

## 4 特别报道 Special Reports

如今,走进中国重汽泰安五岳公司这个拥有65年历史的老国企,扑面而来的是繁忙而有序的生产场景,感受更多的是全体干部、职工饱满的工作激情;对于这个命运多舛,长期处于亏损的企业来说,生存与发展皆源于坚定而又执着的信念——

## 信念益坚力无穷

## ——写在中国重汽集团泰安五岳专用车公司扭亏为盈的背后

■本报记者 赵健

关于中国重汽集团泰安五岳专用汽车有限公司,人们心里打了一个大大的问号:长达十几年的巨额亏损、人心涣散、管理粗放,一直在默默无闻中苦苦挣扎。身背沉重负担的它,如今却不知是何等的妙手让它天地翻覆,乾坤转移;一举扭亏脱困……

在每年减亏数字的变化中,泰安五岳公司完成着自身的蜕变:企业从四年前巨亏5496万元到去年盈利1211万元,扭转了长期亏损的困难局面。特别是今年一季度,在国内整个重卡行业同比下降34%的困难形势下,泰安五岳公司逆势而上,实现了开门红,产销量同比增长60.1%,销售收入同比增长71.3%;实现利润417万元,同比增长49.5%;缴纳税费1308万元,同比增长90.4%;员工月人均收入5193元,同比增长15.8%。

在全球经济寒冬尚未退却,国内经济下行压力加大的当下,泰安五岳的逆市上扬如同一道耀眼的亮光,成为中国重汽集团公司发展的一大亮点,也照亮了国内商用车市场上升的道路,极大温暖了所有期盼中国民族汽车工业崛起的心。

## 扭转的不仅仅是亏损

今年年初,泰安五岳公司在2014年生产经营中实现销售收入6.5亿,盈利1211万,超额完成全年任务指标,一举扭转了长期亏损的艰难局面。中国重汽集团党委书记、董事长马纯济,总经理蔡东首次联名发来贺信,称其是泰安五岳公司发展历史上的重要里程碑,也是集团公司“品牌、质量、效益年”活动中的大喜事。

“盈利1202万元对于行业来说不算什么,但对于业内同行及了解泰安五岳的社会各界人士来说,都认为是一件不太可能的事,对企业自身来说意义就十分重大,上任之日就希望这一天早日到来”,中国重汽泰安五岳公司董事长、总经理李立先在接受记者采访时,说出了这番意味深长的话。

2010年9月到任的李立先,豪气又充满热情,言谈间更显得稳重和务实。长期在重汽公司其他二级公司担纲副总职务,使他对诸多问题的严谨表述和精辟判断彰显出他的睿智和远见。上任以来,虽然面临的压力和困难十分巨大,他和他的团队一直在顽强地努力,“扭亏增盈”便是对这种努力的回报和肯定。

“泰安五岳公司要扭转的不仅仅是亏损!”李立先深知,一个企业要持续发展,需要解决



●中国重汽泰安五岳公司董事长、总经理李立先

四个问题:凭什么凝聚人心;凭什么安排核心业务、增长业务和未来业务的三层产业链;凭什么获得比较竞争优势;凭什么获得持续竞争优势。而泰安五岳要赢得比较竞争优势,就必须苦练内功,提升企业核心竞争力;更要善于创造持续竞争优势,让自己永远处在市场领先地位。

在李立先和他带领的团队制定的发展战略步骤中,扭亏增盈只是企业立足的必然选择。他要带领企业进行了一系列重大的提升工作:产品质量要提升,这是企业发展的根本保证;自主创新能提升,这是企业可持续发展的前提;市场营销和服务体系要提升,这是企业生存的重要手段;各项管理水平要提升,这是企业综合实力体现,只有这样,企业的各项事业才能迈上新的平台,才能缔造新的辉煌。

因此,李立先上任伊始果断提出了“一抓二增三提高”的工作方针以及“增大销售与降低成本同步、壮大企业与富裕职工并重”的发展理念,以身作则,抓管理、带队伍、调结构、拓市场,励精图治四年时间,企业经营状况发生了质的变化、员工精神面貌大为改观,企业对企业的认知度大大增强,老国企焕发出新的生机与活力。

务实管理和技术创新是李立先祭出的两记重拳,也成为泰安五岳扭亏增盈的利器。他带领企业严管理、树正气方面做了大量的工作,大力开展了“内控制度建设、组织机构精简、干部队伍优化、精益生产管理、经营风险防范、分配和用人机制”等各方面的管理创新,形

成“制度管人、流程管事”的管理架构。

高质量的产品是泰安五岳发展的根本。他首先狠抓产品质量,强化队伍建设,建立质量问题责任追究制,强化过程控制,加强班组建设,一切质量问题都可追溯到班组。其次,他大胆地创新质量管理方法和质量管理理念,提出了以“抓生产必须抓质量;系统全负责、责任同担当;抓质量和监督巡查分离”为核心内容的一系列的质量管理措施和考核奖惩办法。通过提高标准、技能培训、质量工资、监督考核等措施的落实,上到总经理,下到具体操作工人,每个产品、每个工序、每个环节都有自己的质量要求和具体的可追溯性,生产者、检验者、管理者、领导者都责任明确,考核追溯到位。定期召开质量工作大会全员质量意识大大增强,产品质量得到了显著提高,受到了用户和合作伙伴的高度评价和普遍赞誉,油田专用底盘综合竞争力被评为国内行业第一就是很好的例证。

一个效益好的企业必须有技术含量高、产品质量高、边际贡献高的“三高”产品,低档次、同质化、低价格的产品没有发展前景。李立先把新产品的开发作为重点,始终坚持产品研发要“求实效、接地气”、“有所为有所不为,贴近市场贴近用户”。

经过几年的努力,公司产品格局发生了重大变化,已具备了一流的专用车研发设计能力和生产制造水平,产品涵盖专用汽车、特种汽车、军用装备三大系列300多个品种。自卸车在原有技术优势和市场优势的基础上,成本优势和质量优势进步明显;半挂车从单轴到五

轴,从集装箱散货到集散两用、从军民用到军民两用,涵盖了全系列全型谱的半挂车,并成为中国重汽集团唯一的半挂车出口基地;从4x4到14x10规格型号齐全的油田专用底盘综合竞争力被评为行业第一,成为行业推荐的首选品牌;颠覆起重机底盘的设计理念,以80吨为代表的起重机底盘实现突破和创新;多款军用装备国内首创并唯一生产列装,中型高机动全地形全挂车和40吨军民两用挂车已设计定型、鉴定并开始列装;消防车生产资质的获得为企业开辟了新天地,研发一代、储备一代、生产一代的产品研发格局正在形成。

高质量凝聚品牌力量,品牌引领突破。全体员工保持了高昂的斗志、良好的精神状态、旺盛的工作活力,在品牌创立、质量提高、结构调整、管理创新、效益增长等方面都实现了新的突破,为企业“具有持续盈利与发展能力”打下了坚实的基础。

## 凝聚,产生力量

面对如今市场的瞬息万变,犹如逆水行舟,不进则退,这就客观上要求人们要时刻保持清醒的头脑,不以物喜,不以己悲。是主动还是被动的参与竞争,这不仅要取决于自身的规模和实力,更需要树立战胜自我、超越自我的信念。

泰安五岳曾经出现的危机,实质是出在“人”上,主要是在领导上。李立先上任后深知,大发展小困难,小发展大困难,不发展最困难,发展是解决困难最根本的办法。企业要发展,首先要解决领导班子、干部和广大职工队伍之间统一思想的问题,企业的任何决策工作都要得到广大的干部职工的理解、支持和参与;他们中间蕴藏着巨大的能量,领导者的责任就是把职工队伍的积极性调动起来,凝聚起来,就一定能够遏制损失,求得发展。

面对历史上长期遗留下来的收入很低、欠账很多、骨干流失、人心涣散的困难局面,李立先从解决历史遗留问题做起,凝心聚力。他知道要以人为本就要做到尊重人、关心人、依靠人、为了人,让职工在推动企业发展的同时,自身价值也得到充分认可。上任后,在百废待兴的情况下,他大胆决策,筹集300多万元,解决遗留多年的“房改款”问题,为575户职工办理了房产证并发到每户职工手中,解决了他们多年的心头之患;斥资百万元,解决了2003年以前,压在老职工手中无望解决的职工医药费的报销问题;过去拖欠的1996年至2003年期间工伤职工一次性伤残补助金12万元也全部发放到户;每年为困难职工发放救济款8万多

元;职工住房公积金从0.7%提高到7%;与市级医院签订合同,建立工伤职工就医绿色通道,确保了工伤职工的及时救治;结合企业实际,创新性地提出了“星期五弹性工作制”;建起了食堂,为解决职工就餐环境差、饭菜质量低、食物来源和卫生状况无法保证的难题……

润物细无声。一系列的爱民惠民惠民政策,让职工切实感受到了来自企业的关心和温暖,极大地稳定了员工队伍,迸发了员工干事创业的工作积极性。企业发展了,不仅让企业在社会上有了声誉,也让员工在家庭上有了尊严!

李立先趁热打铁,对企业进行科学、严格的管理。以效益为中心,减轻了企业负担,全面清理不合理的外在费用。本着“开源节流、降本增效”的理念从优化设计、工艺创新、比质比价、精益生产等各方面挖潜降耗、节流降本,企业盈利能力大为提高。从细节做起,始终坚持“实实在在抓管理、点点滴滴创效益”的管理思想,从增收一分钱节约一张纸做起,堵塞各种管理漏洞。坚持“严抓细管、奖罚分明”,严肃纪律、严格管理、严厉考核,弘扬正气。

同时,大胆创新分配机制,在员工收入普遍提高的前提下,拉开分配档次,打破平均主义,向关键重要岗位倾斜,向有突出贡献的人员倾斜。充分体现“干多干少、干好干坏、干长干短”不一样的工资分配原则,使工资收入真正起到了奖勤罚懒、提升质量、尊重员工的杠杆作用。在产品开发和市场营销方面,不拘一格,打破常规从社会吸纳人才;在技工队伍建设上实施了“导师带徒”的工作机制。着力打造“营销、技术、管理、技工”四支队伍,提高企业的核心竞争力。

在五岳公司扭亏增盈的过程中,李立先深挖65年老国企的文化底蕴,把企业、个人、文化、管理等融合在一起,不断摸索并完善了一套适合五岳发展、具有鲜明企业特色精神的企业文化,保证了员工思想与行动的统一。

正确的思路来源于坚定的信念,坚定的信念产生巨大的力量。这些理论,这些信念一旦被群众掌握,就会变成巨大的物质力量。泰安五岳的实践,雄辩地证明了这一条马克思主义经济社会发展的原理。

团结诞生希望,凝聚产生力量。目前的泰安五岳,干部职工队伍稳定,工作积极性高涨,产品结构更趋优化,市场不断巩固扩大。正所谓:人心齐,泰山移。有中国重汽集团公司的全力支持,有无比坚定的必胜信念,有德才兼备的领导班子,有无私奉献的干部职工,泰安五岳抢抓机遇,实现扭亏增盈继而持续健康发展,肯定就是顺理成章和势所必至的。

## 新常态下成都建工永续发展

## ——访成都建筑工程集团总公司董事长杨祖华

▶▶▶ [上接 P1]

杨祖华:当前,国家提出“一带一路”战略,是以习近平总书记为核心的党中央着眼构建对外开放和区域发展新格局作出的重大战略部署,成都建工要在建筑企业转型方面狠下功夫,要敢于担当,肩负起时代发展的历史使命和重大责任,把“一带一路”战略决策贯彻落实到实际工作中去。首先,在国内寻求有资金、技术、信誉的实力企业进行合作,目前正积极与中建、上海隧道股份寻求合作,并取得实际成效。成都建工将在本轮国企改革中主动融入资本时代,树立资本思维理念,迎接资本市场的到来。其次,要抢抓机遇,利用“一带一路”国家战略,在更高层次、更广领域落实“走出去”战略。据新华网消息,中国已经与卡塔尔签署了共建“一带一路”合作备忘录。2022年世界杯足球赛将在西亚“袖珍国”卡塔尔(面积1.14万平方千米)举办。卡塔尔经济发达,在2010年公布的全球最富国家排行榜上高居第一。成都建工搭建“走出去”平台,将充分利用“一带一路”机遇,在卡塔尔、蒙古国、马来西亚等国积极参与建设项目。第三,充分利用国际国内“两个市场、两种资源”,建立健全相关工作机构和机制。进一步细化和落实“一带一路”战略任务,继续与有关部门密切协作,推动相关工作不断深化,力求取得实实在在的建设项目成果。

## 推进建筑工业化的可持续发展

记者:随着我国建筑业的高速发展,传统建筑存在的如环境污染、工程质量控制难度大、施工安全事故频发、建造工期较长、劳动力资源日益短缺及人工成本不断攀升等弊病越来越明显。以现浇为主的建造模式已经严重制约我国建筑业的可持续发展。那么,成都建工集团在改变传统现场施工状况,探索建筑工业化方面有哪些有益尝试呢?



●成都建筑工程集团总公司党委书记、董事长杨祖华(右二)在成都建工集团建筑工业化生产线控制室内。

杨祖华:为何要进行建筑工业化的转型?这是大势所趋,也是未来建筑业的发展方向。目前,欧美、日本、新加坡等发达国家的基础设施预制化率在70%以上,房屋建筑领域整体超过50%,而我国的建筑工业化尚处于起步阶段。成都建工集团积极响应国家、省市文件精神,不断推动建筑工业化在成都的实施,在成都青白江建筑工业化生产基地规划总征地274.37亩,总投资6亿元。其中,一期投入2亿元多,主厂房建筑面积2.2万平米,由4条生产线组成,属国内较大建筑工业化生产厂房。建筑工业化房建预制产品主要包括外墙板、内墙板、叠合板、楼梯、叠合梁、阳台、柱等。工业化市政产品主要包括盾构管片、箱涵、排水管道、电力管道、桥梁、井圈井盖、道路铺贴系列等。与传统的修建方式相比,建筑工业化方式将全面提升建筑物的综合品质。以往的建筑误差是以厘米计算,而现在则能控制在毫米级。新方式在节能环保上有明显的好处——减少用水量60%、木材用量近80%、建筑垃圾80%、建造综合能耗70%……同时,施工场地

粉尘也明显降低,减少对空气的污染。建筑工业化还能带动包括设计、施工、建材等50多个关联产业进行技术创新。推进建筑业由劳动密集向技术密集转变。当预制化率达到30%左右时,用工量将减少50%,青白江的建筑工业化基地在满载状态下,一年能生产满足200万平方米建筑需求的“积木”,“相应的,能节水100万吨,节电150万度,缩短工期20%。今后,我们还将与中国建筑、中国铝业等单位进行全面合作,大力加快建筑工业化发展,到2016年,成都建筑工业化生产的面积将达到400到500万平方米。”

## 国有企业领导人最重要的是担当精神

记者:一个企业要永续发展,关键在于人,在于队伍的培养。2014年10月,习近平总书记在党的群众路线教育实践活动总结大会上说:我们做人一世,为官一任,要有肝胆,要有担当精神……成都建工集团在这些方面进行了怎

样的探索与尝试?

杨祖华:企业发展的关键在人,尤其是国有企业领导人最重要的是担当精神,要解决好为官不为、干事不实的问题,就要把“担当精神”牢固树立起来。成都建工集团给员工推荐了《匠人文化》一书,使干部员工领会到一个精髓:以敢担当的精神,在自己负责领域敢干事、干好事!对质量严格要求对技术精益求精。在依法治国的前提下,要依法治企,按照市场规律和市场的不断变化,不断完善企业的各项规章制度,用制度规范人的行为。首先,在建设项目管理上,思想要极大解放,符合市场经济发展规律,阻碍市场的坚决要改、要完善。我们在去年实施的项目管理办法上,今年又进行了全面修改、界定,项目经理、二级公司负哪些责任,界定清楚,依法治企;其次,简政放权,一些程序该简化的简化,按照企业本身的运作规律去做;第三,发挥企业家最大作用,做好自己本职工作,把企业带出去,让企业搞好经济建设,盈利能力下降不是好企业;第四,倡导匠人文化,做事认真、敬业。日本人、德国人做事精益求精,哪怕一个家族企业做的类似指甲刀这样的小东西都几十年不变,传承下去,精益求精做好。我认为,在熟练基础上加以改进就是创新,熟能生巧的地方,一个改变就是创新。成都建工集团从增强领导班子的科学决策能力、增强干部队伍的贯彻执行力两个方面着手,全面建立起选人用人任人唯贤!坚持“缺什么补什么”“需要什么学什么”,培养出具有多学科知识背景的优秀人才。

## 2025年成都建工集团达到千亿企业

记者:随着移动互联网、大数据、云计算、物联网与人工智能等新技术、新业务和新生态的发展,各行各业正在以互联网为平台进行融合创新,进入了“互联网+”的快速发展时代。成都建工集团在新常态下,如何积极应对,

将“互联网+”应用到企业经营管理之中,实现企业在新常态下的持续稳定发展?

杨祖华:以互联网平台为基础的“互联网+”,利用信息通信技术与各行业的跨界融合,目前已经成产业转型升级和融合创新的重要平台。一方面,“互联网+”模式下的互联网金融、互联网交通、互联网教育等新业态正在兴起,并正在向第一和第二产业渗透,如工业互联网正在从消费品工业向装备制造和能源、新材料等工业领域渗透,将全面推动传统工业生产方式的转变;另一方面,“互联网+”通过物联网把传感器、控制器、机器人连接在一起,形成人与物、物与物的全面连接,促进产业链的开放融合,推动我国经济和社会的持续发展与转型升级。“互联网+”,大数据与经营理念结合起来,改变了生活理念、改变了经营方式。世界经济结构正在调整,成都建工集团办公会已讨论推进信息化建设,今年年底一定要完成信息化建设。粗放增长,价值不大,我们要采取质量和效益较高的集约型经济增长方式,要借助“互联网+”推动企业转型升级,向国家贡献更多的税率、效率,到2025年,成都建工集团战略规划将达到千亿企业。

面对新常态,还需用一颗平常心去保持战略定力,专心做好自己的事;要具备勇于担当的气质,不断开拓进取,看准目标干到底。我们要主动适应发展新常态,抢抓机遇,顺应“改革创新、转型升级”趋势,积极与资金、技术、信誉等方面实力雄厚的国内外企业联手合作、谋求共赢。一方面,立足成都经济建设,为促进成都打造西部经济核心增长极、建设现代化国际性大都市、推动建设法治城市而贡献积极力量;另一方面,面向全国,走向世界,为改进人居环境、生活、工作、生产环境提供高品质、高价值、系统化的建筑服务;同时积极探索企业转型升级的新突破,尽快实现建设工业化、住宅产业化,不断超越用户对我们的期望,力争成为西部领先、全国一流、具有国际竞争力的综合性企业集团,实现企业的永续发展。