

双星集团总裁汪海指出:“人力资源是企业最宝贵的资源,人才竞争是第一竞争”。双星集团各单位领导用亲情化管理、大讨论教育和竞赛活动稳定员工队伍,做到了用感情留人,用机制留人,用发展留人,用待遇留人,用亲情化管理留人,用事业留人,保证了企业人员稳定、生产红火。

今年以来,由于经济迅速回暖,沿海地区和内陆地区的许多企业均出现了不同程度的“用工荒”,而与此形成鲜明对比的是,双星集团在极为严峻的“用工荒”面前,返乡过年的双星员工按时返厂,特别是双星青岛轮胎总公司面临同行业众多厂家招工难,甚至个别轮胎厂家前来挖人;双星机械总公司面临很多企业打出广告高薪招聘电焊工、钳工、车床工等人才,甚至把招工广告贴到门口的情况,员工思想不但没有受到影响,而且开工以来设备运行良好、生产组织有序。双星名牌、总裁名人的影响力,使各单位一些老员工春节回家主动把公司发展变化介绍给亲戚、朋友、邻居、同学,希望他们加入双星。据统计,节后各单位招收新员工1775人,其中老员工带新员工工报名达到1243人,占总招工人数的70%以上。各工厂节后员工总体出勤率达到98.3%,保证了扩产需要,各厂开产后都呈现出虎跃龙腾赶订单、抢市场的红火景象。

近几年来国内企业,特别是制造加工业的用工缺口越来越明显,出现企业用工难的原因很多,主要有四个方面:一是近年来国家实行了一系列惠农政策,吸引了一批农民工返乡务农;二是原来的劳务输出大省当地的经济发展迅速,农民工就地转移就业力度加大;三是各地劳动密集型企业的增加,用工总量增长;四是农民工择业不愿意选择劳动强度大、风险性高的行业。

在普遍“用工荒”的情况下,作为劳动密集型的双星集团却人员稳定,并成功招工,双星咋没“用工荒”?

随着国家宏观形势的变化,双星集团总裁汪海超前敏锐地认识到,企业生产发展和人力资源不足的新矛盾将不断突出,因而多次通过人事后勤会等形式,强调各单位要千方百计留住员工,让员工在企业干得有信心、有奔头、有劲头。各单位早下力气抓人力资源管理,用亲情化管理、大讨论教育和竞赛活动稳定员工队伍,做到了用感情留人,用机制留人,用发展留人,用待遇留人,用亲情化管理留人,因而较好地应对了当前全国出现的劳动力紧张局势。

通过采访,记者了解到双星集团破解“用工荒”采取了“六锦囊”。

企业发展形势好 干在双星信心足

2009年初,在经济危机的冲击下,国内众多企业通过降薪、裁员来减轻企业压力,而双星集团总裁汪海却顶住压力,提出了“不停产、不减员”的政策,带领广大员工抓机遇、找商机,不仅战胜了经济危机,各行业也都取得了发展和提高。各单位都通过开展大讨论教育活动,召开年底总结表彰会,宣传企业发展形势,加深了骨干员工对名牌、对总裁的感情。

双星机械总公司节前对不讲条件、不计报酬、成绩突出的120多名员



双星集团总裁汪海为 2009 年双星特级质量标兵出国游送行。

工进行了表彰奖励。双星鲁中公司节前召开员工大会,让员工了解危机中周边企业普遍限产压工资,双星鲁中公司却在产量、工作日都不高于上年的情况下,年人均收入稳步增长,公司还发放双星高档棉衣、运动服、运动鞋等福利,让骨干员工感受到干在双星的优势。去年下半年,双星瀚海公司制帮厂缝纫工张纪健怀着对都市的向往,离开双星,和同学一道来到上海一电子厂工作,但事实与想象的相差甚远,所谓工资高全部是靠加班加点得来,且工厂与双星的管理模式截然不同,没有一点人情味和尊严感,就这样起早贪黑地挨过了三个月,让他感受了外出打工的辛酸。随着全球经济危机影响日益显现,依靠出口为生的该电子厂被迫裁员,他和同学也成为了第一批下岗人员,这时他想起了在双星工作时的温馨,回家后立即回到了熟悉的岗位,他的同学也加入了双星。为此,他感触地说道:“离开双星是我最大的失策,重回双星是我最好的选择”,“外务工遭白眼,干在双星有尊严”。我一定珍惜岗位,用心干好工作。”双星中原轮胎总公司召开一线老员工座谈会,调整了员工的工龄奖标准,消除了老员工在待遇方面的思想包袱。各行各业健康稳步发展,让员工对双星发展前景充满信心,感受到在双星工作踏实、事业有前途、生活有奔头。

既让员工有“饭碗” 又让员工有发展

双星集团总裁汪海最早提出了“双星没有农民工”,彻底打破了员工城乡身份界限,“不看学历看能力,不看文凭看水平”,任何员工只要有能力,干得好,可以当班长、厂长、企业的管理者,并实施农民员工与城镇员工待遇相同的分配制度和教育培训。与扛着蛇皮袋进城的老一代农民工不同,拖着拉杆箱、甚至怀揣着 Mp3 进城的新生代农民工,受教育的程度更高,他们不再满足“出大力、流大汗”的体力打工,更看重的是技能打拼。双星持之以恒地开展培训,让新生代农民工向产业工人转变,提高操作、管理、技术水平和综合素质。双星集团精心选拔部分青年员工进双星教育学院学习深造,众多员工拿到了双星教育学院的毕业证书。曾经参加双星集团第三期管理骨干培训班教育的双星鲁中公司制帮厂副厂长高逢燕感慨地说:“在双星学院这个双星的最高学府里,我学到了系统的双星企业文化和专业的制鞋技术,使我由一名山里的农家孩子,成长为公司的管理骨干,去年更是得到了出国旅游的重奖,不但自己的社会地位和工资收入有了很大提高,而且生活条件也得到不断改善,孩子还读上了县城的‘贵族学校’,这一切都是双星给的,干在双星,我感到十分荣耀!”多年来,双星集团坚持年年对涌现出的质量标兵、创新能手“奖旅游”,到国内外一些景点旅游,营造出

了浓厚的“学先进、赶先进、当先进、做劳模”的新风气,为企业不断发展壮大奠定了坚实的人才基础。

亲情化管理做在前 员工体会到“家”的归属感

双星集团总裁汪海提出:“作为一个企业家,光自己把双星当成家还远远不够,还必须让所有的员工都把双星当成自己的家。”新生代农民工受教育程度高,思想活跃,对物质和精神享受的要求都很高。在生活方式和文化诉求方面,都有着全新的追求,他们要求成长空间,希望快乐工作。根据汪海总裁“以情感人、用情管人、靠情留人”的指示精神,双星各单位积极为员工办实事、办好事,创造了温馨、舒适的工作和生活环境,让员工体会到“家”的归属感。

双星青岛轮胎总公司、双星东风轮胎总公司都在生产一线建起了职工餐厅,改善了一线员工就餐环境。双星东风轮胎总公司还新建大学生公寓,许多大学生把同学和朋友介绍到双星,成立的篮球、羽毛球、乒乓球俱乐部、双星新东风乐队,丰富了员工的业余生活,调动了大家工作的热情和扎根双星的激情。越来越多的大学生将自己的同学、朋友介绍进入公司。大学生柏珊珊在双星东风轮胎总公司已经工作三年了,目前是进出口公司的一名外销跟单员,她把自己的同学王丹丹、刘威也介绍了公司。在炼胶厂

实习的大学生王丹丹兴奋地说:“真没想到,我们大学生在双星能享受到这样好的待遇,这么好的文化氛围”,对工作充满激情的她,短短一个月就成了炼胶厂成本管理的一把好手。学习高分子技术专业的刘威现在成了技术部门的骨干,爱好音乐的他还成为双星新东风乐队的一员,刘威说:“双星的管理是世界上最顶尖的管理,双星能几十年来一直走在经济发展的潮头,这么好的企业一定发展无限,我有信心在这里好好干下去。”双星机械总公司不断改善员工生活条件,食堂人员的工资、水、电、煤等都由公司补贴,只收取饭菜成本,使员工少花钱、多攒钱,多往家里寄钱,让员工家属感到在双星工作有钱赚。双星中原机械公司搬迁后厂区远离住宅区,公司给员工发放70元交通补贴,宿舍添置了新棉被,购置了电视机、洗衣机和电暖器,让员工们住得舒心。鞋业工业园针对双职工住房难的问题,改建了“夫妻房”,搭建了停车棚,为部分骨干分了菜地。双星鲁中公司购买了电视机安装在集体宿舍,提高了员工的生活质量。双星瀚海公司改建大食堂,开放卡拉OK厅、娱乐室等,为没有住房条件的双职工安排婚房。双星中原鞋业公司为职工宿舍安装淋浴设施,添置了电视机、床上用品。双星注射鞋厂考虑到外地职工春节前需购物,联系青岛物流平台让职工选购双星产品,星期天安排车辆接送职工购物,为节前安心工作创造条件。双星青岛轮胎总公司等单位还坚持为过生日的员工送上



双星鞋业工业园优秀员工住上公寓。



双星轮胎职工电子阅览室

待遇留人 情感留人 事业留人

——双星打造企业凝聚力破解“用工荒”探析

□ 本报记者 何沙洲 特约记者 王开良

生日蛋糕。印刷包装公司每月组织开展一次文体活动。各单位还组织开展好家庭、好夫妻、好姊妹、好兄弟“四好”岗位竞赛。领导骨干还亲自检查员工寝室、餐厅,加大后勤服务保障力度。双星亲情化管理,做到尊重人、关心人、理解人、体贴人,体现人情味,真正让员工感受到了大家庭的温暖,使员工对企业产生了“家”的归属感,达到了员工“招得来、留得住、用得好、干得久”。

双星市场化承包搭建“大舞台” 员工喜获施展才华增收空间 和平台

双星各单位不断深化市场化承包、厂币运作、家庭消费式管理新体制,加强专业人才的培训教育,员工摇身变老板,人人都有责任田,为员工创造了展示才华的空间和平台。双星青岛轮胎总公司成型车间王立刚,凭借自己的努力,一步步走上了承包经理岗位,多年来他亲眼目睹了企业的发展变化,干在双星工资待遇的日益提高,让他更加坚定了干在双星的信心和决心。他利用过年走亲访友的机会,把自己干在双星丰厚工资待遇向亲朋好友介绍,吸引12

名亲朋到双星轮胎工作;随着承包后收入的增加,炼胶厂员工主动介绍亲朋加入到双星轮胎这个大家庭中,炼胶厂A区丙班承包经理李凤民把他的外甥女李青带到炼胶厂,从事控制点工作,把邻居家的孩子姜昆带到炼胶厂从事开炼工作。炼胶厂C区东材料区承包经理徐洪旭把自己的媳妇也带到炼胶厂,还把村里的好兄弟周慎旭、曾令东、黄金印先后带到炼胶厂,从事挤出等一线工作。很多新员工都已经顶岗。双星机械总公司股份制承包后调整分配机制,让技能好、肯出力的员工多挣钱,对重点岗位采取特殊政策,如,通过对大型设备落地镗实施单品种承包后,月加工双模底座从过去6个增加到8个,操作工成为承包人,月收入也提高到3000多元,年后有一机械加工厂开出5000

元的高薪挖落地镗操作工,他们都没有动心,认为那些企业说不上哪天就倒了。双星绣品公司深化承包管理,调动了全员积极性,人均收入同比增长了15%,许多一线员工用公积金贷款在胶南买了房,过上稳定的生活。塑料车间吹膜工吕洪瑞高兴地说:“在双星干收入高了,贷款买房也有能力偿还了,承包后我们感到很有奔头。”双星把企业发展同个人利益紧密结合,实现了员工由“要我干”到“我要干”的转变,员工和企业实现了“双赢”。

进高端迈大步增加企业利润 提高员工待遇彰显社会责任

双星各单位按照汪海总裁“创新是最好的竞争武器,核心技术是最大的竞争力”要求,积极实施“进高端,树形象,卖品牌”战略,以高附加值产品开拓国内外市场。通过加快技术升级步伐,提高产品技术含量,提高了企业的利润和员工待遇,成为激励和凝聚

员工,促进企业发展的根本出路。

双星机械总公司通过进高端,产品利润高了,企业的效益好了,员工的工资和福利待遇也提高了。双星橡胶公司安装车间老员工刘玉功感慨地说:“以前,公司主要干小型炼胶机,产品利润低,虽然干了很多,员工也整天加班加点,但收入却不高。现在公司通过进高端,加快技术升级,淘汰了那些利润低的产品,主要以成型机、双模硫化机和大平板硫化机等为主导产品,产品档次提高了,利润也提高了,我们员工的工资和福利待遇也跟着提高了,我们实实在在地尝到了进高端带来的甜头和实惠。2010年,公司高端产品订单都排到了下半年,企业的发展形势这么好,我们的干劲更足了。”

2009年,双星海江公司在经济危机下出口业务不但没有萎缩,还实现了新增长,关键是技术升级后企业增加了利润,提高了职工工资待遇,改善了职工工作和生活环境。双星海江公司成型车间负责生产计划工作的王光力说,企业效益提高,车间通过安装冷风机和加装保暖设施,为员工创造了冬暖夏凉的舒适环境,激发了员工工作积极性。技术升级进高端不是单纯的技术工作,而是凝聚员工,实现企业长久发展的必经之路。

加快技术工艺 升级步伐 努力降低员工 劳动强度

双星各单位针对新生代农民工很多人不愿意做“普工”,而注重选择相对体面、轻松工作的实际特点,创新改造工艺流程,实现工艺过程“零距离”,并不断引进和改造设备,提高设备自动化操作水平,降低了员工的劳动强度,为员工创造好的工作环境和条件,让员工轻松劳动、体面劳动,促进了员工的稳定。

双星青岛轮胎总公司进行了天然胶、胶片、胎面、钢丝圈、三角胶等10大工艺零距离改造,降低劳动强度,使有的岗位女员工也能干。子午胎一厂28#成型机女主机手陈永香从顶岗主机手以来质量合格率始终稳定在99.7%以上;子午胎二厂成型片区33#女主机手安秀丽引人注目,她在2009年10月份看

到成型片区的创新项目不断完善,劳动量不断减轻,就有了要学主机手的念头。说干就干,通过一个多月虚心学习,她顺利通过主机手考试,现在干得十分出色。双星东风轮胎总公司去年对硫化车间设备进行自动化改造,改造了屋顶风机,改善了工作环境,降低了劳动强度,现在硫化车间人员到岗率是历来最高的。双星鞋业工业园制底车间打毛工序原来用手打毛,工作又累又苦,每月工资1500元,公司创新制作了自动打毛设备后,工作环境干净、效率高、劳动强度小,现在打毛工序活轻了,月工资还涨到2000元左右,打毛工郝家伟高兴地说:“双星是大企业,是中国名牌,管理正规,视员工为亲人,通过创新,现在活轻了,挣钱多了,别的企业说得再好,我们也不放心,我们一定在双星好好干”。正是,加快技术升级,不断更新技术设备,减轻劳动强度,让员工能够轻松工作、体面劳动,使员工队伍更加稳定。

——采访后记