

如风达李红义：企业军事化管理 斗硬的就是制度

凡客成立时,作为元老加入的李红义负责整个物流、库房以及合作第三方,2008 年上海库房被偷,虽然这是一件可大可小的事情,但陈年认为根本原因是李红义的管理出现问题,就找李红义进行谈话。

整个谈话过程只有一分钟,陈年对李红义说,“你上海库房被偷了,你别管库房了,你去搞个快递公司吧”。李红义当时脸就白了,一句话没有说就出去了。就是拿着陈年给的 10 万元钱,他做了一个如风达出来。

从 2008 年 4 月的十几个人,到现在 3000 人的规模,如风达已经成为快递行业的一匹黑马,承担凡客 60%以上的配送。

现在如风达名气越来越大,许多电商企业慕名而来要求帮忙配送。目前如风达除了做凡客,还做小米手机以及优购网。

以下是李红义口述:如风达为什

中集凌宇 LNG 混凝土搅拌车 前景看好

□ 本报记者 罗红耀
通讯员 戴乐

随着国家天然气价格调整步伐的加快,天然气行业将加速形成产销两旺、量价齐升的局面,LNG 项目将得到国家的重点鼓励和扶持。中集凌宇 LNG 混凝土搅拌运输车作为新能源工程车辆,具有经济、环保、安全等突出优势,特别是经济性方面,与柴油搅拌车相比可减少 40%的燃料成本。

2010 年,中集凌宇与新疆东风商用车公司依托各自优势,强强联合,开发出了 LNG 混凝土搅拌车,经过一年多的市场运作,得到了西北用户的广泛认可。2011 年产销将近 200 台,成为今年我国同类产品销售最多的厂家。

由于西北地区天然气资源丰富,加气站等基础设施较为完备,2011 年中集凌宇在新疆地区销售了 100 多台。该车采用 6x4 驱动,气瓶容积有 335L、375L 两种选择,上装可选配 10 方和 12 方罐体。上装秉承了中集凌宇一贯的优秀品质,在产品设计上,沿用了先进的工装工艺,并结合新疆市场的具体情况进行研发设计,不仅造型新颖,外观大方,而且整车的匹配和安装充分体现了其安全的特性。

与传统柴油搅拌车相比,LNG 搅拌车具有四大特点:首先是经济性好,使用 LNG 搅拌车,每年仅燃料就节省 6-10 万元,补贴到成品混凝土中,可大幅提升企业在市场中的竞争力。其次,LNG 搅拌车适用各种工况,涵盖公路及城市便道、沙土路面,爬坡能力强。第三,由于 LNG 能源的特殊性,便于车队的管理。另外,与普通搅拌车相比,一氧化碳、碳氢化合物、氮氢化合物排放量都大幅度降低,符合国家环保节能趋势,且天然气安全。

目前,LNG 搅拌车在低碳、节能、环保等方面的性能,符合国家产业发展的方向,未来发展空间巨大,特别是天然气供应便利的地区。中集凌宇将 LNG 搅拌车作为重点成长型产品,做好服务工作,与底盘厂家并网,派遣服务人员驻守并前置易损件,保证用户全程无忧。

作为致力于打造中国罐车第一品牌的企业,中集凌宇将一如既往紧跟市场发展趋势、贴近用户需求,专注于罐车产品研发,力争引领中国罐车发展方向,为中国专用车市场发展做出更大贡献。

么要做军事化管理。

老人做新事要把一点做透

我是最早加入凡客诚品的核心成员之一,2008 年陈年说让我把物流部门拿走,然后自己去创业。物流部门是我当时负责业务中的一小块,也就几十个人。关于上海库房被偷,自己做错的事情自己很清楚,公司发展过程中当然有错必究,陈年作为公司老板,肯定惩罚分明。

后果其实我想到了,但当时没想到那么严重,会感觉到委屈。因为当时负责的业务很大,突然就改成一小块。不过这也是以前在卓越就有的传统“老人做新事”。我记得很清楚,从哪里跌倒就在哪里爬起来。

其实初期我刚到北京加入卓越,就和配送打交道。卓越配送快递初期建立我是参与的,结果经历了 10 年又转回了一个圈。现在想想,老人做新事,如果能把一点做好、做透,其实提升反而更快。

军事化管理 强调的是制度

快递这个行业不同于凡客或者其他互联网公司,快递行业分布面特别广,我的站点和员工在全国各个地方分布,接触很少,只有通过摄像分发光盘的宣传方式,才能让员工第一时间了解公司文化,以及公司每天在做什么。

我们有一套专门的培训系统,每次摄像或拍完照,每个站点都可以从上面下载观看视频,比如一个新的服务和标准,同一个时间点所有站点都能看到,在第二天同一时



间都能实施。有时候是站点一起看,有时候是站长多看几遍,然后给配送员讲解。实际说到底这是一个执行力,而且必须很强,不然全国这么大公司怎么去管。

公司也有很多制度和条款,比如货款、对客户的态度这些都不能违反,有几种情况比如和客户吵架就直接拿下,不能有任何含糊。今天你原谅了这些人,明天就有那些人在看。做这个行业有标准必须这样执行。送快递的大部分素质都不是特别高,必须有强有力的制度才能保证。

什么样的人可以进如风达? 学历上没有太多限制,初中高中以上就可以,快递这个行业没有特殊的东西,但是每天收款就是上万,所以最主要就是人品,我们招聘有一条就是要孝顺父母,由于很多地方是当地用工,这一点还是容易了解到。

做快递在能力上,只要好学就行了,有些学历到这也用不上。你们说的那个英国海归的助理,他本身是学

物流的,在行业里也做过,我就面试了一下,发现这孩子特别好学,也很务实,不像有些学历高的人自我感觉很牛,他来了就先到站点去蹲了一个月,做站长助理,然后去各个部门走了一圈,后期就来帮我做事了。

我们这里的培训成本很高。这个培训体系包括刚才说的摄像、照相。培训主要是针对配送员、站长,可以说培训部就是政委,就是做思想工作的。培训有很多类型的课程,比如给客户送货时,客户态度不好,配送员如何自我调节心理等等。

一般公司说愿景都是天花乱坠,说未来要做什么什么,但我们就是“让员工发展”。员工进来不管什么学历都从配送员做起,如果喜欢这一行、或者喜欢做管理,我都给大家一个空间,只要认真努力都会有向上的空间,但来了必须务实。

我们公司 70%管理层都是从最底层起来的,都是配送。我们的构架分为站长、主管、经理、总监、总裁,如果公司有职位招聘,采用的是报名及推荐制度,然后在笔试考试和打分。事实上军事化的部队也是这么做的。

配送员工资是计件算的。送得多挣得就多,最高的时候 5000-6000 元,一般的时候 3000-4000 元,基本上是高于同行的。前几天我听一个员工说,哎呀,我就指望在如风达买房了。对于一个二三线城市的快递员来说,挣这些钱已经很高了。

其实快递行业很难管,我去一个站点也只能看见几个员工,站点站长早上到了以后开始分货,这些配送员几个小时后就不见了,配送也是风险很高的行业,也很危险,我经常是提心吊胆。我给员工上的保险很全,意

外伤害险还上了两份,对员工的这个保证是必须的。

公司初期发展的时候,大家在一起,会有一些兄弟化的管理方式方法,但现在必须靠制度。公司大了如何保证沟通? 我们有一个 11233 弹性制度。每个区域总监每个月必须对每个站点找员工一对于一进行沟通,主管和经理必须每个站点找 2 名配送员谈心,站长必须有针对性找 3 个员工进行谈心 这样的话就可以做到。我也经常会找员工吃吃饭喝喝酒。

希望给行业树立标杆

目前如风达的业务比较独立,配送是一个电商企业固定支出的一部分,这笔支出给了如风达做,不仅服务能够提高、成本还能下降。我们也是和凡客有合同的,现在收入支出能够基本持平。我们也会有些合作公司,一些如风达覆盖不到的偏远地区、或者到了如风达接包裹量的最高值,就会分给其他合作公司。

现在除了凡客包裹,主要就是接小米的订单。雷军的生意我们肯定要帮忙,优购那边凡客前副总裁张小军在做 COO,他找到我我也没办法。如风达主要是把凡客服务做好,比如一些服务如风达会做试点,然后在合作的物流公司中全国推广。

是不是可以完全独立甚至 IPO? 这个还不敢想,现在如风达就是想给行业树立一些标杆,把客户需求变成服务并进行实体操作,比如 POS 机、GPS 定位产品等等。如风达本身就是凡客子公司,主要把凡客服务做好,服务来说除顺风,其他人是比不上的。

(崔西)

企业主如何“管家”

为了实现内部控制的目标,企业必须建立有效的内部管理体系。但是如何建立、评价和改进企业的内部管理,这已日益成为困扰大多数企业的一个问题。

浙江大学管理学院常务副院长吴晓波指出,缺乏风险意识是企业衰落的一个重要因由。企业主在步入成功之后因骄傲自满停止学习,而后缺乏自律盲目扩张,无节制地增量追求却不注意企业自身管理体

系的完善,在意识到风险之后盲目自救,乱抓浮木,未寻得最优策略,最终向困难妥协,走向失败。

在对于中国企业为何缺乏风险意识之时,吴晓波认为,一个是中西文化差异,第二则是管理行为模式的不同。企业的最终出路还是需要产业价值链的延伸。吴晓波认为企业发展重心不在自身,甚至不在产业,而在于整个价值创造系统,应重视相关产业延伸发展,完成从

价值链到价值网的转变。比如,绿城以做养老公寓、医院、学校、足球等一系列的配套设施等强调企业价值网的营建。

风险管理的目的又是什么呢? 金蝶集团副总裁兼风险与内部控制事业部总经理赵亮指出,风险管理的最终目的就是为了提高企业的绩效,风险管理能够提高企业绩效,通过对内部控制和应对措施的使用,能够改善企业绩效。制度流程岗位

是一种风险管理的手段,如果风险很大,说明制度流程可能出了问题;还有一个原因,人的因素,人有制度不执行,这是运行缺陷;另一个原因可能是人的技能不够,这些都能给企业带来风险。因此从风险管控可以看到企业的组织怎么样,流程怎么样,绩效怎么样,所有的这一切东西实际上都要通过系统地落地,才真正地有效。

(张玲玲)

与工厂经理谈设备管理 | YugongchangJingliTanshebeiguanli

设备初始故障期的管理特点

□ 李葆文

设备初始故障期,有点像是设备的童年和幼年时期,常常会生病。一般而言,设备在购进、安装、调试、验收并交付生产之后,就进入了其初始故障期。这段时间,设备的相对故障率较高。

对于以机械为主的设备,这段时期又叫做磨合期。按照设备的磨损曲线,在磨合阶段,机械的磨损量较大,由此产生的应力也比较突出。在这段期间,大量磨粒进入设备间隙或润滑系统,污染设备机体。初始的磨合应力过大,可能造成设备损坏,但更可能使得机械零件抗摩擦强度提升,抵御磨损能力增强,这也就带来后续的缓慢磨损阶段。

对于以电子、电气类设备或者部件为主的设备,也存在着一个初始故障期。在这段期间由于电子元件尚未经过时效老化,会出现某些电参数的缺陷,引起故障。早期我们在购置计算机时,供应商要求用户插上电源工作 72 小时,如果出现故障就及时调换,就是生产厂用来应对初始故障期的举措。

面对设备的初始故障期,就像是

医院要设立小儿科一样,也要做出与之相适应的设备管理举措。

设备初始故障期的主要管理策略如下。

1、注意磨合期的润滑油品替换。由于磨合阶段油品很容易被磨粒所污染,所以磨合期要加大频度将润滑油脂进行更换。熟悉设备磨损规律的,可以设定合适的换油时间节点。如果不熟悉其磨损规律,建议可以每周或者每日(视工作负荷而定)抽取油样观察,如果发现污染、变黑,就要及时更换。根据设备磨合情况,这样的更换从一次到多次,直到设备进入缓慢磨损期,也就是长期观察润滑油,能够保持较高清洁度为止。有人会说,频繁换油是否太浪费,不符合低碳、环保要求? 要知道,设备的损坏所造成的浪费更大。除了生产损失,设备零部件更新、修理的费用所浪费的材料和能源——碳消耗更高。在油品替换上,也要遵循费用有效的基本原则。

2、注意观察设备运行参数并做好记录。设备运行初期,无论是工艺参数还是设备各零部件的配合均处于亚稳定状况。工艺参数需要随原材料、环境状况而调整,设备内外的各

项参数,包括间隙、平衡、位置、温度、湿度、振动、电流状况都可能有一个调整适应的过程。这段期间的检查和记录尤为重要。这些观察和记录一方面可以为今后的调整规范提供数据依据,另一方面可以摸索出参数正常和异常的标准划分,也为未来大检修后的安装提供数据参考。

3、紧固。有人会怀疑在设备运行初期的紧固有什么作用。其实这一点是不容忽视的。为什么? 设备在运行初期,由于一切都是新的,紧固件如螺丝、螺母都是含油的,即使按照要求紧固好了,随着设备的振动,也容易松弛或者脱落。某大型核电站因为一个螺丝的脱落,损失达几千万;飞机的失事就是因为起落架上一个锁紧螺丝的松动脱落;游乐场设施将游人摔落致死,也就是因为某个螺丝的松弛掉落……这样的例子俯拾皆是,尤其容易在设备运行初期发生。也许,随着时间推移,螺丝有些生锈,反而不容易松动了。所以我们再一次强调,初期的紧固十分重要。

4、调整。针对设备运行初期的不稳定状况,及时的调整是不可或缺的。除了设备工艺运行参数,对设备的配合间隙、平衡状态、紧固状态、环

境温度、环境振动、环境湿度、屏蔽状态、接地状态、负荷状态、产品规格更新后的状态等方面进行及时的跟踪和微调都十分必要。这也是让设备适应生产,生产适应设备的契合过程,同时是积累生产经验的过程。

5、润滑。新设备的合理润滑同样十分重要,根据设备技术说明书,在不同的部位,采用不同的润滑油脂,按照不同的周期,不同的润滑油脂量,由规定的人员,用不同的润滑方式来加脂加油,这是从设备引进一开始就要确定下来的。而且要有手段来保证这一润滑过程的有效实施。有的设备技术说明介绍的润滑内容不详

2011 年全国现场管理星级评价结果揭晓

太钢不锈钢两作业现场挂“五星”

本报讯 2011 年全国现场管理星级评价结果日前在重庆揭晓。来自全国制造、建筑、服务三个行业的 120 多个现场参加了评选。在本次评选活动中,由太钢不锈钢股份有限公司选送的冷轧硅钢厂电气作业区、能源动力总厂深度水处理作业区获得了五星级荣誉,焦化厂炼焦作业区、物流中心机车检修作业区获得了四星级的荣誉。

2011 年,中国质量协会在全国制造、建筑、服务三个行业中开展现场管理星级评选工作。太钢按照中国质量协会的评选要求,在年初就组织二级单位对评选细则和标准进行了认真的学习,进一步优化现场管理工作,在不断提升现场 5S 管理水平的基础上,从作业区自主管理、现场可视化管理、员工自主改善等方面进一步改进,提升了作业区的基础管理水平,赢得了中质协专家的高度评价。

在 12 月 6 日举行的全国现场管理星级评价总结大会上,太钢五星级现场代表冷轧硅钢厂电气作业区主管张丹作为典型发言代表之一,作了题为《优化绩效管理模

式,提升现场作业效能》的精彩演讲,赢得了多家参会企业代表的关注和好评。会后,许多参会代表就如何搞好现场管理工作与张丹进行了深入交流。

据悉,太钢自 2010 年参加全国现场管理星级评价活动以来,共获得了 4 个五星级现场、9 个四星级现场荣誉,是目前国内钢铁行业中荣获五星级现场最多的企业。

(郭世强)

国药准字H46020636

快克

复方氨酚烷胺胶囊

适用于缓解普通感冒或流行感冒引起的发热、头痛、四肢酸痛、打喷嚏、流鼻涕、鼻塞、咽痛等症状,也可用于流行感冒的预防和治疗。

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药生产

海南快克药业总经销

 **学府咨询 (国际) 集团有限公司**
Shareford SHAREFORD INTERNATIONAL CONSULTING GROUP COMPANY LIMITED.

TnPM点检技能士培训

1月10-14日 广州

TEL:400-104-0028