

6 管理诊所 Management Clinic

2014年,海航以责任运输事故征候万时率0.008%,第三次进入德国航空事故数据评估中心全球安全航空公司榜单前十名,是迄今中国内地唯一上榜的航空公司。

安全运营创纪录

海航管理创新打造国际化服务品牌

李彤

海航安全运营22年了。

2014年,海航以责任运输事故征候万时率0.008%,第三次进入德国航空事故数据评估中心全球安全航空公司榜单前十名,是迄今中国内地唯一上榜的航空公司。

技术创新筑牢“安全防火墙”

“海航视安全为一切工作的底线和生命线。”海南航空总裁谢皓明说,海航的安全管理秉承开放理念,敢想敢试,从不吝惜投入。国际民航刚开始应用安全管理体系,海航就率先引进。

“创业之初,海航就注意采用业界的国际标准来塑造自己,积极与国际先进管理制度接轨,奠定了海航国际化的基础。”海航集团董事长陈峰说。

海航并不满足于“全盘照搬”的引进,而是在严格管控的基础上孜孜不倦地探索与创新,建立前置性事前安全管理模式。海航开发了一个危险源库,预先对风险进行管控。

2012年,海航自主研发的运行风险管理系统正式上线。海航所有正在执行的航班情况在系统里一览无余,并能对每一架航班的起飞和着陆阶段进行分析,实现航班运行过程中的实时风险评估、告警、监控与抑制。“相当于为安全链条加了双保险。”海航运行控制部总签派师周志军说。

长期以来,飞机的“健康管理”技术都被国外飞机制造商垄断。海航自主研发的“飞机健康管理系统”,不仅打破了技术垄断,还为我国国产大飞机的设计提供了技术支持。“以前排除故障可能需要一个通宵,现在只要两个小时。”海航航空技术有限公司副董事长、CEO曹凤岗说。

海航航空技术有限公司设置了创新管理委员会,每年推出几十个创新项目。经过22年建设,海航的机务维修已经由以航线维修为主提升到具备深度维修能力,并开始为第三方提供深度维修服务。

东方品质塑造“五星航空”

李中

继首席执行官、首席财务官、首席运营官等岗位后,为更好地拥抱“互联网+”时代,温州市越来越多的中小企业又增加了一个新职位——首席信息官(CIO)。近日,记者从温州市企业信息化促进会获悉,为加大企业转型升级力度,温州市目前约有200家企业配备了首席信息官,专门为企业的信息战略发展出谋划策,极大提升企业核心竞争力。

首席信息官,实际是负责一个公司信息技术和系统所有领域的高级官员,通过指导对信息技术的利用来支持公司的目标。2009年6月,我国首次在国家层面提出要建立企业的CIO。

“实行信息化战略以来,无论是技术、采购还是销售,都实行了精细化管理,生产和管理成本下降了10%。”位于乐清柳市的固力发集团首席信息官范水仙接受记者采访时,连说了几个想不到,想不到首席信息官会被公司如此重视,想不到会给集团带来如此大的收益。

从“政府端菜”到“企业点菜”

广州对“科技计划项目管理”动真格、出重拳、真改革

徐海星 罗梓琳 刘时良

改革就是动真格、见真章。在科技创新驱动战略深入人心之际,广州再次拿出从自身利益动刀的勇气,流程再造、分权制衡、积极创新科技计划项目管理机制。记者从广州市科委获悉,广州将针对科技计划项目管理,优化调整为促进科技成果转化、企业创新能力、源头创新和创新环境等4大板块10个专项。从原来广州市科研经费投入到企业的约50%转变为现在的70%,下一步达到并稳定在80%。

切中肯綮,广州真正实现要从“政府端菜”到“企业、科技工作者点菜”,从“要我创新”到“我要创新”的积极转变。

阳光再造“五化”见效

打开“广州市科技创新委员会”网站,其首页中部可见“公示信息”栏。该栏目在公布科技计划项目时,活跃度备受科技企业、工作者肯定,“会定期及时更新每个专项新进展,包括专家名单、每一位的名字单位都公开,甚至同一专项的网络评分结果,参与竞争的企业名字、项目、得分都会列出”。曾经参与过项目管理工作的业内人士告诉记者。



曾有一位视力障碍的旅客乘坐海航班机后建议:能否建立一个专门记录导盲犬信息、方便旅客下次乘机的系统。仅过了两个月,导盲犬数据库便上线了。从此,首次携带导盲犬乘机的视力障碍旅客,只需提供完整手续,海航就会在数据库里给导盲犬上个航空“户口”,方便旅客下次乘机。

“无周到不海航”,旅客的赞誉是海航贴心服务的写照。从餐巾纸的厚度、咖啡的温度到缓解疲劳的空中瑜伽操、向旅客递上生日贺卡,海航的空乘服务极为细致周到。无论是“中国红”的客舱、貔貅图案的扇形器皿,还是乘务员温婉典雅的服务礼仪,无不体现海航“以客为亲、安全正点、东方优雅、创新激情、团队协作、平等仁爱”的服务准则。

自2001年开通第一条国际航线,海航的开拓者就明确:将“塑造有影响力的中国服务品牌”作为海航立足于国际航空市场的核心优势之一。

海航把全球旅客满意度最高的新加坡航空公司作为标杆,先后分4批赴新航考察学习,带回300多条改进意见。同时引入全球最负盛名的专业航空研究认证机构SKYTRAX审核体系,对照600多项评审标准自我完善。

2010年,海航制定了“冲五星”规划,启动服务、销售、运控、飞行等涉及旅客接触点

的各个部门,总共26类272个提升项目,探索改变传统的乘机体验。

仅过了一年,海南航空就成为中国内地首家获得SKYTRAX认证的五星级航空公司,跻身国际一流航空公司之列。2014年,海航连续四次蝉联这一殊荣,并第五次摘取“中国地区最佳航空公司”和“中国地区最佳员工服务”两项大奖。

凭借“五星品质的服务”与“东方待客之道”的品牌效应,海航国际航线客座率和盈利能力大幅度提升,目前整体客座率超过80%,公务舱客座率超过40%。

22年来,从起初的“店小二”式热情服务到建立国际化服务品牌,海航从小岛出发,飞向全球。目前,海航开通国内外航线680余条,通航城市210余个,年旅客运输量6822万人次,国际航线网络覆盖北美、欧洲、非洲、中东、亚洲的15个国家。海航的目标不仅是做航空业的标杆,更希望将成功经验带到其他领域,将中国品牌的优秀品质带到海外。

产业拓展践行“新商业文明”

3月12日9时45分,从利比亚接回我国维和警察防暴队的海航HU7912航班,在呼和浩特白塔国际机场安全着陆,一场历

时三天两夜、运送250名维和队员、行程2.8万公里的包机任务圆满结束。

近年来,海航出色完成抗震救灾、埃及撤侨、利比亚撤侨等国家运输任务20余次,在一次次“国家行动”中给同胞带去温暖和希望。

加纳AWA航空是海航在非洲投资的第一块“试金石”。早在投资AWA航空前,海航就在非洲推行公益项目。2013年,海航与WFP(联合国世界粮食计划署)签署合作协议,5年内每年捐款200万元支持WFP在加纳学校营养餐计划中的“带回家的口粮”项目。海航还在17条国内外航线开展筹款活动,将筹集到的善款捐给联合国儿童基金会的儿童保护项目。

两年前,罗成走上任AWA航空首席执行官时,在公司管理上推行本土化,邀请加纳方股东选派一位董事长,负责召集董事会等事宜,公司在册员工124人,当地员工占了97%。AWA航空成立后不久就创建了慈善基金,积极参与当地慈善事业。这些举措赢得了股东和当地民众的支持。

加纳总统马哈马表示,AWA航空为加纳的经济发展注入活力,对改善加纳投资环境、吸引外商投资、带动周边产业的发展起了很大作用。

随着产业遍布全球,海航在“走出去”过程中,以实际行动弘扬“为社会做点事,为他人做点事”的价值理念。据不完全统计,海航累计向自然灾害地区、贫困地区、慈善机构、亚非拉等地区提供的援助价值逾9亿元。海航集团将市值80亿元的单一最大股权捐赠给海南省慈善公益基金会,用于开展慈善事业。

“内修中华传统文化精髓,外融西方先进科学技术”。海航在践行企业“新商业文明”的同时,也收获丰硕的产业拓展成果。2014年,海航集团境外企业收入242亿元人民币,较上年增长34%,境外企业近30家,分布于11个国家及地区,涉及航空、物流、金融、地产、酒店、旅游等多个领域,境外员工逾7000人。

陈峰表示,海航所实践的新商业文明是将中国传统文化的“道”,即“以德养身、以诚养心、以义制利”,与西方现代管理制度的“术”融合在一起,把企业的盈利目标和社会责任融为一体,实现互利共赢。

“数字掌门人”助推企业拥抱“互联网+”

温州市200家企业设首席信息官



在重点不够突出、资源配置“碎片化”等问题,广州此次科技改革对原有科技计划体系进行大幅度调整,优化为促进科技成果转化、企业创新能力、源头创新和创新环境等4大板块10个专项,着力解决研发投入强度偏低、企业创新能力不足、科技成果转化不够、创新创业环境欠佳等问题。

简单地说,就是实现由政府“端菜”,变成科技工作者和企业“点菜”。企业当然吃得香,更能激发创新的活力。

广东省社科院院长王珺接受记者采访时表示,广州新型产业、高新科技企业应该抓住机遇,更主动地创新发展,通过科技创新机制的新平台,提供技术含量高的产品和服务。

经费改革 项目管理方式转变

企业“点菜”,有经费才有底气。管理机制的创新必然要求相应资金的配套。广州市提出,要充分发挥市场配置资源的决定性作用和企业技术创新主体作用,除对公益性、前瞻性和重大研发项目采取前期资助外,其他项目突出成果导向,以研发后补助为主,结合贷款贴息、风险投资等科技金融手段,形成多种资金投入方式,引导企业根据市场需求加大研发投入。

据了解,市一级科技计划项目中以后补助方式支持的财政经费比例达到50%,用于支持企业或企业牵头承担项目的经费比例已经达到70%,下一步还将达到并稳定在80%,之前这一比例仅为约50%。



滴滴快的总裁柳青:三年如何PK掉30个对手

孟梅

5月20日,滴滴快的总裁柳青亮相全球女性创业者大会,面对上千名女性创业者,首次分享过去一年她加入创业企业以后的一些感受。柳青直言,在过去的两年半到三年里面,滴滴快的PK了30个对手,一直在PK。但现在的游戏不是说打拳,而是迭代。柳青说,这是她做了移动互联网以后最深刻的感受,这个迭代的观念就像人的新陈代谢一样,你只有新陈代谢越快,你才能够越快升腾,越快地跟重量级的对手比赛。

谈创业 入职第一个月非常煎熬

在出席全球女性创业者大会之前一天,柳青刚从美国飞回香港,在接受了香港媒体的专访之后,又紧锣密鼓地飞到杭州。在演讲的8个小时前,她还在开电话会议。这对于她来说是常态。

“我加入滴滴的时候,第一个月是非常煎熬的,主要来自于心理压力很大。”柳青说,“人可能遇到的阻止你前进的最大阻力,估计就是你自己,为什么压力很大呢?因为滴滴和快的两家烧钱,全中国互联网上创了奇迹,某一家烧了3000万美金一天,而且基本上是照这个速度烧下去。”柳青直言,加上整个团队,才是一个两年半到三年的团队。

“还有一个很重要的挑战,就是我是毕业以后就到了高盛,12年一直在高盛工作。一路做起来顺风顺水,在这个环境里面成长起来,没有去拼过,也不知道外面的世界怎么样。”柳青感觉自己有很大的压力。

在去年的8月19日,柳青当时刚加入滴滴大概两个月的时间左右,出了专车。“这个专车是很辛苦的事情,每次要攻一个城,攻城前要把运力估计好,当时完全没有想到需求量如此之大,供应完全不足,用户体验不好。当时情况非常危急,眼看上线一个月完不成了,然后迅速做了一个决策,从出租车事业部调主力部队来帮助专车事业部。这样才最终渡过了第一个难关。”

谈团队 激发是一种管理风格

“滴滴和快的经过了两三年的洗礼,真的是很有战斗力的团队,我因为这个团队而骄傲。”谈到自己的团队,柳青说,自己最大的感受是激发、激发、激发。柳青相信,有这么一群人,能够带动起来,能够激发我们的合作伙伴。“激发确实是一种管理风格,但是下面还要沉淀很多东西,我觉得文化是非常重要的事情,一切战略的实行都落地到文化。”

柳青分析说:“还有整个的体系架构不是适合现在业务的发展,比如说我们的业务大概有几块,具体我就不说数字了,每个业务都是一个独立的建制,这种建制可能最大地激发到团队,他的能动性比较高。如果总部的太集权,可能各个板块就不一定会被激发到。所以一个是文化,一个是组织架构,这是非常重要的。”

谈合并 放下一城一地的得失

三个月后,柳青在看业务的时候也意识到了很多不足。“其实今天我们做的就是一件解决中国人出行难的问题。”柳青说,在这个使命面前,所有的对失败的顾虑,对自己个人成就表现的顾虑,都是非常微不足道的,也正是在这种想法的前提下,滴滴和快的才会放下了,放下的其实就是那种对一城一地的得失心或输赢心的执着,一起把这件事情做好。

“在过去的两年半到三年里面,PK了30个对手,一直在PK。今天的游戏规则又不一样了,并不是说打拳,并不是拼市场份额,今天的游戏规则讲的就是迭代,这个词是我做了移动互联网以后才有深刻感受的,就是在产品层面、技术层面、运营层面、服务层面、市场层面等等不停地迭代,就像人的新陈代谢一样,你只有新陈代谢越快,你才能够越快升腾,越快地跟重量级的对手比赛。”柳青说。