

管理制胜▶

布局全球 转型升级 创新制胜

徐工三招 引领工程机械逆市突围

2012 年恐是国内工程机械行业痛苦的一年，前三季度 13 家工程机械上市公司有 12 家公司净利下降，业绩平均降幅高达 95.7%。业内不禁感叹，经历本世纪黄金十年发展的工程机械行业站在了十字路口，如何走出发展困境成为行业和企业不得不面对的首要问题。

发展困境如何突围？ 标杆徐工给出了答案：布局全球，转型升级，创新制胜。

产业全球布局 深拓海外市场稳领行业第一

金融市场投资有句话“不要把鸡蛋放在一个篮子里”，这对于国内的工程机械企业也是一个很好的启示。

在中国工程机械行业陷入低谷的时候，全球最大的土方机械、矿山机械和建筑机械生产商卡特彼勒的第三季报显示，其第三季度利润增长了 49%，达到 17 亿美元。卡特彼勒新兴市场战略总监鲁辉在一次论坛上说，卡特彼勒的表现得益于全球网络分散风险。

对此徐工机械董事长王民先生有深刻体会，在拓展海外市场方面，徐工机械也走在了国内同行的前面。

据王民介绍，海外市场方面，徐工是国内同行第一个参加海外展会，第一个成立出口公司的企业，并在工程机械领域第一个实现年出口总额突破 10 亿美元；每年有万台以上工程机械产品出口到 140 多个国家，均居国内行业第一位。

行业专家赵英也信心满满，她表示，中国工程机械行业现在也产生了比较希望的，能够成为世界型竞争选手的企业。她还建议国内工程机械企业可以先立足于国内



这个主场竞争，慢慢地走向海外。

优胜劣汰，转型升级 推进产能整合做大做强

工程机械行业十二五规划提出，打造 3-4 个销售额达到 1000 亿元级企业集团和 5-6 个 500 亿元级企业集团，成为国际知名企业。

中国工程机械工业协会专家田广范接受采访时表示，国内工程机械企业应该进行整合。

“中国的工程机械企业的数量太多了，比如做塔式起重机的企业在整个欧洲大概也就 10 多家，中国大概有三四百家，太多了。”田广范认为。

截至 2012 年 9 月底，国内从事挖掘机生产的企业达 60 多家，规划的远期产能有

60 万台，大大超过全球需求。

在徐工机械董事长王民看来，过剩的产能意味着行业洗牌已经开始。产能太大，大多数企业造不出差异化的产品，中国永远有需求，就看做不做出好产品，有没有价格优势，最后优胜劣汰。他说：我预感工程机械真的到了一个优胜劣汰，转型升级的关键时期了。

逆势创新立不败之地 2012 以后中国市场更精彩

逆境求生的关键还在于创新。2012 年 11 月 8 日，由徐工集团自主研发制造的，全球最大吨位的 3600 吨履带起重机正式下线调试。根据需要，它可以拆分组装成一个 1800 吨的起重机，这个创新产品已经获得了订单。对于创新制胜，董事长王民很有信心。



行业专家田广范指出，工程机械企业靠一味地打价格战是行不通的。他说，在整个设计、计算，最基础的研究以及质量方面不提高的话，企业下一步的发展就是比较困难的。

近日，由徐工自主研发制造的全球最大 4000 吨级履带起重机挑战极限，数次成功完成 4500 吨的超载实验，创下了一项移动式起重机的世界吊重纪录。

“2012 年以后中国起重机市场会更加精彩，在 3-5 年的时间里，百吨级至千吨级产品的型谱会更加密集、技术也会更加成熟，人们会逐渐从最初对中国企业接连突破世界最大的惊喜中冷静下来，更加深入地融入工程应用和用户需求。”徐工机械副总裁、徐工重型总经理陆川说道。

(黄政平)

中铁二十三局八公司领导班子 学习中央“八项举措” 出台管理“十条禁令”

以习近平同志为总书记的新一届党中央领导集体展现的求真务实的形象，引起社会关注，备受各界赞扬。2012 年 12 月 24 日中央政治局召开会议，议定“改进工作作风、密切联系群众”八项具体举措，明确提出轻车简从、精简会议、规范出访、改进文风等进一步加强作风建设的新举措。近日，中铁二十三局集团八公司领导班子在认真学习贯彻党的十八大精神和习总书记一些列重要讲话精神同时，将中央的“八项举措”贯穿于企业管理全过程，出台了加强企业全面管理，增强员工大局意识、强化工作职责、规范工作行为，改进工作作风，狠抓组织落实、分工落实、责任落实、制度落实等“十条禁令”。

一是公司所有管理人员，必须兑现岗位

承诺，保质保量干好本职业务以及领导交办的各项工作任务，严禁在工作时间内从事网上聊天、网上购物、网上玩游戏等与工作无关的活动；二是公司所有管理人员，必须严格执行上级有关规定，严禁亲属在公司所属项目部承包工程、安插机械设备；三是机关人员下基层检查工作时，除公司领导以外、除特殊交通环境以外，项目部严禁派车接送；四是机关人员下基层检查工作时，能吃住和项目部的，项目部严禁在饭馆设宴接风洗尘、安排住高档宾馆，严禁与基层员工打麻将、进娱乐场所；五是公司除领导以外，其他人员出差，严禁乘坐飞机，如有特殊情况确需乘飞机者，必须提前请示公司主管领导批准同意，并在机票上签字后财务方可报销；六是公司所有管理人员，不准利用职权

和职务便利向基层单位“吃、拿、卡、要、占”，严禁与外协队伍、材料供应商打麻将、搞娱乐；七是各生产单位在施工作业期间，所有现场管理人员、工程技术人员、现场带班人员、安全监督人员，必须坚守岗位，跟班作业，严禁擅离职守、饮酒上岗；八是各工序施工作业人员，必须严格按技术规范、施工要求、操作规程施工，严禁不听指挥，违章操作；九是各基层单位要加强日常管理，严格请销假制度，严禁不假外出，严禁在外过夜，严禁私自驾车、酒后驾车、无证驾车；十是公司所有管理人员，必须履行岗位职责，靠前指挥，严禁遥控指挥，抢功推过，做到小事不过时，大事不过夜。

该公司党委要求：领导班子成员要带头遵守“禁令”，全体管理人员主动遵守，广大

员工自觉遵守。同时要求广大员工抱着为企业、为领导、为自己负责任的态度加强监督，并欢迎采用手机拍照、录像、录音等方式进行举报，同时公开了公司执行董事、党委书记、总经理、纪委书记的电话。该公司党委公开表态：接到举报一经查证属实，将坚决予以查处。属公司领导班子的将坚决问责；属公司管理人员的将坚决撤职并调离岗位；属公司正式员工的将坚决给其息工待岗；属公司外聘劳务工的将坚决解除合同；属公司外协队伍、材料供应商的将坚决罚款并清退。全体员工必须增强责任心和使命感，认真履职尽责，切实解决自身存在的工作作风、表率作用、业务能力、工作质量、工作能力等方面存在的问题，努力改进工作作风，提高工作效率！

(周安才)

企业社会责任知识讲座

■ 平文艺 何祖伟

第二十讲 中国社科院依据《指南》的责任评分方法

(3)在“平衡性”的评分上，主要考察企业在社会责任报告中是否披露了实质性的负面信息。如果企业企业社会责任报告未披露任何负面信息、或社会已知晓的重大负面信息在社会责任报告中未做披露和回应，则违背了平衡性原则。其评分标准如下表：

平衡性评分标准	
分数	负面信息披露情况
80~100	报告披露了企业在报告期内发生的实质性负面信息，并且说明了负面信息发生的原因，提出针对负面问题的改进措施
60~79	报告披露了企业在报告期内发生的实质性负面信息，但未阐述负面信息发生原因，也未剔除改进措施
40~59	报告仅披露了企业在报告期内的部分实质性负面信息，一些社会已知晓的重大问题没有进行披露和回应
10~39	报告披露的负面信息不具有实质性，存在“为披露负面信息而披露”的意图
0	报告未披露任何社会责任负面信息

(4)在“可比性”的评分上，主要体现在两个方面，即纵向可比和横向可比。要求企业的报告在披露相关责任议题的绩效水平时，既要披露企业自身历史绩效，又要披露同行相关绩效。在评分操作上，要统计企业

披露的连续 3 年及 3 年以上的数据的定量指标占《指南 2.0》中该行业关键定量指标的比重，对行业（或同行业）数据的披露情况作加分处理（每一个横向比较指标加 5 分）。这样做的目的在于激励企业在披露绩效信息时注重进行横向比较，并在报告中显示。

(5)在“可读性”的评分上，主要看：是否结构清晰，条理清楚，语言流畅，文字简洁，通俗易懂等；还要看是否有流程图、数据表、图片等直观表达形式；也要看是否对术语等专业词汇做出解释和为方便阅读进行的排版设计。其打分办法是：分别对《报告》的结构条理、表达方式、专业词汇解释三个方面进行评分，其中结构条理和表达方式方面权重各为 50%，专业词汇解释为加分项，具有该条目的企业加 10 分。见表一：

(6)对“创新性”的评分上，主要是对报告的内容、形式与国内外社会责任报告以及企业往期社会责任报告做对比。方法是设计了两个指标，即内容创新性和形式创新性，权重分别为 60%和 40%。见下表：

表一：可读性评分标准		
分数	结构条理	表达形式
0~20	结构混乱	仅有文字，没有使用任何流程图、数据图、图片等表达形式，可读性差
20~40	结构欠清晰	很少使用数据图、数据表、图片，无排版设计
40~60	基本清晰	使用流程图、数据表、图片等表达形式，排版欠美观
60~80	结构清晰，但未突出企业履责特点	合理采用了流程图、数据表、图片等多种表达方式，进行了合理的排版设计
80~100	结构清晰，且体现了	表达方式丰富多彩，流程图、数据表、图片等多种表达方式使得报告直观易读，并进行了精美的排版设计

创新性评分标准	
分数	内容形式创新性
0~20	无任何创新，报告质量差
20~40	无创新，报告整体较为平庸
40~60	有些许新意，对提升报告质量意义不大
60~80	有一定创新，对报告质量的提升有一定作用
80~100	有明显创新，且提高了报告质量

2、在六项指标评分的基础上进行综合打分，并分出等级。

在“六性”的评分结果的基础上，汇总得出每份企业社会责任报告的各评价维度的得分，再乘以每一个性质的权重，最终计算出版过的综合得分。

经过综合加权，得出总分后，即可进行星级评定和阶段划分。具体方式是，首先采取星级制的方式评出等级，然后再划分阶段。详见表二

3、评价对象的选定

(1)从评价对象看。必须是某年 10 月 31 日之前发布的某年度企业社会责任报告，并且能够从企业官网、社会责任报告资源库等

公开渠道获得的正式报告。而政府、协会等组织发布的社会责任报告未纳入此次评价范围。

(2)从报告名称看。必须是企业社会责任报告、企业公民报告、可持续发展报告等综合性的企业社会责任报告，方能纳入评价对象。而单项责任报告，如环境责任报告、社会公益报告等未进入评价研究范围。

(3)从篇幅来看。5 页以下的《报告》未纳入评价研究范围。

表二：

企业社会责任报告评价得分、星级与发展水平对应			
评价得分	对应星级	星级图示	发展水平
90~100	五星级	★★★★★	卓越
80~90	四星半级	★★★★☆	领先
70~80	四星级	★★★★	优秀
60~70	三星半级	★★★☆☆	良好
50~60	三星级	★★★	追赶
30~50	二星级	★★	发展
0~30	一星级	★	起步

国药准字H46020636

快克®

复方氨酚烷胺胶囊

适用于缓解普通感冒或流行感冒引起的发热、头痛、四肢酸痛、打喷嚏、流鼻涕、鼻塞、咽痛等症状，也可用于流行感冒的预防和治疗。

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药生产

海南快克药业总经销



黄河之水天上来

——写在河套酒业成立六十周年

连载⑤ 汉明 著

我们重点还是来分享一下张庆义抓住的四步改革棋，其决策的准确使河套酒业脱胎换骨，步入稳健经营的快车道。

第一次是在 1997 年，企业股份制改造风起云涌，张庆义看到了新机制潜在的活力与能量，积极申请企业改组转制。后经内蒙古自治区政府批准，河套酒厂转制为股份有限公司。实践证明，股份制不仅吸纳了企业发展所需的资金，而且通过内部改革调动了员工积极性，调整了经营结构，使河套酒业如虎添翼。配合股份制改造，张庆义在企业内部调整上又采取了几项大举措：一是规范了公司内部运行机制，将原来的 18 科室缩减为 6 部 1 公司，并且定编、定岗、定员，精减了人员；二是完善了各项规章制度，建立健全激励机制，实行岗位技能工资制和计件工资制，将工资与效益和生产挂钩，使工资向科研技术人员，关键、特殊岗位和苦、脏、累、险岗位倾斜；三是实行定置管理，改善办公场所和生产现场的环境，提高了工作效率；四是实行中层干部聘任制并实行末尾淘汰制，使大家同舟共济、奋发向上。

第二次改革是在 2001 年，张庆义提出对企业股份结构进行调整，将国有股从 55.5%减少到 33.33%。

第三次改革是在 2004 年，在张庆义的带领下，河套酒业提前实现了杭锦后旗政府定的五年任务目标，国有股彻底从河套酒业中退出，企业实现了完全民营股份制的转变。

第四次改革是 2006 年，为了公司整体经营能力的提高和下属企业更快更好地成长发展，同时进一步搞活经营机制，实现规模经营，河套酒业进行了集团化改组，成立了河套投资有限责任公司，进一步完善了法人治理结构。

经过四次改革，河套酒业抓住了该抓的机遇，避开了该避的陷阱。当今的河套酒业是一个集团公司管控，下属企业独立运营、全民营资本的、股本结构优化的、现代企业制度完善的国家民营大型集团公司。

一步走到点上容易，四步都走到点上并不容易。步步为营、环环相扣，优势不断叠加，这种高超的企业经营智慧成就了企业的竞争力。当然这也离不开当地几届党委政府的高瞻远瞩，大力扶持，此话后表。

难能可贵的是，河套酒业的改制是稳健的而非动荡的，河套酒业的总经理王永强说，张庆义在抓国有企业的时候，用的也是民营企业的管理方法，企业精打细算，不会随便进人，非生产性投入把得很严，他个人视厂如家的极强责任心，使河套酒业考虑问题非常长远，企业始终围绕做着有根的事业来进行，因此河套酒业在转变为民营股份公司后管理风格没有发生大的变化，相反，决策效率得到了提高，国有企业中的公正、诚信、大局意识、责任意识等优良传统在民营股份公司后不但没被淡化，反而得到了加强，这就是河套酒业的独特之处。

河套王 内蒙古的一张名片

河套酒业成为业界的一匹“黑马”，不仅体现在它的产能、技术与销售业绩上，还体现在它坚守着内蒙古这块根据地市场，开发着更大的区域市场，以天赋神韵、淡雅浓香的酒文化，约请着天下的客人。特别是作为内蒙古本土高端品牌白酒的代表，河套王酒已经成为内蒙古的一张名片。

在北京的内蒙古老乡聚会一般都会是饮用河套王。回到家乡，亲戚朋友更是将河套酒作为最有面子的馈赠礼品。在草原上，我还听到这样一个故事：有位蒙古族老牧民只有两瓶河套王，他舍不得喝，一直留着，结果他的三个儿子都回来过春节了，过完春节，孩子们又要回到各自的城市，老人就把河套王酒分在三瓶里，让三个儿子每个人拿一瓶登上了新的征程。通过这个故事，我们能够看到内蒙古父老乡亲对河套王酒的珍视。