

将公司拆小 向管理要效益 科隆推行“阿米巴承包经营”

现在的科隆集团多了一杆无形的秤,秤砣就是阿米巴体系,将员工的得失与奖惩秤得一清二白,容不得半点含糊。员工们奔着看得见的好处,精气神儿高了,自然干劲儿十足。

阿米巴承包经营是实现向管理要效益的有效工具,程清风曾表示:阿米巴承包经营在科隆起码 10 年不变!

双赢

早先科隆电器生产的焊管老是漏,这是影响其本部丝蒸分公司(电器零部件丝管式蒸发器生产厂)产品质量的主要原因。而漏与生产过程中组焊工序的焊接技术有关。

2012 年 9 月开始,集团开始在电器本部公司丝蒸组焊工序进行阿米巴试点。自从推行阿米巴之后,员工直接收益就是拿的钱多了。有的员工除工资外,光获得奖金就将近 3000 元,而整体上,组焊工序员工平均奖金约 300 元。自己的自留地,努力耕耘,定会有收获。

在这一丝蒸分厂组焊工序阿米巴承包项目中,不仅员工受益看得见、摸得着了,阿米巴对于企业发展的推动也逐渐显现出来,最显性的体现就是丝蒸分厂组焊工序的漏率。

标杆阿米巴

科隆的创新之处还在于将阿米巴承包和标杆管理相融合。

“张海霞”这个名字,在科隆无人不知。因为创下的焊工漏率先超越焊工最高水平世界纪录,张海霞成了科隆的“明星员工”。

最早树立她为标杆的时候,她的纪录是焊接 5 万多件漏率为零。后来,张海霞在焊接 6 万多的时候出现焊漏,就相当于 17PPM,即一百万分之十七的漏率。

如果说第一阶段是树标杆,那么第二阶段就是复制标杆。

为了让张海霞带动更多的焊工提高焊接质量,电器本部丝蒸分公司制订了配套的标杆复制方案。张海霞现场指导焊接技能;技术员将操作技能总结进行文件固化,并组织焊接手法培训;带班长负责焊接手法现场指导、纠偏;检验员负责操作手法、过程工艺点检、监控;工段长负责现场指导、纠偏;质检科长负责数据的统计及过程工艺监控。

张海霞班组 6 名成员中,目前最低的 PPM 是累积焊接 2 万多焊点不漏,而炎丹丹保持焊接 12 万焊点不漏的零漏率,超越了张海霞创下的纪录。

科隆阿米巴报告

截至 2013 年 5 月份,科隆集团已经陆续签约 140 多项阿米巴承包协议。内容涉及生产过程的材料消耗、煤耗、质量等,承包方涵盖一线员工、锅炉房、工艺巡检、带班长等。

“产品经理”变成“总经理”：强式产品管理之道

强式产品管理模式如今已成为很多公司产品线绩效和产品策略成功执行的关键。一般而言,产品越复杂、设计度越高的公司越能受益于该模式,因为此类产品往往需要跨部门的权衡以最优化的产品应对消费者的价值主张。譬如,该模式对航空、汽车制造业企业应是不错的选择,毕竟在上述部门中开发一款新产品的投资相当之高,任何一个错误的决策都将导致灾难性的财务损失;而拥有数十甚至上百条产品线或者每年都会推出新品的公司,也能从强式产品管理模式中受益。公司成功实践强式产品管理模式始于以下几个步骤:

雇佣或者培养产品经理

投资人才开发,使产品经理拥有与职位匹配的技能是切入的关键。强式产品经理们需要一定的固有技能,包括理解权衡的辨别力、市场变化的预测力以及精明的商业决策力;他们还需要与各部门领导一起开展工作的专业技能。此外,影响力技巧也必不可少,因为在很多情况下,产品经理对其他部门的领导并没有实际的指挥权,仅能依赖于其他部门领导的合作与支持。基于同样的原因,产品经理应该具备协作式的领导风格,从而激发人们的潜能,不致错失职能部门经理等利益相关者的观点与投入。最后,也许是最重要的,强式产品经理需要企业家的思维模式,毕竟他们是与消费者保持联系的纽带,是心甘情愿承担风险的“总经理”,也拥有对损益和达标负责的决心。

在一个人身上同时找到上述能力实属罕见。因此,强式产品经理这一职位适合有前途进军综合管理层甚至公司高层的人才。由于大多数公司从未要求产品经理达到这

科隆集团董事长、总裁程清风在提到“阿米巴经营”时曾指出:过去承包是“人民公社奖工分”,科隆实行的是“自留地包产到户”,这是科隆式的阿米巴承包经营。科隆集团阿米巴承包的核心是“模拟市场化运行”,每个阿米巴单位,在内部市场化下积极协作,自收自支,自负盈亏。

程清风对稻盛和夫的经营体系赞赏有加。事实证明,阿米巴并没有让他失望。

对电器公司来说,2011 年经济效益很不好。公司果断运用阿米巴经营,谁知在 2012 年恶劣环境下,整体效益与前两年相比盈利颇丰。

在 5 月 4 日召开的集团运营分析会上,统计指出,2013 年一季度分配给驻外的费用是 400 多万元,最后多出 100 多万元的节余。节约下来的就是纯利润,这样,电器驻外还成为了新的阿米巴标杆单位。

在阿米巴单位划分上,往大可以是电器本部和驻外这样的经营团队,往小也可以是每一名操作工。阿米巴把科隆每个分厂、每个工序变成独立运行的成本中心、利润中心。

对于承包协议的管理划分,科隆倾向于事业制的组织协管。销售方面由销售副总理管,逾期款销售、费用控制是各子公司核算办来做,生产质量由质保系统负责,产量工作由生产部负责。各部门量化考核的同时还要根据职责帮助各子公司做试点。

程清风还亲自追踪阿米巴的落地细节,包括科隆实施阿米巴的必备工具承包协议模板,他要做成阿米巴承包项目的 8D 报告,其工具性要达到一旦套用模板,各式承包皆可运作的程度。

承包协议模板

科隆的承包协议模板主要包括项目现状、项目目标、时间限定、奖金兑现方式、分阶段承包指标及奖励办法等。其难点在于,承包项目的现状和目标必须量化准确。

承包项目时间限定依据实现目标的难易程度。奖金兑现方式包括按每天、每次、完成比例、达成目标等多种方式,之所以如此细化奖励阶段,还是为了保持员工的积极性,有进步的给予奖励。而为保证按项目的创收效益的 5%-10%抽成分派,项目全员是拴在一条绳上的蚂蚱。

一个阿米巴承包项目成功后,将成功经



验进行总结、固化,制定成标准,并设定新的目标,继续签订承包协议,形成 P-D-C-A 循环,确保持续提升。

除了与标杆管理相结合,科隆阿米巴另一大创新点在于,承包“往下沉”,重点要与生产一线员工及业务一线人员签订。做领导的尽量少涉及,拿年薪制的不准参与其中,除了整个承包团队操作,承包务必沉到一线员工,从制度上规避领导特权。

模拟市场化运行

科隆阿米巴以“费用最小化、收入最大化”为目标,努力实现设备利用率、劳动生产率最高。费用最小化,就要把不该花的钱节约下来,节约也是另一种意义的效益。

区别于大多数制造业以标准成本方式管理成本,阿米巴经营是以产品市场价格为基础,公司内部交易类似“传感链”,把市场价格引入各个阿米巴,根据内部交易价格开展生产活动。

以科隆集团的电器本部和电器驻外关系为例,关键是以市场为导向做好大量核算工作,而这需要本部与驻外之间通力合作。

从原材料进厂、采购到定价与销售,每个时期市场行情都是浮动的。驻外要及时将竞争对手动向、客户需求等市场信息传递回本部;而本部要在与驻外确认市场动向和订单后,以恰当定价推出有竞争力产品。

科隆集团阿米巴承包的核心是“模拟市场化运行”,包括内部结算的市场化,每个阿米巴单位,创收节约就奖励,超额亏损也自行承担。科隆子公司的月度绩效考核就是一显例,先看子公司是否完成经营大纲目标,然后向下面员工分派红利或亏损,真正落实到人。

需要注意的是,科隆阿米巴以奖励制度做糖衣,归根结底还是要依靠企业文化方可长效制约。承包团队也是独立核算,有竞争有合作。“利他”的稻盛哲学不可或缺,否则极有可能导致“唯利是图”的畸形阿米巴。“一群好人”团结做事,这是阿米巴能否成功的文

化根源。

▼ | 相关链接 |

活力阿米巴

自洋务运动始,仿佛“师夷长技以自强”的办企业理念就在中华大地扎下根,成为华夏企业家们的“治世良药”。改革开放了三十多年,中国企业师从欧美,勤奋学艺三十多年。识时务者为俊杰。美国金融危机,欧洲债务危机,迫使中国企业警醒并反思。三十年大洋东,三十年大西。渐渐地,中国企业家们开始把求知若渴的目光转移向一衣带水的邻国日本。

用 40 年的时间创办两家世界 500 强企业的日本四大“经营之圣”稻盛和夫,成为关注的焦点。对于稻盛和夫经营体系的发掘,中国企业家们如获至宝,顿感柳暗花明。

现实企业,企业往往会遇到此类“规模化管理难”问题;大集团、大企业本来就机构复杂,行政拖沓,灵活性不足;而中小企业先天不足,即使艰难突出重围实现规模化,管理上也是捉襟见肘。何以让中小企业防患于未然,集团化企业打破“大企业病”的魔咒呢?

稻盛和夫从京瓷和 KDDI 的管理实践中独创的“阿米巴经营”手法,给中国企业发展提供了新契机、新可能。

阿米巴,其本义为变形虫,被拿来比喻自由自在重复进行细胞分裂的公司内部小集体单位。“天下大事,必作于细。”这是老子的名言,企业管理亦是如此。企业家想在管理方面举重若轻,将公司拆小、引入市场机制、推行小单位精细管理的远见和魄力是必须有的。

一批批优秀的企业家们已经踏上“阿米巴经营”的道路,上下求索。海尔的自主经营体、阿里巴巴拆分事业群为事业部、河南煤业化工集团的产业小微、新乡科隆集团的“自留地式”阿米巴经营、河南金山化工集团的内部市场化等都是“阿米巴经营”中国化的先行案例。(侯妮)

元煤物业管理公司 管理创新求真务实

赤峰元煤矿区物业管理公司紧紧围绕“管理创新年”活动,以“精、准、细、严、新”为标准,层层抓创新,逐级强管理,通过管理创新,力求实现工作思路科学化、组织体系规范化、规章制度标准化、检查考核全面化。

为使管理创新工作落到实处,该公司以“精细化”管理为基础,以理念创新为先导、以管理创新为重点、以技术创新为手段,立足公司经营管理工作实际,努力在管理制度创新、综合管理水平、员工队伍素质、文明服务质量上取得大的突破。活动中,他们突出创新的实用性和成效性,梳理规章制度,完善各项细则,对已出台的各项规章制度及相关考核细则进行全面的整理、修订和完善,以形成公司规章制度汇编,做到有章可循、违章必究,全面提升干部职工的整体素养和执行力。突出理念创新,理顺创新“亮点”。公司各单位、已梳理出有效的管理亮点、创新点 10 项,并形成主体鲜明、内容具体的专项报告,并逐步在操作实施中。创新的关键就是在落实,为此,他们组织开展了“领导干部每年做一件突出实事”活动。目前,已有 27 件突出实事立项,并附有可行性报告在逐步实施中。其中《加强工伤医疗管理,控制费用指标》、《加强外转供电管理》、《关于水源能力调查及分析》、《关于供暖经济运行的调查》等项目,都有一定的可行性和可操作性。在此基础上,他们全力推进全员服务创新工作的积极性和主动性,组织开展以“六比六赛”为内容的“争做标兵,争当明星”优质服务劳动竞赛活动和“提一条合理化建议”活动,增强干部职工服务意识、责任意识,提升服务管理水平。同时,通过组织开展“领导干部每年做一件突出实事”、实行“领导干部每日工作写实”、“领导干部每年确保一篇调研报告”、“各类集体学习会前报告”等管理办法,提升了管理创新工作能力,转变了工作作风,强化了创新动力。(刘贵)

东风商用车公司 “先模人物质量行” 到十堰部件厂参观交流

6 月 4 日,由东风商用车公司工会发起的“传承使命,逐梦东风——先模人物质量行”活动一行 20 余人到东风德纳车桥十堰部件厂参观、交流。十堰部件厂党委书记、工会主席陈正权,厂长助理章登峰及工会、质检科、装备科、工艺科等负责人陪同参加了此次活动。

质量战略是东风公司确定的实现“中国的东风、世界的东风”事业愿景的重要举措之一,此次活动旨在充分发挥先进模范人物的标杆作用,进一步促进实物质量的提升和公司质量战略、品牌战略的实现。活动通过听、看、诊的形式对工厂质量管理工作进行简要了解。

工厂党委书记陈正权致欢迎词,工厂质检科科长陈文忠向活动小组汇报了工厂概况、质量管理体系运行情况、工厂主要质量问题点及采取的整改措施、工厂围绕“品质东风”质量赛自行开展的劳动竞赛等内容。

随后,先模人物分为工艺组、装备组和作业观察组到现场进行考察。最后,针对听、看中发现的质量问题和疑惑,活动小组与工厂领导及相关职能科室进行了沟通交流,并提出了建设性的意见和建议。(计德锐)

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



以通过细化财务信息并提供给产品经理来缓解上述问题,即测度长短期内产品的真实收入与盈利能力。产品经理据此信息即时解决影响产品生命周期的重大变化;同时也识别无利可图或者不符合公司核心能力的产品,及时剔除。

当然,对于某些公司而言,将财务透明度下降到产品层次的成本昂贵、过程复杂,但长期来看,利大于弊。信息技术,尤其是新的企业资源计划和产品生命周期管理工具,将帮助公司搜集上述基本数据。

施行“产品第一”的决策程序

强式产品经理必须拥有切实拓展的决策权以及增加的绩效责任,在产品发布、渠道策略、定价等决策中,他们应该占据主导地位——“第一”的位置有利于产品经理划权衡、得出最有利于公司长期价值的结论。此外,还应该由产品经理设计产品路线图,以及解决各职能部门间的矛盾。

例如,丰田在开发普锐斯时,便给予了产品首席工程师——事实上,就是普锐斯的强式产品经理——较大的决策权。虽然丰田的竞争对手们拥有与之相当的创新能、技术和供应链,但是丰田的决策流程却比它们

快一个数量级。因此,丰田 1997 年就生产出它的第一辆混合动力汽车,比对手快了两年。这一加速上市产生了决定性的影响:丰田如今依然拥有北美混合动力车市场 50% 的份额。

在强式产品管理系统中,产品经理负责根据增强公司长期价值的最终目标来权衡各部门的投入,他们必须确保产品组合与公司战略一致。一名产品经理的领导地位意味着他或她对大多数关键决策拥有最终决策权;同时,产品经理也通过决定开发和保留哪些产品、产品包含哪些服务、敲定哪个价格而在公司战略的实施中扮演重要角色。

建立深层次的客户关系

实行强式产品管理模式的公司,把将客户需求融入产品改善或创新的工作落在产品经理肩上。而采取传统产品管理方式的公司中,产品功能的添加往往由市场营销部门决策,增加了变更产品“很可能是一种战术而非服务于长期盈利”的风险。类似的,在传统情况下,研发部门很可能单方面地向市场推送新技术,增加了产品发布失败的风险。

与终端用户更加紧密的联系能帮助强式产品经理有效管理复杂性,推送合适的产品和功能设置,从而比竞争对手表现更佳。

值得注意的是,虽然产品复杂往往带来不良后果,但这不一定总是坏事,而取决于是什么导致了这种复杂性以及这种复杂性能否创造价值。强式产品经理应能辨别出必要和不必要的产品线复杂性,包括其背后牵扯的公司技术投向与跨部门支持安排;根本目标定位在发现最佳位置,既获取差异化的市场地位又将复杂性成本控制让消费者可以承担的范围。(巴里)