

固本浚源 木长流远

——中铁二十三局集团轨道公司防亏增效纪实

■ 唐丽华 蔡崇金

求木之长者,必固其根本;欲流之远者,必浚其泉源。中国铁建二十三局集团轨道公司是只有十年发展历史、职工400多人的年轻企业,面对前所未有的市场挑战,认真贯彻股份公司、集团公司的防亏增效会议精神,调整战略,提升管理,节支降耗,固本浚源,连续7年实现所有项目无一亏损,2012年成功迈进中国铁建20强并名列第九、产值利润率位列第二名,2013年人均创利18万元,2014年实现利润首次突破亿元大关,在市场“严冬”中透出一抹浓浓的“春意”。

重思想:破釜沉舟截退路

2014年是集团全面深化改革的第一年,在年初的会议上,两位党政主管在报告中都提出把“整治亏损项目”作为重点工作;之后,集团公司又在7月份召开亏损项目治理实施动员大会,并出台实施方案。力度之大,前所未有。轨道公司没有丝毫懈怠,为贯彻落实集团公司会议精神,于8月份召开了“精细管理 防亏增效动员大会”。基于目前没有亏损项目的实际情况,轨道公司党政把防亏增效理念又提升到另一个高度——少盈就是亏,告诫全体员工要居安思危,牢固树立“创效是企业第一要务”的意识。

轨道公司虽然连续7年没有出现亏损项目,但是他们认为盈亏是相对的。亏损有两种:一种是绝对的亏损,一种是相对的亏损。根据轨道公司目前的管理水平和项目状况,不能也不容许存在绝对的亏损。完成公司下达的年度或项目利润指标算盈亏持平,如果没有完成就是亏,超额完成才算盈。从此,轨道公司的亏损临界点就是创效责任指标。公司根据“少盈就是亏”的理念,制定了一套奖罚制度,截断员工亏损思想的退路。

走进轨道公司,你会在走廊醒目的地方看到这样一个标牌:第一才有理,慢进就是退;挣钱才有功,亏损就是罪。这样的标牌在轨道公司各个项目工地也可以看到,它随时提醒着每一个员工:不管是主观原因,还是客观原因,亏损

超额完成指标的项目经理就给予奖励,根据考核系数返还风险抵押金。有的项目成本创效奖励高达50多万元,开会的项目经理自然神采奕奕;有的项目一分钱没有,来开会的项目经理只能灰头土脸。

抢市场:科技打头抓滚动

在集团公司亏损项目治理实施动员大会上,董事长、总经理徐明新在部署下半年的工作时强调,要切实将科技专利转化为经营优势;要广交朋友,深交朋友,打牢经营根基。轨道公司始终坚持集团公司科技兴企战略,严格按照集团要求,提出“精耕细作 滚动发展”经营策略。目前,轨道公司不仅获得64项国家专利,还打开了广阔的制品市场。公司凭借科技优势获得的高铁Ⅲ型板、新型道岔板、地铁浮置板、纵向轨枕板、轻轨U型梁、高架声屏障等生产加工任务,已为公司创造上亿元的经济收益。

2014年7月24日,湖南长沙市榔梨镇产业园内,一阵长长的鞭炮声响彻云霄,轨道公司承建的长沙磁悬浮轨道梁工程破土动工。他们承担了磁悬浮全线11座特大桥共914片新型轨道梁的生产架架任务。轨道公司脱胎于磁悬浮,参建过被誉为“世界第一精度”的上海磁悬浮工程,获得国家科技进步二等奖和上海市科技进步二等奖。公司从此有了自己的“金字招牌”,并凭此技术优势成功承揽了长沙低速磁悬浮工程。

2014年,轨道公司两大高铁CRTSⅢ型板生产基地——民权轨道板场、龙城轨道板场相继开工,获得了郑徐客专和京沈客专总计6个多亿元的轨道板生产任务。早在2008年,在集团公司的帮助下,轨道公司受原铁道部的委托,承担了国家完全拥有自主知识产权的高铁CRTSⅢ型无砟轨道板科研课题。2009年,中国第一块高铁Ⅲ型板和新型道岔板就相继诞生在成都和上海两个研发基地。此外,公司已为上海申通研制了地铁道岔板、弹簧浮置板、T型轨枕板三个科研产品,为今后的承揽积攒了深厚的技术



“领导无私心,项目无亏损。”这是喻丕金和党委书记高炳荣经常在公司大会小会上讲的一句话,并把它作为一条重要管理经验在集团大会上交流。他们不仅是这样说的,也是这样做的。建筑工程,70%左右在材料,施工基本靠分包。两个因素中的任何一个,都可以决定项目的盈亏。轨道公司严格执行集团公司《劳务承包管理办法》,20个项目最多时有40支劳务队2000人左右,没有一个是与公司班子成员有关的。公司规定,劳务管理必须坚持先准入后选用、先签合同后进场、先计价后支付的“三先三后”基本原则。领导干部在工程材料供应和工程任务分包上,做到不推荐、不招呼、不暗示。

按照集团公司要求,轨道公司在财务、物资设备、责任成本管理上都采用了统一的信息化管理系统,实行标准化建设。公司制定了劳务招标实施细则和 workflows,一律采取清包工,所有主要材料、设备、大型器具等为公司控制;一律采用格式合同,实行谈判、签订、履行、管理、归档一条龙,避免了权力寻租;一律实行“三代”制:代发工资、代付设备租赁费、代付材料款。这样选择的队伍,企业好管,项目敢管,队伍服管,省时省事省费用。几年来,公司从未发生过劳务队捣乱和违约的现象发生,更没有因劳务队原因给企业造成经济损失和不良的社会影响。

公司坚决执行股份公司、集团公司实施的物资集采办法,根据自身实际情况制定了《工程成本内部消耗定额》,编制各项目的用工和原材料用量标准,对生产流程和工序实行全过程控制,各种费用一次定死。

拓思路:二次创效增效益

轨道公司是以制品为主的企业,具有工厂化生产特点,变更索赔非常困难,但是公司并没有放松二次创效的步伐。

1月10日,轨道公司“2015年责任成本管理暨二次创效试点项目推进会”在一个地铁项目部召开。由于市场变化影响,该地铁项目按原来投标单价算来,是一个零利润项目。但是项目负责人并没有未战先败,为亏损找借口,而是拓宽思路,群策群力,积极进行二次创效。他们通过方案优化、变更索赔、材料调差等方法,改变隧道开挖方式,增大了安全系数,降低了火工品管控风险,仅隧道开挖单价一项变更,就实现收益1800万元。目前,该项目已审批变更组价11项,增加投资2580万元,变更理赔率15%,效益金额2037万元,收益率达到52.3%。

自2011年起,轨道公司对每个上场项目都及时下达项目总利润和二次创效总目标,并在每年年初工作会上,对上一年度目标完成情况兑现奖励,鼓励员工积极进行二次创效。

身经百战志犹在,不信东风唤不回。在防亏增效这场硬仗中,轨道公司全体员工始终保持锲而不舍、精益求精的精神,在股份公司和集团公司指引下,努力开创专业化发展的新辉煌。

宣汉农商银行力推小企业金融业务

■ 杨亮

小企业贷款难,是当前普遍存在的一个突出问题。宣汉县农商银行因时势而变,成立了小企业金融服务中心,始终秉承“小企业成长伙伴”的市场定位,以“银企携手、共赢未来”为目标,全面树立小企业金融服务品牌形象,大力推广小企业金融服务业务。

全面调研 了解市场

据四川新闻网消息,为进一步了解县域小企业金融需求,该行小微金融部、小企业金融服务中心全员奔赴县域各个行业展开市场调研,通过深度访谈、入户访谈、电话咨询、陌生体验等方式,从外部市场、银行同业、本行内部、其他竞争对手等角度了解了县域小企业经营状况、未来规划、资金需求、上下游情况,拟定了对各行业潜在客户群体的金融服务方案,形成了100余页的小企业信贷业务市场调研报告,为下一步更好地开展小企业金融业务提供了有效指导。

力度大。为切实将此次市场调研落到实处,小微金融部、小企业金融服务中心全员兵分五组,早出晚归,耗时20余天,共收回市场调研问卷1000余份,高质量的市场调研为今后全面营销奠定了市场基础。

覆盖广。本次调研对象覆盖了县域批发零售业、工业、医药行业、农业、交通运输业、传统服务业、银行同业等行业以及县域商会、协会,共计走访了100余家企业,全面、深入的调研,了解了宣汉市场环境总体情况、服务范围内市场基本情况。

成效显。通过调研,了解了县域宏观经济及金融政策导向,县域小企业数量、特征、分布及融资偏好,银行同业相关小企业信贷产品,分析了各行业金融需求,积累了一大批潜在客户。

强化学习 提高素质

为提高业务素质,推动小企业业务发展,宣汉农商银行小微金融部、小企业金融服务中心把日常学习纳入前期重要议程,采取集中学习和自学相结合。工作时间之外全员集中学习、集中讨论,并制定了自学任务。为进一步检验学习效果,每周举行一次理论考试,并将成绩予以公布,对考试成绩较差者,进一步增加学习内容和时间。通过学习,增强了全员理论知识,有效提高了队伍素质。

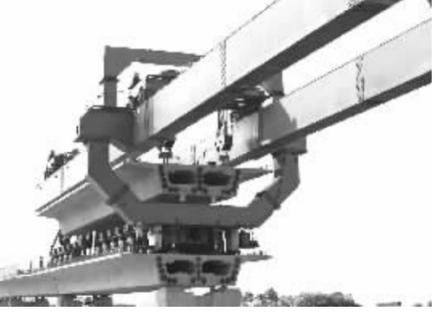
主动出击 全面营销

在传统信贷业务中,部分客户经理固守“千方百计收贷款,坐等上门求贷款”的旧式经营理念,缺乏对贷款市场的深入调研分析,贷款营销的观念极其淡薄。小企业金融服务中心在细分市场、产品创新、市场定位、营销控制等高层次的现代银行营销理念的基础上,切实做到让现代银行营销理念的“生根发芽”。

观念先行。小企业金融服务中心营销经理坚持“行商”营销理念,变被动为主动,树立“发展是第一要务”的观念,破除“怕字当头、知难而退”的思想,树立“敢于争先、迎难而上”的观念,破除“坐门等贷”思想,树立“主动营销”观念,大胆走出去适应激烈的市场竞争。

量体裁衣。在对客户的发展现状、特征、客户融资需求以及风险分析的基础上,小企业金融服务中心分别对不同特点的客户提供有针对性的信贷产品。通过对符合目标行业、目标市场需求的不同金融产品,有针对性、个性化地解决其因缺乏有效、足值的抵押物而被银行拒之门外的困境。同时中心将根据市场调研情况,结合客户信贷资金需求,创新其他金融产品,设计综合金融服务方案,做好交叉销售。

交叉营销。为努力提高客户资源的占有数量,小企业金融服务中心交叉营销POS机、EPOS机、结算服务、手机银行等多种金融产品,为客户提供全方位的金融服务,同时向客户积极宣传我行关于客户忠诚度的利率优惠政策,真正做到用服务和真诚留住客户。努力完善自身的银行服务功能,完善机具程序的顺畅,建立合作基础,用最优质最便捷的金融服务留住客户。积极创新服务方式和产品,扩大营销服务对象的范围,增加服务项目和品种,真正达到与客户双赢。



在轨道公司就是一宗罪。这是因为轨道公司在成立之初,吃够了亏损的苦头。在付出了沉重的代价之后,以执行董事、总经理喻丕金和党委书记高炳荣为首的领导班子以破釜沉舟的决心,提出了这样的防亏理念,并以制度的形式把这种理念落实下来。

集团公司董事长、总经理徐明新多次在讲话中提到,治理亏损项目,要理顺责任主体,细化经济指标,强化项目经理职责,增强过程控制。轨道公司严格落实这一指示精神,在每年年初的“三会”上,都会与各项目签订年度目标责任书,这里面包括二次创效指标、责任成本指标、产值利润指标、安全质量指标、应收款项回收指标、上交款指标、信息化管理指标、劳务队管理指标、标准化管理指标等,并根据上一年度的指标完成情况兑现奖罚。因此,每年的“三会”都成了项目经理的紧张时刻,一年下来为公司创造了哪些效益大家都拿到桌面上摆一摆,没有完成指标的项目经理就会被处罚,或罚款或降级,并没收风险抵押金;

优势。

2010年,公司主动参与吸收转化法国赛思达U梁新技术,经四川省科技厅鉴定生产工艺达到了国际先进水平。公司凭此生产工艺一举拿下了上海地铁11号线、16号线、迪士尼专线、17号线的U梁生产任务,并成功拓展了青岛的U梁市场,建立青岛蓝色硅谷线的U梁生产基地。

2012年,轨道公司被评为“上海市高新技术企业”,仅这一项荣誉就节省了税收800多万元。轨道公司近年来的实践证明:科技项目的利润高,有的高达30%以上。公司“二五”期间盈利2.8亿元,有一半以上是科技产品贡献的。

强管理:选好劳务用好材

2013年初,轨道公司对所属管片厂灌浆头配件实行集中招标。7家投标单位中有一家单位的负责人是公司执行董事、总经理喻丕金的亲侄女。大家都觉得她中标的希望最大,但最终她却因高出1元左右的单价而出局。

“四川元素”亮相汉诺威电子展

■ 博事

深入产业技术和市场发展方向,大力寻求和拓展国际市场,成为近年来中国企业特别是中国西部企业积极“走出去”的重要目的。3月16日至20日,2015德国汉诺威消费电子、信息及通信技术博览会(“CeBIT”)在德国举办,中国作为今年汉诺威电子展合作伙伴踊跃参与。承载着四川企业寻求对外发展的愿望——面积达288平方米的四川展馆也迎来该项展会上的首秀。展会期间,四川省还举行了电子信息产业发展说明会、重大展会活动推介会等多项推介活动。

10余家川企抱团进军汉诺威

据中国商务新闻网消息,地处中国西部的四川省,是“大熊猫的故乡”,也是中国的经济大省、资源大省、人口大省、科教大省和重要的产业基地,正在成长为中国西部地区的经济中心和对外开放高地。

此次汉诺威电子展,由四川省经济和信息化委员会、四川博览事务局等相关政府部门率领的四川参展企业共13家,包括在中国电子信息行业知名的迈普、九州等众多优秀企业。短短几天内,他们顺利与一批外国同行或相关企业签订了系列合作协议或订单。

大型四川馆的参展展品内容颇为丰富,涉及人们工作和生活的方方面面,包括交换机、路由器、网关、控制开关、射频芯片、智能热水器、家庭影院、行车记录仪、智能门锁、超低功耗高性能解码器、光前、牌平板电脑、激光投影机以及服务技术方案等。其中,特装展位面积72平方米,主要展示四川最具亮点和科技含量的产品、技术及服务。

值得关注的是,来自四川九州电气集团研发的最先进的激光工程投影机在成都天奥电子股份有限公司最新研发的北斗卫星定位手表、原子钟等在会上大展风采,受到

国际电子业界的青睐,展示了中国及四川电子信息领域的先进水平。

全球约半数 iPad 产自四川

3月16日,四川省经济和信息化委员会主任王海林在四川电子信息产业需求及发展说明会上表示,四川是中国的重要产业基地,近年来加快发展电子信息等七大优势产业,全力推进页岩气、节能环保装备等五大高端成长型产业发展。其中,电子信息产业已成为四川最重要的支柱产业之一。

据介绍,2014年四川省电子信息产业完成主营业务收入6306.7亿元,同比增长13.8%。全省生产微型计算机7619万台,全球约有半数的iPad产自省会城市成都;生产彩色电视机1027.7万部,当地电器巨头长虹集团是“中国最著名的家用电器制造商之一”;生产集成电路41.2亿块,全球每两台笔记本电脑的芯片就有一枚在成都封测。

王海林说,中国政府倡导的推动移动互联网、云计算、大数据、物联网等与现代制造业结合,与德国工业4.0计划有异曲同工之妙,欢迎德国企业前往四川投资兴业和发掘新机会。

2016年西博会邀德国企业积极参与

中国西部国际博览会秘书处副秘书长、四川博览事务局副局长杨庆龙在16日推介四川重大展会活动时,积极邀请德国参与第十六届西博会相关活动,并欢迎德国企业积极参加将于2015年10月下旬在四川举办的中国西部(四川)进口展及国际投资大会,以实际行动持续深化四川与德国的良好交流合作。

杨庆龙表示,德国与四川经济互补性强,合作基础良好,相信双方能够进一步发挥各自优势,加强务实合作。西博会作为中国西部地区最重要的对外开放合作平台,有效

地推动了中国西部与的国际世界各国间的经贸交流合作。第十六届西博会拟于2016年10月下旬在成都举办,正在积极推动德国参与,同时举办一系列活动,包括中德经贸文化交流活动。

近几届西博会上,先后举办的中国(四川)——德国机械投资贸易合作洽谈会以及第十五届西博会首度引入汉诺威工业博览会共同打造的中国西部工业制造与技术专业博览会,均获得了不少成功。代表团希望在第十六届西博会上能够巩固和发展已经取得的成果。

德企欲借进口展拓中国市场

另有消息称,今年2月,中国国务院已正式批准四川省会城市成都为汽车整车进口口岸,这是四川省首个、西部内陆第二个此类口岸,将打破数十年来四川进口汽车从天津港或上海港转运的历史。

与此不谋而合的是,在四川博览事务局(指导四川会展业发展的机构)的精心谋划下,将于今年10月23日~27日举办的中国西部(四川)进口展及国际投资大会,有望给世界各参会企业带来不一样的收获。该展会一起通过搭建新型平台来促进国际进出口平衡,推动构建中国开放型经济新体制。

杨庆龙介绍,该展会展览总面积5~8万平方米,涵盖先进生产设备馆、整车及零部件馆、服务贸易馆、“一带一路”沿线国家商品馆、友好城市商品馆、消费品馆6大展馆及室外展区。同期还将举办中国西部国际投资大会、2015中国西部进口商品采购洽谈会、中国—东盟投资贸易科技合作洽谈会等系列配套活动。预计来自中国境内外逾2万名嘉宾和客商将参与这一盛会。

不少德国企业家和商协会负责人表示,今年将把该展会作为组织德企重点参加的国际性展会活动之一,希望借此拓展中国特别是中国西部市场和发展空间。