

## 发轫管理 南车眉山舞龙之“变”

特约记者 杨学东 眉山报道

2012年,通过有计划、有步骤地开展管理提升活动,南车眉山根据不同市场制定不同营销策略,各项目组有计划组织实施,完成国际市场产品技术方案设计40项,三个项目实现签约,国际市场销售一举扭转近年低迷徘徊局面,签约量大增长,海外项目计划完成率100%,本部门重点工作计划完成率达到100%。

发展源于变革。

作为国民经济发展的主体,有着“国之利器”之称的国有企业,其中欲成大国之利器,无不外经服务之变、市场之变、品牌之变,无内产品之变、质量之变、管理之变。

进入“十二五”后,地处成都平原西南部的南车眉山公司的经营者一直在思考这样一个“课题”——如何克服偏居一隅的劣势,将其转变为发展的优势?如何杜绝市场竞争中的“短板”,打磨搏击市场的利器?

2012壬辰龙年,一场管理提升活动的实践让眉山公司的管理层收获了意外的惊喜,同时也让各级管理人员和一线员工经历了一次心灵的冲刷和“洗礼”。

## 对标先进企业

当世界经济步入后金融危机时代,企业增长的动力明显减弱,发展不确定因素日渐增多之时,地处三线的南车眉山公司同样承受着国内经济发展速度放缓、国际市场需求疲软、资金紧张、成本居高不下带来的经营压力,而一些在经济形势好的时候被掩盖、被忽视的管理薄弱环节和深层次问题也日益暴露出来。

为全面提高企业管理水平和盈利能力,进一步深化精益生产,有效破解企业面临的突出问题和管理“瓶颈”,不断提升发展的质量和效益,南车眉山公司管理层为贯彻落实国务院国资委和南车集团关于管理提升活动的要求,去年初正式提出将2012年作为公司“管理提升年”,并开创性地实施将精益生产与管理提升工作相结合,以精益改善课题为载体,以改善为手段,通过改善深化精益生产,最终实现企业管理水平提升的措施。而一场对标先进、提升管理的大幕也在公司内部正式拉开帷幕……

从2011年12月至2012年1月,由公司级领导亲自带队,历时1个多月的走访,调研在各单位基层单位和子公司全面铺开。“问诊”,既是深挖企业“痼疾”的过程,也是打通管理“经脉”、强化基础管理、提高管理效率效益的必然途径。那段时间,公司办公楼大小会议室常常座无虚席,公司先后召开市场营销、技术开发、综合管理、新产业、分子子公司各专业管理体系多场研讨会;随后,各专业人员分赴南、北车集团公司和行业内共20多家先进企业进行对标检查。通过充分走访、调研、研讨、对标,重新调整了管理提升工作思路,确立了33个公司级管理提升重点提升项目、16个专项提升重点提升项目和106个项目直属单位重点提升项目。

通过一年的艰辛努力,眉山公司2012年初围绕精益管理确定的19个指令性改善课题、165项自主改善课题,通过课题研讨、论证,制度和评价基准的不断规范,多层次的过程监督和及时有效的评价,重大课题取得阶段性成果,全面完成19项指令性课题,165项自主改善课题完成163项;精益生产和管理提升工作做到了同规划、同安排、同实施、同点检、同考核,实现了在日常工作、重点工作、现行管理等6个方面的高度融合。管理水平的提升,带动了企业效率效益的提高,2012年,眉山公司圆满完成了南车下达的各项经营指标,“存货周转次数”、“资金周转率”以及“剩利率”等重要指标上实现了重大突破,企业盈利能力进一步增强。

## 发轫管理改善

古语有云:故得道之兵,车不发轫,骑不被鞍。

发轫管理改善,成为南车眉山公司2012年提升管理水平、治理管理短板和薄弱环节的“重头戏”。

为了杜绝采购和制造环节批量、重大质量事故发生,2012年,公司下属质量管理部在管理提升活动中以“加强采购和制造过程质量控制,提升产品质量,杜绝厂内重大批量质量事故”为题,开展了专项管理改善。

当记者来到公司人厂产品检验组,说起2011年6月SQ6双层汽车运输专用车生产中出现的批量事故,班长徐旭林和组员依然懊悔不已。他告诉记者,从2012年开始,班组加大组员责任意识教育,在人厂产品检验中严格执行工艺标准。现在组员到现场检查,工艺图纸成了必备的随身物品,而工序回访(巡检)制度、退(换)核,则

度、员工技能培训的严格执行,也使公司在2012年基本杜绝了批量质量事故。

2012年,杜娟在批次巡检中,发现由于安装工人对产品特点不熟悉,致使SQ6双层汽车运输专用车窗漏装密封胶条,再过一天80多辆车漏装车都将出厂。由于发现及时,杜绝了公司批量质量事故发生,为公司挽回了经济损失。

由于公司在2012年质量管理工作中采取强化内部管控,实行主管负责制、开展检查人员和班组长工作写实、实施内部工作质量追究制,强化部门内外沟通配合、大力开展质量攻关等一系列措施,检查人员错、漏检大幅度下降,厂内重大质量事故得以杜绝,眉山公司在铁道部2012年HMIS抽查排名、秋季全路铁路新造货车整车质量抽查排名、典型故障排名中均取得较好名次;2012年前三季度,典型故障数量与2011年同期比下降46.8%,2012年1-10月,公司质量损失率连续保持平稳,公司产品质量稳步提升。

近日,记者拿到了一份下属国际市场的“模板明细”清单,清单罗列了“交流”、“标书编制”、“合同及合同执行”以及“其他”四大类45种各类模板、标书范文。这既是公司基础管理部门2012年管理提升工作的一个缩影,也是强化基础管理的真实写照。

2012年,写国际市场部面对海外市场开拓业绩下滑,产品报价不具竞争力,与国际化经营差距尚远的现状,及时确立在两年时间里,实现出口营销战略制定、信息收集、履约或投标保证金、合同谈判、合同签订、合同履行、货款回收及海外“本土化”经营策略研究等管理提升活动目标;经过对标,查找出了在国际市场产品价格、产品技术、营销方式等方面与标杆企业之间存在的差距,并按公司要求制定了工作计划,确定了重点提升项目,并组织制定分项目具体措施计划。在加强内部管理提升的同时,公司开拓海外市场的征程一刻也没有松懈……

就在2011年3月至2012年6月的一年多时间里,为获取非洲某国铁路货车市场订单,在部长刘瑛的带领下,先后克服了标书、保函被DHL快递公司意外丢失、开标日屡屡推迟、所处地气温高达46℃、宾馆卫生条件差、饮食不习惯带来的种种窘境,甚至还要面临在查无人烟的大沙漠里长途奔波带来的危险。即便如此,仍使公司产品在该国评标中获得了技术和财务两个第一,为后期商务洽谈和签约奠定了基础。

2012年,通过有计划、有步骤地开展管理提升活动,南车眉山根据不同市场制

定不同营销策略,各项目组有计划组织实施,完成国际市场产品技术方案设计40项,三个项目实现签约,国际市场销售一举扭转近年低迷徘徊局面,签约量大增长,海外项目计划完成率100%,本部门重点工作计划完成率达到100%。

## “内源式创新”

2012年,当提升企业管理水平被提上议事日程之时,一场革除痼疾、创新工作理念、基于组织绩效改善为出发点的“内源式创新”模式逐渐在眉山公司形成。

“鸡蛋从外面打破是食物,从里面打破是生命”,“读万卷书,不如行万里路。”在每次公司工艺技术部门例会上,部长杨鸣总在重点工作提示板上写下这样一些箴言,并抽查5名同事结合工作进行阐述,由此激励员工主动思考、超前思考和创新思维。

针对公司在材料定额管理、工艺基础管理、现场工艺质量以及工装管理中存在的问题,工艺技术部门在管理提升工作中确立了“主产品直接材料消耗定额核定体系优化”、“建立快速反应消耗、提高现场服务质量”等5个管理提升分类和7项重点管理提升推进课题。为促使员工主动思考而不是被动创新,将管理提升工作落到实处、取得实效,将技术部制订了《日常工作量化评价办法》,建立健全部门各单项工作模板,将个人工作时长、时效、质量都在部门CAPP平台上进行公示,并以此作为正激励、负考核的依据;为了提高工艺人员的现场服务质量,由部门领导带队深入现场,工艺人员人手一份“现场服务记录表”。

记者看到,在一份工艺技术部《员工工作统计表》上,密密麻麻填满了每位员工在20天内的的工作内容和时长,甚至花费时间最短在0.5小时的工作也有记录。通过一年改善,工艺技术部员工主动创新的积极性进一步增强,工作的创造性改善效果同时显现,公司在优化材料定额上实现效益管理,主产品直接材料定额降低1.02%,辅助材料降低10.11%,实现了直接材料成本降低1%,辅材降低10%的目标;经过现场写实,侧架日产量(双班)约为29台,实现了既定目标;C70E型通用敞车、P70型通用棚车经过多次优化改进,建立了工艺设计质量评价标准,规范了工艺更改流程,2012年C70E工艺更改率降低了16.7%。

公司规划发展部是在2012年眉山公司管理提升工作中实现内部管理模块化、

表单化、流程化最系统、最全面、实施最早的单位,和管理方式的创新,也提高了工作质量和效率。

“以团队精神带动氛围形成,以文化育人促进主动创新”,这是采访中规划发展部部长李登安说得最多的一句话。

2011年,规划发展部为填补部门管理缝隙,开始在“新项目论证”和“投资管理”工作中运用模板化管理手段,以项目管理形式,多渠道获取各类有效资源支持,实现了项目论证资料收集清单化、调研报告及汇报纪要模板化、项目论证流程化。2012年管理提升工作启动后,经过与先进企业对标,有意识地在经营计划管理、合同管理、统计管理以及部门内部管理工作中推行表单化管理。

通过主动创新,部门管理提升亮点突出,公司指令性精益改善课题“以网络计划为统领,优化新产品制造管理”取得突出改善效果,实现了新产品项目制造过程管理工作流程明晰、内容和简洁,制造过程涉及的工作内容、责任和时限,要求明确,异常处置方式得当,机制建立有效,成果固化合理。

改善成果已经成功应用于澳大利亚项目、摩洛哥项目和委内瑞拉项目,使项目各项工作有序推进,完全处于可控状态,受到了公司领导好评;“实施表单化管理,提升管理工作在模板化和表单化的基础上实现全面规范化,实现了管理制度、工作流程和程序文件的落地和可视化,促进了管理工作的规范化、标准化和精细化。”

到2012年底,公司发展性项目论证、投资项目后评价报告,资本性支出项目预算、重点工作完成率等指标全面或超额完成计划指标;规划管理、投资管理、项目管理、经营计划管理、供应商管理、综合统计管理以及合同管理等基础管理工作进一步夯实。管理效率的提升,也为部门管理工作规范化、程序化、标准化和管理的信息化奠定了基础。

对标先进企业,严堵管理漏洞,实施内部创新,既是变革的胜利,更是企业管理的胜利。有理由相信,在国内外经济形势日益严峻,企业发展模式正从规模扩张式发展逐步转变为质量效益型发展之时,国有企业积极探索提升管理水平、提高发展质量和效益的步伐一刻也不会停息,而南车眉山公司的外拓市场、内强管理之路定会逐步走向深入;当工艺技术部重点管理工作提示板上出现最新的管理表单出炉之时,也将是南车眉山公司管理实现更大提升、企业实现更大发展之日。

## 地产大佬“开疆拓土” 武汉楼市再起波澜

特约记者 贺丰波 武汉报道

2月7日,武汉市2013年第三场土拍落幕,香港恒隆地产33亿元拿下硚口地王,绿地集团5.759亿元摘得汉南9宗地块,这两家房地产大佬“开疆拓土”的大手笔让武汉楼市再起波澜。记者获悉,此次土地交易共推出23宗地块。其中,16宗进行现场拍卖,7宗进行网上拍卖,地块净用地面积1737亩,线上线下土地成交额共计47.4052亿元。

## 恒隆33亿入驻武汉 武广商圈商战加剧

据了解,香港恒隆地产投资武汉已经酝酿十年。2003年江汉区政府欲拿出中山大道前进二路地块交由恒隆开发新一代都市综合体项目,由于涉及诸多因素,直至2007年初,该项目迟迟未能敲定。业内人士介绍,继上海恒隆广场和港汇广场取得成功后,恒隆一直计划在内地大举复制上海模式。2003年,作为商业重镇的武汉成为首批进入恒隆视野的目标城市,但因为没有合适的选址,一直未能落户。此次选择已经竞争激烈的武广商圈,可见其信心十足。一向坚持“买地要在最繁华地段”的香港恒隆地产,蛰伏十年后,终于落地武汉。

优越的地理优势,高达10亿元的竞拍保证金和33亿元起拍价,编号P(2013)001号原工业学院地块成为此次土拍的主角。这块地紧邻武汉广场,被房地产大鳄香港恒隆集团以33亿元的总价摘到,楼面地价7200元/平方米,为近两年武汉土地拍卖中

成交总价最高地块。事实上,就在2013年1月17日,武汉市硚口区政府与香港恒隆地产正式签署备忘录,合作开发总投资达100亿元的恒隆广场·武汉项目。武汉市国土资源和规划局做出的项目规划显示,该地块分为A、B两个部分,这124亩黄金商业用地将建成4栋高层建筑及超高层低层建筑。数据建成,恒隆广场主楼屋顶277.3米,装饰层达308米,三栋公寓式酒店分别为175米、158米及135米,预计将建成一个46万平方米的超大商业综合体,A、B地块将建空中连廊。武汉市硚口区相关部门透露,该区域工业学院地块引入恒隆广场,建设世界级购物中心视为全区商贸业转型的重要节点,并希望以此作为后续汉正街改造等项目的标杆。

在武汉国际广场旁,一座投资100亿元、体量46万方的超大商业综合体呼之欲出。业内人士称,“政府引入恒隆广场,希望能建设世界级购物中心作为硚口区商贸业转型的重要节点,并希望以此作为后续汉正街改造等项目的标杆。武广商圈商战大片刚刚开始,商圈版图将发生变革。”目前武广商圈商业网点非常齐全,在青年路和新华路之间,汇集了大大小小的商场与店铺,含在建的创世纪,共有大型综合商业广场8座,小的店铺占满了沿街的每个空档,单就商业广场规模而言,武广商圈一直都是武汉商业的“名片”。

据不完全统计,2016年前,武汉将有超10家高端商业地产开业,其中不乏万达广场旗舰店、正大广场、宜家购物中心、万象城等重量级“商业巨无霸”,而有两个就在



武广商圈附近。

## 今年土地拍卖成交 创历年成交新纪录

恒隆地产是香港高端商业地产三大龙头企业之一,公司市值超过1900亿港元,是全球最大的纯地产企业之一,近年来在内地成功开发运营10余个世界级综合商业项目,这次拿地是该公司进军中部地区的第一个项目。“恒隆广场·武汉”将打造成华中地区国际一线品牌“第一高地”,对武汉建设国家商贸物流中心和中部地区购物天堂形成重要支撑。其甲级写字楼有望凭借高端化、国际化的专业服务,成为武汉吸引世界500强企业的新平台。

来自上海的绿地控股集团,因其在建的中国第二、全球第三高楼——606米的武汉绿地中心而广为人知,2月7日拍落落槌后,资深拍卖师陈少湘戏称:“生涯一口气拿下9宗地,在我的职业生涯中还是第一次遇到。今后,在汉东荆街恐怕得改名叫绿地街了。”这9块地均位于汉南区东荆街,为太白河和楔子河环抱,总面积1045亩,成交总价近5.759亿元,楼面地价最高为750元/平方米。据悉,9宗地块分布集中,规划建筑容积率较低,存在建别墅群的可能。去年11月绿地集团曾表示,投资400亿元在汉南打造欧洲风情小镇。

可见,这两家房地产大佬“开疆拓土”的大手笔让武汉楼市再起波澜。另外,位于洪山区关山村刘家咀的一宗地块,由武汉中博置业有限公司拍得,成交价4390万

元,楼面地价1700元/平方米。江夏区大桥新区大桥村地块为商服(加油站)用地,成交价860万元,由中百现代物流配送拿得,楼面地价7048元/平方米。位于蔡甸区后官湖渔场的一宗住宅、商服用地,成交价5987万元,由武汉西岸置业公司拿得,楼面地价750元/平方米。记者获悉,此次土地交易共推出23宗地块。其中,16宗进行现场拍卖,7宗进行网上拍卖,地块净用地面积约1737亩,线上线下土地成交额共计47.4052亿元。

业内人士分析,随着2012年多家开发商销售情况的超预期,国内开发商已纷纷提高其在新一年的销售目标,因此在2013年开年即掀起拿地热潮。众多品牌房企也加大了布局武汉的力度。今年1月份,武汉市土地市场延续去年第四季度的火爆行情,共成交16宗,成交金额逾120亿元。进入2013年以来,武汉土地市场火爆行情。11月份第一次土地出让成交11宗,约1567.64亩,成交金额89.77亿元,福星惠誉40亿元底价连拿三宗城中村地块;第二次土地出让成交5宗,约290亩,成交金额31.05亿元,万科斥资10亿元拿下光谷地块。

记者获悉,武汉土地市场整体表现前冷后热,2012年11、12月供地放量井喷,带动成交量强力反超2011年同期,并创历年成交新纪录。2012年共成交土地250宗,土地面积1503.99万平方米,收获土地出让金897.56亿元,土地交易楼面地价1854.82元/平方米。