

6 管理诊所 Management Clinic

老区国企重组改革的实践与探索 如何避免做表面文章

66 国企改革步伐越来越快。公开信息显示,从3月下旬到6月中旬将近3个月的时间里,国务院国资委已经7次对央企和地方国企进行调研。

■ 何善愷

国企改革步伐越来越快。公开信息显示,从3月下旬到6月中旬将近3个月的时间里,国务院国资委已经7次对央企和地方国企进行调研。其中,地方国资改革是此次调研的重点之一,调研的省份有豫鲁粤赣湘辽闽等,分析人士指出,这次密集调研,既是总结国企改革经验,也是督促下一步改革。同时,央企和地方国企的改革不仅是各具特色,而且也是“各有打法”。

本文以江西中烟为例,就地方国企重组改革的“各有打法”做一个全面和深度剖析,从中对国企改革思路、措施及成效作一些交流和探讨。

江西中烟是江西省内第一利税大户,但是,相对全国其他烟草强省,江西中烟公司生产点多而散、小而弱、技术装备落后、自动化控制水平较低的状况,制约了企业的发展和和管理水平的进一步提升,也成为江西中烟必须突破的瓶颈。为此,改革重组赣州卷烟厂,调整公司生产布局显得尤为紧迫和重要。

2012年,根据国家烟草专卖局“卷烟上水平”的总体部署和江西省“十二五”规划,经国家局批准,将原赣南卷烟厂和原兴国卷烟厂进行重组改革,两厂合一,进行易地技术改造组建赣州卷烟厂。作为江西中烟的一家基层制造企业,赣州卷烟厂承担着较重的生产任务,被赋予的期望也很沉重,但留给企业的时间窗口却不多。企业重组改革启动之时,各项基础都十分薄弱,面临的问题矛盾也千头万绪,重组改革之路不轻松。

重组改革之“三难”

重组改革之难,难在人和。客观上,企业重组,不可避免要解决岗位重叠、人员冗余的问题,原赣南卷烟厂和原兴国卷烟厂1000余名员工岗位几乎都要重新划定。与



此同时,两地员工从相距100多公里的南康、兴国,跨城迁徙到赣州工作生活,吃、住、行、子女教育等,都是摆在面前实实在在的问题。主观上,两厂员工在文化认同、管理理念、生活习惯等方面也存在差异,人心不齐,沙砾难移。

重组改革之难,难在事顺。一方面,新厂组织架构需要重新搭建,制度建设和流程规范也需要重新调整。另一方面,面对之前两厂员工都未曾接触过的新设备、新工艺,以及MES信息化系统,如何迅速组织生产,提升技能操作水平,保证完成生产任务,也成为迫在眉睫的问题。管理与生产,两手都要抓,两手都要快。

重组改革之难,难在利正。一方面,长期以来两厂员工在收入上存在一定差距,如何缩小差距和统一收入,考验着企业的勇气和担当。另一方面,如何激励员工摒弃陋习,在新厂奋发作为,为企业创造效益,也考验着企业的智慧和眼界。为员工谋正利,为企业谋效益,是企业重组改革必须解决的课题。

如何避免重组改革做表面文章

如果这些问题不能妥善解决,重组只是形式上的重组,改革也只是名义上的改革,谈不上企业的提质增效,也很难为振兴苏区发展作贡献。为了解决重组改革中遇到的种种困难,赣州卷烟厂采用了“共识在前,实干在中,优化在后”的总体思路,迅速打开了局面。

一是平稳融入,优化队伍。为保证各项工作不受影响,在中层干部尚未开展竞聘上岗的情况下,原两厂中层干部暂时安排到相对应中层岗位各司其职。平稳过渡

期后,通过竞聘上岗等方式,精减了近20名中层干部。同时,本着“平稳融入、人岗匹配”的指导思想,根据相关时间节点和工作推进计划,1000多名员工相继安排到位。岗位安置完成后,后勤保障同时跟上,出台过渡政策,积极争取地方政府支持,妥善解决员工吃、住、行、社保、子女就学等问题。员工安家立业的难题解决后,企业进一步从思想观念上融合两厂职工,保障平稳融入目标的顺利完成。建厂三年,全厂上下无一例上访事件,无一起恶性冲突。2015年,企业获全国总工会“模范职工之家”称号。

二是建章立制,达产达标。新厂结合实际,全面启动各类制度建设和工作流程制定等工作。投产首年,共制定发布各类技术、工作标准300余项,基本实现各项工作流程全覆盖,2017年企业成为江西中烟推广规范管理工作的试点单位。生产组织方面,在设备尚未完全到位的情况下,组织力量边安装边调试边生产,加快人机磨合,加大质检力度,确保产品质量。同时,分批次派骨干技师到兄弟厂家跟班交流学习,邀请兄弟厂家优秀技师到厂带队指导,还与江西理工大学合作开设技能提升班,着力提升员工技能操作水平。在信息化生产模块上,派专人协同厂家边调试边学习,培养年轻骨干以最快的速度掌握信息化技术。投产首年,面对纷繁复杂的局面,企业仅用9个月就完成了全年生产任务。

三是改革薪酬,力争上游。一方面,为尽快缩短原两厂干部员工之间的收入差距,新厂经过深入调研,广泛征求意见、反复测算,在过渡薪酬制度基础上完善并建立了赣州卷烟厂自有的薪酬制度。另一方面,打造“以企业发展贡献论英雄”“能者多劳,多

劳多得”“向生产一线倾斜”为指导思想的绩效考核体系,让能者上、庸者下、劣者汰,营造“人人求上进,事事都上心”的工作氛围。在企业定位上,以“打造一流企业,行业优秀卷烟工厂”为目标,为员工指明了努力方向,在企业上下营造力争上游、敢为人先的进取氛围。

重组前后的指标对比

2015年,在公司年底考评中,企业各项指标综合排名位于首位,实现了“大满贯”;2016年,16项对标指标提升率位列行业第一。

通过江西中烟的大力支持和全厂上下的共同努力,赣州卷烟厂重组改革的各项过渡工作基本完成。在“共识在前,实干在中,优化在后”的指导思想下,企业进一步优化和打磨重组改革工作中的细枝末节,以精益管理为抓手,以“管理技能双提升,效率作风齐改进”为工作重点,历经人事用工制度改革、绩效考核制度改革等一系列措施,经过2014“融入之年”、2015“磨合之年”、2016“关键之年”的三年奋斗,企业已经逐步迈上正常的发展轨道。与重组前相比,实现了财政贡献、工业产值、卷烟产量“三个翻番”,真正成为赣南中央苏区的重点企业,江西中烟的支柱企业,地方政府的纳税大户,用实际行动践行了国企的社会责任,实现了江西中烟对赣州卷烟厂技改的初衷,为振兴原中央苏区经济发展写下了烟草工业浓墨重彩的一笔。

赣州卷烟厂的重组改革,只是苏区振兴浪潮中一个小小的缩影。随着国家对国企重组改革的新要求、新目标,江西中烟改革的路还很长。 (《中国经济周刊》)

▶▶▶ [上接 P5]

莞商是什么样的人？

莞商不仅敢闯国内市场,而且从一起步开始,他们就自觉地、主动地把自己置于国际市场的大舞台上,敢与国际大商家、大企业,一争雄长。东莞的经济以外向型为主,几乎都是面向国际市场的。莞商根据不同的市场打不同的牌,有些是依靠劳动力优势、成本优势,有些是依靠规模优势、技术优势,有些是依靠管理优势、人才优势,有些是靠自己开山劈石,有些是靠借船出海,有些之各施各法,拓展各个不同层面的国际市场,把“东莞制造”的招牌,打遍全世界。

截至2016年3月,东莞累计设立的境外投资企业370家,涉及中方投资总额10.1亿美元,主要分布在全球35个国家和地区。

莞商的足迹,还深深地印在“一带一路”上。早在2007年,莞商、新闻传媒集团总裁黄创基就大胆“走出去”,在泰国建立了华语电视台东盟卫视(MGTV),收视信号基本覆盖整个东半球。2012年,“中国女鞋教父”,莞商张华荣挺进非洲埃塞俄比亚建成鞋业王国。在张华荣“杀出一条血路”后,郑桂珍、方锡波、方广华、彭苏华、曾解林、陈贵、黄妙,“开心”(应其要求使用网名)等莞商纷纷效仿,抱团闯非洲、走中东,在遥远而未知的异国他乡安营扎寨,投资建厂。2016年5月,唯美集团对外宣布,将投资1.72亿美元在美国田纳西州建厂,这是中国首个赴欧美投资的陶瓷企业,也是东莞土生土长的民营企业中首家赴美投资建厂的企业。2016年7月,东莞在南非和迪拜设立两大境外展销中心助力莞商“走出去”,共有1000多家东莞企业及唯美陶瓷、玉兰墙纸、华尔泰铝塑板、以纯服装、新景泰服饰等50多个知名品牌入驻展销。

在海边长大的人,没有谁会害怕风浪的。已存在两千多年的海上丝绸之路,使莞商早已习惯于在惊涛骇浪中,扬帆搏风,奋进不止。如今很多人说起“中国制造”和“世界工厂”,都一脸不屑之色,但这一代的莞商,一穷二白起家,拼死拼活,在世界产业链中,挣得一环之地,把中国变成世界上最能赢钱的国家,岂是容易的事情?

一个时代的人,只能做一个时代的事。你让莞商在20世纪80年代初,把牛棚猪栏一拆,就建起高技术含量、高资金含量、高附加

价值率的高新技术产业,可能吗?路是要一步一步地走,包子要一口一口地吃,你不能吃到第十个包子的时候饱了,就说前面九个都不用吃了,光吃第十个就好了。那些看不起“世界工厂”的人,是站着说话不腰疼。

莞商的敢闯,还体现在超前意识和开拓精神上。有一种尚无考证的说法:远的来说,东莞人的祖先有一部分是古代流放到此的官员,之所以被流放,是因为那些官员思想开放,敢说敢做,甚至还敢顶撞皇帝;近的来讲,东莞有不少人是1949年南下的解放军留下的,这些人也是很有开拓精神的。然而,无论这个说法是否有一定道理,莞商的闯劲依旧让人不得不佩服。

莞商敢闯,却不是鲁莽蛮干的“傻大胆”,而是做事讲究“稳稳降降(稳扎稳打)”。比如做生意,莞商从不好大喜功,既尽力而为,又量力而为。莞商、金城营造掌门人王国强说:“生意场上,我所理解的敢为人先,不是没钱也敢借几百亿元,而是在能力之内精益求精。所以,我有1元钱,我就只做1.1元的生意,不会冒进,永远有钱留在银行,随时预备出粮。”

莞商是一群特别聪明的人。

聪明、灵活,这是广东人的一大特点。为什么会有这个特点?也许要从他们的基因上做一番探究。中国历史上几次大规模的移民潮,几乎都是从北往南移的。秦始皇征服岭南之后,南征大军在当地安家落户,开边殖民。沿着秦军入粤的路线,从西江向珠江三角洲扩散。后来秦二世又派了一批妇女到岭南为驻军缝补衣服。这是中原人口第一次大规模南迁,他们与当地的越族人结合,开枝散叶,繁衍子孙,形成了岭南地区最大的族群——广府民系,也就是东莞人的祖先。

从秦汉亡兴、安史之乱、隋唐五代,到宋末、南宋末,大量的北方人进入岭南,落地生根,传衍不绝,不断为当地族群注入新鲜血液,印证了一种说法:血缘愈远的人结合,他们的后代愈聪明。移民愈多的地区,经济、文化、社会也会愈活跃,纵观世界,莫不如是。

莞商聪明,还有一个原因是一方水土养一方人。东莞地理上靠着大江大海,向内有东

江相通,向外有大海相接,境内河汉纵横,交织如网,文化带有很鲜明的水的印记。具有包容性、流动性,灵活变化,顺则有容,逆则有声,都是水的特点。莞商的性格,也是如此。

当年人民音乐家冼星海在创作《黄河船夫曲》时,把广东民歌《顶硬上》的旋律融入其中,他说:“广东因为近海,人比较聪明,在音调旋律方面受到外国一点影响,但有爽直、流利、热情、很甜的气味。”所以,孔子说“仁者乐山,智者乐水”,是有几分道理的,说莞商是乐水的智者,亦未尝不可。明代理学家丘浚曾称:“岭南人才最盛之处,前代首称曲江,在今则以为无逾东莞者。”

莞商有一句口头禅,就是“冇问题”(没问题)。他们和他们说什么困难,他们都会气定神闲、淡定回答:“冇问题。”尽管有时问题“鸭梨山大”。当初全国第一家“三来一补”工厂——太平手袋厂,就是这样办起来的。港商拿个款式时髦的手袋样板来,问他们能不能用一个晚上,造出完全一样的手袋。那些从来没做过手袋的东莞人,竟一口答应:“冇问题。”经过一晚折腾,他们果然把手袋造出来了。港商大喜过望,说要在这里开一家手袋加工厂,那些一无资金,二不懂管理,三没有销售渠道的东莞人,又是干脆地答应:“冇问题。”

莞商凭什么?就凭着目光如炬,嗅觉灵敏,善于捕捉市场的空位,一有机会就上。在东莞产业转型升级的关键时刻,劲胜、凯格、长盈、伯朗特、智衍、拓斯达等公司纷纷启动了“机器换人”战略,不但用机器人解决了用工荒,极大地提高了企业效益,还对外产出机器人及智能设备,实现了由“人口红利”到“机器人红利”的转变。而眼光独到的莞商,“玩具大王”、龙昌国际董事长梁耀刚说:“我做的生意都是别人做不了的。看准了项目就大胆上,等到别人都做的时候,我早就转行或淘汰不做了。”

莞商做事聪明而“醒目”(机灵),只要路口没立着“行人止步”的牌子,他们就要迈开步子走一走,没准路就让他们给走通了。商场如战场,先到为君,后到为臣,能喝“头啖汤”,就是真本事。所谓有条件要上,没有条件创造条件也要上。这句话口口人人会喊,但“创造条件”这四个字,千钧之重,不知包含了多少智慧、勇气和艰辛在里面。

有人总结莞商的行事风格是“非禁即入”,确实如此,改革开放初期广东有一句流行语:“遇见绿灯快步走,遇见红灯绕路走,没有灯时摸着走。”讲的就是广东人善于利用政策发展经济,善于创造条件变着法子经营,决不观望。

莞商认为,一定要走,陆路不通走水路,水路不通天上飞。

总之,决不停步!当时,中央要求“摸着石头过河”,也就是说,没有现成的经验可资参考,也缺乏成熟稳定的制度保障,一切靠自己摸索。在社会艰难的转型过程中,风能经常出现摇摆转向,各种利益矛盾错综复杂,东莞每走一步,几乎都会引起各种争论甚至非议。

莞商发挥了最大的聪明才智,遇山开路,遇水架桥,前面没有路,就自己开一条路。他们不是“冇问题”,而是有什么问题就解决什么问题,随机应变,见招拆招。他们把世界上最有钱的人吸引到东莞来投资,把全国贫困的人吸引到东莞来打工,成就了东莞的辉煌。于是有人慨叹:“要以此说东莞是国内一等聪明的城市也无可不。”

莞商是一群特别低调的人。

务实与低调几乎可以说是孪生兄弟。务实的东莞人不太懂得争“话语权”,这一性格特点,与生俱来。福建人陈振龙在明代引进了番薯,又是请官府推广,又是著书立说,又是盖先薯祠,大锣大鼓地宣传,还请历史学家详加考证,描画出番薯从福建传向北方的路线图,弄得满天下的人都以为福建人是种番薯的鼻祖。在百度百科里,陈振龙被冠以“甘薯之父”的名号。其实,闽人引进番薯比莞人晚了十几年。可东莞直到2011年,才在虎门为引进番薯第一人的陈益立了一尊塑像。

由此可见,莞商之低调,由来已久。同样,全国第一家“三来一补”工厂的名次谁属?顺德、南海都来争,东莞人却因拿不出当年那个“粤字001号”的企业牌照来作证,使这个“第一”至今仍有争议。这就是他们低调惯了的结果。

很多年来,莞商都以低调的方式表达着

甘肃探索 “戈壁农业”破瓶颈 冀成中西部地区 “菜篮子”

“我们有土地优势,甘肃有1亿多亩戈壁、1.8亿亩沙地、480万亩盐碱地,不用流转、不用征拆,远离污染源,建设成本低,光热资源丰富,最受大型龙头企业青睐。”甘肃省省长唐仁健26日在兰州提出,现代农业方面,甘肃要把发展“戈壁农业”作为重要抓手,“戈壁农业”完全可以成为甘肃农业生产方式的革命性创举。

甘肃是中国农业文化起源地之一,农业自然条件多样,农业发展优势众多。按照官方规划,发展现代农业、提高农业机械化水平、种植标准化等关键词成为甘肃未来五年发展探索的方向。

来甘肃工作近3个月的甘肃省省长唐仁健,已多次赴甘肃各地进行调查研究,并与当地官员、企业家进行深入交流。

唐仁健26日在甘肃省委理论中心组学习会议上说,“甘肃经济发展中的许多问题,包括今年以来我们面临的严峻下行压力,都和重化工产业比重大这一结构问题有关。产业是强省之基、富民之源,做大做强了产业,经济就有了支撑点,甘肃要在优化产业结构、转变发展方式上破题。”

“要把发展戈壁农业(包括沙漠、盐碱地)作为重要抓手,推广扩大规模,储运加工、品牌打造”,唐仁健详细表述,“我让省农牧厅算了一笔账,保守估计3至5年可以达到120亿元(人民币,下同)的产值,如果步伐快一点,向上争取资金多一点,投入力度大一点,突破了戈壁滩引水滴灌的问题,产值可以做到600亿元以上。”

甘肃张掖已与国内著名的农业产业化企业海升集团达成了合作发展“戈壁农业”的意向。

唐仁健还提出,处于内陆省份的甘肃,不沿边、不沿海,“一带一路”倡议的提出,为甘肃更好发挥通道优势、面向更大范围开拓市场提供了机遇。依托这一机遇,甘肃完全可以把河西走廊广阔的戈壁滩打造成西北乃至中亚、西亚、中东欧的“菜篮子”生产供应和装备制造产能合作基地。

着力发展现代农业。中共甘肃省委书记林铎还提出,甘肃将推动国家级与省级现代农业产业园、农业科技园、农民创业园和设施农业、高效节水农业、草原畜牧业可持续发展示范区建设,推进国家级育种制种基地建设,引领形成与市场需求相适应、与资源禀赋相匹配的现代农业发展区域布局。 (丁思)