

### “乌蒙山宝·毕节珍好”成为毕节试验区新名片

◎搏击市场——伸五指不如攥成拳头 ◎发展品牌农业——走生态之路,打有机之牌

<< [P2]

每周时评 Observation

### “让新动能挑起大梁”需唱响“三部曲”

张国强

据报道,国务院总理李克强日前考察广东东莞时,当地负责人汇报,目前产业分化明显,传统衣帽服装加工等下降 15%,但电子信息等产业增速超过 20%。总理说,这一走势很好说明新旧动能正在加速转换,希望保持发展势头,让新动能逐步挑起大梁,旧动能不断焕发新机。(10月14日南方日报)

毫无疑问,保持发展势头,让新动能逐步挑起大梁,旧动能不断焕发新机——总理的希望不仅肯定了东莞产业分化明显,新旧动能正在加速转换的良好发展态势,也为我国当前和今后培育壮大新动能,加快发展新经济,指明了方向。这是适应经济新常态的内在要求,也是产业生存发展的必然选项,令人向往,值得期待。

笔者以为,要让新动能逐步挑起大梁,旧动能不断焕发新机,需唱响“三部曲”。

首先是政府主导,政策发力。这既是前提更是必要,事关成败得失。从目前情况看,政府主导已经没有什么问题。李克强总理在今年的政府工作报告中就曾明确指出,当前我国发展正处于关键时期,必须培育壮大新动能,加快发展新经济。相对而言,在政策发力方面还略有不足。主要表现为,政策单一、力度不够,执行不严,有些属于空白,有些存在漏洞等等,需要对症下药,日臻完善,为让新动能逐步挑起大梁,旧动能不断焕发新机保驾护航。

其次是依托产业,注重创新。创新是一个民族进步的灵魂,是一个国家兴旺发达的不竭源泉,也是引领新动能发展的第一动力。从“大众创业,万众创新”到“互联网+”,“中国制造 2025”,从简政放权激发市场活力到推动新技术、新产业、新业态成长,创新理念激发我们的新动能,正以日新月异的方式改变着我们的生活,这是一个好兆头。但要让新动能逐步挑起大梁,旧动能不断焕发新机,在稳增长、促升级、推动我国经济持续增长等方面发挥更大的作用,显然还需要依托产业,以技术创新为牵引,不断推进结构性改革。

第三是借鉴经验,洋为中用。新旧动能转换,在我国方兴未艾,正在一些发达地区,则是起步较早,以取得不少成功经验,可以借鉴。其一,自主研发替代技术模仿。要进一步发挥市场作用,也要政府提供更多支持,以降低企业创新风险。其二,国内消费替代对外贸易产生的外需。这可为企业规模报酬递增提供空间,同时也保证了总供给潜力的实现,为国内消费增长提供了新动力。其三,通过研发向国际价值链高端攀升。这需要通过新技术研发提高生产率,从出口低附加值产品到高附加值产品,提升国内产业结构。

总之,实现新旧动能转换,让新动能逐步挑起大梁,旧动能不断焕发新机,推动发展转向更多依靠人力人才资源和科技创新,看是一个伴随阵痛的调整过程,更是一个充满希望的升级过程。不仅要靠政府、政策,也要靠大众、万众,还要借鉴国外一些成功经验,积极投身转换浪潮,努力唱响“三部曲”,做善谋勇为的“行动派”。

## 改革脱困的一剂新良方

### ——四川广旺能源集团代池坝选煤厂实行事业部制管理小记



威彪 张礼伦

在治理亏损点、堵住亏损源,开辟新的经济增长点的同时,四川广旺能源集团对新单位激发了新机制,要求他们穿新鞋走新路,从而激发了新活力。代池坝选煤厂就是显著例子,其实现了事业部制管理,为广旺改革脱困开出了一剂新良方。

#### 突破思维 创造奇迹

代池坝选煤厂属广元市重点工程项目,设计能力为年入洗原煤 150 万吨,产品品种主要为高炉喷吹精煤、动力煤和泥煤等。2014 年 3 月 8 日开工建设,2015 年 1 月 15 日成功实现了系统联合调试带荷运行,2 月 15 日进入试生产,4 月 15 日达到设计生产能力,5 月 1 日起实现稳定生产,达到 284.09 吨/小时单位生产能力,其设备、工艺领先于西南地区,达到全国先进水平。

选煤厂的生产工艺是领先的,国内其生产组织架构、管理理念、管理方式也是超

前和领先的。为此,他们瞄准全国同行业先进水平,以建立新体制、引进新理念、树立新形象、创建新业绩为工作思路,以组织结构扁平化为核心,构建精干高效的管控机制。通过与同行进行对标,多项指标均优于其他同类型选煤厂,创建了建厂速度最快、投产达标最快、用工用人最少等多项奇迹。

#### 机构扁平 人员精干

代池坝选煤厂按照“纵向职能整合、产销研一体化运行”“横向资源共享、接受公司专业化指导与服务”原则,跳出以前煤矿单位矿、科、队三级管理模式,减掉队(车间)管理层级,仅设置厂、机关部门两级管理。通过优化组织结构,厂领导班子、机关部门直接管理到班组,缩短了管理链条,减少了管理机构重叠,班子成员和机关全体管理人员直接与生产技术、经营管理、产品销售有机融为一体。

在机关设置的过程中,本着精简高效、多机关大服务的原则,本着一岗多能、一岗多责的原则,整合人力资源,优化岗位配置,认真

优化机关部门设置,不仅减除车间管理层级,机关部室也只设置了综合管理部、生产技术部、财务部、质检部、营销部 5 个部门,在广旺公司下达的部门数量基础上减少部门 1 个,与其他同行相比较,减少管理机构一级,减少车间 3 个,提高了管理效率和决策效率。

科学定岗定员,从严控制员工人数。代池坝选煤厂设置班组 12 个,员工总数 116 人,比广旺公司审批的定员少 19 人,与同行业相比,减少用工 85 人。其中,机关管理人员控制在 25 人以内(含厂班子成员 5 人),仅占全厂人数的 15%,与同规模选煤厂相比,减少部门 3 个,减少管理人员 11 人。

#### 角色转变 激发活力

事业部制运行在代池坝选煤厂是一种初探,在广旺也是首例,没有可借鉴的经验,完全靠自身不断摸索前行。对此,他们首先转变领导角色、管理角色、执行角色,加快岗位责任建设,重心下移,强化基层,夯实基础,突出现场管理。

领导角色转变,变粗放管理为精细控制,管理行为目标化。厂长、书记带头扎根产线尽职尽责,每天组织召开班前会,下达当班生产任务和技术指标,全过程参与每一个班组的生产和深入现场解决具体问题,实行一线工作法。与技术人员、班组长、技能员工一起工作,参与技术攻关,实施项目改造,改进生产工艺,优化作业流程,成功开发出生产 5900 大卡、5200 大卡、3500 大卡等满足不同用户需求的多种产品。2015 年,实施改造 30 项,共为企业降耗 80 万余元。实现了由行政命令、过程控制的结果参与与业务指导和技能导师的转变,树立了干事创业的榜样。

管理角色转变,变业务管理为经营管理,管理核心一体化。实行部门业务把各项经营指标与部门负责人挂钩,增强了目标意识、成本意识、管理意识。推行全面预算管理,抓好过程控制,注重结果考核,用实际经营管理数据检验部门负责人的工作能力,加大经济指标在工资分配中的权重,赋予管理权力,检验其管理能力,提高了部门负责人的组织管理能力。同时,还建立健全了部门、技术管理人员和员工三大岗位绩效评价体系,关键绩效指标与员工胜任能力指标相结合考核模式,岗位绩效考核,将绩效百分数的结果计入岗位绩效评价。确定了以利润、完全成本、质量标准化等考核项为共性考核指标,把生产任务、工作质量、材料消耗、费用支出等指标进行量化评价,实现了员工个人绩效目标与组织目标的高度统一。

执行角色转变,变被动执行为主动核算,管理职能精细化。由于没有设置车间管理单位,就由班组长承担了车间管理职能,他们起草完善班组长管理各项制度,赋予每一个班组长经济考核、任务完成情况的考核权力,落实提高班组长待遇,强化班组长履职的检查考核,建立复合型班组长队伍。为加强班组管理的指导,通过建立了厂领导对班组长定点联系班组(工作挂包)制度,对班组长管理能力的提高、班组的安全等各项经济指标的提升实行“一对一”的挂包帮扶指导,进一步提高班组长整体素质,夯实了管理基础。

思想孕育变革,观念引领未来。代池坝选煤厂从组织扁平化、管理目标化、职能精细化等方面进行了大胆尝试,走出了精简高效、创新发展新路子。

## 世界 500 强陶氏化学在彭山动工投建高新材料厂

刘树军 文/图

10 月 17 日,世界 500 强企业,排名世界化学工业界第二名的国际跨国公司——美国陶氏化学公司子公司陶氏化学(中国)投资有限公司,在地处四川彭山区的眉山市成眉石化园区正式动工投建高新材料生产厂——眉山工厂,标志着眉山市彭山区又成功引进了一个世界 500 强企业。

据介绍,该生产厂总投资约 7500 万美



元,占地约 160 亩,预计在 2018 年初建成投产,全部投入运营后的年销售额约为 6 亿元

人民币。据了解,陶氏化学是一家多元化的化学公司,以“运用科学和技术的力量,不断创新,为人类创造更美好的生活”为宗旨,为全球约 180 个国家和地区提供种类繁多的产品及服务,在 35 个国家和地区的销售额近 490 亿美元,在 35 个国家和地区运营 200 余家工厂,产品达 6000 余种。

“陶氏在绿色建筑、能效、环境保护等方面能够提供丰富的创新解决方案,因此,随着可持续城镇化的进一步推进,中国作为陶氏

最重要市场的地位将进一步凸显。”陶氏大中华区总裁林育麟先生表示,此次在西部投资建设厂,是印证陶氏加强本地化创新、制造和服务网络,与中国市场共同成长承诺。

据陶氏涂料材料业务部亚太区总监安世柯先生介绍,“陶氏的涂料材料具有低气味、低挥发性有机物、高性能等特点,在可持续性方面有着很大优势,在中国西部设厂,对这些材料进行本地化生产,将使陶氏更好地满足这一区域不断增长的客户需要。”

九天绿健康产业集团  
专注健康产业  
专注医药同源  
专注治未病工程

伊贝实业  
中国高端鞋靴领跑者  
http://www.js-yb.cn

企业家日报微信公众平台  
中国企业家网

军中无戏言 军酒尽情喝  
中国军旅文化首创酒  
成都军星酒业有限公司出品 / 四川·成都 全国客服热线:400-028-7199  
http://www.cdjunxing.com 电话:028-82396177 传真:028-82183739

Smithfield 美味源自 Smithfield  
进口 Smithfield 猪肉原料  
美式培根 美式火腿 美式香肠  
双汇荣誉出品