

海普制盖： 谋略名牌王冠

海普制盖2000年6月发源于美丽的海滨城市烟台，致力于做提供瓶盖包装系统解决方案的专业服务商，专注服务于包括泸州老窖、剑南春、郎酒等国内外知名酒、饮、油等行业的知名公司，为名牌打造王冠！近年来，海普公司通过制度化的全流程管理，辅以EAS为平台构建集团架构的信息化管控平台，实现集团管控架构下的多地资源共享、信息互通、互补支持，统一又不失灵活的运营模式和战略格局。



不筑体系，何求细节！
不谋战略，何操执行！

在

海普，有一本书是全体员工必须仔细阅读的，那就是海普的《企业发展纲领》。

华为有《华为基本法》，海普有《企业发展纲领》。“海普《企业发展纲领》，不但汇聚了海普的企业文化，也包括了海普的发展战略和工作执行理念。”海普董事长孙瑞远表示。面对未来，放眼世界，海普人立志站在更高、更广阔的国际舞台上与世界一流制盖企业同台竞技。

2010年，海普以前瞻而开阔的思维，修订了《企业发展纲领》，整合了海普十多年经营所积累的优秀企业文化，兼容最先进的经营理念和管理思想，创造性地提出了海普未来所应坚持的各项纲要，更加明确了海普为客户“提供瓶盖包装系统解决方案的专业服务商”的发展定位。

专注瓶盖

自创建伊始，海普就将事业长期定位于创造高品质的瓶盖包装，为名牌打造王冠。

随着中国经济的快速发展和酒文化的兴盛，面对市场上品种丰富的白酒品牌，其包装早已成为吸引人们目光的亮点，精美的设计、别致的瓶型为白酒价值增色不少。瓶盖——作为包装中的一个小环节，对于保证产品质量和塑造产品个性所发挥的作用却是至关重要的。

“一瓶酒拿过来，打开盒子，拿出酒瓶，瓶子的形状，盖子的形状大家都在看。”海普管理中心总经理王保忠介绍说：“现在不是酒香不怕巷子深的时候了，一个造型不入流的瓶子，配上不好看的盖子，大家第一感觉就不好，没档次。”

酒瓶盖作为包装的一部分，它的功能主要有两点：一是密封性，对酒起保护作用，这是瓶盖的最基本功能，也是生产厂家最容易做到的；二是美观性，作为包装不可分割的一部分，小小瓶盖可以起到画龙点睛的作用。近年来，酒类防伪功能越来越被厂家重视，酒瓶盖作为包装的一部分，其防伪功能和制作形式也朝着多样化、高档化发展。

国内白酒一般分为两大类：一种是长线产品即饮品酒，另一种是藏品。长线产品包装往往相对稳定，但为了占领市场，也会不时扩展产品线，推出系列新产品。对于

藏品，各白酒厂商一般是通过藏品来提升产品档次和品牌形象影响力。藏品的瓶盖非常讲究创意，各种形状、花色、颜色都有。无论是长线产品还是藏品，这几年瓶盖更新的频率越来越快，对瓶盖的要求也越来越高。

“这是我们给剑南春做的瓶盖，独家设计、制造。”王保忠从身边的柜子里拿出一个样品，兴致勃勃介绍道：“别看这么个小小的东西，实现起来非常复杂。客户提需求的时候更多只是一个概念。我们要给客户一个系统解决方案，提出设计方案，考虑加工工艺、生产成本和酒厂罐装，要保证产品是不可替代的。”

凭借海普在瓶盖行业数十年的专业积累和持续发展，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，现已拥有各类专利60余项；2006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，2008年获批烟台市“瓶类封装工程技术研究中心”。2011年，烟台海普和德阳海普分别获批烟台市和德阳市企业技术中心。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。

集团战略协同平台

从创业到2006年，虽然业务发展迅猛，但海普始终都只是烟台海普一家公司。

随着2006年德阳海普投产、2008年泸州海普开工建设，海普开始形成多家公司，管理的范围和幅度大幅增加。不筑体系，何求细节。海普希望能够构建集团化的管理架构，经过前期对比分析，最终选择金蝶EAS架构集团战略协同平台。

“通过制度化的全流程管理，辅以EAS为平台构建集团架构的信息化管理平台，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。”经过双方项目组两年多的共同努力，海普《企业发展纲领》中描绘的信息化战略蓝图正在一一实现。

不谋战略，何操执行。海普非常重视战略的规划。在海普《企业发展纲领》中总结了过去十年创业的经验，也对未来十年进行了前瞻性的规划：

“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共赢的战略伙伴关系，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。……”

“任务管理、业务关注和异常分析，相当于把海普运营的规划变成计划，计划变成任务，而且实时关注业务指标，有异常就进行纠偏，这是一个闭环的体系。”



2016-2020年，海普将形成对白酒行业中、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，积极开拓非酒引用盖市场，使之成为海普销售收入和利润增长的第二支撑力量。……”

任何战略如果不能与具体工作联系起来，那么实现战略落地是不可能的。不能落地的战略只能是一个黄粱一梦。海普公司战略的实现有一套完整的体系支撑。首先是公司战略按职能和时间进行划分，形成公司各阶段的公司级任务，公司级任务再向下分解形成部门级任务，然后再分解形成部门内部个人的具体工作事项。每月有每月的任务单，每季有每季的工作计划，这样一层层落实下来，以工作事项的完成推动公司战略的实现。

在上EAS系统前，个人任务单和部门任务单都需要打印出来，由上级审核确认并对任务完成情况进行跟踪督办。上级对照打印的纸件任务单推进部门和员工工作，月底反馈月度任务执行情况，从而确保企业战略目标的达成。

目前，海普所有的任务管理都在EAS系统中实现，完全甩掉了纸件的任务管理。在任务管理中，可以进行任务生成（任务新建、任务编制、任务审核）、任务处理（承担任务、督导任务）、任务评价（自提评价、上级评价）、任务查询（部门任务、员工任务）等操作。

“现在任务的执行情况，可以随时监控。”王保忠评价道：“打开看一下，哪些需要督促，哪些需要汇报，马上就可以处理。”通过EAS任务管理，极大提升了任务管理效率。

海普非常关注经营结果。但在EAS系统上线之前，由于缺乏统一的管理平台，公司多地经营，企业的抽取分析困难，更不用说实时获取数据。

“不同的人关注的信息是不一样的，比如营销总经理和我关注的就不一样。”孙瑞远董事长表示：“营销总经理要知道库存有多少，发出的商品有多少，应收款有多少，正常的业务指标都要看到。”

以烟台海普、泸州海普和德阳海普EAS财务、供应链和生产制造实施为基础，在EAS同一账套里，海普依据自身业务特点，应用BI工具进行数据分析，抽取企业运营的关键性指标。这些指标有公司总体的，也有财务、采购、库存、生产、销售等关键指标。通过对这些指标的关注，可随时查看关键指标的完成及变化情况，进行业务调整。海普以关键指标构筑形成了具有独特特色的业务关注模块。

在业务关注模块中，通过对不同数据权限隔离，可以为不同岗位的人员提供不同的指标信息。“财务中心总经理看财务相关的，我看管理中心的。也有一些是大家都可以看得到的，比如订单。”王保忠介绍说：“数据都是即时性的，可以随时关注数据的变化。”以此来查看经营结果，确保企业战略和任务的达成。

在一个企业的运营中，有常规的事项，也就必然有异常事项。对常规事项多数业务流程即可解决，但异常事项如何管？海普给出了答案。

异常事项对公司运营具有不容忽视的冲击，管理不好会给企业造成较大损失。海普IT人员在EAS个性化开发模块开发出了异常管理流程，把异常事项汇报、处理常规化。“把异常的事项管住了，业务就比较顺畅了。”孙瑞远董事长表示。

海普通过对异常事项的分析，将其进行分类。不同的异常情况有不同的责任部门和责任人来进行处理。任何一名员工，如果遇到异常情况，都可以根据异常类别，在系统中填单，系统会自动流转到相应的管理人员处进行处理。

“异常要在系统中体现出来。”海普IT部经理贺大伟



“业务流程驱动改变了海普日常的业务处理方式。”

海普IT部经理 贺大伟

海普管理中心总经理 王保忠

介绍说：“异常出现以后所有的相关部门和责任人要及时处理和跟踪，直到异常事项圆满结案。处理结果和效率情况以后都可以进行分析。”

“任务管理、业务关注和异常分析，相当于把海普运营的规划变成计划，计划变成任务，而且实时关注业务指标，有异常就进行纠偏，这是一个闭环的体系。”孙瑞远董事长总结说。

制度化流程管理

海普通过多年的管理实践，深刻的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。

“海普规章制度有海普‘四书五经’。”孙瑞远董事长介绍说：“管理的原则和经验来源于自己，不管是常规的还是异常的，或者是一些重大的事故处理，都有一些基本原则。我们更要知道制度背后的精神，究竟应该怎么管，出现问题怎样解决。基于管理的基本原则，探讨清楚后制定管理制度，定下来后员工遵照执行，先固化再优化，优化后再固化。”

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。

“制度和制度之间不是孤立的，很多是相互联系的。怎

“第一次流程上线到现在，用流程运行的时间来控制，基本上提升了50%的效益。EAS在海普集团化管控体系中发挥的作用功不可没。”

么把现有的制度串成一条线？可能在规范过程中你发现制度和制度之间有矛盾点，或者制度和制度之间还有缝隙，那怎么办？管控起来，修正制度。”王保忠表示：“再有就是完善流程管理。我们和金蝶共同梳理了企业流程。流程不是一成不变的，随着企业的发展，业务的拓展，怎么缩短流程，让流程更有效率，这是我们管理人员不断思索的问题。流程优化我们每年至少要做两次以上。今年我们也提出了流程跟进行动，进行流程效率分析。”

海普通过金蝶EAS实现了公司的业务流程管理，支持非固定流程的流转和审批，支持转发、引用回复和自由流程，规范了管理流程。在流程审批中集成了短信平台，提高了协作和处理效率；同时对流程运行进行监控管理、流程优化、流程统计和执行效率分析，让企业业务流程执行情况做到可视化、透明化和数字化。

“业务流程驱动改变了海普日常的业务处理方式。”贺大伟表示：“有些显著提高了效率，有些看起来效率提升不明显，实际上实现了很好的管控作用。流程的上线，对日常业务的处理有一个统计的基础，分析改善的依据。”

“目前下单、样品通知、样品评审、打样、新产品等流程都比较成熟，使用起来得心应手。”市场部经理马传驹介绍，“现在不用人员来回跑找这个签字、找那个签字，比较节省时间。而且流程上了以后，到下一个流程处理人超过时间都有短信通知，比较及时、比较方便。”

车间领料通过EAS工作流进行限额控制。执行领料出库时，采用领料限额控制，按照产品消耗比例，设置领料上限和下限，如有超额领料需要工作流审批。通过流程控制，避免车间生产时出现物料去向不明情况。

目前，海普EAS协同系统中已有流程表单13万多条，平均每天在线人数超过200人，使用范围覆盖了烟台海普、泸州海普和德阳海普三个制盖生产基地和所有分子公司。

“第一次流程上线到现在，用流程运行的时间来控制，基本上提升了50%的效益。EAS在海普集团化管控体系中发挥的作用功不可没。”王保忠表示。

面对未来，放眼世界。对细节的孜孜追求和对未来的战略雄心，将帮助海普站在更高、更广阔的国际舞台上与世界一流制盖企业同台竞技。🌐