

在公司“管理年”暨“5S”管理活动动员大会上的讲话

经理 张麟

(2008年6月13日)



公司经理 张麟

足的发展资金只有和卓越的企业管理体系结合在一起,才能为企业实现快速、协调和可持续发展在人才永不衰竭的动力。因为卓越的企业管理体系是企业运行机制的内核活力,来自广大干部职工主观能动性的充分发挥,所以从一定意义上讲,卓越的企业管理体系对企业发展的推动作用,其效果更加显著,影响更加深远。

我们今天把管理的重要提升到这样的高度,也是很有针对性的。在我们的干部职工当中,确实有不少人认为,

只要公司找到了战略合作伙伴,有人来增资扩股,再争取早一点上市,公司所有的问题都将迎刃而解。在这种思想的指导下,大家把主要的注意力集中到省委省政府,集中到国资委和公司,认为这是只有高层才能解决的问题,基层职工使不上什么劲。这就把两者的密切联系割裂开了,把发展问题简单化了,把最重要的工作给忽略了。我们必须看到,任何从事资本运作的人在决定每一笔资本投向的时候,都是真之又真的,他们一定要看投资到这个项目有没有预期的回报,与他们合作的伙伴有没有明显的潜在的优势。如果我们的企业管理一塌糊涂,队伍一盘散沙,所有的投资者都会望而却步,那么还有谁愿意来合作呢?谁还会买我们的股票呢?所以,我们越是在寻求战略合作的重要关头,越要下大力气加强企业管理,把我们卓越的管理和优秀的文化展现出来,以此来促进战略合作的顺利推进,促进“五大战略”的全面实施。关于公司战略合作的问题,省政府早已作出决定;如加快推进有色与长江电力的合作,现阶段双方正在就合作协议的具体内容,总体思路是:战略投资、剥离重组、改制上市,做大做强大有色。

其次,开展“管理年”活动,是公司更新管理思维,提升管理绩效,应对经济全球化、实现管理现代化的内在要求。随着经济全球化进程的加快和我国市场经济的不断发展,越来越多的企业已经认识到,卓越的企业管理体系,或者说卓越的企业文化才是企业真正的核心竞争力。一个企业的管理水平提高了,人的积极性和创造性就激发出来了,没有资金可以筹集到资金,没有资源可以开发出资源,没有市场可以开拓出市场,没有效益可以创造已效益。

公司在50多年的发展过程中,逐步形成了现有的这一套管理模式。我们现在讲管理创新和管理体系现代化,必须充分肯定这套管理模式在各个历史阶段所起的积极作用。我们不能否认历史,无视传统,但又必须以现代企业制度和市场经济角度对它进行审视与取舍,将优秀而行之有效的继承下来,并加以发扬光大;将落后而不合时宜的予以摒弃,并努力消除其影响。因为今天我们是“管理年”动员,主要目的在推进管理创新,所以不打算对我们的管理体系进行全面评价,只想列举一些我们在管理中普遍存在和亟待解决的突出问题,用以说明开展“管理年”活动的重要性和必要性。我初步归纳了一下,主要表现在以下6个方面:

一是计划经济的思维习惯尚未得到根除,“以市场为导向,以效益为中心,以绩效为导向”的经营理念尚未真正树立,在大量实际工作中,特别是在决定重大事项的过程中,思想僵化、观念陈旧仍表现得相当普遍;

二是组织结构复杂,管理层级过多,母子公司管理体制不完善;部门职责不清,程序规范不清晰,层级交叉机构人员过多,管理幅度较小,决策职能薄弱,不能有效保障“五大战略”实施;薪酬的公平性与激励性

不足,缺乏对优秀人才的吸引力和凝聚力;有言无人干,有人无事干,素质不达标,工作效率低下的问题相当突出;

三是基础工作薄弱,管理手段落后,定额体系不全,基础数据不准,业务运行失范,从而使得事前的预测与计划、事中的控制与调节、事后的反馈与分析,普遍缺乏科学可靠的依据,企业的经济运行状况得不到实时有效的掌控,各种违规行为难以得到及时的发现与纠正;

四是责任意识淡薄,执行力不强,行为粗放,敷衍了事,上有政策,下有对策,有令不行,有禁不止,拒不执行,久拖不决,只求过得去,不求做得好,多栽花少栽刺,不敢担不敢管,诸如此类的问题不仅没有得到解决,反而在某些方面和环节干部职工身上表现得更加明显;

五是主人翁意识淡薄,对企业的忠诚度不高,大手大脚,铺张浪费的行为屡禁不止,公款消费,内部吃请之风愈演愈烈,个人跑到困难或某些愿望得不到满足就另谋高就,全然不顾及企业对他的长期培养与信任,极少数干部职工甚至由于内盗和引狼入室危及公司安全的事情;

六是相对于传统的企业管理而言,我们在现代企业管理的诸多领域,如发展战略管理、投资与资产管理、财务与资金管理、资本运营管理、市场营销管理、人力资源管理,以及企业管理全过程各环节的法律风险防范等方面,都还差距不少,非常缺乏经验,非常缺乏高水平专门人才,这对我们全面提升公司的管理水平形成了严重的制约。

以上6个方面的问题,如果一一加以展开,都可以列出大量的具体表现和实例。由此可以看出,我们部署开展“管理年”活动,解决公司管理中的突出问题,全面提升公司管理水平,不仅是十分必要和迫切的,而且是十分紧迫和不容延缓的。

第二个问题:怎样开展“管理年”活动

企业管理涉及方方面面,需要解决的问题很多,我们的指导思想是:通过开展“管理年”活动,解决几个带全局性、基础性的突出问题,以此促进其他问题的解决。经过认真研究,公司确定了5个重点内容,即:5S管理、全面预算管理、劳动组织优化与薪酬制度改革、理念识别系统与视觉识别系统建设、信息化平台建设。

我们务必在这5个方面都取得实实在在的效果。下面就如何抓好这5个方面工作讲几点具体意见。

(一)关于推行“5S”管理

“5S”管理法是日本人的发明,它主要针对现场管理,但又并不限于现场管理。它起于现场的整理、整顿、清扫、清洁,终于员工素质的提高,是一个由表及里、循序渐进、逐步深化提高的过程。在这个过程中,时间与空间得到了最佳利用,工序与秩序达到了高度和谐,人与环境实现了良性互动,敬业精神和责任感得到了有效激发,工作效率实现了质的飞跃,企业形象得到了显著提升。显然,这些我们过去搞过的“创无浪费工厂”和“定置管理”都有很大的不同。我去年在日本研修时,曾考察过“松下”、“丰田”等好几家大公司,留下的印象十分深刻。

搞好“5S”管理必须抓好三个关键环节。一是要有一个好的方案,方案中最重要的就是要确定达到怎样的标准,以及通过什么途径达到这个标准,不能留有任何死角。二是要抓好培训,特别是抓好对骨干的培训。“5S”管理是一门科学,里面有很多管理和技术方面的学问,不是随便看看资料、学学样子就能搞好的,培训到到位,谁也要走样。三是要树立标杆,以点带面。公司确定几个标杆单位,各单位确定几个标杆车间。标杆就是样板,必须是符合标准的。标杆单位的选择要选那些基础

条件差的,整治难度大的,“完得骨头再吃肉”,一开始选几个好的,既不能说明问题,又不便于推广经验。目前,公司部分单位在推行“5S”管理方面态度很积极,已经走到前面,譬如丰山公司、建安公司等几家单位推进工作启动较早,并且制定了初步的规划和安排。最后,也是最重要的一点,就是要长期保持,不近改退。做不到这一点,就会像以往“创无浪费工厂”和“定置管理”活动那样,“轰轰烈烈,风风火火,活动一完,马上回去”。这次公司推行“5S”管理是下了大决心的,各单位也要下大的决心,不整出个样子来绝不罢休。为了确保不走回头路,公司前后安排了3年时间,一定要从建立标杆开始,一步一步、稳扎稳打。当然,也不要以为有3年时间,就慢慢吞吞的不会抓紧,或在管理上持“临时抱佛脚”的消极态度,这些都是要切实防止的。

(二)关于深化全面预算管理

从去年6月公司召开全面预算管理动员会以来,上上下下为此做了不少工作,重新制定和完善了部分消耗定额、计量、价格、程序、标准及信息采集处理等基础工作开始得到加强,部分经营预算管理的成果已经体现在今年绩效考核目标责任制中。但总的看来,这项工作的进展离公司的要求差距还很大。一是没有形成应有的声势和影响力,成本费用开支控制不严格,干部职工切身感受不深刻,看不出推行全面预算管理以后有什么大的不同。二是全面预算管理还很不到位,特别是投资预算管理和资金预算管理这两个及其重要的方面,到目前为止基本

没有破题。三是完善定额、计量、标准等基础工作的进展十分缓慢,已经制定出来的,其准确性、先进性也不是很高。希望大家一定要按照总司对报告提出的具体任务要求和时间节点要求去落实好。我们一定要通过开展“管理年”活动,把这些该做的工作,如果没有做到位,该重来的还要重来。

在这里我想强调三点。一是包括消耗定额、费用标准在内的所有全面预算基础工作,必须体现干部职工广泛参与,发动大家一起来做,这样既可营造浓郁的工作气氛,强化节约的节约意识,又可提高指标和数据的先进性、准确性和合理性。二是要尽快把投资预算管理和资金预算管理开展起来。投资预算管理的重点是控制好投资额,严格预算审查,杜绝计划外项目和“三边工程”、“胡子工程”。与战略合作项目相关的对外投资,一律不是我们一家说了算,变数比较多,可以不作严格要求。资金预算管理的重点是资金的计划使用与平衡支付,货款回收与债权债务,经济担保与预付款、保证金管理,要逐项制定管理办法,坚持实行集中管理,确保资金运营通畅和绝对安全,最大限度节省资金成本。三是要扎扎实实做好基础工作,又要抓紧付诸实施,成熟一项实施一项,实施一项见效一项,不断积累成果,增强自信心。

(三)关于构建现代人力资源管理体系

现代人力资源管理包括企业内外部组织架构、职责分工、岗位设置、人事安排、劳动用工、员工培训、薪酬福利等各个方面,其主要职能是根据企业现有规模和发展战略,解决“需要多少人、需要什么样的人、怎样把人的积极性和创造性调动和开发出来”这些最根本的问题,不断提高企业的劳动效率和管理效能。在“管理年”活动中,我们把构建科学合理的人力资源管理体系确定为5大内容之一,充分体现了加强人力资源管理的重要性和公司对这项工作的高度重视。由于人力资源管理体系是一项庞大系统工程,不可能一蹴而就,所以公司决定通过“管理年”活动,从优化劳动组织和改革薪酬制度这两个最主要的方面率先取得突破,以此为基础,用两到三年时间,在公司全面建成新的人力资源管理体系。

优化劳动组织着重解决管理层级过多,部门职责不清,人员配置不合理和“小法人”运作不规范的问题。我们的管理层级,必须限定为有总公司(有限公司)、厂矿(控股子公司)和生产车间这三级。三级之间不允许加进任何名义的亚层和副级,必须实行扁平化管理。薪酬制度改革这两个最主要的方面率先取得突破,以此为基础,用两到三年时间,在公司全面建成新的人力资源管理体系。

优化劳动组织着重解决管理层级过多,部门职责不清,人员配置不合理和“小法人”运作不规范的问题。我们的管理层级,必须限定为有总公司(有限公司)、厂矿(控股子公司)和生产车间这三级。三级之间不允许加进任何名义的亚层和副级,必须实行扁平化管理。薪酬制度改革这两个最主要的方面率先取得突破,以此为基础,用两到三年时间,在公司全面建成新的人力资源管理体系。

优化劳动组织着重解决管理层级过多,部门职责不清,人员配置不合理和“小法人”运作不规范的问题。我们的管理层级,必须限定为有总公司(有限公司)、厂矿(控股子公司)和生产车间这三级。三级之间不允许加进任何名义的亚层和副级,必须实行扁平化管理。薪酬制度改革这两个最主要的方面率先取得突破,以此为基础,用两到三年时间,在公司全面建成新的人力资源管理体系。

优化劳动组织着重解决管理层级过多,部门职责不清,人员配置不合理和“小法人”运作不规范的问题。我们的管理层级,必须限定为有总公司(有限公司)、厂矿(控股子公司)和生产车间这三级。三级之间不允许加进任何名义的亚层和副级,必须实行扁平化管理。薪酬制度改革这两个最主要的方面率先取得突破,以此为基础,用两到三年时间,在公司全面建成新的人力资源管理体系。

优化劳动组织着重解决管理层级过多,部门职责不清,人员配置不合理和“小法人”运作不规范的问题。我们的管理层级,必须限定为有总公司(有限公司)、厂矿(控股子公司)和生产车间这三级。三级之间不允许加进任何名义的亚层和副级,必须实行扁平化管理。薪酬制度改革这两个最主要的方面率先取得突破,以此为基础,用两到三年时间,在公司全面建成新的人力资源管理体系。

优化劳动组织着重解决管理层级过多,部门职责不清,人员配置不合理和“小法人”运作不规范的问题。我们的管理层级,必须限定为有总公司(有限公司)、厂矿(控股子公司)和生产车间这三级。三级之间不允许加进任何名义的亚层和副级,必须实行扁平化管理。薪酬制度改革这两个最主要的方面率先取得突破,以此为基础,用两到三年时间,在公司全面建成新的人力资源管理体系。

程序运行的严格要求,在很大程度上实现了流程再造,极大地提高了信息采集质量,缩短了信息传递时间,减少了无效劳动,所以信息化手段的应用本身就是一种很重要的管理创新。我们公司很早就开始着手信息化建设,成立了有关专门机构,累计的资金投入了不少,建设了公司网站、OA办公系统和多个专业管理系统,这对提高工作效率和管理水平起到了一定作用。但由于过去去做这些工作时都是着眼于一个局部的点,缺乏统一的系统规划和明确的功能要求,所建成的系统只能为某些方面办理日常业务提供方便,互相之间不能兼容,功能级别高低不一,软件版本五花八门,起不到数出一家、资源共享、及时更新、实时监控的作用,起不到为领导决策和掌控全局服务的作用。去年与我

一起赴日本学习的鞍钢矿业老总吴少刚,他通过随身携带的手机电脑,可以非常快捷地掌握他所在公司的所有物流和资金流情况,而我只能通过电话向有关部门询问,得到的信息既不及时,也不准确。这件事对我的触动很大,从一个侧面反映出我们在现代企业管理方面,已经明显掉队落后。大家要充分认识到,加大公司信息化建设是提升管理水平的一个重要手段。因此,要下决心把我们公司的信息化平台早日建起来。在“管理年”活动中,我们首先要解决的问题,就是要通过信息化改造,实现对原料进库、流程消耗量、中间质控量、废弃损失量,以及产品的销售量和各种物资的库存量、价值量等物流信息的实时监控,实现对各级财务部门资金流信息的实时监控。与此同时,还原来分散建立的各个专业信息互联互通起来,对公司网站进行升级改造,在各部门进行相关的业务建设,尽快把覆盖全公司的信息化管理平台建设起来,高效率运行起来。

(五)关于建立理念识别系统和视觉识别系统

这两个系统都属于企业文化的范畴。企业间的竞争归根结底是企业文化的竞争,这已为越来越多的人们所认同。我们大有色要有效推进“五大发展战略”,如决重建一流矿业,在我省打造千亿元有色金属支柱产业中起龙头作用,必须加快建立适应时代要求,具有自身特色的企业文化。应当说,我们过去在企业文化建设方面是做过不少工作的,有过各种各样的提法,总结过这样那样的经验,但从总体上讲进展不大,主要问题在于没有真正把握公司自身的特点和实际,一般性的提法多,有特色的提法少;既形变又走的多,认准自身定位的少;口号式的东西多,务实性的东西少;零敲碎打的提法多,成套系统的提法少,概括起来就是缺特色、不系统、讲表面、重形式。企业文化建设必须着眼于企业的发展目标和经营理念,弘扬企业的优良传统,有针对性地解决企业不适应时代发展要求的突出问题,在企业经营者的倡导和广大职工的共同参与下,一步一步、扎扎实实地向前推进。我们确定在“管理年”开展两个系统建设,就是秉承了这样的指导思想。

理念识别系统所要解决的是文化认同问题,包括目标使命认同、价值取向认同、行为规范认同、经营理念认同、企业精神认同等等。这些文化认同及根植于企业管理层级的不同,分为不同的层次,从上至下逐步细化。理念识别系统既要面对各个方面的文化认同进行高度概括和精心提炼,又要做到深入人心、通俗易懂,便于广大职工理解和掌握。最关键是要有本企业的特点,所有的提法一看就能“识别”这是大有色独有的,而不是别的什么企业的。视觉识别系统则是解决企业的外在形象问题,大到企业的旗帜、厂牌、商标、徽记、广告语,小到企业的服装、名片、信封信笺等,让人一看到这些特殊的标记、符号、颜色、语言,就能“识别”这是我们大有色独有的。

(四)关于建设信息化管理平台

企业信息化管理是一场深刻的革命。利用现代信息技术对生产经营过程实行集成化、数字化、智能化、电子化和网络化,可以大大提高工作效率和现代化管理水平。信息化管理是作为管理手段和管理工具的改进提出来的,但于它对



本版图片由记者 杨伟 摄