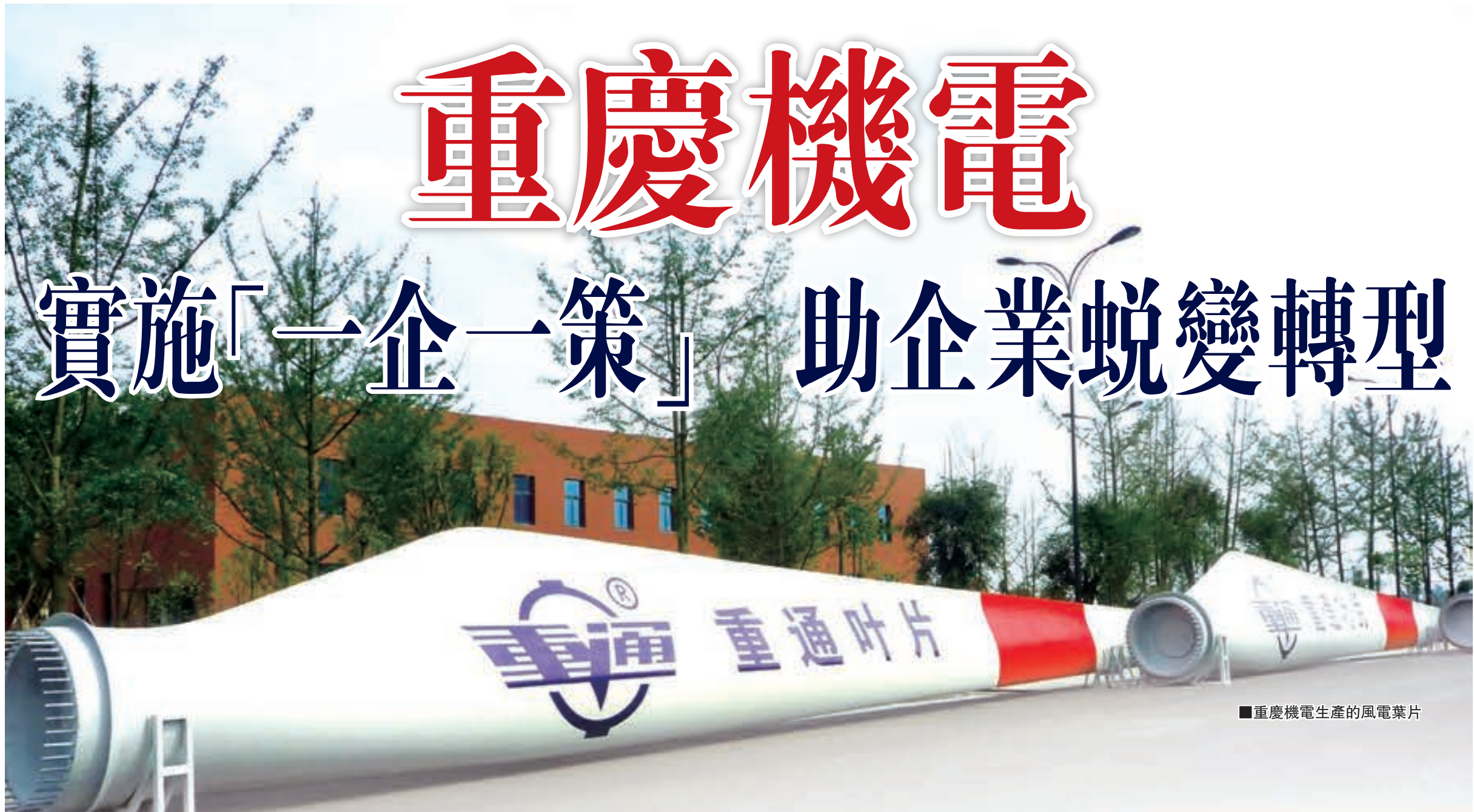


# 重慶機電

## 實施「一企一策」助企業蛻變轉型



■重慶機電生產的風電葉片



■重慶機床製造的採棉機

2007年，經重慶市人民政府和重慶市國有資產監督管理委員會批准，重慶機電集團聯合重慶渝富資產經營管理有限公司、重慶建工集團有限責任公司和中國華融資產管理公司等四家國有獨資公司共同發起成立了重慶機電股份，時隔一年後，重慶機電股份在香港成功上市。

有別於傳統母企業逐漸衍生子企業的發展模式，當新生即聚集了重慶機電集團大多數優良資產的重慶機電股份，面對旗下經營狀況、產品類別、歷史背景、發展路徑迥異的眾多子企業時，如何以科學的方式對每戶企業精準施策，以有效的手段指導、推動、監管、考核，最終達到「一盤棋」的操控局面，是十年來重慶機電股份整個管理層探索不息的目標所在。

2016年初，重慶機電股份董事長王玉祥先生首次提出了「一企一策」。而後，這一理念衍變成一種針對14戶全資和控股子公司量身定製的管理模式，成為貫穿全年工作的主線，推動2016年重慶機電股份在管理方面的躍升。

### 情勢所需 精準施策

機電股份擁有各層次企業51家，直接擁有全資、控股、合營企業共15家。所涵蓋的經營範圍包括開發、製造、銷售汽車零部件、電器機電股份的機械及器材、環保設備、機床工具、電力設備及器材、通信設備、計算機及其零部件、有色金屬冶煉及壓延加工產品、儀器儀表、辦公機械產品、風力發電設備，以及金融業投資、進出口貿易、高新技術諮詢服務等。

「對重慶機電股份而言，所屬企業行業差距大，不能用以往傳統的單一政策和措施來集中解決企業所面臨的不同困局與問題，這正是「一企一策」實施的初衷以及挑戰所在。」重慶機電股份副總經理楊泉先生作為「一企一策」工作的主要牽頭人，對於該工作的落地與推進，有着清醒的認識。

一企一策推進的意義不在於單方面「上管下」監管式的管理，而是要與企業實現雙向溝通，將每戶企業的年度目標量化為階段目標，按月確保進度；將每戶企業當期發展的主要矛盾和問題查擺出來，對症下藥督促企業循序進步，從管理者的角度做好指導和支撐工作。正如重慶機電股份總經理陳萍女士所言：「在重慶機電這樣產業匯聚較多的集團型企業，當好管理者不能只用一套辦法來指手畫腳，我們需要的是精準施策！」

### 全力推進 成效初顯

植入一種前所未有的管理模式，從反覆論證到建立模型，再到形成系統，重慶機電股份經營班子及公司上下對「一企一策」的開展提供了資源優先調用的最大化支持。

猶如定製服裝，裁衣需要先量體，工作推動之初，便是要全面摸清每個企業的經營癥結和發展瓶頸。鑒於此，重慶機電股份經營團隊果斷決定改變以往簡單的經營業務線領導走訪模式，取而代之的是多類業務人員組成綜合團隊深入每戶企業開展全面而有針對性的調研，力求不浮於面、不限於點，充分揭示、不迴避矛盾。

正是在這種坦誠的氛圍中，企業的狀況得以從發展規劃、經營管理、資本運作、風險防控等方面獲得全

方位剖析，這對每戶企業以及整個重慶機電股份而言，無疑是一次全面的「健康體檢」。

在做好前期調研及信息收集的基礎上，對於「策」的制定，重慶機電股份確定了對優勢企業支優支強，以企業自身調節為主，在資源和政策上給予傾斜；對困難企業重點幫扶，以上下聯動推進為主，跟蹤指導輔以考核倒逼，為企業分擔經營壓力的同時，結合現代信息化系統的數據分析和預警，進一步強化事前引導和事中督促的作用。

經過多次溝通、商討及論證分析，最終重慶機電股份與所屬14戶全資及控股企業共同確定「一企一策」重點工作共計58項，多措並舉，內容涵蓋企業生產經營、改革發展、技術創新、轉型升級等方面，並將責任劃分落實到了股份本部與所屬企業的負責領導及部室。同時，與「一企一策」相對應的考核獎懲機制也緊隨其後逐步完善。

重慶機電股份「一企一策」工作於2016年3月下旬正式啟動。沒有喊口號式的大肆宣講，也沒有過多的總結與匯報，本部各業務部室根據職能分工，領任務抓落實，把58項重點工作嵌入式的貫穿到2016全年目標任務中。一個系統工作的鋪開，如同一張點面縱橫的網，深度、精度、平衡度等直接關係到這張網的張力和韌性。合理分配側重，但不怠慢每一項。力求用事實形成數據，用數據反映進度，用進度找到偏差。每月底按時匯總執行情況，評價執行效果，及時調整應對措施。

回首已經過去的2016，「一企一策」工作的開展既是重慶機電股份對於自身管控模式的優化提升，亦是一種順應現代企業發展更為市場化和專業化要求的自我加壓。以「一企一策」工作為抓手，重慶機電股份質量效益整體提升，較好地完成了年初集團和公司董事會下達的經營指標和各項目標任務。

### 十年磨礪 再謀跨越

2017年，時逢重慶機電股份成立十周年。「十」在中國文化中蘊含階段的完滿與新起點跨越的寓意。這十年，對於重慶機電股份這樣年輕而具有地方國資背景在香港H股上市公司而言，在經歷了發展初期的摸索與碰壁後，已然逐步自成了一套不斷優化，良性循環的管理系統。

今年重慶機電股份將繼續以企業問題為導向，對14戶全資及控股企業重新確立了重點工作，從2016年的58項，新增和細化達到228項，加大責任落實，實施效果與企業經營者年薪考核掛鉤，並同步制訂對境外企業PTG公司及WGP公司的「一企一策」指導方案。通過對關鍵點的及時預警，對困難點的多方會診，用分類指導控制整體步調，進一步提升重慶機電股份核心競爭力，以期實現下一個十年的升級與跨越。

四月的香港，迎來了大批港股上市公司路演的高峰。4月5日，重慶機電股份有限公司（以下簡稱「重慶機電股份」，02722.HK）總經理陳萍女士率高管團隊赴港，開展業績推介路演活動。據重慶機電股份2016年年報，公司實現銷售收入人民幣91.29億，同比增長1.3%，股東應佔利潤人民幣4.435億，同比增長6.2%。公司業績雖未出現爆發式增長，但相較於當前國內工業製造業大勢，重慶機電股份穩健的表現無疑給投資者增添了信心的砝碼。

## 重通集團：傳統產品謀轉型升級

重慶機電股份旗下的重慶通用工業（集團）有限責任公司（以下簡稱重通集團）作為一家具有百年歷史的老企業，面對經濟新常态，其傳統產品市場遭遇了腰斬式下滑。如此困境，對於重慶機電股份與重通集團而言，急需雙方共同突破瓶頸。由此，該問題也被納入了2016年重慶機電股份「一企一策」工作的重點事項之一，由重慶機電股份副總經理張舒及重通集團董事長、總經理劉忠堂共同負責督辦。雙方集中各項可調動資源，聚焦節能改造、市場開拓、技術創新、新產品開發，通過積極實施產業結構調整和組織結構調整，實現了重通集團新產業快速發展，老產業平穩

增長，並研發出了國內新一代高效節能離心通風機，確立了重通在該領域的絕對技術優勢。2016年，該產品大規模推向市場後，備受市場青睞，僅通風機節能改造在鋼鐵、水泥等傳統市場領域的新增訂貨量就高達1.29億元。

得益於傳統產品的升級轉型，加之以板管蒸發冷空調為代表的一些列新產品的推出，重通集團2016年實現銷售收入18.07億元，經營利潤6050萬元，兩項主要經營指標連續5年實現雙增長。重通集團的良好發展，也為重慶機電股份「一企一策」工作中「支優支強」的工作思路提供了最好的註釋。



■重慶機電生產的精密螺桿

## 機床集團：戰略轉型助企脫困

近年來，受困於嚴峻的外部經濟環境及市場需求嚴重影響，重慶機電股份所屬優勢企業重慶機床（集團）有限責任公司（以下簡稱機床集團）經營狀況持續走低，主要癥結來自於企業產品升級換代滯後及企業未來發展方向不明。針對該問題，由重慶機電股份分管經濟運行和市場的楊泉副總經理親自主持指導機床集團工作，並結合機床集團實際，確定了以「一精三新」為核心、各板塊改革發展的企業未來發展前進方向。通過與機床集團經營層簽訂三年改革發展目標責任書的形式，激勵機床集團上下共渡難關。

截至2016年底，機床集團通過「一企一策」的有效推進，在產品轉型升級、引資合作、盤活資產等多個

方面取得了新突破，止住了下滑趨勢。以成立齒輪機床事業部為標誌的「一精」項目，在保持機床集團國內外競爭力的同時，全員攻堅市場拓展，實現營業收入2.3億元；同時，通過重慶機電股份副總經理楊泉和機床集團上下的多方走訪與努力，以採棉機、世瑪德智能製造、霍洛伊德精密螺桿為代表的機床集團三大增量「三新」工程，均已步入良性發展階段。其中，改進後的採棉機已初步定型，即將投入商業採收；世瑪德智能製造開局良好，實現營業收入4632萬元；霍洛伊德精密螺桿實現營業收入3228萬元。機床集團的有效轉型突圍，對「一企一策」工作所主要針對的困難企業而言，起到了很好的示範及參考作用。

## 卡福公司：多措並舉提升運營質量

2016年，中國汽車行業受購置稅優惠政策、治超新規等促進因素影響，呈現前低後高的走勢，重慶機電股份所屬重慶卡福汽車制動轉向系統有限公司（以下簡稱卡福公司）結合「一企一策」重點工作的指引，撤銷4個分公司，減少出血點，將銷售人員分散到重點客戶處實行就近銷售和服務，提升了對市場的響應速度和客戶滿意度；通過充分發揮自身核心技術優勢，以長安系列車型為突破口，有效開拓了乘用車及

商用車市場，並已成功進入國內多個知名品牌主機廠的供應體系；同時，以銷售收入、回款、利潤貢獻度等評價因素，推行「客戶ABCD」分級管控模式，有效降低了自身的市場風險。通過以上措施，卡福公司在拓市場、強管理方面取得階段性成效，公司運營質量和管控能力得到進一步提升，保持了連續三年實現盈利的良性發展勢頭。



■重慶機電生產的齒輪加工自動線