

企业发展纲领

人为为人 价值共创



前	言	4
第一章	愿景目标	6
	➢ 愿景目标：海普致力于创造高品质瓶盖包装，做客户信	6
	赖、员工满意、社会尊重、国际一流的专业服务商。	6
	➢ 价值目标：客户满意、员工满意、股东满意、伙伴满意、	6
	➢ 专业定位：提供瓶盖包装系统解决方案的专业服务商。	7
	➢ 中长期规划	8
第二章	文化纲要	10
	■ 理念篇	10
	➢ 核心价值观：人为为人，价值共创。	10
	➢ 核心品格：事求卓越，坚韧不拔。	10
	➢ 企业精神：勤学、共进、求实、创新。	11
	➢ 企业作风：快速、精益。	11
	➢ 经营宗旨：为名牌打造王冠。	12
	➢ 经营理念：业务当先、客户惟尊。	12
	➢ 厂训：质量是企业生存之本，创新是企业发展之道。	12
	➢ 团队理念：同心追求卓越，打造制盖曼联。	13
	➢ 瓶盖品质：严谨、包容、善始善终。	13
	➢ 变革创新：变革奠定成功，创新造就未来。	13
	➢ 海普——HICAP	14
	➢ 海之势，普之态	14
	■ 实践篇	15
	➢ 海普纪念日：每年6月29日	15
	➢ 3·17危机日：每年3月17日	15
	➢ 员工成长	16
	➢ 员工论坛	16
	➢ 海普报	17
	➢ 文化活动	17
	➢ 扶危助困	17
	➢ 海普口号	18
第三章	组织纲要	19
	■ 组织篇	19
	➢ 组织目标：建立学习型组织。	19
	➢ 组织建立五原则：责任原则、简化原则、效率原则、	19
	➢ 组织管理七原则	20
	➢ 组织氛围：民主、平等、信任。	22
	➢ 重大决策原则：客观寻证、科学论证、专家辅助、民主	22

	决策。.....	22
	➤ 组织三项力：学习力、思考力、执行力。.....	23
	➤ 组织三定位：职权为公、职责自承、职级有别。.....	23
	➤ 价值评价：精神与物质同举共生。.....	24
	➤ 价值分配：绩效优先，兼顾公平；合理积累，立足发展。.....	24
	➤ 行为底线：重犯必责，触底必究。.....	24
	■ 领导篇.....	25
	➤ 领导者：知己、达人、立业。.....	25
	➤ 领导力：内在魅力和影响力。.....	25
	➤ 领导方式：教练。.....	26
	➤ 领导者思维：关注瓶颈，系统思考。.....	26
	➤ 当好班长：以身作则，率先垂范。.....	26
第四章	经营纲要.....	28
	■ 市场篇.....	28
	➤ 市场观：发现需求，把握趋势，营造市场。.....	28
	➤ 战略观：准确定位，专业积累，集合优势，持续发展。.....	28
	➤ 资源观：集合有效资源，支撑海普发展。.....	28
	➤ 品牌观：创业内最有价值的品牌。.....	29
	➤ 竞争观：专业、快速、创新。.....	30
	➤ 服务观：至诚至微，客户满意。.....	30
	➤ 信用观：信用无价、诚信为本。.....	30
	➤ 国际化：立足本土，走向世界。.....	30
	■ 运营篇.....	31
	➤ 体系观：体系保障效能，细节决定效率。.....	31
	➤ 研发观：深谙客户需求，创造更高价值。.....	32
	➤ 成本观：好产品、低成本。.....	32
	➤ 质量观：质量是企业生存之本。.....	33
	➤ 供应观：集合优势，价值共享。.....	33
	➤ 生产观：精、准、柔。.....	34
	➤ 财务观：积极稳健、面向未来。.....	34
	➤ 赋税观：依法经营，筹划纳税。.....	34
	➤ 投资观：专业、稳重、重才、适时。.....	35
	➤ 环保观：绿色、节约、循环、高效。.....	35
第五章	管理纲要.....	36
	➤ 管理理念：管理无小事，处处皆育人。.....	36
	➤ 管理之本：文化的激励约束与制度的规范管理相结合。.....	36
	➤ 管理首责：育人。.....	36

	➤ 管理二元法：对事又育人。	37
	➤ 管理三定位：做正确的事，做对每件事，重复地做好每件事。	37
	➤ 管理四到位：计划到位、措施到位、督导到位、考评到位.....	37
	➤ 管理五原则：鼓励创新、共同监督、上级有责、合作沟通、为结果负责。	38
	➤ 管理六技法	39
	➤ 管理七要略	40
	➤ 管理者标准：做有成效的管理者和企业价值的创造者。	43
	➤ 管理者准则：五个坚持。	44
	➤ 面对难题的态度：永不自我设限，决不寻找借口。	44
第六章	人力资源纲要	45
	➤ 人才观：成才立业，有为有位。	45
	➤ 人力资源目标：支撑海普事业健康发展。	45
	➤ 人力资源责任：全员有责，领导首责。	46
	➤ 用人原则：量才而用，人岗匹配。	46
	➤ 职业通道：清晰规划，多向发展。	47
	➤ 培训与开发：人人受训，人人成才。	47
	➤ 员工工作关系：健康、和谐。	47
	➤ 内部客户关系：双向服务，信任沟通。	48
第七章	附则	49
	■ 学习	49
	■ 应用	49
	■ 修订	49
	附录 1： 公司标语	50

前 言

十年如白驹过隙，海普已经走过了自己的第一个十年发展历程。

十年很长，因为在中国 90%的企业寿命不过十年；十年也很短，对一个人而言，十岁还是孩童。海普十年的发展就如同一个孩子的成长，当恰逢十岁之时，才感到自己刚刚懵懂知事，更盼望着快速成长。

这十年，海普发生了巨大变化，这不仅因业务保持了年均 30%的增长，而且企业规模、创新能力等竞争实力也不断提升。回顾刚刚过去的 2010 年，海普更是发生了许多质的变化：泸州海普 1.5 万 m²的二期工程顺利完工、注塑车间已经投产、近亿元的设备也将陆续投入使用，这为海普抢得中国酒业发展最迅猛的川南市场赢得了先机；全塑盖系列产品的研发，完善了海普的产品系列，为海普获得更大的市场份额、取得市场竞争优势奠定了基础；经过数年精心的准备，海普启动了公司谋求上市的步伐，完成了海普旗下企业的合并，并引入了重要的战略合作伙伴加盟海普，为海普迅速做强做大奠定了基础；更为难得的是，这一年，有了更多的管理、研发等精英人才加盟海普，让海普人才济济，更有信心、有能力驾驭未来的发展。

十年追索，十年征途，十年历练，十年奋进。十年，海普从靠租赁厂房起步发展的一家小厂，发展成为拥有三家具有国内领先水平制盖基地的企业集团，取得了业内最令人瞩目的成就。**曾经的成就是海普未来发展的基石，但不可成为海普人骄傲的理由，更不应成为海普人自大和轻视同业的资本。**

未来十年，仍将是中国经济快速发展的十年，海普也面临着前所未有的发展机遇；对此，我们踌躇满志，蓄势待发！面对客户的信任和发展机遇所带来的成长压力，我们更应倍加珍惜和努力！在今天“速度决定未来”、“快吃慢”的时代，机遇更是稍纵即逝，我们没有理由不尽全力抓住机遇，

而丧失绝好的成长机会！

此次《企业发展纲领》修订，是对海普过去十年创业的回顾与总结，也是对海普未来发展进行的前瞻与规划。海普人当以此为契机，按照未来十年的发展要求，重新审视自己的各项工作，充分理解、掌握海普文化的精髓，并把它落实在工作中、体现在行动上，实现海普事业更好更快发展。

“凡事预则立，不预则废”。当我们不相信自己能做到、能成功时，就会直接失去自己必胜的信心和信念，进而放弃全心努力。相信自己，我能！才是海普人的作为。新十年伊始，我们定将继续发扬“**事求卓越，坚韧不拔**”的意志品格，以更大的努力超越自己，获取新的非凡成功！

董事长：孙瑞远

2010年12月

第一章 愿景目标

- **愿景目标：**海普致力于创造高品质瓶盖包装，做客户信赖、员工满意、社会尊重、国际一流的专业服务商。

释义：

海普的事业将长期定位于创造高品质的瓶盖包装——做提供瓶盖包装系统解决方案的专业服务商；

海普尊重每位员工的职业选择和人生愿景，倡导个人愿景与企业愿景高度相融，让每个海普人为企业的共同愿景全心奉献，进而实现员工的人生价值；

实现海普员工以海普为荣，与公司休戚与共，不断创造业界奇迹，人人智慧达观，事业顺遂，家庭幸福美满，是海普文化的至高追求；

海普致力于在实现企业愿景的同时，主动履行自己应尽的社会责任，积极为所在社区的发展尽己之力，成为赢得社会尊敬的优秀企业；

海普志在搭建宽广的价值平台，使利益各方互助发展，共生共赢。

- **价值目标：**客户满意、员工满意、股东满意、伙伴满意、社区满意。

释义：

客户：优质的客户是公司和员工的“衣食父母”，是海普最有价值的财富。海普致力于以高品质、创新的产品和服务为客户持续创造价值，以最大的价值让渡赢得客户信赖与忠诚。

员工：优秀称职的员工是海普立业之本。认同企业文化、富有责任感和合作精神、善于学习和敢于创新的员工是海普最宝贵的财富，海普将持

续努力实现员工的成长与富裕，使员工与企业共同发展。

股东：股东是海普事业发展的动力源泉。海普要不断拓展增值空间，努力降低投资风险，实现合理收益，回报股东的信赖和支持。

伙伴：海普视所有为海普事业发展提供资源支持的供方为自己的事业伙伴。在平等互利基础上开展合作，结成合作共赢的联盟，实现持续增长和价值共享。

社区：社区是海普生存和成长的摇篮。无论海普走到哪里，都不会忘记“饮水思源”的古训，自觉履行社会赋予的责任和义务，与社区共同发展、共创辉煌。

➤ **专业定位：提供瓶盖包装系统解决方案的专业服务商。**

释义：

产品定位：海普将自己的产品定位于具有较高技术含量和创新空间、可规模化量产的高品质安防盖。主要包括：铝安防盖、筒铝安防盖、筒塑安防盖、全塑组合安防盖、铝塑组合安防盖等产品。

客户定位：定位于其产品使用高品质安防盖做包装，拥有国、内外较高知名度、美誉度之品牌的一流酒、饮、油、调味品类的优质企业。优质客户不仅是指其品牌在全国乃至全世界具有较高的知名度的客户，而且其产品要有一定的销量作支撑，对供应商的产品供应能力和产品质量有较高要求的客户。

技术领先：技术领先是支撑海普实现差异化竞争战略的基础。海普要通过技术创新实现产品创新，并以此为客户创造更大的价值，扩大海普赢利空间；同时，要善于吸纳国际先进的瓶盖设计与生产技术，提高装备自动化水平和生产效率，同时提高瓶盖的装饰性与防伪性能，以此形成技术领先的优势以及与同业的差异优势。

➤ 中长规划

2011—2015年，海普将以扩展国内市场为先导，积极进行全国布局，形成对中、高档白酒用盖市场的全面覆盖，主动与重点客户结成合作双赢的战略伙伴关系，全力瞄准国内一线品牌的关键客户，并着力开发二线品牌的重点客户，牢牢占据和迅速扩大中、高档白酒瓶盖市场领先的份额。

五年后的海普要实现拥有五家具有世界级专业制盖基地的子公司，其生产规模和创新能力将领先于国内同行、比肩于国际先进水平。通过制度化的全流程管理，辅以EAS协同为平台构建集团架构的信息化管理平台，将实现集团管控架构下的多地资源共享、信息互通，互补支持、统一又不失灵活的战略格局。届时，德阳海普、泸州海普互为犄角之势稳踞四川，辐射重庆、贵州、湖北、陕西；烟台海普占据山东，辐射河北、河南、江苏、上海、安徽；除此之外，海普还要新建或选择并购有较好基础的瓶盖企业，以实现经营规模的快速扩张，完成对全国产酒大省的战略布局，确定海普在白酒瓶盖包装行业中的竞争优势和主导地位。

通过未来五年的努力，海普将以具有自主知识产权的安防盖（铝塑组合安防盖和全塑组合安防盖）为主打产品，加强装备和研发投入，争取在新材料、新结构、新工艺方面每年都有新突破，逐渐形成海普的核心竞争力；通过对引进的国外先进设备和技术充分消化吸收，提升装备的研发、制造能力，提升海普低成本、高效率、大规模的制造能力，以高品质、创新产品和持续、快速、准确的订单交付能力以及至诚至微的服务为客户创造更大价值，实现客户最大限度的满意。

通过公司上市，公司将谋求以公司骨干员工持股和吸引战略合作伙伴持股海普的多元结构的公司治理模式，打造一个可满足未来十年持续发展的、高效、团结、奋进的经营团队，形成一个员工和企业结成风险共担、利益共享的命运共同体和人人善于创新、勇于竞争、运作高效、人心思上、朝气蓬勃的制盖企业集团。

到 2015 年，海普将形成国内行业领先的创新、研发、管理、规模制造、市场开发等综合竞争能力，初步构建适于未来发展的产业布局、管理架构和管理体系，打造一支更富朝气、更专业和更具有国际视野的核心团队；并基于对未来的良好预期和发展前景，奠定坚实的基础。

2016—2020 的五年中，海普将在以下几方面寻求新的发展：**市场方面**，形成对白酒行业中、高档产品用盖的全面覆盖与主导，与国内更多的名优酒企达成紧密的战略合作关系，成为名优酒饮用盖的首选和市场占有率第一的强势品牌；同时，积极开拓非酒饮用盖市场，使之成为海普销售收入和利润增长的第二支撑力量。**生产方面**，将依靠先进的装备形成高效率、高质量、大规模的制造能力，形成覆盖全国市场的快速交付能力，力求将订单交付周期缩短至一周以内。技术方面，形成全面的装备研发和输出能力，充分掌握新技术、新材料、新工艺，形成可与国际一流瓶盖企业相竞争的研发能力和规模化的低成本扩张实力。**管理方面**，基于信息技术的集团化管理和流程化管理模式全面构建，并借助海普优势的企业文化，实现可有效复制和输出的先进管理模式，扩展海普的管理跨度和实现更大规模的资源整合与发展。**团队建设方面**，要搭建和培养成一支可支撑海普未来十年持续发展的国际化的管理团队，实现现有管理团队与新的核心团队的更迭，构建有海普特色的人才开发、培养、成长的发展模式和激励机制，进一步优化现代化的企业治理结构和经营体制，**实现海普向国际一流制盖企业目标迈进并获得其应有的竞争地位，确保海普基业长青。**

第二章 文化纲要

■ 理念篇

➤ 核心价值观：人为为人，价值共创。

释义：

海普发轫于中国儒家文化策源地—山东，兼具走向世界的雄心壮志。“人为为人，价值共创”源于东方的智慧，也受启发于当代西方管理思想：“人为为人，价值共创”是海普企业价值观的核心。

“人为”指道德水平发展比较成熟的员工个体表现出来的符合社会期望和组织利益，有助于自我发展的自主和进取的处世（做人）态度；“为人”是具有“人为”心态的员工所表现出的放弃短期功利之心、弃私为众的行为目的和符合客观世界要求的处事（做事）观念。“以德为先”是“人为为人”的前提。

“价值共创”是海普整合人与事、内与外，整合各方优势资源，创造组织最大整体价值的根本策略；海普是一个有机生命体，志在打造一个价值共创的平台，实现各方利益关联者的和谐共生，合理分配各关联方的价值，追求阳光下的发达。

价值共创是每位海普人共同遵循的价值准则。海普倡导与他人平等合作，员工人格平等，携手共进，共同促进海普事业的发展，共同分享创造的果实。

“人为为人，价值共创”必然成为海普事业持续发展的精神支柱和最根本的价值追求。

➤ 核心品格：事求卓越，坚韧不拔。

释义：

“追求卓越，坚韧不拔”是海普核心品格和处事精髓所在；
以卓越完成超越，实现企业的长远发展是海普人内心不变的依托；
无论企业经营抑或人生万象，成功往往来自更恒久的坚持和偏执。坚韧不拔是诠释这种精神的最好理念。

➤ **企业精神：勤学、共进、求实、创新。**

释义：

勤学：是海普人持续进步的保证和海普事业发展的基础。现代竞争归根结底表现为企业学习能力的竞争，勤奋学习是提升员工素质与技能和不被竞争对手超越的唯一途径；

共进：是海普在发展过程中遵循的价值准则。海普倡导团队每位成员在学习中共享，在工作中互助，在成长中共勉，在发展中共进，依靠团队实现共赢；

求实：是海普一切工作的出发点。求实的内涵是一切工作均以客观实际为着眼点，注重实践，以务实的态度面对工作，追求事物的本质和企业经营的基本规律，以实现企业的持续、健康发展；

创新：是企业发展之道。创新的内涵是支持创新行为，营造创新氛围，控制创新风险，推广创新成果；服务创新、产品创新、技术创新、管理创新、制度创新、组织创新是海普持续发展的永恒主题。

➤ **企业作风：快速、精益。**

释义：

快速：快速反应、及时决策、迅速行动，注重效率；

精益：一丝不苟、细致入微、认真执着，精益求精。

企业竞争，不一定“大”可以吃“小”，常常是“快”把“慢”击倒！

速度决定胜负，细节影响成败。

➤ **经营宗旨：为名牌打造王冠。**

释义：

为：海普将自身定位于服务者的角色——即：做“提供瓶盖包装系统解决方案的专业服务商”，做名牌背后的名牌；

名牌：海普的目标客户定位于其产品使用高品质安防盖做包装，拥有国内、外较高知名度、美誉度之品牌的酒、饮、油、调味品类企业；

打造：海普坚持“快速、精益”的经营作风，持续为客户研发和制造高品质的瓶盖产品，及时提供高价值的服务；

王冠：海普致力于创造高品质的瓶盖包装，以“质量是企业生存之本，创新是企业发展之道”为训导，用心为客户持续地创造更高价值。

➤ **经营理念：业务当先、客户惟尊。**

释义：

永远关注客户的根本利益，为客户提供更高的价值让渡是海普经营的基本原则，符合海普经营战略的客户需求永远是第一位的。

建立快速发现和满足客户需求的组织和文化，构建能迅速适应市场变化的营销型组织是海普组织的根本。

业务是公司一切工作的首要，**客户**是海普经营活动的中心。

➤ **厂训：质量是企业生存之本，创新是企业发展之道。**

释义：

海普时刻保持高度的忧患意识，即使在发展最顺利的时候，也要意识到生存危机随时都可能降临。任何自满、安逸、官僚、奢侈、骄纵的心态和行为都是海普事业发展的大敌；

秉持差异化竞争策略的海普深知持续满足和超越客户要求的产品质量、服务质量是公司赖以生存的根本；

创新不仅限于公司的技术创新、产品创新，还包括观念的创新，经营理念、管理方法、制度等多领域的创新；企业没有创新，一切都将僵死；惟有以创新应对变化，企业方能求得永续成长。

➤ **团队理念：同心追求卓越，打造制盖曼联。**

释义：

支撑企业发展的第一要素永远是有追求、有事业心、有才智的优秀员工，他们才是企业发展的栋梁和中坚力量；海普致力于打造一个事业平台，吸引更多优秀人才加盟海普和以此打造海普优秀团队。

各级领导者必须成为塑造“曼联”的优秀“教练员”，带好队伍，当好班长；“曼联”绝非一度辉煌，而是一种永恒的事业追求和卓越团队的至上标准。

➤ **瓶盖品质：严谨、包容、善始善终。**

释义：

只有秉持一丝不苟的严谨作风才能不断地实现自我超越；
包容是一种美德，它能使人的心灵得到净化、人格得到升华；
从走上岗位第一天起恪尽职守、有始有终的人，才会获得认可和机会。
以进取心做事，以平和心待人。

➤ **变革创新：变革奠定成功，创新造就未来。**

释义：

二十一世纪是一个巨变的时代，海普生逢其时，躬迎其盛。海普必须不断进行战略、组织、制度、文化等方面的变革，以开放的心态、广阔的

胸襟吸纳一切先进思想和技术，推陈出新，时刻保持与社会同步、与世界共进，始终站在时代的最前沿；

海普努力顺应内外环境、产业特点和市场变化，及时调整战略方向，优化组织结构，整合优势资源，完善制度体系，创新企业文化，不断完善自我，持续超越，使组织有前途、工作有效率、员工有成就，推动企业与产业的不断成长，实现成为产业领先者的远大抱负；

持续变革和创新，将成为海普的一种工作方法和生存模式。适应变革是企业对员工的基本要求，引导变革是企业对领导干部的基本要求。每一位海普人都必须经得起变革的磨练，树立不懈的变革心态和创新意识；

海普视因循守旧、惟我独尊的思想为事业发展的大敌，坚决摒弃经验主义、功劳主义、本位主义、官僚主义等不良作风。

➤ 海普——HICAP

释义：

“海普”，公司中文名，是英文“Hicap”的音译。

“海普”与“Hicap”既独立成意，又相得益彰。

Hicap，由英文前缀“Hi”与单词“Cap”组合而生。Hi 意指高品质、高档，Cap 有帽子、盖子、首都、顶端等意。Hicap 体现至高的质量和至上的境界追求。

海普之海，既指大海胸怀，又寓万物归宗之意；海普之普，则以普通平实，释为海普的为人处事之道；

永无止境、更为高远的事业追求，与海的平实宽厚、胸纳万物的低调品性，很好地体现出中西合璧、兼容并蓄的海普（Hicap）寓意。

➤ 海之势，普之态

释义：

海之势：纳百川的宽广胸怀，衍众生的博大胸襟，平骇浪的无畏气概，充分体现了大海的非凡气势。海普诞生于黄海之滨，愿效仿大海之气势，纳百川，聚贤才；集万物，衍众生；平骇浪，迎挑战；

普之态：海居低位，方可纳百川之水；水因其柔，方能任其形；水德上善，利万物而不争；水性向韧，穿石劈山，直奔大海。海普当求水之普态，平和谦恭、不事张扬；当效弱水之能，执着坚韧、奔达远方。

■ 实践篇

➤ 海普纪念日：每年 6 月 29 日

2000 年 6 月 29 日海普公司在烟台注册成立，开始了坚实的创业历程。经过十年的发展，海普的业务、生产、技术、管理均已成为业内翘楚。经董事会讨论决定：将每年 6 月 29 日确认为海普纪念日，以此时节纪念海普创始，回顾海普的创业和发展历程，激励广大员工兢兢业业、克勤克俭、奋发拼搏、共筑辉煌。

➤ 3·17 危机日：每年 3 月 17 日

2006 年 3 月份，海普公司接到了当时国外最大客户的质量投诉，数百万只筒铝盖因产品中有混盖和漏工序的废品而遭客户拒收。这一事件不仅严重影响了客户的正常生产，破坏了海普数年来树立起来的良好信誉，也使我们的竞争对手得以机会，欲趁虚而入。为了维护客户利益，重树客户对海普的信心和海普的信誉，公司开展了全面的质量整改活动。3 月 17 日公司召开了质量改善动员大会。董事长在会上做了“战胜危机，赢得未来”的主题发言。

为了永远铭记此次事件，不断强化全体员工的质量意识，激励和鞭策大家持续提升公司的质量管控和基层管理水平，经公司董事会讨论决定将每年 3 月 17 日定为海普公司的“危机日”。在这一天海普公司要组织开

展各种有关质量管理、危机管理的活动，宣传公司的管理理念，敲响质量管理、危机管理的警钟。

➤ 员工成长

海普视“人”为企业发展的第一资源，善于学习和敢于创新的员工是企业最宝贵的财富。在积极谋求企业发展的同时，公司为广大员工提供学习与培训的机会，帮助员工不断扩大知识面、提升工作技能；努力将公司打造成适合各级员工干事创业、实现自身价值的平台；在此实现员工个人身心的成长，使员工有所学、有所得、有所成。

海普通过《员工手册》和系列文件指导广大员工在海普工作学习，向员工介绍企业文化、员工权利与义务、职业发展、员工培训、行为规范、聘用与薪酬及常用制度，指导员工在海普的工作、生活与职业发展。

此外，海普通过员工职业生涯体系的规划、能力素质模型的建立和培训体系的建设，对员工的职业发展进行详细规划，鼓励员工学习和成长；每年投入用于员工培训、交流和咨询的费用在百万元以上。

➤ 员工论坛

海普十分重视与员工的沟通和交流，利用公司信息系统搭建供员工交流的信息平台——“员工论坛”。论坛主要用于公司员工工作之余的文化和思想交流，为员工提供知识和信息服务，可发布信息，亦可进行讨论或聊天。

“员工论坛”设置有学习成长、才艺展示、员工心语、经验分享、时事讨论等模块。供员工进行文化和思想的交流，倾吐心声，相互学习，让员工有一片属于自己的可以畅所欲言的天地，吸收广大员工提出的有价值的意见和建议，促进公司管理的完善。

➤ 海普报

《海普报》创刊于 2000 年 2 月 21 日，内容主要是刊登当月的优秀人物及公司重大新闻。伴随着公司的发展壮大，海普报也在不断成长。2004 年 3 月 28 日，出版的第 68 期《海普报》扩为四版，内容分别为海普新闻、人生、管理、意趣四个版面。截止 2010 年 11 月 1 日，《海普报》已累计出版 147 期，版面固定为四版，分别是海普要闻、管理大家谈、改善天地和学习园地。海普报不仅是宣传企业文化、传播先进管理理念、报道公司重大新闻和成果的重要渠道，而且为员工展示才华、丰富业余文化生活提供了良好的平台。

➤ 文化活动

文体活动是海普一道亮丽的风景，它丰富了员工的业余生活，促进了部门及员工间的沟通与了解，让海普员工以更加饱满的热情投入到工作中去。十数年来，海普公司举办的文体活动得到了员工的广泛支持和热烈响应。

海普（包括德阳、泸州子公司）每年定期举行的文体活动有近十项，包括：仲秋晚会、拔河比赛、海普杯乒乓球比赛、篮球赛、足球赛、羽毛球大赛等，此外烟台海普还专门为女员工举办了“跳棋、踢毽”大赛，为喜爱网络游戏的员工组织了“CS 反恐大赛”。丰富多彩的文体活动为员工的生活注入了新的活力。

公司除定期举办以上各类文体活动外，还长期开放棋牌室、电视室等公共休闲场所，供员工业余娱乐、放松休息。未来，海普的文体活动也必将不断推陈出新，使员工的业余生活变得更加丰富多彩，在辛勤工作之余，体会生活的乐趣。

➤ 扶危助困

海普是一家非常注重人文关怀的公司，当员工遇到困难的时候，公司

会积极为员工提供物质和精神的帮助与支持，在国家遭受重大灾害的时候，海普也积极承担起企业应负的社会责任。

多年以来，每当春节或其他重要节假日，海普都会派人到经济有困难的员工家走访，给予他们关心和帮助，资助困难员工；对于遇到重大困难或家庭变故的员工，公司还会拨款并发动职工为其捐款予以资助，让员工感受到集体的温暖。

2008年5月12号，一场特大地震突袭了四川汶川，数百万人受灾。汶川大地震后，海普专门拨款并发起员工捐款，共筹得款项30多万元捐往灾区，表达了海普人对受灾群众的关切之情；同时，对处于震区的德阳海普家庭遇难员工给予了慰问和援助。

➤ 海普口号

- 1、为名牌打造王冠！（大型聚会时集体朗诵）
- 2、好瓶盖，海普造！（车间和班组例会朗诵）
- 3、同心追求卓越，打造制盖曼联！（大型聚会时集体朗诵）

第三章 组织纲要

■ 组织篇

➤ 组织目标：建立学习型组织。

释义：

学习型组织是一个能主动创造、获取和传递新知识的组织，它有着崇高而正确的核心价值、信念与使命，具有很强的生命力与实现梦想的共同力量，不断创新，持续蜕变；

未来海普应该是一个层次扁平化、架构矩阵化、管理信息化、组织咨询化、系统开放化的学习型组织；

海普组织愿景描述：整个企业像一个具有生命的有机体，无论遇到多么复杂的形式，面临多么艰难的局面，组织都能审时度势，准确应对，始终充满蓬勃向上的巨大生命力；

在这个团体中的人们胸怀大志，心手相连，务实求真，勇于挑战，以高尚的共同愿景激励自己，不断突破能力上限，创造真心向往、超越同侪的业绩；

海普人将以前瞻而开阔的思维方式，全力实现共同的抱负，并坚持一起探索、共同学习的真谛，追求内心的成长和自我实现，与周围世界融为一体，与海普的未来融为一体。

➤ 组织建立五原则：责任原则、简化原则、效率原则、共享原则、前瞻原则。

释义：

基于明晰的部门职能、岗位责任，确保公司各项工作和任务有人承担；
基于建立最简化管理途径，确保快速响应和满足客户的要求；

有利于提高组织行动效率，确保运营高效和降低管理成本；
便于信息共享和及时交流，确保客户需求得以及时、准确传递和满足；
基于企业战略和未来人才培养，确保公司战略得以持续有效落实。

➤ 组织管理七原则

1. 上级分管

①每个岗位、每个人有一个直接上级，在行政上服从直接上级的领导和指挥；若有其他业务或属地上级时，则应接受业务或属地上级的指导和考核；

②对于一项工作，只由一个领导向下属下达指令；但必要时，下属要向多个上级（直接上级和业务上级）报告，且要向工作事项的分管上级报告和听从指令。

2. 逐级对应

①上级只对其直属下级实施指挥。正常情况下不能越级指挥，但可以通过各种检查手段检查所属各级人员的工作。

在下列情况下需越级指挥：

- a. 紧急情况出现，直属下级又不在时；
- b. 直属下级表示或实际上不服从指挥；
- c. 直属下级无力完成上级安排的任务；
- d. 必要时，须整体指挥。

②下级只对直接上级汇报工作，除上级不在且情况紧急，否则不能越级报告。下列情况可以越级申诉：

- a. 上级滥用职权，对申诉者有不公正行为；
- b. 上级有损害企业利益的行为；
- c. 上级有明显过失，对多次有效建议不予接纳时；
- d. 间接上级了解情况和检查工作时。

3.服从指挥

服从指挥是保证企业组织完整、行动统一、运行有效的基础保障。

①当上级指示下达后，执行人如无异议则应及时执行，不得拖办或不办；

②如执行人认为上级指示有明显失误或有损企业利益时，有权提出合理建议，申明其正当理由或原因，在取得上级理解和同意后，按上级的新指示执行；

③如上级拒绝接受合理建议，经二次建议不予接纳时，执行人有权提请间接上级给予裁决。

4.及时客观

下级对上级的汇报要及时、准确，避免对上级的决策造成不良影响；上级对下级的工作评价要及时、客观，避免不公和抵触。

5.民主集中

公司及各部门在颁布重要文件和做出需集体参与的重要决定之前，要充分发扬民主、各抒己见、集众人之智慧。当形成最终决议后，各部门及各级人员必须不折不扣地落实执行。

6.隔级审批

①经理及以上人事任免实行逐级选聘，主管岗位实行公开竞聘；人力资源部（人资行政部）进行资格审查合格后，经隔级领导与相关领导沟通确认后，批准任命；

②各级管理者对直属下级的常规奖惩，需报直接上级批准，人力资源部审核备案后有效；超权限的奖惩，依权限办理；

③上级对下级提出的人事任免或奖惩提议不批准时，必须阐明理由，如连续三次予以否定则应允许下级隔级申诉或提出辞职。

7.团队制胜

①以公司“价值共创”的核心理念为指导，员工人格平等，同事携手共进；

②上级要做下级的服务者和支持者，领导要学会做“教练”和集众人之智；

③团队成员之间要建立亲密的绩效伙伴关系，而非主从关系，坦诚平等以待；

④以正确、理智的方法反映和解决彼此的问题，杜绝有伤团结的各种抱怨！

⑤公司倡导“和谐、共进”，管理者要敢于担当、善于沟通，主动解决问题；

⑥管理者要主动维护健康的组织氛围，“决不造谣，也不信谣，更不传谣”。

➤ 组织氛围： 民主、平等、信任。

释义：

民主是企业达成内部和谐的基础，也是海普管理过程所依据的原则，海普倡导集体参与决策，反对各级领导独断专行，高层领导更要以身作则；

各级员工皆以同事平等相待、发扬民主、积极提出不同意见；同时，应彼此信任、坦诚直言，积极寻找问题之所在和解决问题的方法；任何时候，皆不可抱怨和冷言讥讽他人！更不可因居高位或靠老资格贬斥他人！

海普认同只有在思想碰撞基础上达成的共识才是真正的集体智慧，也只有民主才能聚集团体智慧；努力追求团体集体智慧高于个体相加的乘数效能。和因于民主，智集于众思。

➤ 重大决策原则： 客观寻证、科学论证、专家辅助、民主决策。

释义：

重大决策经董事会讨论，一切皆以企业价值最大化为标准进行选择；
决策的依据是公司的宗旨、客户需求、战略规划和基本政策；
决策在授权和议事范围内要遵循“服理不服权、从贤不从众”；
责任承担者或被授权人有最后决定权，决策人承担相应的责任追索；
各项决策一经形成决议，就要坚定执行。

➤ **组织三项力：学习力、思考力、执行力。**

释义：

学习力：现代竞争归根结底表现为人才学习能力的竞争。学习力是海普持续进步的保证，是海普需要的自主型员工所应具备的基本能力。

思考力：独立有主见是海普对员工更高层次的要求；不人云亦云，不墨守成规，又能通过独立思考完成工作、积累能力，自觉把自己的目标和组织的目标结合到一起，是海普需要的自主型员工所应具备的核心能力；

执行力：是海普对员工的基本要求，海普强调有效执行的重要性，努力培养组织、团队和员工个人的执行能力；任何决策都要落实到人，执行无异。

➤ **组织三定位：职权为公、职责自承、职级有别。**

释义：

职权是因职位不同，公司赋予的调配资源、为公谋利的职务权力，而非谋私之权。在其位时，个人不应有半分谋私利己之心；他人赠其利，皆因看其位所施，个人不可居己而占；

职位高低只意味着承担的责任大小，各级员工在人格上都是平等的，相互间都应平等看待他人；

承担的责任大小决定着承受的风险不同，影响其收入方式不同，并决

定收入水平的高低。

➤ **价值评价：精神与物质同举共生。**

释义：

精神价值和物质价值的缺位与失衡，都将导致员工对价值追求的异变和失控，精神价值和物质价值的均衡统一是海普价值评价的基本标准；

海普引导员工树立正确的价值观，鼓励员工不断自我超越、自主发展，在为企业创造更大价值的同时实现自我价值；公司给予在海普事业有成者更优厚的物质回报的同时，也将为其提供更大的发展机会。

➤ **价值分配：绩效优先，兼顾公平；合理积累，立足发展。**

释义：

价值分配以绩效评价为基础，其目的是给员工劳动成果以合理回报，激励员工不断创造优异绩效，坚持精神鼓励和物质激励相结合的方针；

为事业发展，海普对关键人才，提供有竞争力的报酬；对有特殊贡献、特殊价值的员工予以特殊奖励；根据公司不同发展阶段，确立相应的分配体系；

在企业 and 股东层面上，公司一如既往地贯彻合理积累的思想，确保发展之需、防范风险之需，以企业持续健康的发展为股东提供长效、更高的回报。

➤ **行为底限：重犯必责，触底必究。**

释义：

海普崇尚“人为为人、价值共创”的核心价值观，倡导员工和团队的正向行为，对负向行为设有禁区和底限，触底必究；

海普鼓励探索，过失不究；更注重在错误中吸取教训，任何人重犯以

前的错误，都要受到加倍处罚；

海普不能容忍的行为底限包括（但不限于）：不诚失信，以职谋私，偷窃作弊，明知故犯，避责损公，损人利己，失爱亲人，羞辱人格。

■ 领导篇

➤ 领导者：知己、达人、立业。

释义：

领导者是指居于某一领导职位，拥有一定领导职权，承担一定领导责任，实施一定领导职能的人。

领导者的职权是组织和制度所赋予的法定权力，领导者是否称职则更多地是要依赖本人的品格、能力、知识、情感、资历等非强制性因素。

领导者需要有知人之智也需要有自知之明，更需要有对所从事的事业进行规划与实施的能力。

知己为明，知己方能胜己，胜己者强；知人为智，知人方能达人，达人者利；知己而达人者和，和则事业兴。

知己方能知人，知人方能达人，达人方能立业，业立则人立。

➤ 领导力：内在魅力和影响力。

释义：

领导力是领导者以其思想深度、视野高度和个人长期形成的品格、能力、情感为基础产生的内在魅力，并因此产生的对追随者的吸引力、号召力和影响力；

优秀的品格是成功的领导者必须具备的，是领导力产生的首要基础；领导者的成就无法超越其品格上限；

信任是领导力产生的基础，也是领导力发挥作用的必要条件，是领导力所能达到的范围边界。

领导者与管理者最大的不同是：管理者的对象是被管理者，二者之间的关系是依靠职务关系而联系；而领导者的身旁是跟随者，二者则更多地靠信任而联接。

➤ **领导方式：教练。**

释义：

注重思想启迪，进而改变观念，影响行为，明确目标，把握结果；
教练必须善于激发队员的内在潜能和责任心，自主达成团队目标；
教练不是顾问，不一定提供解决方案，而是要善于启发队员自己去发现问题，自发思考问题，自主解决问题；

如果一定要比喻，那么教练是催化剂、指南针和镜子。

➤ **领导者思维：关注瓶颈，系统思考。**

释义：

经营体系的完整和有效是海普业务发展的根本保障，而建立清晰的战略思维则是海普乘风破浪、云帆苍海的前提；

管理工作就要从大处着眼，小处着手，有效地关注和及时消除可能产生的瓶颈，确保系统高效、有序地运行，才能使组织效能最大化；

海普拒绝本位主义和短视的思维，领导者不仅要关注木桶的短板效应，而且要建立全局观和系统的思维模式；任何决定皆不可一叶障目式地就事论事，也不可仅以本部门利益为先，必须考虑对系统和全局乃至对企业长期的影响。

不筑体系，何求细节；不谋战略，何操执行。

➤ **当好班长：以身作则，率先垂范。**

释义：

“定目标，搭班子，带队伍。”是领导者的主要责任。“定目标”就是领导者应根据公司发展规划制定相应的实施目标和措施，落实于组织的任务中、部门的职责中、岗位的责任里、年季月的计划里；“搭班子”就是领导者能根据公司战略要求挑选合格的人才，组建高效互补的管理团队；“带队伍”就是能在团队中集众智、聚人心、扬正气、砺斗志，形成事业的合力。

领导者作为管理团队的“班长”，须时时、事事以身作则，给自己所带领的团队树立榜样；同时，适时引导团队成员自主自发地达成组织的目标，指导所属成员不断学习和提升，共同打造一支团结、高效、奋进、务实的管理团队。

第四章 经营纲要

■ 市场篇

➤ 市场观：发现需求，把握趋势，营造市场。

释义：

客户需求永无尽头，掌握个性需求，发现需求，要主动适应客户更加多样个性化的需求，以创新的技术和产品引导市场，面对市场主动争取更大作为是海普的能动性市场理念；

需求变化永无止境，海普要善于发现未来客户需求的变化趋势。打造基于未来的柔性、可大规模定制、快速的交付能力则是海普打造核心竞争力的基础。

➤ 战略观：准确定位，专业积累，集合优势，持续发展。

释义：

战略必须有准确的定位，企业经营才有明确的目标和发展方向；

坚持差异化策略和专业化发展，才能建立和积累海普的核心优势；

海普必须以己为平台，有效凝聚各方优势资源，尽展其能，才能使海普做强做大，做持久发展和持续超越同行竞争者。

战略决定成功，细节影响成败。

➤ 资源观：集合有效资源，支撑海普发展。

释义：

人力资源：人才是海普事业的根本；只有持续培养和造就更多的优秀

人才，海普的事业才能持续发展；

客户资源：优质客户是海普最宝贵的财富，开发和拥有行业中最优质的客户群是海普事业发展的源泉；

技术资源：技术和研发优势是海普在市场和竞争中制胜的要素，更大的技术优势来自于对领先技术资源的整合和有效利用；

组织资源：有效的组织架构、管理模式、商业模式和服务体系是海普事业发展的组织保障和基础；

供方资源：是支撑海普事业发展最坚实的伙伴和最有力的保障；

信息资源：畅通有效的信息是海普决策、管理、行动的依据；海普以开放、客观、有序、探寻的眼光发现和获取信息中贮藏的价值；

资本资源：资本是企业经营的血液；海普在经营的任何时刻都要保障资本的充足使用和流动安全，做有良好信誉的资本支配者；

社会资源：社会是企业赖以生存和成长的基本环境，海普落根时选择适宜的环境，成长时主动滋养和美化环境，成为所在社区的贡献者和被尊重的企业。

➤ **品牌观：创业内最有价值的品牌。**

释义：

品牌凝聚着海普人的智慧和心血，所有海普人必须珍爱自己的品牌和商誉，并通过自己不倦的努力和持续不断的创新，为品牌注入新的活力和价值，提升企业整体形象和价值；

在不断提高品牌价值的同时，充分发挥品牌的影响力和号召力，积极开展品牌运作，以无形资产驱动有形资产，增加企业的社会效益和经济效益；

通过市场运作，实现品牌持续增值，最终使海普成为业界最具价值的品牌。

➤ **竞争观：专业、快速、创新。**

释义：

海普致力于做提供瓶盖包装系统解决方案的专业服务商，为客户持续提供物有所值的产品和服务；

海普致力于打造胜人一筹的执行力和快速反应能力，为客户持续提供最可靠的服务保障；

海普致力于持续的产品创新和服务创新，为客户创造更大的价值。

➤ **服务观：至诚至微，客户满意。**

释义：

以客户为中心，是服务的起点和终点；面对客户自己就是海普人的代表，公司无时、无处、无人不在服务中；

以至诚的服务赢得客户信赖，以至微的服务赢得客户感动；服务要做到“眼到、口到、手到、身到、心到、情到”；服务永无止境。

➤ **信用观：信用无价、诚信为本。**

释义：

信用就是价值，信用就是资本，诚信是信用的根本；

海普坚持诚信和适度使用企业信用的原则，重视对自身信用的维护和对客户信用的管理，实现客户的信赖；

通过信用的积累，提升信用等级，扩大信用规模，提高品牌形象和企业的软实力，保障融资渠道畅通。

➤ **国际化：立足本土，走向世界。**

释义：

人才国际化：适时选派管理和技术骨干赴国外培训、考察、学习，促进人才思维意识和知识技能与国际接轨，推动员工队伍转变思想观念，更新知识结构和对境外文化的认知，主动适应国际化经营需要；利用国际业务关系和通过海外学子等多渠道，引进具有国际视野和海外工作经验的高素质人才加盟海普；

技术国际化：积极引进和应用国际先进技术，不断完善研发体系，优化工艺流程，促进技术、产品和生产手段的改进、转型和升级，提高产品的国际竞争力；

管理国际化：积极引入国外先进的运营模式、方法和经验，按照国际标准完善管理制度和规范，使企业管理和经营运作与国际接轨，树立行业标杆，以先进的管理确保一流的产品和服务；

资本国际化：利用优质品牌资源，吸引国际资本关注和国际战略投资，通过与国际资本融合，实现其他经营管理资源共享，适时进行跨国生产和经营；

■ 运营篇**➤ 体系观：体系保障效能，细节决定效率。****释义：**

海普通过多年的管理实践，深刻地体会到随着企业经营规模的扩大，企业的管理已不可能靠企业初创期人治的模式来管理了，必须靠以规范的管理制度和先进的组织以及信息化等资源共同构成的管理体系来支撑；

完善的体系必须是组织、制度、资源共同构成的有机体。组织必须和企业的规模、公司的战略相适应，做到部门职能清晰，岗位职责明确；制度必须科学、完善、层次分明，并建立运行流畅的流程予以保障；

体系和制度的建设在大处要遵循企业运行和管理的基本规律，在细节上又要时刻关注到各业务彼此之间的有序联系和严谨、完善的流程设计；否则，企业的运行和管理皆会变得无序和无效率；

海普人要清晰地认识到：如果企业无制度和体系做基础保障，就不可能做大做强；但制度和体系建设绝非一蹴而就，将是一个长期的和需要我们付出大量努力和智慧的艰辛历程；而在此过程中，也无疑会引发所有参与者集体智慧的碰撞和交汇，一起寻找真知和获得睿智，共同成长！

海普要迈向更大的成功，就必须将体系建设进行到底！

➤ 研发观：深谙客户需求，创造更高价值。

释义：

研发源于市场和客户的需求，最终要回归于客户需求；能否真正了解客户需求，准确解读客户需求，并将客户需求解读为所有海普人的可执行的工作规范和得以操作的标准，并确保高质量地连续加工，是海普研发人应具备的基本素质；

真正的竞争从研发开始，客户的利益在于不断获得性价比更高的产品；海普要以更高的研发水平和更多、更好的创新产品，不断满足客户变化和发展的需求；

好产品来自研发；80%的产品缺陷皆为研发阶段所遗留，海普的研发人员应以精益求精的研发从根本上保障海普的产品质量，让客户满意和为客户创造超出预期的价值。

➤ 成本观：好产品、低成本。

释义：

持续不断地降低成本，才能为用户创造价值，才能使企业在竞争中具

有基础的成本优势，为企业赢得更大的市场；

要以优质的产品和更低的成本获取竞争优势，实现企业发展的战略目标，就需要建立**成本全员有责**的企业文化；从企业的高层决策到现场基层的操作，每位海普人都要以强烈的成本意识指导自己的行为，为企业节省每一分钱，汇滴成河；

严格管理、技术创新、适度规模、合理投资是企业赢得成本优势的基础路径。

➤ **质量观：质量是企业生存之本。**

释义：

忽视质量等于机体放血！这不仅会让企业遭受直接经济损失，更可怕的是将丧失客户的信任和企业的信誉；

挑剔的客户是最好的客户，因为他们即没抛弃我们，又在帮我们成长；

坚持质量优先的原则，贯彻质量第一的理念；努力加强质量管理，持续提高产品质量；以优秀的工作质量来保证优良的产品质量，是海普永恒不变的承诺；

预防为主、过程控制、全员参与、持续改进是海普质量管理的基本方针。

➤ **供应观：集合优势，价值共享。**

释义：

供应的价值体现以持续关注和掌握优势资源，为内部客户提供及时的资源支持和有效的服务，最大限度地满足客户需求，赢得竞争优势和市场先机；

适宜、最优的性价比是供应的经济标准；规范的供方审批制度、高效

的物料和服务传输体系和完善的质检体系是实现供应优化的基本保证；
供应的基本原则：**优质、适时、配套、节约。**

➤ **生产观：精、准、柔。**

释义：

海普生产组织要实现：**精**——更精细的管理和更好的产品质量，**准**——更高效的生产效率和更准确的交付，**柔**——更灵活的生产方式和更低的制造成本；

从大规模生产转向大规模定制的生产方式将是未来海普生存的基础能力；柔性生产和适应大规模定制生产是海普适应生产变革的努力方向；

对海普而言，生产组织方式和制造流程的优化是一个永不满足、渐臻完善的过程。

➤ **财务观：积极稳健、面向未来。**

释义：

海普将根据企业发展的战略选择和发展阶段，适时选择积极兼顾稳健的财务政策，保持适度的负债比例和良好的资产结构，确保经营安全；

海普坚持财务全面参与经营管理，以财务管理为中心、资金管理为主导、成本管理为重点、价值管理为导向，辅助经营决策，确保公司经营的预期收益；

海普坚持财务面向未来，选择适度、适合的融资和资金运作，搭建金融平台，支持公司的业务发展和产业整合，确保海普战略目标实现。

➤ **赋税观：依法经营，筹划纳税。**

释义：

海普将严格执行国家有关财税法规和政策，依法经营，贡献社会；
海普将依据和按照国家税收政策筹划纳税，保证股东的合法权益。

➤ **投资观：专业、稳重、重才、适时。**

释义：

以慎重、稳健、理性的态度和规范、科学的投资决策程序投资，支持主体业务的专业发展和海普对同业企业的并购及产业整合；

产业投资必须有足够的专业人才储备和适当依靠专业咨询机构，以战略眼光选择适当的时间和时机，做到事半功倍、胜券在握。

➤ **环保观：绿色、节约、循环、高效。**

释义：

海普高度重视环境的保护，拒绝采用有污染的工艺生产产品，也不向客户推荐可能带来污染的产品，履行企业的社会责任；

海普要以积极措施促进公司能源、原料、辅料的高效利用和循环使用，使公司以合理的投入换取更大的社会效益和经济效益。

第五章 管理纲要

➤ 管理理念：管理无小事，处处皆育人。

释义：

塑造合格的人才则是每一个管理者随时随地应尽的职责。管理要从人着眼，透过管理过程的点点滴滴，主动培育员工的优秀品德；借助每一个细节提升下属的认识，促进下属素质和技能的提高；

育人要从观念、方法入手，着重培养员工正确认识问题、解决问题的能力；不仅要“授之以鱼”，更要“授之以渔”。

➤ 管理之本：文化的激励约束与制度的规范管理相结合。

释义：

文化是激励约束软的制度表现，制度是规范管理硬的文化载体；没有健康文化的企业则会变得僵化和没有灵性；缺乏制度体系的管理只能得到无序和低效。

海普拥有健康而有生机的企业文化和完善规范的管理体系则是海普走向规模化经营和产业扩张的基础和前提。

➤ 管理首责：育人。

释义：

培育合格人才是每一个海普管理者的首要责任；

能有效培养下属使之成长为公司骨干和中坚，并能通过所属团队有效达成组织目标的管理者，才是海普的“栋梁之材”和“中流砥柱”。

➤ **管理二元法：对事又育人。**

释义：

就事议事，是为了改进和做好每一项工作；

就事论人，重在育人，是为了塑造每一位员工。

➤ **管理三定位：做正确的事，做对每件事，重复地做好每件事。**

释义：

决策者必须看清方向，做对正确的决策；

执行者要严谨、高效地做对每件事；

操作者要将平凡的工作重复做好一千次、一万次，就是不平凡；

有效分工、各司其职、各尽所能是企业成功的基础保障。

➤ **管理四到位：计划到位、措施到位、督导到位、考评到位**

释义：

计划：计划是企业启动和达成一切工作的前提。计划就是要以明晰的形式予以一一明确工作目标、保障措施，避免失控；明确工作进度、工作步骤，避免紊乱；明确工作责任、督导到位，避免落空。

计划到位：计划到位就是要求以公司战略为指引制定发展规划，以发展规划为基础制定经营计划，经营计划再分解为各中心、各部门的具体工作计划，使企业风险可控、稳步发展。

措施到位：措施是实现工作计划的必要保障，是针对工作计划制定的资源配置、责任落实、鞭策激励等配套对策；措施到位才能保证计划的可

执行性，才能按照既定的步骤与进度完成任务、达成目标。

督导到位：督导包括监督与指导两个方面，管理者要对其下属的工作目标与进度进行监督，对下属工作中遇到的困难与问题给予指导，确保各项工作不会失控，确保顺利开展、圆满完成。

考评到位：考评是上级对各部门目标工作与职能的系统性监察，对于可量化的工作任务和目标给予及时考核；同时，对存在的不足和缺失予以评估，进而提高认知水平和提出针对性的改善方案和实施计划。

➤ **管理五原则：鼓励创新、共同监督、上级有责、合作沟通、为结果负责。**

释义：

鼓励创新：公司鼓励全体员工积极思索、大胆创新。对创新过程中，非因鲁莽而造成的损失或过失，凡能及时吸取教训的，不追究任何责任。

共同监督：各级主管对本部门或非本部门人员的违纪、违章、损害企业利益的行为，皆有权制止和给予教育，并由违纪者上级给予责处。如视而不见，又不及时制止，则承担失职之责。

上级有责：如员工违纪的行为被其间接上级所查，其直接上级承担对下级教导不力、管理无方之责，对无力约束下级的不称职者，其上级要及时提请处分或给予免职。

合作沟通：对出现的问题，各部门间应及时主动沟通、客观评议、坦诚面对、积极合作，不推诿责任，积极寻找办法解决问题，不对其他部门的工作做出贬意和抵触的评价。

为结果负责：各级主管部门和员工在其职责和授权范围内做出决定之前，可征求上级的意见和与同事协商，但最后必须自己独立做出决定，并为其决定和任务达成的最终结果负责。

➤ 管理六技法

释义：

1. 注重结果，关注过程。

管理是一种追求成果的工作，检验管理的试金石——是否完成了任务；

过程是实现结果的必然流程，对过程的关注，是为了保证得到完美的结果；

结果不是单一的目标，“结果”更多时候是对系统的整体影响。

2. 系统思考，把握整体。

系统思考是整体思维的核心，管理需要全局意识；

海普倡导以公司为单位，而非以部门和小团体为中心思考、行事；

眼观全局、着眼整体，自主为企业贡献自己才智的管理者才是真正的管理者。

3. 专注要点，适时取舍。

海普尊重 80/20 原则，在管理中善取关键的少数因素；

任何有成就的人都首先在于专注一项或少数几项专业化工作取得突破；

管理者应循取舍之道，懂得因时因势把握轻重，对于大小事务要合理使力。

4. 发挥长处，互补共进。

谁想取得成就，就必须发挥其优点；

一切成果来源于明显优势与绝对专注的完美结合；

规避弱点、互补共进，才可以避免“木桶”短板，实现优势互补、共赢共进。

5. 信任互动，团队制胜。

管理者与被管理者相互信任是管理取得效果的前提；

自责的心态是建立信任的良药；

管理者能力的提升应带动被管理者能力的提升；

团队是海普最有效的工作单元，海普强调发挥团队协同的乘数效应。

6. 开启心智，积极求索。

企业管理更重机会而非问题，所以要求管理者要善于发现和把握机会；以积极的心态寻求企业的发展与突破，从不轻易说“不可能”。

➤ 管理七要略

释义：

1、目标管理：海普对公司的经营管理活动实行目标管理：建立计划、考核、评价、改进的良性循环体系。

根据企业发展战略、市场预测情况和预期收益目标合理确定年度经营管理目标。通过目标责任书向各考核对象传达该管理目标、确保各级经营管理单元的目的性和计划性相一致；

经营单位的目标体系以财务、生产、技术、质量、产品、营销和重点管理工作项目为主，职能部门的目标体系以重点管理工作和基本管理职能项目为主；

建立完善的跟踪检查和信息反馈体系，确保各项经营目标处于有效的监控状态，通过关键绩效指标（KPI）的考核，将目标实现与奖惩直接挂钩。

2、制度化管理：海普的管理制度是先行建立控制导向的制度体系，并坚持顾客导向、目标导向和价值导向。

按照“先规范，后优化”的原则构建制度体系，用制度规范企业经营管理活动，保证企业有序运作和健康发展，并根据企业运营状况和环境变

化不断改进、完善制度体系，确保制度的针对性和有效性；

制度制订从细，制度执行从严，制度面前人人平等。各级领导必须以身作则，率先垂范。以高出制度要求的标准从严要求自己，示范下属，确保各项制度的贯彻执行。

3、价值链管理：价值链管理是连接供应商与企业内部供应、生产、营销、服务各环节，以赢得客户和市场为最终目标的流程管理。

以客户需要为导向，以价值流程为重点，以优化服务为目标，积极培育适合的、可移植的基本业务流程，提高组织敏捷性和市场适应性；以程序简洁化、作业标准化、职责明确化、控制关键化为原则，持续改进和重组业务流程，实现市场开发和事业发展的效率最大化。

价值链管理是海普竞争力提升和业务发展要长期坚持和必要的途径。

4、信息管理：海普建立智能化集团管控信息平台，为企业各战略单元、客户、供方和相关合作方提供统一、便捷、高效的应用系统，实现海普的全产业链的有效协同和高效运作。

信息管理以信息化实现集团管控，固化和优化业务流程，全面提升工作效率；并以及时准确数据和高效准确的信息分析，支持公司日常管理和重大决策；

信息管理主要以信息共享，快速传递客户需求，促进资源共享，驱动各项业务活动，实现企业资源效用的最大化和快速满足客户的多样化需求；

信息管理为客户、供方和相关合作方提供便捷的应用系统，最大化地实现知识共享，合作交流，提升企业的价值链整合能力和系统竞争力。

5、风险管理：企业最大的风险就是不进步，企业持续成长就是对风险的最好防范；但海普快速成长也存在众多的风险，其主要风险包括：战略风险、运营风险、财务风险、市场风险、人资风险和法律风险。

- ① 战略风险：战略决定成败。关注战略风险就是要关注影响企业经营的政策导向、消费趋势、人口社会结构变化、国家及世界经济周期、行业变化趋势及重大投资项目的决策，使公司能在较长时期内把握环境变化趋势和客户需求变化，把握每一次机遇，避免投资风险，实现持续发展；
- ② 运营风险：关注企业运营过程中遇到的影响产品质量、生产稳定性、体系效能、信息安全的各种因素，注重环保和公司所在地可能发生各种自然灾害，提前做好防范措施和预案，保证公司安全顺畅运营；
- ③ 财务风险：海普重点防范投融资风险，构建严密的财务管理体系，控制负债率，改善和优化负债结构，保持良好的财务状况和现金流，防止出现重大财务风险；
- ④ 市场风险：客户需求、竞争对手、市场趋势、经济社会环境的变化都会导致市场风险，海普时刻关注需求变化，以创新的服务使客户满意，凭借优质的产品、服务和卓越的品牌实力，取得竞争优势；
- ⑤ 人资风险：选错人、用错人、士气低落、人才流失、关键岗位人才缺失则是最大的人资风险。海普从战略高度对待人资风险，建立人才成长机制和人才梯队，保证人才的延续和衔接；同时，构建规范化、制度化的良性运行机制，使企业运作摆脱对个人的过度依赖；
- ⑥ 法律风险：我们处在一个纷繁复杂的市场环境中，公司的众多风险都可能转换成法律风险，或者以法律风险形式表现出来。海普不但学法、知法、懂法，更要通过适度授权，建立多层次的法律风险防范机制和管控体系，确保公司各项经营活动依法行事，并有效防范他方带来的法律风险；

- ⑦ 任何完善的制度都会有边界，任何成功的企业都曾遭遇风险，任何成长中的事物都可能遇到困扰；面对危机，海普人的态度是：
有人负责我服从，无人负责我负责。

6、过程管理：过程是一切计划得以落实，资源得以有效配置，管理得以有效实施的中心环节，任何好的结果都来自于对过程的有效管理。

管理必须建立在对过程的客观分析和正确认知的基础上；

对过程的有效掌控，源自于对细节的关注。过程管理要求随时发现问题，及时解决问题，并给予下属及时指导，对工作持续改进；

注重过程之间不同流程间的衔接和上下关联关系，才能保证流程通畅、管理有效，从而使结果达到预期。

7、关系管理：与客户和各合作方建立稳定、互信、互助的关系，是海普事业稳定发展的基础。海普要通过职能部门和各合作方建立一种平等、友善、共赢的合作关系，确保事业的持续发展。管理者对各种关系要有超前意识，并给予长期关注，主动谋求与各方关系的建设和发展：

与客户建立一种稳定、互信的事业依存关系；

与员工建立一种平等、共进的事业伙伴关系；

与供方建立一种相互支撑、共赢的合作关系；

与股东建立一种理解、信赖的命运伙伴关系；

与社区建立一种和谐、彼此支撑的公共关系。

➤ **管理者标准：做有成效的管理者和企业价值的创造者。**

释义：

只有拒绝平庸、有所追求的人，才能成为有成效的管理者；

世界上没有完美的管理者，但只要不断进取、勇于创新，就可以为企业创造出更大的价值。

➤ **管理者准则：五个坚持。**

释义：

坚持公司利益高于部门和个人利益；

坚持强烈的进取精神和向上的态度；

坚持深入基层现场，倾听真实声音；

坚持品格的训练与道德修养的提高；

坚持共同学习，提高团队管理能力。

➤ **面对难题的态度：永不自我设限，决不寻找借口。**

释义：

面对难题，海普人永远不对自己说不可能；突破心理极限则是海普人的精神修炼；面对困难，海普人决不寻找任何借口。

成功源自积极的态度，办法远比困难多；突破常规极限，追求卓越是海普人的事业品格。

有难题，寻方法；有困难，靠士气。

第六章 人力资源纲要

➤ 人才观：成才立业，有为有位。

释义：

海普认同人才是支撑海普事业永续发展的根本资源和必要条件；海普重视人才的培养与成长，通过提供有计划、有组织的培训和鼓励个人自主学习，提高员工的工作技能，通过工作技能的提升令每位员工都能以海普为平台实现成才和个人事业发展的目标；

海普注重以事业成就人才，对认同海普文化、德才兼具、积极作为的员工将是海普岗位任职与培养的首要对象；同时，将在其能力提升和为企业创造价值的过程中，给予其合理的回报和更大的发展空间。

➤ 人力资源目标：支撑海普事业健康发展。

释义：

具有良好素养的员工队伍是公司成为世界级制盖企业的根本。因此，海普必须通过自身的人力资源实践培养一支具有良好职业素养、服务意识、过硬职业技能和具有高度团结与协作精神的职业化员工队伍；

通过设立有效的竞争和激励机制，激发全体员工工作热情，使员工以勇于竞争、善于竞争的态度挑战自己，不断超越以往的成功；竞争必须有序和以公平、公开、公正的方式实现，实现为企业创造更大价值；

通过职业化团队的塑造，以及良好的内部竞争环境，并建立有效的自我激励、自我约束、自我管理、自我发展的人才成长机制，使海普得以培育一批又一批支撑海普事业发展的优秀人才。

➤ 人力资源责任：全员有责，领导首责。

释义：

公司的人力资源管理是全体员工共同的责任，不同层级员工从不同角度均可发挥其人力资源管理的作用；

在选人、育人、用人、留人方面，公司各级领导要承担主要责任，能否举贤荐能与合理配置人力资源是评价领导者是否合格和能否获得升迁的重要标准；

人力资源管理部门负责制定并贯彻海普的人力资源政策与制度，运用先进的工具和科学的方法建立系统性的人力资源管理体系，保证公司各项人力资源工作在规范的框架下实施；

员工是自己的人力资源管理师，海普每位员工要承担自我管理、自我学习、自我开发、自我提升的责任。

➤ 用人原则：量才而用，人岗匹配。

释义：

遵循“贤者居上、智者居侧、能者居中、平者居下”的用人理念，合理配置内部人才，做到把合适的员工放到合适的岗位上；内部人才配置以实现公司整体能力提升为出发点，要做到人岗匹配、结构合理、优势互补；

要不拘一格选人才，对人才不求全责备，允许在探索中出错，但不允许犯同样的错误或原则性错误；

引进人才实行试用制，干部任职实行见习制，实习员工实行导师制，对重要岗位建立竞争上岗制；

尊重人才，但不迁就人才，任何人才都必须接受组织管理和制度约束；骄傲自满、不思进取、碌碌无为的管理者应被让位，违法乱纪的员工应被辞退；海普拒绝平庸，管理者“无建树则为过，无创新即为庸”。

➤ **职业通道：清晰规划，多向发展。**

释义：

海普开设八条职业晋升通道，为员工创造均等发展机会，鼓励员工通过自身努力，发挥个性特长，获得职业发展；

员工职业通道设计遵循公司发展需要与个人潜能、职业兴趣、个性特征相结合的原则，实现员工与公司的共同成长；

员工在入职之初，其上级和人资部门要制定清晰的职业规划路线，通过定期的沟通、修订，明确员工在每个阶段自我发展的目标。

➤ **培训与开发：人人受训，人人成才。**

释义：

“人人受训，人人成才”是建立学习型组织的客观要求，海普给予每位员工均等的培训机会，通过培训开发，促进员工职业素养和个人能力的提升；

按照“岗位需要为主，兼顾潜能开发”的原则建立分层分类的人力资源培训开发体系，不断提升人力资本价值；

员工潜能开发始于心智模式改善，团队能力打造始于学习型组织的建立；通过建立多重培训通道，设计多种培训形式，对员工、团队组织进行全方位培训。

➤ **员工工作关系：健康、和谐。**

释义：

和谐是企业生存和发展的内在基础，也是我们愉快工作和健康成长的基础；海普憎恶“办公室政治”，致力于营造和谐、健康的员工关系和组织氛围；

海普提倡的和谐要摒弃无原则的“和气”，不容忍任何人对工作的不負責任和不作为，倡导同事之间就工作的不同认识和寻求正确答案的坦诚争议；

倡导新老员工之间的真诚沟通与合作。新员工要尊重老员工的贡献，学习老员工的工作经验和敬业精神，尽快融入海普文化；老员工要充分发挥榜样示范作用，以开放的胸怀和热情的态度，关心、支持、帮助新员工在实践中增长其才干；

倡导上下级间建立绩效伙伴关系，上级要做下级的服务者和支持者。

➤ 内部客户关系：双向服务，信任沟通。

释义：

海普倡导员工与组织、部门与部门、上下工序之间建立一种双向互动的内部客户关系，在工作中主动合作、彼此支撑；

面对同事以“我们”相称，而非“你”、“我”，对同事要给予充分信任，心存善意，坦诚以待；

沟通就是我要主动去找对方交流，一起探讨解决问题的办法，绝非为分高下或对错而争论，更不可彼此抱怨！

第七章 附则

■ 学习

海普将制定专项的学习计划，从上至下，分阶段性地学习和理解本纲领，让每一位员工领会其精神实质，掌握其思想方法，按纲领的要求身体力行，使海普的企业文化和行事准则根植于员工心中，直至达成个人、团队、组织、公司及其利益相关者的理想目标。

凡海普新来员工必须学习和深刻理解本纲领。

■ 应用

海普将以本纲领为指导，关注各利益方的价值目标，整合各方优质资源，创造海普更大的价值。同时，将不遗余力地向公司的各利益方进行交流和传播，以赢得各利益方的响应和认同，最大限度地支持海普事业的发展；积极向周边的社会网络推广企业发展纲领的精神、主旨，着力在海普周边形成流贯着认同海普和本纲领精神的大环境。

■ 修订

本纲领每五年修订完善一次，在董事长主持下由核心管理成员、优秀员工代表参与讨论和修订，必要时外聘专家予以指导，由董事会最终审批通过。

海普制盖股份有限公司

2010年12月26日修订

附录 1： 公司标语

➤ 自律

- 1、己所不欲，勿施于人。
- 2、言必信，行必果。
- 3、勿以善小而不为，勿以恶小而为之。
- 4、以进取心做事，以平和心待人。
- 5、身先足以率众，自律足以服众。

➤ 素养

- 6、天下难事必作于易，天下大事必作于细。
- 7、找方法才成功，找借口常失败。
- 8、责任承载成功，认真成就不凡。
- 9、人才就是总能自主自发创造性地达成任务的人。
- 10、幸福不是得到的多，而是计较的少。

➤ 学习

- 11、造物先造人。
- 12、知识改变命运，学习成就未来。
- 13、人可以没有文凭，但不可以没有知识。
- 14、学习改变观念，观念改变行动，行动改变命运。
- 15、你可以选择不学习，却不能阻止对手学习。

➤ 质量

- 16、忽视质量等于机体放血。
- 17、质量如生命，工艺同法律。
- 18、检测仔细做，问题不放过。
- 19、品质管理讲技巧，沟通协调很重要。
- 20、一丝之差，优劣分家。
- 21、不接受不合格品，不制造不合格品，不传递不合格品。

➤ 现场

- 22、快速、精益。
- 23、设备勤保养，生产更顺畅。
- 24、小问题要重视，老毛病要根治。

- 25、事故源于管理疏忽，伤害因于自我违章。
- 26、一人疏忽，众人忙累。
- 27、留意多一点，问题少一点。

➤ 态度

- 27、成功=正确的目标×行动×坚持。
- 28、勤沟通，不抱怨；善理解，不争执。
- 29、做了≠做完<<做好。
- 30、态度和做法不同，造就了人生不同。
- 31、开启心智，积极求索。
- 32、有难题寻方法，有困难靠士气。

➤ 理念

- 33、人为为人，价值共创。
- 34、事求卓越，坚韧不拔。
- 35、勤学、共进、求实、创新。
- 36、为名牌打造王冠。
- 37、不筑体系，何求细节；不谋战略，何操执行。
- 38、速度决定胜负，细节影响成败。
- 39、管理无小事，处处皆育人。
- 40、做有成效的管理者和企业价值的创造者。
- 41、体系保障效能，细节决定效率。
- 42、深谙客户需求，创造更高价值。
- 43、做正确的事，做对每件事，重复地做好每件事。
- 44、至诚至微，客户满意。
- 45、业务当先，客户惟尊。
- 46、变革奠定成功，创新造就未来。
- 47、和因于民主，智集于众思。
- 48、质量是企业生存之本，创新是企业发展之道。
- 49、服理不服权，从贤不从众。
- 50、**I LOVE HICAP!**

附录 2：企业简介

海普制盖成立于 2000 年 6 月，是一家以“**致力于创造高品质瓶盖包装，做客户信赖、员工满意、社会尊重、国际一流的专业服务商**”为愿景的制盖企业，现拥有烟台海普、德阳海普、泸州海普三家制盖基地。数年来，海普坚持以“**为名牌打造王冠**”为经营宗旨，以名优酒、饮类等一流企业为目标客户，以研发和制造具有较高防伪、防盗功能的组合安防盖为产品定位，以“**为客户提供瓶盖包装系统解决方案的服务商**”为企业定位的专业化发展战略。

自创建伊始，海普秉承与生俱来的创新气质，在国内率先开发高端彩印铝盖、铝塑组合安防盖、全塑组合安防盖，现已拥有专利 30 余项；04 年被授予山东省“专利明星企业”，05 年成立了业内仅有的技术中心，06 年被授予“高新技术企业”，同年受中国包装联合会委托主持编制了国内制盖业“组合防伪盖”的行业标准，08 年成立烟台市“瓶类封装工程技术研究中心”。十余年坚韧的努力使海普发展为国内最具规模、最具创新能力、最具发展潜力的专业制盖企业。

海普十分注重产品创新、质量管理、文化建设等企业基础能力的打造和市场开拓，依靠先进的生产设备、高洁净的生产环境、高素质的员工队伍为客户提供高品质的产品；更注重按照国际标准不断完善管理体系，确保以先进的管理持续生产和提供一流的产品和服务，是国内制盖业首家系统通过 ISO9001:2008 体系、环境管理体系、职业健康安全管理体系和 QS 认证、HCCAP 认证的公司。

十数年的专业积累和持续发展使公司综合实力达到了国内同业领先地位，也获得了客户的信赖和认同，不仅拥有了泸州老窖、剑南春、汾酒等众多国内名优酒企为客户，而且产品先后出口至东南亚、俄罗斯、乌克兰、欧洲、美国、澳洲等国家和地区；06 年，海普通过了国际上最知名酒业公司的考察认证，纳入其全球采供体系，现已成为 Diageo、San Miguel 等国外知名酒业公司的亚洲唯一供应商，赢得了国内同行业最多的出口订单。

坚持专业发展的海普，深知持续满足和超越客户需求是公司赖以生存的根本。近年来，随着企业规模扩大、管理难度增加以及市场竞争环境和客户需求的变化，在 2010 年启动了基于构建快速响应客户需求的营销型组织的管理整合和流程再造，2011 年将进一步构建基于集团化管控的信息化智能管理平台，提升海普对客户需求的快速识别和快速响应能力，实现最大限度地满足客户需求和为客户创造更大价值。



海普制盖股份有限公司
HICAP CLOSURES CO., LTD.
www.hicap.cn