

刘永行内部讲话：“小题大做”支撑大战略



东方希望是一家有限多元化公司,从2002年开始,主要投资转向重工业,饲料也继续做。这12年来,我们转变成为一个主体为重化工的企业,现在重化工的资产在集团占总资产95%。

大家可能不知道,农业其实是投资回报率最高的行业之一,所有农业都是,包括养猪养鸡。

我个人比较注重效率,竞争力的本质就是效率,包括当前的互联网。但现在互联网还是被说过头了,说得像神一样,它只是一个好工具。自从我使用了互联网,十几年来基本没有看过新闻联播。一天节约一个小时,这就是互联网给每个人带来的好处,帮助我们提高效率。

我们整天研究“小事情”

企业管控关键是什么?就是信息透明。信息透明就好管控,没有徇私舞弊的东西,大家按照标准来做。“标准化+透明化”就是管控。你的工作标准,企业的标准是什么,必须让它透明。首先是我们每个企业的最高负责人要做到。

东方希望集团的价值观里面第一条是“诚信、正气、正义”。对于企业内部而言,要正气;对于社会,要正义。

很多企业管不好,就是第一把手做得不规范。所以,我们从很早就开始全部正规化。不透明化、不规范化、不标准化,企业就发展不大。所以,我们认为内部管控首先是董事长、一把手是否规范,自己规范了才能要求下属。

价值观的第二条,是“榜样、教师、教练”。重工业完成系数难度要比普通工业大很多倍,一出问题就不得了,所以我们的安全要形成文化。企业文化是一种行为规范,是一种无意识行为,不需要动脑筋想。而工作中,许多东西都需要学习,熟练的技术都用无意识,潜意识的效率很高。它建立在意识和无意识之间,有些精神领域里的东西。

从“拼命三郎”到“智多星”

——记中建二局三公司成都分公司金融街融景中心项目经理陈军

■ 闻江 徐启新 殷绪鹏

2009年7月,中建二局三公司陈军带领一支22人的分队从什部援建前线来到了汶川,在这个物资极其匮乏的重灾区,他们难以置信地在不到6个月时间里建起了汶川最高的标志性建筑——住房安置小区三期工程三座塔式楼,优质高效地创下了三天半一个结构层的施工奇迹,被汶川县领导称赞为创下了“汶川速度”。陈军绝无仅有地完成了跨越两地的艰苦援建,不仅获得了广东、四川两省援建优秀项目经理和先进个人、北京市援建优秀共产党员一系列荣誉称号,也赢得了“拼命三郎”的美誉。

发明创新 打开夜施大门

时光飞逝,2012年4月陈军挑起了15万㎡的重庆金融街融景中心项目重担。这是公司打入重庆市场的第一块“敲门砖”,工程由裙楼和连为一体的两栋25层和33层塔楼组成,竣工时间只有20个月,不到同类型工程的三分之二。“当年汶川三天半一层速度,每层才700㎡,现在光2栋塔楼单层面积就3300㎡,必须要保证4天一层,4天中浇筑砼还要去掉30个小时;地下室和裙楼必须要达到15天一层(每层一万㎡,共5层)才能完成结构施工,还要为精装腾出时间”。当年与陈军一起援建过汶川的人员比较着工期的紧张程度。同时,工程地处重庆江北区五里店茶园闹市区,与居民楼相隔不到10米,噪音投诉量曾是重庆市最高的,高出第二名一倍以上,环保局严禁夜间施工。怎样才能完成这个工期紧张到连甲方都寝食难安的重任?陈军意识到除了要有汶川当年的

企业文化是最高负责人的价值观以及行为模式,成为全体员工共识的共同行为。

企业要管理得规范,最重要的就是企业文化。什么叫企业文化?就是遇到一个意外,你的员工都知道怎么做。

一把手必须带头,文化才能真正贯彻下去,要求“过”一点,“小题大做”才能做好事情。举个例子,拿我讲,不管坐汽车前排或后排,都把安全带系上。有客人来,驾驶员也会提醒他系安全带,形成一种安全的习惯和文化。另外,为了企业安全,我们不允许抽烟,也不招抽烟的人,如果你原来抽烟,下决心戒烟成功,说明意志坚强,如果发现再抽,会被开除。

企业文化正是潜移默化在这些小事之中。规章制度不是文化,规定不了的东西才是文化。

价值观第三条,是“竭尽全力创造企业的相对优势”。要超越欧洲一些公司,要超越中国的所有公司,这是战略方向。

价值观第四条,是事事追求点点滴滴的合理化,合理了还要再合理,我们叫“小题大做”。

中国人从来不缺战略,都会谈战略,天生都是战略家。相比世界500强企业,人家都是做小事,而我们什么都做,但是什么都做不好。

我们不能光学人家的战略,也要学人家的战术,不是整体不如人家,而是局部不如人家。每一个局部不如人家,整体就自然不如人家。所以在集团内部,价值观第四条就是做细节。

刘东华(正和岛创始人兼首席架构师)点评:中国人习惯于大而化之,目标很大很高远,但欠缺足够支撑,容易变成假、大、空。真正了不起的企业家首先善于在战略上“大题小做”,然后在执行上“小题大做”,把小的东西真正做到位、做到极致来支撑起那个大的战略。

刘永行自评:很多人说大企业家是做战略的,实际上我们有多少时间做战略?战略

拼劲,还必须拿出新办法。

要想赢得施工时间首先需要解决夜施问题,而降噪是首要任务,浇筑砼是噪声主要来源,怎样才能降噪?陈军动起了脑筋。经过深思熟虑和不断改进他设计出了一个高5米、长7米可容纳整个砼泵车的降噪棚,并找到一家专业公司提供强力专业吸音板作成降噪棚墙体,棚里再配上12个进风机,6个出风机形成空气对流降温,200米长输送泵管也用吸音棉严实包裹,让砼在管内静音流动,这样,只剩6个出风机是唯一的噪音源,陈军让它们一律对着工地方向,这项发明一经使用,夜间施工噪声立刻顺服的从90分贝直降到48分贝,低于重庆市规定的夜施标准,相当于小汽车在夜晚行驶的声音,这也成为了重庆市首家推出的发明产品。融景城投诉率为此大幅下降,受到了市安监站、环保局的高度重视,倡导在全市推广使用,项目部也被评为2012年度重庆市环保创模示范工地。

环保局夜施的大门也由此打开,陈军牢牢地握住了施工主动权,汶川援建的拼劲也爆发了出来,即使在重庆7.8月40多度的高温下也没停止,“放眼望去,全重庆市的塔吊都停了,只有你们这2台还在转”,金融街重庆公司总经理一次视察工地时发出了感慨。2012年9月20日项目部顺利完成10层预售节点目标;2013年2月1日他们只用了8个月就完成结构封顶。金融街重庆公司上下为之欢欣鼓舞,第一次以公司名义向三公司总部发出了封顶感谢信。

三项原则 树起总包威望

“我们除了承担主体结构施工,其余安

提要:刘永行涉足的重化工领域产能严重过剩,身处“重灾区”,这些年东方希望是怎么活下来,还“熬”成不仅是中国,而且是全世界人均效率最高的重化工企业之一的?老爷子淡淡回应四个字:小题大做。他认为中国企业家从来不缺战略观,但缺的是扎实细致、持之以恒地改善细节的意识,缺的是“深耕”的理念。要提高效率,就必须小题大做,做到极致,做“小而美的企业”。

是要长时间的构思,但并不是让你成天搞战略。战略定了就不应该随便改,确定后就要坚持下去。剩下的时间都是做战术,战术的构成支撑了你战略的成功。你只有一口一口的吃,这些小事的成功就支撑了我们整体的成功。

价值观第五条,是为消费者付出多一点,贡献多一点。市场经济就是过剩经济,今天消费者主导的价值观正推向极致。消费者的价值观是每个人都想付出少一点、得到多一点,因为他们是上帝,这是促进社会进步最重要的一点。你唯一可做的,就是为消费者付出多一点,贡献多一点。你对消费者是否贡献得多,最终决定了消费者会不会选择你。

第六条价值观,我们的收获在其中,随后,随之而来。

想明白,学明白,做明白

今年是我们的标准化年,只有标准的东西才能复制,哪怕改变以前的精英模式。因为精英模式是不可复制的,要让精英的东西变成标准化的东西。我们做试点,普及开来,让员工工做。

标准化分两部分,一个是工作标准,另一个是考核标准,两个结合起来才有效。

比如现在我们重工业里面机器设备都很长,一条生产线几公里长,管理上除了日常操作,还有很多巡检。实际上以前的管理做得非常差,因为没有认真研究过,都是员工自由定义,很多岗位只有10%—20%的效率。所以我们考虑,利用信息化技术进行管理。

东方希望现在正在开发的水泥厂的一个巡检流程,有几万个巡检点,我们现在规定一个巡检工,一个小时要检查十个地点,每个小时都要去看一次。基于这个流程我们正在开发考核的技术,比如说一个智能手机到了这个地方,这有一个信息卡,到了这儿一按,“某某先生欢迎你今天开始上班,你今天一个小时内要巡检10个地方”,然后第一个点,比如是一个电机,到了这个地方温度、振动、噪音都需要填到表格上,相关检查结束也要把数据录入进去,一按键就会自动告诉你,“某某先生你今天完成了第一个小时的工作,花的时间是3分25秒,已经建了1个功,下一个点是哪个地方,你将沿着哪条路去。”到了第二个点,“欢迎你到第二个建功点”,这个点上你要处理几个事情都会列出来,电子化的把它跟你的手机连接,每一个都要完成填上去,如果正常完成了,“祝贺

你,你又建了两个功”。像这样一直巡检下去,但一定要让员工轻松不着急地完成。如果完不成,跟他的工资收入相关,把工作标准和考核标准结合起来。

黄丽泰(江苏利安达集团董事长)点评:我们现在也在用现代化工具管理。东方希望用的是“记功制”,我们是“打分制”,所有工作都是明码标价。我们就把脑力劳动和体力劳动分开来,如一个人年薪10万,根据他的能力算出来实际只有6万块,那4万块怎么办?财政给你补贴。这里面有很多学问,做成企业确实是需要花心思的。

工作标准简化的创始者不是丰田,也不是福特,是秦国。秦国用了150年,设定了一系列的标准,最高的标准就是法律标准,商鞅变法。它之所以能统一全中国,因为它是“全世界”标准化的实施者,而且超级成功。丰田流水线标准化,实际上源自两千多年前的秦国。

要真正做到彻底的提高效率,没有止境,永远都有遗憾,所以要不断学习。企业要生存,当初必须就要想明白该怎么做,而且要持之以恒。

我们学谁?用我们自己的话,“集众家所长于我身”,向一切人学习,竭尽全力创造企业的相对优势,这是战略。战术上,事事追求点点滴滴合理,合理的还要更合理,改进的还要更改进,持之以恒。

如果刘永行只做一两个行业,效率会不会更高?

最后,工作标准一定是领导建立,员工执行。好的标准是要“看得见、摸得着、算得清、做得到、及时性”,这是我们建立工作标准和考核标准的原则。工作标准化,把它分解到每一个细节。所以我认为整个管理就是提高效率。

效率最重要的就是要客户终端的效率,不管是互联网还是传统企业都一样,没有什么区别。总之,我们的管理一切就围绕着效率来做,而效率中间最重要的就是人的效率,是人均效率,而不是公司的效率。

我们从来不提什么时候进入世界500强,该进入的时候自然进入了。它是结果而不是你的措施,如果你把做大当成手段,可能得不偿失。

东方希望总部有饲料、电解铝、发电、氧化铝、水泥、煤化工、神化工等十个行业,都用这一层楼,不是用不起,是为了提高效率。我们200亿资产,(东方希望大厦)没有专门的办公楼,就是一层楼办公。

(口述:东方希望集团董事长刘永行,摘编:孙郁婷)



装、消防、幕墙、精装园林等20多家全是甲指分包,是公司与金融街合作史上总包范围最少的工程,我们对分包没有经济控制权,但是项目最终交竣才是我们对业主的终极服务目标,我们不能忘记总包的职责”,面对新的难题,陈军坦言自己的处境,为此,他审时度势提出了三项服务型总包原则,要求所有管理人员必须不折不扣地执行。

原则一,提高水平,科学安排,做到不偏袒。该项目施工现场极为狭小,二面是墙壁,一面是公路,只有唯一的一侧有2000多㎡空地,陈军需要每天绞尽脑汁的考虑在这仅有的空地上如何堆放各种材料设备。幕墙施工需要占用大量场地堆放石材,陈军无条件为之腾出场地后,专门派出一名协调员每天与各分包开会协商,以幕墙为主动员其他分包一起配合腾场地,协调员专门守在现场检查材料进场堆放情况,因为只要有一家不按安排堆放材料,就会导致第二天现场所有分包都无法施工,同时,自己的施工任务还不能耽误。他还采用“少吃多餐”的进料模式加快流转速度,结果用了不到6个月4万㎡的幕墙就完成了施工。

原则二,在总包与分包工序、作业面发生冲突时,总包无条件让让。在工程封顶后,

首先做屋面防水和保温层贴砖等土建工程,再进行水箱、管道、空调设备安装。当项目部即将施工时,安装单位的设备却提前到场了,而现场又没有多余的场地堆放设备,陈军当即决定由分包先施工,结果等各种设备、管线安装完只给顶板作业面留出了40多公分的空间,工人只能在地上爬着施工,施工难度大幅增加,人工费也大幅增加了,但为了大局着想陈军认为值得。

原则三,在总包与分包先后抢工时,分包延误的工期由总包无条件挽回。屋面施工中原定计划分包和项目部各15天的抢工时间,因分包多用了5天,给项目部只留下10天的时间,但项目部豪无怨言的用10天抢了回来,保证了总工期不延误。行动永远最有说服力,三项原则使得项目部在分包心目中获得了很高的威望,对总包管理给予了全面的服从配合,当今年10月底工程即将按期竣工时,他办公室墙上挂着的总包和分包2张进度表也打满了红勾,他也再次赢得了甲方的尊重,甲方很痛快的支付了双方有争议的数百万元款项。

只要有担当的精神,办法总比困难多。从汶川到重庆,从安置房到金融街融景中心项目,陈军践行着这个道理。

郑煤集团：以技术创新推进安全高效发展

进入2014年以来,郑煤集团所属各矿以深入开展党的群众路线教育实践活动为契机,充分调动技术人员的积极性,紧紧围绕煤炭生产中的实际困难和问题,大力推进科技创新和新设备新工艺推广应用工作,有效地提高了煤炭生产的安全性能,减轻了采掘一线职工的劳动强度,减少了煤炭生产材料支出和能耗水平。

成功改造往复式配仓皮带。为提高煤仓的空间利用率,新郑煤电公司对煤仓皮带进行了改造,通过设计钢结构框架将东配仓皮带进行整体升高,使西配仓皮带能在东配仓皮带下方自由往复运行,煤流通过东配仓皮带运输到西配仓皮带,实现各个方位自由落煤。使单仓储煤能力达到5000吨,实现了真正意义上的“满仓”存储。

自行研制瓦斯抽放分组器。杨河煤业公司把提高工作面瓦斯抽放效果作为矿井瓦斯防治工作的重中之重,组织技术人员经过现场考察、实验,研制出新型综采工作面瓦斯抽放分组器,一个抽放分组器可同时满足24个抽放钻孔进行瓦斯抽放,大大提升了瓦斯抽放效果,保证了矿井安全生产。

创新环形水仓施工方案。白坪煤业针对环形水仓施工中人工运煤劳动量大、施工进度慢这一难题,创新了施工方案,先施工一个斜巷,在斜巷中铺设一部刮板输送机运煤,然后施工下部联通巷,铺设一部刮板输送机,联通巷掘进至另一个斜巷位置后再上帮抬门,向上掘进直至与巷道贯通。从而大大降低了劳动强度,减少了人力投入,有效提高了施工进度,避免了贯通错差情况的发生。

升级改造断电仪。超化矿为解决KDD—2型断电仪使用中出现的现场作业难度大、人力物力浪费多的问题与不足,组织通风队人员对KDD—2型断电仪进行了升级改造,使其具备KDD—3K型断电仪同样的功能,实现远距离控制,最远控制距离可达到2000米,并且不用专门铺设、电缆,安装期间增加了作业人员的安全系数,避免了高压操作,提高了劳动效率,节省了人力物力,使即将被淘汰的KDD—2型断电仪重新投入了使用,适应了安全生产的需要。

研制自动卸压阀。告成矿“探注队注重从根本上解决井下注浆加固作业过程中产生钻孔周围跑浆、底鼓问题,组织人员成功研制了“自动卸压阀”,可以设定1—16MPa之间任何固管和注浆压力,达到设定压力后可以自动卸压,作业人员无需近距离观看压力表,也无需担心因无法衡压而造成注浆或固管达不到预定效果,有效杜绝了以往因为近距离观察而发生高压管甩出伤人事故,或发生异常现象无法现场关闭无截止阀,从而造成水泥浆浪费、注浆压力表不稳等现象的发生。

改造振动给煤机。大平矿机电二队针对16煤仓振动给煤机电机拆装困难、溜煤嘴使用时间短等缺点,组织人员对16煤仓振动给煤机进行了改造,改造后,囤煤运行机制产生的煤尘较煤仓敞开流煤大幅降低,极大地改善了现场作业人员的作业环境,避免磕块对煤仓内部结构、流煤筒、给煤机流煤槽、下运输设备皮带的冲击损坏,降低了皮带、流煤筒材料及加工更换人工投入,增强了煤仓储煤调节功能,为下运输线设备科学、合理、经济运行奠定了基础。

启用新型液压注浆泵。为进一步提升矿井底板注浆加固质量,推动矿井防治水工作上台阶,芦沟矿新购置2台ZBYS型矿用液压注浆泵,分别投入到井下工作面两个钻场,在矿井底板注浆加固具体施工中取得了良好效果。新型矿用液压注浆泵为双缸双作用活塞泵,通过自动调节单浆液、双浆液、黄泥浆及化学浆的量,保证了注浆质量,提高了注浆效率,保证了注浆施工安全,更加安全高效。

米村矿革新断电报警装置,新郑煤电公司研制上仓皮带输送机防超载速度传感器,改进空压机冷却器除垢工艺,杨河煤业公司研制离合式鸡心道岔,白坪煤业公司研制给煤机环形带保护层,大平改造螺旋筛等技术革新创新项目的实施,极大地优化了生产工艺,提高了生产效率,促进了企业安全高效发展。

(本报记者 任二敏 通讯员 张智富)

国药准字H46020636

快克®

复方氨酚烷胺胶囊

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药股份有限公司生产

海南快克药业总经销