

6 管理之窗 Management



● 技术保障组高级技师陈柏全在检查车辆

■ 黄黎黎

《汉书·李寻传》有云:“马不伏历,不可以趋道;士不素养,不可以重国。”没有足够的能力,不足委以重任。

2017 年 3 月,全国两会如约而至。在这举国瞩目的重要时刻,只有堪为国之重器的企业,才有资格入围提供两会服务的重任。

在过去的 13 年,尽管每年有不同的客车品牌流转于两会舞台,但每年在同一个时刻,都会与两会代表们默默相随、朝夕相伴的,却是这样一位实力隐者,它有一个响亮的名字叫“玉柴机器”。

服务两会 实力挑担

两会召开前夕,记者采访了玉柴股份服务中心技术保障组组长王继生和北京办事处服务经理曾巩。

“从 2003 年以来,今年是玉柴连续第 14 年上两会。”玉柴北京办服务经理曾巩告诉记者,2017 年搭载玉柴发动机服务两会的客车共有 166 台,其中首汽 125 台、北汽 41 台。尤为值得一提的是,此次由北汽提供的 41 台两会用车全部搭载满足“特京五”排放

从 2003 年以来,今年是玉柴连续第 14 年上两会。在过去 13 年两会服务的“零故障”运营,为玉柴卓越的产品和服务提供了最无声却最有力的佐证。可以想见,这一“零故障”的故事将在玉柴人严谨、细致、深入的工作中,一年又一年重现,造就客车行业的一段传奇佳话。

玉柴机器服务两会 14 载 造就“零故障”传奇



● 玉柴服务团队为保障两会车辆做准备

要求的玉柴 6L 和 6J 发动机。

在中国客车行业,可以毫不谦虚地说,玉柴凭借出众的研发积淀和市场敏感,始终扛旗领跑。数据显示,2015 年,玉柴机器的市场保有量超过 70 万台,以高达 60%的市场份额连续 15 年间鼎客车动力市场,并率先布局“特京五”这一行业制高点。

众所周知,“特京五”排放标准首次规定了颗粒物(PM)的排放限值,要求高于在全国实行的国五排放标准,DPF 的标定难度非常大。为此,玉柴在 2014 年便开始对既有国五产品进行二次研发,并邀请了德国与美国的相关机构共同参与其中,以确保产品性能和品质领先行业、同步国际高水平。

其中,作为中国客车行业中的经典之作,玉柴 6L 发动机是外事、贵宾接驳等高端活动中的常客,运营经验丰富且从未让人失望。2017 年两会用车的大中型客车,同样 100%搭载这款常青产品。

满足“特京五”排放的玉柴 6L 发动机,

聚合了欧洲现代最新技术,性能全面提升,技术更加成熟,性价比更优,是一款强劲可靠、高效省油、低噪环保的客车升级版动力,完全具备为两会代表提供环保、高效、可靠、安全客车动力服务的实力。

玉柴满足“特京五”标准的 6L 发动机在两会用车上的批量亮相,既是玉柴产品实力的彰显,也是玉柴市场地位的佐证,更代表了“玉柴机器”始终是客车行业最值得信赖的高端动力品牌。

全面保障 服务唯上

不经一番寒彻骨,哪得梅花扑鼻香。作为全国两会接驳服务的“核心”,历经考验、备受信赖的不仅是玉柴高品质的产品,更是一次无微不至的“捷诚”服务。

负责本次服务保障的玉柴总部技术工作组组长王继生告诉记者,“在第一时间以最快的速度响应”是玉柴服务系统人员自觉加诸自身的一道“紧箍咒”。小事不错过,大事更不容半点松懈,尤其是在全国两会如此重大的场合。

今年 1 月初,尽管离全国两会召开还有近 60 天,作为驻京牵头两会服务的负责人,曾巩早已投入了紧张的前期备战之中。

“比起往年,今年北汽有批‘特京五’的客车上两会,因此新品保障成为我们服务工作的重难点。”曾巩告诉记者,“玉柴非常重视,特地从总部委派了两名工程师赴京驻点,专门对接两会服务难题。”

养兵千日用兵一时。实际上,玉柴“特京五”发动机在京投入运营已经接近一年。“经过一年的经验积累,我们有信心能做好两会期间的服务保障工作。”成竹在胸亦未雨

绸缪方能事半功倍,十数年两会“零故障”服务业绩的出炉,靠的正是平日的稳打稳扎和关键时期的妥善组织。

“过完年回京,玉柴服务团队就开始着手制定《两会期间车辆服务保障方案》,并成立服务保障团队。”曾巩强调,“玉柴的两会服务经验是,前提工作一定要到位,才能最大限度地避免可能问题的出现。因此,每台车、每台发动机,我们都尽力很仔细地去检查、保养。”

事无巨细是玉柴服务人员一贯的特点,而严丝密合的流程操作则进一步使服务保障工作难以出现挂一漏万的丝毫疏忽。

在接到两会服务任务后的第一时间,玉柴保障团队针对两会服务发动机进行全面检查,对可能出现的常见故障点重点检查,防患于未然。

在两会开始前的几天,他们将对发动机再次进行全面检查,不放过任何可能出现的瑕疵;会议期间,玉柴所有服务人员必须保证 24 小时电话畅通,由专人在驻地周边服务,以防遇到突发问题,能保证马上到现场紧急协调处理,保障车辆正常运营。

此外,玉柴依托北京地区的服务站,准备了充足的配件,且每天对车辆例行检查,确保万无一失。

台上一分钟台下十年功。当事情做到极致,最难的不再是突破,而是始终保持这种领先。连续 13 年两会服务的“零故障”运营,为玉柴卓越的产品和服务提供了最无声却最有力的佐证。可以想见,这一“零故障”的故事将在玉柴人严谨、细致、深入的工作中,一年又一年重现,造就客车行业的一段传奇佳话。

豫北监察分局：推行数字科技 强化档案管理

近日河南煤矿安全监察局豫北监察分局利用电子科技强化档案管理,取得了良好成效。

该局结合分局实际,建立健全了《豫北监察分局档案保密制度》、《豫北监察分局档案借阅利用制度》等 8 项管理制度。并提出了分类编目的建设性意见,在省局有关处室指导下,建立了分局分类编目大纲、矿井代码表,为档案分类整理奠定了基础。

建设了档案借阅室、档案室,配备了档案密集柜、温湿度仪、防磁柜、灭火器等基础设施,具备防火、防盗、防潮、防尘等安全防范措施。二是配备了档案管理专用计算机、复印机、扫描仪等设备。积极运用档案数字化管理软件。积极试点使用档案数字化管理软件,及时向省局上报、沟通运用情况,主动联系国家档案馆解决存在的问题,帮助兄弟分局推进档案数字化管理工作。

同时,制定了分局档案整理方案,明确了整理责任人、时限、方法、标准,对档案的收集、分类、排序、整理、移交等具体工作做出了详细规定,严格按照时限、标准整理上架。截止目前,共整理文书类档案 4433 件、专业档案 5921 件、财务档案 621 件,扫描档案 7435 件,上传数字化管理软件档案 3433 件,全面补齐了历史欠账,2016 以前所有档案均已整理上架完毕。

(本报记者 任二敏)

“数字化”浪潮 引领中国零售革命

中国生意难做,折戟中国市场的海外零售巨头大都有此感慨,前有全球最大家用电器和电子产品零售集团百思买,后有正在陆续关闭中国内地门店的英国最大跨国商业零售集团玛莎百货。

或许是心有不甘,玛莎百货退出中国内地市场时悄悄留了一手,表示“欢迎中国消费者前往网络官方旗舰店继续购物”,似为未来埋下伏笔。

反之另一边,中国本土“阿里系”旗下的盒马鲜生从 2016 年开始异军突起,无论是会员数,还是订单数,它都当之无愧地成为中国零售行业的“新晋网红”。其位于上海金桥的第一个门店,2016 年 6 月线上日均订单就超过 4000 单,客单价达到 70 元人民币。

“这才是一家真正的互联网超市”,从店内商品的陈列方式,到最终的网络支付模式,盒马鲜生的诸多创新让“90 后”药剂师詹志雄倍感新鲜,并让他在走出门店时给出了这样的评价。

知道自己的消费者是“80 后”“90 后”、所想即所得、一站式购物以及生活方式娱乐化,正在上海举行的 2017 中国零售数字化创新大会上,盒马鲜生创始人侯毅分享了四大成功“秘诀”。他说:“我希望我们销售的大部分是来自于线上,而不是线下。”

侯毅所说的正是互联网在重构中国零售行业时所起到的颠覆性作用。

中国有句古话:无破则不立。“中国零售科技正处于爆发的前一夜,”普华永道中国零售及消费品行业主管合伙人王笑 3 日接受记者专访时说,“资本+”技术,将给中国的零售业带去最主要的影响。

眼下,零售的数字化像是一个未出阁的绝世美女,纵使争议话题不断,却也引得众人争相追捧。王笑说,在调研了全球 350 位 CEO 后发现,超过 80%的 CEO 认为投资决策、互联网的转型,企业的数字化转型是他们第一考虑的要素。

“未来的零售业会长什么样?现在可能谁都说不太清楚,因为变化太快。但有一点是确定的,就是数字化肯定会成为未来零售业的一个重要特征。”中国连锁经营协会秘书长裴亮认为,数字化是零售业实现转型和创新的重要突破口。

当前,中国零售业“数字化”发展水平还处于从起步到优化的阶段,前台的数字水平明显要领先于后台,这也就决定了零售业的“数字化”浪潮不可能依靠一个团队或某家企业单打独斗完成,其势必要通过合作的方式推进,“因为我们数字化解决方案需要专业团队,需要长期资金的大量投入,需要多方面协力合作”,裴亮说。

说得具体一点,比如说在商品和供应链领域,数字化可能运用在商品的数字标签;比如说在经营和管理的领域,数字化乃至云计算可能应用于精准的营销;再比如说在客户的服务阶段,数字化可能会用于客户多维度的标签,会用于会员的服务以及会员社交这样的 APP,技术的开发需要过程,数字化的应用需要实践,观念的改变则需要时间。

做“有温度的商业”,这是银泰商业集团执行董事兼首席执行官陈晓东对于“数字化”浪潮的理解,而万达网络科技集团副总裁徐辉则说,“我们所处的时代也是一个数字化的时代,我们所处的时代也是一个前所未有的、赋予了消费者更高权力的时代,是消费者,而不是任何其他人在改变这个游戏规则。”

(李佳佳)

美团点评 首次设立产业基金 将专注大消费领域

日前,美团点评 CEO 王兴在 2017 年度内部沟通会上透露,由公司作为基石投资人首次发起设立美团点评产业基金,旨在践行美团点评的使命——“让每个人吃得更好、活得更好”。该基金将主要专注于大消费领域的项目投资,致力于推动本异地生活服务企业的发展和产业升级。

据悉,美团点评产业基金将会进行独立的市场化运作,基金目标规模 30 亿元人民币,首期 15 亿元人民币,资金来源包括美团点评、腾讯、新希望等一批大型知名企业及专业母基金。基金的投资阶段,将主要专注于大消费领域 C 轮以前的项目投资,投资方向为 To B 及 To C 的双向投资,具体包括餐饮、零售、及酒店旅游、休闲娱乐等本地生活服务领域。投资额度上,单个项目的投资金额会在 3000 万人民币到 1 亿人民币不等。

美团点评高级副总裁陈少晖将担任产业基金管理公司 CEO。陈少晖曾任腾讯产业共赢基金执行董事,14 年加入美团点评负责公司战略发展与投融资。过去三年,美团点评公司已在餐饮、旅游、生活服务等行业上下游投资超过 30 个项目。随着美团点评产业基金的成立,美团点评战略布局的能力将进一步增强,有望在产业链上下游撬动更大的生态势能。

美团点评产业基金已确认引入在大消费领域有 10 年资深投资经验的朱拥华作为首位创始合伙人,在加入美团点评产业基金前,朱拥华曾任联想控股执行董事、天图资本合伙人,在投资圈内素有“快刀手”之称,连续多年入围中国最佳投资人 TOP10,擅长 A+B 轮消费品项目的投资,曾主导投资包括优便利、劲仔小鱼、周黑鸭、甜心摇滚沙拉、贝乐英语等超过 40 个项目。

据朱拥华介绍,美团点评产业基金的投资策略将着重体现在“发现+赋能”两个关键词上。“发现”更多体现了依托美团点评快速增长的平台,产业基金拥有更为优势的优质企业前瞻性;而“赋能”在一定程度上又保证了美团点评对优质项目的成长支持。目前美团点评产业基金已迅速展开优质项目筛选,项目池储备较为丰富,集中在上述餐饮、零售和本地生活服务领域,同时基金将继续从投资圈内招募有深厚的消费品行业产业背景、丰富的投资经验及出色业绩的合伙人及团队成员,共同寻找和发现有潜力的消费领域企业,推动行业的升级与变革。

据内部人士透露,美团点评产业基金的另一大特色是设立了专业的战略顾问团队,由王兴亲自挂帅,同时包括王慧文等美团点评的核心管理团队,战略顾问团队将为产业基金引入美团点评在餐饮、外卖、电影及酒店旅游等领域的创新打法,从而最大程度的为基金的发展和投资公司的快速成长出谋划策。

届时,美团点评产业基金依托国内最大的服务业互联网平台,将在推动消费升级、促进产业链供给侧改革方面,助力越来越多的优秀消费企业实现转型升级。(中新网)

农行女员工 工作“挑大梁”

工作在农业银行河北承德分行各个岗位的女员工们,正以饱满的工作激情,刷新着各自的业绩。在农行承德分行 1100 名员工中,女员工占 38%。工作上,这些女员工发扬“责任担当”的农行精神,克服困难,务实奋进,主动破解工作上的难题,取得骄人的工作成果,许多人先后被评为全行及专业条线先进工作者,受到大家的肯定和好评。

于绍礼 崔英英 宗和

企业人才培训管理

■ 资深管理顾问 蒋坛军

“企”无“人”则“止”、“丰田造车先造人”、诺奖获得者 Theodore W. Schultz 的“人力资本论”(对人员的培训费是投资),均道出了人才对于企业的重要性。

ISO10015《质量管理:培训指南》将培训定义为:“提供和开发知识、技能和行为方式以满足要求的过程”,并提出了基本管理框架与流程。培训管理流程可含:理念、目标、组织架构与职责,分析能力需求,确定和解决能力差距,制约因素,培训方式和选择,培训计划,预算与预期投入产出比,教师选择,支持与实施,成果验证,成熟度评价与持续改进等。

理念(即“灵魂”)。应基于企业愿景、经营理念等,建立培训理念,以促使培训为实现企业愿景与经营理念做出贡献。例如某企业愿景为“成为百年老店”,经营理念为“团队精神,为客户创造价值”,其培训理念设计为“百年工匠大计,双馨兴企英才”,获各方好评。

目标。综合考虑企业经营战略目标、培训理念、人员能力差距、企业资源等因素,来建立培训目标。常见的培训目标:投入产出比;一次性合格率;计划准时完成率等。

组织架构与职责。培训管理的组织架构,应融入企业整体组织架构的所有层次;必要时予以优化,以促进两者更好融合。应与企业各层级确定培训管理者;且培训管理的职责,应覆盖培训管理流程的每一环节。

分析能力需求。从企业经营战略目标等要求,分析各级人员应具备何种意识、知识、技能。可采用面谈、调查表、座谈会、绩效考评等予以分析。法定任职资格应遵守



● “三八”国际妇女节前夕,农行承德分行女员工走上街头开展业务宣传和走进企业开展金融服务时的情景。

《国家职业资格目录清单》。

确定和解决能力差距。应主要基于业绩贡献,确定各人员所存在的能力差距。解决能力差距的途径有培训、外包、调岗等。若决定采用培训来解决能力差距,则应具体说明其理由。在此阶段,应识别共性的、瓶颈性的能力差距,例如设备密集型企业的各级人员,若对设备管理均较陌生,则应集体学习 TPM(全面生产维护)来解决。

制约因素。实施培训前,应识别和消除潜在制约因素,以提高培训有效性、投入产出比。常见制约因素有:法规要求、人力资源机制、财务、学员意愿与基础、教师等。

培训方式和选择。应为每门课程设计恰当的方式,含培训目的 / 目标、教学方式(听课、师带徒、现场观摩、网络课程等)、时间与周期、地点与设施、效果评定、证书等。

计划制定。基于各部门培训计划书,综合考虑并优化后,形成企业总体培训计划书。培训计划书宜包括:目标、分析能力需求、确定和解决能力差距、制约因素、培训方式和选择、课程清单、预算与预期投入产出比、教师选择、培训支持与实施、成果验证等。

预算与预期投入产出比。《职业教育法》规定,按职工工资总额 1.5%—2.5%来提供培训资金;《关于企业职工教育经费提取与使用管理的意见》规定,“职工教育培训经费的 60%以上,应用于企业一线职工的教育和培训”。培训费用一般包括:人员费用、场地费用、办公用品费、招待费等。对于宣贯性培训,可不计算投入产出比;但对于课题性培训(例如 OEE 改善、价值流改善等),应计算投入产出比,以减少培训的盲目性。

教师选择。培训教师一般来自企业内部、高校、咨询公司等。应从如下方面考虑

选择教师:法规符合性(例如法务教师须有律师证)、专业与实用性、成本与投入产出比、口碑等。应组织教师建立教材库,以系统地沉淀企业发展所需的知识。

培训支持与实施。应策划并实施培训所需的支持,以确保培训活动的顺畅与高效。课前支持含教师与学员背景简介、课程目标简介、场地与设施布置、文具准备、交通安排等;课中支持含餐饮 / 住宿安排、录像录音、协助教师讲解、观察学员动态等;课后支持含场地与设施整理、返程安排、课程反馈信息收集与分析、讲义 / 录音 / 录像资料整理等。

成果验证。应采用 Donald.L.Kirkpatrick“柯氏模式”来验证培训效果:一、感受(学员感受课程对其工作的有利性、结合性、相关性的程度);二、吸收(学员对知识、技巧、心态、信心和责任感的吸收程度);三、行为(学以致用的程度);四、成果(促使企业经营战略目标达成的程度,含投入产出比较算)。

成熟度评价与激励。可采用计分制来评价培训全流程管理的成熟度,其重点应倾向于培训工作对实现企业经营战略目标的贡献度、投入产出比等。应根据评价结果及时实施激励措施,并识别和落实培训管理所需的改进措施。

大凡管理模式,均对“人才育成”有所要求(例如精益、TPM 等)。“一树一获者,谷也;一树十获者,木也;一树百获者,人也”(见《管子·权修 第三》);惠普认为,“员工培训是投入产出比最高的投资”。但,企业的培训成效仍普遍乏善可陈,以至于常闻“听课心动、课后感动、一想没动”。故而,系统地开展培训管理,是提高企业竞争力的迫切基础工作之一。