

文化融入管理 引领双星发展

□ 本报记者 何沙洲
特约记者 王开良

作为一家具有悠久制鞋历史的国有企业,双星集团成为中国企业中由制鞋业向轮胎、机械、热电业延伸,跨行业持续发展的成功范例。透过双星的成长轨迹可以看出具有民族特色的企业文化,在双星多元化和品牌运作中起到了最有效的管理作用。

拒绝人管人 文化融入管理

我国传统的企业文化,讲求以伦理为本位,强调社会需求和集体利益,讲求道德诚信,随着国外管理文化的冲击,如何使中国传统文化和现代企业文化相融合,规范广大员工的观念和行为准则,双星人提出“人管人累死人,文化管人管灵魂”、“文化的管是最顶尖的管理”等文化管理理念。

双星汲取传统文化的精髓,创造了将道德观念和产品质量相结合的诚信管理,提出“质量等于人品、质量等于道德、质量等于良心”、“企业什么都可以改革,唯有质量第一不能改革”,将产品质量始终放到体现一个企业的社会责任、体现企业员工道德和良心的高度上来,为企业创名牌和发展名牌奠定了坚实的基础。

双星集团总裁汪海认为,真正的企业家不是具体地管,而是用理念、文化来管。随着双星事业的不断壮大,员工队伍结构也发生了根本性的变化,大部分一线员工都是来自农村的青年,向他们灌输“质量是企业

的生命”不容易被接受。双星改变教育方式,用最朴实的“行善积德”来启发员工的良知和本性,引导员工强化质量意识,使员工从思想深处感到自己手中的活不仅连着市场,连着企业的效益,连着每一名消费者,更连着自



◎双星集团总裁汪海为双星特级质量标兵出国游送行

己的品德。为此,双星产品质量合格率由过去的86%达到了99.99%,达到了名牌产品所要求的质量标准。

这种运用传统文化教育员工、加强管理的方式方法,可以说是双星人探索出的新途径,它不仅将企业和员工的距离拉近了,将市场和企业拉近了,也使政治工作更为生动活泼。

管理文化成机制 人人成为管理者

文化理论的创新必然会带来管理方法的创新,双星第一个将邓小平提出的“农村承包责任制”移植到工厂,实行“厂币运作”、“家庭消费式管理”、“内部承包股份制”,坚持文化、制度、管理和操作人“四位一体”的管理方法,形成了员工“自己管、自己算、自己减、自己降”市场化“四自一包”承包管理新方法。

管理方法的创新,解决了制造加工行业管理的大难题,从过去的“粗管理”变成“细管理”;从过去的“要我管”变成“我要管”;双星坚持“多干一双鞋,不如干好每双鞋;多干一条胎,不如干好每条胎;多干一个件,不如干好每个件”,自创了“质量买单制、

质量倒推法、质量捆绑制、奖下罚上”管理办法,真正调动了每个人自我管理积极性,质量管理由原来的“质检科长、检查员的事”变成了“人人都是检查员,岗岗都把质量关”。

随着各个分公司全面实行“四自一包”,双星集团随之开展了打造“金牌小老板”的活动,降低成本和岗位创新,在不同的企业里以不同的方式开展起来并取得了显著的成效。实现了人与机器的和弦,职工管理意识的提高和企业发展的步调一致。

如今,双星的内部市场化承包已进行了近三年,取得了令人瞩目的成效。汪海推行的内部市场化承包是“精细化管理”理论的创新与深化,创造了新型的人与机、人与人之间的关系。

摒弃“官本位”思想 工厂不设车间主任

汪海非常痛恨“官本位”的思想和做法,同时又是一位不创新毋宁死的领导者,为打破这一思想的束缚,在整个车间形成平等、向上的企业氛围,他提出了干部与工人同时进行一体化、全方位的承包方案。

通过这一机制,双星所有的工厂都没有车间这一单位,也没有车间主任和班组长,取而代之的是承包人。制帮厂承包后,不仅比承包前压缩资金30多万元,在人员减少70人的情况下,缝制每天多完成产量8000双以上,使企业在取消两个配套厂的情况下,仍保证了及时供应。

实行垂直承包后,公司领导和管理部门为了摸清导热油的用电量和燃煤消耗,整天蹲在锅炉房进行各项指标的测定,根据不同的数据制定各个季节的消耗指标,自承包后,4台锅炉每天节煤120千克,一年节煤40余吨。

设备承包了,原材料节省了,但产品的质量会否因此而降低?事实证明,情况正好相反。鲁中公司在承包以后,月维修费用由承包前的4万余元压缩到27万元以下,质量一等品率提高了0.002%。2006年,鲁中公司双星鞋产量突破1500万双,创造了有史以来的最高纪录。

取消质检员,但提高了产品合格率。双星推行“买卖承包”的做法,使上下工序形成市场的关系。产品一流入下道工序,就等于卖给了下道工序,上一工序对质量、对下一工序不负责任,下一工序就有权向上一工序进行“索赔”。下一工序还负责对上一工序进行检查。比如,鞋帮组合工序发现鞋帮制造中存在问题,会马上提出,企业就会罚上一工序的人员;如果上一工序自检出来,及时改正,则不会被罚。如果下一工序没有检查出上一工序的问题,那么再下一工序检查出问题,就要追究上面工序的责任。

产品到最后一道包装工序时,如果包装员工没有发现问题,最终被销售人员或者消费者发现,那么包装人员承担责任。有罚,自然就有奖。双星规定,凡是发现问题的人员,可以得

到上一工序罚款50%的奖励。

重人之才 授人以德

在企业管理的各个层面中,汪海认为核心问题是“人”。并确立了“重人之才,重人之道”的企业方针,对职工实行人本管理和亲情化管理,同时注重职工的职业道德培养。

在全国“用工荒”大环境下,双星积极为员工办实事、办好事,创造了温馨、舒适的工作和生活环境,很好地解决了制约制造加工业发展中人力资源紧张的主要矛盾。

改革开放以来,双星人率先推行人事制度改革,最早打破了计划经济的招工制度,并最早提出了“双星没有农民工”,进入双星都是“双星人”;最早打破了干部工人的身份界限,推行竞争上岗的用人制度。

企业道德是企业文化的基础内容之一,双星的企业道德标准就是“诚信经营”四个大字。重视产品质量,用良心经营企业。双星最早提出了“干好产品质量就是最大的行善积德”,这种继承传统文化精髓用于企业管理的求实态度得到员工的认可。双星运用道德文化,将产品质量上升到人品和道德高度来看待,坚持“质量一票否决权”,把产品质量提高到一个新水平。

目前双星已形成跨国界、跨行业、跨所有制的特大型企业集团,但无论在双星的哪个生产厂,你都会看到统一的管理模式。无论是厂区、车间文化氛围的营造,还是职工精神面貌的变化、工作干劲的增强,人们都能够感觉到鲜明的双星气息。

双星将文化与精神植入企业管理,以此来统一员工的思想,重铸企业灵魂,以双星的企业文化这一无形资产去盘活企业有形资产,促进企业生产效率的提高。

东明石化荣获“企业文化建设社会责任奖”

9月20日-21日,中国企业文化促进会2011年会及四届三次理事会在郑州召开。东明石化荣获“企业文化建设社会责任奖”、董事局主席兼总裁李湘平荣获“企业文化建设贡献人物”奖。

会议由中国企业文化促进会常务副会长郭丽伶主持。中国企业文化促进会会长张光照作了《中国企业文化促进会2011年会工作报告》。会议对东明石化等10家“企业文化建设社会责任奖”单位、100家“企业文化建设百强单位”等进行表彰。东明石化在本次会议上,荣获“企业文化建设社会责任奖”、董事局主席兼总裁李湘平荣获“企业文化建设贡献人物”奖。在中国企业文化促进会2011年论坛上,中宣部政研(会)研究部原主任、研究员李俭教授围绕“如何开展好富有特色的企业文化”、集团企业文化与子(分)公司的企业文化“母子文化”关系等作了无与伦比的精彩演讲。

据了解,东明石化始终坚持贯彻落实科学发展观理念,在追求企业经济效益的同时,注重承担企业的社会责任。东明石化秉承“感恩企业,回报社会”企业使命,积极主动承担社会责任,开展一系列的公益慈善活动,营造和谐美好的社会环境,深化员工关怀工作,增强员工对企业归属感。开展各种文娛活动,丰富员工业余生活,通过员工培训、知识讲座等活动,提高员工能力水平。全方位的员工关怀,让员工在工作岗位上富有冲劲,为东明石化全年冲刺佳绩提供源源不断的动力。

东明石化在科学发展的同时,作为企业掌舵人的李湘平十分注重企业文化建设,在他的影响下,经过数年时间探索,已形成了独具东明石化特色的企业文化管理模式,东明石化以企业文化建设带动管理全面升级,实现了“企业管理的二次创业”。集团以《员工文化手册》为载体,确立了完整的核心价值观理念体系;以质量、环保、安全、能源“四合一”认证体系为基础,构建企业制度体系,保证了企业规范、有序运行,从制度层面保障了文化管理的有效性;以《企业VI手册》为平台,全面规范、提升企业的文化视觉形象,使企业文化元素完整统一。特别是近两三年,大力整治各二级集团文化现场,全面提升企业文化形象,实现了企业文化内在力量与外在形象的完美统一;开展以“感恩、忠诚、奉献、进取”为核心价值观大讨论的活动,以活动促思想,以活动建文化等。通过各项措施的实施,东明石化依靠完整的企业文化体系,科学的企业文化理论和实践相结合的领导方法,收到了较好效果,得到了各级领导首肯和社会各界的广泛赞誉,东明石化先后荣获了“全国精神文明建设先进单位”、“中国化学工业企业文化建设先进单位”、“山东省企业文化十佳单位”等多项荣誉称号。(乔付刚)

国酒茅台上市10年纪实之五

创新:传统工艺的现代化探索

□ 闻 熙

茅台酒的生产工艺古老而独特,是当地历代酒师在长期的生产实践中,顺应大自然的变化创造和积累而成,整个酿制的过程遵循春夏秋冬的自然交替节律,也是人类成功利用微生物的典范,是古代酿造工艺的精华。独特的酿制过程堪称中国最宝贵的民族遗产之一。

茅台酒是独特的大曲酱香型工艺白酒,生产工艺分制曲、制酒、贮存、勾兑、检验、包装6部分。其传统工艺总结为端午踩曲,重阳投料,一年一个生产周期,其间9次蒸煮,8次发酵,7次取酒,经分型贮存,勾兑贮存,5年后包装出厂。其工艺特点为:两次投料,固态发酵,高温制曲,高温堆积,高温摘酒,以此形成茅台酒独特的酿造风格。

贵州茅台酒是中国大曲酱香型的典型代表和鼻祖,茅台酒的酿造历史悠久,从茅台酒产地贵州省仁怀市境内出土的文物中,有相当部分的商周时代酒具,说明当时已经有酒的存

在并有一定的历史。史料记载,距今2000多年前的汉武帝时期,茅台当地就有了酿酒历史,史书称“枸酱”酒、“诃”酒。至明末清初,以大曲参与糖化、发酵、蒸馏取酒的茅台酒工艺渐趋成熟,数百年来,茅台酒工艺在继承和发展中不断完善完美。守传统之根本,壮技术之筋骨,强文化之血肉,让一个传统的消费品迈向世界知名品牌行列,不能不令人称奇。

经我国白酒界专家总结称:“贵州茅台酒工艺技术是最独特的大曲酱香型酒工艺,是人类将微生物应用于酿造领域的典范。”

茅台酒系列产品是纯天然发酵产品,从原料种植到产品加工全过程均严格按照有机食品的相关规范进行,整个生产过程中不加入任何添加剂,是目前国内唯一通过绿色食品和有机食品认证,并被列为原产地域保护产品3项荣誉集于一身的白酒品牌。

自1951年政府出面收购地方3家酒厂成立“地方国营茅台酒厂”之后,很长一段时间,由于处于计划经

济时期,生产茅台酒主要是政治任务,产量很小,职工也少。当时的茅台人并没有意识到茅台镇环境得天独厚的禀赋,特殊的唯一性。因此在历史上形成了“厂中有居民,居民与酒厂融为一体”的格局。

随着茅台酒厂的发展,人们发现,这种格局给酒厂自身的管理带来很多麻烦,而且,与厂区混杂的民居,还占据了大量有限的土地资源 and 环境资源,直接制约了茅台的发展。日益精细化的工业生产,必须摆脱这种“农耕时代遗留的尾巴”。

上世纪九十年代初期“茅台酒异地试验”失败。专家经过观察总结,提出了“离开了茅台镇就生产不了茅台酒”这一科学论断。茅台镇地理上的重要性及其环境压力引起世人的关注。

今天的贵州茅台,是从原材料采购、包装、茅台酒生产流程、物流系统、营销系统都实现现代化操作的大型企业。农耕时代的影子在这个传统民族品牌身上,已经难寻踪迹。

(下期请看《蓄势:跃上再度腾飞的新平台》)

省委书记周强在湘商大会上盛赞:

“衡变现场组装式变压器制造技术世界领先”

9月29日,第五届湘商大会在雁城衡阳隆重召开,湖南省委书记周强,省委常委、常务副省长于来山出席大会并亲临“衡阳装备-装备世界”展位巡展,特变电工衡阳变压器有限公司作为中国输变电行业超、特高压、大容量变压器类产品制造的核心骨干企业,也是湖南省工业企业的典范,更是衡阳市龙头企业的杰出代表应邀参展,公司首当其冲位居于一号展区接收了省委书记的检阅,并成为本届湘商大会上的一颗耀眼的明珠。

在本次展会上,公司参展的产品是自主研发的500kV级世界最大容量的



◎省委书记周强视察衡变展区。

1000MVA/500kV三相强油风冷自耦现场组装式变压器。该产品的研制成功,填补了国内外多项技术空白,解决了大型变压器无法运往边远山区的世界性难题。周强书记竖起大拇指夸奖道:“衡变公司我去过几次,每次去都

有新项目、新发展,是一个非常具有旺盛生命力和发展前景的企业,祝贺你们在科技创新领域又获得新成果,这也是我国超高压、大容量组装式变压器技术国产战略的一次重大突破啊!”当听到衡变公司的现场组装式变压器已经走出国门并出口塔吉克斯坦、西亚等地区时,周强书记欣慰地说:“特变电工,全球信赖名不虚传,你们这项技术已经装备世界!同时也希望你们坚持自主创新,提高装备水平,争做输变电行业领军,为振兴民族装备制造工业再做新贡献!”

(尹翔宇)



“强企杯”职工篮球联赛开幕式在郭二庄矿举行

日前,由冀中能源郭二庄集团工会主办,郭二庄矿工会承办的“强企杯”职工篮球联赛开幕式在郭二庄矿灯光球场隆重举行。来自该集团机关和下

属单位16支代表队,出席了开幕式。开幕式后,郭二庄矿和聚隆公司举行了首场比赛,以54:28分胜出。

程矿生 摄影报道

传承德孝 亚宝先行

“亚宝杯”全国老年人才艺大赛大放异彩

日前,第二届中国运城·舜帝德孝文化节在山西运城隆重举行,由亚宝药业赞助的“亚宝杯”全国老年人才艺大赛精彩纷呈,成为该文化节上的一大亮点,得到了全国老年朋友的欢迎和喜爱,受到了社会各界的赞赏和好评。

运城是虞舜帝故里,也是舜帝德孝思想的发源地,而作为在此沃土上孕育和壮大起来的亚宝药业,积极承担了弘扬中华民族德孝文化、传承道德文明的社会责任,在全社会和企业员工中倡导敬老爱老助老的良好风尚,促进社会和企业的和谐发展。此次“亚宝杯”全国老年人才艺大赛,从8月份开始,在一个多月的报名时间里,就收到了来自北京、天津、河北、江苏以及山西的太原、运城及运城周边的县市共计100多个文艺团体及个人的踊跃报名,参赛人数达400多人。最终,通过海选、复赛,有20组精彩节目进入决赛。决赛中,参

赛的节目主题鲜明,形式新颖,内容丰富,除传统的歌舞外,还有老年模特表演、剑舞、花鼓、山东快书、老年吉他队和各种民间绝活,充分展示了广大老年朋友的卓越才艺。经过激烈角逐,决赛最终评选出了前三甲和五项专业大奖。亚宝药业集团董事长任武贤为获得亚军奖的选手颁发了荣誉证书和5000元现金。

作为全国大型制药企业和山西医药行业首家股票上市公司,亚宝药业发扬光大晋商精神,义利并举,仁受弘毅,在企业不断发展壮大的同时,用实实在在的行动回馈社会,造福百姓。他们先后向灾区、疫区、革命老区、贫困地区及教育事业的残疾人事业捐款捐药3000多万元。尤其是在关爱老年人、为老年人服务方面尽到了自己的责任。首先,在企业的发展战略中,他们确立了致力于老年慢性病以及妇科、儿科用药三大产品领域的发展思路,为老年人研发,生产了珍菊

降压片、硝苯地平缓释片、红花注射液、益心胶囊等一系列优秀产品,缓解了老年人因慢性病所带来的痛苦;今年3月份,他们又投资数千万元在运城组建了亚宝大药房连锁有限公司,主要开展用药咨询和家庭健康教育,在方便老年人看病购药的同时还义务为老年人提供健康咨询等服务。今年初,他们又带头捐资100万元,解决山西革命老区“三老”人员的生活困难,奉献了他们的一片爱心。

亚宝药业此次赞助“亚宝杯”全国老年人才艺大赛,就是为老年人搭建展示才艺的平台,从精神上关爱老年人,丰富老年人的文化生活,让老年人在“参与、交流和展示”中获得快乐,获得幸福,在全社会倡导健康文明、积极向上的生活方式,营造“老有所为、老有所乐”的和諧氛围,受到了广大老年朋友和社会各界的广泛赞誉,很好地践行了他们“用心做药,造福社会”的经营理念。

(李海珍)