

精管人物

管理学理论认为,一个人的直接管理半径最多是7个人。如果企业到了一定的规模,管理者凡事亲力亲为,就容易出现失控。

李惠森的“自动波”管理模式

在无限极(中国)有限公司(下称:无限级)董事长李惠森看来,用“自动波”的管理模式,能解决上述问题。

“自动波”是广东话对汽车“自动挡”的俗称,李惠森希望自管理下的企业即便领导者不在,大家也能各司其职,能像自动挡汽车的状态一样:自动调节、不用手控、正常运转。

上世纪90年代,正当李锦记发展高峰之际,李氏家族开始启动多元化尝试。1992年,广东南方李锦记营养保健品有限公司正式成立,后改名为无限极(中国)有限公司,以“无限极”为核心品牌,专注中草药健康产品的开发、生产及销售。目前,无限极已在中国内地设立35家分公司,28家服务中心,4000多家专卖店。

对于公司20余年的发展,李惠森认为多年探索而来的“自动波”管理模式起到了重要的作用。

“我经常不在公司,但同事们也能各司其职,密切配合,朝着一个方向努力;我不需要发号施令,亲力亲为,同事都能自动自发地做事情;不需要监督和控制,公司依然能正常运转、顺利发展。”继《思利及人的力量》后,李惠森再次写下了《自动波领导模式》一书。

在员工的发挥空间和自由度的背后,实际上是高信氛围、共同目标、有效授权等发



●李惠森在演讲中

挥作用。员工会明白自己可以为公司作出哪些贡献,也清楚自己的工作与共同目标的关系。在这种前提下,主管不需要事事监督,从而可以把更多的精力放在营造团队氛围、确定方向与目标等方面,做好服务和支持工作。

当然,无限极并不会把一项工作交给员工之后就不管不问了,他们会运用“OPERA”这样的工具,进行目标说明、界定工作范围、了解工作效益、给予资源、让员工作出承诺,这些工作就像为员工划定一个框架,在这个框架内,鼓励员工围绕预期目标放开手脚大

胆去做。在李惠森看来,“自动波”不是无序的“自由波”,不是老板什么都不管,也不是让员工放任自流,而是在一定的框架之内让员工有发挥潜能的空间、有清晰的工作方向,确保结果与预期一致。

而在此过程中,角色的分工显得十分重要,尤其是在一个家族企业。在李锦记内部,有家族、股东、董事会和管理者四大决策部门,很多时候,一者是同时兼任三职甚至四职的。当职业经理人与家族股东产生意见分歧时,最终听谁的?

“这就需要完善的分工和机制去界定。”据无限极行政总裁俞江林介绍,在无限极内部所有人都可以给意见,但最终做决定的是项目的负责人,而非上司;一旦项目确定了负责人,那么就连上司也只是该项目底下的成员。“正是这种打破层级关系的简单直线管理,让无限极取得迅速发展。”俞江林说。

事实上,在创业初期的企业,领导者往往需要亲力亲为,与员工一起上阵。这个阶段,很难实现真正意义的“自动波”。而当企业发展到一定规模,员工人数已经达到几十人或上百人,市场份额也扩大的时候,如果还是老板一个人选人才、批文件、作决定,像过去那样采取控制式的管理模式,既会影响效率,也会影响员工的积极性,企业可能会进入一个瓶颈期。

此时采用“自动波”就会更有效,能帮助企业有效地发挥员工,尤其是一线员工的积极性,保持对市场的敏感和快速反应,让企业突破发展瓶颈。

因此,李惠森认为,对于已经发展到一定规模的中小企业来说,“自动波”能带来的效应可能是最直接有效的。

据了解,目前“自动波领导模式”已经在无限极2700名员工当中推行,同时,李惠森也希望,这个模式能得到更为广泛的传播与应用,让这一包含东方智慧的理论为更多人带来启迪。(吴基)

让思维跳起来——淮北临涣矿“五小”创新活动侧记

淮北临涣矿充分激发职工的创新创效热忱,发挥职工的聪明才智,倡导把“五小”创新作为一种责任、一种义务、一种自觉行动,“五小”创新活动为全矿职工搭建起取得成果、感受成就、体现价值、赢得信任的广阔舞台。去年以来,该矿取得“五小”成果30余项,其中15项获得淮北矿业创新创效奖励,有29项在实际工作中得到推广,直接年创价值达950多万元。

“一二三四”创新工作格局

近年来,临涣矿逐步构建起“完善一套机制,成立两个组织,突出三大节点,把好四个关口”的“五小”创新工作格局。完善一套机制,形成了包括五小成果管理办法、评审办法、奖励办法在内的运行机制和规章制度。成立了“五小创新活动领导小组”和“五小成果评审小组”两个组织,由矿总工程师主持,技术部门负责,每月开展一次“五

小”推进会,定期开展成果评选。通过抓骨干带动全员参与,变被动征集为员工自觉主动地挖掘,选树先进典型,促进各专业齐头并进、整体发展三大节点。把好宣传发动、价值确认、项目评奖、领跑团队评比四个关口。将“五小”创新成果及竞赛情况纳入日常绩效管理体系,制定奖励办法,建立常态激励机制。把生产一线职工自觉自发的创新活动,与对企业的贡献度紧密结合,激励更多的职工参与到创新活动中来。

“三台联播”激活一池清水

理念灌输,方向引导,榜样示范,环环相扣;检查、改进、申报、评比、奖励,层层深入;比、学、赶、帮、超,氛围浓厚;企业搭平台、员工打擂台、成果登舞台、好戏连台;扎实有效的措施,激活一池春水,一步步将“五小”创新实践活动推向深入。

企业建平台。建立起以业绩考核体系检

验工作成果,以日常考核体系检验工作过程的常态机制,组织发动职工围绕安全生产、经营管理、标准化创建、节支降耗活动等重点工作实施三大节点。以四个“领跑团队”为重点,每周举办一堂课,每月开展实训,每周组织一攻关。同时,这个矿还定期召开“五小”成果发布会及观摩活动,增强员工参与创新活动的信心。

员工打擂台。将五小创新和班组标准化建设紧密结合,充分挖掘、发现科技人才。矿保运一区维修队队长扣红卫,先后完成主井南勾提升系统改造、地面排矸系统改造、完成东部井水源井高水位报警及自动控制等近20项重大技改项目,为矿井装备升级和安全生产作出了突出贡献。

成果登舞台。该矿以全员参与为基础,以实用、实效为着力点,进一步营造想事、琢磨事的浓厚氛围,将标准化和“五小”创新贯穿安全生产全过程。“PLC控制6KV高压直起电机与调速型偶合器的配合应用”、“大巷式的五层三班全员精准培训模式,构建“53451”培训体系,通过内训、外训、自学、领导授课、轮岗学习五个载体对各个层级的员工进行“精准”培训,加快技能型、专业技术型、管理型“三支”人才队伍建设。

该矿加大软硬件投入力度,制定一系列奖惩措施,加强实训基地建设。出台《许疃矿教育培训积分考核实施意见》,建立职工带薪培训制度,从各单位总工资中切出10%作为培训工资,实行积分考核,把培训效果与工资挂钩,进行二次分配。实行职工一季度

易爆自动加水装置”、“防跑车装置逆转定位装置表”等一批创新成果,在淮北矿业专项评比中摘金夺银,创新成果申报率和获奖率在淮北矿业排名中名列前茅。

“三项激励”促进创新成果落地

对受到表彰的创新项目,注重改进推广;对于优秀的创新项目,注重成果的转化应用;对先进人物和领跑团队及时宣传。矿建立强有力的激励机制,出台了《“五小”科技创新活动及奖励管理办法》,确保“五小”科技创新成果落地生根。“折叠式风动木锯”便于移动至不同作业场所使用,综采一区职工对此赞不绝口。通风区一体化转载点自动喷雾装置解决了采掘工作面转载点自动喷雾安装不方便,易损坏问题,为全矿节约资金10多万元。小小成果,培训无限。点滴的积累,让工作发生新变化,创新文化在“五小”创新实践活动中不断形成和升华。(邹宏田)

推行“全员精准培训”——许疃矿人才工程为矿井发展积蓄能量

今年以来,该矿创新员工培训模式,以“全员精准培训”活动为主要载体,多措并举,倾力培育适应煤矿安全生产、发展建设的“三支”人才队伍,积极实施人才工程战略,走人才兴企之路。

许疃矿现有高级技师、技师、专业技术人才、高级工等各类人才共计300多人,人才短缺与矿井安全生产、发展建设之间矛盾日益突出问题,为突破矿井发展建设人才短缺瓶颈,2013年该矿党委明确提出三年人才倍增计划。为此,该矿一季度与北京国华培

训机构合作,对全矿不同专业、工种150人展开7场次关于培训方式、内容的专项调研,为职工培训把脉,拓宽培训教育思路,找准人才战略工程适用的办法、模式。

该矿在抓好职工日常培训工作的基础上,二季度积极推进“全员精准培训”工作进程。实施以经营管理人员领导力提升培训,科(区)级管理人员综合能力提升培训,专业技术人员业务能力提升培训,班组长素质提升培训,一线职工业务技能培训为五个层次;以进课堂、进班组、进现场为主要培训形式,构建“53451”培训体系,通过内训、外训、自学、领导授课、轮岗学习五个载体对各个层级的员工进行“精准”培训,加快技能型、专业技术型、管理型“三支”人才队伍建设。

二是改善是全方位的。台塑全方位改善的精益管理表现得尤为突出,比如精细化财务管理、有序的生产经营管理、集中的物资采购管理、中央集权式的营销管理、数字化公开化透明化的工程管理等等。最终目的是全面实现精益化管理。因此,对于北重集团,在下一步的精益管理工作中,我们必须树立这种思想,要把改善的建议、改善的工具、改善的成果、改善的经验应用到研发设计、采购供应、生产制造、营销管理等各个管理领域,实现兵器工业集团公司所倡导的全价值链体系化精益管理。

三是改善是全过程的。全过程,即全价值链体系,是对每一个管理领域内部的运行过程进行改善。我们至少应做好两个方面的工作。一是要对管理过程进行全面细致的梳理,明确出运作流程和每一个环节的工作标准,确保改善的环节明确、标准明确。在北重

集团,我们正在推进职能部门岗位“职责、流程、标准”设计工作,实现管理部门的目视化和量化管理;推进制度流程化、标准化、表单一化设计,实现管理效能的提升。二是要建立过程异常稽核管理,随时发现问题随时进行整改,让改善成为过程管理中的一种常态。

四是改善是全闭环的。全过程改善也要形成闭环,即让改善做到全闭环式的改善,这样才能确保改善系统性的效果和质量。如何实现过程的闭环管理,质量管理大师戴明在休哈特统计过程控制思想的基础上,提出了PDCA循环,又称为戴明循环,包括过程策划(PLAN),过程实施(DO),过程检测(CHECK),过程改进(ACT)。对于PDCA的应用,台湾中钢的自主改善活动,有完善的活动体系和目标,有明确的实施流程和步骤,有形式多样的评价标准与奖励措施。为有效搭建精益管理运行的保障机制,从2011年开始,北重集团提出了“目标责任、运营执行、考核评价”管理体系建设,推进管理、技术、工艺、市场等精益改善,以确保精益管理工作目标明确、过程受控、监管有效。下一步,北重集团将组织一批专家对精益管理中的改善建议、存在问题进行筛选、论证、立

项,并对实施结果进行评价,在此基础上由管理层再进行奖励以激发热情,促进精益管理工作的提升。

五是改善是全效益的。随着全球化市场的来临,过去企业单打独斗的运作方式已无法应付全球企业竞争力的冲击,必须组建上下游的产业集群来参与市场竞争。因此,实现精益管理应放大视野到产品的供应商、配套厂、用户等上下游整个产业链,由利益相关方共同来进行降低成本、提高效率、优化管理等方式的改善提升,实现共同获益的目标。对于北重集团,我们有些产品长年没有取得重大突破,与我们没有着眼整个产业链发展有很大关系。所以,我们必须树立产业链式的发展思维,在整个产业链上推动和谋求改善。

最后,李建平要求各级领导人员要结合公司实际,认真学习领会兵器工业集团管理提升和精益工作视频会精神,积极对标先进企业,动员广大员工立足岗位,全面推进实施全价值链体系化精益管理战略,为实现公司管理提升和可持续发展奠定坚实基础。

(赵亚男)



黄河之水天上来——写在河套酒业成立六十周年

连载73

汉明 著

在这里他提出了五个问题:白酒是不是“耗粮大户”?白酒是不是高污染、高能耗?喝白酒是健康还是不健康?白酒未来会不会受到政策的打压?如何评价白酒与社会就业的关系?五句话,句句话都关系着白酒业的社会评价和行业未来,一席话赢得满堂彩,张庆义的发言受到与会者的瞩目。站得高才能看得远,心无私路自长,如果自己不是挂念着行业的发展,张庆义是不会有如此精彩的演讲的。

忧行业之忧,乐行业之乐,正是因为张庆义的无私才使河套酒业这些年择高处立向宽处行。河套酒业珍惜行业,许多合作方正是在同行交往的过程中产生深度合作的意向的。

是团队不是团伙——人心和谐

张庆义身边的工作人员说,张庆义协调能力特别强,张庆义会妥善处理多种关系,让各种元素各得其所,通行常备,自己则做到中正而不偏。

从公共关系方面看,有政府与企业的关系、企业与传媒的关系。

从人际关系看,有管理团队的关系、家里家外的关系、老职工新职工的关系。

从企业战略看,有企业与行业的关系、企业与竞争对手的关系、主业与辅业的关系、好与快的关系。

从办事风格上看,有原则性与灵活性的关系、有务实和务虚的关系。

在协调这些关系的过程中,张庆义总是能把握得恰到好处。笔者问张庆义做到这一点的秘诀何在,他说,无私做不到,不自私是可以做到的,不自私是和谐的前提。

目前河套酒业有20多家下属企业,这些企业来自五湖四海,合作方式也是多种多样,在这些合作当中也会有马勺碰到锅沿的时候。

河套酒业瓶盖厂厂长张远福是四川遂宁人,说起话来声音干脆敞亮。他向我讲了这样一件事:

瓶盖厂生产了一批瓶盖送到河套集团五原制酒厂,没有想到,这里的机械化生产设备送料道改变了,瓶盖用不成,这个他着急了,如果用不成,他的损失就大了,他说他是学习机械的,只给他半小时时间,他改一下料道可以解决,但是酒厂车间里的人坚持不能改。事情越闹越僵,他就把这事上报到张总。

张庆义让他别急,静下来说话,说你不要改这个料道,重新做一个不锈钢料道送过去,把原来的料道放在旁边,让他们自己试,随后他又把分管设备的厂领导叫到身边叮嘱了一下,随后这事儿就解决了。

这件事之后,张运福对张总办事心服口服,认为他是成事之人。他说张总人公平、正直,不欺外也不欺内,有人格魅力。

四川隆鑫是生产瓶盖的龙头企业,有60多项国家专利,与他们试图合资生产瓶盖的酒类企业也很多,如果单从交通、投资环境、劳动力价格的角度看,河套酒业并不具有优势,但他们的董事长还是选择了与河套酒业合作,就是因为看中了张庆义的为人。西部招商引资总强调政策优惠,实际上合作者的品行更是人们看重的。

草原文化让河套人能够包容开放,遇到事不推托,也不武断,而是想办法找出万全之策,既不让外商感到委屈,又不让企业的领导层没面子,事情往往是大吵大闹开头,心平气和结尾。

各厂之间需要协调,作为有六十年历史的企业,新老员工的情绪也需要照顾。