

# 让“二次创业”为重汽王牌注入源动力开辟新局面

□ 中国重汽集团成都王牌商用车有限公司总经理 靳文生

中国重汽集团围绕“十二五”战略目标,在认真分析国内外形势、行业发展趋势和企业自身实际的考量下,适时提出全面实施“二次创业”,创造重汽发展新优势的重大战略举措。这是集团公司坚持科学发展观的生动体现,是在重组后经过十年改革发展取得巨大成就的基础上,应对国内外新形势新变化加快国际化发展的需要。不但为中国重汽适应市场变化,加快国际化进程提供了有力的理论支撑,同时针对企业发展中出现的新问题,为战胜自我、战胜竞争对手指明了可持续发展的方向。特别是对于加快发展重组不久的中国重汽集团成都王牌商用车有限公司(简称重汽王牌),找准了新的切入点,注入了源动力,有利于使刚刚进入重汽大家庭的重汽王牌公司,加速生产、营销和文化整合,开辟新的局面,尽快做强做大,迈上新的层次,实现重汽集团建设西部重要生产基地的发展蓝图。

## 一、“二次创业”为尽快解决重汽王牌发展中的问题提供了新的契机

中国重汽集团成都王牌商用车有限公司是集团总部山东省外唯一一家商用车整车制造企业。2010年8月28日重组,9月28日揭牌开始正式运营。按照集团战略规划,“十二五”末重汽王牌将达到年产40万辆,形成重、中、轻、微全系列的举足轻重的商用车生产基地。可谓集团公司按照国家《汽车产业规划纲要》要求,丰富集团产品结构,做优做大做强,快速形成战略扩张目标,而布局西南的一枚十分重要的棋子。

中国重汽通过十年改革,成就了中国重卡行业辉煌。在“十二五”开局之年,面对国际国内变化莫测的诡秘形势,在行业响亮地提出“二次创业”,是集团公司吹响坚持科学发展、加快国际化进程的集结号;是集团公司深刻剖析企业自身发展面临的新情况、新问题、新目标,实现重汽集团做大做强的

重大举措,为重汽王牌同样具有十分重要的战略意义。实践证明,通过近一年的重组经营,重汽王牌公司总体工作部署得以有序推进,各项基础管理渐入正轨,O11工程项目基本告竣,O12工程即将全面启动,公司下功夫研发的7系产品顺利下线,已全面进行市场推广。从上海国际车展到中标26届世界大运会指定后勤保障用车以及市场反馈意见,该产品已具备可期的竞争优势。今年1-5月,重汽王牌在整个行业市场低迷、很不景气的情况下,仍实现产销12万辆,赢利千余万,位居四川行业前列。

但我们也清醒地认识到,按照集团公司的要求,与同行业竞争对手相比,重汽王牌尚存较大差距,存在急功近利,忽视营销质量、配件质量等短期行为。综上所述,我们认为,这些问题的存在,是重组后的重汽王牌所必然遇到的常态现象,并不可怕,可怕的是我们不能正视这些问题,找不到解决这些问题的方法和根本措施。集团公司提出全面实施“二次创业”,创造中国重汽发展新优势,由此所提出的种种战略举措,无疑为重汽王牌尽快解决自身存在的问题以加快发展,提供了新的契机,指明了前进的方向,坚定了我们克服困难,努力实现重汽王牌又好又快发展的决心和信心。

## 二、在“二次创业”中增强源动力开启重汽王牌成功之门

全面实施“二次创业”,不但对于中国重汽集团巩固十年改革发展成果,继续解决发展中存在的问题,抢占行业竞争主动权,不断稳定和开拓国内外市场,全面完成“十二五”规划,实现又好又快地可持续发展,具有重要的战略意义,而且对于重汽王牌重组后的转型发展、做强

做大、实现公司的既定战略目标,有着十分重要的现实意义和指导作用。重汽集团十六届六次职代会提出实施“第二次创业”工程后,重汽王牌公司当即对有关内容和精神进行原原本本地传达,接着又作出全面工作部署,要求各党支部、各部门理论联系实际,迅速掀起学习贯彻的热潮,深刻领会“二次创业”的重要性、必要性和紧迫性,努力做到“三个结合”,即将二次创业与重汽王牌当前生产经营实际紧密结合,与完成好重汽王牌O11、O12工程项目相结合,与提高执行力、加速重汽王牌的发展相结合,从而更大力度地推进重汽王牌的生产经营、党建思想政治工作、精神文明和企业文化建设等工作。

存在决定意识,思路决定出路。为了在集团公司“二次创业”伟大征程中搞好重汽王牌的各项工作,重汽王牌各级领导干部应当统一思想,转变观念,身先士卒,团结带领干部、员工以满腔的热忱积极投入“二次创业”工程。应当看到,重组后的重汽王牌首先面临的问题是植入中国重汽先进的企业文化理念,将各项基础工作纳入严谨规范有序的管理,尽可能规避种种管理风险的问题。重组后,面对两种不同文化,不同的管理体制,必须转变原有民营企业长期形成的思维、行为模式,在员工队伍中广泛进行中国重汽企业文化价值、推行先进的企业管理模式和十年艰苦创业、创新改革等方面的系列教育。与此同时,针对原王牌公司农民员工占全厂总数80%,文化素质差,党建工作薄弱的实际,必须迅速建立党委、工会、共青团组织,发展党的新鲜血液,广泛开展党建工作,开展共产党员先锋号,社会主义劳动竞赛等活动和员工技能培训,提高业务素质和文化素质,尽快适应和融入中国重汽企业文化和严谨规范的管理。同时做到重组后在减少员工原有收入的基础上,要教育员工正确对待重组后薪酬待遇期望值问题,引导员工明白企业兴则员工富,企业衰则员工损,只有在企业发展的基础上,才能逐步提高员工幸福指数的道理。以便团结带领全体员工团结一致、步调统一、齐心协力搞好工作,全身心投入“二次创业”,在“二次创业”中开启重汽王

牌的成功之门。

## 三、结合企业实际在“二次创业”中开辟重汽王牌生产经营新局面

在全面落实重汽集团“二次创业”精神,实施“二次创业”伟大工程这个重要的发展节点上,作为重组后的重汽王牌,一切都是全新的,有条件有理由成为急先锋,也无条件地应成为整个集团所有二级公司的“试水者”和成功典范。由此必须下大力气、花大功夫解决好生产经营中的主要问题。

### (一)创新思维,梳理营销、服务、产品配套渠道,构建价值链营利平台

生产经营是企业赖以生存发展的根本。按照集团总公司战略规划,原有的市场营销、产品配套模式已远不能适应新的形势需要。在保留吸收的基础上,必须进行市场再造和创新整合。一是有的放矢地植入重汽先进的营销模式;二是在深入调研市场的基础上梳理、整顿、扩张营销渠道,形成经销商专营、积极性高、企业有赢利、经销商有钱赚的良好循环;三是规范产品配套环节,一律实行公开招标制、年度考核制,从资质条件、价格比较、质量保证、服务优势综合考核评估,实施优胜劣汰。

### (二)加快O11、O12工程技改项目推进步伐,夯实产能扩张基础

重汽王牌与国内一流商用车企业相比,产能条件、技术设备、市场营销等方面都存在一定差距。洞察市场竞争日益惨烈的现实,重组后,集团公司加大了对重汽王牌的投入,地方政府在土地划拨和政策等方面均给予了积极配合。这是加快重汽王牌发展千载难逢的机遇,重汽王牌需加以珍视,紧紧把握,方能赢得市场先机。目前,O11工程7系产品已顺利下线,其新建机器人驾驶室焊接生产线运营正常。7系产品无论是技改、工艺、产品可靠性、性价比与同类产品相比,已具竞争优势,今年5月与曼公司在上海国际车展同台展出,获得极大关注度,深受中外客商好评;同月参与国内一流轻卡竞标角逐,获得26届世界大运会中标车辆荣誉。O12工程中、重

型卡车、微卡生产扩能项目,现已全面启动,并将此提升到中国重汽集团商用车生产基地、成都市载货汽车基地的高度,与成都地方政府协同全力推进。该项目计划2012年初步建成。

O11、O12项目建成后,中国重汽集团中、重、轻、微全系列商用车产品格局将渐次形成,必将为完成集团公司“十二五”战略目标作出积极贡献。对此,我们不敢有丝毫的懈怠,当以“二次创业”的拼搏精神,如履薄冰,殚思竭虑,进行全力冲刺。

### (三)全力提升产品质量,用精品奉献社会

产品质量是企业永恒的主题。全力提升产品质量是重汽王牌目前乃至今后长时期关注的首要任务。1、全面梳理产品结构,对原有产品的整车设计、配置、技术工艺全方位进行逐一评估,不断完善,对质量缺陷进行限期整改。2、建立工程师负责制和总工程师一票否决制,对产品的设计质量、装配质量全程跟踪,严格考核。3、严格产品配套件的检验考核,对配套件的采购、入库、装配、售后服务全程监控,对所有配套企业必须进行年度综合评估考核,实行优胜劣汰。4、加大对质量提升的投入,用科技手段保证产品质量。先进的技术工艺保证,高质量的整车匹配是全面提升整车质量的可靠保证。我们要紧紧抓住7系产品上市全国推广和O12工程建设的契机,充分利用先进的设备、先进的技术、先进的工艺、严格的质量管理流程来加大提升产品质量的力度,以高度的责任心严控产品质量,以高精的科技手段来保证产品质量,真正做到“用品打造精品,用精品奉献社会。”

当前,中国重汽集团及其旗下的重汽王牌商用车公司正面临着重大的提升和转变,我们要以崭新的思路、创新的办法、改革的措施来推动“二次创业”。我们坚信,根据重汽王牌实际,全面实施“二次创业”伟大工程,做到“二次创业”与当前生产经营实际紧密结合;与完成好重汽王牌O11、O12工程项目相结合;与提高执行力、加速重汽王牌发展相结合,就一定能够按期完成集团公司赋予的使命,打开重汽王牌辉煌之门,建树重汽王牌辉煌基业!

## 中小企业倒闭的因果关系

□ 石立平

最近,中国一些中小企业的倒闭,大多数人认为是企业缺钱造成的。其实,中小企业倒闭的根源不是因为企业缺钱,而是企业难赚钱。企业缺钱是果,难赚钱是因。因为企业赚不到,所以才导致企业支撑困难。

那么,为何中国中小企业赚钱如此难呢?都是房地产惹的祸。说实话,这几年,在中国中小企业老板创业还不如炒房赚钱快,因为炒房利润高,增长快,而且成本低,赚钱轻松。如此体制,懒人致富,勤人受苦,创业者受罪,炒房者受益,所以中国大多数创业者都没有炒房者活得风光。社会如此发展,物价不涨才怪,企业不倒才怪。

中国的中小型企业之所以那么容易倒闭,是因为太多的老板没有把企业当事业做,他们只是把企业当生意做。笔者个人认为:如果一个企业家能把自己的企业当事业来做,那么他就会很专注。他的着力点会想着如何把事业做得更大,更好。他一定会执着、坚强、专一、长久地做自己领域的事,他工作的动力不仅仅是想着如何赚取更多的钱,而且会想着如何追求工作的成就感,如何成为行业的第一名。

如果一个人把企业当生意来做,那么这个人的想法和做法也许就不一样了。因为他的兴趣点是在钱上,而不是事上。所以当事情做得不顺利的时候,他会马上转行。另外,即使他的企业赚了钱,照样不会提升企业的核心竞争力。因为他认为创业的目的只是为了赚钱,而不是投资企业平台,打造企业品牌。所以对于做生意的人来说,老板创业的目的只是追求结果,而不想完善过程。即使企业老板赚了钱,他也不愿意把企业所赚的钱投入到企业里或员工身上,这就是老板做事业与做生意的区别所在,如果老板以做生意人的思维在做企业,那么注定企业难以升级。

因为对于一个做生意的人来说,肯定是什么赚钱就做什么,他们更多地是注重眼前赚钱的机会,而绝不会关注市场未来的变化。所以这就是中国大多数老板炒房的原因。因为对于短期利益来说,炒房的确比做企业赚钱来得快,来得轻松。自己为何一定要做企业,把自己搞得那么辛苦呢?可是他们没有想到,如果有一天房地产不好做了,企业靠什么来支撑呢?所以这就是导致今天大多数中小企业倒闭的主要原因。

# 关于深化社会管理体制改革的几点思考

□ 李绪斌

随着经济社会的快速发展,各部门制改革的深化,各地纷纷对自身的管理机构进行撤、扩、并或整合重组等改革。在这个过程中,多数地方经过认真细致调查、反复科学论证、严格组织实施,促进了社会公平正义,经济较快发展、社会和谐稳定。但也有些地方由于没有很好地坚持以人为本,处理好有关问题,不仅旧的矛盾未解决,且又累积新的复杂矛盾,增加行政成本。我以为,按照科学发展观的要求,对社会管理体制进行改革是必然的,但这种改革不能仅限于机构的简单组合,重点应该是建立健全和创新社会管理机制。

## 一、坚持科学发展,深入分析和研究制定社会管理体制改革的方案

在中国特色社会主义的旗帜下,经济社会的快速发展,人民生活得到了改善。但是,由于人们对物质文化生活需求的不断提高,各种社会矛盾也日益凸显。查找原因,追根溯源,很容易发现还是社会管理体制滞后,这就在客观上要求加快社会管理体制改革的步伐。《中共中央制定国民经济和社会发展的第十二个五年规划的建议》中强调要“更加重视顶层设计和总体规划,明确改革优先顺序和重点任务,进一步调动各方面改革积极性,尊重群众首创精神,大力推进经济体制改革,积极稳妥推进政治体制改革,加快推进文化体制、社会体制改革……”胡锦涛同志在《在庆祝中国共产党成立90周年大会上的讲话》中指出:“当前,世情、国情、党情继续发生深刻变化,我国发展中不平衡、不协调、不可持续问题突出,制约科学发展的体制机制障碍躲不开、绕不过,必须通过深化改革加以解决”。各地在进行社会管理体制改革的时,应本着三个有利原则:一是有利于提高管理效率,减少社会行政成本。通过改革减少机构、理顺关系、压缩职能、下放权利、便利百姓,这是社会管理体制改革的初衷。二是有利于经济社会发展,减少各种社会矛盾。通过改革解决经济发展不平衡、不协调、不可持续的问题。三是要通过改革,不断地改善人民的物质和文化生活。只有围绕这些原则研究制定方案,才具有实际意义,也才会行之有效。

## 二、坚持以人为本,周密部署和严谨实施社会管理体制改革的决策

凡是体制改革,都是对原有的旧体制进行调整、优化、组合等改变,经济管理体制是这样,政治体制和社会管理体制亦是如此。所不同的是,经济体制改革是经济政策的向好调整和变

化,所带来的是生产力的更大解放。而社会管理体制的改革,是对部门利益的重新调整,是对个人权利和责任的再分配,必将对个人利益产生直接影响。所以,党委、政府在部署和决策实施社会管理体制改革的方案过程中,既要兼顾部门利益,更要照顾干部职工的切身利益。目前我国正处于经济社会的快速发展期,同时亦处于社会矛盾的凸显期,社会中部分人群心理失衡,焦躁不安、仇富仇官,埋藏着许多不稳定因素,这些因素稍遇政府工作人员的不当行为都有可能被燃爆。因而在实施社会管理体制改革的方案过程中,既要考虑长远,也要兼顾当前;既要考虑大局,也要兼顾局部;既要考虑落实方案,也要兼顾个人利益。从一些地方社会管理体制改革的经验教训看,在改革过程中应重点做好三个群体的工作。一是妥善安置超编空岗领导干部。对在机构撤并中超编的领导干部,应妥善地把他们安排到相应的其他单位领导岗位上;年龄即将到杠的,可安排退居二线,不能因为改革牺牲这些领导干部的切身利益。二是妥善安置失业和待岗员工。对在体制改革中失去工作岗位的员工,要区分不同情况安排,对年富力强的员工,可分流安排到其他工作岗位上,对年龄较大的员工,可规定一个过渡期,在过渡期内可自谋职业、自寻出路,其原有的工资福利基本不降低,通过自然退休减员逐

步消化。三是照顾好离退休干部职工生活。在体制改革中要积极贯彻党中央、国务院关心离退休干部的政策,保证离退休干部职工的待遇不降低,生活不受影响,从而保证社会管理体制改革的顺利实施。

## 三、坚持实事求是,总结分析和对比补救社会管理体制改革的成果

事物的发展规律告诉我们,事物的量变是个渐进的过程,一般不会产生大的矛盾。而事物的质变是个骤然的闪现,不可避免地会产生一些复杂矛盾。社会管理体制的改革也是这样,由于原有的体制存在了较长的时间,其体制中人们的思维和行为已逐渐适应了这种体制关系。由于经济体制的改革和社会的转型发展,这种社会管理体制在适应改革和发展中暴露的矛盾越来越多,当对其进行手术式改革时,这些矛盾必然会集中爆发。但在体制改革中,总有那么一些人喜欢要权不喜欢担责,沾沾自喜于“大部门”、“大权力”,而对于改革中出现的矛盾却视而不见。从一些地方改革的经验教训看,领导责任心强改革的就好,矛盾自然少;领导敷衍塞责,改革就不好矛盾自然多。对于已经实施了的社会体制改革正确与否,只有在改革过后经过一段时间实践的检验才能做出判断。

关键是要实事求是地加以总结分析和认真补救存在的问题。“实践是检验真理的唯一标准”,社会管理体制改革的实施以后,各级要认真地进行总结和分析,改革后的体制机制同原有的体制机制相比较,有什么优劣,从而找出补救的办法。一是比效率是否大有提高。我们对社会管理体制改革的初衷即是精简高效,通过改革实现了这个初衷,即是改革的成功,相反即是不成功。二是比是否快捷的推动经济社会的发展。对社会管理体制实施改革,主要是通过减少机构、环节、职能,为社会提供优质高效的服务,如改革以后仍存在着推诿扯皮、肠梗阻等作风,那就不能算是改得好。三是比是否使绝大多数百姓满意得实惠。我们改革的目的是使社会管理体制适应经济社会发展和不断满足人们日益增长的物质文化生活需要,实现了这个目的即为成功,否则即是失败。通过这些对比,不可能说是完全地成功或完美无缺,也不可能彻底地失败,很大程度上是成功中有不足或缺点。对这些问题或缺点应采取积极补救措施,加以完善。

## 四、坚持继续往开来,在传承文化中创新社会管理体制改革的

凡是事物的存在,都不可避免地存在着文化元素,各地在社会管理体制改革的进程中,应把那些先进的优秀文化吸纳到新的体制机制中来,传承下去。按照唯物辩证法否定之否定原理,在事物的变革中,主要是肯定事物中的落后元素,肯定事物中的鲜活生命物质。所以各级在落实体制改革方案中,一方面要注重搭建和构筑新的体制机制,另一方面也要注意搜寻旧的体制机制中好的管理制度、方法、经验,才可以做到在体制改革实施中秩序不乱、工作不断、作风不散、干劲不减。一是健全组织机构,理顺工作关系。按照改革方案的设计,搭建好领导班子,组建好内设、所属各类机构,明确职能,理顺关系,保证政令畅通。二是完善制度建设,规范管理制度。吸纳原体制机制之中仍能沿用的制度,结合新的体制机制环境和需要,制定出新切实可行的制度,规范干部和员工行为。三是强化自身建设,塑造对外形象。在社会百姓的心目中对新组建的机构缺乏概念和印象,这就需要改革后的机构通过简化、规范、文明的服务行为,树立良好的自我形象。四是加强业内管理,发展行业事业。发展行业事业,惠及社会百姓,是社会管理体制改革的出发点和落脚点,改革后的体制机制必须倍加努力、团结和谐、无私奉献、积极工作、克难攻坚,促进社会事业又好又快地发展。以充分体现社会管理体制改革的优越,给社会百姓缴一份满意的答卷。

秀文化吸纳到新的体制机制中来,传承下去。按照唯物辩证法否定之否定原理,在事物的变革中,主要是肯定事物中的落后元素,肯定事物中的鲜活生命物质。所以各级在落实体制改革方案中,一方面要注重搭建和构筑新的体制机制,另一方面也要注意搜寻旧的体制机制中好的管理制度、方法、经验,才可以做到在体制改革实施中秩序不乱、工作不断、作风不散、干劲不减。一是健全组织机构,理顺工作关系。按照改革方案的设计,搭建好领导班子,组建好内设、所属各类机构,明确职能,理顺关系,保证政令畅通。二是完善制度建设,规范管理制度。吸纳原体制机制之中仍能沿用的制度,结合新的体制机制环境和需要,制定出新切实可行的制度,规范干部和员工行为。三是强化自身建设,塑造对外形象。在社会百姓的心目中对新组建的机构缺乏概念和印象,这就需要改革后的机构通过简化、规范、文明的服务行为,树立良好的自我形象。四是加强业内管理,发展行业事业。发展行业事业,惠及社会百姓,是社会管理体制改革的出发点和落脚点,改革后的体制机制必须倍加努力、团结和谐、无私奉献、积极工作、克难攻坚,促进社会事业又好又快地发展。以充分体现社会管理体制改革的优越,给社会百姓缴一份满意的答卷。

## (作者单位:温州市港航管理局)