

编者按:当前,转方式、调结构已经成为我国经济发展的主线。多年来,双星一直在调结构、转方式。面对当今日趋激烈的市场竞争,双星集团进一步加快转变发展方式的步伐,通过管理创新、技术创新、体制机制创新等举措,积极应对瞬息万变的市场,从而赢得了主动,创造了快速发展的奇迹。诚如双星集团总裁汪海所说,改革开放已30多年,中国企业已经具备一定的经济条件,粗放的、通用的对能源消耗和劳动力浪费都很大的行业已经到了可以解决的时候。双星调结构、转方式走出了一条劳动密集型制造加工业创新发展的道路,成为行业高速成长的标杆和楷模。

转型发展 看双星

《经济日报》记者 陈燕 张双 胡考绪 刘成 本报记者 何沙洲

创新引领的连续跃升

——转型发展看双星系列报道之一

30年间,双星在市场的大浪淘沙中成长为企业巨人。

创造了多个业界“第一”的双星,从制鞋业一跃进入轮胎行业,再拓展至机械行业,无论是发展速度还是市场份额,产品开发还是人才建设,企业管理还是技术研发,双星都是行业自主品牌中的佼佼者。

“市场无止境,管理无句号,名牌无终身”

从2002年初进入轮胎行业,短短10年时间,双星从单一的制鞋企业迅速成长为年销售收入过百亿元的综合性制造企业集团。在竞争激烈的轮胎市场,双星不仅站稳了脚跟、创出了品牌,还进入了行业前5名。

2009年,双星轮胎销量突破千万套,并创出了轮胎出口的最高水平。此前一年,双星调整出口市场结构,重点转向南美、非洲、东南亚、东欧等市场。“市场无止境、管理无句号、名牌无终身”,双星抢先一步的调整,来自于敏锐的市场判断和独特的管理理念。



同样是2009年,双星轮胎产量同比增长30%以上,生产效率提高了35%,是双星轮胎建厂以来效益最好的一年。这一年,制造轮胎的主要原材料天然橡胶价格剧烈波动。双星全面推行“质量倒推”、“成本倒推”、“计划清零倒推”的管理办法,减少原料损耗,优化库存管理,提升生产效率,由此降低生产成本2900多万元,平均日产量、资金周转率同步创出新高。

基础管理是企业的生命力所在。

围绕降低成本、提升质量,双星先后创造了“四自一包管理法”、“九九管理法”、“投入产出一条龙管理法”等,激励员工展开全流程质量和成本控制。

“企业转型必须先转技术再转产品”

“企业转型必须先转技术再转产品,没有技术创新,企业转变发展方式只会是‘空中楼阁’。”双星集团总裁汪海说,“多年来,双星一直在调整产品结构,假如现在才开始调整,双星早就不存在了。”

制鞋业和轮胎制造业,同属劳动密集型产业,竞争异常激烈。目前,在中国轮胎市场,世界十大轮胎巨头已有9家进入。加之国内轮胎生产企业众多,仅山东东营就有100多家轮胎企业,同质化竞争严重。特别是2009年以来,国际天然橡胶价格剧烈波动,轮胎制造业平均利润持续下降。

正是在这样的情况下,双星依托技术和品牌,加快从制鞋转向轮胎为主业,向轮胎和设备制造高端市场迈进。2009年,双星开发29个轮胎新产品,包括出口欧盟的扁平化高档轮胎、无内胎轻卡全钢胎及矿山专用全钢胎等,形成半钢子午线轮胎、载重汽车轮胎、农业轮胎、工程机械轮胎、工业轮胎、特种轮胎六类600多个品种,突破1000万套的生产规模。目前,双星全钢胎已进入大型汽车厂家的配套市场,下一步,双星的目标是进入半钢胎高端市场。

双星子午胎厂的关键设备几乎都是进口的,但是双星几乎对所有进口设备进行了改造,用国产件替代进口件的设备多达几十种。

从改造外国设备起步,双星经过持续的改进创新,生产线上的技术难点被一一攻破,为特种设备的研发制造开创了一片新天地。双星,在轮胎制造业实现跨越发展后,将企业的未来锁定在高端特种设备制造上。

目前,双星机械已在双层四模硫化机上创造出10项核心技术,研制的V法造型线、大型台车清理机、不锈钢带清理机等高新产品进入了许多国有重点企业。

“企业发展靠的是企业文化的激发、管理模式和创新理念的促动”

汪海告诉记者,“一个企业能否成功,关键在于企业的管理模式及企业文化能够生成。企业发展靠的是企业文化的激发、管理模式和创新理念的促动。”

双星是独特的。双星的独特在于矢志创新、敢为人先的志气和胆略。2005年,双星重组东风轮胎。如果没有双星企业文化与管理模式的成功移植,濒临破产的东风轮胎不可能在短短2年内扭亏为盈。

双星的独特在于跨行业移植的管理模式。多种符合市场竞争又独具特色的管理模式,在为降低管理成本的同时,也为应对风云变幻的市场夯实了管理基础。

双星的独特在于创新的企业文化和激励机制。双星有6万名员工,在岗位设置里唯独没有车间主任和质检员,取而代之的是生产线上的总承包人和创新标兵。内部承包、买断经营、技术人员跟班指导……在这里,鼓励创新的管理机制在不断丰富完善。

“未来行业发展的趋势是无内胎子午胎。双星必须在技术上有新突破,双星和世界企业的差距就在这里。如果技术再有新突破,我们制造企业一定会有大发展。”汪海说。

双星的转型给我们的启示,在于它争创名牌、迎难而上的执着奋进,在于它坚持创新发展的不懈努力。

向管理要效益

——转型发展看双星系列报道之二

在双星鞋业工业园制帮车间,4线组长孙雪冬从工作服口袋里掏出一本存折,记者打开一看:2月25日存入252.33元,3月24日存入492.22元……存款余额3005.12元。孙雪冬说,“这是我们小组的‘家庭账本’,存款是小组承包生产线以来,在生产中节约的物料费、水电费和超额完成合格产品的提成,这些钱是小组可以支配的收入!”

孙雪冬所说的“承包”,是指双星集团把岗位变成每个员工的“责任田”,促使员工“自己管、自己算、自己减、自己降”的内部市场化承包管理体制,双星人称其为“四自一包”。

如今,像孙雪冬这样的承包人在双星集团有许许多多,他们变成了双星的“管家”,变成了承包实体的“小老板”。企业从过去按工厂、车间算成本的管理,细化到机台、生产线上,分段核算、一天一算、当天出成本。

“2009年,双星集团各车间班组都创出了节能降耗、质量齐升的佳绩。”青岛双星集团总裁汪海说,“管理是企业生存发展的根本,要让员工真正从企业管理中受益。”

2009年,双星青岛轮胎总公司单胎材料成本同比降低11.16元,电、水、气单耗分别降低3.06%、35.48%和0.66%;单胎重量公差波动由4公斤降为1公斤;完成各类设备研制、创新项目175项,创造效益3860万元,生产效率提高近40%。

岗位创新降成本

双星集团为每笔订单的生产原料和风、电、水、气等能源消耗划定指标,如果实际生产中的消耗低于既定指标,盈余部分可由承包主体提成收益,反之,则由承包主体补齐费用。双星轮胎总公司总经理邢良光说,子午胎一厂压延车间去年10月开始循环用水,到今年2月仅用水量一项就同比节约了75071元。

在工人自发节能降耗的同时,设备故障率也明显下降。孙雪冬说得实在,“设备好用、产量就高、质量就好、自己的收入就高。”设备利用率提高了,双星集团去年各类维修费用却比上年节约了7452万元,人人参与维护保养设备的局面正在形成。

置身于双星集团的生产一线,无论是鞋服、轮胎、机械还是印刷车间,创新无处不在。在生产车间的宣传栏里、操作机台旁、生产流水线上,一幅幅员工创新操作法图解引人注目。据统计,双星集团去年改进操作法670个、工艺技术创新6000多项,创造效益近3亿元;近两年员工自制设备902台,机械手121件,各类工装8462件,创造效益2889万元。

到底是什么力量激发了全员创新的热潮呢?

汪海说,“在工艺不减、质量不减的前提下,创新是节约成本、提高效率的有效途径。节省越多、效率越高,员工的收入就越高。”



从工艺创新到节能创新,从模仿改进到自主研发,双星技术水平迅速提升,节能降耗成效显著,广大员工潜力彰显,企业活力不断增强。依靠创新,双星轮胎在全国轮胎业工艺创新的十几项专利中独占4项,双星机械通过对老设备的大胆改造提高生产效率30%以上。

去年,双星青岛鲁中公司取消了240多名专职质检员,产品合格率却从99.95%提高到99.99%,公司负责人邢凤说,“质量倒推法让每个员工都成了质检员。”

源头倒推提质量

什么是“质量倒推法”?

一个“倒推”是,各行业上下工序之间的产品质量监管关系。以制鞋为例,如果制帮车间提出裁断车间的原料剪裁有问题,企业会对裁断车间进行责罚;如果制帮车间没有检查出上一工序的产品问题,而由成型车间发现了,那就追究制帮车间的责任。产品到最后一道包装工序时,如果包装员没有发现的问题最终被销售人员或消费者发现,那就由包装人员承担责任。

另一个“倒推”是,每个承包单元在承接一项生产指标后,都会获得一定额度的质量补偿金。比如,一个承包组接到1000双鞋的生产指标,同时获得200元质量补偿金,假设设定不合格产品率为1%,即10双。那么,如果该小组生产的不合格产品为2双,那么只需上交40元质量补偿金,其余160元可划入“家庭账本”;反之,如果不合格产品有20双,那么小组除了完全上交200元质量补偿金,自己还要再出200元为超标的产品买单。

“质量倒推法”把双星集团的产品质量“推”上了新台阶。



双星集团总裁汪海说:“人是兴厂之本。我们要让员工感受到在双星干得有奔头。”

增强企业凝聚力

——转型发展看双星系列报道之三

早就听说双星的骨干技工队伍稳定,采访中了解的情况还是让记者有些意外。今年春节过后,回乡过年的双星员工返岗率高达98.3%。双星集团节后招用的1775名新员工中,老员工介绍推荐的有1243人,占总招工人数的七成以上。

“团结稳定高素质的员工队伍是双星集团最大的核心竞争力!”双星集团总裁汪海说,“人是兴厂之本。我们要让员工感受到在双星干得有奔头。”

亲情管理温暖人

每年春节假期,双星集团的“亲情大巴”都会送山东省内员工返乡。今年春节前夕的一场突然而至的大雪,让双星青岛轮胎总公司子午胎厂的几百名员工滞留工厂。双星紧急调度,给员工备好了温暖的房间和热腾腾的饭菜。天刚一放晴,“亲情大巴”就载着大伙儿踏上了回家的路。

推行“以情感人、用情管人、靠情留人”的亲情化管理以来,双星集团想方设法为员工创造温馨、舒适的工作生活环境,让员工感受到“家”的归属感,“招得来、留得住、用得好、干得久”。

这样的事例数不胜数。双星青岛轮胎公司和双星东风轮胎公司把职工餐厅建在生产车间;双星鞋业工业园改建了一批宿舍楼解决双职工住房难问题……

在“双星为我创造幸福,我应怎样回报双星”征文中,双星鞋业工业园职工刘兆鹏这样写道:“每当我迈进整洁明亮的厂区,每当我走进车间听到机器轰鸣,和大伙儿一起紧张有序地工作,用心感受着艰辛与收获,奋斗与追求,我更深刻地感受到自己与企业是多么密不可分!”

国际金融危机发生后,双星集团提出“不停产、不减员”,带领广大员工一起抓机遇、降能耗、提效益,换来了员工与企业同舟共济的强大凝聚力。

“现在的双星员工受教育程度普遍提高,他们思维活跃,在追逐职业发展的同时,对精神生活也有新的需求。”汪海说,“企业与员工之间的关爱是相互的,亲情化管理既是双星发展的有效保证,也是双星人性化管理的突出特色。”

事业发展激励人

走进双星的车间,一排排整齐的标牌和标语赫然入目,这其中很多都是员工的心得和感悟:“不用背井离乡,干在双星奔小康”,一位员工这样书写对企业发展的信心。

双星鲁中公司制帮厂副厂长高逢燕参加双星集团管理骨干培训班后,深有感触地说,“在双星集团的几年间,我从一个农家孩子成长为管理骨干。干在双星,我感到十分光荣!”

“双星人只要有能力,干得好,就能当班长、厂长乃至集团高管。”这是徐勇的亲身体会。2005年,时任双星青岛轮胎总公司某车间主任的徐勇在技术创新中表现突出,被破格提拔为公司副总经理。不久前,他又接到了“中原轮胎公司总经理”的聘书。

双星集团宣传部门负责人郭林告诉记者,“能上能下的用人机制既是机遇也是挑战,我们增强了信心,也感受到压力,更加爱岗敬业,积极进取。”

双星集团还广泛开展岗位竞赛,调动员工积极性,激发员工潜能。双星集团副总经理生锡顺介绍说,去年,双星集团各单位共开展竞赛活动500多项2600多次,涌现出670个改进的新操作法,广大职工提合理化建议5753条,创造效益5000多万元。双星集团自主产品质量和销售业绩取得明显进步,企业创新活力不断增强。

汪海说,如果用一句话来总结双星独特的企业文化,那就是“贴近员工的心、贴近员工的思维”。“企业文化理念要顺应员工需求、考虑企业实际,理念推开后,激励约束机制要跟上,把公平竞争贯穿于员工职业发展的全过程!”