

广州红日:一个中小企业管理升级的成功样本

□ 杞人

“过去是老板叫做什么就做什么,现在是每个员工有空就琢磨,这项工作,这道工艺,为什么非要这么做,能不能那么做;过去问题是自上而下的,现在是自下而上找问题;今天,红日的员工,连步履都明显比过去加快许多,管理升级让人看到了实效。”近日,在广州市红日燃气有限公司采访,公司董事长张全胜这番发自内心的感叹,让人感受到企业实施管理升级所带来的巨大变化。

红日不缺核心技术
说到企业升级,尤其是中小企业管理升级,如何尽快掌握和拥有一定核心技术,常常是提升企业核心竞争力的关键所在。因此,一个时期以来,业界对于企业升级更多关注的是“技术问题”。

红日公司并不缺少核心技术。作为目前中国最大的陶瓷红外线灶具生产企业,红日30多年来一直潜心于自主关键技术“高红外发射率多孔陶瓷节能燃烧器技术”的研发,取得了丰硕的科研成果,仅集中于燃烧器和燃烧技术方面的核心技术专利就达28个。

该公司先后被科技部认定为国家火炬计划重点高新技术企业;经国家人力资源和社会保障部批准设立“国家企业博士后科研工作站”;经广东省科技厅认定为“广东省节能型功能陶瓷及其应用技术企业重点实验室”“广东省节能型功能陶瓷(红日)工程技术研究中心”与“广东省创新型试点企业”;经广东省经信委认定为“广东省企业技术中心”。承担过“国家重点新产品”“国家火炬计划项目”与国家863科技攻关项目等十多项国家级、省部级科研项目,曾获得“广东省科学技术奖励一等奖”“广州市科学技术奖励一等奖”。

其完全自主的“高红外发射率多孔陶瓷节能燃烧器技术”,2011年入选国家“十二五”计划重点节能技术推广目录;2012年通过广东省科技厅的技术成果鉴定,结论是产品技术达到国际先进水平;2013年入选国家发展和改革委员会制定的《战略性新兴产业重点产品和服务指导目录》。今年5月11日,国家发改委公布中国“双十佳”最佳节能技术和最佳节能实践清单,广州红日的“高红外发射率多孔陶瓷节能燃烧器技术”成功上榜,成为十大最佳节能技术之一,同时也是厨电领域唯一上榜的技术。



图为红日公司中高层干部通过参与游戏建立企业管理升级共识

“十大节能技术和十大节能实践评选和推广”项目是中国在国际能效合作伙伴关系(IPEEC)发起的,由中国、澳大利亚、日本、美国等成员国推荐本国的十大最佳节能技术和十大最佳节能实践,最终评选出IPEEC十大最佳节能技术和十大最佳节能实践。

红日应用“高红外发射率多孔陶瓷节能燃烧器技术”生产的红外线多孔陶瓷灶具具备“高效节能、环保健康、洁净卫生、安全可靠”等显著特点,节能20%—40%,是一种低碳环保节能的产品,产品经中国质量认证中心认定为“中国节能认证产品”“中国环保认证产品”;经广东省科技厅认定为“广东省自主创新产品”“广东省高新技术产品”“广东省重点新产品”。

企业升级管理先升级
技术不是万能的,在红外线多孔陶瓷燃烧器和红外线燃烧技术拥有如此雄厚技术实力的红日公司,同样在发展过程中遇到了管理问题的瓶颈。尤其产能方面,多年徘徊始终没有大的突破。

红日公司过去曾历经国有企业20年,

2001年转制为民营企业。“企业从小到大,发展到目前,规模也有4亿元。过去主要领导的知识结构集中在技术、产品,管理上不成熟。在中国,尤其是中小企业,多半是“自我感觉”的管理,在企业文化、管理制度和流程方面改善、提升的空间往往都很大”。张全胜说。

自觉是治疗的开始。2015年1—6月,红日公司引进广东省生产力促进中心顾问团队对企业进行了为期6个月的管理升级咨询辅导工作,主要内容包括绩效考核、生产合理化、信息化、组织结构优化和教育训练。

顾问团队经过3个多月的沟通和调研发现,公司的战略目标、组织结构、到薪酬制度、绩效考核、管理流程、制造流程等多方面,红日公司的管理都存在较大优化、提升空间。如生产计划、储运和采购分别隶属不同部门,部分职能被条块化分割不利于部门协作;工艺部兼研发职能,分别向生产副总和总工程师汇报,客观上形成了多头指挥;公司的发展目标不够全面系统,战略实施缺乏具体行动计划;没有成文的薪酬制度,工薪考核定

没有明确标准;绩效考核流于形式,没有形成制度;作业没有流程,员工不会画流程……不理不知道,一理吓一跳,一个技术创新如此优秀的企业,管理细节竟存在这么多问题。

6个月,在红日公司全体员工和省生产力顾问团队密切合作共同努力下,“红日管理升级项目”终于圆满完成各项指标,并取得了显著成效:组织结构合理优化,工作职能清晰明确;工作流程再造重整,管理制度合理规范;薪酬与考核配合实施,员工积极性有效激发;制程与工艺渐进改善,生产效能显著提高;固化思维逐步打破,员工管理理念有效提升。其中最为显著的就是突破了产能瓶颈,灶具日产能从原来的400台提高到600台,烟机日产能从原来的250台提高到350台,人均劳动效能增加了20%以上。

一颗螺钉带来的能效

通过“软”的管理升级立竿见影地收到产能大幅提升“硬”的实效,红日公司的案例着实令人叹为观止。这里仅通过一个小小的基层员工“提案改善”,或许能够窥见这能效迅速提升缘由之一斑。

红日公司过去没有系统的提案改善推动组织与制度,“红日管理升级项目”实施过程中起草并发布提案改善制度(含5个附件),明确提案改善推动组织,确定部门分工与权责;建立了学习交流发表平台,提供展示自我舞台,安排授课2次,累计辅导6天,2个月内员工有效提案70件,评审3次,优秀提案36件,发表6件。

在员工马少华的提案中,有这样一颗螺丝钉:

现产品使用螺钉为十字槽盘头螺钉,螺钉在灶具底座难装配或造成滑牙。生产过程中,底壳等配件返工率较高,影响生产效率,增加劳动成本。使用现螺钉装配困难,通过对5月6个批次的产品进行统计,由于螺钉问题造成的不良统计如下:总量1430台,215台不合格,不合格率15%。

通过查阅、考察等发现市场有一种自攻锁紧螺钉完全可解决现问题,螺钉优点叙述如下:

提高装配效率,降低生产成本。自攻锁紧螺钉独特的三角断面形状,接触面较小,有效减小摩擦力,可减少50%的扭力矩,使装配工艺更简单,易生产,可有效解决因底壳喷涂涂厚、无攻牙、攻牙不良、孔位偏移造成难以安装的问题。

提高连接效果。自攻锁紧螺钉的机械性、自锁特性,有效提高了振动情形下的防松性能。独特的三角轮廓,使得装配时材料流向螺槽中间的缓冲区内,使配合更可靠,而且在装配过程中有一个热效应,冷却以后会起到防止螺丝走位的作用,从而提供更好的防松脱及防震效果。

一颗螺钉的改善或可扭转产品不合格率15%的败绩,我们还能认为管理提升属于“软”提升么?

“转型、升级是有方法的,从这个意义上说红日公司具有标杆意义。”广东省生产力促进中心项目组首席顾问欧长昌对该项目实施有如此评价。

张全胜进一步解释:“古希腊科学家阿基米德说过,假如给我一个支点,我就能撬动整个地球。要转型升级,一定是有了问题,找到这些关键问题,就找到了支点。有了支点,撬动升级便不会远了。”

沃杰森电絮凝技术助力解决脱硫废水难题

科技日报讯(胡廷辉 方传斌)脱硫废水向来是火电厂废水处理的难点,传统技术难达标,长期困扰诸多火力发电企业。厦门盛发环保电厂就是其中之一。然而,在广东环保企业中的领航企业——广东沃杰森环保科技有限公司(简称“沃杰森”)合作后,盛发环保一举突破了电厂废水处理难点,不仅让废水达标排放,还有效降低了废水处理成本。沃杰森自主研发的电絮凝废水处理技术一时成为业内争相热议的话题。

目前,全国各火电厂均投入烟气脱硫系统,通过烟气脱硫技术控制二氧化硫的排放,然而由于脱硫工艺采用的是湿法脱硫,产生大量的废水,这些废水含有重金属离子和溶解性直接外排会造成新的污染,因此必须对废水进行处理,以达到合格的排放标准。

沃杰森总经理陈拥军介绍:“这项技术主要处理含微尘废水、高色度废水,有毒有害废水、重金属离子的工业废水,能让企业废水达

标排放并实现高回用率的同时,还能降低企业废水处理的成本。”目前,沃杰森与厦门盛发环保中试合作的脱硫废水项目进展顺利,盛发环保拟采用沃杰森电絮凝设备,该设备每小时处理废水5吨。

据了解,沃杰森与厦门盛发环保电厂合作后,盛发环保所承接项目均由沃杰森提供电絮凝处理脱硫废水工艺,而沃杰森也将借助盛发环保这一强大合作平台,将电絮凝技术推广应用到全国各地。

据了解,沃杰森作为一家专业从事废水(污水)、纯水、废气、噪音处理的高新技术企业,多年来在创新领域不断努力。2008年,该企业成功研制出高压脉冲电絮凝设备,并在电镀、电力、印染、冶炼等多个行业市场耕耘,将电絮凝设备成功运用于这些行业的多家企业单位废水处理专案。如今,沃杰森凭借其先进技术、高品质的设备以及系统的管理,形成了遍布全国的销售服务网络。

■ 热线传真



图为张湘民在自家厨房研发手术器械

张湘民:厨房里发明创造的医生

科技日报讯(刘笑楠 简文杨 戴希安)耳鼻喉滴,误以为是感冒、急性中耳炎,严重时曾以“重症肺炎、颅内感染”收入儿科ICU,1岁多的宝宝俊俊自出生后便饱受折磨。日前,俊俊的怪病终于在中山大学附属第六医院耳鼻喉科张湘民教授团队处得到答案,Mondini内耳发育不全,是一种先天性的内耳畸形,并经内镜微创手术修补漏口,解决了问题。

张湘民介绍,Mondini内耳发育不全,是最常见的一种内耳畸形,是耳胚胎发育障碍所致。此病可为染色体显性或隐性遗传疾病,也可为非遗传性疾病。临床表现主要为单耳或双耳不明原因感音性聋,由于颅内压力的作用可使脑脊液直接与内耳相通,内耳长期的压力增高以及脑脊液的搏动,可使骨质底板骨质

逐渐被吸收而变得菲薄,易在内耳压力的作用下穿孔,脑脊液通过鼓室、咽鼓管流出,形成脑脊液漏,所以大多数伴发先天性脑脊液耳漏和(或)鼻漏。当脑脊液流经中内耳漏口则易致逆行性颅内感染,出现发热。如果脑脊液经漏口顺咽鼓管流致前鼻孔则如“清涕”一样,当脑脊液流经咽腔则刺激咽壁引起反复咳嗽,故幼儿患者易被误认为是体质弱所致之反复呼吸道感染。

张湘民说,自发性脑脊液耳漏,在20世纪70年代前多行开颅进路,有可能找不到漏口,而导致手术失败。另外还有经乳突入路和经耳内入路修补漏口,修补填塞材料有自体组织(颞肌筋膜、软骨、脂肪等)、羟基磷灰石水泥、明胶海绵和纤维蛋白胶等。其中以筋膜为佳,因为抗感染能力

强。经乳突入路是要在耳后皮肤做切口,磨除乳突骨质,在显微镜下向中耳及内耳探查修补漏口,手术创伤范围较大。

张湘民手术治疗小儿脑脊液耳漏多例,经验丰富。他采用自己研制的手术器械,经耳内镜入路手术,没有皮肤切口,对耳内结构损伤小,手术时间短,术后住院时间短,最快术后3天即可出院。据了解,这种耳内镜下微创手术修补脑脊液耳漏的方法目前尚未见文献报道,而为幼儿进行内耳畸形合并脑脊液耳漏的内镜下微创手术治疗更属国际首创。

张湘民还是个发明家,目前他手上已拥有接近40件的技术发明专利。更令人称奇的是,他把自家厨房也当作实验室,不少自制的医疗器械都是他在小小的厨房里作出来,走上手术台的。

“两岸四地大学生创新实践挑战赛”香港举行

科技日报讯(小楠 詹勇)由广东工业大学和香港科技大学联合举办的“两岸四地大学生创新实践挑战赛”日前在香港科技大学举行。来自亚太8个国家和地区的63名大学生参加“挑战赛”活动。

本次“挑战赛”把“挑战杯”智慧城市专项赛纳入其中,大大促进了参赛选手的交流和探讨。

广东工业大学计算机科学与技术专业张思韵同学说,“挑战赛”之旅是令人难忘和震撼的,在短暂的几天里,能和来自世界各地同学在一起,共同了解香港在城市治理中对环境建设所采取的有力措施和良好效果。大家充分认识到,科技改变生活,我们要投身到科技创新当中,用我们的青春和技术让城市生活更美好、更智慧、更环保!”

“我们觉得科学的发展,最终的目的都是以改善人类生活为前提,比赛只是一种渠道,让我们交流学习。比赛已经圆满结束,还望来日可以与大家再谈科学之美,共诉对未来世界之先见,详谈科技技术之应用。”香港科技大学化学与生物分子工程专业的黄仁镜同学这样谈起自己参加“挑战赛”活动的感受。

来自东南大学地理与信息系统专业的学生赵佳曼说,“在香港参加比赛的的过程中,我们与不同国家、不同地域、不同领域的同学进行了交流沟通,发现自己的短板,彼此互相学习,与好多小伙伴结下了深厚的友谊。”

俄罗斯、马来西亚等国高校的几位同学说,参加“挑战赛”活动让他们进一步了解了中华文化,感受到了香港先进的城市建设和多元文化氛围,收获很大。

广东工业大学党委书记苏一凡在参加活动时表示,开展“挑战赛”活动,能够促进大学生在科技文化方面的交流,对同学们取长补短、发挥创新潜力、提升自己的创新能力大有裨益。希望同学们能继续追逐科技创新梦想,今后成为各自领域创新发展的行业精英,并携手同心,共建我们美好的家园。

本届“挑战赛”是继去年首次在粤港两地举办的基础上开展的第二届活动,旨在进一步促进两岸四地大学生科技与文化的交流与互动,培养青年人才良好的创新创业素养和能力,探索寻求高校与高校之间以及高校与企业之间的长效合作机制。据了解,主办方接下来将每年举办一次,为培养当代有创新创业能力的青年人才而不断努力。

据悉,11月,广东工业大学和香港科技大学将联合承办第十四届全国“挑战杯”课外学术科技作品竞赛,包括港澳地区约500多所高校7000多名师生将齐聚广州大学城参加“挑战杯”总决赛。

广东股交中心科技板正式启动

科技日报讯(杞人)8月6日,广东金融高新区股权交易中心科技板启动暨南海区第五批科技人才团队签约仪式在广东股交中心举行,有关领导为首批登录科技板的21家科技型企业授牌。

据了解,作为省级的区域股权市场,广东省委、省政府对广东股交中心的一个重要的考核指标,就是主动对接全省10大高新技术园区,主动服务高新技术企业。因此,“科技板”是广东股交中心今年工作的重中之重,“科技板”的核心是通过整合政策资源、资本资源、产业资源和智力资源,提供股权、债权、股权众筹等全方位金融服务,营造合作共赢的金融科技产业聚集圈。

广东股交中心早在去年就开始与科技部、深交所、粤科金融集团等单位谋划科技板建设的各项事宜,已与科技部共建了孵化器,并

承接了科技企业创新券服务,与深交所建立了科技企业联合路演机制,与粤科金融集团建立了“科技金融创新服务基地”,与万慧达(广州)律师事务所共建了华南知识产权运营中心,7月30日正式启动了股权众筹平台。下一步,广东股交中心将以科技板为依托,继续加强与业界优质的机构合作,发挥各自优势,抱团对接全省高新技术园区,共用落地资源,共同组织对高新技术园区科技企业的对接和服务。活动中,广东股交中心还与南海区人才办、南海区科技局、佛山市南海区广工大数据装备协同创新中心签订了战略合作协议,根据协议,广东股交中心将发挥资源优势和专业技能优势,为创新创业人才提供全方位的专业服务。同时,还举行了第五批的“蓝海人才计划”项目代表落户签约,万团队、张信君团队、孟辉团队的代表分别与南海区科技局签订了落户协议。

公共管理与政治学研究方法暑期研讨班举办

科技日报讯(李文彬)7月27日至8月7日,华南理工大学和美国杜克大学、美国国际公共管理研究联盟共同主办,华南理工大学公共管理学院承办的“2015年公共管理与政治学研究方法暑期研讨班”在华南理工大学举办。

研讨班是进行社会科学研究的钥匙,也是一个学科成熟的重要标志。美国杜克大学以及“美国国际公共管理研究联盟”,一直致力于与中国著名高校合作举办中国公共管理与政治学研究方法研讨班,迄今为止已在中国人民大学、复旦大学、吉林大学、北京大学等著名高校成功

举办了九届,培养了近千名专业化人才。本届研讨班属于第十届,也是规格最高、规模最大的一届。牛铭实教授等15位著名学者授课,吸引了全国百余所高校260多名师生参加。本次研讨班共开设定性研究方法、博弈论、抽样理论与实务、问卷设计与访问、计量分析、SPSS和STATA运用等多门课程,并专门开设廉政治理专题系列讲座。相关负责人介绍,这次研讨班的举办,将推动公共管理与政治学学科方法的推广与普及,将对公共管理学科和政治学学科的研究与交流产生重要的促进作用。