

广东三雄极光照明科技有限公司

驻厂式管理变革纪实

第二十七节 合理化建议与攻关活动

合理化建议与攻关活动开展背景：

员工是企业的真正主人，如何激发全体员工不断开拓进取的主人翁精神，充分调动全体员工热爱自己本职岗位的工作激情、不断优化并提升岗位工作流程与效率，是值得每个企业都应该重点关注的大事，只有全体员工都充分调动起来了，并持续保持一个良好的工作氛围，才是企业生存的基石、才是保持企业永续发展的动力、才是企业真正取之不尽、用之不竭的宝贵资源。为了在照明厂也能充分调动全体员工参与到公司的合理化建议与现场改善活动中来，并以此带动公司全体人员共同关注并降低成本、提升效率的同时，享受公司对参与者的各项激励措施。

合理化建议与攻关受理范围：

- ① 管理制度、管理方法的改善建议；
- ② 工作方法、工作程序的改善建议；
- ③ 新产品设计、开发的合理化建议；
- ④ 员工操作动作改善建议；
- ⑤ 现场工艺改善合理化建议；
- ⑥ 报废物料再利用合理化建议；
- ⑦ 减少工序、提升工效率的合理化建议等；
- ⑧ 降低物料采购成本的合理化建议；
- ⑨ 减少不良、提升品质合格率的合理化建议；
- ⑩ 职务范围内，重大突破性合理化建议；
- ⑪ 非职务范围内，有利于公司发展的各项合理化建议；
- ⑫ 其他各项有利于公司发展、公司形象的合理化建议。

合理化建议与攻关提案实施步骤

- ① 由总经办、部门经理组成合理化建议评议小组；为确保工作质量及有效性，对合理化建议与攻关提案进行正确评估、议定、合理奖励；
- ② 提出建议单位或个人先进行内部初评后按程序提报给部门经理与人力资源部进行审核，最终由“评委会”进行裁决是否有采纳价值；
- ③ 经采纳并实施的建议项目，若是单项开展的由部门经理跟踪整改进度，稽核验证；跨部门或重大建议项由总经办评估通过后进行立项实施，并规定项目负责人与成员，再交由稽核办全程项目实施跟踪进度与结果评估；
- ④ 项目完成后由人力资源部、稽核办评估整改结果是否达到预期效果，并进行奖励提报；
- ⑤ 奖励金额按所建议事项经整改后的年度综合价值折算（折算金额正常不超过一个年度周期，而不做累计）。

照明厂已经开展的合理化建议与攻关提案效果：

序号	项目名称	提交部门	改善类型	年节省金额（元）
1	检测电解电容一人改用二台机器	生产部	效率提升	12945.6
2	节能王系列毛竹固定夹具更改	生产部	效率提升	33686.4
3	触发器线圈刮线改用机器刮	生产部	效率提升	28675.2
				18165.6
4	灯卫灯压铆机改用机器压	生产部	效率提升	9952.8
5	触发器电子板接线柱所用红色线改用机器开线	生产部	效率提升	10927.2
6	原两人泡油改为一入操作	生产部	效率提升	25404
7	70W电感镇流器成本节约	技术部	成本降低	198112
8	波峰焊焊锡不良攻关	生产部	品质改善	6055.2
9	喷粉车阿品质不良攻关	品管部	品质改善	5011.2
10	喷粉粉末节省攻关	生产部	成本节省	179268
11	毛竹不良攻关	品管部	品质改善	2714.4
	合计：			500248.8

根据已经开展的攻关与合理化建议改善活动，已经完工的项目中，可以估算出价值的累计节省金额达 53 万/年，正在开展或已经提交暂未开展的改善提案未计算入内。

第二十八节 建立职能部门绩效考核

建立绩效考核的背景：

绩效考核是企业为了实现生产经营目的，运用特定的标准和指标，采取科学的方法，对承担生产经营过程及结果的各级管理人员完成指定任务的工作实绩（量化指标）和由此带来的诸多效果（数据量化考核）做出价值判断的过程。几乎所有的企业都希望有一套量身定做的企业绩效考核指标，以此来自然推动各层员工在完成各自岗位工作任务的同时，达成公司指标，使公司获得永续前进的动力。绩效必须与员工薪酬挂钩，担如何平衡薪酬与绩效的因果关系并能真正发挥“绩效考核”的作用呢？如何让考核不成为形式或只是变相增加工资的行为？是每个企业都比较头疼的问题，照明厂也不例外，尽管几年前就想推行绩效考核，但怎么设定？如何推行？项目组决定，先从各个职能部门经理本身所要承担的部门指标考核入手，先在照明厂内各个部门间设定数据与目标考核的基本概念，后续再由照明厂进行细分、优化。

照明厂部门经理目标管理与绩效考核

例如 PMC 部门绩效考核表如下：

计划物资部 月度绩效考核表											
(2011 年 月 日)											
被考核人姓名:		上级主管签字:									
序号	考核类别 (权重)	考核项目	计算方式	绩效目标			考核所占权重	数据来源	考核标准	权重系数	本月得分
				考核目标	考核指标 (考核值)	单位					
1	生产指标 (20%)	月度总产值	月度总产值/月度产值 (含税)			万元	10	财务部			
2		本月净利润率	净利润 ÷ [(月初总产值+月末总产值) ÷ 2] × 100%			百分比	10	财务部			
3		本月库存金额指标	月末库存金额 ÷ [(月初库存金额+月末库存金额) ÷ 2] × 100%			万元	10	财务部			
4	质量指标 (20%)	两票产品平均供货周期压缩天数	两票产品对比上月平均交货周期缩短天数	0.1	<0.1	天	5	市场部			
5		订单交货达成率	月内订单交货量/月内订单计划交货量 × 100%	95%	95%	百分比	5	市场部			
6		月度的总结与计划	对上月工作进行总结与分析, 提出下月工作的重点目标与计划, 书面总结等	1 次/月	0 次/月	次/月	4	总经办			
7		顾客卡招待率	(仓库点检数量/抽查不相符数量)/仓库点检数量 × 100%	100%	<100%	百分比	4	销售办			
8		销售申购次数	PMC 无计划订购、漏订购、错订购等	1 次/月	0 次/月	次/月	3	销售办			
9		行政投诉	以跨部门投诉次数为准	0 次/月	0 次/月	次	3	销售办			
10		库存金额控制指标	本月末库存金额-上月末库存金额	0	<0	万元	3	财务部			
11	工作效率 (20%)	库存周转率	月内材料出库的金额/ (月初材料库存金额+月末材料库存金额) / 2			百分比	3	财务部			
12		冲销生产计划齐套达成率	冲销生产计划齐套工单量/月内工单量 × 100%	100%	<100%	百分比	4	生产部			
13		生产异常处理及时率	PMC 及时处理异常单量/PMC 未及时处理异常单量 × 100%	100%	<100%	百分比	4	生产部/销售办			
14		仓库物料不及时次数	当日未先完成备料工单量/当日需备料工单量 × 100%	0	≥ 1	次/月	4	生产部			
15		账务处理及时性	账务处理及时的单据数量/账务处理延迟的单据数量 × 100%	100%	<100%	百分比	3	PMC			
16		账务处理及时性	账务处理及时的单据数量/账务处理延迟的单据数量 × 100%	100%	<100%	百分比	3	财务/PMC			
17		仓库 5S 管理	以 5S 检查小组周检查平均得分	95 分/月	90 分/月	百分比	3	5S 检查小组			
18	工作能力 (20%)	岗位专业技能	知识广博, 具备扎实的本岗位专业知识, 能够掌握本岗位工作的技术技巧, 经验丰富。	3	1	分值	3	总经办			
19		创新能力	工作中能不断提出新想法、新措施, 善于学习, 注重管理风险, 能创新。在工作中有较大创新。	3	1	分值	3	总经办			
20		计划能力	工作有计划、有思路, 安排得当, 有条理。	3	1	分值	3	总经办			
21		沟通协调能力	能够创造和谐的工作环境, 说服别人接受自己意见, 能主动协调上下级, 协调好各方关系。	3	1	分值	3	总经办			
22		团队合作	善于与他人合作共事, 相互支持, 充分发挥各自的优势, 保持很好的团队合作精神, 积极促进团队合作, 在团队中是自然的核心人物。	3	1	分值	3	总经办			
23	其它 (20%)	销售执行力	本部门销售执行力, 生产问题、品质问题中任发一项本月连续两期解决第一名者, 本期得分无	4	<4	分值	4	销售办			
24		管理成本指标	部门用工成本、管理成本、办公成本等指标月内连续 100% 达标, 本期得分无	3	—	分值	3	财务部			
25		纪律与考勤	无违反公司纪律, 无旷工、迟到、早退等现象	3	—	分值	3	人力资源部			
加分项											
1	合理化建议或重大成果 (10 分)	①、本部门本月应产或生产工艺改善等项两月以上通过实施并在节省 (或提升产值) 10 万元以上者, 视加分项 10 分						财务部/总经办			
2	合理化建议或重大成果 (10 分)	②本人本月应产或重大改善等项两月以上通过实施并在节省 (或提升产值) 10 万元以上者, 视加分项 10 分						财务部/总经办			
绩效得分											
备 注											
人力资源部:											
		总经办:									

第二十九节 文控管理制度

文控管理制度建立的背景

照明公司自建立以来,没有建立正式的 ISO 文控管理中心,也没有专职的文件管理人员,ISO 文件管理制度形同虚设,文件管理混乱,各部门随意复印,涂改,制作,丢弃,销毁文件,记录,导致文件管理失控,文件缺失,文件版本状态不明,文件无受控等,这种状况严重影响了公司各部门工作的开展,品质问题层出不穷,部门之间互相扯皮,推诿,为了改变这种局面,必须将全部文件标准化并有效受控,这样才能规范各部门和相关人员的操作,使公司的管理正规化,标准化,流程化!

文控管理的主要内容:

- 1) 根据 ISO 质量管理体系的要求建立文件管理程序;
- 2) 负责公司所有文件的编号,受控,发行,回收,作废,销毁;
- 3) 应对每年例行外部质量体系审核时的文件收集,整理,补充;
- 4) 指导和规范公司各部门文件的制作,保管;
- 5) 对外来文件加盖外来文件受控章后,发行给相关部门使用;
- 6) 对公司文件统一管理;
- 7) 应对客户审厂时的资料准备和解释;
- 8) 配合公司例行内审,协助内审主导人员制作内审资料,文件并将内审报告和管理评审报告进行受控管理,并将其整理,归档管理;
- 9) 根据 ISO 质量体系的变化,建立或升级公司文件和体系;
- 10) 根据文件管理体系中的培训要求,对公司人员进行培训。

文控管理制度建立以来的成效:

- 1) 自 2011.02 建立文控以来,先后整理和启动了一系列一级,二级,三级文件共 485 项等,具体如下:

名称	原材料检验规程	原材料订货要求	作业指导书	半成品检验规程	检测设备操作规程	检测设备技术标准	质量手册	程序文件
项数	120	102	135	28	27	6	31	36

2) 其它待持续完善的文件清单:

- ①设备操作规程 100 多项;
- ②作业指导书 600 多项;
- ③电器件要求 100 多项。

第九章 习性再造

第一节 员工福利基金管理制度

目的

为了提升员工福利,改善与丰富员工业余生活,并为真正需要公司帮助的员工开辟专用的援助渠道,公司决定将专项筹款和日常各类经济处罚金用于表彰优秀或亟待帮助的员工,使其能获得精神慰藉与物质鼓励,因此,特别设置《员工基金》并制定本管理办法。

适用范围

凡经公司正式录用之全体职员工。

员工基金的来源

- ① 公司拨专项拨款;
- ② 公司所有员工因违规违纪或未完成工作任务等而受到的处罚金(不包括因绩效考核奖惩和损坏财物等经济赔偿等);
- ③ 员工生日福利款和公司人员捐助款。

员工基金的用途

- ① 对表现突出的部门或个人的奖励;
- ② 公司开展的各类攻关方案、劳动竞赛、现场评比等活动中产生的优秀团队与个人;
- ③ 员工文体康乐活动开支。

员工基金的管理

① 公司成立由 6 人组成员工基金管理委员会，负责员工基金的使用和管理。委员会设主任、副主任各 1 人。由公司总经理助理和人力资源部经理担任；设立委员 4 人，

由公司的生产一线员工、品管、仓库、财务、人事行政部等有关人员担任。

② 公司财务部负责对基金的收入与支出情况进行单独作账，每月 10 日前需将基金使用情况及余额予以公布，并配合稽核人员完成对基金使用情况的稽核工作。

③ 员工基金一次支出额不能超过基金总额的 20%；员工基金管理金额不能低于目标基金的 20%，若低于此限时由基金管理委员会组织各部门共同提议。

申请使用基金程序

① 有特殊急难的员工申请由员工本人申请，部门领导审核，报“员工基金管理委员会”主任审批生效；主任不在时可由副主任代为审批；

② 日常的工作奖励部分由稽核中心或相应部门领导提出并填写《奖罚单》，经基金管理委员会主任批准后生效；主任不在时可由副主任代为审批；

③ 员工文体康乐活动开支、员工生日庆典活动开支由人力资源部代为申请，填写《员工基金申请表》并附“活动各项费用支出计划”，报“员工基金管理委员会”主任审批生效；主任不在时可由副主任代为审批；

④ 针对公司开展的各项攻关、劳动竞赛、现场评比等活动方案由提出方案的部门经总经理（或总经理助理）审批后直接交由“员工基金管理委员会”主任留存，财务部按签批意见收支即可。

第二节 赢在执行管理知识宣传栏

制作赢在执行管理知识宣传栏的背景

赢在执行项目组进驻公司以来，经过调研发现，公司的管理基础比较薄弱，各级管理人员的管理思维已经跟不上公司的发展步伐，很多管理人员的管理都相当粗放，工作无计划，工作安排随意，事情无人跟进，事不关己，高高挂起；一线员工在无管理状态下，工作更加随意，工作不按照要求操作，对产能和效率很漠然等等；这些不良思维严重制约了公司的效率和效益提升，如果想使公司的管理上新的台阶，对公司人员进行习性再造已经显得刻不容缓。

开展赢在执行管理知识宣传的重要作用

1) 推动公司各级人员开放自己的心态，接纳新思维

2) 使赢在执行管理的精髓“系统控制法”深入人心，真正理解系统控制法每一个方法的涵义并逐步运用到工作中去，通过系统控制法的宣传，为后续的企业管理变革打下了坚实的思想基础，因为赢在执行所有的动作都和系统控制法息息相关，有了系统控制法作铺垫，管理变革才能顺利开展。

3) 稽核制度和案例分析也是赢在执行管理知识的重要组成部分，通过稽核知识和案例分析知识的宣传，使各级人员认识到稽核对于推动企业内部各个环节向前发展的强大作用，稽核是决定管理变革成败的法宝，离开了稽核，管理变革将无从谈起，系统控制法将无实际意义！案例分析是稽核实施的有效补充，通过案例分析，可以让各级人员认识到稽核中发现的这些案例对我们的工作造成多大的影响，让其认识到这些事情就发生在自己身边，破除各级管理人员那种漠视一切问题的心态。

4) 通过工厂网状控制图，使企业中每个人都深入了解工厂各部门运作状况及部门之间的合作及竞争的关系，掌握每个部门作业的管控要点及和相关部门的衔接关系，为各个部门在后续的变革中明晰各自的角色及互动关系作了很好的解说；

5) 备料制和 PMC 是赢在执行推动管理变革的核心内容，通过赢在执行知识的学习，使企业人员透彻了解赢在执行备料制和 PMC 的操作方法，为管理变革中备料制的顺利推行和 PMC 的成功打造作了良好的铺垫；

6) 赢在执行管理知识是管理思想中提取的精髓，它并不高深但却有着“短，平，快”的奇效，对企业管理变革的成败起着至关重要的作用；

赢在执行管理知识宣传的侧重点：

1) 系统控制法

2) 备料制

3) PMC 运作模式（滚动排查，前推后拉）

4) 稽核制度

5) 案例分析

第三节 会议管理制度

推行会议管理制度的背景

实行标准化的会议管理不仅能够规范公司的管理，统一行动，提高工作效率，而且它也是管理变革的重要组成部分。公司在变革以前，没有规范的会议管理制度，会议进程没有规范的程序或步骤，过程进展随意，目的性不强，没有实施会议纪律管理，会议偏离主题，会议时间冗长且没有形成会议记录及会议决议，导致会议流于形式，会议结论没有得到执行，本该解决的问题反复发生，这些情况营造了一种人浮于事的不良气氛，对公司的管理损害极大，为改变这种不良风气，营造良好的工作作风，就必须先行实施严格的会议管理制度。

会议管理制度的主要内容

1) 规定了会议召集人，主持人，通知人，记录人及参会人员的工作职责

2) 规定了会议纪律

- ①与会人员参加会议时应带记录本、笔及会议相关资料，并提前做好发言准备；
- ②与会人员应提前 5 分钟到达会场完成签到，做好会议准备；
- ③会议期间将手机关机或调为振动；
- ④会议期间禁止吸烟；
- ⑤会议期间禁止接听电话，如遇重要客户、重大异常等紧急来电必须接听时，应离场接听；
- ⑥与会人员遇突发事件急需离场处理时，应知会主持人同意；
- ⑦会议期间，未经主持人许可，不许交头接耳、随意走动或处理与会议无关事宜；
- ⑧需要提问时，首先征得主持人同意方可发言或在主持人的安排下发言；
- ⑨会议结束后，参会人员将私人物品、水杯、垃圾等进行清理，带离会场。

3) 制定责任条款：

- ①会议迟到 10 分钟以内的，每次向公司员工福利基金捐款 10 元，超过 10 分钟的按旷会处理，每次向公司员工福利基金捐款 20 元；
- ②未经会议主持人同意私自早退会议的，向公司员工福利基金捐款 20 元/次；
- 未按期完成会议决议且未提前向主持人申请或申请未得到主持人同意的，每逾期 1 个工作日向公司员工福利基金捐款 10 元/项，若因此给公司造成损失的，按照相关管理约定追究责任；
- ③会议记录人会后未在规定时间内（见例会一览表）或在主持人规定时间内完成整理会议记录、决议并呈报主持人确认，向公司员工福利基金捐款 10 元/次；
- ④会议期间未经主持人同意在会场接听电话的，向公司员工福利基金捐款 10 元/次；
- ⑤参会人员会后未在主持人规定时间内向下属传达会议精神的，向公司员工福利基金捐款 10 元/次；
- ⑥会议主持人未按照会议议程主持会议或会议延时，会议主持人向福利基金捐款 10 元/次；
- ⑦会议主持人不得擅自调整例会时间，否则向公司员工福利基金捐款 20 元/次，更不得擅自取消例会，否则向公司员工福利基金捐款 20 元/次，客观特殊情况不能召开例会的，需经管理变革领导小组副组长以上人员同意方可调整或取消；
- ⑧在会议上有骂人、拍桌子、扔物品及其它严重扰乱会议秩序行为者，向公司员工福利基金捐款 50 元/次；
- ⑨违反其它会议规定（纪律）或未履行相关职责的，向公司员工福利基金捐款 10 元/次；
- ⑩所有捐款由稽核人员负责统计公布、财务部负责收支，全部统一纳入公司员工福利基金，全部用于员工福利支出

实施会议制度的意义

推行严格的会议管理制度，使公司的一些难解决或待决策的问题推向了共同评审的会议层面，将更加有利于事情的及时解决，通过有效的会议，使主题更加明确化，解决问题更加程序化，将问题的解决以会议的形式分解到个人，分解到每个时间，制定专项会议决议稽核人，这些措施将大大提高问题的效率和速度，从整体上推动公司向标准化管理方向发展。

第四节 系统控制法培训

开展系统控制法培训的背景

开展系统控制法培训，是赢在执行推行管理变革必须的动作，系统控制法是赢在执行推行管理变革的基础，管理变革的每一项内容，都将融入系统控制法的思想，可以说，没有系统控制法，管理变革是不可能成功的，系统控制法是否深入企业人心，将在很大程度上决定着管理变革的成效和成败！进行此项培训是不可或缺的，也是必须的，只有透彻理解系统控制法的精华所在，才能真正的融入到变革中去，变革的效果才能发挥到极致，这也是每个人员期望看到的，开展系统控制法势在必行。

实施系统控制法的作用

- 1) 限制各级人员工作的随意性行为，使其操作日趋标准化，职业化
- 2) 使公司管理层从繁杂的事务中解放出来，一切按照流程制度来运作，领导管人，流程管事
- 3) 根据三要素法的“标准，制约，责任”，建立起公司各级流程，制度，文件，使各种无效动作得到摒弃，随意性行为得到限制，责任划分明确
- 4) 根据分段控制的思想，使公司的每一个操作过程，都有人跟进，解决，避免了那种只管发号施令，不去过问过程；只注重结果，不问过程的粗放式管理作风，使每一个动作，每一个过程都变得务实而有效，大大提高公司运作的效率。
- 5) 公司的效率，业绩指标一切以数据来说话，来判断，通过稽核的手段来验证数据的存在，数据的有效性，通过稽核，频繁检查，频繁激励来鞭策，提升各级人员的执行力，执行力是达到工作目标的必要条件
- 6) 系统控制法体现了全员参与的思想，充分调动各级员工的积极性，发挥他们的聪明才智，激发员工潜能，增加员工的成就感和对公司的认同感
- 7) 系统控制法要求公司高层应以高瞻远瞩的眼光和心态来经营公司，在员工辛勤付出的过程中，要不断改善员工的工作条件，福利待遇，文化生活等，使员工从心理上认可这个大家庭，才能使其更加愿意投身于公司的发展中，贡献自己的智慧，为公司的发展不遗余力。

第五节 稽核管理制度

实施稽核管理制度的现实意义：

稽核制度是推行企业管理变革的重要组成部分，它为管理变革保驾护航，通过频繁稽核，反复稽核，才能使每一个流程制度，每一张控制卡，每一个动作，每一个时间得到有效的落地，才能产生执行力；而企业缺少的正是这种“短，平，快”管理杀手锏，致使企业管理混乱，人浮于事，效率低下，执行力为零，在这种情况下，为了顺利进行管理变革，必须实施稽核管理制度。

稽核管理制度的作用

- ①通过稽核，提高执行力；
- ②检查发现公司各部门工作中存在的问题，并帮助被稽核部门分析原因进行改善；
- ③检查、落实公司各项规章制度、程序文件、管理办法以及会议决议的执行情况及其工作进度；
- ④加强与促进公司部门之间的协调、沟通；
- ⑤检查、跟进公司政策、方针、会议精神等信息的贯彻执行和反馈；
- ⑥准确掌握全公司员工的工作业绩为公司绩效考核提供依据，促进公司各部门提高工作效率；
- ⑦建立、健全和完善公司责任制约机制；
- ⑧纠错纠偏，树立正面典型，弘扬正气；
- ⑨促进企业和谐发展。

（三）稽核制度建立的成果展示

《截止 2011.01.30 稽核办资料汇总											
非生产部门稽核总项次	不合格项次	执行率	生产部门稽核总项次	不合格项次	执行率	奖励次数	奖励金额（元）	乐捐次数	乐捐金额（元）	案例分析	整改通知书
18040	1089	93.96%	57075	1506	97.36%	381	53755	1090	6347	44	87

第六节 管理变革月刊

创办照明厂管理变革月刊的意义和作用

管理变革月刊是公司员工了解管理变革的有效窗口和途径，通过月刊，员工可以了解到变革中的动态变化；了解到公司高层对管理变革的决心；了解到变革中涌现的好人好事，先进事迹；了解到公司重要变革指标的数据变化等信息，沉浸在这样的氛围内，耳濡目染，员工也会受到影响和感染，也会投身到变革中去，支持变革，全员参与，为变革营造良好的氛围，创造有利的条件。

管理变革月刊的主要内容

- ①照明大事记
- ②总经理语录
- ③月度明星员工介绍
- ④员工培训园地
- ⑤新产品生产与工艺介绍
- ⑥最新工艺改善活动介绍
- ⑦员工来稿
- ⑧趣味人生百态

管理变革月刊创办情况：

截止到目前，共创办了 6 期管理变革月刊，在丰富员工业余生产的同时，及时让员工了解公司最新的管理变革动态与成果。

第七节 6S 管理活动

6S 活动开展背景

6S 是衡量公司管理水平的重要标志，6S 做的好，公司的管理水平就高，否则则管理混乱；6S 也是提升公司管理水平的推进器，深入地开展 6S 活动，必将有力的促进公司管理层次的提升；公司的现场管控能力比较薄弱，办公区物品乱摆乱放且缺乏应有的标示；现场无有效分区，物料随意摆放无标示；不良品没有标示，隔离；员工还没有养成良好的素养等等，这些管理缺失严重制约公司向管理的标准化，系统化发展，开展 6S 活动是必然的趋势！

6S 检查活动标准的主要内容

1) 环境卫生，状态定位

- ①办公室，会议室：16 项标准
- ②生产车间：20 项标准
- ③各仓库：9 项标准
- ④公共区域：8 项标准
- ⑤食堂：15 项标准
- ⑥卫生间：5 项标准
- ⑦消防设施：2 项标准

2) 物料，物品摆放

- ①办公室，会议室：11 项标准
- ②生产车间，仓库，消防设备：12 项标准

3) 标示，标语

- ①办公室，会议室：5 项标准
- ②生产车间，仓库：23 项标准

4) 个人形象：28 项标准

6S 检查活动成果展示

检查地点	检查次数	整改问题次数	次数汇总	奖励金额
生产现场	29	969	1464	2000 元
办公现场	29	495		

第八节 开展禁烟活动

开展禁烟活动的背景

公司抽烟人群众多，抽烟者既损害了自己的身体，也影响了公司的形象并且由于公司没有设置专门的抽烟区而增加了发生火灾的可能性，给公司财产和员工人身安全带来重大隐患！为了改善这种不利的局面，全厂开展了禁烟活动。

开展禁烟活动的主要内容

1) 非生产现场与各车间规定吸烟区域见下表：

工厂区域	吸烟地点
B 栋三楼办公区域	前台小接待室
冲压车间	冲压车间门口
B 栋装配三车间	装配三车间外阳台
B 栋装配二车间	A 栋一楼吸烟区（机加工门口）
机加工、喷粉车间	A 栋一楼吸烟区（机加工门口）
装配一、电子车间	各车间外阳台
仓库及物料暂放区	A 栋一楼吸烟区（机加工门口）
其它区域	A 栋一楼吸烟区（机加工门口）

- 2) 禁止在指定吸烟区外吸烟、若有发现，第一次警告并通报；第二次乐捐 10 元；第三次或以上者，每发现一次乐捐 50 元；所有乐捐金额归属员工福利基金；
- 3) 吸烟区内在上班时间同时不可有三人以上者聚集吸烟，人力资源部与稽核办若有发现超过三人聚众吸烟者，每人乐捐 10 元；
- 4) 凡工厂所有人员均有权力和义务要求在非吸烟区内的吸烟人员停止吸烟行为，并向人力资源部或稽核办举报违反禁烟规定的行为；
- 5) 若有外来客户或人员来访，公司接待人员须给予禁烟提醒；对于有吸烟需求的客户安排在前台后面的小接待室内吸烟；
- 6) 人力资源部协助各部门做好部门人员的宣传教育工作；人力资源部安排值班保安提醒各外来客户、车辆司机、外来人员的宣传工作。

开展禁烟活动的重大意义

- 1) 有利于员工身心健康和良好习惯的培养
- 2) 有利于改善企业形象
- 3) 有利于保护公司财产和员工人身安全
- 4) 有利于给员工创造一个良好的工作环境
- 5) 也适应了在公共场合禁止吸烟的社会需求

第九节 饭堂整改与饭堂管理制度

实施饭堂管理制度的背景

在项目组调研时，员工对饭堂伙食抱怨非常大，普遍反应由于食堂承包导致菜里油水少、菜式少、不卫生、菜里有虫子、晚点下班就没饭吃，员工经常吃不下、多打点饭工作人员就会骂人，不想吃又不得不勉强吃，饮食问题关系到员工的切身利益和身心健康问题，也直接影响到员工的工作积极性，也是导致员工离职率偏高的重要原因，为了改善员工福利，增加员工对企业的认同感，公司对饭堂进行了改革，实行了新的饭堂管理制度。

(一) 饭堂管理制度的重要内容

- 1)对员工的就餐进行管理，排队就餐，不得插队，餐座定位管理
- 2) 对饭堂工作人员资质及职责进行规定
- 3) 设定就餐标准：员工餐，职员餐，干部餐；公司分别进行餐费补贴
- 4) 对员工就餐时间作出规定
- 5) 对做饭设备及材料进行管理
- 6) 对饭堂米，菜，佐料等采买进行规定
- 7) 对厨房作业标准进行规定
- 8) 对食堂，厨房，餐具，炊具，设备，饭菜，就餐环境，厨房人员等卫生状况进行规定
- 9)对厨房人员和员工在就餐时的违纪行为进行违纪处罚

饭堂整改后满意度调查表数据展示

饭堂整改后，稽核办和人事部对饭堂伙食，卫生等状况持续跟进，截止到 2011.04.09，员工满意度达到 67.76%，比调研前的 31.51%的满意度提升了 36.25%，详情如下：

饭堂满意度调查表					
调查车间	序号	调查事项	很满意	中等满意	不满意
生产部	1	饭堂清洁卫生	29	156	53
	2	饭菜口味	9	131	96
	3	饭菜分配的量	23	125	87
	4	工作人员服务态度	35	133	69
		合计	96	545	305
员工各种反馈意见所占百分比			10.19%	57.61%	32.2%
员工满意度百分比				67.76%	

第十节 赢在执行大课训练营活动

赢在执行内训特训营活动开展背景

赢在执行同时运行 10-15 个项目，一些项目的企业人员还没有真正认识到企业管理变革的重大意义和作用，对管理变革还抱有怀疑的态度，同项目老师的配合度还不是很默契，这种思想对管理变革危害性极大，直接影响变革的成效性！为了使企业人员深入了解企业管理变革的精髓并且为了将一些成功项目的经验及教训和其它企业分享，力求共同进步，大力推进管理变革，使企业变革顺利完成！赢在执行开展了每月一次的大课训练营活动！

赢在执行内训特训营的活动内容

- 1) 运用系统控制法的思想对企业管理变革中的问题进行诠释，分析，使企业方人员深入学习系统控制法
- 2) 运用赢在执行“滚动排查，前推后拉”的 PMC 运作模式，结合企业管理变革中的实际案例进行分析，讲解，使企业人员得以认识到本企业计划物控运作的不足并借鉴其它企业 PMC 运作中的成功经验，以求企业共同进步
- 3) 稽核是赢在执行管理知识的精髓，也是大课训练营活动的重点讲解部分，运用稽核知识，使企业方人员认识到企业中稽核，日考核的重要作用，推动企业建立起行之有效的稽核体系。
- 4) 把佛家思想和赢在执行管理知识有效结合并运用佛家思想诠释企业中的各种疑难问题，使各种管理问题迎刃而解。
- 5) 设立大课训练课题，由企业方人员和项目组老师共同完成，在项目老师的指导下，由企业方人员按照课题要求进行完成，并且由企业方代表上台陈述自己所完成的课题，训练营主持人将对课题完成状况进行点评，指出其优缺点，使企业方人员迅速掌握赢在执行管理的核心知识。

第十章 管理变革图片集锦

图片集锦 1 管理变革誓师大会

项目调研结束后，公司进行了管理变革誓师大会，鼓舞员工士气，弘扬变革精神，正式进入到管理变革的实施阶段：



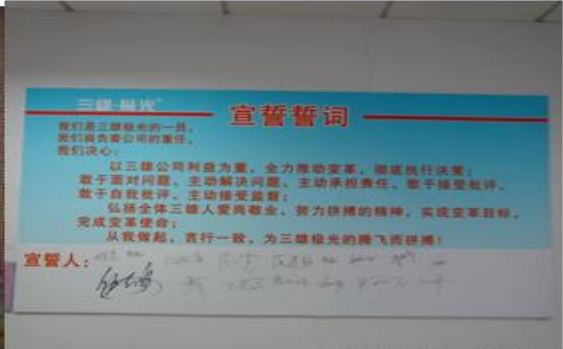
全体人集体宣誓



全体人集体歌唱“真心英雄”



管理变革小组成员集体宣誓



管理人员宣誓誓词



工厂网状控制图



管理变革信息发布栏



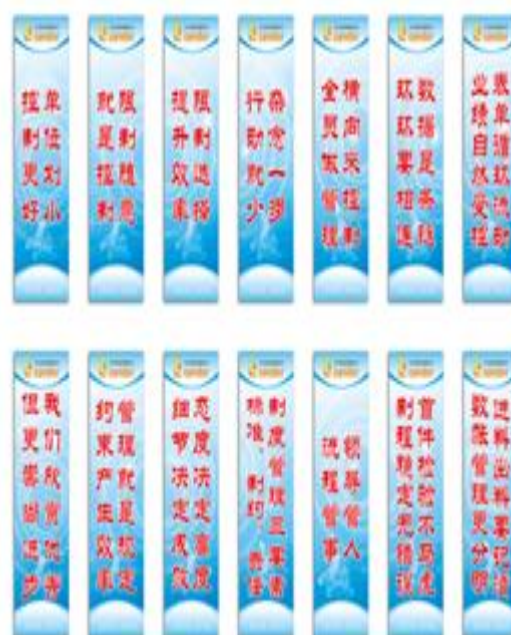
管理变革阶段性总结图片



合理化建议表彰宣传栏



全体员工宣誓誓词



宣传标语

图片集锦 3 饭堂整改



整改前的饭堂 - 索然无味满桌残羹剩饭



整改前的饭堂 - 脏污不堪的厨房

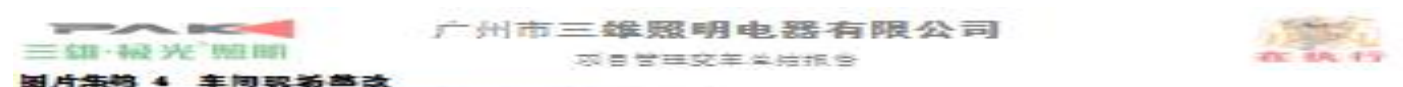


整改后宽敞明亮的就餐环境



整改后井然有序排队就餐的员工

图片集锦 4 车间现场整改



整改前的机加工车间 - 产品与材料堆放



整改前的机加工车间 - 车间里堆满了边角料



整改前的机加工车间 - 加工机床随意摆放



整改前的机加工车间 - 加工机床与 物料一起



整改后的机加工车间 - 机床呈流水线式摆放



整改后的机加工车间 - 宽敞明亮的生产车间

图片集 5 员工班组早会



车间班组早会—五金机加工



车间班组早会—五金冲压



车间班组早会—电子车间



车间班组早会—装配一



车间班组早会—装配二



管三部门早会—稽核办

图片集 5 劳动竞赛



劳动竞赛—个人计件制

劳动竞赛—员工动员大会



劳动竞赛—现场比赛

劳动竞赛—现场比赛

图片集 5 员工班前会



2010/11/22 08:04

2010/11/22 08:08

车间班前会—五金机加工

车间班前会—五金冲压



劳动竞赛—现场比赛

劳动竞赛—现场比赛



2010/11/23 08:03

2010/11/22 08:05

车间班前会—电子车间

车间班前会—装配一



车间班前会—装配二

管理部门—维修办

图片案例 6 劳动竞赛



劳动竞赛-个人计件制

劳动竞赛-员工动员大会



劳动竞赛-现场巡查

劳动竞赛-现场巡查



劳动竞赛-现场巡查

劳动竞赛-现场巡查



员工生日晚会-分享蛋糕

员工生日晚会-互动游戏

图片案例 10 员工活动之生日晚会



图片案例 11 员工活动之户外拓展



第十一章 持续管理变革建议

第一节 关于稽核

照明厂实施管理变革一年来，稽核办在变革路上一直保驾护航，功不可没，无论小到会议决议、部门计划，还是到攻关方案的推行、总经办交待的各项事务，他们都一直在积极参与督促与跟进，公司各个角落里都有他们的身影与脚印，一路走来，相信稽核办的同事们内心一定是五味陈杂、百感交集，有欢乐、也有泪水、有同事间不的理解、不配合、也有稽核所带来的成就感。特别是几位从基层中走来的稽核同事，一开始他们并不知道稽核真正的功能与作用，只是想在稽核岗位上提升与锻炼自己的能力，也为公司的变革做出一份贡献，他们所承担的压力比其它任何一个部门都大，他们的成长也是可喜的。

随着管理变革的持续深入，在此给稽核办的后续工作提出以下建议：

① 持续坚持已经开展的动作。

孙耀华教授在《领导管人、流程管事》培训中曾多次提到一句话，那就是“反复抓、抓反复”，管理其实就是千百次的重复，只有将日常良好的习惯长期保持下来，并形成一种固有的习惯与做事方式时，那么才能成为一种固化的模式。所以，一年中来在各部门所开展的一切工作，包括控制卡、方案、形成的长期决议事项、规章制度、作业流程等，必须长期持之以恒的种的长抓不懈！“管理无大小事”，日常工作中，无事大事小之区分，只有做与不做之分，已经取得的效果的动作，必须长期保持不可丢弃。

② 持续强化已开展工作中的不足。

管理变革是个持续的行为，不可能在短期内解决到所有的管理问题点，即或是一年后的今天，回顾已经开展的工作，仍有许多待不断提升与优化的地方，所以稽核办必须担当起项目组的部分职能，在保持原来动作的基础上，与各责任部门或人员不断定期总结工作方式或流程作业中的不足，并召集各部门定期召开案例分析或流程检讨会，不断定期总结各方案或动作在实施过程的不足，形成持续开展的动作与方案，最终确保计划的有效落实。

③ 制定并完善作业流程。

虽然在管理变革的一年来，制定了许多部门的作业流程，但整个部门的运作模块未进行有效的运作整合，而这也是稽核后续的工作重点之一。建议稽核与人力资源部一起，对各个部门的所必备的完整流程、制度、作业方式等逐一进行整理、制定、修改与完善。结合现有的部门流程与管理变革过程中形成的作业习惯，编制适合现状的作业流程，并进行实施与固化。

④ 如何发挥“大稽核”功能。

“稽核”，顾名思义可以理解为“稽查”、“审核”、“复核”等综合含义，主要是认真贯彻“三不放过”原则，即在流程制度的前提下“发现问题、分析并处理问题、纠正并预防问题”。其次是稽核本身要具备过硬的专业知识，“哪里有业务/那里有流程，哪里就要有稽核”，稽核的工作性质，决定了稽核人员不仅专业知识要过硬，更要对所负责的流程运作知识进行全面的了解掌握，而且还必须具备一定的开拓意识和丰富的实务工作经验。所以稽核人员的本身素质是深化并提升稽核效率的前提条件。照明厂的稽核在第一期设立时仅考虑了如何确保执行、提升部门执行力而担当跟踪与督促的角色，但随着管理活动的提升，对稽核的功能与岗位本身的定位也应该有所提升。建立重新整理规划稽核办的分工与职能要求：保留原来两名稽核员专职负责生产计划链与物流链两个方面；另增设有专业技能与工作经验的“审计稽核”，重点关注公司指标、成本与费用分析，并有提出适当建议能力的“专门人才”，随时向总经办汇报并提出可行性整改建议，在督促完善公司各部门作业流程的同进，协助公司管控月度指标、成本利用、部门费用等。

⑤ 总经办对稽核的支持力度

稽核岗位本身的定位与职能，已经决定了这是一份“得罪人”的苦差，本着以事实说话、坚持原则是稽核的基本立场，讲原则会得罪人、失去原则会使稽核工作浮于形式而达不到应有的效果，所以“人事分离”，尤其重要，稽核只能针对事的对错，而不能顾及人的情面。稽核工作能否达到总经办的要求，必须获得总经办的大力支持及亲自参与，建议总经办每周至少保持一次与稽核办的正式会议沟通，了解稽核工作的最新进展、工作效果以及工作中所遇到的难度。

⑥ 主导合理化建议攻关或持续改善项目

管理变革活动一年来，陆续开展的合理化建议与攻关活动，取得了非常显著的效果，仅来自于生产现场的工艺改善小项目，就已经为照明厂年节省费用超 30 万元以上。建议此项工作长期坚持开展下去，形成全员参与改善的工作氛围，而稽核办做为项目跟踪与监督实施的专职机构，应该担负起主导这此项工作的重任，与人力资源部一起，组织合理化建议的评审、立项、实施、跟踪、结案，在每个月进行汇总通报，不断激发全员参与改善的工作热情。

第二节 关于 PMC（计划物控部）

PMC 是制造型工厂的生产运作枢纽，是一个工厂生产经营活动的指挥中心，PMC 部门运作的效果直接影响着生产经营活动的开展，甚至影响工厂的生产业绩。所以持续强化并发挥 PMC 的“大脑”与“心脏”功能，是总经办应该关注的重点之一。在开展管理变革活动一年来，照明厂的 PMC 在原来的基础上强化了“计划”与“管制”的功能，但“协调”与“主导”能力有待加强，故对 PMC 部门的后续工作，建议以下几点：

① 非标订单管控

照明厂户外产品的非标特性既然已经决定的户外订单产品的散、杂、数量少、变化大，那么应该采取灵活的管控方式，如何将非标的因素消除在生产之前呢？建议将非标订单在市场部接单时便进行专项管理。

首先对现有非标产品进行统计分析，整合出既符合公司成本要求、又能控制最小变化幅度的“关联性”非标产品目录，严格规定各外办按公司既有产品目录的范围内接单或适当变通（若属于重点客户的个性产品由总经理审核批准）；

其次严把评审关，杜绝资料或信息不完整时便流入生产而边做边改之现象；市场部订单流入是关口，前端没有责任与服务意识，哪怕是一个微小的失误，也会造成生产过程中不可估量的损失；

第三，非标订单进行专人专项责任制管理，包括户外项目部、PMC、工程部责任捆绑、利益共担；有奖励、有奖罚，责任明确，既要遵守流程与标准的同时，有同事间的相互提醒与监督，又体现了工作绩效与工作奖金挂钩的责任机制。

第四、设立正确的非标订单处理流程，利用电子流程作业，在流程规定的关键节点或重点工作事项进行严格稽核把关（参考与总经办讨论的非标与试产订单作业说明）。

② 库存式生产成本管控

为快速适应市场与客户需求，库存式生产，便是每个工厂都共有的特性，但如何保证存货计划的合理性？是大家共同面临的难点。在照明厂的户外产品本身订单生产周期极不稳定的情况下，要在最短时间内满足客户的出货需求，必须考虑：首先是产品的通用性；其次是周期性销售特点，第三要有快速的生产反应周期，包含采购物料周期与生产过程周期。

③ 作业流程系统化、标准化

PMC 部门的日常运作，实际就是一个庞大的信息汇集与分析处理中心，综合订单、工程资料、采购进度、库存物料、生产资源等进行分类汇总，最后变成一道道指导部门工作的指令，而指令是否正确，直接影响着各部门的运作效率，最终影响着生产经营活动的正常开展。所以，PMC 部门的作业流程是否标准化、系统化关乎着整个生产流。而手工式作业，是造成 PMC 或整个生产运作系统效率低下的最大障碍，手工作业的不确定性，产生了许多潜在隐患影响或误导着各部门的运作。所以建议，结合 ERP 系统，将 PMC 部门的作业流程进行系统标准化作业，例如订单评审、库存分析、物料采购需求分析、产能平衡分析、生产效率统计分析、订单跟踪与结案等，不仅可提升 PMC 人员的工作效率、也增加了 PMC 工作的透明度、减少人为失误的机率。

④ 生产效率的统计分析与改善

PMC 的职能不仅在于合理的安排物料与生产计划、确保生产经营活动的顺利开展，另外还应该时刻关注实际的生产效率统计分析、生产物料损耗与成本分析。定期统计实际生产与计划生产的达成率、问题收集、原因分析对比，并主导召集各相关部门进行讨论、提出持续改善建议。所以建议 PMC 部门在坚持开展赢在执行“六大组合拳”的管理小循环的同时，更应该参与实际生产活动、物料控制的统计与分析，在发挥主导计划与生产功能的同时，控制并不断优化生产效率、减少异常的发生、缩短生产周期。

第三节 关于采购

在照明厂变革活动期间，采购部在何经理的带领下，首先导入了采购物料交期管制表，再对所有供应商物料的采购周期与采购批量进行了完整的评估整理，包括从 11 月份开展的供应商辅导攻关来，物料采购交期与供应商来料品质均有显著的提升，为照明厂的订单准时交货奠定了良好的基础，但采购部整体运作流程上依然存在较大问题，如采购供应商开发、供应链资源整合、采购价格确认流程、采购成本管制等。

① 采购开发管理

照明厂的采购物料与供应商开发管理未建立标准作业流程或有效的管控方式，缺失了对新开供应商与物料的有效评估。建议结合项目组已经实施的《供应商管理流程》，完善采购开发制度；

② 供应链资源整合

一直以来，照明厂与其它的极光分公司一样，在满足总公司规定的生产任务前提下，自主经营、独立核算。这样的好处在于各个公司均有自己充分的“自治权”，可以结合各自分公司的特点进行管理。但也存在着一定的缺陷，那就是各个分公司在自主经营的同时，存

在资源与信息浪费或重复的现象。如采购管理，分公司间互不通信息，于是同一款材料便会出现不同的价格，再加上付款方式的不同、采购量的大小不同，则供应商愿意供货给 A 分公司，却不愿意供应给 B 分公司。如果总公司统一组织采购供应商资源开发与资源共享，那么有利于采购成本、品质控制、供应商配合度等，不但节省了管理成本、提升了工作效率，也便于采购成本的管制；

③ 采购价格确认

价格确认应该由专人组成评估小组，而不是单纯由某一个人决定，如此来不仅采购价格与金额难以管控，而且存在一定的灰色管理空间。为改变此状况，建议建立采购开发与价格评估小组，由采购部、工程师、财务（成本方面）共同组成评估小组对于需新采购的材料加工件由产品开发工程师先进行评估采购或替代的可行性后，再由采购开发人员进行市场样板开发，至少有不低于三家的供应商进行送样与报价，再由产品工程师及项目管理人员共同评估三家样板，最后决定价优且质量稳定的意向供应商；采购部再进行价格申报审核渠道，由价格评估小组综合评估并确认后交总经办审批；

④ 采购成本管制

工厂管理中有句名言“采购成本下降 1 元，就等于销售价格提升了 10 元”。由此可见采购成本在工厂的经营成本中的重要性。因为制造型工厂中，材料成本至少占据了总生产成本的 50 以上，再加上要经过许多道加工工序后，才能做出最终的产品，而制造型的工厂，最具竞争优势之处莫过于拥有比同行业中“物美价廉”的产品，材料成本、制造工艺又是其中之基础。**建议：**

其一，照明厂与总部的采购资源进行整合的基础上，大部分材料均可采取批量性采购，并定期按市场行业进行采购降价措施；

其二，大宗原材料与固定供应商签署战略储备协议，以规避市场价格风险（如原油、钢材、金属类、稀有但不可缺少的重要物资类）；

其三，通用性整合；无论整个极光集团还是照明厂或其它的分公司，在产品设计与市场营销上都必须注重产品或产品部件的通用性与可替代性整合，而尽量避免产生个性化或产品设计不严谨的情形出现；

其四，采购资源共享；在各分公司，无论供应商采购资源、采购价格、库存物料，建立设置共享文件夹，都可以相互共享利用，而不是相互挤压。定期的呆滞物料，建议财务部或审计岗位进行专项稽核，并积极与其它分公司寻求解决与利用对策。

第四节 关于工程技术

一年来，工程与品质都积极参与了各项管理变革活动，无论部门工作流程还是工作效率都发生了很大变化。工程部因管理着产品开发、样品制作、现场工艺、设备、模具等多个模块，自然便有兼顾不周而出现其它模块管理不够完善的地方，例如产品开发与现场工艺，这是工程部长期的重点工作之一，建议：

① 产品与材料通用性整合。

工程部除加强现场工艺与生产支持力度的基础上，对公司现有产品与材料的通用性进行一次全面盘查整合，与市场部、项目部、技术部一起确定公司常规生产的产品与常规的物料，而并非一定非得在新产品开发时才考虑通用性，否则现有的产品、材料依然会长期存在杂乱无章的局面，不利于生产与成本管控。

② 现场工艺改善。

因人员不足或缺少专业性的技术人员，工程部对生产过程中的技术支持与现场改善力度存在缺失，特别是非标产品在工程开发与确认时在制作工艺与物料都不齐备的前提下便流向生产，给物料采购、生产操作、品质管控带来极大隐患。而原来的产品在生产过程中发现的设计缺陷或操作是否合理也缺乏专业性的评估与指导。所以设置专业的现场工艺改善技术人员，跟踪每批生产订单的现场操作，及时处理现场工艺事故的同时，每批生产完成后组织生产与相关部门进行总结检讨，并予以不断优化。

③ 工程师产品责任终身制。

目前已经在工程部开展了责任工程师对负责类型的产品工作责任制，但效果有待进一步加强。通过对工程部各工程师进行岗位规划时，完善责任考核的量化目标，将产品类别与责任工程师终身挂钩，即该责任工程师负责责任内产品的技术开发（设计缺陷除外）、结构性能、生产指导、工艺事故、改良、售后追踪、客诉处理与分析等全部捆绑，让工程师或技术员真正担当起责任来。

④ 合并工程与技术部。

原来技术部负责管理品质方面工作，但效果不理想，品质应该独立而不受其它部门对品质工作的牵制。目前技术部只余下电子性能方面的工作，为有利于资源整合与提升工作效率，建议将工程与技术予以合并，特殊人才设高工职，专职负责电子性能方面，而不再担负技术部门的管理工作。

第五节 关于生产

经过劳动竞赛与现场攻关活动、以及对员工薪资的调整，生产部的员工基本趋于稳定状态了，目前最大的问题是生产部管理团队。俗话说“兵熊熊一个、将熊熊一窝”，生产部是全厂最多人力资源的部门，整个部门的凝聚力是靠部门管理团队共同带领之下而产生的，让员工能感受到更多亲情与人文关怀，而非冷冰的制度与毫无人情的责骂。重点工作建议：

① 管理人员责任制。

将各生产车间各班组的管理人员与该车间或班组生产效率、品质指标、生产异常、生产损耗、人员流失、设备等与各级管理人员薪资挂钩，但前提是这些数据性的量化指标或考核标准一定是有专人负责、完善的记录、考评与计分方法等。建议前期以控制卡，发现违规一例即处理一例，先建立起基本的考核形式后再进行逐步完善。

② 生产任务日清日结。

通过一年来在生产部推行的日生产任务考核与品质问责以来，特别是备料的制的开展，各车间均能按计划提前备料及安排生产，但由于个别产品的加工路线长，中间工序过多，PMC的计划未细分到各工序，便使个别车间的日清与日收尾工作效果不太好，而导致时有影响后工序或出货之现象，此点提醒生产与PMC长期关注，并严格督促各车间班组按生产计划要求下线时间或规定时间内完成清尾工作。

③ 现场工艺改善。

自从推行现场工艺改善活动以来的这几个月时间，不管是直接节省了人工成本、材料成本，还是生产效率的大幅提升，取得的效果与成绩是非常明显的，也在某种程度上充分调动了大部分员工积极参与“现场改善活动”中来，公司与员工，都获得了双赢，这是一项须长期坚持开展的公司群体活动，唯有如此，才能激发员工潜能的同时，不断优化公司产品结构、下降材料成本。后续在开展同时，建议将新开发的产品与责任工程师或项目管理者绩效挂钩，即员工发现有明显的产品缺失，在奖励员工的同时，可适当扣罚责任研发或主导工程人员的绩效，以激励前段非生产人员的工作积极性与责任心。

④ 培养多能工。

员工是工厂最大的资本，也是工厂最大的财富，只有在尊重与激励的同时，让员工获得工作的动力，建议后续多开展一些例如定期员工培训、考核评比、岗位劳动或技能竞赛，技术员工的薪资补贴、技术岗位定期轮岗等措施，让员工获得一定利益与价值的同时，给生产中某些关键或技术岗位多做储备的资源。

第六节 关于设立项目管理责任制

设“重大项目目标管理”软件，在新产品、重大计划等立项前，由项目负责人（总裁、部门经理、项目组长等）组织项目责任成员召开专项会议，并制定详细的“项目进程表”，明确项目实施过程中各阶段应完成的任务、时间、责任人等信息，并录入“目标管理系统”，可在提醒、进度管控、监督、查询、效果验证的同时，让责任部门、责任人员在按期按进度完成项目工作任务，并共同关注整个项目的进展与效果，及时进行总结、纠正，最终达到项目需达到的预期目标。在设置同时主要就考虑以下功能：

① 标准化作业流程。

例如：但凡新产品开发都有产品开发作业流程，但流程规定是否符合实际操作情况还是只停留在ISO的文件层面？所以，作业流程一定是最适用于当前的实际操作情况，并设置入电脑系统中；

② 项目信息公开化。

即什么人，什么时间，做什么事，达到什么效果、谁验证、验证不通过时再循环流程等；

③ 多重提醒功能。

包括个人或项目组成员电脑提醒、强制提醒、手机或短信提醒、屡次未处理自动提报上级、结案提醒等，提醒中包含要在什么时间内做什么事等标准需求外，还要增加当某项工作未按进度完成或未达到应该的标准时所承担的责任提醒；

④ 审核、核对、返回、监督功能；

⑤ 进度通报与查询功能；

⑥ 费用管理与成本核算功能；

第七节 关于部门目标与绩效管理

在规划各职能部门量化目标绩效考核的时，应该切实各部门的实际情况，在不违背公司大目标的前提下，进行灵活分阶段进行设置，而不是期望能一步到位，立竿见影，部门目标应该充分考虑一段时间内的历史记录，如果没有历史原始数据记录做支撑，建议先暂时不搞绩效考核，而是在设置这些指标同时，经过一段时间的验证再设置，否则可真是“绩效一搞，立马就跑”！或者变成了变相增加工资待遇，而达不到绩效管理的真正目的。

建立部门级绩效考核的步骤：

① 设立绩效考核制度。

首先让大家明白什么是绩效考核，结合公司需求将绩效考核做成公司的人事规章制度，使之成为大家必须执行与遵守的“法规”；

② 设立公司年度经营指标。

开公司就必须赢利，就必须有公司的年度经营目标，确定了经营目标这个大方向，才能明确公司需要配置多少资源、人力物力，以及年度必须达成的生产任务，这是前提条件；

③ 分解年度目标到月度。

有了公司年度经营目标做指引，再结合历史月度的生产与销售走势，便可以再分解月度生产经营指标；

④ 分解月度指标到部门。

为达成每月的生产与销售指标，须各个职能部门都能充分发挥职能作用，例如采购部，如果达成月度公司指标，那么这个月应该完成多少采购任务、采购成本应该控制在多少、采购订单准交率应该达到多少才能满足生产需求等，由此衍生出各个职能部门的重点量化指标。

⑤ 部门岗位指标。

有了从公司到部门的层层目标，那么各个部门内部因分工的区别也可制定出岗位的量化数据考核指标来，例如生产计划员，关键数据考核指标为订单评审准确率、生产计划的准确率、订单准交率、生产车间计划达成率等；

⑥ 其它考核指标。

而其它例如人事考勤、工作能力、沟通能力、创新能力等非主要考核指标却是因各个岗位的要求不同无法有一个量化的考核范围。

注意事项：

绩效考核只是人力资源六大模块中的一块而已，其中的作用是循序渐进的，如果过分的强调或依赖绩效考核，而不注重本土中小企业的本身实际情况，没有前期大量的基础准备工作与试验，那么成功的可能性非常小。首先，绩效考核是一个庞大的数据统计与信息处理过程，它的复杂在于用无数的表单和数据来统计、分析、说明、如同一个检察机关般，这是需要各部门专职人员细致的数据热反馈与统计支持，是一个复杂的过程。尽管我们日常看到绩效考核下来的结果都只是一张表及相关数据分析结果，但其过程是大量的统计与分析得来，这本身需要人力资源部门对绩效考核的主导、企业高层对绩效考核的支持、其它部门对于绩效考核的理解与配合。其次因为本土企业的人际关系非常复杂，绩效考核是用来约束人的行为，自然会与人产生冲突对抗，而我们平常太过于注重“人情”，因为企业里许多高管与管理人员都是与企业从小到大，一路同行，而不同于外资企业，外企从一开始建设时便有了相对完善的制度与流程，自然绩效推行相对容易并能显出效果。

本企业从开始创业时只想着如何生存、如何利用人际关系来达到既和谐又产生效益，企业规模在小型时当然可行，但规模壮大后因为企业管理制度的不健全，配套教育与培训没有跟上，原来的老员工们逐渐走上了管理职位，而本身素质没有太多改变，那么所管理的部门自然效率低下、逐渐成为企业前进的瓶颈了。

那么绩效考核要不要搞？如何搞？这是值得我们做为企业高管应该认真思考的问题。个人认为这不是一蹴而就的事，更不要指望请个外来的谁谁就可以解决长期困扰企业发展的问题，只有公司高管清醒地认识到绩效考核是必须要结合企业自身的实际情况，并能以身作则带动各层管理人员共同进步、同时充分重视并逐渐完善人力资源管理的其它功能，注重开展企业文化宣传、完善管理制度与流程，以稽核为监督保障的同时，养成大家严格按规章制度作业的习惯，再按部门逐步开展绩效考核的推行。

另外，想在最后再提一点关于如何做部门管理者与团队建议者的建议，那就是：“做管理，凭制度；带队伍，要“爱心”。

希望在我们的企业管理人员中，无论高管还是部门的基层管理，不要因为自我感觉今天是管理者了，就可以对下属“颐指气使、居高临下”，这样只会让下属远离你、孤独你，不但部门业绩无法达到，自己的工作也只会更难开展。所以从上到下，各管理层必须以

身作则、身体力行，做好制度化管理的同时，更要用心来关心自己的下属，要让所有管理人员都明白，业绩是需要靠你的下级帮你完成的。而所谓“爱心”，即大慈大爱，对员工要“大慈大爱”，不要施“小恩小惠”。对公司管理制度的维护叫“大慈大爱”，因为这才是对公司的长远发展负责，是对公司全体员工的负责；对于违反制度而不追究责任，这是对个别员工的“小恩小惠”，更是无视于公司的大利益，做得好人，却做不了好事，最终将会影响到公司的整体利益。而“正人先正己”，“己所不欲、勿施于人”，自己都不能严格要求自己，在工作中的失误或错误面前，自己先放纵自己，不但是对自己的不负责，也更是公司的不负责，所以，要想做一个下属拥护的管理者，那就请要求自己无论在“做人”，还是“做事”上，严格遵守标准、做好表率，错误面前，对自己和高层更不能手软。

第十二章 总结语

“管理源于实践”，一个企业的管理要想日趋健全与完善，就必须学会不断的应变与总结；“来源于实践而又高于实践”，持续开展管理变革，提升企业的自身竞争能力，要想达到持续变革的效果，需要一个企业的高管们能在日常管理中深刻领会并认知中国企业环境中的文化与体制，外来的流程再好，却并不一定适用于中国本土中发展起来的企业，因为它不具备外企那样的土壤与养分，自然会水土不服（孙耀华教授）。一方面，在激烈的市场同行竞争中胜出，这已经很不容易；另一方面，又要不断地回头解决企业经营管理各个环节上的问题。面对处于前堵后追，外企夹击这种局面，很多企业高管们便面临着仓皇上路、手足无措的紧迫感，“向左”？还是“向右”？试问有谁可以给出一个标准的企业管理答案来？在企业经营中必须完成战略转型、公司目标、销售预测、产品开发、激励机制、客户关系、政府关系、管理变革、人才梯队建设、塑造企业核心竞争力，等等，而这些问题中的某一个，就已经够我们去不断思考了。

谁能帮助企业走出管理的沼泽？“向内求”还是“向外求”？

这个答案已经在赢在执行《系统控制模式》中有了论述：“管理是项笨功夫”中有了明确的解答！教授总结了赢在执行近十年来所贴身辅导过的这些企业中，中外企业在文化背景、价值观、制度化、宗教信仰等方面的差异与对比，得出了一个崭新而又大胆的结论，那就是中国的中小型企业的发展之路，必须在结合中国本身的文化背景、法规制度的前提下，走自己的路！

照明厂在历经一年的管理变革活动后，无论在流程与制度建设上、还是在部门人员管理上，都对比一年前有了非常显著的变化！这是值得大家欣慰的。但企业要向前发展，必须走持续变革的道路，赢在执行在照明厂驻厂辅导一年来，只是给的企业内部管理变革起到了一个带头与促进的作用，应该在持续保持已经取得的既有成果的基础上，结合公司实际情况进行不断的优化与总结，持续开展部门的精细化管理变革。

祝愿照明厂的管理变革活动能取得更大成果！

祝愿三雄•极光照明股份有限公司明天更加灿烂辉煌！并早日实现公司的宏远目标！屹立于民族工业之林！

项目组：杨冬明、衡阳