



■ 責任編輯：張健 版面設計：萬丹

重慶機電集團：轉型發展 改革揚帆

在國內經濟下行壓力下，去年重慶機電集團以深化改革創新為動力，逐步扭轉傳統行業產能過剩、生產成本剛性增加、市場競爭力日益激烈等被動局面，經營收入劃出了一道上行線：營業收入實現489.8億元，同比增長5.3%，利潤總額同比增長近兩成。優異成績的背後，是重慶機電積極調整產業結構，做精存量、做強增量、積極創新的穩健步伐。

■香港文匯報記者 孟冰 重慶報道

一年多的時間，重慶機電集團調整整體發展目標，內抓管理外抓市場，大刀闊斧進行改革；着力實現整體逆勢增長的同時，還放眼長遠調整結構佈局未來。重慶機電集團董事長王玉祥表示，重慶機電集團始終秉持「321」發展戰

略——3即「三大抓手」，指做精存量、做強增量、持續創新的；2即「兩大目標」是指2015年實現營業收入600億元，2020年營業收入1000億元以上；1即實現裝備中國、走向世界的1個願景。

創新引領

2014年，重慶機電集團內抓管理外抓市場，大刀闊斧進行改革；着力實現整體逆勢增長的同時，還放眼長遠調整結構佈局未來，取得了不俗的業績。

重慶機電集團去年積極進軍機器人和軍工等新產業，首條機器人自動化碼垛系統成功實現當年產出和銷售；在直升機產業方面，機電集團下屬重慶通用航空集團去年成功產銷30架「恩斯特龍」直升機，並成立了機場公司、航電公司，使得集團通航全產業鏈發展格局基本形成；軌道產業方面，機電集團重慶長客公司提前兩年實現城軌車年生產能力500輛的設計目標，其自主設計的世界首列8節編組的軌道列車，成功在重慶軌道交通3號線上線運行；風電葉片方面，機電集團去年實現

銷售收入7.5億元，同比增長八成多，並進軍被稱之為「藍海」的海上風電領域，正在江蘇啟動海上風電基地建設。

為了做精存量，機電集團成立了集團市場拓展部，通過集團領導跑市場，幫助企業謀劃和協調重大項目，去年重慶水輪廠成功簽下尼泊爾大型機電總包項目，訂單金額達4300多萬元。同時，全力抓好優質訂單，如針對重慶水泵廠良好的市場效益，機電集團加大了核電產品的市場開拓，使得去年該廠核電新增訂單同比增加1.2億元。

創新方面，機電集團通過產學研聯動，積極研發新產品等途徑，積蓄了發展能量。去年機電集團新申報專利382項，新獲授權305項。



■重慶機電大力實施人才強企戰略。

創新人力資源制度 做實科技創新體系

2014年3月，重慶機電集團召開了成立十四年來的「首屆科技進步大會」，以百萬元表彰12個科技成果獎、5位科技帶頭人獎、27位首席工程師獎、13位首席技師獎，集團科技創新考核激勵新機制由此而彰顯。

就在這次會上，重慶機電集團還出台了《關於促進企業科技進步的決定》。《決定》把落實國家創新驅動戰略，加強科技創新體系建設，提高自主創新能力，調整產業結構，轉變經濟增長方式，建設創新型產業集團，實現可持續發展、基業長青，作為企業科技進步工作的根本任務。

在王玉祥看來，進一步建立健全科技創新體系，明確集團總部和所屬企業各自的職能定位，打造和做實各層次、各類別的

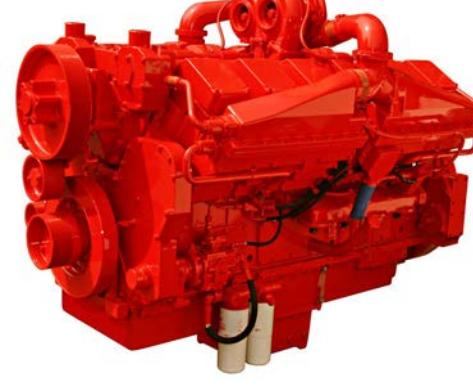


■重慶機電大力拓展直升機業務。

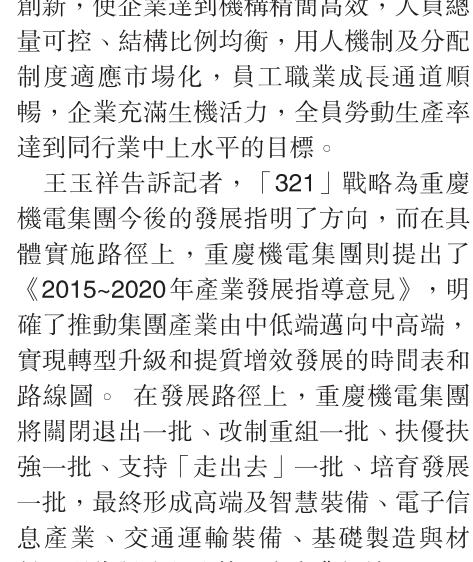
優化結構 外抓市場內抓效益



■重慶機電生產的電力設備。



■重慶機電生產的康明斯發動機。



■重慶機電生產的數控機床。

2014年是重慶機電集團的「管理提升年」，集團在行銷、財務、運行、品質、人力資源五大管理並舉發力，促使集團對所屬企業的行銷服務能力增強，企業的優質訂單獲取和海外市場開拓顯著亮點；集團全年利潤總體增幅高出產銷增幅10個百分點，毛利率同比提升0.5個百分點，多家企業產品百元銷售收入質量損失大幅下降；富有「機電個性」的「三支人才隊伍」培訓培育工作有序開展，人力資本改革試點順利推進。

此外，重慶機電集團出台《企業改革發展與組織結構調整方案》，提出用2-3年時間通過對企業組織架構分步驟和一系列調整和優化，力爭企業管理層次不超過四層（機電股份控制在三層以內），所屬企業戶數由147戶縮減到100戶以內。

該方案提出以集團「新321」戰略為目標，圍繞質量效益中心，切實轉變發展方式，強化創新驅動，以深化企業改革為着力點，加快推進企業組織結構調整和優化，採取併購、重組、股份制、多元化改造、主輔剝離、國有股權退出、資產出售、清算登出、破產關閉等方式推進企業改革，從而促進機電集團早日成為產權

清晰、主業精幹、佈局合理、競爭力強、效益顯著的企業集團。

「企業不能養南郭先生。」王玉祥坦言。而重慶機電集團的機構改革是先從集團總部開始的。以前，企業收入與員工收入掛鉤，但集團總部卻一直是旱澆保收。於是，第一步便是改革分配機制，控制員工數量，實行了員工收入與集團經營效益掛鉤和全員考核的新機制。這樣一來，集團上下專心謀事、真心幹事的多了，推諉扯皮、說風涼話告狀的少了，整體風氣大有好轉。

目前，重慶機電集團內部除了紀檢監察之外，沒有一個純黨務部門。王玉祥解釋說，人力資源部也是培訓部，宣傳部還是策劃部。新設的市場部，則是對內為企業提供支撐服務，對外拓展市場空間，發現市場、拓展市場、引領市場。

重慶機電集團先後調整了總部組織架構體系、整合成立了軍工產業集團，形成了「一總部、兩公司」的戰略管控格局。全年啟動了66戶企業改革計劃，其中15戶徹底實現退出，1戶「混改」後實現盈利，集團全級次企業數量從147戶減少到131戶，「多小散弱」狀況開始得到優化，集團整體的轉型升級有了一定基礎。