

“远交近攻” 激活“休克鱼”

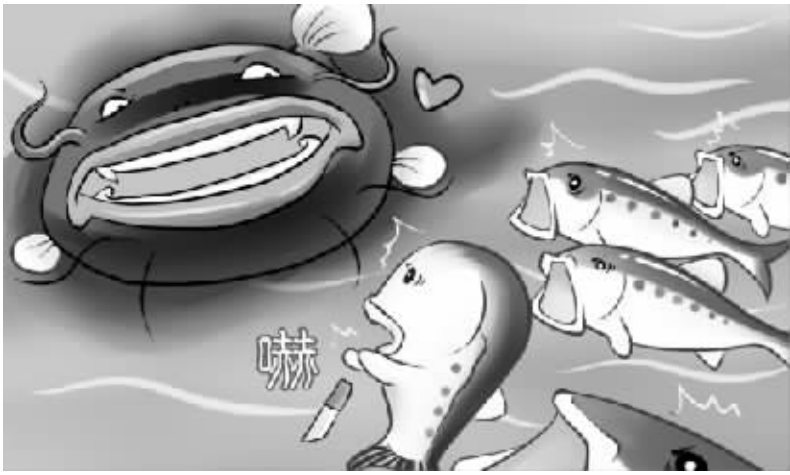
——外行领导如何管理内行下属高招

【提要】鱼池里的鱼被喂养时间长了,就会失去本性,不再主动游动去寻找食物,而停在水中,等着喂养。鱼一旦处于“休克鱼”状态,就会长得很慢,而且容易生病死去。从外面引入鲑鱼技术骨干,就会刺激现有技术人员的活力。

何平是当地一家著名传媒公司影视技术部新招的主管,手下管理一帮影视制作专业高手。何平以前只在广告公司做过管理,最多也就写过一些文案,对影视制作技术一窍不通,是个不折不扣的外行,目前正处在领导内行的岗位,他现在满脑子想的就是:如何尽快胜任岗位。不过,何平面对手下这些桀骜不驯的技术骨干,管理协调起来,确实感到很头痛。

何平任职后,经过一段时间观察,发现这些技术人员专业水准,只能说马马虎虎还过得去:业务部门已经敲定的单子,交给他们做,最后还是可以搞定的。不过客户的满意度,就不敢恭维了。一些单子因为难度高被迫延期,则更是家常便饭了。而协助业务部门参与的竞标单子,则中的少,丢得多了。排除一些人为关系的因素,硬碰硬的较量,基本处于下风。

何平深知:这种饥一顿、饱一顿的日子,不是长久之计,一定要有所改善。那如何下手呢?何平分析后,认为:“技术部这些小伙子的基础还不错,有些人还挺有创意的,其中一个水平最高的叫高傲。一些复杂的、标的高的项目基本都由高傲负责。高傲以前很有钻劲,在业内也小有名气,曾做过一个



水墨动画公益广告,获过全国比赛的大奖。不过,近几年,高傲就鲜有拿得出手的作品了,就算为几个著名品牌大客户做的片子,也大多数流于平庸。而高傲把这一切归咎于现在客户的口味变刁了,越来越难伺候了……”

不过,何平并不赞同高傲的说法,根据观察,何平认为:“高傲其实现在正处于职业发展的关键阶段,面临瓶颈的突破,他这种状态有个专业管理名词叫‘休克鱼’:鱼池里的鱼被喂养时间长了,就会失去本性,不再主动游动去寻找食物,而停在水中,等着喂养。鱼一旦处于‘休克鱼’状态,就会长得很慢,而且容易生病死去。”

不过,从外面新招募鲑鱼技术骨干,虽然会刺激现有技术人员的活力,但把握不好,也会起到适得其反的作用:因为,一来,这些鲑鱼肯定是高手,一定程度上会阻碍原成员晋升机会,使休克鱼失去憧憬,导致离职;二来,

刺激一般会引起恐慌,猜疑会增加,这些显然会破坏团队合作精神。另外,这“鲑鱼”也好找,就算找到了,人力成本也不低……

既然“鲑鱼效应”有这些弊端,那有没有其他两全其美的方法呢?何平思考了几天,终于被他想出了办法:可以采用“远交近攻”的策略。既可激活休克鱼,又不至于产生“鲑鱼效应”的弊端。想明白后,何平就开始行动了。一些天后,何平通过客户慢慢接触到不少同行技术高手。

这些高手,一些任职于本市竞争对手公司,一些则是北京上海国际公司里的骨干。平时,一有机会,何平就组织些活动,邀请这些人参加:本市的就经常邀请他们来串门,外市的则邀请来本市旅游。除了这些人,何平还很留意接触一些网上的个人工作室。平时特意外包出一些小单子,从中筛选出一批有能力、收费合理、又可救急的

“威客”(个人任务承接者)作备用。

何平一边与这些高手沟通交流,一边则把从中获得的信息(新的技术,新的趋势,热点话题,创意火花等)及时反馈给高傲他们,过程中,何平奉行“请进来、走出去”的方针:平时有空时,就组织邀请高手们与高傲他们交流切磋。做项目时,遇到高傲他们搞不定的技术难题,就向高手求救;反之,如果有高手江湖救急来请教,则也请高傲他们全力相助。任务急或工作量大时,就外包一些给威客,安排高傲他们去监督,顺便学些绝招技巧……这些行为,很受高傲他们欢迎,因为可从中开拓视野,学到新知识;毕竟谁也不愿意落后时代潮流……

不到半年时间,技术部发生了翻天覆地的变化:死水变成了活力之泉,客户满意度直线上升,竞标屡屡斩获,很多大单甚至是从北京、上海的国际公司虎口夺食。高傲因此对何平佩服不已,非常感激:因为何平在不到半年时间里,使自己从一个地区水准,上升到了国内水准。高傲开玩笑地对何平说:“你的远交还不够远啊,我可指望你帮我赶快提升到国际水准呢。”

随着在实践中对领导和管理的认知和体验的不断加深,我们发现:通过专家辩论式的民主提案来实现外行管理内行在一定程度上和一定范围内确实是行之有效的。但是,它如果没有具备一定的前提,在领导的过程中,也没有采用合理、针对而有效的策略,那么,外行领导内行就会越来越困难,也越来越会遭遇更多的挑战。

1、外行领导必须具有鉴别专家

言谈和方案对错好坏的能力。就像刘邦,文不如萧何,武不如张良,略不如韩信,但难能可贵的是,刘邦能识别他们的能力和特长,并有效地地区隔用之。这就是外行领导内行的基本前提。如果说200年前,让科学家们来辩论地球是圆的还是方的,皇帝最后的判法是如何呢?因为,其时的皇帝根本就无法判别谁对谁错。

2、外行领导必须具有包容的心态和海纳的胸怀。真理其实往往掌握在少数人手中,所以必须有让专家都能发表意见的环境,容易容忍异端的思维和言论。正所谓“我不同意你的观点,但我捍卫你说话的权利”。在这种前提下,我们需要的是:不打棍子,不扣帽子。

3、组织里必须拥有健康和良性的环境。在指鹿为马的环境中,说真话者必死无疑,更多的人便会看着领导的眼神辩论,听着领导的言外之意发表意见,在这种前提下,最终的可能就是一言堂。我们说如果文革时期,让医疗专家们来辩论和判断毛主席能活多长时间,结果会如何?

4、组织里必须具有真正的掌握真理者。作为任何一个群体,作为任何一个外行的领导,如果组织里没有人掌握着真理,或者正确的解决办法和方案的话,就要适时能够掌握真理和解决办法的外脑了。否则,最后的结果便会毫无任何意义。在这种情况下,可能一万个臭皮匠也都不能顶一个诸葛亮,尤其是在一定的科技领域里。

(谭小芳)

基层单位有问题,机关干部挨“板子” 贵肥公司管理干部难当了

3月10日,山东能源肥矿集团贵肥公司下发通报,决定对前不久集团公司领导带队下矿检查出的问题,实施上挂下联,责任追究。这次受到追究的公司机关管理人员共有17人,累计罚款1700元。其中5名是副处级以上领导干部。通报下发后,一些人大声惊呼:“现在的管理干部难当了!”

2月27日至3月2日,肥矿集团副总经理、总工程师桑红星一行8人,来到贵肥公司进行安全专项检查。他们通过对平桥、富祥、腾龙三矿抽查

发现了一些问题,当即便对矿上相关管理人员作出了罚款处理。按照以往惯例,基层有问题,“板子”打到他们“屁股”上就完事了。可这次不行。桑红星指出,自去年5月集团公司领导班子调整以来,新班子跳出肥矿看肥矿,发现了自身存在的差距和不足。为奋起直追,迎头赶上,集团公司创新管理思路,优化管理举措,把过去查出问题责任只追究到基层单位和直接责任人,扩大到分析上级领导和部门的管理责任,并提出了“四违”理念,即在反

“三违”(违章指挥、违章操作、违反劳动纪律)的基础上,加上违反管理责任这一条。要求基层单位出现问题后,不能老朝着工人身上使劲,“板子”也要打到机关管理人员“屁股”上,以彻底解决干部作风漂浮问题,还工人一个公道。

根据上述要求,桑红星一行离开后,贵肥公司立即对所查问题进行责任分析,要求不管是公司领导班子成员还是一般管理干部,只要因工作不细致,不细心,安排强调多,躬身落实

少,导致基层单位出现安全隐患和问题的,一律按照层级管理原则,实施上挂下联,追究责任,决不允许“隔岸观火”现象存在。在这次受到追究的17名机关管理人员中,有3名是公司领导班子成员,分别罚款200元,另有两名是部门副处级干部,分别罚款150元,其他管理人员罚款100元、50元不等。

通报下发后,基层单位干部职工普遍叫好。但公司机关有些同志却感到“委屈”了,流露出一些不满情绪。针

对这种现象,公司领导批评说:“基层单位出现问题,成千上万地罚你们不觉痛,可革命一但‘革’到自己头上,就大呼小叫,这叫什么道理?这次责任追究只是个开端,今后像这样的例子还会多得是,希望引起大家的高度警觉。”

贵肥公司的这一做法,对转变干部作风,确保安全生产,将起到重要推动作用。

(石长荣 苏辉)

工厂设备维修要讲策略

□ 李葆文

很少有工厂厂长会认为维修也要讲策略。其实,讲不讲策略,会直接影响设备的可用率、维修成本、安全以及环境保护,也会间接影响企业的信誉,因而会直接影响企业的即时或者长远经济效益。

道理很简单,没有预防维修策略的企业,设备非计划停机频繁,不但会影响交货期承诺,还会降低维修效率、增加设备连锁损坏风险,对于流程而言,还会影响上下游设备的生产,损失就更大。

制订维修大策略,首先要考虑到设备的平均役龄。一般而言,设备一生的故障率水平划分为初始故障期、偶发(随机)故障期和耗损故障期这三个阶段,不同阶段应该有不同的维修策略,这在以前的章节里已经有所描述,就不再展开。

维修模式是指维修微观策略设计。微观维修策略关系到每台具体的设备,或者是设备上的一部分。以下维修模式是企业经常使用的微观维修策略。

事后维修。指设备发生故障后的修理。适用于故障后果不严重,不会造成设备连锁损坏、不会危害安全与环境、不会使生产前后环节堵塞、设备停机损失较小的故障后修理。事后维修

可以最大限度地延长设备的有效使用周期,是比较经济的维修策略。工厂不要以为,因为设备要出故障,事后维修在所难免,于是就将事后维修作为可选的维修策略。相反,事后维修应该成为企业主动的一种策略设计,也就是说,某些设备或者部件,我们从来不做预防性维修,只做事后维修。如果把照明系统看成一台设备,企业是从来不对这类设备做预防维修的。

周期性预防维修。指按照固定的时间周期对设备的检查、更换、修复和修理。适用于有明显和固定损坏周期的设备整体或者部件。如按照一定速度磨损的金属、塑料或者橡胶机械、部件,按照一定速度老化的塑料、橡胶或者化工材料,按照一定速度腐蚀的金属部件,按照一定速度挥发或者蒸发的介质零件等,如果这种定期维修费用低于故障后果及其修理费用,都应该进行周期性预防维修的。例如机器上的轴承,有确定的工作小时寿命,就应该定期更换,不要因为一个小小的轴承而影响整个设备运行。再例如汽车轮胎,要求按照行驶若干里程更换,到了其寿命周期,轮胎上的花纹变浅,防滑性能减弱,加上橡胶老化等原因,容易出现爆胎,会酿成更大事故。这类“定时”维修是以工作里程为依据计算的。

状态维修(预知维修)。状态预防维修是对设备进行状态监测,根据监测信息而进行维修决策的管理模式。状态维修适用于可实施监测、易于实施监测,监测信息可以准确定位故障的设备,而且实施设备监测防止故障发生应该比事后维修或者其他预防维修更经济才可行。目前经常采用的状态监测方式包括振动监测、油液分析、红外技术、声发射技术等。工厂经常使用的风机、马达、压缩机、真空机、泵等,典型的转动类设备,振动监测往往能够很好的发现故障。而那些不均匀发热的锅炉、化工反应釜、电气配电系统、管道等,适于采用红外技术监测。那些直接摩擦的齿轮变速、蜗轮蜗杆、丝杠等适于用油液磨粒分析监测。其他可利用的监测手段还包括超声波、内窥镜、气体监测等技术的应用。总之,以监测信息确定维修实施的策略,都属于状态维修。

改善维修。改善维修又称为纠正性维修,是通过对设备部件进行修复、纠正性的修理,包括零件更换、尺寸补充、性能恢复等手段,使设备损坏的部件得到修复的活动。改善维修主要针对处于耗损故障阶段的设备,以及设备先天不足,经常出现重复性故障的设备;改善维修多为事后维修。

主动维修。主动维修是一种不拘

泥原来设备结构,从根本上消除故障隐患的带有设备改造形式的维修方式。有的企业提出“逢修必改”,就主要针对这类设备。主动维修适用于设备先天不足,即存在设计、制造、原材料缺陷以及进入损耗故障期的设备;当前,越来越多的工厂发现,即使是新引进的设备,由于生产环境、其后、使用的燃料、原材料不同、工艺要求差异,需要对设备进行针对性的小改造,以防止设备频发故障或者出现质量缺陷。这也属于主动维修范畴。

机会维修。利用所有可利用的机会——周末、周日、节假日、生产淡季、上下游停机检修、等待订单、计划排产等机会,对设备的问题部位进行局部解体检修、换件、对中、平衡、精度调整;生产忙季,在无严重故障后果和影

响的前提下,可以适当延长修理周期,让维修节拍尽量适应企业生产节拍。这类维修策略称为机会维修。事实上,工厂总是存在这样那样的时间区间,能够被利用起来进行维修。三班倒的工厂,可以利用夜间检修。三班倒的工厂,利用某类流程上的设备故障检修或者预防维修,对其上下游设备同步检修。有淡季的工厂,充分利用淡季对设备进行轮流停机和轮流检修。有准备的机会维修,就可以将零散的检修变得更及时以及更有效率。

以上维修模式有的侧重维修技术方式,有的侧重维修时机选择,企业可以根据设备实际选择其中一种或者多种模式组合作为某设备的确定维修模式。

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

TnPM赢在班组

(班组建设内训)

TEL:400-104-0028

企业的利润在哪里?

【提要】企业管理本质上都是用结果来反推过程的。因此,企业首先应先设定一个结果,有结果才能控制过程。

在一个公司的管理中最为核心的问题就是利润管理。这个问题在很多企业中一直存在着,但却一直没有得以解决。它里面包含着三个问题,令众多企业家颇感困扰:

第一个问题,利润是如何表现出来的?

很多企业家在面对数字如林的财务报表时都颇为头疼,大多数都表示看不懂,这就说明企业家跟财务之间缺乏一种统一的沟通的语言,使得财务无法明确地表现公司的财务状况。

第二个问题,如何做关于利润的决策?如何判断所做的决策都可以提高企业利润呢?

中国的民营企业家都习惯用业务管理的思维来做企业管理。假如企业要投资或开发一个新的市场,总是被公司的各个职能部门牵着鼻子走。比方说业务部分反馈说客户喜欢新产品、新包装,总经理为了提高销售业绩,总是想法设法的满足业务员或客户的各种需求,以致增加了更多的存货,更多的应收账款。

第三个问题,如何将利润管理与公司的内外决策相关联?

首先,利润管理要想保持长久的持续性,向上应该要影响到公司的战略决策。现在仍有很多企业家是机会导向,但一旦销售规模达到10个亿,行业中机会的导向性就会越来越弱,更为重要的是企业的竞争力,而竞争力则表现为决策的取舍问题。

其次,利润管理跟市场决策之间也相互关联。

再次,利润管理跟运营决策之间的关联。在企业中,只有财务才能将企业的各个职能部门相互打通。

其实,经营一家企业并不难,关键是要企业家找到两个控制点:一是制定企业赚钱的方向,即知道做什么经营才能赚到钱。二是要制定分钱的规则。管理的设计实际上就是关于分钱的规则的设计,但是企业当有多少分都不清楚,分钱的规则就没有办法制定并实施。

因此,身为企业老板或总经理,要建议一种财务的思维去指导企业各个职能部门的工作。在有了这样一种认知的基础上,我们才能将过程控制起来以保证可实现的结果。

企业管理本质上都是用结果来反推过程的。因此,企业首先应先设定一个结果(即利润目标),有结果才能控制过程。

首先,需要将努力呈现出来。在企业中,努力呈现的最佳方式是在企业的财务报表,它能够将企业的经营状态完整地表示出来。

其次,只有可衡量的东西才能加以管理。无法衡量的东西就没有办法知道做事的效果好或是不好。

最后,所有管理的都是为了保证结果的实现。(史永翔)

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。

请在医生指导下
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