

中国重汽 成都王牌战略目标展望与实施

□ 靳文生

2010年12月,中国重汽集团成都王牌商用车有限公司(简称重汽王牌)正式更换标识,有人认为,这个雄狮式的标识,给卡车行业注入了新的活力。从国家上牌照统计的车型来看,2010年虽然中国重卡、轻卡、微卡市场呈现较大幅度上升势头,但中卡却成下降趋势。而重汽王牌在企业重组、管理层人员更替、经营理念改变的情况下,公司中卡销量上升至超26万辆,汽车产销总量创历史较好水平。从而以优异的成绩告别2010年,进入了充满挑战和更大希望的2011年,并正在逐步规划、实施“十二五”期间的崭新蓝图,证明了中国重汽集团和重汽王牌公司有信心、有能力开创更加美好的明天。

立足新起点 不断提升公司市场营销力

至今10年来,中国重汽从一个困境求生的企业发展成为今天重卡行业的领跑者。2010年,中国重汽让人们记住的不仅是超过20万辆的销售业绩和第一辆重型汽车诞生50周年暨中国重汽改革重组10周年的庆典,更是重汽集团一系列的大手笔并购重组,包括去年以增资扩股的方式投资成都王牌,成立中国重汽集团成都王牌商用车公司。而与其他收购控股不同的是,中国重汽重组成都王牌汽车,不仅要在这个西南生产基地生产重卡,还要发展中、轻、微全系列商用车以及其他汽车产品业务。重组后的重汽王牌不负众望,2010年经受住了激烈竞争、柴油离奇短缺和原材料大幅上涨的考验,中卡自卸工程车保卫战取得胜利,市场占有率占到全行业的11.5%左右;特别是欧虎、钱龙两个车型同比销售增长78%,同时增加了新的业务模式,在控制风险的前提下积极推进保兑仓业务,进一步给公司经销伙伴减轻资金压力。除川、渝传统优势市场外,在贵州、湖北、广东、湖南等地区也取得了良好的销售业绩;在新疆、甘肃、福建、浙江等地区实现了较大幅度增长。公司去年出口整车也达到创纪录的600辆。目前,重汽王牌已有能力每月销售出库1万多辆车,团队的协调能力、营销能

力、组织管理能力,已提升至一个新的水平。

汽车是改革开放以来我国发展最快的制造业之一,也是去年后危机时代中增长最强劲的行业之一。盘点2010年,中国重卡市场已剧增至101.7万辆,成为了世界上第一个重卡销量突破百万辆的市场。从世界经济来看,尽管国际金融危机的影响和不确定性仍然存在,但欧洲一些拥有强大制造业优势的国家经济恢复明显,非洲对世界经济危机的滞后反应也即将过去。所以总体来看,若我们依托重汽集团公司的出口网络和自身的出口渠道,并有效利用边贸合作,我们的出口量会持续大幅度增加,今年有望超过3000台,实现出口的历史性突破。

2010年的重卡盛世,一个极其重要的原因要得益于国家为应对金融危机而投下的4万亿元投资计划和扩大内需的政策导向,它们带动了工程车辆和物流车辆需求的大爆发。这一方面反映出中国重卡市场是个政策导向明显的市场,一方面也反映出国内经济持续强劲增长的势头。目前从国内宏观经济形势看,4万亿元的投资已近末期,2011年国家的货币政策正从适度宽松转向稳健紧缩;但另一方面,随着西部大开发的深入实施,“十二五”期间国家将投入近7000亿元新开工23项重点工程,涵盖了铁路、公路、机场建设及电力、水利、煤矿、石油、天然气等多个方面,行将给中重卡市场带来极大发展机遇。而从重汽王牌自身看,投资3000万增加设备,2011年我们的产能将有大幅度提高,日产可达380台。加上商务政策的优化、产品营销组合的调整和公司上下各方的努力,相信重汽王牌今年的销量定将会有大幅度增长。

追求高目标 打造重、中、轻、微全系列产品

根据重汽集团的总体规划,重汽王牌2011年的产品定位是:发展重卡、中卡、轻卡、微卡全系列商用车,涵盖工程车、载货车、牵引车系列,同时发展城市运输车、环卫专用车、纯电动载货车等产品。在新的形势下,重汽王牌要加快产品的技术更新,迅

速提高产品档次和竞争能力;中重卡将在重汽集团的支持下,引进先进的技术,按照国际标准,开发有较高技术含量的产品,以高质、优价占领市场;轻微卡要面向广大农村用户,以可靠性好、经济适用为特点,迅速打开市场,增加市场份额。

由此形成了我们2011年产品组合的指导思想:在大力推广7系列新产品的同时,巩固并发展现有的优势产品,进一步提高老产品的竞争力,特别是黄金底盘的主导地位——开展精品工程活动,着力提升内蚀质量,对现有产品进行大刀阔斧的工艺提升;优化底盘匹配,大力提升整车可靠性,使其更具竞争力;在中重自卸车上,积极推广欧虎、乾隆系列,提高市场占有率;在巩固现有自卸优势的基础上,大力推广平板车;努力推广轻卡系列产品;打造新的销售亮点,并将王牌公司系列改装车型全面导入市场。从而经过3到5年时间,投入30亿元左右,把重汽王牌建成生产能力达40万辆规模,拥有重、中、轻、微全系列商用车生产基地。要实现上述规划目标,重汽王牌的产销量要在现有基础上增长十几倍,这对重汽王牌来说,无疑是重大的考验、严峻的挑战,也是极具诱惑力的宏伟蓝图。

力行多措施 构筑工商合作双赢新平台

未来企业的竞争,不只是五花八门的营销,更重要的还在服务。当前,随着市场竞争的日趋激烈,卡车行业竞争的主战场正逐渐向售后服务市场转移。随着社会的发展进步,人们的消费心理越来越成熟、越来越理性,维权意识越来越强,对售后服务的要求越来越高,这就对我们的售后服务工作提出了更高的要求。我们强烈地意识到重汽王牌现有售后服务工作还有很多不足之处和不适应的地方,售后服务方面的竞争优势尚不明显,这是我们所必须正视和面对的现实。对此,我们必须坚定不移地把售后服务工作做精、做细、做好,不断提高服务的水平。

在发展是硬道理事实上成为了市场是硬道理的当今时代,2011年重汽王牌营销工作将以持续推进现代化营销体系建设为核心;加速创新、

完善品牌经营模式;加速提升基础管理水平和整体经营质量;加速打造务实进取的营销团队;通过营销体系能力的整体提升,拉动年度6万辆销售指标的全面完成。

在销售管理方面,重汽王牌将持续引进集团公司的销售一线通,加强监控和业务指导。同时构建总部、省级代表处、经销商的专职营销团队三级销售管理模式,从组织建设上保障全价值链的营销能力。为加强网络建设、提升网络能力,我们要求重汽王牌经销商要遵守规范的制度,要求他们严密快捷的组织、信息管理,良好的客户关系、融资能力、销售实战能力和品牌建设能力等素质,都必须得到迅速的提升。为做好销售终端和服务终端的能力建设,重汽王牌将千方百计支持和帮助经销商、服务商进行公司治理;经销商要打造自身的竞争优势,增强发展后劲;同时加强经销商和服务商的横向合作,建立畅通的销售终端信息反馈制度。要进一步强化对各团队的专业化、职业化培训,强调新品导入、弱势突破、新网点成长的个性化商务支持,切实提升营销能力。

我们的竞争力主要来源于产品和渠道。在为客户提供优质合适商品的同时,我们要围绕终端,同时大力创新营销模式。过去王牌公司主要采取买断经营模式,在增强经销商责任、降低管理风险方面起到了重要作用。但对新市场开发,新产品推广,扩大经销商与王牌的合作等方面有其局限性。改革营销管理模式,就是要以促进产品销售为出发点,根据不同地区和经济发展的水平,采取区别对待、灵活多样的模式,比如在经济发达地区,探索建立商用车4S店、汽车超市等营销模式,同时还要选择有良好信誉的经销商,有效利用金融政策,大力探索信贷销售、保兑仓销售等多种金融支持的销售形式以扩大销售规模。

矢志强品牌 树立以精品奉献社会新形象

重汽王牌今后的服务网络建设标准,应是在成熟区域内没有死角、没有空白。通过1至5年的努力,使王牌“亲人服务”成为国内最及时、最周到、最热情的服务;成为同行业内

服务质量最高、服务效率最高、服务增值最大的服务。为此我们一是要继续强化营销服务网络建设,进一步调整优化服务站的结构和布局,加快新的服务网点的开发和建设,深化各服务站的功能,全面提升现有服务站的维修和服务水平。二是进一步完善备件保障供应机制,理顺备件供应渠道,加大备件储备力度,切实为售后服务提供充足的备件支持。三是重点做好新产品的推广及其售后服务工作。四是继续做好售后服务体系的培训工作,健全和完善售后服务培训保障机制,不断加大培训力度,坚持定期集中培训和灵活培训相结合,以科学务实的态度,注重实际培训的效果。从而尽快树立重汽王牌走红市场的品牌新形象。

重汽王牌成绩的取得,主要得益于重汽集团公司的正确领导,得益于合作伙伴的大力支持和密切合作,得益于广大用户的信任和厚爱,得益于合资重组为王牌公司注入了新的活力。预计到2020年,全国公路货运量将达到200亿吨,货车总需求数量约为1000万辆,中重卡由于运输效益方面的优势,将成为主要增长点。未来10年间,将形成一个总规模约6000亿元的中重卡市场,其中,西部约占30%以上的份额。随着成渝地区城乡综合改革试点工作的推进尤其是新农村建设,西部轻微卡汽车的市场将会以高于中重卡的比例大幅度增长。在此情况下,重汽王牌的整个销售管理模式将进一步提升,进一步导入集团公司一些先进的管理经验,着眼企业未来发展,完善销售、服务管理、配件供应等措施,使重汽王牌的品牌价值获得明显的提升。公司规划到2015年实现10万台中、重卡,30万台轻、微卡的目标,成为一个年产40万辆的举足轻重的大型商用车基地。

沧海横流,尽显王牌本色;价值领先,方显王牌风采。驰骋在前进道路上的重汽王牌,正以全新的姿态吸引着同行业关注的目光。路在脚下,事在人为。让我们燃起心中激情的火焰,为我们共同的事业、共同的梦想,奋力拼搏,勇往直前,不断创造重汽王牌更加美好的未来!

(作者为中国重汽集团成都王牌商用车有限公司总经理)

当好煤矿“四员” 给力安全生产

□ 左红英

党支部书记是基层党组织的主要负责人,在基层党的建设和发挥党组织作用方面起着其他领导干部不可替代的重要作用。在多年的工作实践中我深深体会到,煤矿企业党支部书记要融入中心工作找准自身位置,切实当好“四员”促进煤矿安全生产。

一要当好调研员,了解矿情民意。调查研究是马克思主义的工作方法,是我们党的优良传统。新的历史时期,随着煤矿形势任务的不断发展,人们的思想观念和各种需求也在不断的发展变化,调查研究更是成为煤炭企业掌握大量信息、科学研究决策的重要因素。党支部书记要充分掌握和运用好访问调查、问卷调查、抽样调查、个案调查、普遍调查以及比较调查等各种调研形式,深入到党员群众中去,面对现实,启发、引导党员群众讲真话、说实情,耐心倾听不同意见,加以整理、分析和综合,运用科学抽象的方法找出各种信息之间的内在联系,发现事物的本质,得出理论性的结论,供支部研究、运用和决策。

二要当好指导员,带头学习知识。建设学习型党组织,是煤炭企业提高党员综合素质、保持党的先进性的紧迫任务。自中央下发《关于推进学习型党组织建设的意见》以来,梁宝寺能源公司党委就对两级党组织和全体共产党员的学习目的、学习内容、学习标准、学习方法提出明确而具体的要求,并在下发有关党的理论、党的历史书籍的同时,购买了安全生产、岗位应知应会知识书籍和其他有关书籍,全体党员人手一册。党支部是执行上级要求的最基层组织,党支部书记是最关键的组织者和指导者,要雷打不动地坚持学习制度,不断创新学习方法,在组织好自学的基础上,利用好“三会一课”、党员活动日、政治学习日和班前班后会等时间,通过集中学习、讨论交流、知识竞赛、热点访谈和推广典型经验等形式,耐心引导、精心指导、细心辅导、周密部署、务求实效,把学习型党组织建设落实到煤矿最基层。

三要当好监督员,保障制度落实。安全法律法规和制度意味着规则、秩序与职责,它通过强制性和激励性手段,在煤炭企业安全生产中发挥着至关重要的作用。党和政府为保证煤矿的安全生产,制定了一系列安全法律和法规。煤矿企业根据自身实际,也出台了各方面的安全规定制度,如梁宝寺能源公司自去年下半年新班子调整以来,在

完善和坚持过去行之有效的安全制度的基础上,创造性地实施了“六大责任考核体系”,把制度的制订、实施、监督、检查与考核系统完美的结合起来。作为基层单位的党支部书记,要牢固树立“安全生产不管谁抓都不越位”思想,在认真学习和掌握的同时,当好制度的讲解员和监督员,严格执行和落实“六大责任考核体系”,积极发挥安全制度落实和监督的重要作用,组织党员开展岗位无“三违”、责任区无事故活动,带领党员和职工群众争做本质安全人,确保安全生产长治久安新局面。

四要当好战斗员,发挥带动作用。俗话说:“喊破嗓子,不如做出样子。”党支部书记以身作则,就是无声的命令;处处起模范作用,也是权威的体现。因此,党支部书记在做好支部工作的同时,一定要注意自身的战斗作用和带动作用。在各项重要的工作任务中,能到场、能组织、能指挥、能参战,凝聚支部一班人,带领党员职工群众出色地完成各项任务。要求党员当好职工群众的表率,党支部书记更要首先当好党员的表率。真正做到平常时候最先看出来、困难面前最先站出来、关键时刻最先豁出来,为企业保持稳定科学快速发展做出党支部书记应该作出的贡献。

创新“六有六戒” 国企领导人员绩效考核评价机制

□ 张斌

全面贯彻落实科学发展观,必须大力加强各级领导班子和干部队伍建设,建立起体现科学发展观要求的干部政绩效考核评价机制。梁宝寺能源公司在认真总结提炼、深入调研的基础上,围绕建立科学的干部考核评价机制,创新性地提出了抓工作有韧劲、解决问题有办法、分管工作有特色、日常工作有提高、整体工作有效果、干部群众有公认;工作中要力戒分析问题推过揽功,遇到问题上推下卸,解决问题束手无策,问题过后办法很多,汇报工作假大空虚,总结成绩夸大其辞的“六有六戒”干部绩效考核评价机制。形成了以实绩“论英雄”、凭实绩用干部的正确导向和用人机制,引导广大干部特别是领导干部树立科学发展观和正确的政绩观,促进了企业决策和重大工作的落实到位,推动了企业又好又快发展。

一、目前干部考核评价机制的现状

一是考核主体单一。目前的绩效考核,往往局限在组织、人事部门内部进行,绩效考核的指挥棒握在领导手中,领导干部绩效大小、是非功过,员工看得最清楚,但却没有发言权、决定权。员工参与的广度和深度不够,员工工作为考核主体的作用不能得到有效发挥。

二是考核指标体系不全面。目前

政绩效考核的指标体系大多局限于安全生产方面,政绩效考核重经济指标,只要完成生产任务,实现安全生产,就有了政绩,对于工作方法、成本消耗、工作质量,干部自身学习和依法行政方面的考核没有明确要求。

三是考核结果与干部奖惩使用时有脱节。对干部任用不是看政绩用干部,而是搞平衡、搞照顾,或“考核而不用”,或“要用才考核”,造成考核与使用脱节。有的虽然强调考核结果,但考核结果的使用不规范,不稳定,而且激励手段单一,主要是提拔任用,对实绩突出的应给予什么样的精神和物质奖励等方面难以规范操作;而对实绩一般和较差的应如何鞭策和处理,缺乏统一的尺度和具体的硬性措施,使考核结果的运用缺乏科学性。

二、“六有六戒”考核评价机制的主体内容

为尽快改变现有干部考核办法在长期执行中出现的一些不和谐现象和问题,我们将干部考核评价分为两个部分进行考核,“六有”是干部执政能力的体现,是提拔使用干部的标准,“六戒”是干部日常工作中存在的现象,是考核的依据。

1、“六有”:一是强抓工作要有韧劲。韧劲就是面对挑战和困难,信念不动摇、步伐不停滞、百折不挠,坚韧不拔,勇往直前,不达目的不罢休,有一种一抓到底的精神和不畏困难的

勇气。二是解决问题要有办法。办法就是思路、对策,在问题面前不气馁、不认输,积极主动,迎难而上,敢于面对,勇于闯关,有化解矛盾,解决疑难问题的对策。三是分管工作要有特色。特色就是创新,对工作要想他人所不曾想,谋他人所不曾谋,为他人所不曾为,善于用新思想、新思维、新思路谋求突破,开创工作新局面。四是日常工作要有提高。就是对常规工作不降低标准,不放松要求,不应付凑合,持之以恒、严谨细实的抓牢抓实,以此推动工作上台阶。五是整体工作要有效果。就是善于统筹兼顾,统揽全局,求真务实,办实事、求实效,做到日常工作有提高,重点工作有突破,各项工作齐头并进,协调发展。六是员工要有公认。群众心中有杆秤,做官先做人,做人靠做事,作为一名国企干部既要德才兼备,更要立党为公,勤政廉政,在工作、生活、作风上能够严于律己、洁身自好,以良好的形象赢得员工的拥护和认可。

2、“六戒”:一戒出现问题推过揽功。有了问题失误,过错是他人的,功劳成绩是自己的。对自己有利的事,想方设法争揽,唯恐得不到;对自己不利的事情,千方百计躲闪,不敢承担责任。二戒遇到问题上推下卸。遇到问题不是主动为组织分忧,积极想办法解决,而是被动应付,消极对待,工作敷衍塞责,推诿扯皮,把“球”踢来踢去。三戒解决问题束手无策。知

识功底薄,技能功夫差,工作思路窄,解决问题办法少,困难面前不知所措,一筹莫展。四戒问题过后办法很多。事后诸葛,评头论足,自己办不了不害羞,别人办成了却不服气。表现在问题面前装糊涂、没招数,问题过后灵感颇多,耍聪明。五戒汇报工作假大空虚。不说实话,不办实事,习惯花拳绣腿,做表面文章,弄虚作假,不求真实,善于吹嘘。六戒总结成绩夸大其词。总结工作报喜不报忧,善于装点门面,粉饰缺陷,夸大成绩,掩盖问题,哗众取宠,表现自己。

三、“六有六戒”考核评价机制的成效

树立了鲜明的考评导向。干部考核评价工作体现的是干部建功立业的方向,具有“指挥棒”的导向功能。干部考核评价鼓励什么、肯定什么、否定什么,可以确立一个标准、体现一种政策、折射一种作风,充分表明组织上需要什么样的人,群众赞赏什么样的人。通过“六有六戒”考核,增强了干部学习的自觉性、主动性,提高了干部运用理论解决工作中实际问题的能力。

亮出了干部工作实绩。少数干部说得多、做得少,热衷于“形象工程”,做表面文章,一个重要的原因是干部考核的手段不够科学,听取群众的意见不够充分。“六有六戒”就是让干部做的什么、干得多少自己说,做得怎样、干得如何群众评,让干事的人说

起来有底气,让不干事的人说起来有压力,挤干实绩水分,晒出工作实绩,倒逼干部想干事、会干事、干实事、不出事;真正做到不让干事的人吃亏,不让老实人吃亏,不让投机钻营者得利。我们把“六有”与“六戒”情况相互印证,对领导班子和领导干部分别进行排名,对实绩突出的干部予以提拔重用,对位次靠后的干部不予调整,并进行重点谈话,保证了所提拔的干部都是群众公认度最高的干部。

激发了干事创业的激情。随着“六有六戒”考核评价机制的实行,一个以六有为荣、六戒为耻的良好氛围已然形成,综采一区区区长房建红面对生产现场断层大、压力大、新职工多的实际,不向困难低头,积极想办法,采取各种措施,在保证安全生产的前提下,完成了兄弟单位两个月完不成的任务。机电工区党支部书记黄瑞祥,主动带领8名员工,在每班坚持隐患排查,时时确保系统安全的基础上,通过改进主井底装载控制系统的程序,使装载时间由原来的128秒减少到122秒,每天可多提煤600多吨,创效益几十万元。综掘三区区区长贾文中紧紧围绕区队安全生产实际,以“学技练兵、攻坚破难”为目的,狠抓质量标准化建设,该区负责的-708北翼回风巷和3412皮顺,在集团公司每次达标验收中都被评为精品头。

(作者为梁宝寺能源公司董事长)