

首先来解释几个名词。

什么是过程?一组将输入转化为输出的相互关联或相互作用的活动,就叫过程。例如:把大米(输入)加工(相互关联——厨师使用灶具、饭锅、适量的水等或相互作用——加热一定时间)成米饭(输出),就是米饭形成的过程。

那么什么是过程方法?系统地识别和管理组织所应用的过程,特别是这些过程之间的相互作用,称之为“过程方法”。如把上例中的“大米加工成米饭”视为一个过程,对其进行管理,这就是管理的过程方法。

值得注意的是:在餐饮业,生贱熟贵,大米经加工成米饭是一个绝对增值的过程,任何一个不增值过程都是我们所摒弃的。

“过程方法”是质量管理八大原则之四,解决了质量管理“怎么做”的问题。实施“过程方法”的原则是:将活动和相关资源作为过程进行管理,使之有效且高效地达到期望的结果。

我们倡导应用过程方法实施质量管理是因为它是现代质量管理的根本元素,它迎合了现代管理倡导有效并且高效的基本要求,任何不懂得用过程方法管理质量的模式必将遭到摒弃。

一个组织如何持续让顾客满意并且超越顾客的期望使之忠诚于组织?只有持续地改进过程,才能达到提高质量,降低成本、提高工作绩效,从而使顾客的惊喜保持连绵不断的态势,使组织永远都有叫板市场的亮点。

在质量管理体系中如何应用过程方法?

首先,过程方法亟需组织的结构与之适应。有一个小故事:某人嗜好整洁,有一天他发现客厅的地毯不平整,便俯身去弄平,谁知东边的角弄平了,西边的又不平了,如此周而复始,累得他气喘吁吁,继而勃然大怒地将地毯掀起,一只小老鼠落窗而逃……原来,导致地毯不平整的根本原因是下面藏着一只小老鼠。

拓展一下,找不到质量问题发生的根本原因,是导致该问题最终变成“老大难、习惯性流产”的根本原因,如何解决呢?必要时“将地毡掀起”,拨开问题发生在层面上的因素,找到问题发生的根本原因。我们的企业里有没有这样的现象?

之一:当组织里屡次发生各级责任人对问题乐于“打太极、和稀泥”等现象时,可以肯定地说:是按高度的职能分工方

程(BPR)、敏捷制造等基础上,提出过程管理导向。同时,由于市场需求多变,组织还应“以万变应千变”,着眼于过程,持续变革实现目标的途径。

其次,用过程的柔性来保证决策的刚性。顾客要求组织不断审视、研究与改进过程,组织应快速决策并付诸实施,组织持续焕发的竞争力和顾客要求相辅相成,从而促进顾客、供方等相关方的互利关系。还有,不能忽略信息支持,让信息技术变成过程的链条和神经,让过程流到哪里,信息就追踪和反馈到哪里。

再其次,收集、分析过程各阶段的数据,集思广益,确保决策的科学性和民主性。

最后要持续变革过程。促使组织人员不断进

取,组织的核心竞争力得到提升。

笔者认为,在质量管理体系中应用过程方法有以下两个要点。首先运用 PDCA 循环(戴明环),其中:P 是策划,根据顾客的要求和组织的方针、目标,确定必须的过程、过程目标及控制措施。如“大米加工成米饭”的例子,就要根据顾客的人数、口味喜好、饭量、就餐时间等要求选择色泽光鲜、口感黏度适中的大米、水质和水量、锅的类型、火力大小、蒸煮时间等;D 是实施,根据策划提出的要求(一般用规范或作业指导书来指导过程实施)来实施过程;C 是检查,根据过程目标,对产品和过程进行监视和测量,并报告结果;A 是处置(实质是持续改进):采取措施,以持续改进过程业绩,如例中顾客就餐后提出关于米饭的改进意见应予以重视和实施。

要注意的是,对于每一个过程都应按 PDCA 循环关闭,这是一种有效且高效的管理理念。

其次是要作好过程策划,这是组织实施好整个过程的前提。在过程策划中必须充分考虑到影响过程的诸因素并使其受控,并以此来衡量策划是否成功。

## 浅析质量管理中的过程方法

■ 路桥公司 孙康

式的组织结构惹的祸。试想,当各个职能部门都只关注如何完成自己分内的任务,但无人组织、为顾客负责继而表现出“帮会效应”、“小我意识”的管理方式时,是很难适应今天这种“以顾客为关注焦点”的市场的,那么组织拿什么参与日趋个性化、风云变幻、异军突起的市场经济环境的白热化竞争?

之二:员工们为什么总是翘首期待上层来识别和解决问题?他们为什么不参与质量管理? 痼疾在哪里?是各个职能部门之间没有关注顾客的意识。

如果不根治这个痼疾,会导致创新和决策反应迟钝,会丢失市场凸现的商机。

如何根治这个痼疾?组织结构必须变革;把纵向的职能分工的管理壁垒变革成横向的针对顾客的过程方式。当一个部门人员在组织内部找不到自己的顾客是谁,就没有必要存在。为此,我们摒弃不必要的、非增值的无效管理和没有顾客意识的员工。

在借鉴国内外诸如:日式精益生产、美式业务流程重建工

## 员工职业道德教育浅析

■ 集团党工委 柏文辉

李书福董事长在《思想交流》一书中语重心长地指出:“台上一分钟,台下十年功。没有真本领,没有良好的职业修炼是不可能出色表现的。”“员工与企业之间的关系是一种合作关系,必须明确彼此之间的法律地位、责任、义务,既对企业负责,也对员工负责。”董事长的论述深刻阐明了员工与企业间职业道德关系的内涵,为我们进行职业道德教育指明了方向。

毋庸讳言,在目前的工作中,我们经常可以看到不讲职业道德、缺乏职业素养的现象出现。比如有些管理人员办事拖沓,对基层来办事的同志缺乏热情、不理不睬;部分生产操作人员不注重规范操作,忽视现场工具的标准化管理;某些产品销售和服务人员对顾客的反映和投诉缺乏耐心,敷衍搪塞、得过且过;有些后勤服务人员对待员工态度生硬,服务质量群众不满意。这些现象和问题亟待我们通过加强职业道德教育去改变与解决。

集团的各个管理部门、党工各级组织应该把职业道德教育作为员工思想道德教育的主题,针对不同层次的员工,利用不同的方式,有计划、有步骤的展开。其一,要把“吉利六面大旗打天下”的精神教育作为员工职业道德教育的核心。其二,要把遵纪守法教育作为职业道德教育的基础。其三,要把团结拼搏作为职业道德教育的主要内容。其四,要把创新精神的教育作为职业道德教育的关键。要成为符合职业要求的优秀员工,就必须树立自主创新的职业意识,通过对各自岗位的工作的创新,通过对产品研发、生产、营销、服务、品牌建设和管理流程的创新,提高企业的综合科技创新水平,实现集团的可持续发展。

企业职业道德规范的制订及落实要突出 3 个方面:一是多方参与,力求规范的科学性。即制订符合各个岗位特点和要求的岗位职业道德规范。二是规范要定性。“虚心好学、持续改进、科学严谨、精益求精”,这些都是董事长为我们提出的一些职业道德规范要求。三是规范要定量。岗位职业道德规范要有量化指标,要结合岗位责任制,严格进行考核,并努力与分配挂钩,有奖有罚。路桥公司在开展员工年终考评工作时,就着重对德能勤绩中的“德”进行了规定,其中就有对员工职业道德情况的考评。

纵观许多成功的企业,我们不难发现,它在一开始就把职业道德建设和企业的生存与发展紧紧地捆在一起,制订了长远的职业道德教育规划,并使之符合时代发展的要求。随着实际情况的变化,我们需要对职业道德的内容不断给予修订、充实和完善,使广大员工逐步树立适应企业发展的新道德观念,逐渐形成以忠诚的敬业精神、精细的质量意识、娴熟的操作技巧、严格的职业纪律为主要内容的优秀吉利职业人的时代风尚,使我们的职业道德建设积极、健康发展,从而使集团不断增强自身的竞争实力和发展后劲。



## 路桥公司 严抓军事化管理

为更好地贯彻落实集团 2008 年度经营工作大会的精神,动员全体干部员工扎实工作、奋力拼搏,营造良好的生产工作氛围,路桥公司从规范员工日常行为入手,进一步强化“军事化高效执行”的理念。图为总装分厂员工排列整齐地走在下班的路上。

本报记者 高春泉 摄

## 以文化管理打造团队优良执行力

■ 兰州基地 王旭海

为什么企业有可行性的目标却不能如愿变成具体可见的成果;为什么健全的规章制度和明确的岗位职责不能让企业拥有活力,甚至形同虚设;为什么经过仔细讨论的计划和行动方案,不能变成预期效益和绩效,甚至半路夭折;为什么显然是必胜无疑的决策却因为执行不力而付之东流;为什么一个好的思路、好的规划被置之高阁,变成不切实际的空谈……

我想大家可能都考虑过这些问题,其实这一系列的“为什么”背后隐藏着一个极易被忽视的重要现实,就是缺乏执行力。我国企业的管理形式,大部分尚处于科学管理的阶段,甚至还有少部

分企业是处于“拍脑袋”式的经验管理阶段,只有极少数企业率先进入文化管理的范畴。

当然在一个企业中,尤其是在一个不断壮大的企业中,这几种管理模式肯定都会存在的,关键在于哪一种模式占主导地位。客观分析我们集团的管理模式,其主体应该是科学管理模式,即通过科学的计算方法,制定严格的规章制度和激励奖惩制度,明确各部门职能,对整个管理进行框架式的约束。

另外,我们企业文化发展方向的提出也象征着我们的这种管理模式已经基本趋于成熟,在向第三阶段文化管理阶段发展。

笔者认为,关于如何加强执行力的问题,从制度和职责上限定是很困难的,必须从文化管理上入手。如建造积极向上,切实可行的企业目标,以及符合这个目标的企业价值观;协调企业员工和管理者不同层面之间的人际关系;强调娱乐、交流、赞赏和尊重等企业礼仪的重要性;灵活掌握、充分利用公司文化网络中非正式渠道的消息传播等途径,营造优良的企业精神环境,从根本上渗透管理者的经营决策。

企业执行力的高下决定企业竞争力的强弱,直接影响到企业的生存与发展,因此打造具有优良执行力的团队是企业发展的当务之急。



悬挂式点焊机



从悬挂式点焊机改造的固定式点焊机

【实施效果】

- 1、经过改装,提高了产品质量。产品合格率提高了 3%~5%;
- 2、提高生产效率。生产效率提高了 80%;
- 3、减少设备占地面积;
- 4、合理利用设备资源,节省设备费用,且合理解决了“一边是无法满足生产需要,一边是设备利用率较低”的难题。增加一台固定式点焊机(凸焊机)需 5-6 万元,而一台悬挂式点焊机只需 1-2 万元,将悬挂式点焊机改为固定式点焊机后,可节约设备费用 3-4 万元。

### 廿二 人才不能不争

美国麦肯锡公司曾把现代世界各国对各类专门人才的争夺称之为“人才大战”,高层次人才成为最稀缺的资源。全球范围内针对信息技术、生物工程、国际金融、商贸、企业经营等人才的争夺已全面展开。在人才战中,华为可谓是中国民营企业的鼻祖。

1998 年,华为一次性从全国招聘了 800 多名毕业生,这是华为第一次大规模招聘毕业生。2001 年,华为挨个到全国著名高校招聘优秀学生,当时华为口出狂言:“工科硕士研究生全要,本科的前十名也全要。”此次,华为招聘了 5000 多人,借助这次全国最大规模的招聘,华为声名鹊起,被媒体誉为“万人招聘”。按照任正非的说法,华为平均每年招聘大约 3000 人。

除了到高校招聘,华为还曾经在西安的纬二街上设了一个招聘处,一名人力资源部领导常驻那里,专管挖人。当时,西安 IT 业界流传着这样一个说法:“要跳槽就到纬二街。”另外,华为公司还与国内几所业内具有领先科技水平的著名高校建立了定向培训关系,院校负责专业知识和技能的培训,华为负责

### 连载 LIANZAI

## 狼性管理在华为

■ 王永德 著

为院校提供经济资助和企业文化培训,学生毕业后到华为工作。华为还在这些名牌大学里设有专门的奖学金(奖励学业优秀的学生)、奖教金(奖励教学有突出贡献的老师)、贷学金(帮助那些经济困难的学生),并与中国科技大学、华中理工大学、北京邮电学院等多所名牌高校合作培养研究生。

华为一系列的“大手笔”被一些同行指责为“垄断人才”。媒体指出,华为发展再快,两年内招聘近万名毕业生也用不完,这种“囤积”重点高校的优秀毕业生的策略是一种浪费。另一方面,这种人才策略在一定程度上造成了华为非直接生产性成本居高不下。刚进去的大学毕业生月薪就是 5000 元,研究生在 6000 元以上。即使按照 5000 元计

算,每月光工资支出就是 2500 万,一年就是两个多亿。这在公司销售飞速增长的时候,还显示不出来它的负面影响,但公司的发展一旦慢下来,负面效应就十分明显了。

对于“浪费”一说,任正非不以为然:“社会上,包括一些世界著名公司,说华为浪费太大,但我们认为正是浪费造就了华为。当然,我们不能再犯同样的错误,再浪费下去。”

曾任《华为基本法》起草小组组长的中国人民大学教授彭剑锋认为,人力资源优先的意识现在看来仍有超前性。他说,信息通讯业是个新兴产业,人才市场上尚没有该行业的成熟人才。从社会上零星招聘的效率很低,招聘来的员工因以前的工作经历,对华为的文化认同感

存在一定的问题,那些营销行业的业余选手在中国本土营销市场上沾染了很多恶习,养成了一身毛病,许多习惯性行为改造难度很大,比直接从大学生培养成本更高,而刚毕业的大学生如一张白纸,可塑性强,容易接受公司的价值观和创新性的营销理念与模式,虽然缺乏工作经验,上手较慢,但是一旦进入状态成长很快,潜力很大。

浪费自有浪费的道理,华为通过这种先入为主、潜移默化方式,使学生在学校期间就对华为有了强烈的归属感,对华为的企业文化理念有了强烈的认同感,以此培养忠于华为、认同华为价值观念、能够长期服务华为的大批员工。目前,公司核心层、科研中坚,多数都是华为与对口高校培养出来的,大约占总人

数的 70%。没有刀光剑影、没有硝烟,如何成功“抢”到人才?中国人事科学研究院副院长、中国人事与人才科学研究所所长王通讯总结出了全球“人才大战”的 10 种形式:

第一招:吸引留学人员,收割人才。第二招:兼并购买企业,连锅端才。第三招:雇佣猎头行动,专猎高才。第四招:国外设立机构,就地取材。第五招:趁火打劫,掠夺人才。第六招:修改移民法规,开门迎才。第七招:启动特别计划,超前号才。第八招:利用网络管道,聚焦人才。第九招:领导出国访问,顺手牵才。第十招:合作办学设奖,养育人才。

华为大量从国内各所名牌大学招聘优秀学生,能够屡屡得手,完全得益于它

的“杀手锏”——起薪点高。翻译成华为的语言,也就是提供“有竞争力的薪酬待遇”。有人宣称,华为的工资几乎是深圳所有公司中最高的。2000 年,华为到南开大学招聘时承诺的是“月薪不低于 4500 元”。根据一名华为提供的 2002 年工资情况显示:一名大学本科学生的月工资是 5000 元人民币,研究生月工资 6000 元。但在 2000 年时,学士的月薪达 7150 元,年终还有 10 万元至 16 万元分红,双学士月薪为 7700 元,硕士 8800 元,博士 10000 元。这个水平比深圳一般公司高出 15%~20%左右。当然这还不是最高的。比如 2000 年深圳证券业本科生的平均工资为 7000 元到 8000 元。企业间的竞争已从产品市场扩展到了人才市场,在产品市场竞争中的胜利换来的是利润,在人才市场竞争中的成功换取的是企业生存息。

哈佛有句名言:明智的人往往抓住人才管理这个万物之灵,千方百计收拢人才,实施开发智能战略。华为认为:一切工业产品都是人类智慧创造的。华为没有可以依存的自然资源,惟有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……华为的近似“疯狂”的人才引入策略,为他的发展奠定了坚实的基础。

(未完,待续)