

济南政德：

微利行业书写“致富传奇”

本报记者 管斌 通讯员 赵军



从高空俯瞰位于济南平阴县城西南方向的玛钢流体产业园，1200亩的园区内，玛钢科技园、迈克阀门、迈克管道三家工厂呈“品”字形排列，蔚蓝的车间、青翠的山体与蓝天、白云组成一幅美丽的画面。车间内，伴着机器的轰鸣声和飞扬的火花，一批批管件、钢管、阀门“走”下流水线，机器人自动打包、行车有序运转。

这是代表了全球最先进生产工艺的玛钢流体产业园，也是济南政德铸造有限公司这家有着54年历史的企业集团在5年前下的一招“先手棋”。借此，济南政德跻身成为全球最大的玛钢管路连接件生产基地，实现了从单一管件供应商到流体产业综合服务商的转型升级。

济南政德作为一个专注于铸造管件的传统制造业生产企业，很多人对其跨越发展连称神奇，毕竟，在铸造这么一个传统微利行业实现可持续发展并不是件容易的事情。对此，公司董事长孔令磊表示，这得益于多年来他们始终专注于管路连接件这一领域，始终瞄准国际最前沿市场进行创新，这才有了一个国际一流的现代化生产企业的诞生。

掀翻“地摊”

济南政德铸造公司的前身是平阴五金厂，原是一家小型集体企业，1992年公司改制，确定以玛钢管件为主导产品勇闯东南亚市场。靠着物美价廉，企业逐渐在海外市场站稳了脚跟。到2013年，公司产品已经延伸到钢管接头、管道、阀门、电力金具等多个门类，销售网点遍布130多个国家和地区，在中国高铁、迪拜塔等，到处都有政德公司“迈克”牌产品的支撑。

公司的一切似乎运转得非常顺利，但孔令磊却陷入思考：每年30万吨的产品订单换来年均10%的增长率，给一线带来了沉重的生产压力；每隔几年，企业就要遭遇一次欧美发达国家反倾销诉讼，造成企业销售的大幅波动……这些问题倒逼企业必须谋求生产工艺上的转型升级，通过加大技术改进力度，提高产品技术含量，实现自动化生产，把员工从繁重的体力劳动中解脱出来。

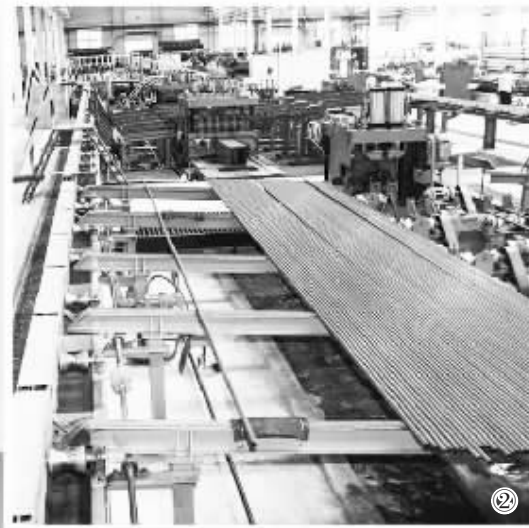
50多岁的安保栋是政德公司生产科科长，这位在公司工作了近30年的老员工，几乎见证了公司每一步的发展。他回忆说，玛钢管件的特点是生产工艺特别复杂，从最初的原材料到最终的产品包装，有30多道工序，每道工序都有很多技术点。从1962年建厂以来，公司几乎都是纯手工生产，地摊式的铸造工艺，一个班下来，工人只剩下眼睛和牙齿是本色，其他全是黑乎乎的，过大的劳动强度也根本无法满足大批量订单的生产需要。于是，从2006年开始，公司开始着手大规模技改，他们忍痛“掀翻”了地摊，丢掉了几十年的独轮车、双轮车，大量引入行车、叉车、皮带机等机械传输工具。在2013年，公司一次就引进了5条国际顶尖的造型生产线——迪砂线，并配套砂处理、自动浇注机和熔炼设备，形成近10万吨的毛坯生产能力，在全球同行业中引起了不小的震动。

济南政德曾经算过一笔细账，2010年4月，公司产品产量为1.4万吨，机械成本合计650万元，员工工资1660万元，

图①为济南政德铸造有限公司迈克阀门生产车间。



图②为济南政德铸造有限公司迈克管道生产线。



图③为政德玛钢科技园。

(资料图片)



后者是前者的2.6倍，如果再考虑机械成本上涨幅度要远远小于员工工资上涨幅度的因素，几年下来将是一笔非常惊人的数字，这让他们认识到“用工人不贱、用机器不贵”的道理。

2011年，政德下定决心，投资6.5亿元，全面梳理了各环节生产工序，进行流程再造，自主研发了涵盖铸造、浇铸、智能立体仓库和EMS轨道等在内的全流程自动化生产物流系统，全力建设具有完全自主知识产权和“两化融合”特质、全球最先进的玛钢科技园。

2013年，科技园一期4万吨项目建成投产，公司生产部门曾做过一次统计，按当时4万吨产量，如果采用老工艺，需用工1500人，而采用全自动化的生产、装载、物流系统，仅要500人就够了，节省的人力成本非常可观。

“没有创新，就没有玛钢的未来。什么都可以缺，但最不能缺的就是人的科技和创新意识”，在孔令磊看来，创新是政德公司永恒的主题。2013年，国家企业技术中心落户济南政德，2015年，政德公司又获准设立博士后工作站，企业自主研发能力获得极大提升，“政德创造”扑面而来。今年6月，科技园二期项目破土动工，在全面继承一期项目优良基因的基础上，将继续改良部分生产工序，向着自动化目标迈进。

“给自己打工”

在平阴提起济南政德，令人艳羡的其还有惊人的造富能力——连续十几年保持高比例分红，每年都造就一批百万富翁。

作为一家劳动密集型企业，政德公司在制定分层岗位工资的基础上，实施动态股权激励机制，干部持动态风险

股，一线工人持突出贡献股。动态风险股随干部的升职、降职、退休，该减就减、该增就增；突出贡献股是根据上一年收入排名实施的配股，多劳多得多分配，少劳少得少分配，两者都是动态变化的。多年来，这一打着深深政德烙印的激励机制推动公司实现了跨越式发展，每到年底分红，多的上百万元，少的也有近万元，让众多员工找到了“给自己打工”的主人翁感觉。

在大规模引入机械化、自动化生产线后，企业产量一夜之间实现了成倍增长，但让孔令磊倍感无力的是，员工的操作技能、认知水平却没有与时俱进，严重影响了设备效能的发挥。他意识到，重构济南政德的顶层设计，是时候了。

从2014年开始，政德便开始探索管理转型，面向旗下五个分厂和一个流体产业园，着力进行组织机构整合、岗位细化拆分，决策层、副总、总监、分厂领导架构，财务、人力资源、销售、设备等关键部门都进行了不同程度的整合或拆分，使管理机制更加顺畅、政令更加畅通。2015年，公司又提出了“百人计划”，即每年都根据企业需要招录百名左右大学生，今年又提出了“新百人计划”，面向社会高薪诚聘各专业领域的高素质技能人才，充实到各科室、生产一线和关键领域，逐渐提高员工队伍的知识水平。

每年大批的新鲜“血液”输送到政德，充满着青春、激情、创新的因子此起彼伏，此时再靠经验管理已经难以成行，于是，他们对标全球500强企业，适时引进了目标管理、项目管理、TPM等国际一流企业的通用管理方法，对691个岗位名称进行了评审规范，完成了所有相同岗位工作标准的整合，实现了工作标准的统一和归口管理。同时，政德还把全

员培训上升为公司战略，把创新渗透于管理全程，将方法论引入管理团队，逐渐实现了管理转型，走上了健康持续发展轨道。

竞争到竞合

济南政德的企业理念是“四个念念不忘”——念念不忘开发新市场，念念不忘开发新产品，念念不忘管理上水平，念念不忘环保达标准。

济南政德发展之初，产品是单一的管件产品，靠着物美价廉打下了东南亚、美洲、欧洲市场。但是在竞标和与客户互动中，他们逐渐感觉到做单一产品的局限性。比如，他们曾接到管件漏水的投诉，但现场勘察发现，不是政德的管件有问题，而是工人现场施工操作时没有做好。同样的问题发生了一次又一次，终于，政德下定决心，要转型成为流体产业综合服务商，即充分运用公司优势，向市场提供一揽子服务，将市场范围扩展到水务、消防、燃气、空调暖通等多个应用领域。

长期以来，济南政德的产品以海外市场为主，但从1997年、1998年开始，企业先后经历了“迈克”牌商标被抢注和反倾销诉讼之争，这也让政德重新审视贸易争端的根源所在。在积极应诉、勇于打国际反倾销官司，争取最优惠反倾销税率的同时，他们把目光放在寻求合作、谋求共赢上，公司先后与美国、欧盟、墨西哥等国家的竞争对手结成合作伙伴。现在，济南政德的“迈克”牌管件在欧盟市场占有率为35%，在美国为30%，合作伙伴均是当地处于领先水平的管件供应商。从打反倾销官司到形成国际合作体系，政德实现了从竞争到竞合的蝶变。

工业和信息化部、国家发展改革委、财政部等11部门日前联合印发《关于引导企业创新管理提质增效的指导意见》。工信部副部长冯飞在解读该意见时表示，《指导意见》提出十方面的主要路径，企业要结合自身实际，找准制约提质增效的短板和瓶颈问题，选择有针对性的主要路径进行突破，向内挖掘潜力、提质增效。

冯飞表示，从近期看，引导企业创新管理、提质增效，有利于企业控制成本，提高生产效率，加快技术创新，提升质量和服务水平；从长远看，企业创新管理的能力和水平不仅关系到企业的兴衰成败，更是产业乃至国家竞争力的重要体现。

《指导意见》提出十条企业创新管理提质增效的主要路径，即加强成本管理和控制、强化资源能源集约管理、重视资源优化配置与管理、加强质量品牌管理、创新内部市场化经营机制、加快推动创业创新、积极发展服务型制造、推进信息技术深度融合创新、注重战略管理、加强全面风险管理。对此，冯飞表示，选择这些主要路径有两点考虑：一是既注重节流更注重

开源，既注重降本更注重增效。引导企业在加强内部管理和控制等方面做文章；引导企业创新发展方式，拓宽效益提升新空间。二是注重突出重点，强调新形势下的管理创新；尽量具体，有指导性和操作性，目的是指导企业结合自身实际，针对短板和瓶颈问题，选择借鉴若干有效做法进行突破。

冯飞表示，十大路径根据重点不同可分为三类。第一类是加强内部挖潜，实现降本增效。具体来看，要加强内部成本管控，实施全方位的成本管控；要强化资源能源集约管理，推进资源能源高效循环利用；要重视资源优化配置与管理，积极稳妥开展兼并重组，加强供应链管理；要加强质量品牌建设，提高产品附加值，创造品牌价值。

第二类是创新生产经营模式，拓宽效益提升新空间。要推进信息技术深度融合创新，利用云计算、大数据等技术深度挖掘客户需求；要积极发展服务型制造，有针对性地发展上游技术服务，中游生产服务，下游市场服务，延伸性服务及整合服务；要加快推动创业创新，鼓励和引导企业建立和运行创新管理体系；要创新内部市场化经营机制，探索引入内部市场化经营机制，激发内在活力和创造力。

第三类是提升战略应变和风险管理能力，为提质增效提供有效保障。具体来看，要注重战略管理，及时跟踪内外部环境变化，加快推动战略转型；要加强全面风险管理，建立风险预警机制。冯飞表示，为给企业创新管理、提质增效创造良好的环境，政府要加强示范推广、开展对标行动、强化服务指导和开展高水平管理咨询服务。“要严格公平执法，为企业创造公平竞争的市场环境。采取有效措施，降低企业融资、税费、用工等外部成本。”

本报记者

黄鑫

国投职业经理人制度改革迈出坚实一步——

核心是调动人的积极性

本报记者 齐慧

2016年8月17日，国投控股企业国投电力举行职业经理人聘用合同签订仪式。仪式上，国投电力公司董事会与6位职业经理人签订了聘用合同、绩效合约，同时明确了薪酬管理办法、绩效考核办法。此次是国投电力公司董事会首次自主决策选聘新一届经理层成员，实现职业经理人身份转换。

首批选聘的6位职业经理人实行任期制，3年为一个任期，聘期届满可以续聘也可以自然解除聘任关系，同时，按市场化原则确定薪酬，经营业绩和薪酬水平与市场对标。

“此次聘用合同签订，标志着公司职业经理人改革迈出了坚实的一步。”国家开发投资公司董事长王会生表示，推行

职业经理人制度是确立子公司市场主体地位的重要保障。

业内评价认为，此次改革从体制上解决了董事会和经理层“同纸任命”的问题，有利于进一步确立子公司的市场主体地位，实现职业经理人契约化、市场化、职业化，将进一步健全公司治理结构，有效激发发展动力。

同时，通过推动建立职业经理人制度，国投探索任期制，实行契约化管理。为严格契约化管理，建立由“一个指导意见、两个办法、两个合同、两个合约”组成的1+6制度框架，依法建立契约关系。

“人事制度一小步，国企改革一大步。要增强企业活力，核心是要调动人的积极性。”王会生表示，推行职业经理

人制度是深化人事制度改革的重要抓手。为此，国投公司重点落实了三方面工作。

第一，先后制定了《子公司推行职业经理人制度指导意见(试行)》《薪酬管理办法》和《业绩考核管理办法》。国投电力董事会采取市场化原则确定薪酬激励水平，将职业经理人薪酬水平与市场对标，根据市场分位确定薪酬分位，实现“业绩升、工资升，业绩降、工资降”。

第二，落实劳动合同。与职业经理人签订《职业经理人劳动合同》《职业经理人聘用合同》《年度绩效合约》《任期绩效合约》，明确双方权责、聘期、业绩目标、合同解除或终止条件和责任追究等内容。对于年度考核得分80分以下，且

无董事会认可的正当理由的，一律解聘。

第三，实行任期制，3年为一个任期。其中，集团内部产生的，解除原劳动合同，劳动合同期限与聘期一致，退休后实行社会化养老，个人人事档案转到人才中心保管；对不再续聘或解聘的职业经理人，一并解除劳动合同。

“下一步国投公司的改革试点，要加快建立体现市场化要求，与职业经理人管理机制相衔接的员工管理机制，通过体制机制创新，充分发挥员工的积极性、主动性、创造性。”王会生表示，目前国投电力职业经理人市场化选聘工作基本完成，契约化管理制度框架建立，逐步形成具备国投特色的职业经理人文化和体制机制，员工干事创业的热情进一步高涨。



本版编辑 韩叙 徐达
美编 高妍
本版邮箱 jirbyq@163.com