

【建设五个华兴之“责任华兴”】

从华兴实践看民营企业如何平衡社会责任和商业追求

■ 本报记者 江金骥

不久前,北京一家公益组织在北京长安俱乐部举办一场“大爱于心——成长中企业的社会责任和商业价值”论坛。来自实业界、文化界、公益界等数百位人士,围绕主题进行了深入探讨。活动现场,虽然没有华兴代表,但有华兴“铁粉”以及华兴关注者,通过参与微博直播的方式,与数十万不在现场,但长期关注民营企业及企业社会责任的公众进行了互动交流。大家普遍认为,只有通过“做好事”,才能真正“做得好”,即民营企业只有做合格的企业公民,坚持并认真履行企业的经济责任、伦理责任和公益慈善责任,才能实现企业商业价值的持久提升与健康发展。

企业公民必须有所担当

“企业社会责任”概念最早由西方发达国家提出,近些年来这一思想广为流行,连《财富》和《福布斯》这样的商业杂志,在企业排名评比时都加上了“社会责任”标准,发达国家对企业社会责任的重视由此可见一斑。

古人云:天下熙熙,皆为利来;天下攘攘,皆为利往。企业家冒着巨大的风险投资并辛苦经营,绝不是为了争做活雷锋,他们的最终目的是为了盈利。对此,诺贝尔经济学奖获得者米尔顿·弗里德曼,早在上个世纪50—60年代就对企业责任进行了颇具代表性的描述:企业的责任就是使利润最大化。

“企业作为经济细胞,它的责任就是使利润最大化;但企业还是社会细胞,它的责任就是必须回馈社会。”这是中国的一名企业家说的。这个企业家名叫孙宪华,是山东华兴机械股份有限公司的董事长。

孙宪华在给同行、社区或政府作报告时常说,企业来自社会,就必须回馈社会,这是一种新形势下的社企关系。企业效益不等于社会效益,局部利益不等于全局利益。而企业的生生死死,



华兴青年志愿者上街服务群众

发展壮大或被淘汰出局,都要由社会来承接。更主要的是,企业是社会的细胞,离开社会资源,企业的发展就成了无本之木。因此,企业与社会是共生共荣的关系,市场经济下的企业,在社会生活中就是企业公民,而企业公民与社会担当、社会责任,其实是一个硬币的正反面。尤其是20世纪90年代末以来,世界各地越来越多的跨国公司都在积极探讨什么是企业责任,如何承担企业责任。显然,这是全球化时代跨国公司一个新的发展趋势,是公司行为的主流特征。

华兴机械公司虽然已经开始跨国经营,但客观上说,华兴公司的全球化之旅还有相当长的路要走,不过,这并不影响华兴公司作为一个企业公民,对责任意识和社会担当的应有重视。尤其公司在2002年完成改制后,在最近10年实现业绩“十连番”的背景下,公司决策层提出未来要建设的“五个华兴”中,其中之一就是要建设“责任华兴”。

“责任华兴”的寓意很广博,在此不一一赘述,但可以抛砖引玉地说几句,比如公司积极投身公益事业,以此



来强化公司的社会责任,已经成为华兴强化区域性号召力、提升华兴品牌软竞争力的重要途径。对此,孙宪华虽然说“华兴热心公益,只是觉得这是应该做的正确的事”,但事实上,这种承担企业社会责任的行为,让华兴收获了难以估量的品牌信任,其美誉度不仅在山东本地领跑同行,在河北、天津、辽宁、吉林、陕西、内蒙古、云南、安徽等地也形成了无可替代的品牌优势。

品牌的优势到底能在多大程度上换算成经营成效,不同的企业有不同的结果,但专家根据研究成果指出,杜邦、西门子等欧美和日本的众多跨国公司,他们在近100年到200多年的发展过程中保持基业长青,关键在于他们形成了先进的公司责任理念以及高尚的担当情怀。

在谈到中国企业的可持续发展话题时,孙宪华认为,企业的后发力是否强大,不仅取决于企业处理自身问题的能力,更在于企业与外部环境的合作,即企业需要承担一定的社会责任。

对这种社会责任的履行,华兴提出不拘泥于形式,重在担当,华兴认为,所谓担当上可为国分忧,下可见贤思齐。

近10年来,华兴公司积极支持公益事业,支持希望工程、支持残疾人事业,遇到地震等重大自然灾害,及时组织职工参加无偿献血、交纳特殊党费、



华兴青年志愿者上街服务群众

加入救助基金、募捐等活动。不久前,华兴公司响应当地政府号召,参加了博兴县慈善总会举办的“慈心一日捐”活动,参加“博爱在博兴”募捐活动。

在企业获得发展壮大的同时,华兴始终坚持企业发展与社会建设同步。比如在新农村建设中,公司主动跟进博兴县组织的“百家企业乡村行”活动,联系并作为乔庄镇陈家荒村结对帮建企业。公司时刻关注陈家荒村的各项事业,积极进行帮扶对接,并投资几十万元帮建该村的修路。

重视经营过程中人的价值

当企业发展到一定的规模,需要整合很多内外资源。企业如果没有以社会责任为目标,就不会整合到丰富的社会资源;如果没有以客户为责任目标,就不会与客户持续共赢发展;如果没有以员工为责任目标,就不会带来人力资源乃至整个企业的提升。说到底,企业价值的大小,最终是以人的价值体现为浮标。

前文说了,企业的社会责任要求

企业必须有超越情怀,具体地说就是要求企业有种超越利润之上的追求,强调要在生产过程中对人的价值的关注,强调对消费者、对环境、对社会的贡献。而在现行市场环境下,企业对价值的坚守,变得日益艰难,这就要求企业家和企业时刻要“大爱于心”。

“大爱于心”,首先爱在同事之间。无论是谁,走进华兴,就会感受到一股很浓的“家”的气息。在这里,从孙宪华开始,领导和员工之间只有分工不同,没有地位差别。孙宪华和他的同事极力营造的就是一种“家”文化,让“家人”时刻感受到自身的价值回归。

作为“家文化”最有特色的体现,就是“华兴三金”,即企业基金、员工子女助学金、董事长基金。其中,“企业基金”全部作为员工在患重大疾病造成生活困难以及发生不可预知困难等情况时的经济补助,自2008年开始启动,让由于特殊原因导致生活困难的员工及家庭及时得到救助。“员工子女助学金”用于奖励每年高考中符合条件的员工子女,激励员工子女自强不息,奋发有为,为员工子女的早日成才提供了帮助,并且自2013年起放宽了奖励条件,凡员工子女在学校期间,获得校级及以上奖学金的,每人每学期奖励500元,持续关注孩子成长,表达公司对员工子女的一份关爱之情。董事长基金是由公司董事长孙宪华从个人受奖奖金提供,奖励为公司发展做出突出贡献的技术人员。

在中国乃至全球劳工矛盾此起彼伏的当下,华兴以真金白银推动“家文化”,一方面说明“家文化”难得,二是说明“家文化”难建。

为了让“家文化”在华兴落地生根,孙宪华常挂在嘴边的一句话是“员工利益无小事,善待员工也是做慈善”。他坚持为员工谋福祉,关心员工生活,致力解决实际问题,热点问题。2009年,孙宪华提出公司要持续开展以“提高效率、提高质量、提高收入、优化岗位”为主题的“三提一优”活动,并作为硬指标纳入对各产业公司第一责任人的考核。

“大爱于心”还在于爱他人、爱社会。华兴公司为弘扬见义勇为行为,促进社会发展和文明进步,自2008年开始,每年举办“感动华兴年度人物评选”活动,入选者包括见义勇为、助人为乐、敬业爱岗、孝敬老人等。华兴通过这一形式,目的是要放大“爱”的观照面,让人感受到华兴之爱,爱在天下。

2011年,华兴的一个员工写了一篇《一个真正需要帮助的人》的豆腐块文章投给公司内刊,没想到这篇文章刊发后,在华兴迅速引发了一场爱心行动。文中提到的受助对象——格格,与华兴并无任何关联,但是华兴的爱心早已突破“小我”,仅仅内刊编辑部成员,在较短的时间就为这个素不相识的小女孩捐献了3000多元。

小事见证大爱的还有公司团委献爱心、爱心妈妈志愿者、公司妇委会搭鹊桥等许许多多活动。华兴公司团委成立了华兴新青年志愿者协会,近期就组织了华兴新青年志愿者,与博兴县交警大队联合开展了文明交通

志愿服务活动;结合一年一度的中考,开展“爱心助考”活动。

华兴爱心妈妈志愿者在今年的母亲节上,为当地的留守或贫困儿童,送爱心上门。在每年的寒假之前,华兴都对县一小、实小、三小、实验中学优秀小学生们给予表彰。作为每年“六一”的保留节目,在今年刚刚过去的“六一”,华兴又将一笔善款交到受助学子手中。

“只有每个员工成为爱的分享者和爱的表达者,企业之爱才能成为有生命力的企业文化。”在谈到华兴人身上展现出的一系列爱心时,孙宪华深有感触地说,这种文化的生命力,对他人表现为爱的传递,对自己必须具备爱他人的能力。

用商业的方式回馈社会

华兴一定要成为一个负责任、有爱心的企业,而这种责任文化的内涵体现到企业经营上,就是企业产品和产品使用时体现出的使命感和成就感。

企业履行社会责任,不但是大势所在,也是提高企业竞争力的根本。社会责任和竞争力,其实缺一不可,不负责任的企业不可能有竞争力,同时,要想履行好社会责任,企业必须有这种能力。

近两年,在食品安全领域的毒奶粉、瘦肉精、地沟油等问题,持续拷问着企业的良心;在工程建设领域,杭州地铁工地塌陷、湖南株洲高架桥坍塌、湖南凤凰桥梁坍塌等质量事故,引发了全社会对企业责任的诘责。而对企业来说,更从中自我反省:企业追求高速发展、快速扩张本身没有错,但作为合格的企业公民,企业所提供的产品和服务必须是优质的、合格的,只有这样,企业才能用商业的方式回馈社会,体现爱心。

“我是一名工程技术人员,对企业慈善没有研究,但我觉得华兴提供的这些产品,就是对行业的贡献,对社会、对客户的回报。”山西省土木建筑学会副理事长郝增元,不久前在考察完华兴后做出上述评价。他说,当农民有需要时,华兴研发了多功能田园管理机,不但减轻了农民劳作的艰辛,还提升了耕作效率;当市场有需要时,华兴推出中国钢铁超市,不但为客户间的买卖牵线搭桥,还为客户提供融资、仓储等贴身服务;更重要的是,当国家在绿色、节能、创新、节材、环保、低碳等方面有强大需求时,华兴排除万难,敢作敢当,通过吸收国际最新技术,研发推出具有自主知识产权的波浪腹板H型钢自动焊接设备……

什么是企业大爱?为民解忧,为国担当就是企业大爱!

为了提升大爱的能力,华兴从1957年到2014年,走过了一条不同寻常的发展之路。从濒临倒闭到起死回生,华兴经历了“破茧化蝶”的蜕变,尤其是波腹板项目,吃过了多少苦头,留下了多少辛酸,只有华兴人自己知道,好在千难万苦后,中国第一台波腹板设备,终于成了华兴集爱心之大成的“作品”。

从中国第一台金刚石圆盘锯石机,到中国第一台波腹板自动焊接机,从这个意义上说,“华兴之爱”体现为代际传承,前期是少数人影响多数人,中期是坚定的影响不坚定的,后期是多数人影响少数人,在这个此消彼长的过程中,回报社会的愿望始终如一。

“没有大愿,哪有大业?”孙宪华说,华兴对社会,始终有一种济世信念;对员工,始终有一种家人的情怀;对群众,始终有一种草根的热情;对名利,始终有一种超俗的洒脱。作为华兴的掌门人,孙宪华把“佛心”二字悬挂在办公室里,时刻勉励自己和同事走好正直、善良、责任的企业之路。

快评

责任的价值

■ 江金骥

走进华兴并想在既定的时间内提出一点新想法,真不是一件很容易的事,一是华兴太大,进去后会让你迅速找不到北,二是华兴老板孙宪华太“精”,你能想到的他基本上都想到了,这让想说话的人尊口难开。所以,记者对华兴的观察,首先要破的一道题是,对这样一家超常规发展的传统产业集团,应该采取怎样的观察方式,或者说,我们讨论华兴的理念与发展,应当从哪里进入才更切主题,才真正能够揭示这家企业发展的根本?

记者注意到一个有意思的现象,从高级管理层到普通员工,无论是谁,无论是在办公楼内,还是在车间、在餐厅,他们见到老板没有一个人回避或不自然状态。和其他大企业素有的威严相比,记者明显感觉到孙宪华的“杀气”不够。记者就此问了一句,孙宪华的回答是,我们这里没有领导,大家都各负其责、各司其职,干好了我们都平起平坐,共享成果。

由此,有关责任履行,显然是一个具有价值的切入角度。

对社会责任履行是一个现代企业必须承担的使命,但对应于中国企业的现实,依然呈现出令人尴尬的境况,履行社会责任依然浮在表面——依此判断,最迫切的问题便是,在“责任之旅”上,企业应该作出什么样的选择,以及这种选择如何与企业长远发展相关联。华兴集团在作商业模式的设计时,就把“家文化”作为其营运环节的核心要素融入其中,这无疑为企业如何履行社会责任提供了一个可资借鉴的样板。

华兴集团之所以能够迅速崛起,是多因素综合作用的结果,但企业在对责任的坚守中养成的大爱,则成了华兴品格。华兴人认为,一个企业的存在,绝对不能仅仅以赚钱为唯一目标,除了赚钱之外,企业还应该服务社会、创造文化、提供就业机会,把高质量的产品和服务,以合理的价格提供给消费者,并且让消费者在消费中获得更超值的价值。这是华兴发展之根、之魂,也是华兴持续发展、永续经营的有力保障。

以企业为家,则人人同心。以天下为家,则责任无涯。华兴的实践,正在为社会经济发展中的企业责任理念的进一步落实探路,这路上,其修也漫长,其道也漫长。

时代呼吁中国出现大格局的企业和企业家,对于中国企业发展与市场经济成长而言,最重要的早已不是财富的获取,而是如何创造企业的责任理念,并且贯彻始终。从这一点上看,华兴的责任意识和“家国情怀”值得期待。虽然善念需要时间证明,理念需要现实淬炼,但责任的种子撒下,时光终将让它开花、结果。

“三提一优”为“华兴速度”加挡

(上接第十三版)

这就是效率,早餐会不仅凝聚了管理层的力量,更重要的是增进了各部门、各公司间的信息沟通与工作协调,全面提升生产效率和管理效率。

一日一小步 一年一大步

“员工的智慧不可限量,一定让员工思想活跃起来,奖励罚懒,让人感到压力,奋起直追。”

在孙宪华看来,好的机制、创新的思维、先进的管理办法才是持续保持员工创造力,迸发工作热情,提高效率的根本。

随着企业的发展,员工数量也在不断增加,人多,事杂,提高管理效率,光靠“婆婆嘴”式的说教是顾不过来的,除了有一套规范的流程之外,关键的是还得有“法”儿。对此,华玻科技公司玻璃制品车间负责人杜成伟深有感触。

“以前车间是分成小组制,往往会带来各扫门前雪,遇到问题互相扯皮,导致效率下降,现在我设一个总调动,两个值班主任,一级对一级负责可以解决这个问题”。

杜成伟还发明了手机短信提效管理法,随手列举了一条手机短信:今天白班,机切济南鲁帮1188块,870平方米,用2440×3300大板94张,手切约100平方米,洗磨花园新城,济南鲁帮,1560块,980平方米,异性磨边打孔160片。

“任务完成得怎么样,每个班组的工作效率如何,做得好,马上鼓励,做得不好,立马修正,我用这个法子,确保任务及时完成,效率高得很”。

类似于这样的故事,比如,管理者口袋里揣着红包,发现好的做法马上点现的奖励;每月班组之星评优,积分赢大奖,分段计时产能奖,流动红旗评选法,后勤人员参与一线劳动,等等创新管理、提质增效的故事,在华兴的管理层中已是八仙过海各显神通。

公司还引进了精益生产和卓越绩效管理,加强信息化工程建设,在整个公司内部建立起一个统一、全面、集成、实时、共享的信息化管理平台。应用了ERP系统、办公自动化系统(OA)、技术设计系统等;建立健全各项管理制度,强化人力资源过程、财务管理过程、设备管理过程、体系管理过程的设计,完善了资源配置,并且把效益由简单的经济效益扩展到对社会、对员工的整体效益。

效率高则快人一步,快人一步则抢占先机,靠速度取胜,靠质量生存,华兴创造了“华兴速度”,每天一小步,一年一大步,如今的华兴人又站在高起点创新,大跨度发展二次创业时期。