

对于企业家而言,你是“利润帮”,还是“理想帮”;你是“原创帮”,还是“山寨帮”;你是“行动帮”,还是“思想帮”?不同的选择,不同的行为,不同的管理风格,不同的企业成长路径。

微管理模式:“创业帮”的杀手锏

不管你是什么“帮”,任何一个企业都会经历“创业帮”。

这是一个“帮派”的时代。既不是武侠中的“少林武当”,也不是官僚机构的“左派右派”,而是一个关于“圈子与标签”的游戏,如果你没有自己的“圈子与标签”,很大程度上,你不仅孤独,而且时刻将面临OUT的危险。

第一领导力中心发现,当一家企业出现增长乏力或者官僚化倾向时,最好的方式,就是重新回归“创业帮”,用创业的心态来破解增长的瓶颈,这往往是很多伟大公司实现连续增长的奥秘:重新回到原点,重新回到起点,重新定义客户,重新聚焦能力,重新开始行动,重新燃烧激情。

“创业帮”微管理模式之一:简单的,才是最好的。

我们无法想象,当大多数员工向上级表达意见,需要花十分钟考虑后果和风险时,这样的公司能有何效率可言?同样,我们无法想象,当一个战略决策需要两个月落实,需要无数个会议研讨,需要无数次征求意见时,这种战略决策的时效性还能否保证?所以,对于那些正在创业中的企



业,和那些想重新找回创业状态的企业而言,他们无比痛恨官僚,他们无比痛恨臃肿,他们无比喜欢速度,他们无比喜欢成果,这种情况下,“创业帮”微管理模式最重要的入口就是:简单。

第一领导力中心发现,当你的产品简单到客户不需要太多思考就可以做出购买决策,你也会有拥有苹果般的销售奇迹;当你的决策简单到执行者不需要太多思考就可以做出结果时,你可以拥有真正的执行力。

只不过,这里要强调的“简单”,是别人的“简单”,而不是你的“简

单”。是客户的“简单”,而不是公司的“简单”;是员工的“简单”,而不是管理者的“简单”。

作为管理者,只有在制定决策过程中用心考量、反复斟酌的“不简单”,才会有员工在执行层面的“简单”。如果是反过来,管理者做得无比简单,换来员工在执行层面的“不简单”,这往往会造成“简单粗暴”管理,或者执行层面的流程错误混乱不堪。

“创业帮”微管理模式之二:客户的,才是该做的。

麻雀虽小,五脏俱全。对于中小企业而言,他们有着和

大公司一样的管理难题,但陷于规模和现实,那些动则百万、千万的管理系统,还是中小企业可望而不可及的未来。但,中小企业也需要抓管理,也需要通过管理提升效率和效能,进而实现持续增长。在面临众多管理选择和问题抉择时,标准从哪里?先做什么,后做什么?该做什么,不该做什么?这些问题的答案到底从哪里?

答案是客户。第一领导力中心发现,如果现有销售模式改进,可以提升和改善现有客户与潜在客户的购买体验,提升品牌忠诚度,毫无疑问,在财务水平允许的情况下,你无论如何都该勇敢做出决策;如果现有的采购体系改进,可以提升客户需求相应节约交付时间,为客户增加便利、及时,竞争力层面的价值,也请你勇敢的做出决策。

同样的情况还有很多,大多数情况下,当中小企业面临一笔钱到底该投向哪个部门或者问题时,唯一的标准应该是客户。提升客户满意度,也就是提升销售增长率,没有客户,一切皆无。

“创业帮”微管理模式之三:创新的,才是常态的。

如果你要问“创业帮”的灵魂到底是什么,我会告诉你:冒险与创新。

正是因为敢于冒险,才有了“明知不可为而为之”的勇气,才有了所谓的“创业奇迹”;正是因为追求创新,才有了“没有最好,只有更好”的自信,才有所谓的“不走寻常路”。这是大多数成功创业者的基本素质,也是他们惯于“折腾”的内在价值。

语不惊人死不休。但创业帮追求的往往是“(创)意不惊人死不休”,他们往往早上一个好想法,到了中午又变了,或者会与上午的想法截然相反。一方面,这会导致执行人的困惑,让他们不知所措;但另一方面,如果一家公司没有一位“纵火犯”,在那不安份的思考和行动,怎么可能会有公司的持续增长?

任何一家公司,需要的不是“四平八稳”的执行,而是需要持续盈利的增长,在这个层面,“执行”要服从于“增长”,而是让“增长”服从于“执行”。

(第一领导力中心·北京知行韬略管理咨询有限公司)

曹庄矿:“链条式”管理彰显班组魅力

在班组管理中,山东能源肥矿集团曹庄矿注重发挥班组自主管理的积极性,采用建立班组“讲、查、验、评”式的“链条式”管理的新方法,行之有效地构筑起了煤矿班组安全的长城。

讲。该矿不断提高班前会质量,区队值班人员利用班前会的有利时

机,对上一班的生产状况、安全状况及本班工作任务进行全面讲解,重点把生产现场的安全隐患及其造成的危害、应采取的措施,逐一向当班职工交代清楚,让职工明白当前现状,切实增强当班人员的安全防范意识。

查。在工作面的醒目位置,该矿安装了“安全确认”牌板,牌板上详细

写明当前工作面的状况。职工进入工作面后,首先排查现场安全隐患,确认安全无误,跟班干部签字后,方进行作业生产。为实现作业现场的安全控制,在作业过程中,跟班干部、科室管理人员、安监员、班组长随时进行现场巡查,坚决消除人的不安全行为和物的不安全状态。

验。跟班干部、安监员、质量检验员按照安全质量标准评估办法,对作业现场工程质量、岗位工作质量、现场安全环境进行验收,检验合格后,方可收工。并将当班任务完成情况、现场存在的安全问题、对下一班的安全提示,在“安全确认”牌板详细注明,以给下一班职工进行安全提示。

评。上井后,该矿变以往“一人言”为“全家说”,采用“总结、互评、点评”的方式召开班后会,职工先对自己当班工作总结,再对工友工作中的问题“揭短”,最后跟班干部对职工的表现进行点评,选出当班表现最优秀的职工,让其他职工赶有标准、学有榜样。(杨丽丽)

BLOVES:扩张背后有精准管理

在今年获得新一轮投资后,专业婚戒定制品牌 BLOVES 婚戒定制中心的扩张步伐明显加快,几乎每个月都有新的定制中心开业,对一线城市

的布局也进入到最后的冲刺阶段。在 BLOVES 婚戒定制中心掌舵人曹霖心目中,有一个更庞大的规划,即在未来的 2 到 3 年内,BLOVES 将开设 100 家定制中心。很明显,这种速度的“快感”其实对任何一个企业都是一个巨大的挑战:内部管理与扩张的同步成长,考验着每一个快速成长型的公司。

快速发展考验内部管理

“现在,我们已经有 23 家定制中心开业了。”与曹霖一起创业的 BLOVES 副总裁陶延成透露,在企业快速发展过程中,他有一项很重要的工作,就是强化供应链的管理。

随着定制中心的增加,订单数量也呈几何数量增长,但能否做到精准

管理,则决定着企业发展的速度。

据介绍,BLOVES 的定制组合中分为 5 个部分:主石、镶口、戒圈、主钻,再加上配钻,在每个环节中,消费者可以挑选自己钟爱的细节进行组合或重新设计。而陪同消费者一起挑选或设计的,是定制中心的销售人员或者设计师。

BLOVES 所作的供应链改革之一,就是把面向消费者一端的可选择性进行缩减。例如,在挑选戒圈的时候,原来的流程设计中,销售人员会向消费者展示戒圈的制作损耗等项目,增加了消费者的认知障碍,也使得销售人员和设计师面对更繁琐的定制需求。而在 BLOVES 的供应链改革中,果断地简化了这一环节,只出示一个完整戒圈的重量和价值,从而减少了很多迷惑选项。这样就把大量的工作留给了后端的专业人员,减少了前端的出错率。

在供应链不断改革过程中,BLOVES 始终遵循一个主线规范,即

像麦当劳和肯德基一样,每一个环节都有规范,这样才能减少出错率,环节把控才能准确。

为了达到真正的规范,BLOVES 首先制作了一个独特的工艺标准。在制作方面,BLOVES 参照卡地亚、蒂芙尼等品牌的工艺要求专门做了“4C+4P”的工艺标准,几乎涵盖了首饰制作中的每一个细节,同时制定了严格的订单管理作业标准,因定制款式的复杂性不同,加上设计及加工时间,一般 15~40 个工作日可以完成一个订单。

只有遵循了“4C+4P”的工艺标准,才能定义为:这是一个完整的 BLOVES 婚戒。而为了实现工艺环节的全面管理,BLOVES 也在不断开发和更新自己的流程管理软件。销售前端一旦下单,后台就会立即响应,一枚婚戒分毫不差地走上了工业流程。

定制模式难以被复制

与 BLOVES 几乎同时诞生和成长

的同类企业,此时正在另外一条路上追逐:以低价位进行批量化销售的竞争。大量的钻石品牌沿用着统一模式在目标销售城市的地铁和公交线路上中购买广告位,用铺天盖地的广告招揽用户前往位于写字楼的体验店,并带动销售。一些企业在成长初期,确实确实尝到了突破传统模式的甜头,但是随着竞争品牌的增加,广告成本迅速增加,甚至出现了李逵和李鬼同在一栋写字楼中揽客的恶性竞争状况。

在众多品牌思考着如何突围时,专业定制也曾一度进入过他们的视野。记者了解到:不少于 3 个知名品牌在思考,调整方向,向钻石定制靠拢。包括从选钻开始到首饰的形状设计,以及在与工厂进行大单合作的同时,都加入个性化的定制订单。

然而这一定制模式,一直是纸上谈兵,他们每年定制的比例少之又

少。这是因为:商业模式决定结果。这些品牌从一开始就走上了批量化生产的道路,其供应链体系便很难支撑大规模“定制”路线的负载。

对珠宝首饰工艺流程捻熟于心的曹霖很早就有了自己的诊断:像戴尔,做的是大规模个性化定制。如果仅仅做一件、两件、三件、五件,大家都能做得到,但是,如果一个月都要几千件来做个性化定制,这个能不能做到?这其实是一个关键的问题。大家都想做,但是能不能每一件货都能按照这个工艺质量的标准按时来交货、并管理好?整个供应链能不能有效地进行支撑?这些都是大家不得不面对的问题。

因此,即便此刻有人想复制 BLOVES 的模式,也面临着一个挑战:“4C+4P”所体现的精准准备管理已经渗透到企业的每一滴血液中了,而这又不是在短期内能够复制的。

(索寒雪)

与工厂经理谈设备管理 | YugongchangJingliTanshebeiguanli

也许你根本不信——设备是有生命的!

□ 李葆文

几乎没有人相信,设备是有生命的!其实,世间万物都是有生命的。人们根据实际需要,开始进行设备的概念设计,再进入技术设计,再研究其制造工艺,然后进入制造、安装、调试和检验并让其投入使用运行,这真有点像是人类十月怀胎和一朝分娩的生产过程。

人们忙忙碌碌所从事各种生产活动,就像流畅运行的设备不停的加工和生产一样。人可以变老并逐渐衰弱多病,设备也有性能劣化、老化这一过程。我们称之为设备进入耗损故障期。就像人的一生一样,设备的一生也存在着寿命周期。

在人类使用设备过程中,设备总是不断地表现其生命迹象。我们超负荷运行设备,设备的某些部件可能损毁,严重的可能出现故障停机,就像

是因为过度疲劳而病倒的人一样。不正确的给设备加脂加油,设备出现剧烈磨损,最后导致故障的发生,这也像给人喝进不洁净的水,或者喝水不足,都会引起人类生病乃至因为缺水而死亡一样。遭到雷电的冲击,设备内部电路会产生击穿或者短路,导致设备停机,这就像人类遭到雷击而烧伤,乃至死亡一样。设备出现故障,需要解体检查和修理,才能够最后恢复其功能,这就像人类生病要去医院看病,通过打针吃药等各种医疗处理才能恢复正常生活一样。设备的大修理需要换件,这又像是人类手术移植某些器官一样。人类本身有 20%以上的小病是自己吃药、调理治愈的,设备的微小问题也需要操作者的自主维护,才不至于酿成大问题。人类是注意身体保养的,在没病的时候也要注意营养的平衡、起居饮食的规律性和科学性、保持愉快的心情和适当的

体育锻炼。设备在没有故障的时候,也要注意健康管理。例如笔者曾经在天津港的一家企业考察,企业从日本企业购买了一台柴油机,他们通过“四清”活动杜绝了可能造成机器故障的源头。这“四清”是指对润滑油滤清,冷却水滤清,燃油滤清和空气滤清。经过这“四清”活动,设备无故障运行时间从设计寿命 3 万小时延长到 10 万小时零故障。这是典型的设备健康管理案例。

设备的操作者如果能够善待设备,它们是很懂得感恩的,它们加班加点工作,生产出质量优秀的产品来。反之,如果它们不能受到善待,她们会静坐,有时发出尖叫抗议,有时竟然会咬人。重庆开县油气泄漏,造成 200 多人死亡,是对人类漠视设备检查与维护的反抗。BP 公司在墨西哥湾油管爆炸泄漏,造成人员死伤,还污染了周边人类赖以生存的海洋生

态环境,是设备对人类的剧烈报复和惩罚。日本福岛的核电站设施已经服役了 43 年,早进入耗损故障期,却仍然不让它们退休,这属于掠夺性和杀鸡取卵式的使用设备。在此之前,设备已经发出不少抗议的信息,但人们仍然不予理睬,加上强烈的地震推波助澜,它们对人类的报复竟然如此之强烈。这一切让我们真的不能忽视设备生命的抗争和呐喊!

不少能够为人类疾病诊断的工具,同样可以为设备诊断。例如对人类的心电图测试,对设备有振动监测频谱分析;对人类的超声波检测,对设备缺陷同样有超声波检测;对人类的各种液体(血液、尿液等)化验,对设备就有润滑油液分析和油质化验;对人类的

声发射技术的诊断应用……

人在剧烈的外界打击下,会生重病乃至早夭。激发能理论告诉我们,设备受到激发能作用,会出现快速劣化现象。设备受到的激发能种类很多,如设备的超负荷运行、雷击、不良的润滑、浸水、强烈振动的影响、破坏性的维修等等。控制激发能也是设备维护策略的重要内容。

当人们爱护自己的生命时,也要爱护设备,就像爱护自己的生命那样。设备就会以其持久的寿命周期和活力,为人类造福。

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

肥矿集团 让管理软指标硬起来

11月22日,山东能源肥矿集团总经理朱立新带领标准化管理检查组到曹庄煤矿,对该矿标准化管理工作进行全面检查,拉开了肥矿标准化管理检查、考核的帷幕。

曾是全国煤矿质量标准化发源地的肥矿集团,传承 40 年标准化建设基因,吸纳融合兄弟单位先进经验,以“智慧矿山”建设为引擎,全面起步,重点突破,不断完善提升标准化管理标准,吹响了“标准化管理集结号”。

全面起步,重点突破

肥矿按照梁宝寺能源公司、鲁西南矿井、肥城老区和省外煤矿、机关处室四个层次,从井下到地面,从生产到生活,从机关到基层,全方位启动标准化管理,推动“肥矿标准化”特色发展。梁宝寺能源公司率先启动,全面发展,力争明年上半年建成肥矿乃至全省标杆矿井。鲁西南三个筹建处加强矿建时期的标准化管理,力争矿井投产之日就是标准化建成之时。肥城老区、省外各矿结合实际,不断提升管理标准,深化管理底蕴,加大动态考核力度,提高“软实力”。

提升标准化管理标准

肥矿结合多年的标准化建设实践,坚持“高、严、细、实”,不断完善提升标准化管理标准,制定了《全公司标准化管理意见》和《机关标准化管理方案》,对每个工种、每个岗位的工作标准和岗位职责进行修订完善,解决好应该干什么、怎么干、干到什么程度?干不好怎么办的问题。在机关处室标准化管理方面,要求机关处室既要横向对处室内部实行标准化管理,对每个人、每项工作定性、定量考核;又要纵向对垂直的二级单位进行标准化管理考核,实现事事有标准、事事有监督、事事有考核,确保管理无漏洞,考核无盲区。

以“智慧矿山”建设为引擎 加速标准化建设

在邀请专家举办“智慧矿山”建设讲座的基础上,肥矿先后到淮北、新汶、枣庄、临沂调研考察“智慧矿山”建设,积极与电信部门接洽,制订了《肥矿“智慧矿山”建设整体方案》,探索并加快设备计划检修、内部市场化、全员业绩考核信息化建设。目前,安全信息“闭合”管理系统已在梁宝寺公司试运行。该系统运行后,实现了对区队、班组和个人数控考核评价以及“三违”比率数控动态警示,督促区队长、班组长时时关注本单位“三违”情况,一旦接近警戒线,提前预警并采取措施,推动了区队自主、班组自治和个人自律,促进了安全生产。

取消年底一次性“打包”考核

肥矿标准化管理考核实行动态履职诚信考核,该考核最大的特点是变以往年底一次性“打包”考核为日常动态考核。通过网络化公开,数字化评价,定性、定量、定向结合,以百分制形式对每名管理人员的“重要履职指标”进行评价。推行履职不良积分、“黑名单”制度,两次考评差的单位和人员,进入“黑名单”,并与收入、评优、晋升等挂钩考核,防止工作时松时紧、工作波动大、年底搞突击等弊病,增强了各级管理人员的责任意识和全员执行力,使“软指标”时时处处硬起来。(冯守柱)

协办单位:

海南亚洲制药有限公司

董事长 楼金

总经理:

地址:海口市国际商业大厦12层

电话:0898-66775933

传真:0898-66700763