

# “三提一优”企业管理模式 获省级创新成果奖

■ 卞滢滢

日前,第三届山东省企业管理奖获奖企业和管理创新成果奖公布,华兴机械公司以“三提一优”企业管理模式的实施获得山东省企业管理创新成果奖。

华兴机械公司“三提一优”管理模式,是华兴公司董事长孙宪华在2009年提出的以“提高效率、提高质量、提高收入,优化人员”为主题的管理理论总

结,目的在于推动企业管理创新,提质增效,激发员工内在潜力,提升员工幸福指数,进一步提升企业核心竞争力。

“三提一优”理念注重于“提高”和“优化”。“提高效率”就是梳理工作流程,管理制度,通过提高管理效率、设备匹配能力、优化工艺路线,提高员工技能等措施,持续提升工作改进的空间;“提高质量”就是全方位提高企业产品及涉及企业经营的工作质量,并且建立一套完善的质量监

督体系,把责任落实到每一个环节;“提高收入”就是持续提升员工工资收入,提高企业的经济效益;“优化人员”就是实行兼岗、并岗,做到员工一人一岗,一岗多能,让合适的人到合适的岗位上去。该管理模式较好地处理了企业产能、效率、效益、质量以及员工收入之间的关系,全方位调动了广大员工的工作积极性、主动性和创造力,在促成企业经济效益逐年递增的同时,保持了持续健康发展。

据了解,山东省企业管理奖设两个奖项,即企业奖和管理创新成果奖,这是省政府在企业管理领域设立的最高奖项。参评山东省管理创新成果的企业要求管理模式特色突出,创新性、实用性强,效益优,层次水平高,并在本行业和其他行业企业中具有较高的推广应用价值。此次华兴机械荣登榜单,充分体现了政府及社会各界对公司长期以来加强科技创新、践行现代化管理的肯定与支持。

## 从终结历史的“博兴锯”到创造历史的“华兴牌”



(上接第十三版)

走出头顶一片蓝天。2005年9月,在意大利维罗纳石材展会上,看到几个黄皮肤的中国人步履匆匆,他们或与人交流,或互留联系方式;或悉心聆听,或现场速记。他们就是华兴的赴欧考察团,以总经理崔洪章为团长的考察团,就是要在被誉为现代石材加工工业发源地的欧洲,寻找中国石材加工装备升级的出路。

华兴深知,一流的企业定标准。结合考察成果,公司开始注重加强标准战略实施,成立了专门的工作机构,牵头起草制订石材机械国家标准。公司以《石材工业用设备用语》、《石材工业用设备分类及型号编制方法》、《金刚石圆盘锯石机》等国家标准引领行业发展,站在了行业发展的制高点,结束了我国石材加工业没有国家标准的历史。短短几年,华兴石材机械已经成长为中国建材10强企业、“中国石材机械龙头企业”、“中国专利山东明星企业”。2004年,石材机械系列产品荣获“山东名牌”,2006年石材机械系列产品被评为中国建材行业知名品牌,2010年,石材机械系列产品再次荣获“山东名牌”称号。形成了遍布全国30多个省市的销售网络,自2002年始实现了石材机械出口零的突破后,陆续开拓了美国、加拿大、阿联酋、越南、俄罗斯、巴基斯坦、斯里兰卡、土耳其等国际国内市场。

华兴在发展,市场在变化。面对市场上新一轮接一轮新技术、新产品的浪潮,华兴人意识到,没有改革创新,就没有华兴的发展。企业需要做大做强,仅靠石材机械很难实现企业快速的、可持续的发展。

很显然,公司再次面临做大做强抉择,这时华兴人是在已有的一亩三分地上继续刨食,还是跳出去开辟新的天地?2012年在第十二届中国厦门国际石材展览会上,一个用新型材料——波浪腹板搭建的二层别墅展位,引来众多参观者,展位设计门窗齐全,宽敞明亮,在设计搭建中既节约空间又节约时间,借用新型材料的特性,巧妙地搭建为别墅型展厅。

“有心人”一看到这个展品,就开

始“异想天开”,从这里开始,后来被喻为“中国第一”的华兴波浪腹板系列,从理想一步步走向现实。

这种波浪腹板节约钢材30%—60%,可替代传统H型钢,引领了国内钢结构领域的创新步伐,而华兴波浪腹板自动焊接设备的创新、研制成功,不但填补了国内空白,而且成套设备的推出,为华兴石材机械公司的转型升级,奠定了坚实的一步。

### 管理“软硬兼施”

“上下同心,其利断金。”在石材机械公司有一个大家达成的共识,那就是每个管理者都要尽到自己的责任。总经理柴秀学因势利导,把转变工作作风作为突破口,提出:“每个人做好了,就是大家做好了;有一个不好也是大家的不好!”

企业经营离不开管理,管理是企业永恒的主题,作为石材机械公司的当家人柴秀学有着更深层的体会。在柴秀学的引导下,石材机械公司的主要精力以“主业”为轴,工作中免不了有不同意见,但推诿扯皮的少了,主动想问题的多了。计划考核、奖金发放“点现的”、产能奖、交钥匙工程等等,既体现严格又体现人性化的一系列创新管理举措得以推行。

把“三权分立”引入计划考核是一个创举,实施计划的制订、执行、考核“三权分立”,成立跨部门的兼职考核办。通过严格的考核,来督促和监督计划的执行,监督中互相“揭短”不“护短”,上下联动,生产计划完成率达到了90%,高完成率带来的是产销匹配和库存降低,4月份石材机械公司降低库存1000万元。

无论怎样周密的计划都需要人去实施,人是企业的核心。“产能奖”的实施,调动了员工的主观能动性;“分段计酬”的实施,做到“奖勤不罚懒”,懒的自不安。这个管理方法的具体做法是,在一线实行计件工资人员中分车间、分时段,设置工时基数,在此基础上,每超过一定工时,在工值计算上浮一定额度,干得越多得到的就越多,激发了员工比、学、

赶、帮、超的学习氛围。

围绕“人”做文章,石材机械公司除了激发潜能,更多的还是做到“尊重知识、尊重人才”、“唯真唯善、唯才是用”,为员工提供平台使其发挥出最大的能力。

2013年他们组织区域经理远赴广东学习,每天和锯石机打交道的他们,第一次接受了系统的营销学培训。通过“借智”,有效促动人员能力和业务水平的提高。

在内部,公司选拔业务能力强、技术水平高的专业型人才,组建内训师资队伍,现场传授工作经验,手把手指导,提高技能。活动开展以来,以员工名字命名的工作法达30多个。不但如此,在公司组织的合理化建议活动中,第一季度共提合理化建议20项。另外,根据产品年产量预测,节省成本达34万元。

在执行具体生产任务时,管理力度大小与效率的高低几乎互成因果。比如在公司实施的“交钥匙工程”时,技术人员提前介入,根据客户需要达到的年产量,为客户量身定做建厂设备的配套方案。从车间厂房布置、需要配套的设备及技术参数,生产车间的设备布置及配套设施,设备生产效率及耗能,整个厂区人员的配备、人工工资支付、产能测算、与售后服务人员相互协同,及至客户接过钥匙等,整个流程无不体现着管理的扁平化、高效化。

### 做足“整合文章”

实体经济是国民经济的基础,更是命脉。作为一个从1957年建厂的机械制造企业,华兴没有忘记产业报国的梦想。2012年10月26日,总投资24亿元的山东华兴机械股份有限公司机械装备制造产业园奠基,拉开打造全国一流机械装备制造企业的序幕。

作为国内石材机械行业的翘楚,石材机械公司没有躺在过去的功劳簿上,这些年的商海沉浮,让他们懂得,企业发展如逆水行舟,不进则退,慢进也是退的道理。他们树大目标

大作为,在未来的战略规划中石材机械公司立志做中国石材加工设备的行业领导者。

面对国内石材行业日趋激烈的同质化竞争,如何在众多竞争者中胜出,这是企业发展无法回避的首要问题。

“一是做好市场服务,二是做好资源整合。”柴秀学对此早做定论。

“华兴”是块金字招牌,“我们不仅要生产一流产品,还要有一流服务。”柴秀学此前说过,越是充分的市场竞争,产品售后服务越是重要。公司提出,做营销就要“先卖人再卖产品”,所有的营销参与者尤其要重视市场营销的诚信建设。所谓“卖人”,就是营销企业的知名度和业务员的影响力,营销人员必须具有高尚的人品、率真的诚信、伟岸的形象、高超的营销技能。柴秀学提醒营销人员既不要妄自尊大,也不要妄自尊小,要发挥“百战归来再读书”的精神,高举高打、高调高效的销售推介产品。

“严密的思维不是全凭想象,还需要从市场中来,到市场中去,融入市场、了解需求、搞好调研,为用户提供优质的生产资料。”柴秀学在研发会议上提出了现场原则,并要求研发人员每年在市场的的时间不得低于50天。

为跟进市场服务,自2012年开始,公司将每年的10月份作为“优质服务月”,主要针对山东市场,组建服务队为客户提供免费维修和保养,并提出了“叫响服务品牌,做足地缘优势”的口号。在“优质服务月”活动持续进行的同时,公司将拉长战线,向更多的区域市场进军。

除了向市场取经,石材机械公司还集中思想加快对市场信息的反应速度,做到资源在市场中实现最优配置、最高效整合。

“我们要做产业链的整合者,要以市场为核心,以技术进步为支撑,做到上下游延伸。”在柴秀学对未来的谋划中,石材行业不仅需依靠先进的装备,矿山也是这个行业赖以生存的资源,尤其是纹路花色靓丽的品种成为稀缺资源,未来谁能在行业源头占一席之地,谁就能够拥有话语权。

石材机械公司挺进上游,打出了一系列“组合拳”,如“洞采”技术、工业地产、石材加工培训、波浪腹板钢构件甚至农业机械,这些其实都在整合公司内部资源。在整合社会资源方面,他们利用石材分布在全国的销售网络,对各地石材花色品种进行“造册”,利用自己的渠道优势,进行板材分销,借助钢构公司取得的住建部建筑总承包一级资质,顺势涉足建筑装饰行业。

“引进”是另一种形式的整合。石材机械公司认为,好的创意还要靠精良的设备来实现,因此,他们依托产业装备园的建设,一方面引进一流的装备公司;另一方面将国内外知名装备生产商列入采购视野,目的是通过对一流装备、“柔性加工中心”、个性化量身定制和科学化生产流程进行有机融合,实现产品生产的高效化、产品销售的品牌化。

延伸阅读



## 有心人天不负

■ 本报记者 江金骥

对一般企业而言,2005年意大利维罗纳石材展和2012年第十二届中国(厦门)石材展,可能就是司空见惯的商业展会,但《中国企业报》记者注意到,这两个展会对华兴而言,先后都很“碰巧”推动了华兴石材机械的大发展,而推动这两次发展的,有一个共同的隐形的原因,那就是华兴一直做着“有心人”。对此,山东华兴机械股份有限公司总经理崔洪章做出自己的解读。

《中国企业报》:10年前的华兴,正处在大调整状态,某些方面可谓“百业待举”,在这种背景下您被“公派出国”参加当时正在意大利举办的维罗纳石材展,当时在您的心里,欣喜之情和内心压力哪个更大?

崔洪章:那时的华兴正处在爬坡阶段,不仅是处处要人手,也是处处要钱花。在这个节骨眼上,孙董事长派我们走出去,很显然一是要我们开眼界,二是要我们拿东西。所以,当时我们有欣喜,欣喜的是我们公司积极响应着国家改革开放的号召,打开大门,开门创业;但当时又有压力,压力是我们当时没有国际商务经验,担心自己乘兴而去,空手而归。

《中国企业报》:能理解,那时还没有WTO,欧洲也没一体化,中国民营企业似乎在国外也不受待见,更谈不上号召力,在这种商业环境中,你们除了国外能于些什么?

崔洪章:你列举的这些现实情况,给我们带来的最大障碍是行动不太方便,比如现在在欧盟各国,在国与国之间往来,如同在几个城市间穿行,尽管这样,我们那时仍然抱着“一定不虚此行”的目的,不仅抓住参观展会的机会,我们在接下来的几天,还分别考察了意大利、芬兰、俄罗斯等国家的石材加工企业、机械和装备制造、矿山开采等领域。通过考察,我们了解了当今世界石材加工新趋势,了解到石材制品的巨大消费市场,让我们看到了石材机械装备的巨大市场潜力。

《中国企业报》:我明白您当时“看到了什么”,我想问您后来都做了些什么?

崔洪章:回国后,我和我的同事对照先进找差距,当时就制定出了追赶战略,我们决定把高科技含量、高附加值、高市场占有率的“三高”石材机械产品作为重要的开发重点,实施管理、研发、生产销售的创新融合;我们决定投资购买设备、器材,抽调、招聘,配备精干人才,组建起省级企业技术中心。公司还确定“生产一批,研制一批,储备一批”的思路,确保每年都要有新产品储备,以此确保技术在国内外遥遥领先。

《中国企业报》:您说的这一系列创新举措,实施效果怎样?

崔洪章:我们的系列创新,是先有考察,再有冷静思考,然后做出的集体决策,因此到了决策执行时,我们的效果非常理想,比如在随后几年里,一批自动化程度高、市场附加值高的产品迅速推向市场,受到用户青睐。锯、切、磨、数控、异型、全自动生产线,五大类型20多个品种的新产品先后研发成功,成为石材加工行业的转型升级,实现清洁生产,减少环境污染具有重大推广价值,改变了石材生产“晴天粉尘满天飞,雨天泥水满地流”的生产环境,2012年该产品列入国家重点新产品计划。

《中国企业报》:这些创新带来的效益,直接动力毫无疑问来自企业的身体力行,但间接源头似乎还在那个展会、那次考察。您认同这一说法吗?

崔洪章:我要说,有心人天不负。包括我们参加2012年第十二届中国(厦门)石材展,因为按照现在的逻辑推理,我们今天的波浪腹板项目,灵感也是来自展会。当人们看到展会上,波浪腹板搭建的二层别墅展位时,很多人在为之惊叹时,我们却透过惊叹看到了商机。也就是从那以后,包括孙董事长,包括许许多多的华兴好员工,历经多少不眠之夜,为此付出多少汗水也无怨无悔。现在,客户能看到,波浪腹板自动焊接装备涉及焊接机器人、液压、伺服、机械相互配合,实现了六轴联动,具有加工速度快、精度高,能够出色完成扫描、切割、焊接等工作,真正实现了机电一体化,获得了多项国家专利。整条生产线只需要3、5个工人就可以完成操作。去年10月,在国家教育部组织的科技成果鉴定会上,与会专家给予波浪腹板项目这样的鉴定,波浪腹板钢结构设计方法与生产装备的技术创新成果达到国际领先水平。在随后的11月,在第十届中国建筑金属结构协会钢结构专家委员会工作会议上,专家对华兴研发的波浪腹板H型钢智能生产装备给予“中国第一台”的定位,这些现在看来,其实是“因果报应”。

