

1. 回顾辉煌历史,树立坚定信心

2011年12月18日,玉柴集团总部彩旗飘扬,花团锦簇,来自玉林市、广西壮族自治区和全国各方领导、专家、同仁、记者等2000多位来宾与10000多名玉柴职工欢聚一堂,共同庆祝玉柴集团建厂60周年。

60年岁月,两万多个日夜,留下了玉柴人多少血汗辛劳,多少泪眼笑颦,几代玉柴建设者壮怀实业报国经纬,勇敢顽强地开拓,呕心沥血地苦战,一点一滴地积累,终于把玉柴从一家地方小厂发展成了一家蔚为壮观的企业集团,闻名海内外的动力王国,形成了全国最丰富、最完整的柴油发动机谱系,成为国内主要汽车、工程机械、农业机械等的首选动力。工程机械产品以土方机械与桩工机械为主导,产品的各项性能指标均达到国际先进水平;能源化工板块占据国内高档柴油油半壁江山;物流汽贸板块位居中国道路运输企业前三甲;专用汽车板块的环卫产品市场保有量和占有率行业最高……

60年,玉柴辉煌壮丽的成年礼。广西壮族自治区党委书记郭声琨、自治区政府主席马晓飞等各方领导,对玉柴集团建厂60周年表示热烈祝贺。马晓飞称赞玉柴由小变大、由弱变强的跨越式发展,形成了“两条产品线,多个产业集群”为支撑的发展格局:“在发动机高可靠、低排放技术研发上,创造了多个‘中国第一’和‘世界第一’,成为现代化大型企业集团和目前国内最大的内燃机生产基地,为自治区工业转型升级树立了典范,为自治区工业发展做出了突出贡献。”

庆祝大会上,玉林市市长韩元利为玉柴集团公司董事局主席晏平颁发了“玉林市功勋企业家”奖。晏平在大会讲话中满怀豪情地说:60年来,玉柴人以超前的思维、超前的心态和创新的意识,创造了令行业瞩目的“玉柴现象”。60年来,玉柴以振兴民族工业为己任,始终坚持自主创新,源源不断地向市场推出一系列具有自主知识产权的高性能、低排放、低耗能、低耗材的环保动力,在多个领域填补了中国发动机技术的空白,尤其在发动机排放方面领先国家标准2至7年,达到国Ⅱ、国Ⅲ、国Ⅳ、国Ⅴ、欧Ⅴ标准,成为名副其实的“中国绿色动力”领跑者。

60年来,尤其是近10年来年均达30%的快速发展和积淀,玉柴集团在“绿色发展、和谐共赢”核心理念的引领下,实现了在福建厦门、安徽芜湖、山东济宁、江苏常州、四川资阳、广东珠海、四川泸州、天津等地的产业布局,打造了发动机和工程机械“两条产品线”。凭借强大的产品链和优势产业板块,玉柴全力构建雄厚的科研实力,2007年成立的行业首家工程研究院,现拥有南宁、玉林两家国内科研基地;与美国布鲁奈尔大学、清华大学等名校合作共建的10余个国内外产品研发中心。与此同时,玉柴通过国家级“高新技术企业”的认定,玉柴技术中心位列发动机行业第一名并获“国家认定企业技术中心成就奖”。

近年来,玉柴完成了7项“十一五”重点项目的国家“863”高科技前沿研究课题和11项国家其他项目,主持、参与了25项国家标准的制修订工作,取得“全国内燃机技术委员会安全与环保工作组”和“全国内燃机技术委员会柴油机电控工作组”两项国家标准制定资格,是我国第一家最先达到领先国际排放标准并具备轿车用柴油机生产和配套能力的企业,世界首家利用现有零部件技术成功研发可再生空气混合动力发动机的企业。玉柴服务网络遍布内地32个省市自治区,经营业务延伸到亚、欧、美、非、大洋洲,设立有45个海内外办事处,2900多家服务站,柴油机配件专设29家分公司、212家专卖店;并实施主动跟踪服务和40公里服务半径,向海内外用户提供最专业、最快捷、最满意的售后服务……

经过60年来,尤其是近几年持续发展的玉柴,面对去年以来严峻的市场形势,上下紧密团结积极应对,形成一股强大的向心力,在通过多项措施切实保障员工工资是一线员工的新薪酬收入的同时,坚持苦练内功,凝聚人心,大力推行精



● 先进的铸造生产线



● 先进的发动机机加工生产线



● 2012年3月20日,玉柴举行经销商峰会暨新产品发布会

益制造,提高产品质量,增强竞争实力。终于在极其严峻的市场形势下,玉柴发动机板块在行业中增幅下降最小,市场占有率提升了两个百分点。尤其是在国内船电动力板块下降20%的不利影响下,玉柴船电动力的销量却逆势飙升,实现了70%的增长,续写了令业内称道的玉柴奇迹。这不仅折射出玉柴60年来尤其是近年来快速发展的外延和内涵扩大再生产积淀的强大硬实力和软实力,也提供了我们一个独特的角度去探索玉柴在跌宕起伏的国内外经济形势中,以坚实的基础勇迎挑战、顽强攀高的一些基本情况和原因。



做强做优迎挑战

——记广西玉柴机器集团大跨越后的新进取

□ 李春梅 梅昌富 本报记者 王剑兰



● 2011年6月29日,玉柴举行中国首台欧Ⅵ样机研制技术

与活力,生存能力持续增强,主要经济指标加速上扬,经营效益稳步提升——“十一五”期间,玉柴的销售收入从2005年的121亿元跃升到2010年的370亿元,相当于再造了两个玉柴。2005年,玉柴六大板块中销售收入超20亿元的只有发动机板块,旗下27家子公司中销售收入超10亿元的企业仅2家;2010年,玉柴除专用汽车板块外,其他5大板块的销售收入均超过20亿元,集团旗下销售收入超10亿元的企业增至8家,集团资产优良的子公司不断增加,已从去年发动机板块的一枝独秀发展为发动机、工程机械、物流汽贸、能源化工、零部件、专用汽车六大产业板块的大面积增长。

当代中国创造了经济发展的奇迹,也付出了粗放式增长的惨重代价。身处逆凉却忧心忡忡下的

玉柴人,以强烈的使命感和责任心大力转变发展方式,改造传统产业,历经努力,基本实现了从过去单纯追求规模、数量的增长,转变为追求发展质量和效益水平,尤其重视绿色发展的巨大进步。“十一五”期间,玉柴集团专利申请量达1000多项,授权量约700项,专利的申请量连续5年位居广西企业第一位。5年间玉柴投入2亿多元用于节能减排方面的改造,淘汰了一大批污染大、能耗高的设备、设施和工艺,每年节能效果达18305吨标煤,单位产值、单位综合能耗指标处于同行业先进水平。玉柴还源源不断地推出一系列具有自主知识产权的高性能、低排放、低耗能、低耗材环保动力。2010年,玉柴的多缸柴油发动机销量比1994年增加85倍,而产品的微粒排放总量却基本没有增加,为保护环境作出了巨大贡献,也为社会瞩目的“玉柴现象”增添了

新的亮点。近几年来,玉柴加快建立现代企业制度,推进以股权多元化为主的深度改革方面,走在了行业的前列。不少专家学者认为,玉柴已经成为我国机械行业的领导企业之一,玉柴集团无论是企业体制改革,还是企业内部机制管理创新,都为我国地方国有企业树立了标杆。中国内燃机工业协会副会长彭敏称:玉柴的发展说明,企业只有不断转变生产方式,调整产业结构,注重自主创新,注重人才培养,才能持续发展;“玉柴现象”对内燃机行业的企业体制改革、机制改革产生了一定的影响。中国经济体制改革研究会名誉会长高尚全指出,地处偏僻、没有垄断利益的玉柴能有今天的良好局面,依靠的是改革开放和在竞争中求生存的勇气,因此,“玉柴的国企改革具有全国意义”。

3. 狠抓质量提升,力行精益生产

当今世界,政治多元化、经济全球化的特征愈来愈明显,一类俱荣,一损俱损的相互依存也愈来愈紧密。尽管2011年以来,世界经济下行风险加大,国内产业经济和市场形势极为严峻,玉柴受制于国内外大环境,销量同比下滑,但晏平与同事们依然一如既往,坚持企业的集约式、高质量发展不动摇,尤其是坚持咬定质量不放松,制定了2011年产品质量提升50%、2012年将产品质量提升30%、3年达到产品“零缺陷”,及对质量问题“零容忍”的目标,并主持召开动员大会,向全体员工发出公开信,深刻分析了玉柴面临的严峻市场形势,向全体员工郑重提出打造高品质的“玉柴芯”、建设长效质量体系、完善质量责任机制的质量要求。

玉柴层层抓落实,将责任落实到每个人,就如同迅速提升产品质量和扭转当前的不利局面作出部署,层层签订质量目标责任状,明确企业人人都要肩负起质量责任,引导每个人都为质量工作作贡献。弘扬质量文化,对质量的不良现象进行曝光,将“零容忍”的质量要求坚决贯彻落实到每个环节,培养融于血液的质量意识。全面建设质量预防预警体系,开展生产线质量把关链活动,编制岗位质量把关手册,完善质量三级例会制度。由技术专家团队及技协协会牵头组织,全员参与开展“设计零失误”、“加工零缺陷”、“装配零错漏”等质量竞赛活动,同时设立38个公司级的技术质量攻关项目,不断提高员工的质量意识,加大落实力度……并从去年10月开始,正式启动精益制造项目,在产品、市场、营销、服务、成本等各方面全面推进精益制造,打造具有强大综合实力的企业。

面对严峻的经济形势,玉柴坚持把企业的发展放在全面发展的位置考虑,以“两手都硬”的原则,推动党建思想政治工作、群团组织工作和企业文化建设与生产经营同步发展。为此,玉柴提出“融入、协调、保障、服务”的政工理念,建立“结合、配合、组合”的党建工作模式,做到结合生产经营目标谋划党建工作任务,配合生产经营需要做好党建服务工作,党的工作始终围绕企业生产经营和

发展目标展开。

随着玉柴的高速发展,玉柴的子公司越来越多,基层党建组织建设也成了摆在玉柴党委面前的难题。玉柴在2010至2011年结合企业生产管理方式,健全党建管理的系列制度和业务流程,形成“党建目标管理”、“党建绩效考评”、“党务干部责任”、“党建制度规范”四位一体的党建业务管控机制,规范了基层党组织建设,加强了对基层党组织的管理,让党组织真正扎根群众。玉柴大力提高工作水平,改善工作风,相继进行了后勤机关作风整顿和干部队伍作风整顿,对玉柴党组织和经营班子工作作风进行了全面检查和提升。

为提升制造水平,玉柴党组织和经营班子最重大的管理提升措施是全面推行精益制造。玉柴是一个拥有2万余人的大型企业,只要机器一开动,就有大量的消耗,以前玉柴虽然也在陆续引进“卓越班组管理”、“现场5S”、“精益六西格玛”、“IE工程”、“人机工程”等管理模式,但是仍然缺乏一套能够全面统筹生产和质量管理的体系。2011年6月,上任不久的股份公司总经理吴其伟带队参观考察了博世等企业,回来之后,参与考察的中层干部都说,这次考察“具有重要的现实意义”。在后续几个月,玉柴邀请了专业的咨询公司对于玉柴的管理干部进行全面的培训。不久,一场声势浩大、全员推进的精益制造开始了。玉柴在“打造全球最具竞争力的专业供应商”的路途中,又迈出了新的步伐。

这期间,玉柴又做了一件具有深远意义的事。2011年9月,玉柴邀请高尚全、张小虎、王强等著名经济学家、行业专家以及国家发改委领导等在北京举行了一次关于国企改革和玉柴创新实践的高层研讨会,重点讨论了玉柴的体制改革问题。玉林市副市长谢甲军代表玉林市政府表态,将一如既往支持玉柴企业发展,支持玉柴集团改制。相信在不久的将来,机会成熟时,玉柴将借此改革动力,实现公司治理的商业化改革,最终实现“国际玉柴”的伟大梦想。

延伸阅读 | Yanshen Yuedu

通过玉柴领导班子率广大玉柴建设者的开拓进取,苦战奋斗,玉柴在国内外经济环境恶劣、市场竞争异常激烈的背景下,以大力推进改革创新、实施产业结构调整 and 狠抓质量、推行精益制造等具体措施,取得了奋战2011年和2012年的显著成效。2011年玉柴集团累计实现销售收入429.21亿元,顺利突破400亿元大关,同比增长15.86%。2012年在全行业苦度“寒冬”的极其严峻的市场形势下,玉柴发动机板块在行业中的降幅最小,市场占有率还提升了两个百分点,玉柴集团的销售收入同比保持平稳,这在今年严峻的市场环境中是极其罕见的。

曾有媒体这样赞许玉柴的售后服务:“全国服务热线:快速接听,彬彬有礼;各地服务网点:解答专业、服务周到。”是的,竭诚用户,为用户创造最大的价值是玉柴服务永恒不变的追求。2012年,市场环境不好,服务更重要,玉柴在服务方面下了功夫,构建起沿公路干线的服务网络,形成了纵横交错的立体保障服务网,外出服务更加快速便捷,同时制定了服务品牌建设和发展的长远规划,随着产品质量的逐步提高,玉柴将会实施产品全生命周期跟踪,给用户提供更好的服务。

与此同时,玉柴联合设在天津、北京、英国、美国、德国等海内外研发中心的力度,加大产品研发投入的力度,保持了公司在发动机领域的技术优势,从而促进了玉柴市场份额的提升,据今年8月份的数据显示,今年以来,玉柴在重型发动机领域、轻微机领域、船电动力领域以及传统优势市场(客车动力领域、新能源动力领域)等诸多细分市场均实现大幅增长,其混合动力总成销售同比增长300%。

玉柴集团在船电板块方面的发展,已形成三大公司,即珠海的玉柴船动、四川的南车玉柴,以及玉林总部的玉柴股份公司,在国内分属东南、西南、华南,已成鼎足之势。玉柴的船电产品品种齐全、型号丰富,被认为是覆盖高中低全方位的最齐全制造商。2011年,玉柴船电动力的产量为1万台,2010年,猛增到2万台,其中单机销量由原来3%的市场份额,跃升到15%的市场份额。今年前8个月,在国内船电动力板块下降20%的不利影响下,玉柴船电动力的销量却逆势增长,实现了70%的增长,续写了令业内称道的“玉柴现象”,相信走过半个多世纪不平凡历程,尤其是在近年来迅速登上发展新层次的“动力王国”,定将度过“严寒”,再跨越新高峰,书写发展企业报效国家和人民的新篇章!



● 获得中国质量奖的国家工程实验室领导玉柴

铸造度“寒冬”保增长的4. 过硬素质

目前中国工程机械行业正处于“寒冬”的漩涡中,今年1至8月,国内14家主要柴油机企业累计销量同比下滑22%。2011年经营业绩跨越400亿元大关的玉柴集团,同样躲不过市场下滑的袭击。但凭借领先适用的产品、雄厚的实力和强劲的发展势头,玉柴在这场“寒冬”的考验中,坚持逆势攀登。

在玉柴股份公司薪酬福利、人才储备分析诊断会上,晏平再次表示:“企业再怎么困难,也要保证不让一名员工下岗,还要保证员工的基本收入不下降,保障员工年终奖金福利与去年持平。”

事实上,自2012年1月起,为有效解决当前员工淡季收入波动大的问题,玉柴股份公司调整出台了《2012~2015年薪酬方案》,其主要措施一是提高工时工资;二是增发生产一线员工月度绩效工资;三是调整各项津贴发放方式,这些主要措施对确保一线员工的收入起到了明显成效。其中,《生产线停产补偿管理办法》,即对非本单位原因造成的停产,公司按标准对受到影响的当班定额员工进行补偿;提高苦脏累险岗位津贴;推行员工职等工资制。股份公司还在加紧对关键、重要岗位,如新品试制岗位及技术含量高的焊工、车工、铣工等特殊工种岗位制定新的政策,切实提高一线高技能岗位的收入,让广大一线员工争当高技能人才,为公司的进一步发展培养和储备人才。

面对尚未探底的国际金融危机和国内不利的经济形势,玉柴要真正度过“寒冬”,不仅需要具备创造性的思维和适应新形势的管理变革,更需要全体玉柴人进一步增强凝聚力、向心力和责任意识,上下共同树立战胜困难的信心和决心。

目前的玉柴,精益制造和质量劳动竞赛正如火如荼地开展,玉柴人万众一心推精益、齐心协力抓质量的劲头越来越足。至今与玉柴配套的优秀零部件企业达到600多家,玉柴的精益制造犹如一股春风,在市场极度寒冷的时候,吹暖了这些企业,为他们注入了新的活力,有效带动了零部件企业经营管理能力的提升、技术的进步,为玉柴产品品质的提升和打造国内最好的供应链奠定了坚实的基础。原来普遍认为推进难度最大的供应商零部件质量,截至8月份已基本实现了年度目标。

在市场低迷的情况下,玉柴更是潜心产品研发,针对不同的细分市场需求,不断推出新产品。自2011年6月玉柴成功研发出我国首台满足欧Ⅵ排放标准车用柴油机之后,面对整个中重卡行业低迷的情况,玉柴推出了YC6MK柴油发动机、YC6MN 稳定天然气发动机等新产品,凭借着卓越领先的技术、稳定可靠的性能,成为低迷市场的一大亮点。今年5月,玉柴又推出中国首款针对校车特殊需求进行研发设计的校车专用动力,同时推出校车尊享服务政策,这是我国首个针对校车动力市场的服务政策,玉柴依靠校车动力的领先优势,成为中国校车的首选动力。这些新产品仿佛“冬天里的一把火”,温暖了玉柴,点亮了希望。

玉柴集团在船电板块方面的发展,已形成三大公司,即珠海的玉柴船动、四川的南车玉柴,以及玉林总部的玉柴股份公司,在国内分属东南、西南、华南,已成鼎足之势。玉柴的船电产品品种齐全、型号丰富,被认为是覆盖高中低全方位的最齐全制造商。2011年,玉柴船电动力的产量为1万台,2010年,猛增到2万台,其中单机销量由原来3%的市场份额,跃升到15%的市场份额。今年前8个月,在国内船电动力板块下降20%的不利影响下,玉柴船电动力的销量却逆势增长,实现了70%的增长,续写了令业内称道的“玉柴现象”,相信走过半个多世纪不平凡历程,尤其是在近年来迅速登上发展新层次的“动力王国”,定将度过“严寒”,再跨越新高峰,书写发展企业报效国家和人民的新篇章!



● 玉柴服务以客户为中心