鼠年发展策略

**鼠年发展策略**

**设备**

**人员**

**物料**

**方法**

**环境**

适当租赁

分期供养

积分激励

加分考核

资质认定

计件改革

团队建设

企业大学

控制库存

掌握行情

开源节流

精细管理

精益生产

客户绑定

数据激励

干部任免

团建灵活

企业文化

标杆车间

标杆部门

标杆工厂

环保防疫

无尘车间

发展战略之“鼠年发展策略”：

一，在人员方面，要做到：积分激励、加分考核、资质认定、计件改革、团队建设、企业大学。

1.1积分激励

人资的苦恼：计件工资制下，员工请假，上了多少天拿多少天的钱，对他的收入没有丝毫影响；包薪工资制下，员工请假只上26天，多了不上，你需要用工，却拿他没办法；计件工资制下，此人爱跳槽，回来了上班，跟一直在这干的员工工资待遇相平，员工想走就走、想来就来，没有办法、、、、、、

员工的苦恼：计件工资制下，做得多了拿得多了，公司要降计件工价；包薪工资制下，26天之外出勤，日薪比26天内的还低，没有加班费，甚至多一点都没有；新员工进来，一旦做顺，跟老员工拿一样多；技术差的做常做产品和大单，技术好的做新产品和小单，计件工资比技术差的还少、、、、、、

企业的苦恼：计件制工资，员工都在新打工价时慢慢做；包薪制工资，员工只上26天，你急出货，无人可用；各种激励方案出台，仍然无法提高效率，甚至连行业一般水平都达不到、、、、、、

**解决方案：积分制。**

1.2加分考核

绩效考核设置百分制，绝少机会能拿到满分，从而形成扣分考核，人人谈考核色变，绩效考核成了众矢之的，造成下面反抗、平级抱怨、上级暴躁、公司咬牙。

**解决方案：加分考核。**

1.3资质认定

员工自从入职满三个月，一只是员工，入职三个月与入职三年与入职十三年没有任何区别，员工一定会流失；

职员自从过了试用期加薪，一只是这个级别这个月薪，要评到优秀，几十个人里才一个名额，有的人还年年优秀，一般职员一定会流失；

流失一名老员工，此前的教导、效率和品质的成本、试错的浪费等，再培训一名新员工达到这种程度至少需要几个月，那么这个人力成本就是万元以上。

流失一名老职员，此前的熟悉、人缘和客户的认识、产品的认知和工艺的掌握等，再培训一名老职员达到这种程度至少需要几个月，那么这个人力成本就是数万元以上。

我们的HR们总想着替公司这里省点、那里扣点，而人员流失就是一种捡了芝麻留了西瓜的囧态。

**解决方案：技术评鉴、资质认定。**

1.4计件改革

**解决方案：一，拟定通用工序计件单价；拟定总产能递增单价递增的计件方案；三，拟定一个品类累计订单数量后，单价递减的计件方案（产品生产周期衰减）；四，依据现状研究其他方案；**

1.5团队建设

在京东，一个主管必须在两年内培养出一位接班人，否则直接下岗；一个主管在两年内培养出二位以上接班人，此主管自动晋级；

**解决方案：拟定本企业自己的团队建设激励政策。**

1.6企业大学

为什么执行力差，因为他根本听不懂你在说什么；为什么人员流失，因为你不该用了一些不适合的人在重要岗位；为什么效率低下、改革迟缓，因为你的团队已经老化，人可能年轻，而思想守旧思维落后、、、、、、

**解决方案：组建企业大学。**

二，在设备方面，要做到：分期供养（付款）、适当租赁。

2.1分期供养（付款）

减少奖金压力的方式，把钱用在刀刃上，设备采用分期付款。

2.2适当租赁

打印机复印机，企业规模足够，日用量大，没必要租赁，直接购买；企业规划较少，则建议租赁；该设备属临时满足交付等，建议租赁，不必购买；仓库空间不足，自建成本太大，建议租赁；如果自己厂房空间足够，进行整理整顿后，建议出租（也是租赁）。

三，在物料方面，要做到：控制库存、掌握行情。

3.1控制库存

在物料上适当保持常用库存，甚至早做库存、低价时库存。

3.2掌握行情

原材料受环保、能源等国际国内市场影响，纸张、铜材、铝材、塑胶等原料和半成品都有价格波段，要密切掌握行情，操盘进仓。

四，在方法方面，要做到：开源节流、精细管理、精益生产、客户绑定、数据激励、干部任免、团队灵活。

4.1开源节流

如《鼠年效率提升策略》5.3，组合方案适用。

4.2精细管理

如《鼠年效率提升策略》5.2，组合方案适用。

4.3精益生产

如《鼠年效率提升策略》5.8，组合方案适用。

4.4客户绑定

如《鼠年效率提升策略》5.1，组合方案适用。

4.5数据激励

年终奖把有些企业发得没了方向，成了印象分或者平均主义。如已启动利华管理辅导的绩效方案，则建议把这些数据进行累积汇总，按数据来定绩效和激励。也可采用1.1积分激励。

4.6干部任免

笔者曾一次免职三个干部，亲自直管二百多人。就是因为烂泥巴扶不上墙，只好“宁缺勿滥”。任免干部要当机立断，不可以拖泥带水、优柔寡断。

4.7团队灵活

在笔者直管二百多人的几个月里，组织反而高效高质，是因为立即选拔了物料员、排线员、数据员，上报鉴定了技术员、多能工，并在数月后，产生了一批基层管理干部和核心员工，组织非常健康，也为后来顺利升职铺平了道路。

五，在环境方面，要做到：环保防疫、无尘车间、企业文化、标杆车间、标杆部门、标杆工厂。

5.1环保防疫

详《鼠年开工策略》第一部分人员方面，组合方案适用。

5.2无尘车间

病毒和细菌，都是滋生在脏乱差、阴暗潮的环境里。以行业而定，可规划万级、十万级、百万级的无尘车间。但无尘化车间的前提是，先做好7S，详《鼠年开工策略》第五部分环境方面，和《鼠年效率提升策略》4.7，组合方案适用。

5.3企业文化

详拙著《**新时代经营管理者系统性思维与组织文化管理》。**

5.4标杆车间

详拙著《管理精进实践案例》系列文章，上翻lihua—guanli微信公众号文章即可。

5.5标杆部门

详拙著《管理精进实践案例》系列文章，上翻lihua—guanli微信公众号文章即可。

5.6标杆工厂

详拙著《管理精进实践案例》系列文章，上翻lihua—guanli微信公众号文章即可。

六，5W5M法应用。

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **5W5M分析表** | | **Why** | **What** | **Where** | **When** | **Who** | **How** | **How Much** |
| **为何** | **是何** | **何处** | **何时** | **何人** | **何做** | **何值** |
| **Man** | **人员** |  |  |  |  |  | 积分激励、加分考核、资质认定、计件改革、团队建设、企业大学 |  |
| **Machine** | **设备** |  |  |  |  |  | 分期供养（付款）、适当租赁 |  |
| **Material** | **物料** |  |  |  |  |  | 控制库存、掌握行情 |  |
| **Method** | **方法** |  |  |  |  |  | 开源节流、精细管理、精益生产、客户绑定、数据激励、干部任免、团队灵活 |  |
| **Measurement** | **测量** |  |  |  |  |  | **数据积累** |  |
| **Environment** | **环境** |  |  |  |  |  | 环保防疫、无尘车间、企业文化、标杆车间、标杆部门、标杆工厂 |  |

解决问题最实用的工具就是5W5M表：把5M（Man人员、Machine设备、Material物料、Method方法、Measurement测量、Environment环境、进行Why为何、Mhat是何、Where何处、When何时、Who何人、How何做、How Much何值的分解分析、层层剖析，找到起因，再进行8D手法改善。

七，发展战略上，有一些工具表单推荐使用：

《产品和服务质量分析表》：主要内容有：要求项目：产品/客户要求、衡量目标、质量分类（包括基本质量）；当前水平：数据来源、资料名称、客户评价、与竞争对手表面的比较；未来变化：趋势描述、未来分类、时间紧迫度；需要改进标记；年度改进规划（进入质量目标的改进型指标）：改进具体对象、方案、考核指标、责任单位、时间进程、需要资源等。详lihua—guanli微信公众号《鼠年策略》。

八，《风险分析评价表》：主要内容有：外部风险、外部机会、内部风险、内部机会、相关方、重要相关方风险、重要相关方机会、过程风险等，可供选择；每个子表分析：评价具体对象、评估日期、因素个数、分析的目标、个数的高中低、影响度（评分1-9分排列，采用专家法进行评价，专家成员为各部门经理/总经理进行评价，1分为最低，9分为最高）；可能性（评分1-9分排列，采用专家法进行评价，专家成员为各部门经理/总经理进行评价，1分为最低，9分为最高）。详lihua—guanli微信公众号《鼠年策略》。

九，《公司战略与目标的描述表》：纵向描述：战略视角：市场、客户、产品、技术、财务；横向描述：战略方向描述、具体目标、说明等。详lihua—guanli微信公众号《鼠年策略》。

十，《年度工作总结思路表》：主要内容有：顾客：相关项目、表现状况、如何更好；人员管理（关键被管理对象）：管理对象、工作意识、工作能力、本年度给予过的指导、下年强化对象；管理的过程：过程及表现、下年改进点；改进行动：改过什么、效果如何；改进的证据支持：本年度改进的证据、下年改进证据、应补充哪些；上司和周边关系：相关部门、需求、表现如何、下年改进点。详lihua—guanli微信公众号《鼠年策略》。