

开源节流 宝洁“拧中国制造的毛巾”



日用消费品厂商如何开源节流？宝洁的实践是从产品设计、生产到物流环节，从供应链链条上去“拧中国制造的毛巾”。

1、产品设计环节

玉兰油品牌和新潘婷是两个最突出的例子。玉兰油多效修护系列采用的全新泵式包装设计，每年节约60吨塑料；新潘婷通过瓶身结构的优化，节约637吨塑料。通过重新设计美容领导品牌的包装，宝洁每年节约了近500吨塑料，相当于5架波音

747飞机。

2、生产环节

在广州黄埔厂，每一批次的洗发水被生产出来后，管道都需要在生产下一批次的产品前被适当地冲洗和清洁。为此，宝洁修改了工厂的设备和管道系统，并采取用压缩空气来清洁不同批次洗发水之间的残渣。这不仅让管道清洁更加容易，并在清洗环节更少地用水。在过去的2年里，黄埔厂资源消耗降低了近50%。

3、物流环节

宝洁广州分销中心引进了穿梭式货架，通过电池驱动的穿梭车在货架之间搬运产品，替代叉车的移动，使分销中心节省了48%的能耗。

与此同时，宝洁与沃尔玛开展了“宝洁—沃尔玛托盘化运输试点项目”。传统的人工散箱装卸的模式，虽然有成本优势，但时效性十分差。于是，宝洁与沃尔玛开发出“托盘化运输”模式，将传统散箱人工搬运装卸的模式，改变为通过托盘，处理由“箱”整合成“托盘”为单位的货物。

4、店内运营环节

宝洁试图通过数字化创新提升零售门店的运营效率。其中，商品信息同步(GDSN)和电子数据交换(E-DI)是公司在运营领域重点之一。通过这两个项目，宝洁与几十家零售客户实现产品信息管理和交易过程无纸化、自动化、标准化。在此基础上，与零售商共享信息后，宝洁能实时掌握各品类的销售情况和顾客的需求，从而对促销活动作出预测，有效改善了库存积压与脱销的状况。（黄锟）

浅议企业文化的管理属性

当前，企业文化建设成为许多企业构建核心竞争力，推动企业发展的一个强劲引擎。正确认识和把握企业文化的管理属性，对于全面了解和掌握企业文化的内涵和蕴意，澄清模糊观念，推动和促进企业文化建设，促进企业发展具有重要意义。

一、企业文化特定的内涵和蕴意，决定了企业文化具有管理属性

企业文化是企业在长期生产经营过程中形成的，同时被全体职工认同的价值观念、经营思想、群体意识和行为准则的一种综合体，是企业信奉并付诸实践的价值理念。企业文化最初概念源于美国，发展于日本。20世纪80年代，美国学者在对日本企业管理比较研究中发现，日本企业重视企业文化的培育，注重用企业的价值统观一职工思想，用企业目标、团队精神去协调和约束职工的行为，这比以往那种用控制性硬措施具有持久性和影响力。他们认识到，这种企业文化才是企业成败的关键。

企业文化从形态上看是企业行为的价值理念、企业制度安排和战略选择在人的价值观念上的反映，是属于思想文化范畴的概念，具有文化属性。然而，除了这种文化属性，企业文化还具有管理属性。这是因为：

第一，从其作用上看，企业文化是培育企业共同理念，促进企业持久成长的内在动力，是要解决企业问题的价值理念，它是在现实中通过一定管理手段、管理方法促其形成的，而不是从一般逻辑抽象推理出来的，更不是作为一种宣传需要塑造出来的。也就是说，是一种管理需要，是管理性质的文化；第二，从其目标上看，企业文化是为了培育企业员工共同理念，促进企业成长，如同行政、经营管理目标一样，是为了企业创造良好业绩，培育核心竞争力，促进企业持久成长；第三，

从其手段上来看，企业文化是企业管理者对员工进行共同愿景的培育、团队精神塑造以及行为习惯的养成等一系列管理行为和方法的结果。不难看出，企业文化建设过程，实质上是一种管理过程，因而具有管理属性。有的学者甚至认为，企业文化作为一种新的管理方法，是企业管理从经验管理到科学管理第一次飞跃后，由科学管理到文化管理的第二次飞跃。

二、企业文化的管理属性与文化属性之间的关系

企业文化的管理属性，是企业文化特有属性，伴随着企业文化培育、形成、发展全过程。二者之间互相依存、互相作用，螺旋式运动，推动了企业文化形成、成熟、不断发展。

首先，企业文化的管理属性要通过文化属性方式来表达。企业管理者要想达到管理目标，总是通过一定手段或方式来进行的。企业文化作为企业管理者的一种管理方式，往往借助于企业文化的文化性来达到目的。从结构看，企业文化包含着三个层面，一是外显部分，即物质层或称表层，可见之于形、闻之于声，如厂容、厂貌、厂旗、厂歌、产品形象、职工风貌等；二是中间层次，即制度层，如企业规章制度、行为准则等；三是深层，即精神层，如企业宗旨、企业精神、企业愿景等。每一个层面内容表现出来的是一定的文化现象或文化活动方式。企业管理者要达到企业文化管理目的，都要通过一定手段和文化载体，使之被员工和外界所接受，离开了文化手段或载体，就很难达到预想的目的或效果。

其次，企业文化的文化属性是管理属性基础，同时为管理属性创造条件。企业实际上是员工的结合体，而员工都是有思想的，他们的行为受到自身思想和外在规范即企业推行的制度双重指导和约束。当企业文化的文化

属性受到重视，就会为管理制度推行创造良好条件，推动员工接受管理；反过来，文化属性对管理属性也有一种反作用，当文化属性不够重视时，管理属性就会失去基础，员工对企业制度的安排，有一种本能的、潜在的抵触，使之不能得到应有的推行。

再次，文化属性和管理属性互相作用，推动企业文化创新。企业员工理念的创新，会推动企业制度创新和经营战略创新。企业制度和经营战略创新，反过来又会促进员工理念创新。企业文化正是在其文化属性和管理属性共同作用、互相推动，不断升华，推动和促进企业健康发展。有学者对海尔集团发展进行研究，一个重要结论是，海尔之所以能在制度安排及战略选择上有创新，就是有一套完整的企业文化，企业文化带动了制度安排及战略选择的创新。

三、正确认识和把握企业文化管理属性的重要意义

企业文化的管理属性是其固有的属性，正是企业文化在具有文化属性的同时，还具有管理属性，使企业管理获得一种全新的过程。

正确认识和把握企业文化的管理属性，可以帮助我们防止误区：这种误区是强调其文化属性而忽视了管理属性。这是对企业文化最朴素的误解。在这种误解下，企业文化等同于企业员工的文化生活，而文化生活实际上被看成“文娱活动”。正确认识企业文化有助于我们按企业文化建设的规律，用新理念、新规则、新的方法进行引导和辅导，引领员工建立与企业目标一致的自我管理约束体系，彰显企业文化功能，发挥企业文化作用，促进企业更好更快发展。

（淮北矿业集团公司党委宣传部 王婷）



习酒公司开展《中华人民共和国侵权法》企业管理培训专题讲座

本报讯 在全国法制宣传日到来之际，12月1日，习酒公司知识产权保护部特邀西南政法大学民商法学院教授、国家社会科学基金学科评审组专家、重庆市第二届学术技术带头人谭启平教授在综合楼会议室开展《中华人民共和国侵权法》企业管理培训专题讲座。公司党委书记、纪委书记程洪刚，副总经理曾凡君、徐强，总经理助理师承举出席，公司班级以上管理人员到现场听取讲座。知保部党支部书记王齐放主持。

谭启平教授结合习酒企业实际，重点讲授了侵权责任法所

保护的姓名权、肖像权、隐私权、健康权、财产所有权、专利、商标专用权等18种权益，以及责任要件、归责原则，侵权责任的独立性及相关法律知识。

讲座内容贴近员工生活、工作，案例剖析细致，语言通俗易懂，让员工明确了知法、懂法、守法、用法的重要性和必要性，有助于增加员工法律意识和法律观念，提高员工的法律法规知识水平和自觉运用法律法规来规范自身行为的能力。

（吴继）

与工厂经理谈设备管理 | YugongchangJingliTanshebeiguanli

设备一生的故障率状况——浴盆曲线

□ 李葆文

设备一生的故障率是变化的，存在着初始故障期，偶发故障期和耗损故障期三个阶段，其形状如浴盆曲线。

也就是说，新安装设备的故障率比较高，常常出现故障。对于机械类的故障，我们称这段时间为磨合期，在此期间，由于机械的配合、啮合、间隙或者渐开线存在误差，常常会出现运行故障。对于电子、电气类结构而言，这段时期又称为老化阶段。因为新加工成的电子电气系统电参数的不稳定，故障率也比较多。记得早年的计算机组装完成之后，要求客户先插上电源运行72小时，如果这段期间一切正常，就基本可以正常使用了，如果出现故障可以送回厂家退货。这说明，电子电气类设备也存在着初始高故障率现象。为什么现在很少有电子、电气类设备供应商要求客户要事先通电运行设备呢？笔者到过一些计算机整机厂以及交换机生产厂考察发现，这个过程已经转移到生产企业内部了。在计算机或者交换机出厂之前，都对组装并检验合格的产

品进行人工强制老化，如放在高温老化箱或者相似环境进行插电老化处理，完成这一阶段之后才装箱发货。这样，就不会在客户手里出现初始故障状况了。

设备在使用几天，几个月乃至半年之后，逐渐趋于稳定，故障率明显降低或者呈现出周期性故障现象，这就进入了偶发故障期。处于偶发故障期的设备，故障率较低。其故障以两种形式表现，一是规律性、周期性故障，表现在设备某部件或者零件的周期性损坏，如轴承的磨损，密封圈的变形或者腐蚀，法兰的腐蚀泄漏等；另外一种情况是随机故障，其规律性并不明显，发生的部位也不确定，这与设备的设计、制造、原材料或者热处理缺陷有关，也与使用条件、维护保养水平有关。

设备在服役5年至8年之后，开始出现明显老化、劣化倾向。这就意味着进入了耗损故障期。对于机械类设备，包括其总成、部件乃至零件，其磨损、变形、应力微裂纹显现，最后导致设备配合间隙过大，松动、振动、精度劣化、机体开裂等，也就是导致设备功能的丧

失——机械故障的发生。对于电子电气类设备，包括其总成、部件乃至元器件，由于长期的外电冲击、冷热变形交替，灰尘的覆盖，散热不良，甚至小昆虫进入的局部短路，导致系统内电气元器件电参数特性发生变化，如电阻、电容、电感变化，甚至烧在芯片中的数字程序变化——电气故障的发生。

设备得浴盆曲线有点像人的一生。初始故障期相当于人的童年、幼年时期，偶发故障期相当于人的青壮年时期，而耗损故障期则相当于人的老年时期。中年以上的人群通过积极养生和锻炼保持身体健康，是为了自己的“耗损故障期”晚点到来。对设备而言也是如此，良好的维护体系也可以使偶发故障期延长，让耗损故障期晚些到来。

设备在不同役龄阶段的特点不同，因而其维修策略也应该有不同的设计。在初始故障期，我们应该注意设备的紧固、调整 and 状态记录，注意磨合期的油品替换。

在偶发故障期，除了做好常规的清扫、检查、润滑、保养之外，对周期

性的损害进行定期维修，同时要导入设备健康管理概念，注意研究设备劣化的源头，加以控制和消除。

在耗损故障期，我们将要对损坏部分做可裁剪式的纠正性项修组合。如果经过技术分析，发现设备需要淘汰，就要主动淘汰落后设备，引进新设备以强化企业的竞争力。

近年来，国际上以航空系统为案例，对设备故障率进行了统计和研究，发现真正形状为传统浴盆曲线的设备仅仅占3-4%，有68%的设备只出现左半浴盆的状态，即存在高故障率的初始故障期和较低故障率的偶

发故障期，却不会出现高故障率的耗损故障期。按理来讲，设备服役一定年限，故障率一定会上升，为什么不存在耗损故障期呢？答案是，随着设备和制造可靠性的提升，其有形磨损不十分明显，而无形磨损即经济磨损却日益上升。因此，还没进入耗损故障期就被淘汰。面向68%的这样类型设备，如果我们导入周期性的大修理，就会引起每次修理后的初始高故障率现象。所以，国际上更主张取消大修理概念，可以项修组合来取代大修。

成本管理：6项内容最重要

(1)成本预测

它是指根据企业成本统计的历史资料，和市场调查预测，研究企业外部环境和内部影响因素的变化，对成本变化的影响作用关系，运用专门的方法，科学地估算一定时间内的成本目标、成本水平，以及成本变化的趋势。

预测是成本决策的基础。只有在成本预测的基础上，提供多个不同成本控制的思路方案，才可能有决策的优选。

成本预测同时也是成本计划的基础，是编制成本计划的依据。没有成本预测，成本控制计划，也就必然是主观臆断。这种计划，以及建立这种计划基础上的预算也没有作用。

(2)成本决策

它是按照既定的总目标，在充分收集成本信息的基础上，运用科学的决策理论和方法，从多种可行方案中选定一个最佳方案的过程。它是以提高经济效益为最终目标，强调划清可控与不可控因素，在全面分析方案中的各种约束条件，分析比较费用和效果的基础上，进行的一种优化选择。

它是成本管理工作核心，成本管理的思路、方法都得由成本决策确定。

(3)成本计划

它是在成本预测和成本决策的基础上，根据计划期的生产任务和利润目标，通过“由下而上”和“由上而下”的两条路线，在充分发挥和调动全体员工积极性的基础上，汇总编制而成的、具有可操作性的成本控制计划体系。成本计划一经决策机构批准，就具有了权威性，必须坚决贯彻、执行，不得随意改动。

它是成本控制和成本考核的依据。

(4)成本核算

它是通过对成本的确认、计量、记录、分配、计算等一系列活动，确定成本控制效果。其目的是为成本管理的各个环节，提供准确的信息。只有通过成本核算，才能全面准确地把握企业生产经营管理的效果。企业劳动生产率的高低、固定资产的利用程度、原材料和能源的消耗情况、生产单位(车间)的管理水平，等等，都直接或间接地会表现在成本上。

(5)成本分析

它主要是运用成本核算所提供的信息，通过同行比较和关联分析，包括对成本指标和目标成本的实际完成情况、成本计划和成本责任的落实情况，上年的实际成本责任成本，国内外同类产品成本的平均水平、最好水平，进行比较，分析确定导致成本目标、计划执行差距的原因，以及可控潜的空间。同时通过分析，把握成本变动规律，总结经验教训，寻求降低成本的途径。

(6)成本考核和奖惩

它是把成本的实际情况与应承担的成本责任进行对比，考核、评价目标成本计划的完成情况。其作用是对每个成本责任单位和责任人，在降低成本上所作的努力和贡献给予肯定，并根据贡献的大小，给予相应的奖励，以稳定和提升员工进一步努力的积极性。同时对于缺少成本意识，成本控制不到位，造成浪费的单位和个人，给予处罚，以促其改进改善。

（舒化鲁）

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

学府咨询（国际）集团有限公司
Shareford SHAREFORD INTERNATIONAL CONSULTING GROUP COMPANY LIMITED.

TnPM名师大讲堂巡讲
1月5-6日 海口
TEL:400-104-0028