

管理有道 | GuanliYoudao

员工士气管理七宗“最”

“士气”是个很难衡量、描述的东西，它既是一种氛围又是一种情绪；它既受到企业文化的影响，又跟每个团队领袖的个人领导力息息相关。“正因为如此，在整个计划中，我们特别强调文化的建设，和领导力的培养。”为了确保执行得准确到位，IBM 对整个计划做了周密的安排，从宣传、沟通再到培训，每个步骤，都有严格的程序。

员工士气的高低，直接关系着企业的命运。能否有效鼓励员工，关键在于上司。但长期以来，多数管理者单纯依靠物质激励来鼓舞员工士气，这种单一的激励方式均以失败而告终。企业共同的利益凝聚人心，激发竞争意志——无数实践证明，高团队士气与高业绩成正比，反之亦然。在实践中，谭老师建议企业的中高层管理者在提高员工士气时加强以下7个方面工作，姑且称之为员工士气管理的七宗“最”吧：

1、深入了解员工的需求

人的行动往往是由于有需求才进行的，企业只有满足了员工的需求，才能够要求员工行动。企业的干部要想促进员工如何行动，达到什么样的效果，就必须首先了解员工相关的需求是什么，需要多大程度的满足。企业管理者了解员工的需求可以通过平时的沟通、会议、员工的抱怨、调查问卷等形式。只有深入了解下属的需求，我们才能有效地激励他们，充分调动他们的工作积极性。

管理者如能根据员工个人的需求，采取相应的措施，来满足其合理的需求，就可以引导员工行为朝着企业需要实现的目标而努力。在这方面，沃尔玛做得就不错。沃尔玛十分关心自己的员工，公司里几乎所有的干部都用上了镌有“我们关心我们的员工”字样的包纽扣。他们把员工称为“合伙人”，并注意倾听员工的意见。萨姆·沃尔顿曾对干部们说：“关键在于深入商店，听一听各个合伙人要讲的是些什么。那些最妙的主意都是店员和伙计们想出来的。”

2、创造良好的工作氛围

谁都不愿意在这样的工作氛围下工作：干活就出错，一出错就被指责；大事小事都要请示；办公/现场环境乱七八糟；周围净是聊天、打私人电话、吵架、不干活；团队成员相互拆台、不负责任；人际关系复杂；上司总是板着脸。都愿意在这样的工作氛围下工作：宽松，和谐自由的气氛；办公/现场整洁温馨；团队成员相互帮助，精诚合作；人际关系简单明了；敢于

编前语：

管理者都希望拥有一支士气高昂能战斗的团队，但是在日常管理团队的过程中，他们却常常不知不觉犯一些看似平常却是非常严重的错误，损害团队的士气，影响绩效。记住，无论你的员工表现有多好，他们还可以做得更好！



尝试，不会受到指责；微小的进步和成绩都获得上司和同事的认可和赏识。因此创造一个良好的工作氛围是我们中基层主管日常管理工作中的一项重要工作之一。

3、认可与赞美

人的天性是喜欢得到别人的认可与赞美，员工的微小进步，我们应该及时给予真诚的认可与赞美。在批评员工时也要适当注意技巧，不能伤害到员工的自尊，一般状况下批评尽可能在私下进行。我们中国人不习惯赞美别人，把对别人的赞美埋在心底，总是通过批评别人来“帮助别人成长”，其实这个想法是错误的，赞美比批评带给别人的进步要大。如果把“赞美”运用到企业管理中，就是人们常说的“零成本激励”。作为领导，首先应该明白自己员工的心理，其次，学会赞美下属。做到这些，其实是很不容易的。

4、促进员工成长

在工作中不断得到成长，是绝大部分

员工的期望，作为主管，帮助员工不断成长是我们的一项重要工作职责。员工利益为中心，但是其实要相辅相成是可以做到的。关心员工利益可以激励员工，员工士气高可以降低流动率并促进生产效率的提高。没有难题，就是最大问题；拥抱成长，才能握手成功。一个不拒绝成长的员工，一定不会浪费企业资源和社会财富，不会给自己找台阶下，而是敢于承担责任，拥有高敬业度和高执行力，在不断地成长中为企业贡献自己的力量，同时实现自己的价值。

在具体措施方面，一个是企业薪资待遇方面，虽然不能太过于消耗人力成本，但基本的行业薪酬竞争力应该有，企业不应把人力资源当做成本中心，而应看做价值创造中心，以促进员工积极主动性来提高生产率；二是加强员工培训，员工培训能够帮助员工提高能力，有利于其职业生涯发展，同时培训一方面能够增强员工归

属感和凝聚力，一方面提高员工工作技能，这两者都是提高生产率的有效途径；三是企业工作流程及制度的改革，增大任务目标及评价考核的灵活性，在保证效率的同时，不至于给员工太大的压力使其丧失信心；四是企业文化的塑造方面，高层管理者应当多多关心员工生活，基层管理者应主动倾听员工的心声，使员工有被重视的感觉。

5、员工个人层面

员工士气的高低最终决定因素是员工自己，只有自己才能对自己的士气做主。士气决定行为，行为决定习惯，习惯决定命运。所以我们自己的命运决定于我们自己的士气。只有我们每一位员工始终保持着积极的心态，做自己积极心态的主人，我们公司的员工士气才能更高，自己的人生才能更辉煌！

6、再小的成绩，也要庆功

前几年的飞速成长，把大家的胃口都养坏了。与过去几年随随便便就可以翻两番的成绩相比，现在所有努力的成果，都显得微不足道，很容易就会被不屑一顾，甚至觉得做得实在太差了。这种态度对士气其实有相当的打击。但是，现在大家的注意力太专注于坏消息上，大家应该要多注意做到的成绩，所以成绩不论大小，都值得关注、值得庆贺鼓励。不过，不要用20世纪90年代那种奢侈的party庆功，现实的状况不容许这样做。大家可以在每一次的聚会中，至少好好表扬一项成绩，让每一次的聚会，都有鼓舞的效果。不要忽略这些小动作，可以留下很大的影响。

7、根据企业情况，有心人总有办法

可以提振员工士气的方法很多，只要有心就能想到。想好了，制订具体方案再报给总经理或老板批准。比如说每月评选一次优秀员工、优秀管理者、优秀营销员，甚至优秀厨工、标兵司机、模范保安等等，大张旗鼓地进行表彰，颁发奖金和证书，形式上隆重一点，同时对质量事故、安全隐患进行大会通报，扬正气、树新风，压歪风、抑邪气。在宣传栏中张贴优秀员工照片，在企业报中宣传明星员工事迹——让积极工作、埋头苦干的员工名利双收。在企业内部开展各种技术比武活动，或者从优秀员工中考核选拔干部，设立员工建言献策奖等等。

总之呢，员工士气管理是一个大的话题，我的回答可能挂一漏万，还望大家指教。我们的管理者必须重视士气管理，提升员工士气，创造更高价值！

(谭小芳)

企业的核心是绩效管理

管理的核心是“理”，理顺了自然就管好了。管是结果，理是过程。但如何理，怎么理、理到什么程度是我们应该思考的问题？

实施企业管理的目的就是提高效能，创造更大的利润。那么我们必须面对两个问题，一个是管人，一个是管物。人好管还是物好管，不用说都知道是后者。但人又是最不受受管的一种高级动物，不愿意被人管着。但不约束，自由散漫就会滋生。这就需要一种工具来约束、来引导——那就是绩效管理。

绩效管理的目的是通过提高和改善员工的绩效水平来提高组织或团队的绩效。那么如何提高和改善员工的绩效就是我们管理者应该思考的第一个问题——如何理？

理战略

当一个公司发展有一定规模时，这些问题就会变得突出、变得激进。公司的发展思路和发展战略总被束之高阁，执行不下去，关键的原因是公司的战略没有变成一种指标被分解，而是随着自然发展的态势，随大流走，形成一种水到渠成的现状，流到那算那。其实绩效管理就跟渠道管理一样，当我们把渠挖好了，水自然会随渠流淌。当我们明确了公司的发展思路 and 战略目标后，就应该将战略目标从上到下地进行层层分解，确保公司战略在操作层面得到有效的支撑，把公司的目标分解到部门再分解到个人，形成千斤重担人人挑，人人头上有指标的管理模式，把任务分解落实到各个环节，通过绩效考核从下到上的督促、落实，确保目标任务的完成。

在这过程中，指标的拟定不一定是从上到下，有可能会转化成由下到上的一种指标预定法，是需要结合实际情况来测定、上报，由上到下审定确立。绩效管理实际上是一种自上而下传递绩效压力以及分解工作任务的过程，变企业高层压力为各级直线管理者以及普通员工承担的任务，从而把组织变成一个有机的整体。这就需要我们思考第二个问题——怎么理？

理指标

绩效管理的关键是指标的设定，指标过高够不着，看着没希望，指标太低没压力，没激情。指标的设定应取一个中间值，鼓鼓劲跳一下才可以实现，不努力，不用心是完成不了的。绩效管理说简单点就是一种指标管理，一种过程管理，一种人性管理。就是定目标，抓落实，要结果。

曾为重结果还是重过程争论不休，但细想如果没有好的过程怎么会好的结果。记得在一次听课中，有位老师这样讲“员工只做你检查的事”对我启发很大，我自己也感到只要是领导要求在某时某刻完成的一定完成，如果交待了一下，也没说时间，肯定是会拖拉的。实际绩效管理就解决了这个问题。绩效管理其实是一种过程管理，它讲究的是月月落实，不是

秋后算账；如果月度指标都完不成，到年底又有什么用，就算年底创造了一次又一次的奇迹。年底创造奇迹给我的提示就是：还有很大的发展空间是我们没有足够地应用好，利用好，如果做好发展的空间和潜能还能释放一些。因此，绩效管理关注的是在过程进行中，对影响目标完成所采取的补救办法，并不是单纯的一种奖罚手段，它更重要的一个作用在过程中把问题解决掉，促使目标任务按预定计划完成。

理标准

当下，对开展绩效管理理解、赞同的人很少，只是少数管理者的想法，因为他们理解绩效管理就是扣钱，没有别的，这就是我要说的第三个思考的问题——理到什么程度？

为什么只认为是扣钱？在心中不赞同，观念不改变造成的。员工不赞同是直线领导没有讲清楚，他内心也不赞同、甚至反感。让员工感到这就是一种形势，走走呗！直线领导模糊是公司的战略指标分解不到位或者没有形成一种良好的风气，没有那种全力以赴、无借口推进的思想，只是讲客观存在的原因和条件。这就说到了人性。

为什么说到人性呢？因为为人最大的劣根性就在于善于为自己失败找借口。善于巧辩、不忠于自己，没有明确的人生信念和价值观，没有良好的沟通意识，总是以自我为主。自以为的人多了，就出乱了。绩效管理就是把目标事先分解，明确工作内容、关键指标和管理规则，明确标准和流程，确定员工具体的工作任务和目标，并在任务完成过程中对员工进行指导和培训，改善员工个人绩效。同时，要坚持以岗定酬，按绩取效的原则，根据不同岗位人员以及人员完成工作的能力及所在岗位的责任大小，技术难易及复杂程度等来确定基础性工资，根据干部或员工取得的业绩确定绩效工资。让人始终保持一种积极向上的态势，有一种动力在驱使他，做到什么程度拿到什么样的成果或者说薪酬以及成长的平台，让他养成一种全力以赴为指标努力的过程。当养成这种良好的行为习惯，接受这样的工作和生活他就能得到好的回报。此时，他会觉得值得，他就应该这样活着，人性好的一面被激发。

总之，绩效管理是基于企业战略，基于企业文化、基于人本管理的一种企业管理模式，它是企业管理的核心。

(王桃花)

与工厂经理谈设备管理 | YugongchangJingliTanshebeiguanli

说说设备磨损

□ 李葆文

在企业，设备的磨损无所不在。作为厂长，了解点设备磨损知识也是很有用的。

那么，什么是磨损呢？两两相互接触产生相对运动的表面之间的摩擦将产生阻止机件运动的摩擦阻力，引起机械能量的消耗并转化成热量，使机件产生磨损。每当摩擦时，接触点形成的粘着与滑溜不断相互交替的结果，造成表面的损伤，这就是磨损。磨损的种类大体如下：

1、粘着磨损

也称咬合(胶合)磨损或摩擦磨损。粘着磨损是在“法向”加载下，两物体接触表面相对滑动时产生的磨损。磨损产物通常呈小颗粒状，从一物体表面粘附到另一个物体表面上，然后在继续的摩擦过程中，表面层发生断裂，有时还发生反粘附，即被粘附到另一个表面上的材料又回到原来的表面上，这种粘附反粘附往往使材料以自由磨屑状脱落下来。粘着磨损产物可以在任意的循环中形成，粘着以后的断裂分离，并不一定在最初的接触表面产生。

2、磨料磨损

由于一个表面硬的凸起部分和另一表面接触，或者在两个摩擦表面之间存在着的颗粒，或者这个颗粒嵌入两个摩擦面的之间，在发生相对运动后，使两个表面中某一个面的材料发生位移面造成的磨损称为磨料磨损。据统计，在露天作业的施工现场，因磨料磨损而造成的损失，占整个工业范围内磨损损失的50%左右。

3、表面疲劳磨损

两接触面做滚动和滑动的复合摩擦时，在循环接触应力的作用下，使材料表面疲劳面产生物质损失的现象称为表面疲劳磨损。例如，滚动轴承的滚动体表面、齿轮轮齿节圆附近、钢轨与轮箍接触表面等，常出现小麻点或痘斑状坑，就是表面疲劳磨损所形成。零件出现疲劳斑点之后，虽然设备可以运行，但是机械的振动和噪声会急剧增加，精度大幅度下降，设备失去原有的工作性能。因此，产品的质量下降。机件的寿命也要迅速缩短。

4、腐蚀磨损

在摩擦过程中，金属同时与周围介质发生化学反应或电化学反应，使腐蚀和摩擦共同作用而导致零件表面物质的损失，这种现象称为腐蚀磨损。腐蚀磨损又可分为氧化磨损和腐蚀介质磨损。

机器在运转中，不同的构件由于磨损类型和工作条件不同，磨损的情况也不一样。但是，磨损的发展规律是共同的。试验表明，机件的正常磨损过程大致可分三个阶段：

1、“跑合”阶段

在这个时期内开始由于零件表面存在着加工后的不平度，在接触点上引起高接触应力，磨损速度很快，随着机械运转的时间延长，不平度凸峰被逐渐磨损，使摩擦表面的实际接触面逐渐增大，磨损速度逐渐减慢。

2、“稳定”磨损阶段

在这个时期内，由于机械已经过“跑合”，摩擦表面加工硬化，微观几何形状改变，从而建立了弹性接触的条件。同时在正常运转时，摩擦表面处于液体摩擦状态，只是在启动和停车过程中，才出现边

界摩擦和半干摩擦情况。因此，磨损速度降低而且基本稳定，磨损量与时间成正比增加。

3、“急剧”磨损阶段

由于机械疲劳的产生，应力和微裂纹逐渐形成，或者由于摩擦条件发生较大的变化(如温度急剧增加，金属组织发生变化)，产生过大的间隙，增加冲击，润滑油膜被破坏，磨损速度急剧增加，致使机械效率下降，精度降低，出现异常的噪声和振动，最后导致故障的发生。

影响机械磨损的主要因素有零件材料、工作载荷、运动速度、温度、润滑、表面加工质量、装配和安装质量、机件结构特点及运动性质等。

其中润滑对减少机件的磨损有着重要的作用。例如，液体润滑状态能防止粘着磨损；供给摩擦副洁净的润滑油可以防止磨料磨损；正确选择润滑材料能够减轻腐蚀磨损和疲劳磨损等。在机件进行良好的润滑摩擦副中保持足够的润滑剂，可以

减少摩擦副金属与金属的直接摩擦，降低功率消耗，延长机件使用寿命，保证设备正常运转。

实践证明，设备出厂后的运转寿命绝大程度取决润滑条件。有统计表明，80%的零件损耗由于异常磨损，60%设备故障由于不良润滑，而其中油品净化、污染度高低，又直接影响到摩擦副磨损。著名SKF轴承公司指出54%的轴承失效是不良润滑造成。日本的统计数据也表明，设备故障的36%是润滑不良导致。

有人说，人类的机械和能源消耗就是骑在几个μ的油膜上，这话一点不假。

笔者要和工厂经理说一句话，很多企业的设备故障都是因为磨损和润滑不良造成的。为什么寿命周期是15年的设备，仅用了5年就损坏了？当我们找不到问题时，我劝你最好往润滑方面想一想，也许你的润滑出了问题。

一个有机械设备的工厂，良好的润滑管理的确非常、非常、非常重要！



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

TnPM赢在班组

(班组建设内训)

TEL:400-104-0028

国药准字H46020636

快克

复方氨酚烷胺胶囊

适用于缓解普通感冒或流行感冒引起的发热、头痛、四肢酸痛、打喷嚏、流鼻涕、鼻塞、咽痛等症状，也可用于流行感冒的预防和治疗。

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