

刀刃向内锻造钢铁团队

本报记者 王金虎

国企改革三年行动

8月17日,山东重工旗下潍柴集团第40万台国六发动机下线交付,在行业内引起轰动。今年7月起,重型柴油车国六排放标准在我国全面实施,潍柴在行业内最早布局、最早投放国六产品,并将行业唯一的50%热效率技术应用在国六排放标准柴油发动机上。目前,潍柴国六排放标准柴油发动机已实现了对商用车各细分市场的全覆盖。

在行业重大转折关口,为何潍柴总是一马当先?“破釜沉舟的改革,让企业锻造出一支战无不胜的钢铁团队。”山东重工党委书记、董事长谭旭光表示,我们瞄准制约企业发展的痛点,刀刃向内,勇闯国企改革深水区,持续深化“干部能上能下、员工能进能出、薪酬能高能低”的常态化管理体系,为企业高质量发展提供内生动力。

砸碎“铁饭碗”

“改革不是等来的,是迎着矛盾干出来的,潍柴的发展史就是一部改革史。”对于改革,谭旭光这样理解。1998年,在市场经济浪潮的冲击下,潍柴这台“发动机”年久失修、锈迹斑斑,生产经营每况愈下,账面资金仅有6万元,债务却高达3亿元;1个人的活3个人干,3个人的饭5个人吃。在这一年,37岁的谭旭光临危受命,一场改革攻坚战随之打响。

“除了改革,企业已没有任何退路。制度上明确改革举措,执行中一碗水端平,谁也不能例外,不换届思想就换人。”谭旭光约法三章,铁腕实施定岗、定编、定员“三定”改革,人事、用工、分配“三项制度”改革,彻底砸碎“铁饭碗”,打破“大锅饭”。动员会上,一位分厂副厂长拍着桌子说:“办不到,不知道谁让谁回家。”不到一个小时,这位副厂长就被免去职务。

为跟上世界领先技术的脚步,2005年,潍柴聘请一名外籍高端人才担任潍柴动力技术总监,开出的年薪相当于当时潍柴高管收入的10倍。这名引进的高端人才给潍柴带来清晰的产品规划图谱、正向研发的理念以及科学规范的研发流程。“近年来,潍柴共引进海内外高端人才300多人,每一位高端人才的工资待遇都比公司高管要高。”潍柴动力副总裁、运营管理部部长姜宁涛说。

2018年9月1日,山东重工对中国重汽实施战略重组后,又将潍柴的改革经验移植到中国重汽。山东重工打响历时3个多月的作风转型、廉政整治等三大攻坚战,参与人数超过5万人,累计对近200名领导干部进行问责处理,全面激活管理细胞,持续优化干事创业生态。

实施国企改革三年行动以来,山东重工全力推进权属公司“两项试点”工作,构建了独具特色的“特别奖励+一票否决”激励体系,形成了“1+N”配套机制。截至2020年底,集团29户企业、143位经理层成员实施任期制和契约化管理及职业经理人试点,部分企业经理层成员薪酬浮动部分占比达90%。同时,山东重工还积极优化内部薪酬考核制度,搭建管理、营销、研发等宽带薪酬体系,同岗位人员薪酬差异达4倍以上,设置常态化科技创新奖励机制,



在中国重汽集团济南商用车公司总装车间,一线员工正为实现集团公司新目标加紧生产。
冯晓更摄(中经视觉)

个人奖励最高1000万元、团队/项目奖励最高500万元。

推行让谁干

领导干部“上去容易下来难”,一直是国企改革中的硬骨头。实施三项制度改革,就要从根本上破除这一难题,真正做到推行让谁干。山东重工痛下决心让“能者上、平者让、庸者下”成为常态,确保耳聪目明。

从普通技术员成长为潍柴中层干部的张红阳,坦言自己一路是坐着升降电梯成长起来的。2016年底,普通技术员张红阳升任潍柴集团旗下的法国博杜安公司副总经理,负责潍柴中法业务的协调工作。2017年7月,张红阳却收到了降职的处理意见。“主要原因是外语不够熟练,沟通不畅,导致了业务进展受影响。”就在张红阳做好回国准备时,一纸调令又把他调到了潍柴印度公司。彼时,正值潍柴第一块海外试验田——印度浦那工厂进入发展快车道。“从哪里跌倒就从哪里爬起来!”两年间,张红阳努力补语言短板,带领团队扎根印度开拓市场,用业绩证明了自己。

为保持领导干部队伍的激情,山东重工持续加大竞争性选拔力度,创新实施干部PK机制。潍柴分批实施全体干部公开招聘上岗,干部平均年龄降低到38岁,其中,“80后”占比达73%。中国重汽改革重组以来,领导干部由1600人降到1260人,平均年龄由46岁降到42岁,“80后”占比由27%提升到56%。

与此同时,山东重工充分发挥考核指挥棒作用,持续优化以业绩、能力、价值观认同和战略导向为核心的干部“3+1”考评

山东重工营业收入首次突破 ▶ 5000亿元
同比增长 ▶ 26.5%

利润总额首次突破 ▶ 200亿元
同比增长 ▶ 18.1%

重卡、发动机、重型变速箱销量 ▶ 全球第一

2020年

体系,强化机制刚性,实现领导干部“下”的常态化。2020年因考评优秀提拔干部66人次,因考评不称职、不担当、不作为、慢作为等问责,实施内退、降职等“下”的领导干部490人次。

英雄不问出处

刚刚投放市场的潍柴新一代国六高端柴油机WP7H,仅用8个月时间就从实验室“走出来”。承担这项开发任务的项目经理董朵,是一名2012年才加入潍柴的“85后”女工程师。她在众多竞争者中脱颖而出,成功中标潍柴“军令状”项目。凭借一股子闯劲儿,她带领一支平均年龄不足30岁的年轻团队,打破传统研发模式,极大压缩研发周期,顺利完成开发任务,成为潍柴第一个结项的“军令状”项目。

为激发人才创新活力,今年6月,山东重工围绕突破“卡脖子”关键核心技术,与潍柴、中国重汽高管签署29个“军令状”项目。项目采用公开竞标机制,共有466人报名竞标揭榜挂帅项目负责人。

“过去科研项目更多是按资历、职级

进行立项分配,现在‘英雄不问出处’,谁有本事谁来竞标。我就是通过竞标程序,承担了具体科研项目,这在过去是不可能的。”中国重汽揭榜挂帅项目负责人郭年程说。打破唯“身份论”,让有能力的人揭榜只是第一步。企业还明确科技项目研发进度和各项技术指标,出台配套奖惩考核制度。

据中国重汽集团副总经理郭磊介绍,他们根据项目的难度、科技含量、成果转化等维度划定了不同的奖励等级,根据项目完成情况与研发人员薪酬等直接挂钩,同时还和技术人员年度职级的晋升挂钩。

据了解,此次“揭榜挂帅”活动,潍柴和中国重汽将分别拿出1.4亿元和1.7亿元对研发人员进行奖励。

改革永远在路上。“实施国企改革三年行动,持续优化市场化选人用人机制,提升人员‘进’的标准、畅通‘出’的渠道,不断完善业绩导向、精准考核、刚性兑现的差异化薪酬分配体系,全面提升市场竞争力,坚决打赢新一轮高质量发展攻坚战。”山东重工总经理江奎说。

企业漫谈

最近,随着A股上市公司半年报披露收官,一些“晚交卷”的企业开始打起了“改成绩”的主意。

有的企业在前期业绩预告中大幅“预喜”,结果正式“成绩单”发布时,瞬间“变脸”,转大幅盈利为巨亏。有的企业在刚上市时,大肆炫耀绩优的财务数据,但上市一段时间之后的财务报表开始露出“真容”,亏损幅度一路飙升。还有的企业短期业绩波动太大,虽然有各种理由,但难以澄清市场质疑。比如,会畅通讯在今年一季度的净利润实现翻倍,而第二季度却“变脸”大降四成,在此过程中没有给出像模像样的亏损理由。

上市公司通过业绩预告“炫富”随后又更正,早已不是什么新闻。但上市公司业绩从“凤凰”变成“落汤鸡”,从盈利变为亏损甚至亏损数以亿计,如果不能说个明白,多数投资者会心生疑虑甚至愤怒。对于这些“业绩变脸”的原因,有的企业解释为财务人员测算失误,有的以投资失败、定向增发项目不佳等为由搪塞,还有的干脆说是受到外部不利因素等不可抗力作用的影响,导致商誉减值、资产减值计提。至于这些不可抗力到底是啥?商誉减值哪里来?计提数额如何得出?恐怕多数投资者是一头雾水,有些连企业自己也捋不清。

拨开谜团的浮云,上市公司“变脸”背后的真实原因不外乎几条:一是受行业和外环境环境影响,确实出现并购失败或经营不善带来商誉减值,这里的商誉减值更像一个什么都可以往里装的乾坤袋,不仅可以让再大的“业绩变脸”都能“蒙得下”,还不难堵住市场各方喜欢刨根问底的悠悠之口;二是在中介机构勤勉尽职和严监管等因素共同作用下,过去那些经过财务粉饰的数据开始露出马脚,与其继续藏着掖着,不如干脆“变脸”晒出来;三是有极少数上市公司管理层法制意识薄弱,妄图使出各种招数通过财务审计关卡,或者通过“业绩变脸”铤而走险获利。

无论什么原因,“业绩变脸”的危害对市场环境、企业自身、广大投资者而言都是显而易见的,必须用“零容忍”的态度坚决查处。建议监管部门在对待上市公司“业绩变脸”的问题上,发挥“刨根问底”的精神,一旦发现“猫腻”,必须一查到底、绝不姑息,不能高高举起,轻轻放下。倘若“业绩变脸”最终被查实涉及造假上市、虚假陈述等违规行为,理应受到严厉处罚,直至被清理出证券市场。

周琳

对业绩不能

京东向“实”而行

本报记者 黄鑫

在西藏林芝市波密县扎木镇东若村有一个藏天麻种植基地,在这里,物联网技术实时监测智能环境、农田作物生长及智能农仓等,种植环节还实现了品质全程溯源。这就是京东帮助波密高原藏天麻公司打造的智慧农场,目前波密高原藏天麻公司在当地雇佣农牧民近3000人,直接带动当地农牧民增收超200万元。

“供应链能力是我们的基础。而供应链又不仅仅是物流,对源头农产品种植、加工及采购标准的把控,与产业全链条供应商的深度协同,一直是京东多年来努力在做的。”京东零售大商超全渠道事业群全球生态拓展部总经理赵煜如是说。

在日前召开的“产业为本、数字为翼、以实助实”实体经济高质量发展路径研讨会上,京东集团副总裁曹晨表示,京东是一家同时具备实体企业基因和属性、拥有数字技术和能力的新型实体企业。无论是在乡村振兴中,还是为大型企业数字化转型升级、中小微企业降本增效,京东都取得了许多“以实助实”的丰硕成果。

什么是新型实体企业?国务院发展研究中心市场经济研究所原所长任兴洲认为,

新型实体企业一般有两个特点,一是立足于实体经济,为实体企业服务,推动实体经济更好的发展;二是具有数字技术能力,通过技术为上下游企业提供完整的解决方案,以提升实体企业的核心竞争力。

“新型实体企业主要依靠技术创新手段,提升实体经济产业链条的活力,从研发、制造到销售等环节都能实现数字化赋能及线上线下融合发展。”中国贸促会研究院副院长赵萍说。

中国政策科学研究会经济政策委员会副主任徐洪才表示,做强实体经济,横向降本增效,纵向提质增效,这不仅需要实体产业在转型升级中提升价值链,也需要数字技术与实体经济深度融合催生的新型实体企业“助攻”。

京东是如何“助攻”的呢?曹晨介绍说,目前,京东运营着数百万自营商品SKU(库存量单位),37万名员工服务着5亿消费者,建立起覆盖全国的供应链基础设施,上千个仓库总面积超过2100万平方米,服务触达超55万个行政村,92%区县、84%乡镇实现“当日达”或“次日达”。同时,京东开放自身积累的数字技术和供应链能力,为

数百万合作伙伴打开增长新空间。

面向乡镇农村,京东从2016年在河北武邑县打造“跑步鸡”开始,介入养殖、加工、品牌营销、物流、技术追溯等环节,陆续打造出游水鸭、飞翔鸽、游水鱼、跑山猪等标准化的农特产品,形成品牌化的京东扶贫产品矩阵,在全国更多地区复制推广开来,有效促进当地农民增收致富。

2020年10月,京东提出全面的“奔富计划”——以京东数字化社会供应链为基础,从打造新基建、发展数智农业和物流、建设数字乡村等方面入手,构建农产品现代流通体系,促进高品质农产品正向循环,为乡村振兴提供完整的解决方案,计划3年内带动农村实现10000亿元产值,带动更多农民实现共同富裕。

京东的供应链连接着全国300多个城市数百万中小门店,以及超过180个产业带的制造工厂。在接入京东供应链后,这些中小门店能获得在选品、物流、金融等方面的支持。对于产业带的制造工厂,通过京东“厂直优品计划”能降低成本、拓销路,还能获得系统化解决方案。

此外,超过1000家制造企业通过京东

打造的反向定制供应链,从消费者差异化需求出发驱动生产,提高供应链的效率和反应速度。2020年,工信部中小企业发展促进中心联合京东发布了全国性中小企业服务行动——“满天星计划”,在全国各地启动“一城一策”式专项服务,截至今年6月已覆盖全国26个城市,支持近25万家中小企业复工复产。

“基于数字化、智慧化的产业链、供应链进行分工,实体经济产生了更多的产业形态。我们尤其要关注中小微企业如何向新型实体企业转型。京东帮助中小企业转型,有工具、有支撑,为其成长提供了一套适用的方法论。”中国社科院财经战略研究院互联网经济研究室主任李勇坚说。

京东目前拥有——

37万 名员工服务着 5亿 消费者

建立起 覆盖全国 的供应链基础设施

上千个仓库总面积超过 2100万 平方米

服务触达超 55万 个行政村

92% 区县、84% 乡镇实现 “当日达” 或 “次日达”



本版编辑 王琳 辛自强 美编 王墨哈