

淡化PC代工加速转型 伟创力:让员工成为“多面手”

□ 王如晨

当代工企业纷纷西迁时,伟创力却仍集中在中国沿海区域,并且仍在招募着大量人力资源。

当富士康等台企继续为苹果订单而斗个头破血流时,伟创力正淡化PC代工业务,加速朝医疗设备、汽车电子、航空国防等高利润领域布局。

这一转型动作要求伟创力必须有相匹配的人力结构及相关调整。

“这是借助内迁转移压力,延续人力成本优势的做法,但中国人口红利减少是个趋势,未来西部也会出现。因此,缓解压力不能仅靠不断地迁移,而是要实现高端生产力,这就要求我们必须从人的角度入手。”伟创力全球企业社会责任与员工关系副总裁黄英祺表示。

系统培养体系发力

小李是伟创力苏州工厂刚刚招募来3个月的新员工。他说,一进公司,就接受了一个为期4天的拓展培训,主要是公司文化介绍、基本元器件介绍、元器件识别,器件功能与特点,如何实施静电防护、怎么避免客户产品被静电损伤等。此外,还有生产体系其他标准。

“每个新员工都必须全脱产接受培训,这是最基本的要求。”伟创力电子技术(苏州)有限公司人力资源处总监蒋锐说。

上岗后,将进入一个较长周期的技能培训。它要员工变成“多面手”,而不是镶嵌在生产线上的螺丝钉。

蒋锐说,这来自业务要求,也出于对员工未来发展的负责。比如,苏州厂目前有25家客户,根据产品需求,将生产线所需生产技能定义为56个。因产品众多,如果一名员工只有一项技能,



伟创力的每个新员工上岗后,将进入一个较长周期的技能培训。它要员工变成“多面手”,而不是镶嵌在生产线上的螺丝钉。

一旦调整,很难更快适应,伟创力鼓励员工拥有多项技能。截至目前,该厂一线60%的员工同时拥有4项技能,大大提升了生产效率。

相比其他行业,代工领域给人一种枯燥感,许多员工每天面对机器,基本重复着有限的几个动作。如果此时伴随有工作意见发生而无法解决,往往会形成心理危机。

蒋锐说,公司为此专门设立了一个talk 2 me的特色项目。当某部门员工面对老板做得不好,做事不妥时,它是发挥作用的渠道。项目如此落实:要求A部门的经理去跟B部门、C部门的员工进行沟通,每次沟通大概10到12人,然后A部门经理将意见汇集整理给B或C部门负责人,如此部门和部门之间能得到一个有效沟通。

“我们希望员工把自己感受讲出来,不要埋在心里不好意思说或者不能说。”他透露,项目已经举行至少100多次活动,1000多名员工参加,效果非常好,部门员工之间消除误解,解决了许多问题。

此外,面对一些无法直接表达的意见,公司还专门设立了“我有话说”信箱,并在每个部门设立了一名人事代表,专门负责沟通传达。

留人计划面面俱到

但是,一旦员工成长为熟练工或成熟工程师,将面临新的自我价值需求,当代工厂无法满足时,他们往往会选择跳槽。过去,一些代工厂门口的风景是,许多员工扛着包从里面走出,离职走人,部分新人则扛着包进去面试。

蒋锐坦陈,培养一些成熟员工非常不易,随着人力成本上升,人力流失本身便会带来巨大成本。因此,伟创力将留人与培养视为一个体系。在这背后,则有不同的薪酬体系作为支撑。

当一线员工成为熟练工、拥有多种技能后,伟创力会在他们中间选择最优秀的部分,为创造新的职业拓展渠道。

“比如,我们与苏州大学等大专院校,还有园区许多职业培训学校建立长期合作,每年推荐一线优秀员工进修。”他说,公司承担80%的费用,员工承担20%，“这样他有成本投入,会更珍惜”。此外,伟创力还在落实一个My Career

Day计划。随着业务发展,公司内部职务会出现空缺,它首先面对内部员工,针对更高级别的主管,公司每年都会为他们提供一些MBA、EMBA学位深造机会。

培养人与留人的背后,也透露着伟创力所在产业的转型背景与竞争压力。

——【记者对话】——

要让员工发挥多面技能

记者参观了伟创力苏州厂的生产线,看不到那种大规模流水线式的生产场景,每个员工本身基本上都操作着一条小型的生产线。黄英祺表示,员工的发展也是带动伟创力企业战略转型的核心方面,因为公司业务与许多同行已有很大不同。“听说一些同行要大规模上马机器人,我们的理念不一样。我们不会只让一个人做大脑,其他人做机械手,而是希望所有员工做大脑,生产力才能越高。”

黄英祺说,这背后,伟创力员工的多面技能发挥着作用,这对公司的人力结构也提出了新要求,知识型员工未来会成为发展主流。

管理学堂 | GuanLiXueTang

老板,请管理好你的“权杖”

□ 王运启

许多老板对员工边用边疑,稍不合心意,就停薪、调职、辞退……这些往往是中国老板所犯的通病:管理随心所欲,制度朝令夕改,“权杖肆意交付自己喜欢的人,而不是交付给那些有能力的人”,还美其名曰是管理的需要,工作的需要。

比如,A老板想开除三个人,这三个人的缺点是:甲太好动;乙太好静;丙强壮好动会打架。B老板是A老板的好朋友,B老板对A老板说,既然你不想要,那么就给我吧。B老板要来这三个人,指派这三个人分别担任以下职务:甲做销售;乙做财务;丙做保卫。过了一年,A老板问B老板,你要去的那三个人工作得怎么样,B老板说,干得很出色。A老板觉得奇怪,B老板说,要用其所长,把合适的人放到合适的岗位上,他们自然就会干得出色。

许多老板之所以没能管理好企业,导致企业的人员流动频繁,人力资源损失惨重,就是因为不能唯才是用,进而出现“乱授权、乱派权、乱分权、乱贪权”等现象。而企业的老板要想管理好“权杖”,发挥“权杖”爆发出的魔力,就必须量才适用,唯才是用,任人唯贤而非任人唯亲。任心情、任喜好是举。

好管理的特征,从一些细节就可以看出。一个好的公司,员工的工资较高,给企业员工支付高工资是经营者的职责,也就是说,让员工们生活得更幸福,是稳定员工的基础。成功的公司付的酬金,在其所在的产业部门中往往属于最高水平,这并非由

于经营上的成功而使他们有能
力支付高薪,而是因为他们认识到提供最高的报酬是吸引员工的一种有效的方法。企业薪资制度的不合理也是造成员工“调动”的原因之一,但并不是一定要全员加薪才有诱惑力。有许多员工都因为看不到晋升机会才离开的,于是细分晋升级、晋升架构就显得尤为迫切重要,这样做的最大好处就是他们不必等着有管理位置的空缺就可以升职。但不论薪金还是职位都有封顶的时候,一位经理如果干得不错,没有合适的更高的职务再让他晋升的时候,应该为他提供发展的空间和展示其才能的机会,比如实行股份制,用股份的诱惑吸引员工,留住员工。

有不少企业领导者能力较强,一个人可以做几个人的工作。企业领导要部下担当一定的职责,就要授予他相应的权力,敢不敢放权,是衡量一个领导者人艺术高低的重要标志。如果领导者事必躬亲,不放权或放权之后又常常横加干预,指手画脚,必然会造成管理混乱;另一方面,部下因未获得必要的信任,工作会失去积极性。

老板在管理“权杖”时必须深刻领悟岗位匹配的重要性及其含义:一是指某个人的能力完全能胜任该岗位的要求,即所谓人得其职;一是指岗位所要求的能力这个人完全能达到,即所谓职得其人。人的能力与岗位要求的能力完成匹配,形成“恰好”的概念,使人的能力发挥得最好,岗位的工作任务也完成得最好,最优的不一定是最匹配的,最匹配的才是最优选择。

【相关链接】

2009年9月22日,国家主席胡锦涛在联合国气候变化峰会上作题为《携手应对气候变化挑战》的重要讲话,并郑重承诺:争取到2020年单位国内生产总值二氧化碳排放比2005年下降40%-45%。这一目标的提出,为我国今后节能减排工作明确了方向。

“十二五”期间,国家对节能减排工作也提出了明确的目标,在节能方面,提出到2015年,全国国内生产总值能耗下降到0.869吨标准煤,比2010年的1.034吨标准煤下降16%,实现节约能源6.7亿吨标准煤。在减排方面,提出2015年,全国化学需氧量和二氧化硫排放总量分别控制在2347.6万吨、2086.4万吨,比2010年的2551.7万吨、2267.8万吨分别下降8%;全国氨氮和氮氧化物排放总量分别控制在238.0万吨、2046.2万吨,比2010年的264.4万吨、2273.6万吨分别下降10%。

面对国家一系列的节能减排政策,企业纷纷行动起来投入到节能减排的浪潮中,而双良集团从自身研究出发,早已与节能减排结伴而行30年,积极挖掘客户需求,落实绿色环保战略,为社会提供节能环保型产品,开辟了一条绿色经济的创新之道,具备了国内节能减排“领头羊”的实力,为国家节能减排工作的稳步推进做出了杰出的贡献。

鉴于到2020年前,中国仍将处于重化工业和城市化的快速发展阶段,所以,中国用一个很高的量化减排目标来严格约束自己,也促成和加快了中国经济结构调整的步伐。

双良:余热利用筑就绿色梦想

□ 李红姝

“绿色环保,节能减排”正在成为全球的共识。这预示着什么呢?预示着巨大的市场空间与商业机会,越来越多的企业积极行动起来,将绿色发展作为企业发展的战略重点。据有关专家预测,“十二五”时期及未来10年里,我国节能环保产业将保持每年15%至20%的增长率,这将是我国绿色产业与绿色经济发展的黄金时期。双良集团积极响应国家号召,把握新一轮低碳经济变革的机遇,实施领先者策略,发展绿色产业,大力推行余热利用,为国家环保事业献计献策。

领跑业界发展

在制冷界流传这样一种说法:20年前,是双良的溴化锂技术挽救了中国的制冷行业,如今,双良的溴化锂吸收式制冷、制热技术将会余热利用节能领域的应用和推广方面做出更大的贡献……

双良自1982年进入中央空调行业,历经3年的科技攻关,1985年生产出了第一台蒸汽型溴化锂机组,很好解决了当时国家面临电力紧张的问题;1992年,双良制定了溴冷机行业第一部国家标准,双良溴冷机在纺织、医药、焦化等工业领域大面积的使用进而奠定了双良在行业中的领导地位;1994年,双良未雨绸缪开始致力于余热利用节能领域产品的研发工作,做了大量的相关技术储备,在十一五的节能减排工作中发挥了重要作用,对中国工业领域余热浪费多,能源消耗高的问题做出了重要贡献。2008年,基于双良在节能环保中做出的特殊贡献,被评为“节能减排科技创新最具影响力企业”。2009年,双良节能在多年开展余热利用的基础上成立事业部开始从事节能系统服务工作,针对用户的工艺系统实施节能改造,从传统的只保证设备效果发展到保证工艺系统节能效果,这对双良节能的工作提出了更多的要求和

更高的挑战。

余热利用事业部总经理陈原介绍说,双良从上世纪80年代起步开始,溴冷机是以各种燃料作为驱动,而今随着能源价格的不断上涨,运行费用也水涨船高;又随着全球气候逐步变暖,人们对环保的呼声越发强烈,为利用余热驱动的溴化锂技术的应用展开广阔的市场前景。双良节能及时抓住了这千载难逢的机遇,赶上了“节能减排”这个世界的大潮流和中国的节能减排需要。在溴冷机技术余热利用领域,双良节能在技术上处于绝对领先的地位,利用余热的种类最多,利用余热的范围最大,制冷温度最低、制热温度最高、能效比最高,填补了大量的本行业技术空白。市场应用方面,在各个适合的工业领域中都是最早进入并且率先应用的,目前溴冷机余热利用应用的工业领域最多,市场占有率一直非常高,随着用户对节能需求的不断增加和对节能量要求的量化标准不断提高,以前的工作模式已经不能完全满足用户对节能的要求,未来我们会从满足用户的节能需求着手,实施整个系统的节能,进而实现真正的节能,真正实现为用户带来经济和社会效益双丰收。现在已经初步启动这项工作,尽管这要承担一定的风险,因为工业生产系统很复杂,运行变化大,我们余热利用辅助设备进入到主工艺中就要求任何一个环节都不能出错,绝对不能影响到主工艺系统的正常运行。但是我们坚信在董事会的正确指导下,依托双良节能在溴冷机余热利用领域领先世界的技术和双良节能各部门通力合作以及具有超强能力的销售公司全体员工的支持下,通过我们不断地学习和努力,我们一定会实现真正满足用户的节能需求的目标,同时提升我们自身的

能力,为建设健康双良做出我们应有的贡献。

优势技术保障

科学加上实践,双良拥有30年的制造技术,40年的研发权威,65项专利技术,116项实用新型专利,30多年的用户使用经验。走进双良节能公司,这里有国家级的企业技术中心,长期承担着企业节能新技术的研发工作;这里还有博士后科研工作站,主要致力于节能产品基础理论研究。如今的双良,在以后的发展中,还将继续依靠先进的科技研发力量、依靠严格的质量管理、依靠世界领先的技术、依靠卓越的品质、不断开发新产品,努力做到“人无我有、人有我优、人优我奇”的境界,掌握市场竞争的主动权,使双良产品永葆青春活力。

“有了双良余热节能设备,一切余热都不再浪费。”这是公司节能系统推广的宣传语。历经10多年的经济探索,双良余热回收节能系统已成功应用于石化、化工、纺织、钢铁、热电、生化、食品、冶金以及多晶硅、工业窑炉等9大行业,21个领域,帮助用户实现“资源-产品-再生资源”的能源循环利用过程,把清洁生产与废弃物的综合利用融为一体,真正做到低消耗、低污染、高利用、高循环的一种生态经济、高效经济、资源节约型经济的一种良好发展模式。

节能公司通过多年的实践培养了一批精兵强将,他们都是余热利用方面的技术骨干。工作中首先以帮助客户解决问题为出发点,主动了解用户原始工艺使用情况,来帮助客户达到预期的效果和实现客户所需的功能。

值得一提的是,节能公司在全国各地都派驻专业技术支持人员,

这在其他厂家是看不到的,哪里需要节能技术服务,他们的身影就会出现哪里。他们对各行业的生产工艺都有着全面的综合性的了解,以便随时跟客户沟通;对他们来说,现场交流、提取数据、了解工艺只是他们赖以工作的基础;而方案制作、技术交流则是他们必备的工作技能;技术答疑、起草协议则是他们的基本能力……常驻山西的陆蒙翰说,在当地与客户进行技术交流,感觉每天都在接受“考试”,每天都要准备好“论文答辩”,综合能力对他们很重要,这关乎着甲方对他们的认可度,同时往往也决定着项目的成败,所以他们从不敢懈怠,只能不断地学习,时刻准备着“战斗”。

打造绿色梦想

工业革命以来,工业生产逐步成为人类社会前进最为强大的动力,在为人类生产大量丰富产品的同时,工业发展也给人类带来了各种意想不到的问题。诸如人口压力、资源短缺、环境恶化、生态危机等已成为人们面临的共同难题。长久以来,大气污染、水污染、土地沙漠化、温室效应、臭氧层遭到破坏、海洋和森林生态危机以及物种濒危等多种生态环境危机引发了诸多恶性事件,所以发展循环经济,推行余热利用,合理利用资源,实现低碳环保,是人类寻求可持续发展的有效途径。

双良始终关注民生,他们把大量废弃的传统工业经济体系转变为物质的合理使用和不断循环利用的经济体系。在获取等量物质、等量效用的过程中,实现向自然界索取的资源最小化,帮助用户实现向生态环境排放的废弃物趋零化。双良本着节能环保、造福于民,履行发展循环经济的社会责任,进行了大量的

实际行动,使生态效益、经济效益、社会效益达到协调统一。

如山西国阳新能第三电厂,这是使用双良设备也是目前世界首套大型6x30MW吸收式热泵电厂余热回收系统,它在不增加锅炉和供热机组的情况下,利用现有采暖抽气,回收循环水余热,增加供热72MW,全年增加供热量938万GJ相当于节省蒸汽41.55万吨,增加供热面积144万平方米,年采暖经济效益3456万元,每年节约用水4488万吨,节水经济效益179.5万元,节约标准煤约5万吨;年减排氮氧化物7299吨,减排二氧化硫1541吨,减排二氧化碳986万吨。

再如山西国电大同第二发电厂,这是目前世界上最大吸收式热泵供热项目,使用双良10台35MW的吸收式热泵电厂余热机组,增加供热面积2796万平方米,采暖经济效益达4194万元,实现了年节约水资源828万吨,节水经济效益达到331.2万元,减少二氧化碳排放17万吨,减少二氧化硫排放1632吨,年节约标准煤68万吨。双良以其卓越的战略眼光和强烈的社会责任感,有效提高了电厂的热效率率和综合经济效益,最大限度地降低能源消耗,改善了部分地区的空气质量,提高了人民群众的生活质量。

余热利用,低碳环保是当今世界发展的趋势和方向,作为推动社会进步、经济发展的载体,双良已将节能减排、余热利用、绿色环保等理念融入到自身发展中,用于承担自身肩负的环境责任和历史使命,抓住机遇迎接挑战,推动整个产业链的升级、引导和带动绿色资源,真正实现余热再利用、变废为宝的绿色循环经济,在绿色发展中寻找新的突破,为国家、为社会做出自己的贡献。