

管理研讨会经验交流

用经营理念贯穿营销工作全过程



营销公司 余利明

一、对管理现状的把握

自2008年公司全面推行5S精益管理以来,营销公司积极贯彻精益理念,认真落实各项工作,按照公司5S办的工作部署,从基础管理入手,从整理、整顿、清扫做起,循序渐进,稳步提高,精益管理推行工作达到了公司同步要求。

在四年的推行过程中,很多员工对5S精益管理的态度,从最初的怀疑观望,被动参与,转变到今天的认可肯定,积极加入。这场变革不仅改变了我们许多人的职业素养,也悄悄地改变了我们的生活;不仅提高了工作效率,也无形中改善了人们生活的质量和心态。即使在推行5S精益管理四年后的今天,这场变革带给我们的争议从未停止过,不过争议的焦点已经悄悄发生了变化。我们不再讨论推行精益管理的可行性,必要性,而是讨论如何将这场管理变革深入、有效、持久地进行下去。

我们虽然踏上了精益之路,但远远没有达到我们的预期目标。管理中旧的顽疾没有根除,新的旅程不断带来新的课题:5S常态化管理时有滑坡,我们的基础管理仍然不牢固;全员5S的参与度不高,管理人员欠缺问题改善意识;领导和推进机构辅导不力,精益思想更新滞后,这些都是我们在精益之路上需要解决的难题。

总而言之,管理提升,是企业发展的需要,是工作的需要,是个人成长的需要。

迫在眉睫,很有必要。5S是实现精益的基础工具。

二、对5S精益思想的再认识

精神实质:精益管理是一套系统的方式,通过整合一整套原则、做法、工具与技术,用以解决运营绩效不佳的根源,消除整个价值流的损失来源。

从营销的角度来看,精益思想是从顾客端开始,由此回推,把任何不能为顾客创造价值的活动定义为浪费,以消除浪费为目标,在最短的时间内把价值奉献给顾客。

重新理解5S:整理、整顿、清扫是5S管理的基础,是5S的核心内容。精益管理,是建立在稳固的基础管理之上的。整理——区分要与不要,将不要的丢掉。整顿——定置、定量、定方法。清扫——发现问题、根治问题。清洁——整理、整顿、清扫3S无限循环,实现人的素养提升。

问题票与精益改善:问题票是精益改善的工具之一,在精益管理中,问题是不能被容忍的。

问题票是将运营中的问题暴露显性化,通过分析找到根本原因,再制定对策和措施,这包括标准的修改完善及工艺、技术革新等方法,最终实现精益改善的良性循环。

核心价值观:责任、忠诚、学习、进取,“一流铜业”员工必须具备的职业素养。

如何推行营销板块的精益管理?推行

精益管理是一场由上至下的变革,成败取决于观念,尤其是领导者的观念。推行这场变革,应抓住三个要素。

首先是抓住运营系统这个核心要素,对现有营销系统运营流程进行梳理,制定、修改流程标准,使之符合适应市场需要和顾客需求。规范作业,减少营销运作中各环节中的浪费和等待,并根据顾客不断变化的需求随时调整流程,以求不断优化改善,最终实现以市场为导向。这也是当前建设营销板块业务流程和工作标准的目的。

其次,配合运营系统做好营销系统组织、绩效、持续改善等架构体系建设,以支持营销运营系统持久变革,精益思想和管理理念能长期推行并得到运用。

第三,领导者自己要积极亲身参与,给员工做好精益思想的运用表率,引导、带领员工参与实际的改善。领导者首先要掌握正确的方法(观念),做正确的事情(行为)。精益理念的宣贯,观念和行为的改变,应从领导者的改变开始。营销公司推行5S以来,这是较为薄弱的一个环节。

三、流程与标准的建立

建立流程和标准的工作顺序:

划分业务板块,梳理部门职责,结合岗位分工,以业务为主线,对照各项业务专业管理制度,建立业务流程和工作标准。每季度对制度、流程、标准的执行情况进行一次检查,每半年进行一次有效性评审。

四、对经营理念的再认识

营销公司是直接面对市场、面对客户的职能部门,承担着国内铜原料采购、产品销售、期货运作、产品运营等主要职能。我们的效益体现在每位营销人员日常工作中和管理水平、专业能力、职业素养中,这对营销队伍的提出了更高要求。

今年我们在绩效管理进行了尝试与摸索。将原料采购、产品销售等可量化绩效指标层层分解,将绩效指标细化、量化到业务员岗位,每月跟踪考评,每季度根据市场状况适时调整,以激励业务员人员在日常工作中创造高绩效。我们力争做到多劳多得,体现差异性,体现收入靠业绩的绩效理念。

通过开展管理提升年专题活动和推进5S精益管理,我们对营销战线业务流程、制度进行了反复、认真的梳理,与以往相比,现有的营销运营系统条理清晰,相对完备,能够满足目前的业务需要。同时,随着精益管理地深入推进,以及对标国际化的发展要求,我们迫切地认识到自身的不足和差距,精益之路任重道远。

打破管理界限 执行流程制度



投资发展部 张叙鹏

各位领导、各位同仁:

大家好!

根据会议安排的议题,下面就本部门和战线的管理工作谈一点不成熟认识和建设。不到之处,敬请批评指正。

第一,谈谈项目管理问题。我认为,公司及本人所在部门的管理现状不能完全支撑公司实现一流铜业、国际品牌的愿景,我认为主要存在三个方面的管理问题。第一是管理者的责任心不强;第二是管理者的技能不高;第三是管理责任不明。前两个问题是员工个人素养问题,从管理角度来讲,一个人的素养包括隐性素养和显性素养,显性素养包括一个人的资质、知识、行为和技能;隐性素养包括职业道德、职业意识和职业态度。我非常认同“责任胜于能力”这句话,现在公司中的许多员工,最容易犯的错误就是怕犯下错误后承担责任,因此他们中的很多人采取了自以为聪明的办法,不做任何决定,事情一拖再拖,导致很多管理工作不能及时完成。我在部门的管理工作中也经常提到责任问题,工作能力是在管理工作中通过学习来提高的,关键是责任心和态度,在方案讨论、合同审查、结算审查具体管理事务上,一定要当成自己家里的事。即使你现在的专业技能不能达到你想要达到的目的,但只要你有强烈的责任意识,你一定会想办法把这个事情办好、办成。

第三个问题就是管理模式和管理体制的问题,需要我们在不断地学习和摸

索中逐步加以解决。在重大项目的管理过程中,由于受工期、环境因素影响,按照现行的管理制度和管理流程就很难实施下去,因此就存在互相推诿扯皮、部门职责不清、分工不明、权责利不对等现象。项目管理是一个系统的管理工程,需要设计、设备、工程、投资、财务、安全、生产、重点办公室等多部门通力合作、密切配合。一个部门是不能负责项目管理的,需要在本次的制度流程修订中进一步细化和改进。我个人认为要进一步探索重大项目的管理模式,变现有的松散管理模式为紧密型的项目责任人管理模式,成立专门项目部,全面负责项目的设计、工程施工、物资设备供应、投资控制等工作,细化和明确项目部的责任和权利,逐步建立奖罚分明,责、权、利对等的约束激励机制,提高管理效率。

第二,汇报一下本部门业务流程和工作标准建立工作。我理解,建立业务流程和工作标准是实现“人要规范化、事要流程化、物要组织化”的主要手段,是实现精益高效运行的保证。制定工作标准和流程既是发现问题的过程,又是一个难得的学习过程。我认为,建立业务流程和工作标准应该分三步走,第一步是清理本部门的所有管理工作;第二步分类汇总,明确责任;第三步是对照制度细化流程、制定每一件事情的管理方法和工作标准。并在管理过程中不断地修订、完善持续改进,固化下来,最终形成素养。近两年来,通过管理提升活动,充

分发挥部室员工的集体智慧,逐步建立完善了投资管理办法、小型技改节能项目考核办法、项目全过程控制管理暂行办法、业主负责制项目管理办法、投资统计和资金预算管理暂行办法、项目后评价管理办法等管理制度,制定了投资计划、项目启动、方案审查、预算及合同审查、项目进度款支付、设计变更、项目结算、投资统计、对外投资、规划编制等18项工作流程以及40多项工作标准。从大的制度层面来讲,已基本涵盖了投资管理的工作内容。

在修订完善管理流程和工作标准的同时,我部在创新管理思想和方法上做了一些尝试。一是建立重点项目实施过程的协调例会制度。着重协调解决设计、物资设备供应、施工组织等方面的问题和矛盾,抓好督办落实;二是建立首席工程师评审和外部评审制度,加强了项目前期管理;三是建立项目月度报表制度,加强对相关管理部门、施工企业、及二级单位考核,便于准确掌握项目实施情况,及时发现问题进行协调改进;四是深入推行业主负责制项目管理制度,强化项目使用单位责任意识和执行力等等。

从运行情况看,管理流程逐步理顺了,管理效率也得到一定提高,但与公司精益管理要求相比还有很大的差距。所谓精益管理,其实就是一种责任、忠诚意识在行为方式上的体现,精益管理强调的是团队在管理中的作用,把员工的智慧和创造力视为企业宝贵财富和未来发展的原

动力,其实质就是既强调个人的积极性和创造性,又强调团队精神,让员工更多地参与企业事务,把员工的利益和企业利益紧紧地结合在一起,如何去引导和激励,是我们今后工作重点研究解决的问题。

第三,谈谈我个人对部门践行以“市场为导向,以效益为中心”的经营理念理解。我认为,作为公司投资发展的管理部门,首先要牢固树立投资收益的理念,即在市场条件下,以经济杠杆来谋划投资项目,为公司投资决策当好参谋。第二点是做好协调和服务,包括与上级主管部门、与各二级单位、公司相关管理部门协调和沟通,投资发展部市场的市场一是上级主管部门,争取资金、政策支持;二是项目主体单位和公司相关管理部门,如何充分利用公司各方面的专家和专业部门来服务于项目前期策划和项目实施的全过程,是部门今后重点研究和解决的问题。

第四,对公司开展管理提升工作提两点建议。一是重点抓好制度流程的衔接问题,特别是涉及多个部门管理的制度和流程上,要进一步明确管理责任,细化管理权限,落实一人一事一物的管理法则,努力创建人人有事做、事事有人管的氛围。

二是制度流程的履行方面,要打破管理部室和专业战线界限,所制定的制度和流程是公司的制度和流程,不是一个部门或者几个部门的事,需要各级管理部门严格遵守。

以上汇报如有不妥之处,请各位领导和同仁批评指正。谢谢大家!

以精益理念促财务管理提升



财务资产部 杨遂金

一、公司财务管理的现状

1.机构设置

集团公司设置三级财务管理机构,四级财务核算体系,目前,集团全部企业户数59家,其中一级子企业19家,二级子企业19家,三、四级子企业6家以及非法人单位15家。

2.人员结构

公司财会人员共计208人,平均年龄34岁,平均从事专业年限12年,其中文化程度:硕士研究生3人、本科126人,占比62%,大专及以下79人,占比38%;技术职称:高级会计师21人,占比10%,会计师62人,占比30%。

3.财务管理模式

一是实行“四集中、三统一”管理。四集中是人员集中、资金集中、财务核算集中和财务信息集中,三统一是统一会计政策、统一财务软件、统一融资运作;二是实施预算管理。推行全面预算管理,财务部门主要责任是完善经营预算,投资预算和资金预算体系。

4.财务信息质量

一是按照会计法律法规,严格要求各单位保持财务核算的规范性和统一性,保证了基础核算数据的准确性;二是高度重视年度财务决算工作,认真组织、编制、合并、披露、审计和报送等环节,通过加强财务报表编报管理,年度财务报告审计,会计师事务所出具无保留意见报告,并在规定时间完成报送国资委、省财政厅,并一次性通过审核,获得褒奖。

二、关于5S精益管理

(一)5S精益管理的精神实质

5S精益管理是指对生产现场各生产要素所处的状态不断进行管理和改善的基础性活动,其精神实质是“减少浪费”,包括人力、物力、财力、时间、空间和信息,它是引导人做“消除不应该做”的事。

(二)5S精益管理中整理、整顿、清扫、清洁工作的意义

5S精益管理是一种理念,是对各项管

理共同的要求,它体现在各项管理的执行标准中,它具体解决了各项管理“如何减少浪费”的问题,实现提高效率的目标,而整理、整顿、清扫、清洁为我们提供了这样的标准,也是通往5S最终目标的必经途径,通过对现场的改造,使人规范化、事流程化、物组织化,达到人造环境、环境育人的目的。

(三)5S精益改善和问题票的意义

问题票制度通过发现问题、分析问题、解决问题,从而不断改善我们的精益化管理方法,丰富精益化管理内涵。同时通过学习和执行5S及问题票,我们可以培养公司员工养成良好的学习习惯和提高员工的执行力,以实现公司一流铜业的愿景。

(四)5S精益管理素养养成

一流的员工就是要爱岗敬业,学习创新。企业员工良好素养的体现主要在有效地执行5S精益管理理念,这需要企业长期地用学习、宣贯、督导、激励等方式进行培养,潜移默化中完成塑造,其中“反哺”是一种最有效的促进办法。

(五)推行5S精益改善基本措施

从《岗位职责》出发,确认自己应该做什么?然后制订自己的行为目标和标准,在执行中检查存在的问题,再修订自己的行为目标和标准。具体可通过两方面:一是制定配套的制度作为保障。通过结合自己的实际情况,制定行之有效的制度与考核标准;二是严格执行考核制度。将对管理级别的的不同实行不同的考核标准,重点加强对管理干部的考核力度,以实现公司制度的落实到位。

三、关于流程与标准建设

(一)推行的意义与目的

标准作业流程就是工作准则,它规定了企业事务“应该由谁做?”、“应该做什么?”和“应该怎么做?”,是经过不断实践总结出来的在当前条件下可以实现的最优化的操作程序,能够做到细化、合理、量化。标准化作业是制造企业实现精益管理的必由之路,工作中形成的成果通过标准作业流

程予以固化并不断优化,可以不断提升公司管理水平,提高经营效益。

(二)我部标准工作流程建设情况

一是结合部门岗位职责,拟定了部门新的SOP目录。新目录拟建立96项,最新内容囊括部务管理、核算管理、预算管理、资金管理、资产管理、报表管理、税费管理等专业管理内容,基本覆盖了我部日常工作管理内容;二是按公司要求,重新规范化更新。对流程中的各个节点的工作内容,完成时限、主要注意事项、涉及的管理制度及办法,输入资料和输出资料都作了细致、准确的规范化更新;三是实现流程建设工作的常态化。每月召开专题会议进行工作安排,纳入各科室与个人的每月工作计划,并实行全员绩效考核。

(三)标准工作流程建设的有效性与其完备性

财务资产部目前已经完成的96项业务流程是按照现行的财会和管理业务建立完善的,符合国家财会制度和公司相关管理制度,经验证是有效和可执行的,也能基本覆盖公司当前的实际业务,今后我们要随着公司各种业务的增减和调整,及时地进行完备。

四、关于经营理念践行

(一)财务的市场效益观

财务的市场就是公司所有管理、服务的层面和环节。财务管理是企业经营管理的中心之一,财务管理能力是企业管理能力和企业竞争力的核心组成部分。财务部门合理控制资金运作,掌控经济运行信息,调控经济资源的优势,促进各级企业优化生产运行,并提供准确的经营信息、保证资产、损益真实可靠,同时诊断经营状况,提示经营风险,为公司的稳定经营提供建议和措施,为公司经营目标和长远战略目标的实现提供有力支持。

综上财务的市场效益就是在充分发挥财务预算、资金管理和成本管控的基础职能上,紧密结合市场发挥价值管理

与决策支持职能。

(二)践行市场效益理念的方式

1.发挥财务基础管理的预算和成本管控职能,提升公司经营业绩。

一是推进实施预算管理,分解落实经营目标,实现经营目标的细化、量化;二是通过细化、量化预算指标到岗位、到个人,与个人绩效挂钩,切实增强绩效驱动的有效性;三是充分调动广大职工的生产积极性;三是严格成本费用管理,强化预算管理纪律,细化成本管理责任,建立实时的成本监控体系,完善费用支出标准,不断提升公司经营业绩。

2.紧密贴近市场,强化财务管理与业务融合,共谋业务经营创新新模式。

目前公司正积极打造贸易板块,财务部门通过跟踪研究贸易的商品和资本市场,收集、分析和反馈市场信息,把握市场规律,与业务部门在贸易环节发挥优势互补、信息共享、决策共谋,实现最大协同管理效应,结合财务资金管理优势,实现贸易业务效益最大化。

3.发挥资金管理职能,创新融资与理财方式,防范资金风险,增加企业效益。

一是坚持低成本融资,不断加强新型低成本融资产品的应用,充分利用信用证、委贷、黄金租赁、信托、内保外贷等方式降低融资成本,从而降低财务费用支出;二是抢抓市场机遇,进行理财创收;三是做好NDF、浮游资金管理,加大综合理财力度,提高资金使用效益;三是利用金融市场,锁定汇率与收益,规避市场汇率波动风险,保证经营稳定性。

4.加快财务信息化建设步伐,发挥财务价值管理、决策支持职能。

建立和应用财务指标的标准,规范财务信息的采集、整理和发布的流程,为指导、分析、考核和决策提供依据和服务为公司改革发展、做大做强提供有效支撑。

结束语:努力学习,更新观念;坚持否定,持续改善;勇于学习,敢于创新;坚持否定,持续改善;勇于学习,更新观念。