

## 夏普：塑造环境友好型企业

一个半月前，夏普在中国首度设立了一个专门负责落实企业社会责任的主管。

“主要是考虑到公司在中国的事业规模越来越大，夏普中国必须更加注意扮演好良好的企业公民角色，所以设立了一个专职负责人。”夏普中国投资有限公司董事长菅野信行说。

这动作背后，还有悄然完成的一次组织架构变革：10月1日，夏普在北京首度设立地区总部“夏普(中国)投资有限公司”，统筹中国所有分支。上述CSR主管便设在其下。

夏普确实有理由设立CSR专职主管。因为，中国正在调整经济发展模式，对于人与环境、人与社会之间的关系较以往更加重视。而2010年以来接连爆发的企业伦理悲剧与环保危机，也让它觉得，有必要将这一职能独立出来。

“必须在夏普(中国)投资有限公司之下设立这个岗位，与日本总部一样，CSR也是夏普中国事业的起点。”菅野信行说，它也是夏普中国落实全球Eco-Positive型企业目标的保障措施之一，夏普力争成为最优秀的中国企业公民。

“Eco-Positive”是夏普2010年提出的未来企业蓝图，它的意思是环境积极的、友好的，尝试与全体利益相关者携手，努力塑造成一个环境友好型企业。

Eco-Positive的支撑仍是技术与产品。这一企业蓝图之下夏普有两大业务板块。一受益以节能创新商品为核心的环保健康事业；二是夏普液晶显示业务。

第一个业务板块，早在1959年就由创始人早川德次建立起来。那年他开始进入新能源领域，研发太阳能电池，几年后便批量生产了单晶硅太阳能电池。起初太阳能电池转换效率很低，但夏普早已将转换率提高一倍以上，成本不到之前1/10。后来它还进入薄膜太阳能电池市场。本月4日，夏普宣布，已成功研发出光电转化率高达36.9%的太阳能电池，刷新了其2009年创下的35.8%的世界纪录。

另一核心业务板块是夏普液晶显示器。在引领全球大尺寸面板、液晶电视市场多年之后，前不久，夏普开始将日本龟山的8.5代厂调整为小尺寸面板经营，借此全力拓展中国智能手机等移动互联网终端市场。

Eco-Positive还包括一套运作体系，它是夏普为实现这一目标而在全球设立的评价标准，将具备一定环保性能的生产基地建成“绿色工厂”，将“绿色工厂”中环保性能极高的生产基地作为“超级绿色工厂”进行认定。两类工厂都有极为复杂的评定条件。夏普要求，2012年，全球所有工厂都要达到超级工厂目标。

夏普中国有六大生产基地。2009年，上海夏普电器有限公司曾在中国率标。截至目前，南京夏普电子有限公司、夏普办公设备(常熟)有限公司、无锡夏普电子元器件有限公司、上海夏普模具工业控制系统有限公司也已达标，仅有夏普科技(无锡)有限公司仍属于绿色工厂。

2010年，夏普中国工厂产能大为扩充，二氧化碳排放量较上年度增加8%，废弃物等排放量同比增加了23%，不过通过推进节能措施，提高生产效率，产量基本单位分别较上年度削减17.2%、5.2%；夏普还将超级绿色工厂概念导入到“绿色办公室”认定上。2010年度，夏普商贸(中国)有限公司、夏普电子(上海)有限公司、台湾夏普光电股份有限公司等两岸办公室已达标。

这是夏普内部的CSR行动。菅野信行说，公司在外部，也要扮演好企业公民，在成立地区总部后，落实CSR措施会更有效。

2005年，当菅野信行重回中国担任董事长后，不久主持设立了夏普慈善基金，不管公司运营如何，每年都要拿出约105万元预算用于捐助，至今已坚持6年。其中一项是夏普奖学金。截至2010年，中国13所大学的835名学生获得了这项奖金；2008年开始的小学生环保教育活动，至2010年已在100所小学落实，听课学生达6000人。

(王如晨)



欧派董事长姚良松：“欧派的成功，不是依赖我，而是依赖于广大的员工。”

□ 晓 忆

国庆一过，11位广州橱柜业的老板在欧派会所聚会，话题围绕的焦点是：劳动力成本持续上涨，人工成本太高，企业经营压力巨大，欧派是怎样解决这个问题的？欧派董事长姚良松表示，原材料、物流费、人工费、卖场租金都在上涨，家居行业已经进入了一个“高成本时代”。劳动力成本上涨已经不可逆转，企业家必须以良好的心态面对。

姚良松给出了一个朴素的公式：企业利润=销售收入-企业成本，在企业成本刚性增长的前提下，提高销售收入方能保证企业的赢利。“欧派做了两方面的工作：一是通过设计提升产品的附加值和销售价格；二是运用激励机制和培训体系，提高员工生产力和集团的整体效益。”

酷爱踢足球的姚良松，把欧派比作一支足球队，他说，“如果销售是前锋，制造是后卫，那么欧派就像素质均衡，配合默契的切尔西队。欧派的成功，不是依赖我，而是依赖于广大的员工。员工是欧派的合作者，无论

是资产所有者，还是一般劳动者，无论是脑力劳动者，还是体力劳动者，都可以在欧派的事业平台上共同合作、创造和分享。”

### 人才思维：从人力成本向人力资本转变

一位对人力资源有深入研究的学者说，把人力当成成本，其动词是砍掉或降低，把人力当作资本，其动词是投入或者增值。

2005年，欧派建立名牌战略以来，每年以50%以上的速度增长，到了2008年，已经成为橱柜行业的第一品牌，其销售收入远远高于后面的追随者。2008年，欧派又提出泛家居集团的战略部署，以橱柜为主业，逐步向衣柜、木门、卫浴多个家居行业扩展。2010年，集团年销售收入达到40亿。欧派的成功，激发众多企业进入这个行业角逐。

特别是最近两年，众多行业关联巨头对橱柜行业表示高度关注，各大品牌纷纷争相上马橱柜产业。2010

将员工视为企业的合作者，为他们提供自我增值的培训和广阔的职业发展空间，最终实现员工和企业发展的双赢。

## 欧派：员工是企业最大的财富

年，家电巨鳄美的集团，斥巨资强势进军橱柜产业；卫浴龙头企业箭牌，亦在2010年底低调宣布上马橱柜项目；地板业知名品牌大自然，也在同年悄然上马橱柜项目；就连中国管道行业领军者联塑集团，也难以按捺沉默，于2011年初正式进军橱柜行业。这其中的许多企业为了加快发展进程，纷纷从欧派挖人，从高层管理人员，到厂部助理，都成被挖对象。姚良松笑着调侃道：“欧派成为橱柜业名副其实的黄埔军校。”

面对外界的猎才行动，姚良松清醒地意识到，必须建立相应的机制，保证企业团队的稳定。“欧派人力资本观逐步形成，比如我们对关键岗位给予高薪，是企业对人力资本的投入。我们投入更多的资金，选拔到更高价值的人才，他们也会为企业创造更大的效益。”姚良松清晰地表明了自己的人才观。

2011年，姚良松把选人、用人作为自己的核心工作，大约一半的时间放在选拔人才和激励团队上。姚良松直接对部门经理级干部进行绩效考核，由他直接考评的干部多达60多人。在他的筛选下，欧派的高管团队“个个都深怀绝技，都能独当一面”。

人力资源总监郭英强就是高管团队的一员猛将，他对老板的知人善用、尊重人才有深刻的体会。郭英强原来在南海石油公司工作，1997年，他被《羊城晚报》上欧派的招聘广告

吸引，前去应聘经销部经理，他与欧派可说是“一见钟情”，当时竞聘者达到400人，经过三轮的考试、培训、测试，他最终应聘成功。进入欧派后，他感觉职位的内容与自己的预期产生落差，做了一段时间后，主动要求做人事管理，半年之后，又去管理销售，2000年的时候，因为自身原因离开欧派，但很快又回来，后得到姚良松重用，担任市场总监，2008年，又出任欧派人力资源总监。

郭英强与姚良松一起共事十几年，姚良松给他最大的印象是务实、低调，对企业发展和个人的追求有清晰的愿景。“我们感觉跟随姚良松有奔头，有干劲。欧派也提供了行业内有竞争力的薪酬机制，姚良松不仅用事业留人，也重视情感留人。”郭英强说，“对于出去创业的欧派旧部，发现自己更适合做职业经理人时，姚良松不会因为曾经的‘叛逃’忌恨他们，反而是敞开大门，给他们机会回来重新和欧派一起成长。”

### 建立内部竞聘机制，为员工提供发展空间

2006年，欧派在集团内部推出内部竞聘机制；2011年，欧派制定内部竞聘手册，将竞聘机制制度化。所有的人才提拔，除少部分董事长特批的岗位，95%的人才提拔都要经过这

种机制。欧派建立了由下到上的人才储备库。管理员工分三等，主管分两级，经理分两级，提拔是逐层而上，优先选用储备人才。每年公司会举行公开的岗位考试，并设置9人委员会对应聘员工进行评估，决定他们是否能够进入公司储备人才库。比如二级管理员工储备了80个人才，而当一级管理员工岗位招聘时，首先从储备人才库寻找，再根据具体类别，由用人部门和人力资源部来综合面试。

竞聘机制给予了基层员工晋升的公平渠道。凌豪英就是这个机制的受益者，他2008年加盟欧派，担任橱柜门板制作厂文员，一年后，参加公司的内部竞聘，成为工厂采购员，这成为他职业发展的第一个转折点。2011年，他又一次参加公司内部岗位竞聘，调入了集团采购开发部任职采购开发工程师。谈到在公司三年多的职业发展，他说：“公司给了所有员工一个公平竞争的平台，严格的‘规章制度’制度，创造平等的机会，让每一个员工都能与公司共同发展。”

发掘研发人员潜力，在实践中培养他们的能力，公司也使用了PK制，比如橱柜部设置研发一部、研发二部，2011年推出新产品，两个部门都要拿出设计稿，最终入选为下一年新推出产品的组别，得到的奖励是丰厚的。关键的研发岗位和人员，公司提供去意大利米兰的学习机会。

### 中央组织部通报表扬康奈党建工作

## 下足真功夫，不做花架子

□ 本报记者 何沙洲

特约记者 王 滨

全国基层组织建设协调小组办公室，中共中央组织部组织一局、组织二局，10月24日在编发的《全国基层组织建设工作情况通报》第34期中，以“康奈集团党委充分发挥党组织作用”为题目，介绍了康奈集团党建工作经验和深入开展创先争优活动情况。

通报对康奈集团党委在创先争优活动中开展的各项活动给予高度评价，认为康奈党委以创建“活力和谐企业”、“发展强、党建强”企业为目标，下足真功夫，不做花架子，多渠道、多举措强化党组织战斗力，实现了企业党建与发展的互促互赢。

今年10月12日，中央组织部副部长、中央创先争优活动领导小组成

员兼办公室主任王秦丰一行，来到康奈集团调研，在生产车间、职工俱乐部、党员活动室，王秦丰等领导详细了解企业在技术创新、转型升级、党的建设等方面的情况，对康奈集团党委充分发挥实质作用予以高度评价，并要求随行的中组部一、二局领导和浙江省委、温州市委、鹿城区委有关领导同志，总结推广康奈党建先进经验。

此次，中组部发的康奈党建经验的简报，从“作用发挥重‘引领’，不断提升党组织凝聚力”、“社会责任重‘践行’，不断提升党组织影响力”、“自身建设重‘示范’，不断提升组织执行力”三个方面，总结了康奈党建工作的基本做法。

温州市委组织部新经济组织党建处赵晓奔处长说：“中组部为温州非公企业党建工作单独发先进经验简报，是对温州非公党建工作的肯定



中组部副部长王秦丰(左四)一行莅临康奈集团调研非公党建工作。

和支持”。

康奈集团党委书记陈增鑫表示：

“我们一定要以此为契机，戒骄戒躁，

一切从零开始，扎扎实实工作，为促

进企业科学发展，作出我们应有的贡献。”

## 鄂尔多斯羊绒集团：全面提升质量管理取得成效

日前，由国家质量监督检验检疫总局主办的2009至2010年度全国质量工作先进单位和先进个人表彰大会在人民大会堂隆重举行。鄂尔多斯羊绒集团荣获2009至2010年度“全国质量工作先进单位”称号。这项殊荣的取得，进一步说明集团从原料入厂、产品设计及研发、生产、成品检验等全过程在产品质量控制上的力度在不断加强，集团在不断满足消费者要求的同时，成就了鄂尔多斯的产品和高端品质。

多年来，羊绒集团在质量管理中始终坚持“以顾客为中心，质量为先，市场为导向，创世界名牌，走科技、质量、创新和可持续发展之路”的质量方针，依托技术、品牌等优势，加强企业质量管理，采取多种有效措施，走出了一条独具羊绒产业特色的质量管理创新之路。

一是建立了完善的质量管理体系，不断加强产品质量控制。集团从1981年投产以来，就建立了全面质量管理体系，并不断完善，确保了产品质量的稳步提升。1997年，集团依据ISO9001质量管理标准建立了严谨的质量管理手册和程序文件，通过了国家评审机构的评审，更加强了从原料入厂、产品设计及研发、生产、成品检验和营销服务等全过程管理，并严格按照这些体系文件的要求开展各项质量活动。从2009年开始，羊绒集团逐步开始实施卓越绩效管理，在产品质量控制上的力度进一步加强。

二是不断更新生产设备，进行技术创新，为质量的提升提供强有力支持。

生产装备管理方面，羊绒集团每年投入上亿元资金用于设备更新改

造，使鄂尔多斯集团的生产技术水平从建厂开始就始终紧跟世界先进水平，一直保持国内同行领先的地位。先进设备的引进和有效运用，既提高了集团的生产效率，也提升了产品质量。

在新技术的研发与应用上，羊绒集团从1997年组建了企业技术中心以来，以每年不低于销售收入35%的费用用于研发投入。在羊绒科技领域进行了大量卓有成效的研究，开发了具有国际先进技术水平永久性抗静电、纳米三防、防起球、彩虹纱、羊绒数码印花、防电磁辐射等新产品，为提升羊绒产品的科技含量和附加值、调整产品结构、带动行业技术进步方面发挥了重要作用。尤其2007年集团1436纯羊绒数码印花毯、羊绒睡衣等精品被国务院办公厅认定为国宾礼以后，标志着羊绒集团新产品、新技术研发上了一个新的台阶，集团产品的高

品质再一次得到了证明。

三是聘请国际设计大师，加强产品设计环节，改进设计质量。多年来，羊绒集团不断加大在产品上的投入力度，以突出产品的差异化，形成鄂尔多斯产品的鲜明风格。2008年，集团聘请了曾担任过法国“香奈儿”品牌设计总监吉乐·杜福尔先生，担任鄂尔多斯品牌的艺术设计总监，以融合本土文化进行产品设计和研发，使产品风格、文化诉求与世界文化紧密融合，最大限度地满足不同消费者需求。目前，鄂尔多斯期国际设计大师系列产品已在市场形成了一种巨大影响力，让终端的消费都能感受到了鄂尔多斯品牌外观设计上改变，从而进一步改进了鄂尔多斯品牌产品的外观质量。

四是坚持高标准，为产品质量提供有效保障。在标准研究方面，针对

我国羊绒产品因为没有标准而在国际市场经常处于不利局面的现状，自2003年羊绒集团成立标准研究室以来，短短几年内，羊绒集团制定了2项国际标准，5个国家标准，4个行业标准，2个中国标准化协会标准及38个企业标准的制修订工作。其中的38项企业标准，是根据鄂尔多斯品牌的高质量要求而制定的高于国家或行业的内控质量标准，这从根本上保证了鄂尔多斯品牌产品的优良高端品质。

成绩属于过去，更大的辉煌还在未来。在今后的质量管理工作中，羊绒集团仍将不断探索、学习和创新，坚持集团的质量方针，不断改进质量管理，完善质量管理体系，以保证“鄂尔多斯”品牌的产品以更优秀的品质满足国内外消费者的要求。

(蔡蕊红)