

中国重汽的“王牌”之路

本报记者 管斌

调研

中央经济工作会议提出,我国经济发展进入新常态。

从生产能力和产业组织方式看,产业结构必须优化升级,企业兼并重组、生产相对集中不可避免。国企改革要奔着问题去,以增强企业活力、提高效率为中心,提高国企核心竞争力。

作为我国重卡行业的龙头企业,中国重型汽车集团有限公司不断做大做强,产品结构从单纯的生产重卡发展为全系列商用车和工程机械并举的综合商用车产品生产体系。记者近日奔赴济南、成都,调研其与民营企业成都王牌汽车集团重组之后的发展之路。



图为中国重汽集团成都王牌商用车有限公司的生产线一角。 伍玉祥摄

采访札记

打造精神家园

管斌

芳草生生不已,星辰循循不息,皆不妄为,依道而行,所以天长地久。

企业,有的在扩张中活,有的在扩张中死,有的在扩张中不死不活。

作为一家老牌国有企业,中国重汽威风长存的奥妙何在?

记者在重汽王牌的生产车间里,采访了一位名叫黄杰的员工。他毕业于天津高职,今年21岁,谈起工作的体会,他说,“来到企业,有了到家的感觉!”这句话带给记者很多启发,不论是重汽王牌的迅速崛起,还是重汽集团的长盛不衰,关键是打造了物质之家和精神之家。

中国重汽集团成都王牌商用车有限公司是中国重汽集团与成都王牌汽车集团重组合资组建的商用车整车制造企业。公司建有微、轻、中、重型载货车总装线,全自动冲压、组焊线,油漆涂装和汽车检测等五大生产线,具有较强的汽车车身、货厢、车架、液压油缸等总成部件自制生产能力,工艺及装备水平在同行业名列前茅,汽车整车综合生产能力达到10万辆。物质之家可谓殷实、雄厚。

重汽王牌不仅为员工买保险、涨工资,改善员工的物质生活,还建立了党、团、工会等组织,加强理想信念教育,不断提高企业的凝聚力,让员工在企业有家的感觉。走进重汽王牌的精神之家,就会明白这个企业在西部异军突起的重要原因就是把人当人待,3000多名员工是这个企业最宝贵的财富。

中国重汽一直把企业文化视为企业的灵魂和推动企业发展的不竭动力。在企业文化建设中,中国重汽把落实社会主义核心价值观与企业文化建设结合起来,为企业发展提供强大的精神动力。在这里,员工是企业的主人,大家爱企如家是心声,不是口号。

重汽王牌重组以来,着力打造精神家园,让员工在企业有了家的感觉,使企业的向心力不断增强,企业的生命力日益旺盛。这是重汽王牌取得成功的一条重要启示。



图为中国重汽集团成都王牌商用车有限公司正在生产的汽车产品。

伍玉祥摄

兼并重组——

优化产业产品结构

随着新一轮国家西部大开发战略的实施和国家汽车产业政策的调整,国内汽车行业迎来政策利好。特别是国家大力支持汽车产业发展,提出尽快形成拥有国际知名品牌和核心竞争力的大中型企业集团,支持汽车产业兼并重组,优化产业结构和产品结构。这一切,为汽车产业发展带来新的机遇,2010年,中国重汽开始在祖国的大西北寻找机遇。

中国重汽是国内重卡行业的排头兵,在行业内连续10年产品出口第一。选准一个新基地,可以更好地促进企业发展。对于兼并重组新企业,中国重汽的判断标准有三,一看该企业的加入能否对中国重汽的发展起到良好作用,二看中国重汽能否管理好这个企业,三看新加入企业能否与中国重汽同步发展。

在四川,中国重汽与原成都王牌汽车集团接触后,眼睛为之一亮,政府的优惠政策、便利的交通和物流条件、企业成熟的市场和轻卡产品基础,都让中国重汽颇为动心。

原成都王牌汽车集团是一家民营企业,早在上世纪80年代初期,就以生产长城牌家用运输车成为川军排头企业。其生产的农用车单缸发动机结实耐用,广泛适用于田间地头和城乡接合部短途运输。随着企业发展,逐步从生产农用车向生产汽车转身,中型载货车生产一度排名全国第三。由于市场竞争激烈,企业发展陷入困境,成都王牌的决策者意图寻求依靠。

2010年9月28日,中国重汽集团成都王牌商用车有限公司重组成立,中国

重汽集团持股80%,成都王牌汽车集团持股20%。首期投资30亿元,力争到“十二五”末形成年产40万辆重、中、轻、微全系列商用车整车生产规模。

中国重汽副总裁、重汽成都王牌董事长韦志海表示,“依托中国重汽集团先进的技术和优秀的企业文化,结合成都王牌成熟的中卡产品和传统市场,双方优势互补,共同打造中国重汽西部全系列商用车基地”。

中国重汽成都王牌战略重组4年来,每年的产销量都以30%的速度递增,年产量突破了4万辆。中国重汽集团董事长马纯济说,“建百年重汽,创世界王牌。成都王牌加入中国重汽有利于我们的产业链扩展,对西部大开发战略也有重要意义”。

建章立制——

探索独特管理之道

把成都王牌作为民营企业的灵活性与中国重汽作为国有企业的规范管理结合起来,是重汽王牌重组之初的当务之急。

油污、水渍满地,烟头、螺丝、不起眼的小物件到处都是;整车装配线上,员工衣着不整,成车库许多零部件松动,紧固件螺丝脱落,驾驶室锈迹斑斑,轮胎瘪陷……当重汽王牌总经理靳文生走进车间看到这些乱象时,深感急切和紧迫。

靳文生在混乱的生产现场拍了100多张照片,组织召开全公司中层干部会议,以“如果我是用户要购车”为题,看图片,要求人人写心得、谈感想,并要求各部门立即拿出措施,限期整改。

随即,公司开始建章立制:每月召开质量会议;全面展开质量专项整顿,道道工序设立质量监控点,对工艺设

计、生产组织、外协采购、产品检验直至商品车发车过程,进行全方位整顿、改进和提升,加强外购件质量控制,提高整车质量稳定性和可靠性。同时完善质量保障机制,建立质量信息预警、反馈等制度,为企业形成核心竞争力和创建品牌奠定基础。

仅仅一年,重汽王牌就立项整改质量问题1000余项,处罚考核配套商质量个案近百件,处罚考核相关个人质量问题60余起。公司还把考核指标与部门职能挂钩,按照绩效考核的权重划分挂钩比例,增强考核的客观性、可执行性和科学性。对所有人员的考核与销量、效益、质量指标挂钩。全面进行二级成本核算,降低管理费用。

有效的管理措施让企业面貌一新。公司16个单位63条生产线达到《精益

化管理生产线评审标准》达标等级,管理费用较同期下降20%至30%,业务费下降54.4%,降本增效4000多万元。

重汽王牌技术中心中重卡所副所长严思伟是2008年来到企业的大学生,他深有感触地说,“原来的成都王牌是作坊式生产,重汽王牌实行科学管理,探索出了独特的管理之道”。

除了健全制度、严格控制,重汽王牌还注重深化、完善以人为本的管理体系——建立企业党、工、团组织,开展思想政治教育;召开职代会,引导职工以主人翁的姿态参与企业民主管理;优化薪酬分配,实行绩效工资与绩效工资相结合的分配制度,推行非领导职务晋升改革措施,使职工收入有了大幅度提高;为近80%的劳务派遣员工购买了相关统筹保险。

理念创新——

市场实现快速拓展

企业是一个系统,需要综合协调、全面发展。重汽王牌一直致力于管理创新与技术创新的结合,重组4年多来,产品线得以充分拓宽。

记者走进重汽王牌的新厂区,只见现代化的厂房拔地而起,全新的设备、机器人智能生产线一应俱全,总装配线长度达500米,宽度80米,规模设计达到中国重汽现有水平。

原来的自卸车产品实现了更新换代,只用一年半就把原来的神系产品全部替换成最新的7系产品。开发了新的产品线,2012年将新的轻卡平板车推向市场,第二年推出微卡。2013年,重汽王牌012中重卡项目正式下线,弥补了目前产品线的空白点,以平板和牵引车为主要产品,便于为原来的中卡用户产品进行升级和替换。

管理创新和技术创新的成功,使重汽王牌的产品大切换有了保证。斥资3.2亿元启动“011工程”,扩充生产线,研发轻微卡新产品,冠以重汽王牌7系。这是重汽王牌颠覆性的产品革命。全新的机器人生产线取代了作坊式的手工生产,产品工艺技术也是亮点纷呈。首次引进世界领先的航空驾驶室全设计理念,仅驾驶室就拥有16项国家专利技术。底盘匹配采用发动机、变速箱、车桥三大总成最佳匹配,使整车油耗降低了10%。大梁采用高10mm的单层材料,配合主副一体底盘,更显现低重心、轻量化、省燃油、延长整车使用寿命。拥有自主知识产权的“3G”货箱采用整体辊压边板,在强度增加的情况下,更显现轻量化特质。

重组之后,重汽王牌不仅重视产品开发,还大力推进产品销售,加快引进中国重汽“亲人”服务理念,汲取成都王牌销售上的好经验,在原有市场的基础上实现了快速拓展。

重汽王牌无论对内还是对外,最看重的都是人。为了让服务更加到位,重汽王牌采用半军事化管理,进行产品技能、客户技能、行为技能、竞品技能、管理技能、文化技能、行为素质在内的“八大技能”训练,以及包括报数系统、训练测评、销售日志、客户档案、数据分析在内的“测评监控”训练。

靳文生深有体会地说,“4年多来,重汽王牌锻造了一支勇于拼搏、忠诚于企业的职工队伍,广大职工才是重汽王牌大舞台的真正主角,也是重汽王牌奇迹的真正创造者”。

观察

国企改革需“有胆有识”

王晋

国企改革,一道解不完难题。

从1984年起,我国国企改革开始启动,当时改革的目的是让国企脱困。原国资委副主任邵宁曾这样感慨,“国企改革是中国经济体制改革最核心、也是最关键的一个环节,应该说也是最艰难的一个环节。因为这项改革是微观经济主体的改造,而这个微观经济主体涉及千千万万的人,所以社会风险很大,对社会的冲击也很大”。

经历过30年的风雨,国企改革不断推进,成果显著,但依然面临新课题。其间,有的企业倒闭了,有的企业获得了新生。中国重型汽车集团有限公司从濒临破产到成为重卡行业龙头,为国企改革提供了范例。

改革,让这家企业“起死回生”。中国重汽是我国汽车工业的摇篮,曾制造出我国第一辆重型汽车,改写了中国汽车长期“缺重”的历史。但在市场经济大潮的冲击中,企业也曾跌入谷底,13个月发不出工资,负债100多亿元。正是改革重组,让这家企业重新焕发生机。

改革,让这家企业“化危为机”。通过推动各项改革,中国重汽努力建立现代企业制度,并通过兼并重组,不断提升企业活力。不论是技术改造、产品研发,还是营销网络建设、组织结构和股权结构调整,都围绕“更好地适应市场”这个中心,以市场为导向,激发员工的主观能动性。

改革,让这家企业“动力澎湃”。不同的阶段,企业有不同的发展重点。如何让国企的优势发挥到极致,管理者要有长远的战略眼光和博大的胸襟。中国重汽与民营企业、外资企业一次次携手合作,输出管理、输出文化,打开了国际市场,赢得了先机。

正是一次次改革,让这家企业在国际金融危机袭来时,化危为机,保持了逆势增长。中国重汽与成都王牌汽车集团重组后,中国重汽集团持股80%,成都王牌汽车集团持股20%,强力抓管理,全力提质量,整合了产业链条,开拓了新的市场。

当前,国企改革进入了新阶段,必须“敢于啃硬骨头,敢于涉险滩,敢于过深水区”。

推进国企改革,需要有“胆”,要有不畏各种压力的胆魄,敢于碰硬、勇于担当。刚刚结束的中央经济工作会议指出,“推进国企改革要奔着问题去”。“改革中,触动利益比触动灵魂还难”,要打破现有利益格局,会损害一部分人的利益,困难重重,管理者只有不畏压力,理顺股权关系,强化质量管理,重塑企业文化,才能赢得人心,带领企业涉过险滩。

推进国企改革,更需要有“识”,需要对世界经济发展大势的把握,需要对产业发展形势的判断,需要对企业发展规律的掌控,更需要勇于创新、善于用人的智慧。汽车行业是高度竞争的行业,企业与世界巨头同台竞技。无论出资方是谁,企业只有按照市场规则发展才能成功。没有科学的管理体制,没有创新的激情活力,没有揽才的战略气魄,就很难生存,更难卓越。

改革只有“进行时”,没有“完成时”。今年是我国全面深化改革元年,国企改革正在提速。进入深水区后,要破解的难题更多。随着经济全球化的推进,国企的着眼点已不能局限于本土市场,还需加快提高国际竞争力。改革的指向仍然是市场,如何通过深化改革进一步增强企业活力,提升核心竞争力,期待更多国企创造出新经验。

访谈

“重汽现象”值得关注

——访济南大学经济学院教授俞宪忠

本报记者 管斌

记者:请问您如何看待中国重汽的发展壮大?

俞宪忠:在中国改革开放和高速发展的宏观背景下,中国汽车工业也获得了突飞猛进的发展。总部位于济南的中国重汽集团实现了超常规的跨越式发展,其原因是多方面的。中国重汽自主创新出了一整套被业界公认的领先技术和知名品牌,在重型卡车、商用客车和工程机械等领域,产品研发更加市场化、产业化和多样化,不仅取得了显著的规模经济效益,在内涵和转型发展方面也有建树。“重汽现象”是我国发展崛起的一个缩影,国家崛起的张力与企业发展的张力具有同步性和协同性,这里既有“重汽人”的创新努力,也是国家发展所提供的机遇。

记者:在重卡市场已经进入国际化竞争的时代,应如何评价中国重汽的产品创新?

俞宪忠:急速演进的全球化市场竞争大大扩展了产品质量的概念外延。以前,人们只是将产品质量理解为产品性能,随着技术变革、管理创新、需求升级、竞争加剧和理念变革等,产品质量现在具有三重基本含义:一是产品内在的科技含量即实用性能,二是产品的外观设计,三是售前、售中和售后的全程服务。中国重汽在这三方面都有非常显著的创新效果。企业发展壮大,最终的决策力量既不在政府,也不在企业,而是在于市场和消费者。重汽王牌能够创造奇迹,说到底还是产品立得住,叫得响。

记者:您怎样看待中国重汽的管理模式?

俞宪忠:管理既是企业发展的软实力,也是看不见的竞争优势,核心技术和市场绩效只是管理创新的一个函数。中国重汽在资产兼并重组、质量管理优化、现代企业制度、企业家精神、员工冲突化解、企业文化重建、走出国外发展、薪酬支付管理和以人为本理念等方面,都实现了行之有效的内在跨越。管理理念的较量,是企业家斗争的生死场。提升企业软实力只有起点,没有终点。重汽王牌的脱颖而出,得益于独具特色的管理创新,没有这些立足于国有企业和民营企业融合而形成的管理突破,就没有企业的崛起。

中国重汽坚持市场化、产业化、全球化和现代化的发展理念,将管理变革和技术创新高度结合,在实践新型工业化发展道路的过程中,创出了低成本、高效益的企业发展模式,是我国发展经济学的典型案例。