

## 绩效不是扣钱

以往我的概念中,绩效,就是一种员工管理工具,运用这种工具划分优良差,用考核扣款的方式规范所谓的差的员工的工作行为,提高整体团队的工作效率。《人事绩效与驱动机制》一课带来了绩效管理的新理念,李彬老师强调,绩效不是扣钱,绩效管理应该帮助员工挣钱,同时在挣钱的过程中提升挣钱的能力。

今年,公司食堂更换了一位主管,为了帮助新主管更好的做好食堂管理工作,在人事部的组织下开始开展绩效考核。过程并不是很顺利,起初,我们设计表格让所有食堂员工参与匿名自评互评。汇总结果全部满分,考核无效,问题出在哪里?

基于事实的跟踪是达成绩效的根本性保障。绩效考核并不是一瞬间的主观考量,他需要一个过程,必须要有事实依据。我们在做食堂绩效考核过程中,全员满分的情况也正是体现除了考核依据的重要性,没有依据,那觉得好像都差不多,大家都满分自然是没意见了,这种考核自然就无效了。必须事实依据来考核,不能仅凭主观印象来判断员工的工作,上级主管随身携带小本本,充当记录员、跟单员的角色,随手记录员工日常工作点滴,看似很死板,却能提供最公正及有效的考核依据,进行有理有据的事实考核。

此外,提起绩效考核,员工本身是有抵触的,他们觉得考核纯粹为了扣钱,所

以必须要纠正员工考核就是“扣钱”的理念。这里就涉及到绩效管理一个非常重要的环节,绩效面谈。这让我想起不久前我们车间发生的一起小纠纷,有一位操作工因违反厂纪厂规而被上级管理者扣款,也因此在接下来的工作中消极怠工,上级管理者综合操作工本月总体表现,在考核中给出了对应的低分,操作工不服,继而引发了这起纠纷。

企业里经常会出现这样的管理问题,如何与下属沟通考核结果,改善绩效面谈效果?操作工出现违反厂纪厂规行为,扣款是最简单粗暴的方法,但单一的扣款绝对达不到改善的效果,即使要扣款,也要配合绩效面谈。首先要肯定他的成绩,对事不对人,不能因为一次失误而否定他以往的工作中的成绩;当然,必须指出他的不足之处,给他辩白的机会,说出让他心悦诚服的理由;最后,要谈出你对他今后工作的期望,要谈出正能量,让操作工感受到你扣款这个行为的初衷,只是为了让他这辈子都不要再扣类似的钱。如此,绩效考核才能真正落地、生根、开花、结硕果。

成功的结果和到位的过程形成绩效,单纯地扣钱显然不是到位的过程。我们要重新认识绩效管理这一项系统的长期的工程,要以企业与员工的共同成长为目的,让组织成为赋能者,形成“你让我更好,我使你更强”的相互成就的关系。(卜小芳)

## “变”优发展 “再”赢未来

置身于一个急剧变革、激烈竞争的时代,管理者有效应对变革、取得竞争优势的最佳选择,是不断学习、快速学习。在市场环境飞速变化、中国与世界共享同一规则的今天,企业生存需要变革,企业发展需要变革,我们沿袭已久的经营方式需要变革。

8月2日我参加了格局商学华宏人才学院的《组织变革与流程再造》课程培训,让我对组织变革,对流程有了新的认识,培训以短片的形式开场,短片中给我们展示了两位主人公对于同一项工作的不同做法,王莹做事没有计划,总经理提出的每一个问题,回答永远都是:这个我需要先问一下您的意见,再做安排。而张怡做事很有条理,工作计划做得相当到位,把总经理所担心的问题都做了细致的安排,谁会得到领导的肯定可想而知。看到这里,我突然有些惭愧,自己不就是现实版的王莹吗?拿每次的格局商学培训来说,我之前的做法是收到通知第一件事是去问领导要安排什么人去。现在想来,这样的做法完全是错误的,这等于我把自己的工作推到了领导身上。正确的做法应该是,我把与培训相关的人员先罗列出来,根据需要定好培训名单,然后再由领导定夺。如果什么事都问领导,那要员工做什么,员工的价值又体现在哪里?所以流程管理就是优化做事先后和责任岗位,为老板省心,为

主管省力,为员工省怨,为客户省事,为企业省钱。如果把员工比作珍珠,那流程就是线,只有线连珍珠,才能让珍珠发挥更高的价值。

企业经营之道绝不是纸上谈兵。张国祥老师用15分钟现场指导我们制作报销流程图,并让各个公司相互交流分享。老师有句话让我印象特别深刻:流程耗时短、经手岗位少、创造价值就越高,让专业的人做专业的事。能一个人干的事,不用两个人,能两个人干的事,不用三个人,能由基层员工干的事不用上级干。

培训课程中,张老师还教会了我们如何区分有效流程与无效流程,如何判断和消除流程黑洞,更教会了我们如何设计高效流程,五个小时的课程,受益匪浅。

流程再造是企业内外环境变化所共同作用的结果,它强调的是工作如何进行,而不是工作是什么,追求的是在绩效方面呈现跨越式飞跃,而不是渐进提高和边际进步,流程再造可以使整体工作发生质的变化,大大的提高工作效率。而组织变革就是根据内外环境的变化,及时对组织的要素进行结构性变革,以适应未来组织发展的要求。

世界经济在发展,时代在变,环境也在变,唯一不变的就是变化,只有不断优化流程管理,适应时代发展,在面对以顾客、竞争、变化为主要力量的挑战中,我们企业才能斩荆披棘,荣获全胜。(陈静)

## 企业法务职责初探

8月7日,我参加了江阴市企业法治工作协会的活动,分别与上海市企业法律顾问协会和东方航空法律部进行了交流。通过此次的学习,我对江阴市企业法治工作协会及企业法律部有了更新的认识。

**江阴法务协会任重道远。**在与上海市法律顾问协会座谈交流会议中,了解到上海市法律顾问协会发展概况。上海协会从法律宣传、企业培训、法律咨询调解、对外合作交流等四个方面,详细分享了上海协会的成功管理经验。此外,还在培训服务创新、参与诉讼调解等方面作了补充介绍。

在与上海协会交流过程中,我对有关协会内设机构、会员管理、中小企业培训等工作内容有了新的思考。江阴市企业法治工作协会刘会长在交流过程中也指明了江阴法务的发展状况及问题。其中江阴有法务的企业不过总数的10%,在推进江阴企业法务工作方面任重道远。

学习上海市法律顾问协会的创办经验,江阴市企业法治工作协会能够为江阴企业法务的推进起到一定的作用,为江阴企业法务的发展献出协会的一份力量。

**法律部是企业风险的守门者。**东航法律部分为综合法律分部、诉讼仲裁分部、合同审核分部、国际事务分部、营销分部。综合法律分部负责东航知识产权等无形资产管理、负责公司规章制度管理及战略合作协议、负责股份公司工商管理、公证、法治宣传教育、律师库管理。诉讼仲裁分部全面负责东航诉讼、仲裁及重大法律纠纷管理工作。合同审核分部全面负责东航的合同项目管理。

国际事务分部负责东航涉外合同审核、参与公司重大涉外项目、处理涉外法律事务、管理法律部外聘律师库。营销分部负责营销类标准合同的审核工作。负责营销系统合规管理工作、对公司营销业务审查与研究。东方航空的法律部发展已经相当成熟,在其组织架构中,东航总部与子公司都设有法务进行业务对接,子公司的法务是对总公司法律部及子公司总经理负责。东方航空还开创了法治东航微信公众平台,有什么具体的法律事宜都会发布在法治东航平台,这也便于企业外部人员了解东航的法治进程。

**学习借鉴经验方能取得真经。**华宏法律部还处于探索阶段,目前东航法律部门值得企业借鉴的地方有三处:一是组织架构的分类,企业法律部主要可以分为综合法律分部、诉讼仲裁分部、合同审核分部、营销分部,在以后法律部的发展过程中引进更多的相应的法律人才。二是合同由线上为主,线下为辅的方式100%审核,线上审核还能清晰地了解每个法律人对该份合同的审核意见。东航法律部开创了适合东航法律部自身的合同审核系统,对合同进行全面的审核。这种线上为主、线下为辅的合同审核模式非常值得企业学习,这样能够保障合同从签订到履约再到结束全程监控。三是可以借鉴东航总公司与子公司的法律部设置模式,由于华宏集团也是集团公司与子公司模式,可以学习东航总公司培养法律人才,下派到子公司进行业务对接,有效地保障集团公司的法律事务能够及时发现、及时解决。

未来华宏将不断壮大,法律部也会随之壮大,开创出更符合企业的法律事务部,为华宏的发展保驾护航。(陆春兰)

## 智能制造的起点

### ——智能制造仓库管控实务培训心得

8月23日参加了格局商学华宏人才学院组织的《智能制造库存管控实务》课程的学习,老师通过深入浅出的讲述,详细分析了智能制造和传统制造中的仓库管理有什么异同,让我获益匪浅,下面结合实际工作谈一下本次学习的心得体会。

智能制造是目前的大趋势,是传统制造业转型提升的目标,和宏精工目前也在优化自身的产品结构,提高生产效率,对于我们有色金属加工行业来说,仓库管控更为重要,因为原材料价格高,占用资金量大,仓库管理效率的提升可以直接减少资金占用成本。在传统的生产模式下,和宏精工存在如下几点问题:

- 1、仓库利用率不高,有些物料需要在车间进行多次搬运,增加了不必要的成本。
- 2、仓库设计之初未能考虑智能化的问题,很多操作需要人工来完成。
- 3、仓库管理的人才储备不足。
- 4、库存积压问题无法有效解决,缺料和多料问题同时存在,没有统一的规划部门。

经过此次课程的学习,对于以上问题有了较为深入的思考,首先需要仓库进行基础环境的构建,包括整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全、节约、服务、客户满意等9个方面,通过这些操作,将有用的和无用的物料分开,无用的清理掉,有用的按照生产效率的要求分类存放在合理的位置,通过宣传和管理使得仓库管理人员有服务生产部门的意识,甚至可以将物料积极主动地按照生产计划的要求推送到生产一线,这样生产部门就可以安心组织生产。其次,需要对整个公司仓库进行

合理化评估,什么物料存放在什么位置可以实现效率最大化,减少二次搬运。对于整个公司来说,任何不创造价值的行为都是浪费,二次搬运就属于这种行为,应该从源头上尽可能地减少。最后,仓库管理部门应该及时准确地统计、登记好所有物料的数量、形态、位置等信息,录入ERP系统。

通过老师的讲解我还进一步了解到仓储安全的重要性,和如何减少风险成本。企业的整个仓库过程,存在以下四种成本,一是资金占用成本,主要是物料占用资金的利息成本;二是仓储维护成本,主要是仓库本身的硬件成本,三是仓储运作成本,主要是物料搬运的成本,四是仓储风险成本,主要是库存物品贬值损坏、丢失变质的成本。对于和宏精工来说,尤其需要关注仓储风险成本,我们的主要原材料是电解铜,它属于大宗商品,价格随时波动,任何一次波动对应到库存物料的价值,可能是很大的金额,所以和宏精工需要紧紧把握以下几点:1、采用先进先出法进行物料管理,减少物料的在库时间;2、提高存储密度,提高仓库利用率;3、采用物料定位原则,给所有物料标定位置,录入ERP系统减少仓库的作业效率;4、采用有效的清点监督方式,提高仓库业务的准确程度;5、加速周转,提高单位仓库的产出。

只有信息化才能带来智能化,仓库管理是整个信息化的基础,无论是原材料还是成品都通过仓库进行收发,管理好仓库就管理好了整个企业的物资,这是我们提高生产效率的重要一环,甚至是开始的一环,只有把仓库的信息化建设完成,企业生产的智能化才会指日可待。(范加远)