

巨能川九建设公司的成本与人本管理

重庆能源巨能集团川九建设公司在加强成本管理提高经济效益的同时，十分重视人本管理，保障了企业成本长期稳固地降了下来。

任何企业的效益都是人创造的。人本管理是做人的工作，人的工作是一项系统工程。而成本管理是对产品生产成本的控制，是对物的管理，是人来操纵、运作的，高素质的人从事成本管理，就会产生高效益。“企业即人”，常言道：“水不激不跃，人不激不奋”。我们的企业要造就人，不仅是创造物质财富的

经济人，更是受社会主义价值观念和道德观念支配，具有社会责任感的文化人、社会人。一个企业是否重视人才开发、人才培养，是企业管理成败的关键。要使成本管理卓有成效，必须先行打好人本管理的基础，人本管理抓好了，就会“投之以桃，报之以李”，把成本管理当成自己的事。

那么，如何做好人本管理，在这方面，巨能川九建设公司党委在探索实践中，他们从以下方面开展人本管理：一是每一个职工都要有企业精神，用这种群体意识统一信心和

行动；二是重视人为企业之本，尊重人、教育人、关心人、提高人，为职工实现自身价值创造条件；三是教育每个职工树立共产主义信念，砥砺德行，具有良好的职业道德；四是适应知识经济时代，重视职工素质的提高，培养职工学科技、学文化技术的兴趣，培养职工强烈的求知欲望；五是引导职工树立起良好的精神状态，使富有时代气息的竞争精神、敬业精神、奉献精神扎根职工心中；六是造就员工高尚的情操，造就新形势下不可缺的正义感、荣誉感、使命感、企业归依感和行为准则；七

是创造条件丰富职工业余文化生活，使职工生活充实，心情舒畅地投入到工作之中，为建设和谐企业而努力。

“为将之道，当先治心”，益物先益人，得财先得心。可见，在成本管理与人本管理之间，成本诚可贵，人本价更高。我们应重视有效的人本管理，坚持效益为先，以人为本，使职工的积极性和创造性真正发挥出来，这样才能保障企业健康和谐发展。

(杨海云 谭兴元)

千秋煤矿开展争当“十大明星员工”活动

为践行“用心做事追求卓越”的企业理念，激发员工投身本职工作的积极性，日前，千秋煤矿在全矿范围内开展以争当“十大明星员工”为主要内容的创先争优活动。

“十大明星员工”为：采煤之星、掘进之星、抽放之星、安全之星、管理之星、创新之星、节约之星、监督之星、质量之星、服务之星。

该矿制定了具体考核内容和评选办法。例如，采煤之星，就是以采煤区队为竞赛基础，以班组为竞赛单元，以一线采煤工为竞赛主体；安全效果、季度班组产量计划、季度班组人均或个人产量、完成比率、煤炭质量、吨煤成本、季度本人出勤工数、质量标准化、现场文明生产等；由生产科负责，各采煤队以班组为竞赛单元，综采班组人均产量，每月综合评比出前 1-2 名个人。

其他之星的评比略有不同。像掘进之星，就是围绕圆满完成我矿下达的掘进进尺计划开展评选“掘进之星”竞赛活动。

活动以开拓、掘进区队为竞赛基础，以班组为竞赛单元，以一线开拓、掘进工为竞赛主体；安全效果、季度班组进尺计划、季度班组实际进尺、完成比率、断面折算后人均进尺、单位进尺成本、季度本人出勤工数、质量标准化、现场文明生产等；由生产科负责，各开拓、掘进队以班组为竞赛单元，每月分岩巷、煤巷综合评比出前 1-2 名个人。

据悉，该矿还规定了表彰奖励办法：按竞赛标准每月评比一次，每季度累计、综合评比出各竞赛项目先进个人 1-3 名，给予表彰奖励。对连续 3 个季度被表彰的“明星员工”，年底授予矿“先进工作者”荣誉称号；对连续 4 个季度被表彰的“明星员工”，符合劳模条件的，年底可直接授予“劳动模范”称号。

(司英歌)

北宿矿“三多三少”打造优秀班组长

班组长是现场安全生产的直接管理者，是每道生产工序的直接指挥者。为了打造一支素质高、能力强、会管理的班组长队伍，调动他们的工作积极性，今年以来，兖矿集团北宿矿在全矿班组长中开展了“三多三少”竞赛活动。

据了解，“三多三少”是对班组长安全学习、安全工作效果的考核、表彰和展示，“三多”即本人安全考试分数最多、现场排查安全隐患最多、当月出勤天数最多；“三少”即本班组“三违”人员最少、零打碎敲事故最少、被矿各种处罚最少，本人无违章。

该矿工会、安监处每季对井下班组长组织一次考试，按照分数多少排列名次，作为竞赛评比的一项指标。以各单位每月一考的成绩作为月度考评指标，对每班填写的安全隐患整改表进行统计，并参照现场安全质量进行考核。生产任务、“三违”人员、零打碎敲事故、各种处罚由本单位如实上报，管理部门负责统计考核。

“三多三少”竞赛活动每月评比一次，每次评选 15 名优胜者，同时每月评出 5 名“最差”班组长。连续三次、全年累计五次被评为“最差”班组长的免除班组长任职资格。对获得优胜的人员，在每月矿召开的班组长活动日会议上进行表彰，并由工会负责在宣传橱窗宣传表扬，每人给予 300 元奖励，让优秀班组长既有面子，又得票子。

(张兴茂)



海南亚洲制药股份有限公司生产
海南快克药业总经销

万米巷道铺路人

有这样一群人，他们既不是劳模，也不是标兵，但他们辛苦劳作、无声奉献，在平凡的岗位上追逐着人生梦想，展现着劳动者的风采。

今年 30 岁的孟宪水，在山东能源肥矿集团梁宝寺公司运搬工区轨道组班长的岗位上，已经走过 7 年，由于表现出色，2013 年度被评为“金牌员工”。

流水的营盘 铁打的兵

时光回到 2012 年 3 月。梁宝寺公司井上井下满眼是风风火火大搞质量标准化的热闹场景。

煤矿人称道轨为矿井的“生命线”，有了它，材料和设备才能及时运往一线。“巷道每掘进一米，我们钉道班就要将道轨向前铺设一米。”孟宪水回忆着说：“我们吃饭睡觉都穿着工作衣，建设工期紧，来不得半点耽误。”

紧张的节奏，可以使人形成一种惯性。即便是在 2006 年矿井竣工投产后，这种“特别能战斗、特别能吃苦”的精神还是在钉道班一直传承了下来。

挥洒汗水的地点不断变换，不变的是这帮汉子们的坚守。用孟宪水的话说，他们是“流水的营盘铁打的兵”。7 年来，在钉道班的努力下，原本冷冰冰的道轨仿佛有了灵性，紧紧“咬”住了综掘机与综采机，逐渐固化为维持这座现代化矿井高效运转的纵横交错的“血脉”。

紧绷的神经 成团的心

“我们慢一秒，向一线的物料、空车补给



就会耽误一秒。”孟宪水一语道破了“钉道”的难点。

为减少对一线影响，钉道班尽可能地利用检修时间开展施工。从各类岔道、车场的设计制作，到具体的挖底、落道、打基础、调水平，均要在现场完成。即使在节假日里，他们也都留在矿上抢工期。

2013 年刚过完春节，该公司 3418 工作面面临安装，外联巷下巷口巷帮突然来压，将近 100 米巷道变形严重。运搬工区区长张钦胜立即组织钉道班骨干力量连夜现场勘察，要求必须在 24 小时内排除影响。

命令一到，行动跟上。30 分钟内，刚下了班的员工们来不及喘气，纷纷带着尖枪、铁锹等工具迅速冲到了各自工作岗位。井下挖基础、扩两帮，井上做岔道、装道轨……直至巷道完全符合支架通过条件。比矿上要求的时间，整整提前了 8 个小时。

小写的道钉 大写的人

(魏俊泉 梁祚山)

只雇“成年人” Netflix 正在颠覆用人之道

视频流媒体公司 Netflix，因推出《纸牌屋》而被熟知。其前首席人才官 Patty McCord 制作的《自由 & 责任的文化》风靡硅谷。在这篇摘自《哈佛商业评论》的文章中，Netflix 的人力资源管理之道似乎颠覆了 HR 界对于人才观的认知。

担任 Netflix 的首席人才官时，我与 CEO 里德·黑斯廷斯一起做了一份 127 页的 PPT，命名为《自由 & 责任的文化》，解释我们要如何鼓舞士气、提升业绩。我们没想到这份简单的 PPT 会在网上疯传，点击量超过 600 万次。Facebook 的 COO 桑德伯格甚至称其为硅谷最重要的文件之一。

这要归因于 Netflix 在商业上的成功：2013 年，这家在线影片租赁提供商的股价涨幅超过两倍，付费订阅用户超过 300 万。其原创剧《纸牌屋》、《发展受阻》和《铁杉树丛》获得 14 项艾美奖提名，《纸牌屋》更是一举拿下最佳导演、最佳选角两项大奖。

把不够优秀的请走

回溯到 2001 年，互联网泡沫破灭打乱了公司的 IPO 计划，我们还裁掉了 1/3 的员工。但圣诞节时转机来了，DVD 播放机成为热门礼品，公司的 DVD 邮寄订阅业务也意外暴涨。

有一天我和工程师约翰谈话，说希望尽快替他找到帮手。裁员之前，约翰手下有三名工程师。可他的回答却出人意料：“我宁可自己做，也不要二流手下。”原来，过去约翰要花大量时间去管理员工并收拾他们的烂摊子。

这句话日后反复在我耳畔回响：你能为员工提供的最佳福利，不是请客吃饭和团队活动，而是招募优秀的员工，让他们和最优秀的人一起工作！

2002 年形势好转后，Netflix 成功 IPO，



当时公司急需专业精算师和经验丰富的财务专员，而会计劳拉已经不胜任这份工作。劳拉曾为公司做出了很大的贡献，有人提议给她特设一个职位，但我直接告诉她，我们愿意提供一笔可观的离职补偿金。当时，我甚至做好了迎接泪水的准备，没想到劳拉很轻松地说：她对离开表示遗憾，但丰厚的离职补偿金可以让她考虑重返校园或参加培训，寻找新的职业发展路径。

只雇用、奖励和容忍“成年人”

从业 30 年，我发现很多大公司的 HR 往往花太多时间用于拟定人力资源管理的条例，以应付一小撮与公司利益不一致的员工，结果往往得不偿失。我们根本不会让这种人进入公司，我们筛选出的人是真正的“成年人”。

自 Netflix 创始起，我们就制定了带薪假期的规定，并且一直用内部的办公系统记录出勤情况。公司上市后，审计师提出异议，认为应引入正式的办公考勤系统，对员工的休假时间做出清晰的解释。但里德和我都认为，只要不违反相关法律，何必在意繁文缛节？

现在，Netflix 的员工可以自行决定休假计划，HR 只是给出指导性意见。比如，财务部门的员工不要在季初和季末最繁忙时休假；如果要连续休假 30 天，要先与 HR 面谈。

在差旅和报销制度上，我们告诉员工，公

司想节省开支，希望员工把公司的钱当成自己的钱，这大大降低了公司成本。很多公司都通过代理机构订票，但如果相信员工会遵守“公司利益最优先原则”，让他们自行在网上订票，就可以省下一大笔中介费。

和很多经理一样，我也会时不时和员工吃工作餐，如果是为了招聘或销售目的，餐费就可以报销；如果是和同事不涉及工作的用餐，餐费则不能报销。总之，只要遵循“成年人”做法的原则，绝大多数员工都会遵守制度。

对员工直言他们的表现

在很久以前，我们就取消了正式的评估制度。某些职能部门员工的业绩好坏一目了然，而且，偶尔一次的考核也没有连贯性。

比如，工程师玛利亚被招进公司是负责查找漏洞的。但由于技术的更新，我们很快发现这项工作可以全自动化。经理要求玛利亚参加评估，以防炒掉她时可能出现的劳务纠纷。但是我说：“大家都知道这出戏会怎么演下去。你先定目标，她根本无法达标，你每周都要跟她进行一次难堪的谈话，最后她还是会被炒掉。这对 Netflix 又有什么好处？”

我建议他，不妨直接告诉玛利亚：你的能力已经不符合公司需要了。

以我的经验，只要告知实情，人们总是能够应对变化。

东风德纳车桥十堰工厂举办经营规划管理培训

“我们的产品投入市场，都是赚钱的吗？”

“不一定，究其原因，有的产品在设计初期，过分强调产品特性方面的需求，而忽略了对成本的管控，导致个别产品收益水平不高、竞争力不强。”

这是 6 月 9 日，在十堰工厂举办的第三期干部管理培训班上，公司经营规划部部长廖开业就公司为什么成立经营规划部、经营规划现状、组织机构及职能职责、工作策划及业务流程，结合实例向十堰工厂两级管理者作的详细讲解。

经营规划管理就是从产品设计之初，协调各部门先调查市场行情基准价，结合公司目标收益、反推目标成本，通过设计初期 VAVE（价值工程与价值分析管理），管控产品在不影响功能和性能的前提下，尽量降低成本，实现收益最大化。经营规划部负责公司中长期事业计划的编制、年度经营目标的编制、平衡、下达、过程控制与结果评价，商品企划立项、设计、SOP、量产、淘汰。通过对产品整个过程进行长远的可持续发展的业务规划，最终实现收益最大化。

如何做好长远规划与年度经营计划的衔接？如何从一个商品的孕育、成长、成熟到淘汰实施监控与管理？如何对新商品的竞争力进行全要素规划？如何持续投放新产品以维护、提升公司竞争力和品牌影响力？这是经营规划部及相关业务单位今后需要重点研究的课题。

十堰工厂副厂长张先国主持培训班。他指出，公司经营规划部的设立，表明了公司战略规划、商品规划的重要性。只有通过战略的逐级分解，从公司、工厂到车间的明确分工与尽职尽责，才能保证公司战略的总体规划、年度目标的最终实现。(王易兰)



取消了正式的业绩评估后，我们设立了非正式的 360 度考评制度。我们提出尽可能简洁的问题：你觉得你的同事“应该做什么”、“不要做什么”。

简单、诚恳、定期地以探讨的方式进行评估，效果远远好过正式考评制度。

而对于管理者，我们的要求是，要确保员工理解公司发展的核心动力和盈利模式。即使你招到了充满干劲的员工，你仍需要告诉他们公司是怎么赚钱的，让他们理解怎么做能帮助公司成功。

股票期权不应是“金手铐”

在伊拉克战争期间，时任美国防部部长拉姆斯菲尔德说：“你是要带着已有的军队参战，而不是带领一支你所期待的队伍。”不过，我却告诉 Netflix 的经理们要反其道而行之：伟大的团队完成伟大的工作，打造一支伟大的团队就是你的首要职责。

Netflix 从 DVD 邮寄租赁业务向流媒体服务转型时，就曾面临这样的挑战。我们急需那些曾在亚马逊和谷歌等大公司有过云计算研发经验的人才，但显然，这些人才不容易被挖。

此时，我们的薪酬体制起了很大的作用。Netflix 的薪酬原则也遵循这样的理念：坦诚待人、把员工当成年人对待。比如，公司提供的年薪中没有“绩效奖金”，因为我们相信市场主导的薪酬标准，只要招到了人，没有年终奖既不会让他们变懒，也不会让他们变笨。事实上，我们通常会给出高出市场平均水平的薪酬，在年终也会发放超出员工预期的福利。

另外，一般公司都会在提供一份有竞争力年薪的同时，搭配固定的股票期权。而我们让员工自己选择股票期权在整体薪酬中的占比。每个月公司都以稍低于股价的价格发放一定的期权，而且允许即时兑现。

我们觉得，股票期权不应该是为了降低离职率的“金手铐”，如果你获得了更好的发展机会，就该在离开时带走你应得的全部。

Netflix 改变了人们消费和观看电影的方式，这是个了不起的创新。而对我来说更不是，是从我一进公司开始，公司就希望我不要墨守成规，我也的确是这么做的——拒绝所有的条条框框。(译者：李钊)