

改革与创新是推动企业高质量发展的强大动力

重庆长江轴承股份有限公司党委书记、董事长 陈余

1990年，乘着中国新一轮改革开放的东风，长江轴承应运而生，至此，三十年已如白驹过隙转瞬即逝。总结长江轴承从诞生到而立的发展历程，第一个十年是开局定向，快速发展奠定摩托车轴承领域“霸主”地位的十年；第二个十年是顺势而为，转型升级进军汽车轴承市场，打造行业“小巨人”的十年；第三个十年是陷入低谷，经历扭亏脱困阵痛，初步步入良性循环发展的十年。三十年风雨兼程，长江轴承在跌宕起伏中始终坚信并践行：改革与创新是促进企业迈向成功的稳固基石，是助力企业走出困境的重要支撑，更是推动企业高质量发展的强大动力。

一、战略引领发展，产业报国矢志不渝

长江轴承一直以“建世界一流轴承制造基地”的企业愿景为战略目标，以“替代进口”“与世界名牌并驾齐驱”为战略方向，按照“高起点、高品质、高效率、高效益”的战略思想谋划企业发展路径。而作为国有企业，长江轴承也以坚定的政治自觉，勇担使命责任，坚守产业报国，把公司发展放在全市乃至整个西南片区轴承行业发展的大环境、大格局、大战略中去思考，密切关注宏观经济走势与行业发展趋势，主动顺应不同发展阶段提出的新要求，适时调整公司战略布局。持续推动产业结构、产品技术、商业模式、经营机制、品牌价值的转型升级，稳步扩展产业版图，从最初的摩托车轴承板块逐步涉足汽车变速箱轴承、分动箱轴承、轮毂轴承单元，走出了一条多元发展、跨越发展之路。以战略规划为指引的不断转型升级让长江轴承9次评为重庆市工业五十强，CJB品牌被认定为“中国

驰名商标”。

二、改革催生活力，竭力冲破思维定式

坚持以改革推动发展，不断健全完善管理体系，使各个层面做到角色到位、功能到位、权利到位、管理服务到位。

（一）三项制度改革，提供坚强人力保障

坚持“人才强企”战略，尊重诚信敬业的人、重用德才兼备的人、培养勤奋有志的人、激励创新创造的人，建立以岗位竞争机制、薪酬激励机制、考核约束机制为核心的人力资源管控模式，促进企业动能转换，赢得发展主动。一是坚持党管干部，把政治标准放在首位，全力打造一支满足国企好干部“对党忠诚，勇于创新，治企有方，兴企有为，清正廉洁”要求的高素质管理团队，以动态与专项相结合，以及一年两次的述职述廉“干部亮相”综合考评机制，淘汰综合表现差者，重用优秀干部，推动干部“能上能下”。二是以价值贡献为导向，逐步优化薪酬分配体系，构建激励与保健相结合的分配机制，消灭“普惠制”。同时，坚持效益决定分配的原则，对生产部门推行工资总额与产量、质量、成本、安全等指标挂钩考核、自主分配的工资分配办法，激励各生产部门加强内部管理，创造更佳经营业绩，推动收入“能高能低”。三是通过“四定”（定机构、定编制、定岗位、定薪酬）精简压缩管理层级和部门机构，梳理确定员工编制总数，并严控人员增加和生产人员与非生产人员比，以“精简、精干、高效、高薪”为目标，有序开展冗余人员清退，推动员工“能进能出”。

（二）考核机制改革，激发干事创业动力

紧紧围绕公司重大决策部署、重要战略目标和重点工作任务，层层分解，步步立标，完善考核机制，优化考核方式，以科学考核促落实、转作风、激活力。一是全方位实施KPI考核，对生产、销售、技术、质量、成本、管理等各环节指标进行分类管理、分级激励，以更易聚焦、更为客观、更好监控的量化指标，以

及月度重点工作综合考核机制，对各部门进行月度考核和半年总结评估，切实强化部门目标意识，推动企业战略目标在基层的有效贯彻和执行。二是改变传统习惯，变革指标下达方式，保持一二三级质量指标以及生产部门综合消耗考核指标“三年不变”，辅以超额完成指标的正向激励机制，有效防止“鞭打快牛”的同时，有力激发了生产部门的主观动力和潜力，最大程度提升员工工作绩效，提高劳动生产率。

（三）混合所有制改革，突破瓶颈增添活力

持续推进国有企业优化重组是新时代深化国企改革的关键抓手和重要突破口。长江轴承在经历多次股权变动、股比调整后，进一步认识到加快形成有效制衡的法人治理结构和灵活高效的市场化经营机制是改革的重中之重。作为重庆市国资委第一批混合所有制改革试点单位，自2016年起，长江轴承先后与十余家意向合作方进行了协商洽谈，但多因股比结构、评估价值、政策障碍等因素迄未成功。但过程中，长江轴承以开放的姿态从管理、技术、资金、人才、机制、市场等多方面与合作方进行了深入交流探讨，互相学习的同时增进了友谊。长江轴承将一以贯之持续推动优势互补、劣势对冲的混合所有制改革，坚定地走股权多元化、机制市场化、资产证券化道路。

三、创新培育动能，持续打造核心能力

习近平总书记多次强调：创新是一个民族进步的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力。在激烈的市场竞争中，惟创新者进，惟创新者强，惟创新者胜，实施创新驱动发展战略，是提高核心竞争力的必然选择。

（一）技术创新抢占发展高点

坚持科技是“第一生产力”，把技术创新贯穿企业发展全过程，让企业成为技术创新决策、研发投入、科研组织、成果转化的主体。一是抓技术研发。以关键共性技术、前沿引领技术、现代工程技术、颠覆性技术创新为突破口，不断改

善各种要素的配置效率。当前长江轴承已开发出转速达 20000 转/分钟的新能源减速器轴承，拥有专利 117 件，主持参与制定、修订国家标准及行业标准 17 项。

二是抓创新平台。作为高新技术企业，长江轴承建立起了“国家认可实验室”“轴承研发中心”“工程技术研究中心”“试验检测中心”“博士后科研工作站”等技术创新平台，为科技兴企奠定了坚实基础。三是抓产学研合作。长江轴承与洛阳轴承研究所、河南科技大学、重庆大学、华中科技大学、重庆交通大学等知名科研院所和高等院校广泛开展“产学研”合作，并取得显著成果。四是抓配套机制。构建起市场、科研、设计、生产、质量“五位一体”的新产品开发模式，已经实现与全外资客户的“同步开发”；每年研发费用（R&D）投入比率高于重庆市平均水平，薪酬合理侧重，最大限度支持和帮助科技人员创新创业。

（二）管理创新促进提质增效

坚持向管理要成果、要效益，构建“企业管理科学化、系统管理标准化、项目管理精细化”的高效管理机制和体制，全方位提升企业运营绩效和质量。

一是创新营销管理。以“项目制”开展市场攻关，实施“大客户”培育工程，加大营销激励政策的驱动，以任务达成、任务超额达成等指标为基础，构建起不同区域、不同阶段的正向激励制度，最大程度调动和激发营销人员的主动性和积极性。

二是创新生产管理，以“产销平衡”为出发点，推进JIT（拉动式）生产，设备有效利用率提高10%。同时，持续推动“两化融合”，广泛使用ERP、MES系统，加快自动化、信息化、智能化建设步伐，带动产业链不断上移。

三是创新质量管理。坚持质量工作短期靠声势、中期靠模式、长期靠产品，以每月评比“质量放心员工”“质量卫士”“质量标兵”“质量尖兵”和“质量红黑榜”推行全员质量责任担当制。

四是创新成本管理。探寻“完全成本”管控方式，从技术降本、采购降本、制造降本、管理降本四个方面入手，细化分解成本管控项目，全方位盘活存量资产，严控费用支出，年均成本下降超1000万元。

五是创新风险管理。打造纵

向到底、横向到边的风险控制体系，全方位梳理企业运营风险点，建立风险控制矩阵，细化业务流程控制图，整合内部监督力量，并形成纪检、监察、审计、财务、风控“五部门”联动工作机制，实现风险管理“全覆盖”。

（三）文化创新焕发内生动力

“坚持把企业建成员工幸福的支撑点”是长江轴承文化建设的出发点。长江轴承一直将文化创新贯彻到企业文化建设的各个层面，落实到企业经营管理的实践中。一是明确文化建设方向。坚持把文化作为企业的基础战略保障，做到有形资源与文化整合同步，以“外部适应、内部契合、载体形象、高度认同、知行合一”的文化力量，从管理的深层规范企业行为，为实现企业的目标服务。二是明确文化建设路径。由浅入深、由表及里地步步深化企业文化建设，实现以文化统一思想、凝聚人心，营造和谐企业氛围和良好外部形象的工作目标，让“融心、融智、融力、融合；共识、共建、共担、共享”潜移默化地成为职工共识。三是打造独有文化体系。在“精诚团结、求实创新、和谐高效、追求卓越”的企业精神引领下，落实“靶向管理”理念，持续推动“质量提升年”“管理提升年”“创新发展年”等专项工作，让企业与员工共同成长。同时，打造起独有的“榜样文化”，弘扬正能量，推动全员认同、全员参与、全员行动，使企业文化始终保持旺盛的生机与活力。

四、坚持举旗守正，全面增强国企“五力”

习近平总书记指出：“国有企业是中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础，是我们党执政兴国的重要支柱和依靠力量。”长江轴承作为行业内为数不多的国有企业之一，坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为引领，增强“四个意识”，坚定“四个自信”，做到“两个维护”，坚决贯彻党中央决策部署，切实把政治优势转化为竞争优势。2019年四季度，长江轴承迎来“逆势上扬”的良好局面，生产任务急剧增加，任务异常艰巨。在党委领导下，党员先锋队、

青年突击队、中干突击队、志愿者服务队全力支援一线生产，整个四季度有的员工一共只休息了3天，其中还包括了2天国庆假期。而这样的付出换来了三代轮毂轴承月产量的历史新高，企业凝聚力和战斗力在此刻得以淋漓尽致地体现。

一个支部就是一个堡垒，一名党员就是一面旗帜。长江轴承将坚持把不忘初心、牢记使命作为终身课题，把党建成果体现到深化企业改革发展、服务生产经营的生动实践中去，以守土有责、守土负责、守土尽责的政治担当，把党建工作与业务工作拧成“一股绳”，以高质量党建推动企业高质量发展，全面增强国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力，为决胜全面建成小康社会贡献力量。

五、结语

三十而立正当时，砥砺奋进再出发。长江轴承一定不会停止改革与创新脚步，在重庆机电集团领导下将“高水平、高效益、高效能”作为高质量发展目标，夯实“做精存量、做强增量、持续创新”三大抓手，切实增强责任感、紧迫感和危机感，大力推进质量变革、效率变革、动力变革，加快转变企业发展方式、破解企业发展深层次矛盾和问题，在推动国有资本做强做优做大和中国经济高质量发展中发挥更大作用。