

风雨90载 璀璨双星路



双星企业文化培育名牌员工队伍。

文化融入管理引领双星发展

本刊记者 董彦

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”、“文化的管理是最顶尖的管理”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,缝纫每天多完成产量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,公司领导和管理干部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2.7万元以

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,双星集团积极为员工办实事、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。

双星集团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。

