。

不拘一格的管理之道

在谈到“为何振华会取得巨大成功”的问题时,管彤贤对记者总结了十点“高招”。

除了以企业兴衰的三大标准为指引,在人员上,管彤贤倡导精炼机构和管理人员,且尽力做到选贤任能,不唯年龄、学历、资历来选用干部;在企业内部不搞民主评议决策,实行彻底的董事会领导下的总经理负责制;在分配上则讲究公道,想得要周到,尽量减少差距;在经营活动中,既重利,又重义;在生产活动中,大力推行各种承包制,多劳多得;在发展理念上,始终将到国际市场求发展作为重大目标,因为只有这样,企业才能真正做大做强;此外,还要讲求结合物质和精神双方面的鼓励与表彰,在企业文化上,做出真正的精神内涵……

管彤贤说,企业管理是从实际出发不拘一格的科学,概括起来,就是五个“不拘一格”,即“不拘一格组织机构、不拘一格降人才、不拘一格搞分配、不拘一格抓经营、不拘一格谋发展”。

(罗 伦)

“学习路径图”让员工独当一面

Learning Paths——在美国通用电气公司(GE)等大公司培训体系中一贯使用的“学习路径图”做法,目前正在开始被国内的大公司所学习使用。

所谓学习路径图,指的是在一定学习目标下,以职业技能发展为主轴而设计的一系列学习活动。针对不同层级、不同岗位的员工,学习路径亦不相同,但目的都只有一个:让员工尽快在公司需要的领域独当一面,并为公司创造价值。

缩短新手的“神秘期”

日前举办的“中国企业大学联盟2011年会”上,学习路径图国际(LPI)创始人、GE公司全球学习顾问史蒂夫·罗森伯格告诉记者,1993年他和团队开创了“学习路径图”的研究,最初研究项目的合作企业就是GE金融。

当时GE金融做了一个决定,要把公司所有可以外包的职能部门,包括财务、项目管理等全部外包到印度。

提供外包服务的员工有12000多名,分布在400个岗位上,其中包括客户服务、呼叫中心,还有会计等等。

这是一个巨大的挑战,GE金融的业务还要平稳地继续下去,怎样确保印度的外包员工的工作质量和在美国的员工一样?

在史蒂夫的建议下,双方开始了“学习路径图”的合作项目。当时GE公司在执行这个合作项目时,GE给每个岗位设计了学习路径图,在公司里实施任何培训项目都让培训人员参与到每个学习路径图中,而这个项目的结果就是任何一个职能部门培养新员工到胜任工作几乎都可以至少减少30%的时间。当这一方法被推广到GE公司的其他业务部门,缩短的时间甚至更多。

GE项目的成功让史蒂夫团队意识到,学习路径图的做法可以推广到不同的行业公司内部。

事实上,每个人从毕业参加工作开始,都要经历从毕业生到独当一面的“神秘期”,有工作经验的人跳槽到一家新公司到独当一面一般也有个“神秘期”。史蒂夫指出,“神秘期”的特征是,新人们有可能不断试错,每个人的神秘期历时都不尽相同。而引入“学习路径图”,最明显的一个好处就是能够缩短职场新手达到胜任标准的“神秘期”。

史蒂夫强调说,在“学习路径图”的设计过程中,首先要做的就是新员工学习需求分析,而且最重要的不是问他们要学习什么,而是问他们将如

何学习。“员工主动学习是制定科学学习路径图的前提。”

那么,如何去验证“学习路径图”的有效性?史蒂夫指出,学习路径图的管理与绩效管理有关系,而员工技能与绩效相关,从员工的绩效、业务结果就可以去评估学习路径图是否有效,是否给公司创造更大的价值。

益策学习机构总裁李发海说,中国很多行业,例如金融、通讯、快速消费品及大型医疗机构等都开始引入学习路径图的做法。

为公司战略而设计

当公司的中长期战略发生了变化,或者开始新的业务模式,人才规划其实也是很重要的一部分。有多少人已经可以胜任这个战略或新的业务模式,有多少人需要半年才能胜任,又还需要再从外部招聘多少人去支持公司这个新的业务目标?

实际上学习路径图的方法能够解决这些棘手的问题。

拜耳医药保健中国员工总数达

到5000人,今年拜耳医药保健全球又展开了新的战略,即将普药全球商业管理团队迁至中国。同时在过去几年,拜耳医药还在中国收购了几家本土企业。为了推进新的业务模式,将销售网络下沉到二三线城市,拜耳在中国还新招聘了不少销售人员。这样做的结果就是拜耳医药中国的员工人数短短几年就激增了几千人。

拜耳医药中国制定了内部科学的学习路径图,确保新员工从进入拜耳开始有一套全面提升的学习培训体系。在这套体系下,公司的销售人员不仅能够成为一名药学家,获得医药代表的从业资格认证,还有机会成为公司内部选拔的内训师。

国美电器最近几年门店扩张迅速,其员工培训内容涵盖广泛,对公司而言内部培训其实挑战性非常大。国美电器培训总监赵克欣告诉记者,国美电器零售企业的本质及战略决定了公司培训体系必须具备实战型、网络化、全岗位覆盖及低成本驱动的特点。

(钟可芬)

梁宝寺能源公司
用物资超市
打响成本管理战

对于物资管理来说,采购是关键,采购来的物资不使用才是最大的浪费。过去,山东能源肥矿集团梁宝寺能源公司每个基层单位都有自己的小仓库,用来储备日常使用的生产资料。各单位为了算好自己的“小账”,总是尽量多储备材料。结果是,企业物资成本这本“大账”没算好,各单位的“小账”也亏了。

为了彻底解决这个问题,梁宝寺能源公司将距井口30米远的原职工停车场改造为占地1200多平方米的内部物资超市。超市内分为配件区、材料区和物资储备区,具有物资计划、结算等管理职能,并承诺为基层单位提供24小时不间断服务。基层各单位只需提前一天将所需材料清单上传到指定的网络办公平台,由经管中心审核后,第二天就可到超市选择相应的五金、工具、电料、劳保用品等常用物资。超市对存放物品实行建账管理,对长期不用的物品统一调剂,促使剩余材料及时回收,杜绝了丢失浪费。并对电锤、冲击钻、千斤顶、手动葫芦等常用专项工具,实行了统一租赁、限期归还制度,避免了各单位重复申领、超量积存。超市还采取物资“准入”制度,将物资超市作为一个货物买卖的平台,供货商送货到公司以后,物资超市代为存储,由使用单位使用后,没有质量问题,再给供货商开局收货凭证,如果出现了质量问题,则由供货商将产品自行带回,保证了物资质量的合格率,也为企业“阳光采购”减少了环节、大大降低了企业储备资金,有力地推动了企业经济效益的提高。

(魏俊泉 李现伟)

玉柴股份公司
正式发布新愿景、
新经营理念

根据玉柴股份公司战略发展的需要,为打造以市场为导向的企业文化,对内加强子文化与经营工作的融合,对外提高市场客户对玉柴股份公司高端发动机板块核心企业的定位认知,玉柴股份公司于11月20日正式发布新愿景、新经营理念,作为玉柴股份公司经营思想和传播诉求的统一。

其中,新愿景为“打造全球最具竞争力的专业动力供应商”(Strive to be the most competitive and professional power solution provider),新愿景的描述表明公司不仅要树立整体优秀的形象,而且将在未来每个细分领域的产品和服务均形成最具竞争力优势。新经营理念(Business Philosophy)是“卓越动力,国际玉柴”(Excellent Power, Globalized Yuchai),更突出体现股份公司产品特性。

玉柴股份公司新愿景、新经营理念是玉柴集团子文化体系建设的一部分,是在玉柴60年文化理念沉淀基础上的持续升华,是展望未来行为价值判断准则和对内凝聚合力的新举措,与玉柴集团愿景“打造国际知名品牌、成就大型跨国企业集团”、经营思想“卓越品质、国际玉柴”文化一脉相承,突出了柴油机业务板块子文化的独特性,体现了共性与个性的统一。

(陈曼华)

丰利粉碎设备
彰显高效节能优势

国家高新技术企业浙江丰利粉碎设备有限公司拥有自主知识产权的新一代高效微粉设备——HWV旋风磨和HTC高效涡轮超微分级机,以其过硬的产品质量和高效的节能效果,赢得世界500强企业的青睐,成为在中国的粉体工程设备采购定点供应商。

HWV旋风磨拥有独特的不拆机可调间隙功能,采用高速转子结构设计,粉碎区产生的强烈涡流能有效地进行粉碎和干燥,产品具有适用范围广、粉碎效率高、能耗低等优点。该机成功攻克了超微粉碎同时进行的干燥、表面改性的难题,是目前性能好、效率高、噪声低的环保节能型理想微粉设备。整机及其耐磨装置

已获国家专利。HTC高效涡轮超微分级机利用流体力学的变速涡轮分级原理研制而成,具有结构合理、分级精度和效率高、维护简单等特点。专家认为该机解决了超微粉体材料的分级难题,是粉体工程技术的一项重大突破。粉体材料可通过该分级机分选出超微细粉体材料,提高如非金属矿等行业产品的档次和附加值,有显著的经济和社会效益。

目前,通过7年来的应用性研究和试验,浙江丰利研发生产的这一高效微粉设备组合已广泛应用于非金属矿、化工、医药等行业中,不仅满足了生产要求,而且取得了良好的节能效果。

咨询热线:0575-83105888、83100888、83185888、83183618
网址:www.zjfgli.net <http://www.zjfgli.net>
邮箱:fengli@zjfgli.cn

与工厂经理谈设备管理 | Yugongchang,JingliTanshebeiguanli

太浅显的问题——什么是设备故障?

□ 李葆文

什么是故障?这对于很多人可能是个太浅显的问题。有人说,故障就是设备丧失了规定的功能,或者不安全了,无法继续工作。这个答案没有错。笔者要给大家一个与众不同的答案:

不知道到底有多少人能够接受这种解释。有一次,笔者在一个大型国有企业授课,当讲完这个解释之后,有人站起来质问:“老师,依你这么讲,我们都成破坏分子了!”还有一次,笔者在一家美资企业上课,讲完这个解释,一个小伙子站起来说:“老师,如果我正确操作设备,按照规定正确的维护和保养设备,难道设备就永远无故障了吗?”“啊,这个,这个……”他问得我哑口无言。

笔者从事设备管理多年,当然知道设备有自然劣化和强制劣化两种形式。即使在正确的操作和维护环境下,设备也会磨损、老化以及性能劣化,我们称之为自然劣化过程。那么,为什么我们还说是人“故意”的呢?

我解释说,这句话不是真理,是一种理念的表述。就像海尔集团曾经提出:“顾客永远是对的”这一理念一样,这是真理吗?显然不是!难道顾客就是对的吗?顾客就没有不讲理的吗?海尔旨在用这种理念来打造一支优秀的售后服务队伍。有一次,海尔的洗衣机卖到四川,农民买了洗衣机,洗完

衣服,想用它来洗土豆。结果因为土豆里的泥沙、根须将洗衣机堵住不漏水,他们反映给售后服务部门。海尔的服务人员没有责备用户,而是把情况反映到青岛总部。海尔的设计理念是:顾客的需求就是我们的课题。在这样理念下,他们设计制造了漏水通畅的洗衣机,销售到四川,起个名字,叫“大地瓜”牌洗衣机。四川农民十分欢迎,闲时洗衣,忙时还可以洗地瓜,一物两用。据说这款洗衣机还打开了俄罗斯市场,因为俄国人也爱吃土豆。这就是理念的无形作用。

我们故障是人“故意”使设备产生障碍的,为什么?因为设备就像不会说话的孩子,但会哭叫,也会静坐抗议,有时还会咬人。我们应该将它看成是有生命的,要善待它。只要我们善待它,它也一定会以实际行动来回报我们。从这种意义上讲,才是“故意”的。

故障是什么?故障还是冰山的顶峰,是冰山露出来的一角。大家都看过冰海沉船泰坦尼克的故事,冰山露出一角很小,一旦被船长发现,船底已经撞到了冰山上。

如果故障是冰川一角,那么什么是冰川下面的内容呢?

尘土、油污、原料附着这些外部的杂质进入设备内部,尤其是摩擦,可能造成设备的磨损,接着就是故障。

设备长时间工作产生的疲劳聚集,就会发生微裂纹,这些微裂纹连

接起来就是开裂故障。一个划痕可能导致润滑介质泄漏,接着造成润滑不良,然后是快速磨损,后来就是松动、震动和疲劳应力,后面的结果又与故障联系起来。一些接触不良或者短路,就会影响电气系统的正常。一些材料老化、变形、脆裂就可能造成短路、短路发生。雷电、灰尘、小动物进入系统都会导致电参数的漂移,进而影响设备控制系统的功能。还有就是各种泄漏和变质,都可能造成冷却不良、润滑不良、反应不良等问题,这些都是故障的前因。一些介质的蒸发、挥发,又可能是某类烧焦、发热、融毁问题的前因。3.11日本大地震和海啸,让福島核电站不能持续供应冷却水,原有冷却水被蒸发,于是引起爆炸。

设备顺畅运行的反面,就是故障。从这种意义上说,设备管理的核心就是面对故障,解决设备故障问题,或者让设备避免和减少故障的发生。

什么是故障,多么幼稚的问题,却引出这么多值得我们深思的线索。

华府咨询(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

国药准字H46020636

快克

复方氨酚氯苯伪麻

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