

本报记者 孙国利 高新忠  
本报通讯员 要旭祥

对于企业而言,管理就是挡在面前的那扇铁门。当门关着时,门是墙,而门被打开后,门便是通道。

今天,我们尝试着解读吴华宇航天工有限责任公司的管理变革实践,试图推开那扇门,为业界提供一个交流与探讨的思维通道。

日前,中国石油与化学工业联合会咨询顾问委员会主任孟全生,在参观了吴华宇航能源管理中心和信息机房后,如是评价:“吴华宇航的管理变革,解决了许多企业难以解决的瓶颈和短板问题,走在了管理变革的前面。”

“企业变革的核心是管理变革,而管理变革的成功源自变革管理。管理者必须不断地变革管理,尤其是当企业遇到组织成长迟缓、内部不良问题产生、无法应对市场经营环境等时,就必须作出组织变革策略,将内部层级、工作流程以及企业文化,进行必要的调整与改善,使企业顺利转型,保证企业的生存和发展。因此,变革管理不仅是必要的,而且是紧迫的。”吴华宇航总经理、党委书记孙振峰向记者说。

20世纪70年代到80年代,美国最大的汽车制造企业——通用汽车公司和联合汽车工会故步自封,放弃变革,而日本汽车公司通过变革管理,将日本制造的汽车打入美国市场。短短10年间,日本汽车在美国轿车市场的占有率迅速上升到30%。另外,20世纪90年代,瑞士斯沃琪公司在保留原有欧米加、浪琴这些欧洲经典品牌手表的同时,在美国和亚洲新兴市场推出时尚型斯沃琪手表,迅速提高了瑞士手表在新兴市场的占有率。斯沃琪公司通过变革管理,不断开拓市场,成为品牌形象高于日本卡西欧手表的全球知名时尚品牌,挤压了日本电子手表的市场空间。这两个案例说明,世界上任何企业都需要变革管理。

吴华宇航正是借鉴知名企业成功的案例,逐步实施有利于企业生存发展的多种管理变革,走上了管理变革之路。

要变革,首要的是变革文化、理念和发展战略。建厂已47年的吴华宇航,随着形势的发展不断演绎着独具特色的文化理念,逐步形成了“三高四严”“发展企业、奉献社会、富余职工、和谐共赢”“精细实快高、安稳长满优”“团结、务实、拼搏、进取”等独具特色的管理理念,并在企业的管理实践中屡试不爽。

变革组织结构,实现扁平化管理。组织变革是对企业组织机构、管理层次、管理流程、沟通渠道的调整和革新。组织变革之前,吴华宇航内设公司、分公司、分厂、工段、班组五级管理层,且生产分厂(场)属条块管理,岗位多、职数多,各自为政,相互掣肘现象时有发生。2010年4月,吴华宇航借鉴江西星火有机硅厂大横班管理经验,根据化工生产特点,确定了先行试点、稳妥推进的变革思路。为此,吴华宇航在其下属的焦作自备电厂、沁阳自备电厂推行大横班制,将原来的11个分场合并为两个运行分场和一个检修分场,取消工段层级,精简班组52个,10个机关处室合并为3个,共精简人员80多名。目前,上述两个电厂的总人数只是过去一个自备电厂的总人数。2011年9月,吴华宇航又启动了组织与流程优化项目,全面实施组织变革。此次变革,将管理层级由五级变为公司、分厂、班组三级,撤销三个分公司及所属职能处室,设置11个处室、13个分厂,精简人员80多名。这有效解决了层级过多、机构重叠、职能强化、效率低下等问题,实现了扁平化管理。

市场形势瞬息万变的情况下,信息化建设至关重要,企业的信息化建设必须进行持续的管理变革。2012年4月,吴华宇航投资200余万元实施了IT基础设施标准化改造工作,并遴选出20名业务骨干,组建了关键用户团队,全程参与了业务调研、蓝图设计、系统实现、上线实施等项目工作。业务部门克服厂区分散、数据量大等困难,先后完成了业务蓝图设计报

## 试着推开那扇门

### 吴华宇航管理变革揭秘

告编制、流程梳理、集成测试等工作。同年11月,ERP项目上线运行成功,此举标志着吴华宇航在应用信息化手段,提升企业管理效能方面取得了新的突破。该项目采用世界领先的SAP、ERP管理软件,首批实施上线了财务管理、物料管理、销售管理、生产管理、质量管理和设备管理六大业务模块,重新梳理了业务流程,使得企业内部资金流、物流、信息流达到高度的集成和实时共享,对全面提升管理水平、经营水平、运营效率和加快资金周转起到了重要作用。目前,ERP系统已顺利完成4次月结任务,财务凭证准确率达到98.9%,物料凭证准确率达到99.5%、销售发货凭证准确率达到99.2%、生产报工凭证准确率达到97.7%、设备检修工单完工及时率95%、质量检验批完成及时率99.9%。

实施采购变革,大幅降低了采购成本。长期以来,吴华宇航物资采购方式较为原始、分散,直接导致了采购成本的上升。2010年12月,吴华宇航启动了采购变革项目。这一项目,对所有采购人员进行了战略采购(CP)系统上线操作、采购流程等集中培训,使采购人员掌握了先进的采购方法、采购技术和应用能力,同时分五个类别对电石、工业盐、燃煤、三剂等进行了协同采购。在此基础上,这一项目又对所有物资进行了重新分类,对主要供应商签订了新的框架协议和采购合同,对物资采购工作进行了集中归口管理,将设备、安环和各分厂自采的物资集中到物资管理处进行集中采购。采购变革,不仅规范了物资采购的流程,而且降低了采购成本。2012年,吴华宇航降低电石、工业盐、燃煤等采购成本1.03亿元。

实施营销变革,进一步提高了市场话语权。2012年7月,吴华宇航启动营销变革项目,运用摩立特咨询公司制定的产品、客户结构数据库,使用产品、客户结构跟踪模型等工具,重点做好华南销区和省内直销工作。在营销变革过程中,吴华宇航将所有订单实时数据录入模型,制备客户结构图并按月更新,同时对所有客户从成长性、信用风险度以及战略匹配度等多个维度进行分级管理,并根据客户分级情况制定个性化销售对策,提高优质客户比例,淘汰风险客户,健全稳定客户体系。此外,吴华宇航对所有产品建立销量、利润率、价格、竞争对手等信息数据库,根据市场情况,结合产品利润率的变化、企业生产状况及时调整产品销售结构。今年前4个月,吴华宇航烧碱省内销售比例占到85%,直销比例占到99%;PVC销售将省内客户销售比例由去年的25%提升到30%,直销客户比例由去年的38%提高到45%。去年9月,吴华宇航在行业内率先使用了吨包包装,即PVC包装由25千克一袋变为1吨一包装,吨包装成本每吨比纸袋包装成本节约29元。这不仅大幅减少了漏粉、破包等问题,而且降低了下游生产厂家的卸车费用,深受客户青睐。去年9月,吴华宇航还对液氯充装系统进行改造,增加液氯槽车充装装置,拓宽了销售渠道。今年前4个月,吴华宇航烧碱产量为16.6万吨,液氯产量为2.7万吨,同比分别增加产量3.6万吨和0.7万吨,增加销售收入833万元。

持续的管理变革,使吴华宇航经受了严峻的市场考验。去年以来,在同行业开工率不足60%的情况下,吴华宇航装置开工率达到95%以上。今年前4个月份,吴华宇航实现销售收入14.1亿元,资金回收率达到100%,液氯、盐酸产品零库存销售。

当企业规模越来越大而市场机会越来越少时,企业成长面临着更多不可知的危机,这些危机就转嫁成对管理的挑战。管理给企业带来的却是稳健的基础,以及在此基础上利润的持续发展。目前,吴华宇航正在进行人力资源变革,TPM精益管理项目、能源管理体系建设项目、SHE体系建设项目均已启动。届时,吴华宇航将会以新的面貌展现在世人面前。

## 高耗能行业减速 高技术产业提速 焦作工业转型渐入佳境

本报讯(记者许伟涛)如何抢抓建设中原经济区经济转型示范区这一战略机遇,加快转变工业发展方式?焦作的做法是:通过优化工业投资结构,促进工业结构整体优化提升,为未来发展增添新的动力。

数据显示,今年一季度,全市完成工业投资132.8亿元,居全省第四位,同比增长30.8%,高于全市固定资产投资7.4个百分点,同时还呈现出了六大高耗能行业增速回落,高技术、高成长性产业大力提速的态势。

六大高耗能行业增速逐步回落。2012年,全市六大高耗能行业投资占工业投资比重从2010年的31.6%下降到24.5%,六大高耗能行业投资增幅从2010年的18.1%下降到13.4%。今年一季度,全市六大高耗能行业完成固定资产投资27.1亿元,同比增长12.4%,比去年全年下降1.0个百分点。高耗能行业增速的逐步回落标志着焦作市在加快转变经济发展方式、积极推进工业结构调整的道路上稳步迈进。



昨日,焦作市长江制动器有限公司生产车间工人正在进行产品检验。近年来,该公司不断加大资金投入扩大生产能力,目前5万台制动力器现代化生产流水线已正式投入运行,这迅速提升了产业规模和生产能力,使该企业在全国同行业生产规模和销售收入跃升到第三位,生产销售呈现逆势增长的良好态势。本报记者 刘金元 摄

## 我市开展招商引资项目服务年活动

本报讯(记者李秋)昨日,记者从商务局获悉,我市自5月中旬开展的招商引资项目服务年活动,旨在提高签约项目合同履约率、资金到位率和项目开工率,促进招商引资项目服务制度化、长效化。

此次活动的內容有:招商引资签约项目大回访活动。各县市区将对投资总额在500万美元以上外资和5亿元以上市外境内招商引资签约项目进行回访登记,并建立项目台账,跟踪负责到底。对投资总额在500万美元以上外资和10亿元以上市外境内招商引资签约项目,将由项目所在县市区和市直有关部门进行双重回访。大回访活动的主要內容包括招商引资政策落实情况、承诺兑现情况、要素保障情况、服务质量情况、困难问题处理情况等,进一步提高签约项目合同履约率、

资金到位率和项目开工率。市政府将分别于年中和年末组织两次招商引资项目服务年观摩考核活动,深入项目现场进行观摩点评,并通报排名情况。

今年年底,市政府将对招商引资项目服务年活动开展情况和签约项目落实情况进行综合考评,重点考核招商引资项目合同履约率、资金到位率、项目开工率及解决问题情况。同时,市政府将考评结果作为年终对外开放和招商引资工作表彰奖励的重要依据,对工作扎实、落实有力、成效突出的单位予以表彰奖励,对措施不得力、服务不到位、企业意见大的单位予以通报批评,对思想不重视、工作开展特别差的单位依据有关规定进行行政问责。

## 科技帮了农电工

本报讯(记者张璐 通讯员闫春娟、陈欢欢)“有了接地故障检测仪,巡线工作轻松多了,安全系数也增加了。”近日,孟州市电力公司农电工赵武高兴地说。

为了解决10千伏线路故障地点不易发现的难题,孟州市电力公司增加科技投入,研发了“10KV电力线路接地故障检测仪”。该仪器体积小,携带方便,既可检测高压架空线路,又可检测低压埋地和电

缆线路,且不受天气影响。同时,工作人员可在不接触导线的情况下,迅速、精确的找到接地点。这克服了以往高压配电线路的接地故障点(特别是非金属性接地点)不易发现的难题,节约了人力、物力,在确保供电可靠性的同时,实现了抢修工作无缝隙。

此外,该公司坚持科技兴企战略,不断加大科技投入力度,并充分利用各基层供电所所在区域特点与区域优势,鼓励广大员工在“电网建设、安全管理、优质服务、挖掘增效”等工作中,主动思考,自主开展QC课题,成果的研制和“五小”(小发明、小革新、小创造、小设计、小建议)的运用。同时,该公司把还“四新”(新材料、新工艺、新设备、新技术)应用到实际工作中去,积极发挥科技在电网生产中的技术引领作用,促进企业科学、高效发展。

## 天生地长澄泥砚

本报记者 许伟涛 本报通讯员 杨文娟

这是一朵从黄河泥中开出的奇葩!

自唐代起,黄河澄泥砚就与端砚、歙砚、洮砚并称为“四大名砚”。唐代文学家韩愈在《进学解》赞曰:“孟州澄泥,土乎成器,硯乎研乎,与瓦砾异,质坚如石,细润如泥,唐人品硯,以为第一。”

5月23日,记者走进韩愈故里,探访国家级非物质文化遗产澄泥砚代表性传承人、孟州市瑞龙黄河澄泥砚厂厂长李伟,听他讲述有关澄泥砚的技艺传承和产业发展的故事。

1965年,李伟出生于洛阳新安。在这个被誉为“中国澄泥砚”发源地的横山村,李伟自幼随父学艺,深得澄泥砚技艺精髓。1999年,作为小浪底水库的移民,李伟和家人一起搬到了焦作孟州后,创办了河南省孟州市澄泥砚研究所和孟州市瑞龙黄河澄泥砚厂。

看上去略显文弱的李伟并不善言辞。但一谈起澄泥砚来,他却是如数家珍,妙语连珠。“黄河泥做成了砚台这就是宝贝,这是我们祖先智慧的结晶,也是黄河文化的积淀。”他告诉记者,作为中国历史上的四大名砚之一,澄泥砚是唯一以泥土为原料制作的,其主要原料就是黄河泥。

据了解,源于汉代、兴于唐宋的澄泥砚,制作工艺很是繁杂。澄泥砚的基料为黄河泥,采泥时要深挖两米以下,挑选经过腐化沉淀的老泥层。李伟告诉记者,泥料采回来后,要放在院子里一年之后,经过三次过滤,三次沉淀后才能用。

“这是为啥?”记者不解。

“经过春夏秋冬四季的自然风化,黄河泥就自然形成了一种阴阳调和,不但泥料更细腻,泥性也不燥,不易开裂。”记者更加疑惑,李伟进一步解释说,“四季的阴阳变化,是万物的根本,就像经过春夏秋冬四季的麦子一样,自身就完成了生、长、化、收、藏的阴阳协调,自然和谐,也更养人。”

“黄河泥就像小孩儿,你只有把握住了他的性子,他才会随着你的心意走。”李伟说,任何一方令人满意的澄泥砚,有着一方天生地长的偶

然与机缘。且不说,澄泥砚的制作非常考验人的耐心,选泥、过滤、雕刻、成坯、打磨、抛光、烧制,一共要20多道工序,稍有不慎就前功尽弃。

“澄泥砚呈现什么颜色,完全由窑变定色那一刻决定。在出窑之前,谁都不知道是什么颜色。可以说每一件澄泥砚作品都是独一无二的。”李伟说,因为澄泥砚在制作的过程中像瓷器一样要经过烧制,所以也会经过一个窑变的过程,这就让每一个澄泥砚都显得不近相同,也让澄泥砚呈现出朱砂红、鳞鱼黄、檀香紫等诸多色彩。

苔花如米小,也学牡丹开。虽然在众人眼里,李伟的澄泥砚也就是一个“玩泥巴”,算不上什么事业。但李伟却玩泥巴玩出了境界和艺术。首届中国国际民间艺术博览会金奖、民间工艺最高奖金鼎奖和河南省十杰中国工艺美术大师的荣誉先后被他收入囊中。

2008年,李伟创作的“瑞龙戏珠:2008和谐中华迎奥运”大型横幅画卷式黄河澄泥砚被北京奥组委永久珍藏。“这样画卷式的澄泥砚历史上都没有过。”李伟说,奥运会开幕时,他发现开幕式采用的也是画卷式的形式,和自己的想法不谋而合,心里觉得颇为得意。

即使是艺术品,也离不开市场。李伟坦言,澄泥砚的发展与传承离不开创新。澄泥砚原本是一种笔墨工具,而目前更大程度上是一个艺术品摆件。为此,李伟在保留澄泥砚必备的砚池、砚堂等特定实用元素的基础上,迎合市场,更加注重造型创新,设计出了蝉形砚、牧牛砚等作品。

但李伟还是对澄泥砚的产业发展,有着自己的困惑:由于工艺特点,黄河澄泥砚只能是全手工制作,不仅产量低,市场拓展也面临困境。好在李伟也有着自己的希望:19岁的儿子正在一家艺术学校读书,将来传承这门技艺,一定能比自己走得更远。

在李伟的小店中,记者看到了一本全国九年制义务教育的美术教材,其中就有李伟制作的“花开富贵”等三幅澄泥砚作品。

一边是盛名之下的古老技艺,一边是惨淡经营中的文化传承。在大力发展文化产业的今天,这一文化厚重、独具特色的古老技艺,能否在文化产业的汹涌大潮中经受洗礼,迎来春天?我们相信,这朵天生地长的传统技艺之花,在得到社会的关注和精心浇灌下,一定能绚丽绽放。

### 微言论道

## 捅破管理那层窗户纸

□ 微言

企业管理其实就是一层窗户纸。一旦捅破了那层薄薄的纸,您就算是推开了一扇神秘的系统之门。今天,我们就以吴华宇航为样本,解剖其企业管理的模式创新,看看其如何以一种系统力的扩张,最终实现企业管理效益的最大化。

在管理界有句行话,叫着“系统力决定竞争力”。众所周知,市场竞争力是一个企业开拓市场、占领市场并获取更大市场份额的能力。而说起什么是系统力,却是见仁见智,很难有一个精准的答案。对此,笔者认为系统力应该是一个企业整个系统的文化力、管理力和运营力的化学反应。

如果你嫌这样的定义太过书面拗口,那么,咱们掰开了、揉碎了来讲,系统力可由六层理论基础构建而成:第一层就是市场化的竞争理念,它解决的是为谁服务的问题,企业只有为消费者服务、让消费者高兴,才有钱赚;第二层就是明确的市场战略,是解决你在哪里为消费者服务、为哪些消费者服务的问题;第三层就是产品,包括产品的品牌、品类、品种,解决的是你用什么为消费者服务的问题;第四层是资源,这包括软资源、硬资源,解决的是你用什么资源为消费者服务的问题;第五层是运营管理体系,也就是以供应链和内控管理为主线的运营体系,解决为消费者服务的方法以及风险管理、战略管理、财务管理、

人力资源管理等一系列的管理问题;第六层就是文化,解决的是你用什么价值观为消费者服务,你在为消费者服务中传递怎样的价值观。这六层基础层层相扣,相互影响,缺一不可,并融会贯通形成一种系统的力量。

纵观吴华宇航的管理方略和实践,可谓是倾力于打造这样的系统力。无论是吴华宇航的组织结构变革,还是企业信息化建设,抑或是企业采购管理和企业文化战略,其实最后都通过精简班组、合并处室、裁减人员,有效解决了层级过多、机构重叠、职能强化、效率低下等问题,实现了扁平化管理,并最终体现为一种对内的凝聚力和对外吸引力,进而形成了一个可以支撑企业做大、做久、做强的市场竞争力。

有人说,当今世界唯一不变的就是变化。在最合适的时候使用最合适的方法,这应该是管理模式的精髓所在。而管理的本质就是使各种资源实现有效配置,使企业的内外部环境得到优化,并达到效率和效益的最佳化。

也正由此,吴华宇航因时而变、因势而变,努力延伸企业管理变革为变革管理,力求通过合理化的管理到达理顺通畅的境界,实现系统力外化于市场竞争中的精准、有序、迅速和创新,以确保企业基业常青。