

8 管理之窗 Management

东风德纳车桥转型升级跑出发展加速度

■ 韩世永

近几年,受多种因素影响,汽车零部件企业尤其是商用汽车零部件企业均不可避免地遭遇了低位运行。

行业持续低迷形势下,企业如何应对?“坚定不移推进转型升级,将增长的内生动力转移到发展质量和效益上来。”东风德纳车桥有限公司(以下简称“东风德纳车桥”)总经理金仁勇如是说。今年1—5月,东风德纳车桥产销增幅双双超过40%,人均产值同比增长61.81%,大中型客车市场占有率同比提升5.8%。

产品升级 占领国内车桥技术制高点

5月24日,2017北京道路运输展上,东风德纳车桥展厅里,4台“拉风”的车桥展品,吸引了众多专家及参展代表的围观。

“这是我们的明星产品——P1301,当下客车桥的升级版,拥有国家专利15项。”东风德纳车桥产品研发中心的工程师向来宾如实介绍,骄傲之情溢于言表。在首次亮相的纯电动车桥EP-Axle6展桥前,《中国汽车报》采访组更是以此产品为背景,制作专题节目,足见行业及媒体对产品的青睐。

作为商用车桥的集大成者及新能源车桥的引领者,近年来,东风德纳车桥以谋求客车安全、舒适、环保与便捷为己任,对客车车桥技术进行不断升级,推进产品不断向价值链高端攀升,不少产品占领了国内车桥技术的制高点。

S130 客车桥引进德纳驱动桥高动力密度技术,产品轻量化设计后,性能达到国际水平。引进开发的低地板门式桥,以明显的性价比优势成为国内一、二线城市公交升级的首选。

2015年9月面市的P1301堪称中国客车车桥升级的新标杆,产品面市以来,以超强的实验室数据和整车运用市场表现,刷新了



国内客车车桥技术标准:质保里程提高1倍以上,噪声水平相比主流竞品低4—6分贝;整体重量轻26公斤左右;传动效率提高2—3%;间隔维护里程达到10万公里。作为高效节能、低噪环保的全新升级版产品,P1301摘得“2015年度中国城市客运行业信用产品奖”、“中国道路运输杯”最佳新能源客车零部件奖。

凭借以上述产品为代表的新能源客车桥良好的市场表现,东风德纳车桥摘得2016年度中国商用车后市场总评选“最具影响力”品牌,得到行业专家和终端用户的双重肯定。

管理创新 释放发展内生动力

“原先通过采购定位工装,桥壳生产准备周期至少10天,如今用3D打印技术只需6个小时就能完成,并且每批次产品的生产准备费用大幅降低。”东风德纳车桥襄阳工厂桥壳工艺人员介绍说。

这是东风德纳车桥推进自主研发管理创新活动成果的一个缩影。

近几年,东风德纳车桥每年都要集中一个时间段,组织中外管理者们开展DES(东风德纳车桥卓越管理体系)自主研活动,围绕管理创新、示范线改善、效率提升等困扰企业发展的瓶颈问题各抒己见,献计献策,明确改善方向并展开行动方案。

仅2016年,东风德纳车桥运用DES工具及专项改善提升,完成8条生产线改善,综合评价达4级以上;运用工艺技术创新及制造信息化应用推进制造升级,15条关键零部件生产线产能利用率提升10%。聚焦桥总成、桥壳等核心业务,整合减壳、轴管等次核心业务,淘汰半轴、凸轮等非核心业务,产品布局进一步优化。物流成本降低的同时,产品平均交付周期及库存周转天数大大缩短。

除了常规的自主研发活动外,去年以来,东风德纳车桥还加快推进企业信息化发展步伐,不断优化SCF供应链协同管理平台,在实现网上采购订单、配送看板系统自动化传递,实现物料免跟催的同时,随时掌握供应商库存及订单执行进度,建立起一个面向流程、覆盖供应链和财务业务的综合信息管理平

跟谁学3周年探索教育生态价值 打造教育产业新模式

15日,跟谁学在北京举行3周年媒体沟通会。会上,创始人陈向东透露,跟谁学目前是国内领先的好老师好课程平台,2017年将重点辅助支持入驻平台的前5%的老师和机构,并对学生和家长进行更加深度的服务。

据了解,跟谁学成立于2014年6月16日,是一个针对教育资源不均衡和找好老师效率低下等问题,依托强大的技术力量、技术积累及对于教育行业的深刻洞察,跟谁学针对不同群体、不同层次用户的学习需求,利用移动互联高科技手段将老师、学生和家長重新链接的旨在提供个性化的、全方位的学习服务平台。

截至目前,跟谁学平台入驻老师60多万人,入驻机构7万多家,用户超过8000万人,从入驻老师的数量来说,跟谁学已经成为目前全球最大的找好老师学习服务平台,跟谁学App已经成为学生和家長心智认知的领先品牌。

陈向东表示,在围绕跟谁学平台做连接时,发现中小教育培训机构有四个核心痛点,并且以此为切入点,找到解决方案,研发出具有针对性的产品。

第一个核心痛点是很多中小教育培训

机构从招生、排课、续班、课消、数据统计到财务结算,这个过程中有不少问题,大公司每年可以花费大笔费用来开发各种系统,但中小教育培训机构没有这个能力。跟谁学为此专门组建团队,结合中小教育培训机构的系统提升方案,开发了“天校”,提供学员全生命周期管理系统解决方案。

第二个核心痛点是很多中小教育培训机构在做互联网+升级的时候,首先是管理者的意识、意愿和能力需要提升。所以,研发的“商学院”产品,是帮助中小教育培训机构在思想、意识、管理和方法论上有一个全面提升,助力中小教育培训机构达到利润倍增。

第三个核心痛点是很多中小教育培训机构在渠道管理、营销手段,特别是微信场景抑或其他场景上,无法适应移动互联网时代用户的消费和学习习惯,所以,“U盟分销”则专注于教育行业的全渠道分销招生,提供工具、服务和培训三位一体的解决方案。

第四个核心痛点是面对今天使用范围越来越广泛的直播,特别是适合教育场景的互动直播,很多中小机构没有能力去研发直播工具,而跟谁学创建初期组织视频团队进行研发。今天,新上线的“百家云6.0”,一

台,实现市场、经营、生产的各种信息资源充分共享,全面提升企业的市场应变能力。

这种以供应链为纽带的管理创新,带来的不仅是程序的优化,企业效率的提高,市场竞争力的增强,更是企业转型升级持续增长的内生动力。

成本管控 补齐企业发展短板

一组数字给笔者留下了深刻印象:2016年,东风德纳车桥通过对材料、工艺、辅料用量、制造资源等方面进行优化,全年实现技术降成本502万元;通过各项课题改善,累计降成本超过1700万元,运营成本的降低带来了盈利水平的攀升,这一降一升的背后,是东风德纳车桥实施价值链管理,加强对成本管控的成功实践。

所谓“价值链管理”,就是指在不降低产品档次确保产品质量的前提下,依靠先进的技术、科学的管理,以及深化企业改革等措施,降低运营成本

依据这一策略,东风德纳车桥首先从淘汰落后技术、产能上“开刀”,对效能低下的铸造分公司进行关闭。2016年,东风德纳车桥有超过40条非核心零部件生产线被淘汰或整合,由此大幅度降低了生产成本。

其次,东风德纳车桥对供应商体系进行梳理和整合,打造协同供应商平台,实现物料免跟催,精减供应商近100家。通过整合,采购成本进一步优化。

与此同时,东风德纳车桥围绕“提升品质、提高客户满意度”的目标,主要从提升质量体系运行有效性,降低市场索赔和0公里不良,降低供应商纳入不良等方面开展质量攻关及改善工作。2016年资金索赔率下降1.21个百分点,净索赔率下降0.38个百分点,0公里PPM同比下降50%。

一系列降成本的“组合拳”,卸掉了东风德纳车桥背负多年的“成本包袱”。轻装上阵的东风德纳车桥加快了转型升级发展步伐,跑出了发展的加速度。

是支持双向低延时的互动视频沟通;二是百家云的直播是集多功能,如支持视频、音频、白板、屏幕、文字和文档的综合性直播;三是具有SaaS服务功能,可以使用完整的百家云服务还支持界面定制化和品牌定制化等,“百家云”已成为教育领域中最懂互动视频直播的专家。

会上,跟谁学CTO、百家云事业部总裁李钢江表示,经过3年的深耕细作,百家云无论从技术还是服务上都日趋完善,在业界已达领先水平。

跟谁学创建3年来,从单一的跟谁学平台走向生态化发展,形成了以跟谁学平台为主,通过天校给予系统赋能,通过商学院给予管理赋能,通过U盟分销给予渠道赋能,通过百家云给予空间赋能,构建了全新的教育生态价值网络,由此重新定义学习服务。

陈向东说,“做这件事并不容易,是一个比较复杂的生态系统”。正是这个“比较复杂的生态系统”,在这个重构的时代,放大了跟谁学的竞争优势,提高了跟谁学的竞争门槛。在反复不断地深入市场调研和深度走访用户的基础上,跟谁学平台在追求多样化的同时,开始了生态价值模式的探索,重构教育生态未来。

(中新网)

打造资源节约型和环境友好型企业

伊力特投资3000万元新建污水处理站

6月8日,笔者在新疆伊力特实业股份有限公司污水处理站工地听到机声隆隆,看到施工人员正在忙碌,这是伊力特投资3000万元的污水处理站正在繁忙兴建中的场景

随着企业规模发展,伊力特实业股份有限公司原有的污水处理站设施设备、污水处理能力都跟不上企业发展步伐。伊力特实业股份有限公司决定另选新址,投资3180万元新建一座大型污水处理站。在企业发展经营过程中,新疆伊力特实业股份有限公司牢固树立“低碳生产、绿色环保、节能减排、循环利用”的经营理念,进一步加大节能减排环境治理工作力度,实行目标问责制,签订节能减排目标管理责任书,将各单位节能减排纳入绩效考核,实施一票否决制,努力打造为资源节约型和环境友好型企业。还邀请媒体实地察看伊力特的环保,自觉接受社会舆论监督。建立健全环保“三项制度”即环保考核制度、环保问责制和环保奖惩制度,列入单位年度经营考核中,与单位评优升级、绩效考核相挂钩,明确责任,落实到人。

为保证污水处理质量,便于加强监控,伊力特实业股份有限公司严格执行“四分制”(即分厂分班组分时分段排放),尽管污水处理站处理能力为1200立方米/天,而实际排放综合废水600立方米/天。公司还先后制定《伊力特污水处理站管理制度及操作规程》《伊力特污水处理设备维护管理办法》《伊力特污水处理站污水处理流程》《伊力特污水处理站突发事故应急预案》等22项管理规章制度。

伊力特积极主动安装了数据采集器和COD在线监测仪,与兵团环保局联网,确保环保部门随时调集监测数据。为严格控制一、二、三厂综合污水排放总量,公司在各厂出水口安装了流量计,杜绝水资源跑冒滴漏。公司加强与高等院校、专家学者合作,针对新疆气候特点和便于冬季调试,对曝气调节池、厌氧池、生化沉淀池、污泥池、中和池、阀门及设备并进行外墙保温,提高综合水温度,促进菌种生长。针对酿酒生产中产生的黄浆水,他们设计了专项治理方案,以降低COD、BOD的含量,达到排放标准。

(李俊)

管理日记

流程是最好的管理

■ 金杯电工股份有限公司总经理 唐崇健

没有规范流程，管理一切为零

随着企业规模的扩大,人治的管理方式导致决策的随意性,使企业风险增大。很多企业对流程文件的描述都非常简单,仅仅描述流程的整体方面,并不会细化到岗位的每一步操作,结果很多事实真相就被掩盖了。随着组织规模的扩大,企业需要统一管理规范,仅靠以往的上传下达是无法实现的,这个时候就需要流程代替个人发挥作用。流程管理可以解决横向拉通问题,提高组织协同力。

管理秩序化，让员工享受流程之美

企业发展到一定规模后,“一把手”已经很难任一己之力管理全部业务,这时如果企业缺乏组织流程上的准备,管理团队流程意识模糊,领导者就会陷入事必躬亲的误区。并且,员工也很难分清职责,将会无形中消耗掉企业发展的后劲。因此,从单纯的业务流程升级为管理流程,是提升企业整体水平的重要一环。没有规模的流程,管理将成为空谈。所以,制订简单明确的流程并坚决执行是企业管理的关键。

决策程序化，让执行更有保障

科学做决策在当今时代具有客观必然性,单纯依靠传统经验已不能做出准确的判断。简单来说,这种做法已经不能适应现代社会活动的需要。因为在现代社会,决策不仅需要领导者的经验和才能,还需要各方面的专家理论与方法;不仅需要领导者的敏锐的直觉,更是离不开科学的方法、程序、论证。

以流程为中心，实现扁平化管理

“扁平化”是相对于“等级式”构架的一种管理模式。它较好地解决了等级式管理的“层次重叠、冗员多、运转效率低下”等问题,加快了信息流的速率,提高了决策效率。流程组织在日常管理中,要实现扁平化管理。

华润资本首席投资官张宗：“一带一路”筑海外投资新略

“目前华润的国际化经营战略是,把‘一带一路’倡议的投资范围放得更大,并与中国的消费升级、产业升级结合在一起,实现‘好产品+好渠道’的策略。”17日-18日,2017丝路国际联盟大会在浙江杭州召开,华润(集团)有限公司(以下简称“华润”)旗下的另类投资与资产管理平台“华润资本”首席投资官张宗在接受中新网专访时表示,华润未来投资的目标是把海外的好产品好服务带回给中国,以满足中国消费者更高的消费需求。

从1938年成立于香港,到发展为世界500强第91位的多元化控股企业,华润已经形成了超万亿元人民币的资产规模,是不折不扣的“航母级”企业。近年来,华润正积极探索“一带一路”倡议下的“走出去”,足迹遍及四大洲十多个国家和地区,试图敲开一扇全新的发展之窗。

“在过往的两三年里,华润在‘一带一路’沿线国家,包括其框架下面延伸的一些市场皆有布局。”张宗告诉记者,在发达国家方面,华润的投资目标包括澳大利亚、新西兰、欧洲大陆以及英国等国,而在东南亚沿线,除了已在泰国已经投资近三十年外,缅甸、老挝、越南等国,都在华润的海外投资视野之内。

海外的投资布局规模如此之大,自然来源于华润强大的实力与自信。据张宗介绍,华润的大部分业务都可以找到与“一带一

路”倡议相契合的利益点,在此之下华润利用资源整合优势、业务协同优势,可逐步形成竞争合力。“对大多数沿线国家企业而言,他们本地的市场相对饱和,没有太多的发展机遇。而中国目前是世界第二大市场,对他们来讲是不可被忽略的市场机会。”

在具体产业投资布局上,张宗表示,目前华润在海外的投资目标主要聚焦两大板块,即大健康消费品领域与基础设施建设领域。“大健康消费品领域主要包括大健康、大消费,基础设施建设领域则主攻燃气、水泥、电力行业等方向。”结合华润在中国国内的销售优势,相关投资即可实现“海外产品+好渠道”策略,“我们的目标是把海外好产品好服务带回中国,以满足中国消费者更高的消费需求,同时让被投资的公司在海外有更多业务拓展的机会。”

从基础设施建设,到能源的开发利用,再到贸易往来,“一带一路”倡议的推进将带动华润多产业链、多行业的发展。但不否认的是,当前全球政治经济风云激荡,风险与挑战并存,华润对此也面临着重重考验。

“无论是地缘政治因素、当地经济环境,还是社会责任、环保等方面,我们的确都会遇到相关风险。”张宗表示,最大的考验还是来源于“人才”。“尽管华润的总部在香港,我们已经是相对市场化、国际化的企业,但目前依然面临海外投资人才、专业技术方面的欠缺。”

(方堃 汪恩民 张煜欢)