

# 坚定改革信念集聚内生动力 实现企业新时代高质量发展

## 集团公司党委书记、董事长龙兴元在二届四次职工(会员)代表大会 2017-2018 年工作会议上的报告(摘要)

### 2017 年度工作回顾

2017年既是全面落实“十三五”规划的关键一年,也是推进结构调整、转型升级的深化之年。面对国内机床工具行业发展矛盾突出、投资低迷等复杂形势,秦川集团坚持“技术领先、模式取胜”的发展思路和“3个1/3”的产业布局,确立了以“技术+产业+金融”的发展新模式,并以提质增效为目标,以向存量要效益为主题,以向管理要效益为路径,在国内机床工具行业整体不景气及部分企业亏损的背景下逆势上扬,实现了销售收入同比增长,利润大幅增加,呈现出良好的发展态势,为企业的可持续高质量发展奠定了基础。

### 一、以高质量发展为指导,助推企业“品质+效率”双升级

党的十九大提出了“中国经济已经由高速增长阶段转向高质量发展阶段,正处在转变发展方式、优化经济结构、转换增长动力的攻关期。”的重要论断。面临新形势新任务,集团正视挑战和发展机遇,不断推动企业实现“品质+效率”双升级。

#### 紧盯市场订单,提升产品市场占有率

1、在数字化制造工艺装备链方面:  
(1)齿轮加工机床

一是秦川本部将汽车自动变速器齿轮制造,特别是新能源汽车自动变速器齿轮(箱)的数字化加工、装配、检测作为转型升级的重要方向之一。根据汽车行业用户对于数控机床的“三高”要求(高精度、高效率、高可靠性),以精准对标为路径,开发的YKS7225、YKZ7230等系列磨齿机在华东、华北、西南等地区迅速占领了高端市场,进入了国内高端汽车制造领域。

二是秦川华兴机床通过及时调整产品方向,积极拓展新领域,显著增强了企业盈利能力。在保持主流产品YK3120和YK3140数控滚齿机市场销售的基础上,新开发的YK8150车齿机实现了当年设计、当年投产、当年销售,为企业持续发展打下了基础。

(2)车床及通用数控加工中心类、专机类机床

一是宝鸡机床推出了新的销售管理办法和规范市场的三原则,同时还出台了“售后服务快速响应F1十条”规定,并将全年的销售任务进行全面分解到各处、各销售员和各代理公司,全年完成机床订单数量增长185.4%,出口创汇比去年同期增长38.41%。

二是集团本部针对我国航空发动机领域产品跨代发展对国产高档数控机床与基础制造装备的迫切需求,依托国家科技重大专项,加强与航空航天企业紧密合作,积极抢占市场份额。

三是秦川塑机厂在化工产业等环保压力面前,通过优化老产品、开发新产品,与用户联合研发了SCJC200×6六层国六汽车油箱设备(国六:国际上对汽车燃油系统要求的最高标准)。

(3)外圆磨床及螺纹磨床

一是汉江机床以市场为导向,发挥销售龙头作用带动产业同步调整,加快机床产品向高精高效、自动化、智能化升级;以精密螺纹制造工艺为特色,成线产品成功进入汽车行业新领域,提升了高端细分市场专业化产品的供给能力。全年新签合同同比增长77.93%;产品出口涵盖印度、土耳其、俄罗斯等国家,取得了历史出口最好成绩。

二是秦川格兰德销售系统积极调整营销思路,努力拓展新市场,抓重点行业、重点项目,进入汽车行业、铁路行业。同时盘活存量,普机库存大幅下降,缓解了资金压力。此外,狠抓机床再制造业务,在再制造方面积累了宝贵经验。

(4)刀具/夹具/量仪业务

①汉江工具一是通过调整市场定位,实施差异化的市场策略,加大向优势地区和优质客户进行布局,重点对六大区域在政策上给予支持倾斜;二是全面启动“5+1”市场体系建设,立足全国制造平台,重点打造了温岭、北美刀具配送修磨服务体系;三是通过大客户战略筛选并培育一批重点核心客户,叶根铣刀订货量增长300%,千切滚刀市场占有率也逐步提升,整体合金滚刀、蜗轮滚刀、数控刀具订货量大幅度提高。公司在保持原有国外客商订单的同时,又相继开发台湾、日本、澳大利亚等新客户,实现了出口额18%的增长,确保了公司总体效益的稳步增加。

②关中工具通过召开全国重点经销商会议,及时了解市场变化动态和用户需求状况,为进一步做好产品营销和个性化服务打好基础。

③秦川思源量仪以大客户带动下

游小客户,全年签订合同较去年同期增长49.8%。在主打产品GMC350齿轮测量中心的基础上,推出了GMM测量仪系列产品,实现了秦川思源量仪出口“零”的突破。

2、关键零部件方面

(1)机器人关节减速器实现批量化生产及销售,现已开发了BX-E/C/F/RD等四大系列共18种型号85种规格的产品,成为目前国内产品系列最全的机器人减速器生产厂商,产品成功销往近200家国内外机器人生产企业,全年签订合同同比增长82%,秦川减速器荣获“2017年度最佳机器人零部件奖”。

(2)高端齿轮箱、关键零部件及总成实现稳步增长。一是本部全年承接的抽油机齿轮箱项目订单持续增长;新材料风电轴承铸件在四季度形成批量稳定供货;成功开发了德国舒勒公司,供应2500吨冲压机偏心轮等成品零件,填补了国内市场空白;二是汉机精机股份成功将22M<sup>3</sup>双级螺杆压缩机、LGW-90等产品推向市场。在海外拓展方面,相继承接了韩国、俄罗斯等国家的转子加工合同,为公司后续快速增长提供了有力支撑。

(4)军民融合步伐进一步加快。公司以“紧盯型号、能进能出、有所作为”为基本原则,积极推进“转产能”工作,发挥自身优势,以项目为载体,持续为国防军工领域提供相关零部件。

3、现代制造服务业方面

一是秦川第三事业部通过与德国博世力士乐的合作,研发了具备“中国制造2025”水平的数字化装配车间,形成了“实物+数据包”的产品新形态,已初步具备了“建成、用好、输出”的能力。

二是宝鸡机床一批具有智能化生产制造技术的生产线陆续走向用户,项目包括贵阳煜兴轮毂车生产线,重庆秋田变速箱中间轴车磨生产线等。同时公司充分利用“国家数控系统工程技术研究中心”平台,加快智能制造的推进速度。目前已完成宝机系统B80M、B80T的小批量试制及生产,“宝机云”功能应用试验,六号车间的数字化改造等项目。

三是秦川融资租赁深耕上下游产业链的市场需求,树立了秦川融资租赁现代制造服务业的品牌,特别是在信托业务的承接上,为集团公司的利润增长提供了强有力的支撑。

### 强化技术创新,提升企业核心竞争力

2017年公司研发投入约占企业产品销售收入总额的5.73%,新产品收入占主营业务总收入超过45%。全年共开发新产品和改进重点产品102项,突破了一批关键核心技术,为公司下一步转型升级夯实了基础。此外,公司自2013年以来,主持、参加制定的国际标准、国家标准、联盟标准及行业标准近30项,制定的企业标准20余项,并于2017年10月23日,承办了国际标委会ISO/TC39/SC2第81次会议,体现了我公司在国际标准制订中的行业地位。

截止2017年底,公司共承担国家科技重大专项67项,其中牵头承担22项,参与45项,形成了一大批填补国内外空白的重大技术。秦川集团荣获“全国机械行业百强企业”、“中国机床工业协会30强”、“陕西省百强企业”等称号;秦川本部《1级精度基准级标准齿轮加工设备精度化与工艺技术》、《高档数控系统标准体系框架研究及关键技术标准制定与应用》荣获2017年度中国机械工业科学技术奖一等奖,数控磨齿机获工信部(第二批)制造业单项冠军产品;宝鸡机床荣获“中国机械工业质量诚信企业”,立式加工中心系列产品荣获“中国机械工业名牌产品”;集团公司董事、党委委员、宝鸡机床董事长李强荣获“中国机械工业质量品牌创建领军人物”,集团公司技术总顾问毛世民荣获“2017年中国产学研合作创新奖(个人)”。

### 深化国企改革,提高发展质量和效益

按照省委省政府、国资委的要求,秦川集团大力推进三供一业、压缩企业管理层级、清理“僵尸企业”等工作,确保公司的稳健发展。“三供一业”分离移交工作全面完成了省委省政府下达的阶段性目标任务,保证了集团剥离工作的顺利进行,为公司深化国企改革奠定了坚实基础;制定了压缩监管企业管理层级减少法人户数的工作推进方案;经过甄别梳理,对相关企业加紧推进股权转让、清算、注销的工作。

### 党建工作向纵深方向发展

一是把政治学习过硬作为首要任务。认真贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想和党的十九大精神,坚决维护习近平总书记核心地位,树牢“四个意识”,并

及时针对党的十九大会议精神、全面领会十九大精神的主要内容等做了具体安排;二是党委领导核心和政治核心作用得到有效落地。全面完成了集团及二级企业将党的政治、思想、组织领导纳入公司章程的要求,落实和确保了党组织内嵌于公司法人治理结构中的法定地位。同时规范了集团及子企业党委的筹备与召开,把党的自身建设和纪检监察工作纳入会议定期研究范围,将党委研究讨论“三重一大”重要事项作为董事会、经理层决策的前置程序;三是意识形态和思想政治工作持续加强。制定了集团公司委员会意识形态工作责任制实施细则,建立了企业各类讲座、报告会等的报备、提醒制度;四是党风廉政建设“两个责任”压力持续下延。通过开展党委和纪委扩大会议,认真研究部署党风廉政建设各项工作,积极完善党风廉政建设主体责任清单,组织各企业对党风廉政建设主体责任清单履行情况进行检查;五是集团公司党委积极落实省国资委巡察组的各项工作安排和要求,带头查找自身和班子中存在的突出问题,全力支持和配合巡察组的各项工作。

### 精准履职,全面提升员工幸福感

秦川集团通过集中学习十九大报告、邀请专家举办讲座、召开“劳模双创事迹报告会”等形式,掀起了在具体工作中深入践行社会主义核心价值观,大力弘扬“劳模精神”、“工匠精神”,“双创”活动的热潮,把学习和传承作为推动企业改革发展的强大动力。2017年,获批1个全国劳模创新工作室(国家级技能大师工作室)、2个获得陕西省“示范性职工创新工作室”,1人荣获“三秦工匠”称号、12人荣获“陕西省技术能手”称号、6人获得省市劳模荣誉;以基层工会为依托,以职工小家为载体继续建立基层职工“创客空间”,促进公司“双创”各项制度和举措落地,全年建设完成了基层“创客空间”17个,吸纳职工创客500余人。

### 二、坚持改革创新,突出管理效益,加速产业转型升级

2017年,全集团坚持创新发展理念,追求高质量发展,以“向管理要效益、向存量要效益”为主题,加速质量变革、效率变革、动力变革,推动企业发展迈出新步伐。围绕这一目标,秦川集团在四个方面聚力、重点突破。

### 聚焦预算考核,强化方针管理,挖掘企业盈利能力

近两年来,在集团公司转型升级、业务流程再造的大背景下,公司紧紧围绕“向存量要效益、向管理要效益”的思路,一方面从指标上倒逼各单位内部挖潜和节能降耗,另一方面从管理上理顺业务流程路径和强化集团管控力度。一是建立了事业部级考核和经营单位内部考核双层考核体系,加大了对经营负责人责任担当的考核力度。

### 聚焦财务管控,充分发挥资金平台集约优势

按照省国资委提出的集团管控及财务信息化的建设要求,集团公司以NC资金管理平台为核心,保证企业恢复性增长的资金需求,全面争取低息资金,享受基准利率,集中力量防风险、渡难关,降费用、创效益。

### 聚焦基础建设,把握投资节奏,拓展业务范围

2017年,为提升集团公司整体竞争实力,加快企业转型升级,按照国企改革工作内容和要求,完成了多项对子公司、对外投资项目。

### 聚焦人才队伍建设,为企业可持续发展提供保障

集团公司以“带队伍、定目标、抓落实、可持续”为人才队伍建设思路,确立了基于国家战略需求和能力建设的正向研发创新机制,为企业的可持续发展提供了人才保障。包括以待遇提升为基础,以“双城”生活工作模式为路径,在招聘各类人员的同时,并建立了人员有进有出的良性循环机制;构建工资与经营绩效、岗位职责和贡献的联动机制,强化工资制度的弹性与激励特征,通过人力资源策划与分配机制改革,体现出更高的劳动价值。

### 存在的问题

运营效率、投入产出比和资产贡献率有待提高;

管理和技术需要进一步提升;企业间协同需要进一步加强;精益生产管理需进一步落地;市场开拓能力需要进一步强化;党建工作需要进一步细化。

### 2018 工作总原则

一是要坚持稳中求进的总基调,坚持创新发展理念,以设计咨询为先导,以满足用户定制化需求为内容,以全生命周期管理为路径,切实推动质量变革、效率变革、动力变革,持续提高全要素生产率;二是充分引入精益生产管理理念,以“方针管理”为抓手,在“向管理要效益、向存量要效益”上下功夫。向管理要效益,就是要在销售收入不增长的基础上,企业利润要实现增长,员工工资待遇要实现提升。向存量要效益就是要在内部消化库存、降低产品成本、降低应收账款等方面,挖掘潜力;在外部存量市场上,比如再制造业务、数字化连线服务等方面,寻找增量;三是理清发展思路,精准对标国际先进。未来的秦川集团在组织形态上要对标德国斯来福集团,由若干个具有独立品牌和历史传承的企业构成,而这些企业在各自的利基市场均是领先者;在产品竞争形态上要对标美国格里森集团,具备完整的齿轮加工制造工艺装备链,继而形成“链条对点”的竞争优势;在产业发展动力上要对标美国的GE公司,以实业为依托,最终逐步转型为技术研发、产融结合及工业资产管理的新型运营平台,稳步提升企业发展质量。

### 2018 年工作举措

2018年,我们将以技术创新、管理提升为核心驱动力,紧抓两个方向:

#### (一)眼睛向内,管理创新,改革运营模式

#### 改革预算考核体系,努力提升企业盈利能力

按照“向管理要效益、向存量要效益”的总体思路,以“效益第一、质量优先”为基本原则,以方针过程管理为重要手段,在引入精益管理的基础上,结合全面预算管理、三项机制等内容,紧紧抓住人均销售收入、资产贡献率、员工工资增长率等指标,推进各成员企业核算体系改革和管理提升工作,继而提高各企业的全要素生产率。

#### 实施创新驱动,发力重点领域,强化企业核心竞争力

重点抓住在集团层面开展的若干项目,提高企业整体经济质量水平,确保在2018年持续盈利。秦川本部要加强技术创新,推行精益生产、计件制和项目制,提高产品质量、可靠性和稳定性。重点推进工业机器人减速器批量化生产及销售、三航/两机、高端齿轮箱、数字化制造等业务,形成对业绩强有力的支撑,特别是抓住新能源汽车发展的有利形势,重点突破关键技术,拓展公司在该领域的业务范围。

宝鸡机床一是继续全面深化销售体制改革,推动机制转型升级,促进销售收入的稳步增长;二是继续以“三高一化”作为公司产品发展方向,聚焦中高档数控机床的研发,聚力智能化产品的投入,提升产品成套、成线的技术解决方案;三是加强全面成本费用控制,盘活存量,优化管理,提升各业务链价值和整体效益;四是以信息化为抓手,建立和完善各个平台“中心”,通过创新管理模式提升企业效益;五是加快海外市场布局,借“一带一路”等国家战略机遇,做大出口,实现转产能。

汉江机床一是坚持智能制造和机器人产业发展方向,解决好批量化产品和成套成线产品可靠性提升和出产难问

题,扎实推进核心技术升级,服务好内外两个市场;二是丝杠产业(含微型丝杠)以高精高效生产线平稳运行为抓手,着力工艺创新提升核心竞争力,扩大产品市场;三是导轨产业加快向批量化、标准化产品生产组织模式转变,积极推进高精高效工艺创新,提升市场竞争力;四是汉机精机股份在继续推进螺杆转子和机头产品批量化生产的同时,实现高端无油机的批量化。

汉江工具一是坚定不移的深入推动品质提升工程,实现稳定上升达标;二是调整市场布局和策略,加快推动新市场建设,进一步管好并提升销售运行质量,最终实现刀具全生命周期管理的现代服务模式;三是继续推进精益生产,提高全员劳动生产率,提升工艺水平和工作流程对效率质量的保障力。

秦川物业一是秦川本部在完成第一阶段“三供一业”工作的基础上,扎实推进集团各企业第二阶段的“三供一业”改造工作;二是杨凌节水要积极推进和实施千阳县政府扶贫产业项目,同时促进我公司节水灌溉产品及技术在千阳县的推广及应用。

### 强化党建工作,构建企业发展新常态

一是要突破自我解决“敢不敢”。要敢于正视自己的落后,敢于打破思维定势,敢于对自己手中的权力开刀;二是要增强本领解决“会不会”。要不断提升学习、政治领悟、改革创新、科学发展、依法管企、群众工作、狠抓落实、驾驭风险等“八种本领”,增强运用辩证思维、系统思维、法治思维、底线思维解决问题的素质。坚持干什么学什么、缺什么补什么,真正成为本职工作的行家能手;三是担当实干关键解决“愿不愿”。各级党组织和广大党员、干部要牢固树立“功成不必在我、建功必须有我”的思想,冲在前、干在先;四是干部队伍建设要坚持成绩为王,结合“三项机制”,形成有业绩就可以给帽子,给了帽子没有业绩就应该摘帽子,干得好还可以再戴上的良好氛围。

### 推进人才模式创新和激励机制改革

一是通过聘请知名管理咨询公司、“职业经理人”等模式,改进和优化管理流程,向管理要效益,向存量要效益,并重新构建具有市场竞争力的运营体系,形成激励内部人员、吸引外部人才的良性工作生态;二是各企业、各经营单位要将持续调资形成常态化、长效化、制度化,建立“工资收入+企业效益”双增长的压力传导工作机制;四是依托“互联网+高铁”的新型“技术+交通”条件,建立异地(西安)研发、本地(宝鸡)生产、外地(汉中)养老的“三位一体”生活——工作——养老的福利保障工程,逐步提升员工幸福感。

### 践行“双创”战略,推动企业转型升级

以“夯实基础,系统推进;创新发展,开放合作;多方联动,营造环境”为基本原则,把技术、生产、管理、服务作为公司“双创”平台建设的主攻方向,结合“项目经理制”的开展,推动各类创新创业要素在线汇聚和开放共享,构建上下齐动、相关产业联动的协同创新推进体系。

### 加强财务管理,保障企业发展

一是以提升人均销售收入、降低存货及应收账款、节约人工成本为主要内容,兼顾开展材料消耗控制等相关工作,在全集团范围内继续开展成本控制工作;二是继续加强财务管理,逐步引入管理会计,全力为公司各层级决策提供有力支持;三是以工序间成本为突破,管理下沉,业财融合,精细核算,精准服务,推动企业财务向精益和价值管理转变;四是强化风险管控,加大财务审核力度,重点关注资产流动性和资金链安全,实现企业持续健康经营;五是继续推进和完善集团公司委派财务负责人制度,逐步实现集团权属企业财务负责人委派全覆盖;六是继续推进财务集中管控平台在集团权属企业的全覆盖,规范各子企业经营管理工作。

### (二)眼睛向外,审时度势,拓展产业发展空间

1、打造我省“三航/两机”关键零部件加工基地。  
2、建立我省机器人关键部件产业(链)创新中心,加速机器人减速器规模化生产及销售。  
3、深耕国际市场,推进海外合作。  
4、抓好盐城基地建设,强化盐城基地作为华东总服务中心的地位。  
5、创新业务模式,强化刀具配送中心示范效应。