

## 07

## 深耕细作 降本增效

杨忠良

今年，上海公司为了提高管理者的管理水平，张磊经理特意购买了一批书籍和光盘教材，并在公司掀起了一股学习热。通过学习，我这个从事技术工作的人对管理也有了较清晰的认识，从思想意识和行为上发生了根本性变化。特别是对如何节约成本，提高效益有所感悟，现结合实际浅谈一下自己在降低成本提高效率方面的一些想法。

### 一、积极推进5S，规范现场管理

说起5S管理，大家都不陌生，但要把5S工作做到位，还需要持续跟进和不懈的推进。目前上海公司在现场管理方面已经有了很好的成绩，但还有一定的改善空间需要我们持续努力。大家都知道一个好的环境会给人带来愉悦的心情，而愉悦的心情会让一个人开心的工作，其工作效率和质量也会得到提升。在日本研修期间，我深刻体会到日本企业在现场管理方面的精益求精，大到车间、办公室，小到文档用品，都是整齐分类、标识清晰、管理有序，所有的这一切都是源于日本人现场管理意识和员工的责任意识，他们从一开始就已经养成了为了这样的一个好习惯。

环境就是生产力，记得第一次去日本的时候，我会很谨慎的观察周边环境，不乱扔垃圾，不随地吐痰，就餐时也会学着双膝跪地，把残羹放在餐碟上；但回国后所有的坏毛病又出来了，大概很多人都与我有同感；我想这就是环境的力量。它可以让一个原来不规范的人变得规范、也可以让一个原来规范的人变得不规范。所以我觉得公司在推进降本增效的时候，也可以考虑从环境上去改善，当每个人在整齐、洁净的环境下工作，每位员工自然树立良好的意识，严格按照5S的整理、整顿、清洁、清扫、素养来执行自己的工作，我们就再也不会因为材料、资料、文档标识不清而出

错，也不会因要找一个东西而花费很多时间，更不会把一批合格品和不合格品混在一起。所有的这一切都将为我们节省时间资源和成本资源，从而达到降本增效的目的。

### 二、努力提升员工主动意识，自动自发降本增效

降本增效一方面是公司制定目标去推动，另外一方面也需要员工自动自发的去实行，设备的合理利用与保养、办公用品的使用、空调温度的控制等。上海雅昌在实施这些要求时，都制定了严格的制度，然后要求大家去执行。制度当然是好，但是在很多时候执行时就会出现抵制，一些员工就不在意或者置之不理，可想而知，这样公司需要花费很大的力气去推动。如果我们能够建立这样的一种责任文化，让每个员工都养成这样的一种行为习惯，那执行起来就轻松多了。每个人在家里出门时都会检查水电是不是关好了，但是如果他是最后离开办公室或车间时，就不一定也这样做了，为什么呢？家是他自己的，他有这样的责任意识，而公司他就觉得是老板的，无所谓，所以我们要让员工也深刻感受到企业也是员工的家，只有每个员工做好了，企业才能做好。

我们可以通过一系列的培训，如行为的训练，特别是军训，它能提高人的服从意识、团队意识和吃苦耐劳的精神，其次是企业文化的导入，要使每个员工通过学习养成节约的好习惯，那时你不提醒，员工也会节约。记得当时印刷部车间的照明灯原来有没有人总是亮的，很浪费，但是通过学习教育和责任到人后，这种现象就彻底消失了，现在大家都养成了人走灯灭的好习惯，形成了一种文化精神，即使员工走了一茬又一茬，但这种精神并没有变。在这里基层主管功不可没，因为他的行为习惯直接影响了一线员工，所以我认为在对基

## 07

层主管的培训上应加大力度。前期我们可以从一些细节方面去抓，通过一些小事来锻炼员工，让员工养成良好的习惯，形成一种文化气氛，只有形成了一种文化，它就像时钟一样自动自发的走。

### 三、建立成本目标管理模式

管理上很多时候是公司重视什么，员工就在做什么；公司抓什么，员工就在动什么，这其实是非常被动的。如果公司每年制定一个成本控制目标，然后层层分解，让每个部门的负责人都肩负这个目标，这样就形成了层层推动的动力，再也不是领导一人在喊节约。与此同时，我们还可以建立与目标挂钩的奖励机制，通过目标奖励来促进基层管理者持续的抓降本增效的工作，而不是一种运动形式。再者，我们应加强目标监测力度，只有定期和不定期对目标进行检查回顾，了解完成情况，分析未完成的原因，接下来应该采取的措施等，才能够有效确保目标得以实现。一旦当某个目标没有达到时，管理者必须组织讨论，检查原因，制定改进措施。在组织制定目标时，我们要制定一个目标举措链，即目标是什么，相应的举措是什么，通过这样一个链条确保目标实现。很多基层管理者对于实现目标的措施可能并不一定清楚，这就需要我们建立一个目标沟通机制，来共同实现目标。一旦这种机制建立起来了，基层管理者就能够很轻松的去落实举措，完成了目标。

### 四、制定降本增效的奖励机制

全员参与既能让每个员工感觉到事情的重要性，也可以形成一种积极的氛围，而不至于出现一种排他状况。降本增效也同样是这样的，如果只是某几个岗位或几个领导在那里讲，工作往往是要么雷声大、雨点小，要么就是来得快、去得快。如果我们建立一种全面的

奖励机制，让每个员工都得到切实的实惠，从而让他们都参与进来，大家一方面从行为上动手，履行降本增效；另一方面从意识上行动起来，积极开展创新，通过创新来降本增效。这样一来，大家的积极性调动起来了，效率也提高了。上海雅昌印刷部纸张节约制度就是通过奖励来实行的一个成功范例，原来印刷机长不管是难印的还是容易印的，都是给我多少就印多少，印完为止，现在通过建立奖励制度就不一样了。每个机台每个员工都努力的去节约每一张纸，根本不需要任何人去提醒，因为这样自己能得到实惠，粗略算一下，每年也可为公司节约成本十几万元，从而达到公司与员工之间的双赢。另一个案例，就是通过创新来实现的，印刷部的废旧橡皮布原来都做废品处理，但把它加工成适合印水性油的小橡皮布后，就大大降低了买新橡皮布的成本，虽然目前还不知到底能节约多少钱，但只要能节约，就是一个进步。所以我们要建立一种奖励机制来激励那些不断实现降本增效的员工。总结印刷部的现状，我们主要在橡皮布和专色油墨的使用方面还存在不足，有点浪费，（其它部门不是很了解）这就需要我们各级管理者更加深入的去思考，并且积极采取行动措施，做到办事从细节着手，决策从长远看，这样公司的管理将会不断提升，企业未来将更加美好，员工的收入福利也就会水涨船高。

总之，降本增效是一个持续改善的过程，既要公司高管的持续参与、深耕细作，也要全体基层管理者和员工共同努力、配合，持续改善，降本增效，才能不断取得成效。