

宋志平

《经营制胜》

“三精管理”是一套适合企业实际的工法,组织精健化的重点在于减机构、减层级和减冗员,管理精细化聚焦降成本、提质量和增品种,经营精益化注重价本利、零库存和集采集销。通过推行“三精管理”,企业可构建起精干高效的组织体系、成本领先的生产管理体系和效益优先的经营管理体系,实现从数量到质量、从速度到效益的转变。

组织精健化:企业成长过程中要严防大企业病

大企业病是企业成长中绕不过的坎。我把大企业病的特征概括为“机构臃肿、人浮于事、效率低下、士气低沉、投资混乱、管理失控”,有大企业病的企业或兼而有之或全部有之。企业一旦得了大企业病,就会像“帕金森定律”描述的那样,层级不断增多,组织不断膨胀,运作程序越来越复杂,组织效率越来越低,员工越来越没有进取心。大企业病正是许多大企业轰然倒下的内因。

怎么防范大企业病呢?就是要通过管理,向相反的方向推动,企业要学做除法、做减法,有意识地去控制膨胀、缩小规模,使企业向组织精健化不断推进。企业的成长是有周期的,总会经历由小到大的过程,长到一定阶段就会成熟,成熟是件好事,但成熟之后,却很容易衰老得病。大企业必须始终保持清醒认识,时时提防大企业病,做到事事责任到人,用数字说话,学会节制地发展。

今天,多数大企业都是通过重组合并发展起来的。合并不仅做大了规模,还减少了恶性竞争,但合并起来的企业在文化融合、管理效率上往往存在问题,合并失败的案例也不在少数。20世纪80年代,我读过日本企业家酒井邦恭写的《我的企业分家》,主张企业要想有活力就要无限分家,尽量缩小核算单位。现在,合并与分家也时常困扰着我们,有一句老话:合久必分,分久必合。做企业也是如此。

大企业要能小,小企业要能大。就像生命的延续方式

和大家庭的解体过程一样,生命不能通过单独的个体而持久,而是通过一代代繁衍而延续的,从这个意义上看,生命才是永恒的。企业也一样,投资新公司、发展新业务就是延续生命的方法,而老公司和老业务该退出时就要退出,这就叫吐故纳新。如果谁都不退出,产生一大堆僵尸企业,企业怎么会好起来呢?像《家》《春》《秋》里写的那样,中国旧式大家庭到了民国完全失去了活力,大家总想拢在一起过,年轻的小夫妻总想分开各过各的,但最终家还是要分的。

中国建材就是一家一路重组合并成长起来的公司。我们把合与分进行了有机处理,在一体化管控的基础上,把所属企业按业务领域分置于不同的专业化平台上,确保每家子公司都极其专业,像水泥业务就按区域划分成了9家完全独立的子公司。

现在国务院国资委正进行投资公司试点,这是个企业“分家”的好机会,最好的模式是投资公司分别投入不同的专业公司,这些专业公司独立经营,但规模不宜过大,过大就会增加成本并丧失市场活力。其实,大多数央企已进行了企业分家,比如中国建筑就有8个局,每个局都是独立的竞争体。我曾和中国建筑的领导讨论过分家后的协同问题,他却认为正是这样分灶吃饭甚至不惜内部竞争的代价,才使中国建筑的企业获得了竞争力和快速发展。总之,历史已经证明,吃大锅饭大家是没有积极性的。



管理精细化:管理要精细到每一个过程和工作岗位

精细管理是围绕降低成本、提高利润形成的一套管理理念。“精”针对质量,“细”针对成本,管理要精细到每一个过程和工作岗位,这是精细管理的核心内容。

在企业管理中,日本人的管理工法是非常重要的。不同于西方系统的管理学理论,日本人不太讲理论,而是在实践中总结了一些具体的工法。比如为了实现文明生产的“5S”现场管理法,即整理(seiri)、整顿(seiton)、清扫(seiso)、清洁(seiketsu)、素养(shitsuke),这5个词在日语中都带“s”这个音,所以叫“5S”。又如零库存,准时制生产(just in time)和零库存实际上是一个概念,只是不同的叫法,还有看板管理、全面质量控制(TQC)等。

对标优化和辅导员制

实现管理精细化,一要用好工法,做好对标管理;二要全员参与,持续改进,两者缺一不可。

管理精细化聚焦降成本、提质量、增品种。管理精细化的第一个体现是降成本,中国建材所属各企业深入推广并实施“格子化管控”“八大工法”“六星企业”“增节降工作法”等特色管理“组合拳”,全面落实成本费用节约计划和安全生产责任制,持续降本增效,管理水平实现了大幅提升。

在降成本上,下面介绍两种管理工法:对标优化和辅导员制。

一、对标优化:变“相马”为“赛马”。

对标优化包括对外对标、对内优化,核心内容是以行业内部优秀企业为标杆,以KPI为核心,定期对主要经济技术指标做对比、找差距,学人之长,补己之短,不断提升改进。

对外对标,是指在日常经营中选择海内外一流的相关企业,定期对比同类数据,进行管理方面的学习。在水泥行业,我们坚持与海螺水泥、拉法基等优秀企业对标。以海螺水泥为例,这家企业是全球最高效的水泥企业,资产负债率低、装备精良、管理水平高。在向海螺水泥学习的过程中,我们确立了吨煤耗、吨电耗、吨修费、吨油耗、吨球耗、吨砖耗“六大对标”。通过对照这些关键指标,找差距,定措施,抓落实,我们的成本、消耗、管理费用、销售费用等不断下降,各项经营指标持续优化。

对内优化,是指在内部成员企业之间开展对标,逐步优化业务指标。就像袁隆平选种一样,从大量的稻种中选一

颗好的稻种。集团也会在众多企业中优中选优,不断发现并推广优秀的管理经验与方法,并迅速在同类企业内推广复制,从而实现整个系统的不断改善和优化。当众多管理方法放在一起的时候,你会发现哪个更优秀,这就是集团的优势。在对标优化机制的带动下,伯乐相马变成了赛场赛马。在大的参照系下,在集团外部,哪家企业有好的经营管理方法,我们就主动交流学习;在集团内部,哪家企业有节支降耗的好做法,其他成员企业就会快速借鉴并复制,哪家企业做得不好,就会成为“帮扶对象”。互相参照,既是一种激励,又是一种鞭策,你追我赶,互相学习和借鉴,形成比学赶超、先进带后进的良好氛围。

在对标优化的实施过程中,我们还梳理了流程上的四大关键点,便于大家学习应用:

- 在全集团范围内培育绩效文化。
 - 寻找表现突出的内外部标杆企业。
 - 定期讨论、总结经验、形成模板、迅速推广。
 - 落实提高,把经验与实际工作相结合。
- 二、辅导员制:“点石成金”。

丰田的辅导员制是个很好的管理方法。在全球各大汽车公司中,只有日本的丰田公司在世界生产的汽车质量都是一样的,原因就是丰田有3000多个辅导员。每当新建一个汽车厂,丰田就会从总部派来300个辅导员。比如建立天津汽车厂时,丰田就派人来辅导中国公司的工人操作标准工艺流程,直到工人们学会了才离开。

在联合重组的发展模式下,中国建材最大的管理难点在于成员企业众多且成长背景、管理基础、企业文化各不相同,要实现规范、高效、统一的管理实属不易。为此,中国建材也推行了这种便捷实用的管理工法——辅导员制。所谓辅导员制,就是充分发挥集团的人才优势、技术优势和规模优势,向新进入企业派驻辅导员,将先进的技术工艺、管理理念和企业文化通过直接有效的渠道复制到重组企业中,使重组企业在最短的时间内补齐短板,及早发挥潜力,产出效益。这就像学车开车,辅导员相当于坐在副驾驶座上的教练,手把手教你怎么做。

辅导员制的实施有一整套机制。

选拔和任用。辅导员都是技能高超的“管理高手、市场能手、成本杀手”,大多选自标杆企业。

培训。通过培训,辅导员们会系统了解自身的工作任务和权责界限,提高解决实际问题的能力。

组成辅导员小组,派驻企业。辅导员小组一般由5位专家组成,分别负责工艺、控制室(主控室)、采购、市场、现场管理等。针对不同的重组企业,辅导员小组的构成也会相应调整。

值得注意的是,这些辅导员被派驻企业之后,不是要取代原有企业人员开展日常生产经营工作,而是帮助企业分析和解决重点难点问题,建立长效机制,在企业实现提升后就会有序撤出。

辅导员制之所以能发挥作用,是因为辅导员不单是进行技术辅导,而且在进驻重组企业后,通过系统的文化、制度和业务整合,让重组企业导入中国建材的核心价值观和经营管理理念,优化组织管理,建立、运行与业务协同体系相融合的经营管理制度体系,建立起一体化、制度化、模式化的管理秩序,实现由“单一企业管理整合”到“公司业务协同”再到“三五”管理的上升过程。实际上,技术是好学的,最难的是复制这套统一的管理模式,而联合重组的关键正是所有的重组企业能够达到管理有序、步调一致。

有人问:这些辅导员每个月能额外拿多少钱呢?其实,他们除了日常工资外,每月只有两三百元象征性的津贴。辅导员制之所以能够成功,并不是因为辅导员有多高的待遇,而是我们给了辅导员实现自我价值的平台。一些本来可能要在车间干一辈子的普通员工,因为做了辅导员,就可以跨越大半个中国,到另一个工厂传道授业,获得尊重,这本身就是一种自我价值的实现。所以在企业管理中,收入待遇固然重要,但能激发兴趣更重要,要让大家活学管理,乐在其中,而不是成为额外负担。我们过去总说交流经验,辅导员制比交流经验更重要,这种制度让辅导员更有责任感、荣誉感、成就感,也是管理兴趣化的一种实践。

这样的做法所产生的效果非常好,很多被辅导企业的管理水平迅速提高。比如原来的泰山水泥厂,收购前还是亏损的,收购后则通过中国建材辅导员的指导赚了钱。内蒙古乌兰察布水泥厂也是如此,派驻辅导员之后,通过迅速止血、造血,一家连年亏损的企业迅速转变为盈利企业。

实践证明,辅导员制是非常成功的。它首先是一套管理模式,通过派驻辅导员,优化管理方法,传播文化理念,提升经济效益。同时,它也是一套严谨的人才培养体系,为企业员工量身定制培养方案,通过有针对性的辅导,加速员工综合能力或技能的提升,一大批优秀人才脱颖而出,成为企业的管理骨干。

(下转第四版)