

# 拓宽思想视野 明确转型路径 长江商学院副院长廖建文为恒逸作企业战略宣讲

本报讯 7月10日,长江商学院副院长廖建文教授受邀前来萧山为恒逸员工作企业战略专题宣讲。本次讲座主题为《持续引领:企业战略转型的思考》。恒逸高管、职能部门(中心)及生产企业中高层管理人员、业务骨干和新员工代表聆听了讲座。

在近三个小时的专题讲座中,廖建文教授分别从前瞻、平衡、开放、生态四个角度对企业战略转型进行了阐述。

前瞻视角与蓝海战略的思想相契合,廖教授从历史演进和科技发展的高度,对动态环境下的企业战略设定予以审视,希望管理人员跳出过去的逻辑,以创新思维跨越企业边界,超越传统企业战略中成本领先和差异化相互替代思维,为企业价值创造打开新空间。

廖教授的平衡视角则主要着眼于战略转型的过程,将企业在战略转型过程中的产业布局分为新兴业务、成长业务和核心业务,通过各类业务的有序衔接实现企业产业布局的平稳转型。他的开放视角,则强调与组织外部主体的联接互动,以及组织内部不同思想之间的交流碰撞,以实现思想和资源的有效重组和整合。

生态视角,则将商业生态系统分为共生、互生和再生三个层次,共生以共同创造价值为特性,互生以相互依存、分享价值为特性,再生则以不断创造全新价值为特性。三个层次以价值创造为核心依次提升,实现企业商业生态



环境的重塑。  
此次专题讲座层次分明,思想深邃高远,数据详实有力,思维颠覆创新,极大地拓宽了

大家对企业战略转型的理解和认识,对公司的“五五”战略规划具有重要指导意义,有助于提升公司全体人员创新战略的认知理念,拓宽思

想视野,明确转型路径,确保战略转型工作稳步推进。  
(徐增亮)

## 12名英国学生 前来恒逸访问学习

本报讯 7月8日,12名来自英国哈珀·亚当斯大学的学生前来恒逸参观学习。据了解,为积极开展国际交流与合作,恒逸于2011年与英国哈珀·亚当斯大学和北京农学院签署协议,设立恒逸国际文化交流基金,资助哈珀·亚当斯大学与北京农学院开展本科“3+1”合作办学项目。

当天上午,英国学生们饶有兴致地参观了恒逸聚合物公司聚酯产品生产流程,实地了解了聚酯切片、POY、FDY等产品的生产工艺流程、产品用途等。在参观过程中,聚合物工程师认真解答了学生们提出的各种疑问。

结束聚合物公司的参观后,学生们来到恒逸逸都大厦。集团副总裁、人力资源总监胡远华亲切接待前来恒逸访问的大学生,并与他们进行了简短的座谈交流。在座谈会中,人力资源部为学生们介绍了恒逸的具体情况,学生们对这些内容产生了浓厚的兴趣,并提出一系列相关问题。

(辛文慧)

## 数说恒逸

### 184位 中国财富500强恒逸排名上升9位

本报讯 7月13日,2016年财富中国500强榜单发布,恒逸石化以营业收入3031.7711万元名列第184位,较去年上升9位。入榜中国企业500强的石油石化企业有12家,其中恒逸石化是唯一一家排名相对去年有所提升的,除了稳居冠军的两桶油,剩余石油企业的排名全部有所下降。

(本报编辑部)

### 200家 恒逸石化路演交流深入四地投资者

本报讯 7月18日,由恒逸石化副董事长梁奕博带队、副总经理兼投资总监倪德峰、董秘郭邦和董事会办公室主任郑刚刚等人组成推介团队,开启了北京、上海、广州和深圳四地路演活动,与近200家机构投资者进行了深入的沟通和交流,覆盖四地主要机构投资者。公司推介团队进行了“一对一、一对多”的推介,介绍了公司相关情况,回答了投资者的相关问题。推介会现场气氛热烈,会场爆满。截止目前,恒逸非公开发行股票已获得中国证监会核准批文。

(陈莎莎)

### 108个 聚合物纺一生产线加装二网络器

本报讯 7月1日,为提高产品内在品质,服务下游客户,聚合物纺一车间完成网络器管道和设备方面网络器制作,顺利加装11、12、14三条生产线108个二网络器。据悉,纺一车间11、12、14三条生产线产品为粗且粗,在后纺加工过程中出现过尾数较多,这在一定程度上影响了后纺加工的稳定性。针对这一断丝现象,经过车间及工艺人员排查、分析,决定在卷绕GR2导丝锭口再增加一道网络器,以增加丝的抱合力和机械强度。此项工作大大改善了产品在后纺加工性能,特别是过尾断丝数量明显减少,后纺客户反馈较好。

(王琴)

## 恒逸着力打造“新蓝”

本报讯 继“新蓝”计划第一期顺利结业之后,7月4日,恒逸集团“新蓝”计划第二期培训开班仪式在2603多功能厅顺利举行,恒逸石化副总裁倪德峰、营销中心中心副总经理邵建军、营销中心总经理助理赵东华、孙健、人力资源部副经理薛利利出席本次开班仪式。

在开班仪式上,恒逸石化副总裁倪德峰代表公司欢迎新员工加盟恒逸,并对新员工在未来的发展寄予了很高的期望。在场的其他

领导也纷纷从个人经历、公司发展等多个角度鼓励新员工把握公司发展机遇,寻求个人职业发展与突破。

来自营销采购中心、投资管理部、财务管理部、信息管理部、宁波实业等多个部门的25名新员工参加本期培训。培训内容丰富多彩,形式多样,整个培训部分安排了一周左右的课程,涵盖了新员工入职所需了解的方方面面内容。从企业发展历史、企业概况、企业文化、公司规章制度、公司信息化建设概况、行业信息等基本情况

介绍到互联网思维、商务礼仪、高效工作方法等职业素养类课程,同时也安排了安全知识培训、工厂实地参观。

与新蓝计划第一期培训一样,此次培训除安排课堂学习、工厂参观外,还安排了高新车间实习,整个新员工培训持续时间长达一个月左右,并将在新员工结束时安排结业答辩及汇报演出。

在工厂实地参观环节中,宁波逸盛、聚合物公司等为新员工作了精彩而详实的公司介绍及产品工艺讲解,同时带领大家参观了整个工厂园区、中控室,介绍了整个公司的人员配备情况,帮助新员工构建起了现代化化工企业的图景。

据了解,恒逸“新蓝”培训计划,在形式上做了更多的创新,趣味团活动、知识竞赛等穿插在培训过程中。

(沈淑红)

## 协会“做媒” 恒逸组团赴闽“走亲”

本报讯 7月30日,在中国化学纤维工业协会的牵线搭桥和大力支持下,浙江恒逸集团副总裁、人力资源部总监胡远华带领恒逸集团生产、营销及相关职能部门骨干人员一行20余人前往福建晋江,先后考察了百宏集团、锦兴集团,重点考察了两家公司智能制造应用情况以及精细化管理。

在百宏集团和锦兴集团的生产车间和仓储现场,恒逸考察团与两家公司高层领导深入进行全方位的互动交流,并进行了座谈会。此次福建之行,恒逸考察团成员受益匪浅,感触良多,特别是百宏智能化立体仓储系统给大家留下了深刻的印象。参与人员纷纷表示,

此次活动交流了经验,又开阔了眼界,拓展了思路。

中国化学纤维工业协会表示,今后将根据行业与企业的需求,组织相关考察学习活动,努力成为企业之间的交流、学习搭建平台,营造行业内企业相互学习、共同提高的氛围,一起做大做强化纤行业。

据了解,百宏集团是国内化纤行业全流程数字化、自动化智能生产的样板企业之一,被评为国家功能性差别化聚酯纤维产品开发基地。锦兴集团主要从事涤纶丝产品开发和生产,系福建省四大化纤基地之一。

(陈小丽)



图为恒逸集团考察团参观锦兴集团生产车间现场。

## 探讨交流

## 制度建设贵在实用

□ 杜梨

俗话说,无规矩不成方圆。对企业而言,规章制度就是规矩,它是企业的战略制定、部门履职、员工行为等日常工作制定了规则,是企业有序运营的保障。如果企业缺乏这些规矩,没有完善的制度,那么不可避免地陷入无序、低效、高成本的境地,现实中,由此导致管理与发展脱节的例子不在少数,负债累累、重组、甚至破产的企业也屡见不鲜。可以说,建立行之有效的制度体系,是企业生存的必要选择。

制度伴随着企业的发展而不断发展,它的步伐紧跟企业的节奏,甚至超前规划,只有这样,才能始终保持企业的运营有章可循,满足规模和产业不断扩大的需要,因此,保持制度体系的先进性和指导力,也是企业发展的内在要求。

目前各单位已经实现了在制度框架内履职,员工行为得到规范和指导,部门所属公司也建立了基本完善的制度体系。但具体而言,质量参差不齐,“雷声大雨点小”,形式主义、执行效果打折是突出表现,主要有以下几个“症状”:  
一是缺乏有效的专业统筹。当前各单位制度建设工作各自为战,对于如何建设、建设成什么样子,以及涉及到的专业知识等问题,缺乏统一的规划和专业的指导,有的单位“照葫芦画瓢”,硬套模板,这样的制度五花八门,缺乏规范性和严谨性,难适用于经营管理。而一些单位的好经验、好成果,由于缺少宣传平台,很难被学习、被推广。  
二是制度建设和执行部门要有权威,否则寸步难行。目前部分职能部门并未承担起应有责任,有的直接委托生产单位承担,有的指定内部非重点岗位人员负责,随意性问题突出,这就降低了工作的地位,导致权威下降,为制度的执行埋下隐患;另外,部分执行人员为兼职,专业知识匮乏,管理经验不足,涉猎面窄,文案功底薄弱,不能满足工作需要。  
三是部门主管领导重视程度不够。“火车跑

得快全靠车头带”,部分主管领导的思维停留在粗放型时期,一门心思放在主营业务上,把制度建设这类工作当作多余的负担,“能过得去”就行,以应付的心态对待。

抓好主营业务是部门的使命,投入主要精力无可厚非,但以此为由轻视其他工作则是短视行为。部门制度建设一旦停滞,员工的行为就得不到好的规范和约束,团队很难形成合力,部门管理无序,开拓创新更是成为空谈,这也是长期以来,一些单位离职率居高、效率低下、工作迟迟打不开局面的原因之一。

三是形式主义存在。公司发展进程中,制度建设需要配合一些项目申报,如开展质量环境、标准化体系,以及工程技术、安全环保认证等,此过程中,一些单位的制度建设偏离了“服务公司经营”的轨道,偏向一切为认证和项目申报服务。制度内容也不是根据经营管理的实际需要而制定,适用性、专业性、严谨性缺失,华而不实,是制度服务于企业,随着经营管理的变化而变化,是一个动态的过程。有的单位未意识到这一点,对经营管理中存在的范围广泛、有代表性的问

题,不能及时形成制度,实施通性管理。有的单位长期不组织更新,制度陈旧,作废的制度和不适用条款不能及时删除,导致执行混乱。还有的大单位保密意识差,不重视存档保管,各种文件“大杂烩”,查询不便,且易丢失。这些问题造成制度发展滞后,进而不能有效服务于企业。

四是宣贯不到位。宣贯是否到位,直接影响着执行的优劣。现实中一些单位的制度宣贯思维僵化,形式单一,缺乏创新,从而事倍功半。有的单位二级培训(公司级、车间级、班组级)搞形式,管理制度宣读一遍草草了事,讲义内容空洞,缺乏深度讲解,效果跟踪更是形式化,培训效果大打折扣。

有的单位看板管理精细化程度低,将制度生硬搬抄,缺乏精简、整合,版面内容冗繁,既造成“满目看板墙”,又导致员工视觉疲劳,学习的主动性下降,使得看板形同虚设。

更甚于有的基层管理人员“偷工偷料”,对本该宣贯的制度应付了事,造成“制度不出办公室”的不良现象。

另外,部门之间主动交流的氛围不浓厚,互

动性不强,特别是制度建设开展差的部门,缺少主动学习,虚心请教的胸襟和行动,闭门造车。

五是执行效果打折。再好的制度,执行不到位也只是废纸。目前制度执行过程中的打折的问题主要集中在执行部门和执行人身上:不严格执行条款规定,对责任人处罚打折;对违规行为不敢管、不较真,“睁一只眼闭一只眼”,责任心打折;当“老好人”,追求“你好,我好,大家好”,职业操守打折;制度不合理,中途无法执行,但漠视问题,不提出修改,工作能力打折。

细究原因,不外乎员工“面子观”作祟,责任心不强,魄力不足,能力差等。这些问题造成的负面影响却是严重的,它们践踏了制度的权威,引起管理混乱,助长不良风气,造成公司效率低下,效益下降,不利于正能量企业文化的发展,甚至关系到“五五规划”的落实。

以上“症状”,是公司执行阶层长期轻视制度建设而积累的“顽病”,新的历史时期,公司要有新的突破,制度建设绝不能成为短板,必须消除“顽病”,轻装运行。对此,我们需要对症下药。

(下转第4版)