

宋志平

《企业回眸——学习 创新 责任》

连载④

宋志平

工作中要学会思考问题

其实创新除了有好奇心还要喜欢提问题。在北新做销售工作时,我给大家提过两个问题:一是凭什么人家用户一觉醒来,要千里迢迢来我们这买东西?二是谁在一天到晚做客户的工作?我说这两个问题大家想通了,我们的产品也就销出去了。关于第一点,就是产品质量要一贯的好,销售服务要一贯的好。关于第二点,就是销售员再多也不行,必须有“分利”思想,布置遍布全国的营销网络,让利经销商。北新这些年就是靠这两点维系了用户、维护了营销网,使得产品畅销不衰。我常想,北新有上千个销售点,每个点有10个销售员,那么每天就有上万人在帮助推广产品,一想到这点我心里就很踏实。现在北新的销售点不少是家族的第三代人在经营了,北新能发展到今天就靠这张忠诚的销售网。

我做厂长之后,常想的一个问题是



1997年6月宋志平在深交所为北新建材敲响

“怎样才能经营好企业”。我觉得经营的最高境界不是去和人争和人抢,而是做到让客户信服你,主动把机会给你。做企业最重要的金字招牌是把质量和信誉做好,要走“优质优价”的路线,而不是低质低价的路线。这么多年,我让北新一直按照“质量上上、价格中上”的思路经营,因为质量需要成本。多年做下来,忠诚的客户越来越多,反而倒是那些和北新打价格战的企业先后都倒闭了。

企业会遇到不少这样的问题,看似是技术问题,实际却是思维方式方法的问题,不能小看这些问题。我刚当北新厂长时,工厂的主产品石膏板销得不错,但额定年产2000万平方米的线每年最多只能生产800万平方米,大家认为是上了德国人的当了,因为这条线是从德国引进的。

我把生产线经常停产的问题归纳了一下,大概有五个问题:一是石膏原料都是从宁夏用火车运的,有时原料断顿停产;二是提供热源的炉子是烧低质煤的经常熄火;三是生产线上制板车间的搅拌器经常筑机导致停产;四是烘干系统经常塞板停产;五是冬天寒冷,石膏板发裂不生产。这五个问题在我当厂长前的10年左右一直困扰着大家,都没有找到什么好办法。

做厂长那些年,我每天到石膏板车间查看和研究,有时半夜里也来车间。这五

个看似不能解决的问题,我都找到了原因。关于原料,我问为什么要宁夏的,而不用河北和山东的,反而舍近求远呢。大家说是德国专家定的,河北、山东的钾钠成分含量高,做的石膏板会泛硝。我问试过吗,没人回答。我说德国专家他们只做矿样分析,并不研究矿点离工厂的远近,也不会考虑我们的经济效益。后来工厂按照我的建议用河北的石膏试生产,结果产品质量没有任何问题。矿山改点后,企业既节约了运费,也没再发生原料断顿的情况。

关于热烟炉熄火的问题,我认为是责任心问题,我给大家说,“最想点燃的是员工心中的火”,我鼓励大家要认真工作,同时也按“多劳多得”的原则给大家提高了待遇,后来那炉子再也没熄过火。

关于筑机和塞板的问题,大多发生在后半夜,是因为当班工人困了溜岗睡觉导致停机事故,我就在车间重要操作岗位包括各值班室都安装了工业电视系统,在总厂有个总值班系统,这样所有生产线岗位的情况一览无余,就这么系统地改变了多年来的筑机和塞板情况,生产线回归正常生产。

而所谓的冬季石膏板发裂,我本来就不信,因为常识告诉我,石膏是热的不良导体,没有急剧的热胀冷缩,不可能因为冬季就开裂。我了解到,在整个制板车间没有暖气系统,工人们冬天都穿着棉大衣干活,大家不愿意冬季生产,我就给制板车间装上了暖气,解决了冬季生产的问题。工人们说,“宋厂长当了厂长,石膏板真的不裂了。”我笑笑说,“本来石膏板就不会裂,是人在冬天快凉裂了。”我当厂长一年以后,石膏板生产线的产量达到了2000万平方米,消息传到德国,德国人也赞叹这位年轻厂长,因为工厂十年产量不达标,连德国人过去对自己的生产线也含糊了。

我讲这些其实是想说,很多影响我们大事的,往往不是什么大问题,可能是一些我们日常容易忽视的小事。所以大家要对看起来习以为常、见怪不怪的问题进行发问和重新审视。

管理创新要注重工法

在企业管理上,我主张用日本人的工法模式。其实,西方的管理注重理论,揭示一些道理,比如马斯洛理论,X理论、Y理论、Z理论等等,可以给予思想指导。而日本人研究了些管理方法,他们称之为管理工法,如5S、TQC、零库存,还有小组工作法、PDCA循环的不断完善、对标管理等。管理是正确地做事。日本人归纳的这些工法成为对标的工具,为正确做事提供了便利,这些工法式管理比较适合中国的企业,尤其是制造型企业。

北新建材这家工厂,我接手时其实只运转了13年,但看上去却是一片破败和狼藉。整个工厂的马路上都是碾压的石膏,工厂院子里还有几座堆满了生活区和生产区的垃圾山。我当厂长后,先推行花园式工厂和花园式生活区的两园工程,并引

入日本人的5S工法,很快就把工厂治理得干干净净。在质量管理上,我推行TQC全面质量管理,后来又做ISO9000质量体系认证,在现场管理上引入定置管理工法,现场管理一切井井有条。

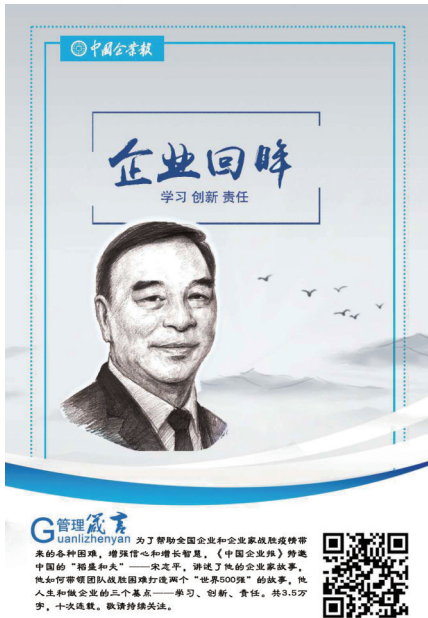
其实我也用一些西方人的管理理念,比如霍桑试验的结论,就是说组织的行为受环境的影响。我当厂长之前,这个工厂几乎每年都有伤亡事故,差不多每年都有因事故死人的情况。我分析重大事故的原因,其实操作规程都有,之所以出事故,大多是因为环境的脏乱差,还有职工的心不在焉。通过管理工法,一方面5S和定置管理解决了脏乱差带来的现场风险;另一方面就是让员工保持良好心情,比如北京的春天经常刮风、空气干燥,往往让人心情浮躁,我就在那个阶段开全厂的春季运动会,让大家都有好心情。

我当厂长的10年间,工厂没有发生一起工伤死亡事故,不少人对这件事很好奇。其实我并不是一个严厉的人,当厂长10年间,没有和大家红过一次脸,也没有提过从严管理那些要求,而是引入一些方法,用管理创新把企业做好。后来我在中国建材做董事长,整合了上千家水泥厂,采用的依然是管理工法,只不过这时候既有日本的工法,也有我们自己独创的工法,如“三精管理”、“八大工法”、“六星企业”等等,正是这些管理工法的应用,为中国建材这家充分竞争的集团式企业奠定了基础。

北新建材的制度创新

1993年我刚当厂长的那段时间,企业面临很多上级部门的检查,一会儿是财务大检查,一会儿是安全大检查,还有企业上等级、红旗设备竞赛等活动。那时政府管企业只能用检查的方法,而企业的管理也形成了依赖政府检查的方式。这就要求企业相关人员对各种检查要不厌其烦地进行应对,那时候的检查尤其是财务大检查,往往最终目的是从企业拿一笔罚款,所以企业要笑脸相迎、好好招待,最后协商出一个数目,因为企业的现金紧张,总希望能少罚点款。我想到西方和日本的企业,人家没有上级检查不也做得好好的?于是我在接受《中国建材报》采访时提出了企业制度的概念,报纸上刊登了题为《建立适应市场经济的企业制度》的采访文章,没想到第二天早晨,中央广播电台《新闻和报纸摘要》的节目还专门播报了这篇文章的主要观点。

1994年中央决定进行现代企业制度试点,核心是四句话十六个字,即“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”,并选择100家企业做试点。北京新型建材总厂作为国家建材局唯一的试点,也因此,工厂更名为“北新建材集团有限公司”。在此基础上,1997年北新集团把石膏板等主业打包在深交所上市,我既是集团董事长又是上市公司董事长。其实那时候公司上市主要是想募集资金进行发展。因为企业转向市场后,政府和银行相继和企业脱钩,那时叫“断奶”,后来搞增值税改革,虽然以前是55%的所得税,但不少企业没有多少利润,也缴不了多少所得税。但增值税是销项税,不管企业是否有利润,17%的增值税先缴,这样企业的现金流更加趋紧,所以上市融资就变成了国企融资解决资金来源的华山一条路。



北新建材能上市得益于我们提前做的准备。我们1994年就与南方证券签了协议,让他们帮助上市,后来又和高盛、IFC探讨过去海外上市。我本来是学技术的,后来去搞销售,再后来做厂长搞管理,那时对资本市场一窍不通,像“市盈率”等这些专业词汇都是第一次听说。但实践是最好的老师,北新在1997年6月终于如愿上市,上市后募集2.6亿元人民币,后来又增发两次,共从市场募集了8亿元人民币,那时这是不少钱,这些钱是北新建材后来发展崛起的基础。上了市不光拿了股民的钱,同时也把股民引入了企业,就是引入市场化机制。效益好股票升,股民为你鼓掌;市场遇到问题,效益差股票跌,这个时候股民就会用脚投票。有次我也感慨“上市妙不可言,也苦不堪言”,这句话当时传遍了资本市场,有一年我还专门写了一篇文章《把我的真心放在你的手心》,但市场并不相信眼泪。恰恰是产品市场和资本市场的双重锤炼,造就了今天的北新建材。2018年,北新建材销售收入135亿元,净利润达到24.6亿元,成为全球效益最好的一家新型建材公司。

