



关于企业如何通过 OEC 法实现精益化管理的思考

路阳

(河南经济贸易技师学院, 河南 新乡 453000)

摘要:近年来, 全球经济持续低迷, 企业之间竞争越来越激烈, 企业在发展过程中遇到困难很多。就目前情况看, 管理模式落后问题越来越紧迫。本文通过“OEC”管理法, 在一家大型国企推广应用, 证实了“OEC”管理法在提升管理水平上具有较高可行性和实用性。

关键词:管理模式; OEC 管理法; OEC 管理体系

一、传统管理模式下存在的问题

多年以来, 国内很多企业一直沿袭传统管理模式, 受计划经济体制影响较大。随着公司规模不断扩大, 企业不断向前发展, 现有管理能力以及传统管理模式已经很难适应新形势下的要求了, 在长期管理过程中形成的问题具体表现在以下几点。

第一, 各部门不能主动承担责任, 工作标准制定不高, 重奖励、轻惩罚, 不能有效解决存在问题。

第二, 习惯于传统管理方法。管理模式缺乏创新, 造成效率下降、工作质量降低, 新的管理模式需要打破传统观念桎梏。

第三, 部门存在本位主义, 不能从整体利益出发, 缺乏大局观念, 部门间缺乏有效沟通, 工作职能存在交叉重复, 各部门很难形成最大合力。

第四, 各项管理举措缺乏持久性, 工作之初尚能很好执行, 随着时间延续, 工作不能很好延续下去, 很难建立工作良性常态机制, 不能充分发挥管理效能。

第五, 规章制度的执行能力差, 管理没有形成闭环, 不能从源头思考问题原因, 并提出改进措施, 日积月累、问题越积越多。

面对以上问题, 企业必须加大管理工作力度, 创新性地采取各种举措, 分析存在问题, 提出改进措施, 大胆开展管理实践, 才能取得实效。其中, “OEC”管理法在工作质量管理中的实践应用能有效解决存在问题, 提升工作质量, 实现工作精益化管理。

二、“OEC”管理法简介

“OEC”管理法由三个体系构成, 即目标体系、日清体系与激励体系。“OEC”管理法中“O”代表了“Overall”, 意为“全面的”; “E”代表“Everyone、Everything、Everyday”, 意为“每个人、每件事、每一天”; “C”代表“Control and Clear”, 意为“控制和清理”。其含义是全方位地对每个人每一天所做的每件事进行控制和清查, 做到日事日毕、日清日高, 当天工作当天毕, 而且每一天工作品质都有所提高, 逐步形成良性循环。

三、某国有企业“OEC”管理体系实践

A 公司的 OEC 管理体系由目标体系、日清体系和激励机制组成:

(一) 目标体系

企业所要达到的目的必须要有目标, 目标高度, 必须要根据公司战略发展需

要设定合适目标。目标体系由内控指标体系和年度工作任务书两部分组成。

内控指标体系是公司在年度目标基础上的自我加压, 将指标横向层层分解, 找出过程支持性指标, 层层落实到具体负责部门; 纵向分解, 分解到月度, 并制定出目标值, 纳入到对部门年度及月度考核。

年度工作任务书根据目标体系制定与分解, 各部门在公司统一要求下制定本部门年度重要工作, 并加上权重, 以示工作重要及难易程度, 形成部门年度工作任务书; 经公司领导批准后, 在公司范围内公示, 作为年度考核的重要内容。

(二) 日清体系

日清是完成目标的基本工作, 是管理过程的具体执行, 它包括综合计划管理体系以及专责班组长工作日志机制。

1. 综合计划管理体系

综合计划管理体系是指为实现公司年度生产、经营、管理综合目标而制定的月度、周度具体目标、措施和进程, 涵盖公司各个管理领域工作计划。部门根据年度目标制定月计划, 并经过公司领导审批后发布, 公司领导也会制定周计划并对上周工作完成情况进行总结, 部门根据公司领导周工作进行周计划及



总结,月末部门对本月工作完成情况进行总结,公司领导会对部门工作完成情况逐条计划进行评价打分,并纳入到部门月度绩效评价中。

2. 专责及班组长日志管理机制

专责工作日志制度有助于提高专责人员调研水平、预测能力和规划能力,对进一步转变工作作风、强化执行力和确保公司各项生产经营管理目标实现能够起到积极作用。公司范围内所有在职专责、班组长岗位工作人员每日都要撰写工作日志,日志中的主要内容包括日计划和日计划完成情况、对异常情况和突发事件的处理情况、自检工作中的薄弱环节、工作创新点、值得自我激励或广泛推广的经验以及需要向部门和公司提出的工作意见和建议。使得专责及班组长在填写工作日制过程中做到“日事日毕”,即对当天发生的问题在当天弄清原因,分清责任及时采取措施进行处理,防止问题积累,保证目标得以实现。

(三) 激励机制

激励机制是日清控制系统正常运转的保证条件。公司在激励政策上以业绩为导向、以考评为手段,本着“权责明晰、沟通交流、规范提高、优化配置”的工作原则,深入开展绩效考核工作。A公司的绩效考核分为部门绩效考核及员工绩效考核两层。通过绩效考核实施,到达了以下目的。

第一,通过建立以3111公司级指标体系,即“3优”——优秀的业绩、

优良的资产和优化的内部流程;“1持续”——持续的发展能力;“1和谐”——和谐的客户关系;“1有力”——有力的政治保障,为核心评估机制,为本公司实现超越、追求卓越提供保障。

第二,通过目标分解、评估、跟踪和控制各部门月度、季度、半年和年度指标完成情况,实现公司经营与发展目标。

第三,通过绩效考核促进上下级之间绩效沟通,不断改善工作成效,促进部门业绩成长、部门主管管理能力和员工能力提升。

第四,通过绩效考核尽可能地准确评价部门、员工对企业的贡献,确保多劳多得,建立内部公平激励机制。

第五,通过对工作计划完成情况量化评价,不断提高工作质量与整体执行力,保证日清体系良好运转。

四、OEC管理法应用效果

经过对OEC管理在精益化工作质量上的实践,A公司在企业管理上取得了一系列可喜效果。

第一,通过目标任务细化分解,部门和员工肩上都有指标及任务,部门及员工工作目标更加明确,有一定压力,工作目的性加强。

第二,使部门和员工在管理实践中能认识到自身差距及不足,并清楚改进努力方向,不断提升自身水平。

第三,随着企业执行力不断加强,企业规章制度效力也不断提升。

第四,通过绩效体系评价,建立了公平薪酬分配机制,激励有能力的员工

为企业发展做出更大贡献,实现个人与企业共同发展。

第五,经过管理过程不断进行着PDCA循环,找差消差,不断提升企业管理水平。

第六,通过一年努力,经过对指标分解精细化管理,使企业各项经济技术指标不断攀升。

五、OEC管理法在企业管理中的实践总结

从A公司实践来看,OEC管理模式的经验体现在以下几个方面。

首先,它提高了管理精细化程度。OEC方法以追求工作零缺陷、高灵敏度为目标,把管理问题在最短时间内进行解决,使资源配置和使用最优化,减少了不必要损失,使损耗最低化,逐步实现管理精细化。

其次,提高了流程控制能力。OEC管理法使员工及各职能部门自控能力、互控能力以及专控能力都大大提高。A公司的各项管理工作实现了由事后把关向全过程控制的转变。

再次,它完善了企业激励机制。随着OEC管理实施,A公司形成了对不同层次、不同侧面均有激励作用的激励机制,从而极大调动了员工积极性与能动性。OEC管理法实施,为A公司培育了高素质员工队伍,这支队伍也正是OEC即“日日清工作法”得以全面落实的基础,使全体员工养成良好的工作习惯和严明的纪律作风,形成一支高素质的员工队伍。

参考文献

- [1] 杨克明.企业文化落地高效手册[M].北京:北京大学出版社,2010.
- [2] 刘冀生.企业战略管理[M].北京:清华大学出版社,2007.
- [3] 牛琦彬.海尔集团“OEC”管理模式的内涵及意义[J].中国石油大学学报,2009(2).
- [4] 岳志春.海尔的OEC管理模式评析[J].河北建筑科技学院学报,2004(9).
- [5] 单凤儒.企业管理[M].北京:高等教育出版社,2009.
- [6] 张鼎昆.激发企组织正能量的领导力[J].管理场,2013(5).