

# 企业家日报

ENTREPRENEURS' DAILY

## 精耕于市 纯粹于心

——新形势下重汽 HOWO 轻卡畅销之道追踪

◎精——源于厚积  
◎纯——源自执著

« [P4]



### 五指并拢成拳头 ——四川广旺能源集团 机械制造产业整合纪实

张礼伦 李茂林 戚彪

把零星分散的资源有效整合,五指并拢形成拳头,则会产生聚变效应,内生无限的动力和潜力。

四川广旺能源集团公司将原机制分公司、租赁分公司、赵家坝煤矿锚杆厂整合为新的机械制造分公司,使得过去连年亏损的机制公司焕发出蓬勃的生机与活力,连续两年利润超千万。

四川广旺能源集团公司对机制分公司资源的整合,也许会给我们改革困局带来一些有益的启迪。

#### 三位一体 整合形成拳头

机制公司、租赁分公司和赵家坝锚杆厂在整合前同属为煤矿单位服务的生产单位,业务性质相近但分隔 3 地,泾渭分明,相当于 3 兄弟分割一个“蛋糕”,存在很大资源浪费,而且饥饿严重不均衡。

2011 年 4 月,在“以煤为主,高位发展”的指导方针下,广旺集团公司领导班子审时度势,科学决策,整合 3 块业务组建成立广旺机制分公司。

新公司成立后,从市场客户信息共享,到技术互通互用,再到人力及物资资源的充分利用。办公场地从 3 块变成一处,统一管理、统一调度,统一生产销售,整合效益形成聚变效应。促进了技术、市场、利益的互相催化,互相提升,同时也是一次文化、制度、资源、效率的整合,当年实现扭亏为盈。

总结:简单的数字相加是算术,有效的整合更像“核桃花生奶”一般的有机融合。“3 个 1 相加大于 3”“3 个 1 相加等于 1”,推动企业走上了良性的道路。

#### 转变思路 打出灭亏组合拳

企业体量增大,难免在运行和管理环节出现“链条”松弛,久而久之就会形成消耗点,亏损源。机制分公司在消灭亏损点上,把它比喻成臭虫,见一个坚决拍灭一个,在这样的思路下,他们打出一组精彩的灭亏组合拳。

放入“鲶鱼”,激活一个车间。铸造车间吨钢成本一度高达 13000 元,远远被市场抛在身后。这个曾经的“元老”车间眼看奄奄一息,怎么办?公司经过市场调研,因地制宜地引入“鲶鱼”模式,让外协合作的民营企业承包生产,新的工艺技术,更加灵活的私管管理、工资分配模式,似乎是一条野性的“鲶鱼”,充分激发了大家的动能,当年吨钢成本就控制在 5900 元吨,节约成本 100 余万元。

战略合作,以退为进收效益。公司氧气制造生产任务不饱满,市场占有率不高,实际运行成本大。通过与友邻企业合作,让出氧气市场换取退出补偿金,同时享受 5 年成本价格的用气优惠,关闭了长期亏损的氧气生产线。打包处理,化零为整降风险。建材租赁业务受市场萎缩,客户分散等影响,经营风险突出。在客观分析利弊后,公司打包处理,将租赁物整体出租给合作单位,一次性收取 4 年的租金,有效降低资产和资金安全风险,盘活了建材租赁业务。

总结:有漏洞的船是不能出海的,更不能远行的。转变思路,在灭臭虫思路下,变漏洞为动力,将亏损点变成了效益源。[下转 P2]

## 创新方法培训 加快企业创新步伐 太重获首届全国企业创新方法大赛唯一金奖

曹克顺

11 月 26 日和 27 日,为期两天的“首届全国创新方法大赛总决赛”在山东省济南市举行。代表山西省参赛的太重集团参赛项目“无主轴承多齿箱紧凑型风力发电机组项目”获得了大赛唯一的金奖。

此次大赛由中国科协企业创新服务中心主办,是科协系统首次面向全国举办的创新方法赛事。全国有 20 多个省份及部分全国学会、258 家企业的 714 支代表队报名参加,经过层层选拔,最终有 88 支代表队的 300 余人参加了全国总决赛。

本次创新方法大赛主要围绕 TRIZ 等应用在企业一线的创新方法进行比拼,参赛团队通过理论测试和创新方法评审比赛,产生 20 强团队,然后经过 15 位专家团队的严苛评选,最终 10 个团队参加了 27 日下午的金奖擂台赛。通过现场问答、单独陈述、专家打分、大众投票等环节,最终产生金银铜奖得主。

此次大赛颁奖结束后,记者采访了太重参赛队的领队、太重科协副秘书长杜正义,他向记者介绍了太重此番获得金奖的前期情况。

#### 创新方法培训促创新

为在此次大赛中取得好成绩,各省各地均作出了积极的努力。山西省前期共收到参赛申报 84 项,其中太重申报达 35 项之多。经过紧张的赛前培训和强化训练后,经过“首届全国创新方法大赛山西分赛区”的最终决赛,太重申报的 35 项参赛项目全部获奖,其中特等奖 4 项,一等奖 4 项,二等奖 5 项,三等奖 22 项。并决定 4 个获得山西分赛区特等奖的参赛项目参加首届全国创新方法大赛。分别是:太重技术中心王晓东参赛的“无主轴承多齿箱紧凑型风力发电机组”项目;太重煤机公司卢川川参赛的“电牵引滚筒采煤机导向靴性能改善”项目;太重煤机成跃参赛的“进口掘



图为颁奖现场

锚机国产化连接架跨距孔系加工工艺改进”项目;太重煤机杨亚东参赛的“采煤机大倾角综采工作面制动系统的研究”项目。评奖结果显示:除第一项得了金奖外,其余 3 项均获得三等奖。

回顾以往走过的艰辛之路,杜正义说,中国科协从 2008 年开始,充分发挥全国学会、地方科协、企业科协的组织优势和人才优势,致力于以 TRIZ 理论为代表的创新方法在企业科技推广普及工作。8 年来共培训了国家专利 1000 多项,取得了良好的经济效益和社会效益。

太重科协创新方法培训是从 2008 年正式起步的,2009 年,太重被中国科协确定为创新方法培训试点单位;在此后的连续三年里,先后开展了亿维讯 TRIZ 初级培训;两期韩国金氏实用 TRIZ 培训和两期李海军博士 TRIZ 培训。八年来,在中国科协和省、市科协的支持下,共培养企业自身培训师 8 名,二级创新工程师 19 名;与此同时,累计举办了

企业内部初级培训班 31 期,高级创新方法培训班 6 期;使 800 余名科技人员接受了严格的培训。

在此期间,太重先后成立了 15 个产品创新项目组;累计解决企业技术问题 180 余项,其中 120 余项获太重集团创新成果奖。累计节约价值达 2 亿多元。

创新方法培训不仅加快了企业创新的步伐,太重还积极“走出去”利用自身的师资力量,先后为中国第二重型机械集团、南宁广力量、晋西工业集团、中船重工汾西重工有限公司、太原市科协以及山西晋城市的相关企业进行了创新方法培训。

#### 创新实践结硕果

谈到创新方法培训为企业带来的创新成果时,杜正义说,据统计,太重累计申请专利 1551 项,其中发明专利 740 项,PCT 国际专利 3 项;获得授权专利 1074 项,其中发明 308 项。

特别值得指出的是,自 2009 年引入创新方法之后,企业的专利数量呈现迅速增长态势。据统计,在此期间太重累计荣获省部级二等奖以上的奖项 16 项。

其中最引人注目的创新成果有:三峡 1200/125t 桥式起重机研制获国家科技进步二等奖、山西省科技进步一等奖;一千万吨级大型露天矿成套设备研制获国家科技进步特等奖;TZ355 十二机架微张力减径机组获国家科技进步二等奖;太重车轴锻件生产线获国家科技进步二等奖、山西省科技进步二等奖;二辊穿孔机轧曲线和复合曲线轧辊获国家发明一等奖、山西省成果一等奖;1830 开卷落料堆垛自动生产线获国家科技进步二等奖;1900、1600、1550 毫米大型板坯连铸机获国家重大技术装备成果奖;500/300/40 吨双向门式起重机获国家科技进步一等奖;液体地战略武器及运载火箭获国家科技进步特等奖;CC1000 履带起重机获石油设备优秀科技成果二等奖;尖兵一号返回卫星和东方红一号卫星获国家科技进步特等奖;护环液胀形强化新工艺的研究获山西省成果一等奖;800T 铝挤压机获山西省科技成果一等奖;1600T 轻合金管材挤压机获山西省科技进步一等奖;2500T 金刚石专用压机获山西省科技进步一等奖。

2015 年,太重技术中心在全国 1000 余家国家级技术中心排名,紧随海尔集团之后,跃升至第二位。

在谈到此次大赛的感受时,杜正义说,发达国家普遍重视创新方法的培养,尤其是在社会发展和工程实际中的创新应用,继而进一步形成创新意识、创新思维、创新文化和创新思想。这次全国企业创新方法大赛在探索路径,积累经验,形成品牌上迈出了坚实的一步,必将进一步推动我国企业创新方法在更大范围、更深层次的推广应用,意义非常重大和深远。

## 华丰煤矿推行人事制度颠覆式改革

陈良栋

今年以来,山东能源新矿集团华丰煤矿对人事制度进行颠覆式改革,采取组织任用、竞聘上岗、兼职任用、双向选择等措施,机关部室人员已由改革前的 329 人,减少至目前的 70 人,减幅 78.7%;科级区管理人员已由改革前的 247 人,减少至目前的 110 人,减幅 55.5%,年可节约管理成本 330 万元。

组织任用。该矿对新成立的机关部室和基层单位正职人选,实行组织任用的方式确定,并严格按照组织、民主推荐、组织考

察、公示、集体讨论等程序进行。

竞聘上岗。该矿对于基层单位副职岗位的选聘,以“公开、公平、竞争、择优”为原则,积极推行“职级档案化、岗位契约化”管理,各专业知识制定竞聘上岗办法,公开岗位任职资格条件,严格执行竞聘程序。各分管矿领导牵头,矿纪委监察科、组织干部科等部门人员全程监督,做到有章可循、程序规范、步骤严密,确保优秀的管理人才得到任用,真正实现“能者上、平者让、庸者下”。

兼职任用。该矿对于机关部室、基层单位正职人选无法通过组织任用、竞聘上岗确定的,实

行“矿领导、副总师”兼职制。目前,该矿综合办公室、生产技术部、党群工作部、经营管理部分别由矿领导兼任正职,生产调度室、运输一部、运输二部分别由矿副总师兼任正职,从而进一步压缩了管理层级,降低了管理成本。

双向选择。该矿针对机关部室人员较多,但文化程度较高、理解力较强的实际,根据改革文件精神,提前针对机关部室人员下发模拟调查问卷,了解其意愿动向。新选聘出的机关部室正、副职,根据机关部室人员调查问卷意愿及科室日常工作考核等情况,在整合科室中进行双向选择聘用。

同时,华丰煤矿为增强管理队伍的活力,建立管理人员正常退出机制,实行自愿离岗制度,共计办理 23 人自愿离岗;建立“机关补充地面、地面补充井下辅助、井下辅助补充采掘”的梯次转移机制,对生产岗位缺人的,优先从离岗人员中调剂,组织对离岗人员进行转岗培训,注重培养、充实井下采掘、辅助和地面单位等生产一线力量,如该矿撤销原工会艺术团,将其人员 13 人补充至长城物业公司;在原机关部室人员中,办理内部退养的人员有 18 人,办理自主创业的人员有 10 人,办理协商解除劳动合同的人员有 28 人,共计转出 56 人。

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

**九天绿健康产业集团**  
alipen 乐群  
专注健康产业  
专注药食同源  
专注治未病工程

**国酒茅台**  
酿造高品位的生活

**GRACEDEFIRE™**  
**雅倍™低聚木糖**  
生命质量的绿色添加剂

**Smithfield**  
纯正美国味  
来自 Smithfield  
进口 Smithfield 猪肉原料

美式培根 美式火腿 美式香肠

**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:028-62183739

企业微信二维码  
中国企业家网二维码

本报常年法律顾问为 闫永宁 律师  
手机:13609110893