

文化聚焦 | Wenhua Jujiao

细节文化 浇灌“黑松林” “管理树”常青

在中国石油和化学工业首届企业文化促进大会上,江苏黑松林粘合剂厂有限公司被评为“中国石油和化学工业企业文化建设示范单位”。黑松林“关注细节,注重问题管理”的“细节管理文化”获得专家肯定,原化工部副部长、中石化工业学会原会长、中国化工企业文化建设学会会长谭竹洲评价黑松林“小企业,大文化;小故事,大载体;小老板,大贡献。企业虽小,但突出细节管理,在全国胶粘剂的绿洲中培育出了一片‘黑松林’”。

江苏黑松林粘合剂厂有限公司是一家专业生产粘合剂产品的民营科技企业,针对管理层级少,员工人数少、素质相当偏低的现状,公司就确立了“关注细节,注重问题管理”的企业文化建设方式,由浅入深,由表及里,循序渐进,针对不同环境、不同条件、不同场合下的不同人出现的不同情况,进行“细节管理”,利用“眉批管理法”、“弯道管理法”、“留白管理法”、“脸谱管理法”等不同的方法,在处理问题的过程中,提高员工素质,激发员工潜能,从小事做起,把小事做精,把细节做亮,把细节做好,提高企业核心竞争力。

细节管理需要制度保证。现代企业的竞争是企业文化的竞争,是人的素质的竞争。管理的基础是制度,黑松林在建设企业文化时,“以软代硬”,“软硬”兼施,相辅相成。在培育员工整体价值观的同时,黑松林加强制度管理,建立、健全、完善了《员工行为规范》、《奖惩条例》等必要的规章制度,建立了34套工作标准,80套管理标准和176套技术标准。在制



度出台前,黑松林采用“全员认同管理法”先将讨论稿交员工自由讨论,评议,畅所欲言,再作出完善、修订,将建立到人心上,使制度人人能理解,个个能执行,员工既有价值观的导向,又有制度化的规范和固化,形成了“没有不执行的制度,没有一成不变的制度,没有执行不了的制度”。

细节管理需要用心沟通。只有通过有效的沟通,才能让员工充分认识到管理内涵,了解管理意图,有效提高管理的执行力。黑松林通过晨会、班前班后会,集中学习、展牌等多种形式,包容和参考员工的各项意见,广泛宣传企业文化建设的意义、方法及企业文化内涵等,深入员工中沟通交流,先后出版和印制了《安全文化小

故事》、《质量文化小故事》、《管理文化小故事》等,坚持企业文化建设一切从实际出发,从“从群众中来,到群众中去”,全员参与,最大限度地反映出共同的价值观、人生观和行为规范。一个能把小事做细的人,至少是合格的员工,一个能把细节做伟大的企业,必定是一个杰出的团队。细节管理强调的是个系统,每个岗位每位员工都要自动自发把自己的事情做好,不找任何借口,哪怕是合理的借口,都要想方设法去完成任务,把每一件小事做好,把每一个细节做好,才能成就大事。其中企业负责人尤为重要,既要注意战略制定的细节,也要在具体的管理过程中,身体力行,身士先率,一言一行,注重细节

与管理。

细节管理需要管理创新。著名管理学家德鲁克认为,现代企业管理的一项基本职能就是创新。创新是知识经济的本质特征,也是企业生存和持续发展的灵魂。在细节管理过程中,黑松林针对一些有代表性的问题,抓住事情的内核,表达出事情的灵魂,将其编写成小故事,用漫画形式悬挂于厂区显要位置,外化于行,内化于心,固化于制,提醒员工时时事事警醒、自律、激励,形成了黑松林特色文化的一部分。

细节管理需要凝聚力。凝聚力和向心力是细节管理执行到位的人本保证。以人为本不是美词一句,一个真正拥有利他之心的人,为职工和社会尽责的企业,才能永立竞争潮头。黑松林董事长刘鹏凯认为,企业,首先是员工的企业,然后才是股东的企业。以人为本不是几句空洞的口号、几件做给人看的事。以人为本需要把我的真心放在你的手心,需要培植、呵护、关爱,需要坦诚换坦诚,因为以人为本的效果,是由心发出的。

通过10多年以“关注细节,注重问题管理”的方式建设黑松林特色企业文化,“关注细节,迅速反应,马上行动”的工作作风已经融入黑松林人的血液,打造了一支特别工作认真、纪律严明、执行力强的员工队伍,树立了企业形象,提高了企业的核心竞争力。企业也取得了较好的经营业绩,“黑松林”商标连续五届被评为著名商标,主产品被评为江苏省名牌产品,与多家世界500强企业达成了稳固的合作关系。

(莫莉)

—【知识阅读】—

黑松林的 “一二三四五”关键词

从1995年开始,黑松林便开始了一些以员工为中心的“规矩”,每个员工都耳熟能详,并都从中获益。这些规矩就是:

一顶头盔:员工买了摩托车,公司总要送上一顶头盔,另加两句话——“保持冷静头脑,家人盼你早日归”。

两份礼品:员工过生日,不仅会收到一份物质礼品,也会收到一份精神礼物。这份精神礼物,或许是一段励志的名言,抑或是一首幽默的打油诗。

三块津贴:黑松林有一个特别决定:发放营销员、驾驶员月度家属津贴。营销员、驾驶员每月只要出差满18天,每天就可享受到3元钱的爱人津贴。

四级助学:每年9月,凡是有子女上学的黑松林员工,都可以从财务科领到一笔数额不等的钱,这是企业一年发放一次的员工子女助学津贴,具体发放级别是:幼儿园、小学为一级,初中、高中为二级,大学为三级,研究生为四级。

五十(六十)欢送:女员工50岁、男员工60岁退休时,黑松林都要组织全公司员工欢送,要求员工珍惜黑松林传统,一代一代发扬光大,做一名优秀的黑松林人。

画好“圈、饼、叉” 就是管理大师

管理出过很多著作论述,把管理大师与画家放在一起,实属不多见。但是大道行简,细细琢磨,在一个组织里,其实管理就如同在作画,而且这画的内容是最简单的“圈、饼、叉”的几何图形。画好了“圈、饼、叉”就能成为一个优秀的管理者,也就能成为管理大师。

这里的“圈”是指组织的定位和每个成员的职责范围,画好这个圈,组织就有所为和有所不为,不会因为定位不准确而走弯路。组织中的成员行为也有了规范,每个成员在这个圈中就能放开手脚发挥自己最大的主观能动性。

“饼”是这个组织的发展战略和愿景,以及组织中每一个成员的发展目标和前景,画好饼,组织和成员就有了向前行进的方向和动力,至于家常饼还是肉饼其实并不重要,重要的是这个饼是否能适合每个人的口味。

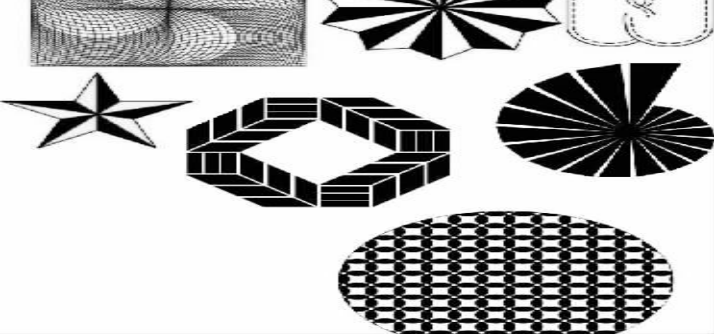
“叉”就是组织和组织中的每个成员坚决禁止的行为规范。令行禁止,画好叉是治理好一个组织的前提和必要条件。因为“没有规矩,不成方圆”。“叉”也是社会责任的体现。因为“叉”代表了一个企业的价值观的取向。

纵观成为管理大师级的成功企业家,都是画“圈、饼、叉”的高手。《华为基本法》就是任正非为华为这个世界级企业画的“圈、饼、叉”。任正非就是把“圈、饼、叉”画

出了境界,华为才成了世界级企业,任正非才成为被人称道的管理者。前通用CEO韦尔奇在谈到管理心得时说,他其实做好了三件事,一是企业的定位,二是企业的战略,三是员工的规范,其实这就是我们论述的“圈、饼、叉”。“圈、饼、叉”实质包含了企业的发展战略、企业发展愿景和使命、企业的价值观以及员工行为规范等企业管理和企业文化诸方面内容,企业家画好它是管理好企业的基础和根本,也是成为管理大师的必须画的三件作品。

“圈、饼、叉”看似非常简单的图形,但是把它画得好看,优美,让人赏心悦目就比较困难。画得不仅个体要美,达到三个图形彼此平衡和谐就更难了。这不仅要求管理者有过硬的画功,还要有高超的管理智慧。画功是技能的体现,而管理智慧是一门超越于技能的艺术境界。要达到这种境界这就要求管理者不断学习,深入调研,苦苦开悟,反复实践,这样才能画好“圈、饼、叉”的这三个图形。只有画好了这三个管理的最基本图形,才能管理好一个组织。管理与画画有着同样的哲学道理。能把简单的线条画出意境就是大师级的画家。同样把管理中的“圈、饼、叉”画到至高境界也只有是管理大师才能做到。管理者修到一定层次,才能蜕变成管理大师。

(平俊)



日前,由中国西电公司设计制造的国内首台三相一体750千伏变压器,已提前从西安运抵华能陕西秦电60万机组扩建现场待安装。这

台重达581吨、体积近300立方米的高新技术产品,不仅具有安装占地减少一半,节约资金870多万,便于运行维护等方面优势,而且各项指标

达到或优于国标,其技术性能达到国际领先水平。为今年8月底前新建机组投产提供了保障。

特约记者 史应照 摄影报道

军鹏制盖公司 依靠企业文化凝心聚力

新疆军鹏制盖有限公司是由山东丽鹏股份有限公司和新疆生产建设兵团七十二团在瓶盖厂基础上共同投资组建一家西部最大制盖企业。自成立以来以文化为根,增强企业活力、提高企业的核心竞争力为宗旨,成功实施“雨鹏文化”和“西部军垦文化”的对接,起到凝聚和激励作用,树立公司的企业形象。

在新疆军鹏制盖有限公司,企业非常重视企业文化的建设,尤其注重:管理文化、质量文化和服务文化。企业的兴旺在管理,管理有效在文化。在军鹏制盖有限公司生产场地,机械设备、工装器具、材料物料、仪器仪表等在指定标志场所整齐放置,标识清楚,责任明确,记录清晰准确,物品依规定定位、定方法摆放整齐,明确标示,让6S管理在本岗位制度化标准化规范化。各岗位分工明确,责任心强、作风正、团结协作,健全各项规章制度,修订一系列

活动场所的规章制度和管理条例。强化内部考核管理机制。根据公司制定的工作目标和创建军鹏品牌的精品要求,制定了“岗位创优”、“巾幗示范岗”的《岗位月度考评制度》,结合月度经济责任制一同检查考核;实行消防、卫生、场所岗位责任包干制,并定人定岗,责任到人,定期考核,奖罚分明,各类统计、总结、大事记等台账齐全,基本上能实现档案化的要求。同时还加强各岗位员工专业知识培训,不间断地选派人员去同行业先进单位观摩学习、取经,并写出心得体会,在内部交流,促进企业与员工共同发展。

质量是企业生死存亡的关键,公司为提高产品质量树立品牌观念,不断强化职工的质量意识,不仅把质量工作作为日常工作的重点,而且还将每年7月份命名为公司的“质量安全月”,通过各种质量管理

活动强化宣传质量为魂的目的。从原材料采购、生产工艺控制、质量检验、人员管理、销售及生产环境和生产能力、检测条件等各方面实行严格控制。此外,公司还对员工加强质量管理的教育,强化质量意识,让质量管理深入人心。在生产中,严把质量关,实行“首检、自检、互检”,层层把关,绝不让不合格的产品出厂。企业经常走访客户,召开产品售后服务会、联谊会,征询客户对产品售货服务、产品质量的意见和建议,用自己的诚信和优质的服务赢得客户的赞誉和信赖。

新疆军鹏制盖有限公司以文化借力发展,以文化彰显企业活力,夯实企业管理,深挖员工潜力,2010年公司计划生产瓶盖3500万只,实际生产瓶盖4500万只,比原厂生产能力提高了3倍,职工月收入比原厂增加20%,实现社会效益和经济效益双丰收。

(乔玲)



企业文化建设 需要《易经》哲学的指导

□ 段俊平

千百年来,《易经》这本书一直被人们争论不已。有些人认为这是一本占卜的书,也有人认为它是中国的哲学和智慧的源泉。我们抛开《易经》中占卜的部分不论,它的哲学思想确实是中国文化的源头,其全新的思维方式也是中国文化的精髓。

企业文化是社会文化的一部分。中国的企业不可能脱离中国社会而孤立存在,中国的企业文化建设也不可能无视自己的文化背景而成功。《易经》作为中国文化源头,其中很多思想观点正是中华优秀传统文化的最根本体现。在建设企业文化时,我们不妨把《易经》中的思想精华引进来,从而使企业文化具有更加鲜明的中国文化特色。

《易经》中许多朴素的哲学思想,正是目前许多中国企业家所欠缺的。如《易经》中“一阖一辟谓之变,往来不穷谓之通”以及“穷则变,变则通,通则久”的理论,告诉了我们改革与创新的道理;“范围天地之化而不过,曲成万物而不遗”,告诉我们要遵循客观规律,任何事物都是曲线发展的;“与时偕行”和“和合则刚”,也与时俱进精神主旋律相吻合;“天行健,君子以自强不息。地势坤,君子以厚德载物”,则一直被公认为是对中华民族精神的高度概括。

《易经》中的“富有谓之大业”和“日新之谓盛德”的论述,说明了“日新”是成就大业的重要方法与途径;“崇德而广业”的论述,则说明成就大业过程中应该崇德,也就是我们今天所说的履行社会责任。这些都是企业文化建设中所应遵循的最基本的原则。《易经》中说:“夫易,圣人之所以极深而研几也,唯深也,故能通天下之志;唯几也,故能成天下之务;唯神也,故不疾而速,不行而至。”从中我们可以悟出,企业要想决策正确、管理到位、文化深入人心,就必须进行认真细致的调查研究。《易经》中说:“与天地相似,故不违;知周乎万物而道济天下,故不过;旁行而不流,乐天知命,故不忧;安土敦乎仁,故能爱。”由此我们可以想到,企业一定要遵循经济社会的发展规律,积极承担社会责任,讲求仁爱,不能破坏自然与社会的和谐,这样的企业才能获得持续健康的发展。

我们在建设企业文化时,应当经史合参,懂得中华民族的传统哲学思想,将企业、社会和国家的文化融会贯通,这样才能构建起优秀的企业文化。将《易经》中的哲学思想精华引进企业文化,不仅能使企业文化更加中国化,也能避免出现脱离受众群体和水土不服的现象。因此,企业文化工作者要熟知中华民族的历史和传统文化,要研判企业的细微之处,从而探知企业真正的文化内涵,这样企业文化才能发挥“定天下之业”和“断天下之疑”的作用,才能把文化管理提升到一个新的高度。