

编前语:来自金融危机和外部市场的压力,是企业调整发展战略,推进转型升级的最好时机。吴华鸿鹤以变革创新求变局,以新思维、新理念打造新兴产业的战略思路,对那些身处后金融危机时代的企业如何构建未来竞争力,无疑是一个很好的借鉴。

管理好 离自己最近的人

一家大公司的生产部长离任,来接替他,是一个30多岁的管理学硕士。他上任一周以后,总裁让秘书打听一下他每天都做些什么。秘书回来,这位新部长大多时间都待在办公室里,属下来汇报工作,他就做指示,没事的时候,他就看书、看报,很悠闲,有时也到车间去转转,但次数很少,而且下去待的时间也不长,看看就回来了。总裁听了以后,没有做评价,只是让秘书继续观察。20多天以后,生产部的管理工作开始变得有条理了;两个月以后,生产部的管理工作完全走上了正轨;三个月后,生产效率创公司成立以来新高。

这里,让我们先来看一下有关指挥家施特劳斯的趣事。1872年,施特劳斯应邀到美国演出,美国方面想施特劳斯指挥一场世界上有史以来参演人数最多的演出,就是由两万名演奏者参加的音乐会。众所周知,在音乐演出中,指挥的人越多越容易出错,一个指挥家,如果能成功地指挥几百个人同台演出,就已经相当不容易了,何况要指挥两万人呢。很多人都认为施特劳斯不能同意,没想到,当美国方面把想法告诉施特劳斯之后,施特劳斯很爽快地答应了。演出正式开始了,人们都为施特劳斯捏了把汗,担心演出过程中出差错。然而,演出却获得了巨大成功。事后,有记者问施特劳斯是怎样成功地指挥了上万人的演出,施特劳斯说:“是这样的,我把这两万人分成了100组,每组200人,再由我的100个助理指挥每个人指挥一组,然后由我指挥这100个助理指挥,这样一来,任务就被大家分摊下来了,每个人只需完成各自负责的任务就行了,而我,只需要指挥好这100个助理指挥就可以了。”

再回过头来接着讲那位管理学硕士——后来,总裁在公司干部会上让那位年轻的生产部长谈一下他是如何搞好生产部工作的,他说的话与百年前的施特劳斯所说的话有异曲同工之妙:“我上任的第一天,把手下的三个副部长召集到办公室开了个会:我把生产部的全部工作分成三部分,让他们每人负责一部分,然后让他们照这个办法回去给科长开会,向科长交代任务,让科长再给副科长开会……以此往下类推,最后,到车间班组长那里,每个班组长也就管好几十个人就行了,而我,只需要管理好离我最近的人(三位副部长)就行了。”

习惯埋头于琐碎的小事中的人,其敬业精神固然可嘉,但并不是一个优秀的管理者。真正懂管理的人,不是事必躬亲,而是把离自己最近的人管理好,再通过他们去管理下面的人。在战场上,元帅的作用不是冲锋陷阵,而是指挥好手下的将军们,让他们指挥好手下的士兵,从而达到控制千军万马协同作战的目的。管好离自己最近的人,这就是精明的管理之道。

(唐宝民)



□ 吴玲 文迪佳
本报记者 何沙洲

鸿鹤发展至今,已形成了以“两碱”、甲烷氯化物为主业的基础化工产业,然而面对后金融危机时代对国内基础化工产业的强烈冲击,面对残酷的完全市场竞争压力,鸿鹤的产业结构性矛盾日益突出,鸿鹤的发展空间已受到了严重挤压,也使鸿鹤开始了长达三年的底部徘徊。2011年2月11日,中国化工集团公司和吴华总公司的变革使吴华鸿鹤化工有限责任公司应运而生,以谢学端董事长、总经理为核心的新一代公司经营领导班子临危受命,在工作中倡导新思维、新理念,提出了“埋头苦干添措施,优化运营升效益,迎难而上聚人气,狠抓变革促管理”的工作思路,锐意进取、大胆创新,多措并举,埋头苦干,狠抓落实。到6月份,该公司连续盈利,已成功实现触底反弹,迈入上升通道。

从“徘徊”到“发展”,吴华鸿鹤再次让人瞩目,是什么促使“鸿鹤”在短短半年内如此翻天覆地?谢学端一语破天机:“新思维、新理念必定为新公司带来新的发展前景,两年内冲出低谷;十二五期内夯实基础、打造新兴产业;五年内完成迁建,实现跨越式发展。”

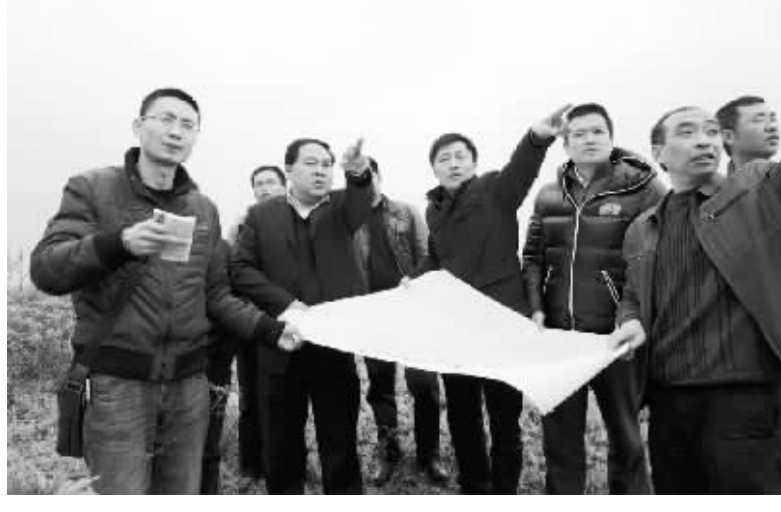
由此,打造百亿新鸿鹤的宏伟蓝图徐徐展开……

抢抓机遇 共谋和谐发展

从国际经验来看,现代增长不断走向集约化已经是一个不争的事实。由此,中化集团顺势而为,将“推进产业基地建设,优化投资结构,提升企业的产业竞争能力”作为新的发展战略。而与此同时,吴华总公司也把氯碱化工和氟化工作为核心业务来发展。吴华鸿鹤作为一家以“两碱”、甲烷氯化物为核心业务的国家大型一档化工企业,其依托川南地区丰富的盐卤和天然气资源,经过50年的发展已

新思维、新理念打造新兴产业

——“中国化工吴华自贡产业基地”展望



谢学端(左二)在察看基地拟建地址。

逐步成长为我国西部地区最大的综合型基础化工原料生产基地,其主导产品均已取得不错的业绩:纯碱、氯化铵产能均为45万吨/年,烧碱产能15万吨/年、甲烷氯化物产能8万吨/年、PCE产能24万吨/年,小苏打及R22产能1.55万吨/年,产品还涉及饲料磷酸氢钙及复混肥,特种工程塑料聚苯硫醚已经掌握了其生产技术和工程放大技术。从长远发展来看,吴华鸿鹤充分利用盐卤资源,采用自有知识产权技术,提升基础化工,重点发展氯化工和氟化工有着天时、地利的先天优势,从鸿鹤自身突破发展的需要来看,更是势在必行。

此时,鸿鹤所在地的自贡市“十二五”国民经济和社会发展规划确定了将城市东移,而鸿鹤也长期确实面临安全环保责任大和长远发展无地可施的双重压力。

今年6月17日,自贡市政府与吴华总公司就“中国化工吴华自贡产业基地”建设郑重签下协议,在融资、征地、税收等方面给予企业极大的政策支持。吴华鸿鹤将整体搬迁至自贡市沿海工业集中区,按照“统一规划、分步实施”原则,本着“先建后迁,分期建设”的办法,5年内完成建设,投资100亿元,将基地建设成资产、营业收入超100亿元,利润超10亿元的国内化工

行业一流企业。政府、企业、民生“三赢”的和谐发展舞台就此搭建……

创新思路 确立高新定位

根据国际国内化工同行发展趋势,吴华鸿鹤结合当前自身产业综合实际情况,确定了“加快发展,稳步提高,合理配置,强力介入”的发展战略。

加快发展——定位于吴华总公司的氟氯化物生产基地,利用公司具有的自主知识产权,达到国际先进水平的PCE和PPS生产技术,以巩固和提升盐化工基础来支撑氟氯化物的重点发展,实现产业结构调整,产品升级换代。

稳步提高——提高联碱、氯碱在国内行业中的影响力,在技术进步、节能减排、提高质量等方面,公司将采用自有知识产权的中化集团和吴华总公司热法联碱新技术、膜极距离离子膜技术和二氧化碳捕集技术实现低碳全卤制碱并结合CMS三厂的先进工艺,配套氟氯化物,巩固提升基础化工。

合理配置——合理配置好上下游资源,进一步完善产业链。充分利用资源优势,发展循环经济,走“盐-碱-电-园区”相结合的道路,配置好盐

矿、萤石矿、煤矿资源,发展好AHF、对二氯苯、高纯硫化碱等相关产业链。强力介入——抓住国家逐步淘汰传统制冷剂,鼓励发展环保型制冷剂和大力发展环保产业的大好时机,快速、强力介入R125、R32新型制冷剂和PPS纺丝等新业务。

在宏观战略思想指导下的“中国化工吴华自贡产业基地”将坚持民主、集中、科学决策原则,引入一体化理念、统一规划,分步实施,以技术优势构建企业核心竞争力,充分利用盐卤资源,采用自有知识产权技术,提升基础化工,重点发展氯化工和氟化工,实现资源综合利用、节能减排,走循环经济道路。

据谢学端介绍,调整产业结构是新基地的主要职能,调整产业结构后将实现为精细化工占70%、基础化工占30%的环境友好型基地,“生态、科技、绿色、人文”将成为新兴产业基地的新名片。

优选项目 支撑跨越式发展

项目是发展的支撑,大项目的实施更是实现跨越式发展的根本保证。

鸿鹤从2012年到2016年,将用5年左右的时间,打造以氟氯化物为主业,规模上百亿,盈利能力强劲,具有“低碳、环保、高效、创新”特色的化工生态园,力争实现PCE国内第一,PPS国内前二,R125国内前三,联碱、氯碱技术全国领先。计划完成总投资102.5亿元,产值120亿元,销售收入116亿元,利润15亿元,税金66亿元。

这一系列的大项目不仅在投资利税等数据上实现了突破,更是将科技、环保列为了新特色、大亮点。

环保型制冷剂项目投资约14亿元,建成后收入43亿元,利润9.4亿元。其中:3万吨/年五氟乙烷(R125)项目,将充分利用公司四氯乙烯(PCE)原料优势,在消化吸收国外引进技术基础上,进行技术创新,形成具有国际领先水平的液相反应技术,产品质量

高,成本低,投资省,比国内同类装置投资节省40%;3万吨/年二氟甲烷(R32)项目,利用公司二氯甲烷原料优势,采用国内先进的液相法技术,比国内现有的气相法工艺简单,原料转化率达99%,二氟甲烷(R32)的选择性达99%;8万吨/年四氯乙烯(PCE)项目,采用公司自主创新的具有国际领先水平的专有技术。在国内率先实现多原料转化生产,解决了《蒙特利尔议定书》规定的耗臭氧层物质(ODS)四氯化碳的处理难题。产品质量优于欧盟标准,世界领先。

特种工程塑料项目——3万吨/年聚苯硫醚(PPS)树脂投资17亿元,建成后收入23亿元,利润2.2亿元,采用自主开发的加压合成工艺、独特的缩聚釜设计、独特的产品洗涤和纯化工艺、新型催化剂体系,生产高性能线性聚苯硫醚(PPS)树脂。产品可纺性高,达到国际先进水平。

低碳全卤制碱项目投资29亿元,建成后实现收入39亿元,利润3.2亿元。是采用世界领先的“热法联碱技术、膜极距离离子膜技术、二氧化碳捕集技术”,创造性利用液体盐作为原料,实现联碱、氯碱工艺大联合的低碳全卤制碱新技术。对现有生产装置进行技术改造,是国内制碱工业技术的重大创新,实现传统基础盐化工的产业升级。年减排二氧化碳19万吨、节约标煤57万吨,可实现工业废水“零排放”,无传统制碱工艺的石灰固体废弃物。

天时地利人和,带给了“中国化工吴华自贡产业基地”这个千载难逢的发展机遇。谢学端表示,吴华鸿鹤当以最快、最稳、最有效的工作态度,引入卓越运营理念和全球化工最佳实践,全力打造百亿氟氯化物产业基地,全面实现新一轮的跨越式发展,从而最终成为自主创新能力强、风险掌控能力一流、内部管控能力一流、国际化经营能力一流、职工收入水平一流、资源配套能力一流的世界级制造的一流企业。

强化党风廉政建设 梁宝寺能源公司提升管理水平

梁宝寺能源公司把抓好党风廉政建设,作为提高干部队伍整体素质的有效途径,采取强有力的措施,切实提高管理水平。

深入开展反腐倡廉教育。在各级党员领导干部中集中开展正确权力观教育、正面典型教育、警戒性教育和法制教育,倡导“想干是德、会干是能、多干是勤、干好是绩、干净是廉”的理念,通过理念、行为宣贯,促进思想意识、行为标准和干部作风的转变,推动责任制在现场的落实。健全完善各项制度。制定下发了《关于进一步加强干部作风建设的补充规定》、《领导干部不良诚信记录管理办法》、《关于强化工作落实完善督查机制的通知》等文件,进一步解决工作务实诚信、责任落实的问题。积极探索推进廉洁风险评估机制,完善各项议事规则和工作规则,健全“三重一大”集体决策制度,加大问责力度,突出监督重

点,完善内控机制、加大惩治力度。强化监督检查职能。加大对各级管理人员认真履行“一岗双责”执行情况及干部作风的监督检查力度。持续执行好领导干部不良记录制度,增强诚实守信意识;继续深化开展效能监察。按照“管住支出点,堵住流失

点,抓住薄弱点”的原则,自主立项2-3项,突出加强对物资采购、工程建设、经济分配、市场营销、招投标五个领域的违纪问题的监察,确保每季一立项,每项有成效,进一步提高公司管理水平。

(魏俊泉 霍媛媛)

苏宁电器:人才自己培养才是“王道”

1、选人重在品质

苏宁秉持这样的人才观:“人品优先、能力适度、敬业为本、团队第一。”在苏宁,“人品优先”实际上包含三层含义:首先是指勤奋、诚实、正直等个人品质。其次是职业素养,也就是强调要有责任心、公私分明和敬业精神。第三方面是文化融入问题,也就是要考虑应聘者的价值观是否能和苏宁相融合,如果判定某人不能融入,苏宁就坚决不用。否则,对双方都是一种伤害。在苏宁,能力是相对于岗位而言的,将一个合适的人放在合适的岗位上,充分发挥其价值和潜能,这样既满足了企业的需要,员工也会干得非常开心。

2、严把人才入口关

苏宁招人讲究“严进”,每个应聘苏宁的人,都要通过严格的笔试,并且至少要经过3至6位考官的两轮面试。第一轮面试主要由人力资源部门

考察应聘者的基本情况和综合素质;第二轮复试由人力资源部门与用人部门共同完成。有幸运过面试关的人,还要接受严格的背景调查,有不良个人记录的人,将被挡在苏宁的大门外。总体来说,中层干部的录用率只有4%-6%,应届本科生的录用率只有5%-8%。

3、培养“事业经理人”

苏宁的高层团队具有两个特点:一是没有创始人的亲属参与企业管理,二是没有所谓职业经理人的身影。从创业开始,苏宁就坚决摒弃家族制,现在已经实现了人才的社会化和多元化。

苏宁董事长张近东在十多年前就提出苏宁要培养“事业经理人”,即学生走出学校以后便进入苏宁电器,通过公司内部培养,从基层一步一步走向管理岗位。这样一方面希望能立足于长远发展,另一方面也希望为企业付出的同时分享企业的成长,是一



种主人翁的价值观。

4、把培养人才当项目做

苏宁把人才培养计划按照项目来做,并成立了人才培养专项组。苏宁近几年陆续实施了1200梯队、总经理梯队、采购经理梯队、店长梯队、督导梯队、销售突击队、蓝领工程等十多项人才梯队计划。以“1200工程”员工为例,大学毕业生进入公司经历为期15天的新员工入职培训后,经历四大终端1到2个月的轮岗培训,再到部门岗位任职累计6-12个月,考核合格者可晋升为主管,在1到2年内干出优秀业绩者可晋升为部长,成为子公司部门负责人。

苏宁还在各部门设立总监办公室,派“1200工程”员工给高管人员当秘书,在高管人员的言传身教中迅速培养连锁经营管理综合素养、熟悉各种业务流程以及提升工作技巧。按照苏宁人内部的说

法,“一个大学本科生,如果进苏宁两年还没当上部长,就只能算是个庸才”。

5、坑永远比萝卜多

张近东曾说过,没有激励就没有约束,在苏宁,“坑永远比萝卜多”。晋升机会多让苏宁的员工觉得自己与希望同行。近几年来,苏宁各级员工的晋升比例每年均达到了50%,这给一大批年轻的苏宁员工提供了一个广阔的展示舞台和不断提升自我的空间。即便如此,目前苏宁部长级岗位缺编率仍高达25%,而且经理级、总监级等高层岗位的缺编率更高,但是苏宁并不急于从外面挖人,而是把这些岗位都留给年轻的员工。在对人员的任用上,主要不是看其现在的能力和经历,而是看其适应和胜任岗位的潜力;而且领导的认可也只是局限于人员对岗位的合适程度,更多的能力、管理、合作等方面的认可则来自于其所带领的团队。

(姜朝晖)