

# 6 管理诊所 Management Clinic

精细化管理是首都机场股份公司采购管理长期坚持的管理理念。正是坚持了这个理念,这几年,首都机场不仅在能源管理方面,还在采购效能、实物资产管理和促进科技进步方面都取得了一定成绩。

## 首都机场股份公司技术采购管理纪实

■ 曾晓新

2014年11月28日,首都机场顺利通过能源管理体系外审,成为国内首个通过能源管理体系认证的机场。在负责推动认证的首都机场股份公司技术采购部总经理王静涛看来,构建能源管理体系并通过国家认证,就是首都机场股份公司为了实施全面深化改革战略,推进精细化管理的具体措施之一。

“精细化管理是首都机场股份公司采购管理长期坚持的管理理念。正是坚持了这个理念,这几年,首都机场不仅在能源管理方面,还在采购效能、实物资产管理和促进科技进步方面都取得了一定成绩。”王静涛说。

### 落实管理责任 首先健全制度

在王静涛的理解中,精细化管理就是要落实管理责任,将管理责任具体化、明确化。“落实管理责任,首先是要健全制度,其次是要确保员工执行到位,最后是要有严苛的监督机制保证。这几年,我们在制度建设方面下了很大功夫,尽力确保制度到位和完善”。

首都机场股份公司技术采购部采购业务经理李文颖告诉记者,得益于制度的完善,采购业务这几年在成本节约方面效果显著。“首都机场连续几年采购数量不断增长,但同时节约金额比也在不断提高。2014年,节约金额比同比提高了5%。我们模块2014年共执行集中采购任务403项,节约金额3662万元”。

“针对采购业务,我们专门制定了《采购管理规定》,这比国家的相关法律法规还要严格。每年我们都会根据国家相关法律法规的变化修订公司的《采购管理规定》。机场不仅涉及物料设备的采购,还有服务项目的采购。

### 台州市 30 多家中小企业“论剑”管理

■ 陈佳乐

“招人不难,但要管理好这些人却是现在最头疼的事……”近日,30多家来自台州各县(市、区)的中小企业代表汇聚在路桥,和来自温州的中小企业企业管理咨询团队的专家一起,探讨企业管理的相关话题。

制度建立后,员工执行为啥那么难?这次参会的30多家中小企业,大多是传统制造企业。

杨志军所在的柯氏电器专攻发电机配件生产,现有员工200多人。随着公司渐渐壮大,杨志军发现除了生产经营上的问题,如何管理好底下这200号人,成了他最关心的话题。

“员工年龄层以60后和70后为主,很多都是公司的老员工。”杨志军说,这些年来,公司制定了相应的规章制度,且不在少数,但真正执行起来的,却寥寥无几。

对于杨志军的烦恼,52岁的温岭大世界实业有限公司总经理疏仁启也有一肚子苦水要倒,“公司的管理中层大多和我差不多年纪,而基层的员工则是二三十岁的年轻人较多,在执行一些制度上,存在很多代沟和阻碍。”

听了几位中小企业代表的讨论后,国家高级职业经理人蔡忠成认为,台州的中小企业在制度执行与员工管理上,大多存在一个误区,“制度,不是老板制定给员工用的,而是制定给所有人的,包括老板、高层和中层管理人员。”

蔡忠成给大家一个建议,制度的执行力应该由上而下,人人平等,在这样的前提下,才能将素质原本参差的员工拢在一起。

开那么多会,有些事为啥还不能落实?在众多的企业代表中,兼管两家公司的美女高管郑诚诚显得很特别,她说自己不是来学管人的,是来学习其他企业都是如何开会的。

郑诚诚说,大家都会在各自的小组里开各种会,但会议的效果却不那么理想,“好像会议上布置了事情,就只是说了而已,一般三四天工夫,大家都会忘记会议上强调的事,经常会拖延。”

郑诚诚的这席话,同样引起了热议,不少企业代表也抱怨,很多时候好像是为了“开会”而开会,是否能达到会议效果,似乎并没有那么多人去追究。

“会必议,议必决,决必行,行必果。”蔡忠成用12个字总结会议的意义所在。

在被问及如何开会时,郑诚诚说出了大部分会议的流程:老板或主管在会上或布置任务,或表扬批评,员工大多在底下洗耳恭听。

“说了不代表做了,做了不代表做好了。”蔡忠成说,“会议是计划,而会议结束后的检查、监督、执行、补充、修正等步骤,又有多少企业管理者会做全?”



针对服务项目的采购,国家没有强制性的规定,但我们针对200万元以上的服务项目制定了规定。总之,所有的采购动作都确保了有据可查、有规可依”。李文颖说,通过完善《采购管理规定》,不断强化采购风险控制和成本控制的手段及机制,目前基本上实现了采购项目零投诉。

### 员工执行到位 打造专业队伍

“进行精细化管理,每一个管理者必须到位、尽职,这是精细化管理的内在要求。每名管理人员在平时的的工作中必须做到精、细、严”。王静涛说,技术采购部在进行精细化管理的过程中,打造了一支专业队伍。

技术采购部资产管理模块的何晶就是这支专业队伍中的一员。何晶平时负责车辆、空

调、小型家电、通信设备等资产的日常管理。工作。“要做好实物资产工作,必须细致和专业,这样才能实现设备价值的最大化,使全生命周期内的设备投资费用处于最经济状态”。在接受记者采访时,何晶用短短的一句话总结了他多年一线工作的宝贵经验。

夏季汛期到来之前,何晶就和场务队员共同检查防汛车辆,组织环卫队员工调试。前几年,在一次防汛检查中,何晶发现首都机场飞行区内一个雨水泵房在使用时存在电源供应不足的问题。细心的他利用单位闲置的货车和电源,请车辆改装厂进行设计控制和操作装置,成功地组装成移动的发电车,为之后连续几年的防汛工作提供了有力的保障,同时节约了资金近20万元。

“像何晶这样的员工还有很多。大家都严格落实制度规定,在工作中专注地做好每一

## 企业要继续解放思想 推进改革创新

——访福建海峡经济研究院院长闻盛



福建海峡经济研究院院长闻盛

■ 林长生 吴隆重

“全面推进企业改革创新,迅速提升实力,‘两个100年目标’一定能实现。”福建省企业与企业家联合会执行副会长兼秘书长、福建海峡经济研究院院长闻盛出席了最近举行的福建企业家活动日座谈会,在接受记者专访时如是表示。

1984年3月24日,福建55位厂长经理关于“松绑放权”的呼吁公开发表,推进了我国企业改革中重要的体制创新。去年习近平

主席给福建30名企业家的回信,对企业家创新发展给予巨大鼓舞。中央新近出台的《关于深化体制机制改革加快实施创新驱动发展战略的若干意见》(以下简称《意见》)引起了闻盛的密切关注,闻盛认为这是新常态下传统企业创新发展实现转型升级的“宝典”。

《意见》要求:在有条件的省(自治区、直辖市)系统推进全面改革创新试验,授权开展知识产权、科研院所、高等教育、人才流动、国际合作、金融创新、激励机制、市场准入等改革试验,努力在重要领域和关键环节取得新

## 海尔智能制造模式 荣获“中国轻工联合会管理创新”一等奖

■ 郑青莹

4月2日,中国轻工业联合会对在2014年在科技创新、管理创新方面表现突出的企业颁发了奖项。海尔凭借《互联网时代家电企业以用户需求为导向的智能制造转型升级模式》创新项目荣获管理创新一等奖,是智能制造领域唯一获此殊荣的企业。

此次评选的目的是契合国家“中国制造2025”的战略,鼓励企业把改革创新贯穿于轻工业发展的各个环节,推动企业管理创新和管理科学进步,全面反映轻工业企业面临互联网时代新形势、新任务下企业管理与变革发展的创新成果。据了解,“中国轻工企业管理现代化创新成果”是由中国轻工联合会设立的最高级别轻工企业管理创新奖项,代表了轻工行业管理创新的最高水平。

其中,海尔在互联网时代由大规模制造向大规模个性化定制模式转型升级,始终坚持技术创新与模式创新,探索出一条与用户需求无缝对接、全流程实时互联的智能制造体系——互联工厂,颠覆了传统家电业的制造模式,实现了行业引领。

互联网时代,用户需求成为推动产业发展的第一生产力,如何准确获取用户需求并将其迅速转化成市场商机成为全球家电企业面临的重要难题。在这一背景下,传统制造业

件事,在每一个细节上精益求精,力争最佳。正因为如此,我们的服务品质、管理效能才能不断提高。”王静涛说。

### 全面精细管理 各处成效显著

“这几年,通过采用精细化管理方式,让机场在提高采购效能和资产管理品质、促进科技持续进步、推动绿色机场建设等方面取得了较好的成绩。”王静涛说。

如今,减少碳排放、建设绿色机场已成为国际空港建设的大趋势。首都机场股份有限公司技术采购部能源业务经理唐孔箬说,精细化的能源业务管理方式,使机场的能耗水平不断下降。2014年,为了达到首都机场集团公司提出的考核要求,能源业务模块按照明确目标、落实责任、措施到位、奖惩分明的原则,建立了股份公司的节能目标评价、考核和奖惩机制,并将能耗指标纳入公司财务考核指标。“我们从定性和定量两个方面出发,科学、全面地构建了公司能耗考核体系,切实落实了公司各部门节能工作要求。大家在考核压力下开展工作,节能效果十分显著。能耗水平仍然保持同比下降,并提前完成了北京市发改委‘十二五’的考核任务”。

能源业务管理的精细化做出实效,科技发展管理同样成效显著。自2013年伊始,首都机场股份公司构建了科技化管理体系,借助科委会平台,发挥科委的联动作用,组建了跨部门、跨组织的科研团队,大力推进机场重要生产运行系统的科技研究。2014年,首都机场股份公司航站楼管理部与技术采购部联合开展的进口备件国产化替代项目取得阶段性成果,节约采购资金553万元,相比进口品降幅达30%~50%,并且采购周期缩短了3个~6个月。科研成果切实转化为生产力。

### 突破,及时总结推广经验,发挥示范和带动作用,促进创新驱动发展战略的深入实施。闻盛认为,福建自贸试验区的成立,将为企业创新发展提供难得的历史机遇,《意见》对企业经营创新的指导意义也将更具针对性。

在与其他企业家打交道中,闻盛发现,一些企业在经营体制创新、管理方式创新等方面取得很大成功:福建福能集团通过“体制混合、产融结合”等创新经营改革,实现业绩大幅度攀升,主要经济指标跃居全省国企前茅;恒安集团历来重视创新变革,最近引进国外技术打造信息化管理平台,实现第三次管理变革,该企业每一次创新、变革,都使生产经营步入健康发展的快车道,稳居行业龙头地位;福建利嘉集团最近与福州保税港区合作,首次开创将自贸区保税利好政策引入各大专业市场的范例,引发新一轮投资热潮……这些创新变革都得益于经营理念的创新解放。

目前,福建省各级政府正在加快转变职能、大力简政放权。闻盛认为,这是又一次重要的“松绑”放权,也是企业家更好发挥智慧力量的历史新机遇,他建议广大企业家重视对《意见》学习,继续解放思想,推进企业改革创新,提升实力。他相信,在中国共产党成立一百周年时全面建成小康社会,在新中国成立一百周年时建成富强民主文明和谐的社会主义现代化国家,这两个目标一定能实现。

个人喜好自由选择了空调的颜色、款式、性能和结构等定制专属空调,智能制造系统在接收用户订单信息后就自动排产。同时郑州互联工厂打通了用户交互可视、定单可视等10个互联工厂可视化的关键节点,使用户定制产品的进程都在用户“掌握之中”。在这里,用户不仅仅是产品的“消费者”,更是产品的“创造者”和“监督者”。

据海尔相关负责人介绍,海尔互联工厂能购满足用户的全流程体验,在先进制造的硬件设备的背后,离不开两大平台的支撑——众创汇用户交互定制平台和海达源模块商资源平台,通过这两大平台,用户需求与全球一流的设计资源、模块商资源等外部资源无缝对接,提升互联网时代用户的个性化体验。

当前,我国制造业正面临转型升级的重大机遇与挑战,这也对中国制造的管理模式提出了的更高水平要求。我国之所以是个制造大国而不是制造强国,除了核心技术、人力资本素质等方面不足,还有一个不容忽视的关键因素是管理。海尔率先认识到这一点,借助互联网这一生产力引擎,打破组织边界,将用户纳入到管理网络中,正深刻地改变着制造模式、流程乃至整个制造业的结构,这一具有未来竞争力的创新成果将有力推动整个制造业的转型升级。

举例来说,2015年3月,全球首台定制空调在海尔郑州互联工厂下线,这款空调的用户先是登录海尔商城空调定制页面,根据

### 东风德纳车桥十堰部件厂 党群干部

### 现场安全督导工作启动

为更好地落实“一岗双责、党政同责”的要求,助推现场安全管理工作提升,4月1日,东风德纳车桥有限公司十堰部件厂启动党群干部现场安全督导工作。

为确保工作取得实效,该厂成立了以党委书记陈正权为组长的安全督导组,成员包括党务室、工会、保卫科等党群系统干部员工,督导工作以小组为单位,不定时对现场安全进行巡查。安全督导内容包括:检查现场操作人员的不安全行为、督导安全责任制的落实情况、发现作业现场安全隐患等。安全督导组每季度召开一次督导情况总结会,通报督导情况,总结现场问题,并将总结报告提交职能部门,对共性问题进行集中整改。(汤涛)

### 山东冠一餐饮: 管理做强工艺创新 为企业注入活力

餐饮企业要发展就必须在饮食的口味、口感和质量上赢得消费者的青睐。而随着市场竞争的日益激烈,餐饮企业还必须防止食品口味的同质化和竞争模式同质化。出于这两点考虑,餐饮企业必须坚持做好食品加工工艺、制作工艺的创新。创新一直是餐饮行业能否在众多竞争者中突围的重要因素。山东冠一餐饮管理企业正是一家以创新力见长的餐饮企业,它是一家现代化的餐饮管理服务类企业,多年来始终致力于餐饮制作工艺的创新,推出了很多知名的餐饮品牌。

山东冠一餐饮管理企业在食品制作工艺的创新上主要做出了两方面的调整:第一是积累了大量的专业人才。山东冠一餐饮管理企业采用的是人才强企的战略,认为高端人才的融入才是食品制作工艺创新的根本保障。企业坚持做好各类人才的引进和培训,积极挖掘中国传统饮食文化中的精髓,创新推出了福祺道鱼火锅、瑞余烤鱼堂、爱思米、冠味至尊等多个知名的创新型品牌,以独树一帜的食品制作工艺备受推崇。

山东冠一餐饮管理企业的第二大调整是立足地方美食制作工艺进行创新。在千百年的发展演变中,我国各地区都诞生了很多特色鲜明的美食工艺。它们没有普及到全国各地,但却往往在特定的区域内广为人知。山东冠一餐饮管理企业立足区域性的美食制作工艺进行创新发展,将各地区的特色美食推向全国,掀起了一场场轰动业界的美食风暴。餐饮界有名的福祺道鱼火锅就是以山东特色老坛进行的食材腌制。

山东冠一餐饮管理企业在进行食品制作工艺的创新方面走到了行业前列。在这里,每一种潜在的,有价值的食品制作工艺或创意方案都得到了高度重视;每一种新的尝试都以科学的论证为前提。正因如此,山东冠一餐饮管理企业的每一个创新美食都能迅速赢得市场认可,为企业发展注入了新的活力。

(罗平青)

### 呼伦贝尔供电公司: 探索管理创新思路, 促进管理水平提升

为全面做好公司财务管理创新工作,充分发挥财务人员的积极性、创造性,进一步提升公司财务集约化管理及人员队伍综合素质,近日,呼伦贝尔供电公司财务资产部组织部门业务骨干、新入职大学生成立管理创新小组,召开专题讨论会,落实公司《关于申报2015年管理创新项目通知》的要求,提炼管理创新项目,加强财务人员写作能力锻炼,多手段促进管理水平的提升。

财务资产部积极鼓励财务人员培养创新意识,充分调动财务人员积极性,集思广益探索创新思路,并通过讨论-收集资料-再讨论的过程,反复论证管理创新项目实施的可行性,拟定管理创新工作方案。通过讨论,目前已甄选出三项管理创新课题,其中市公司两项、县级公司一项,分别从纳税筹划、财务分析、工程核算管理的角度对管理水平的提升进行了探索,寻找提升管理水平、规避企业经营风险的方案。

市公司财务资产部将管理创新小组进一步划分成A小组和B小组,引入竞争机制,合理分工、分配不同的研究方向、制定工作计划,拟于每月初召开创新项目实施情况讨论会,协调解决工作中存在的困难,汇报各小组管理创新工作实施进度,保证管理创新工作按计划有序进行。此外,为提升小组成员写作能力,财务资产部给全体人员按月分配写作任务,传导压力,加强理论学习和实务研究,注重人员队伍综合素质的总体提升,尤其是提高创新小组成员分析总结的能力,真正培养出能创新、爱学习、有责任心、工作能力强的财务复合型人才。

创新是企业发展的根本动力,是人类智慧的结晶。只有对工作有过思考才会有真正的创新,因此财务资产部对此项工作的重视有助于财务管理的良性循环,以创新的压力推进创新的能力,鼓励财务人员多思考、多提炼、多总结,从而促进管理水平的全面提升。

(付海梅)