

加快打造最具品质与实力的自适应组织 实现企业高质量发展

瓦轴集团总经理、党委副书记 刘军

习近平总书记指出，制造业是实体经济的基础，实体经济是我国发展的本钱，是构筑未来发展战略优势的重要支撑。2020年3月24日李克强总理在主持召开国务院常务会议时提出了维护产业链、供应链稳定、培育壮大消费新业态等举措，推进制造业和流通业复工复产。尽管美国等国家高呼制造业回归等理论，但我们应清楚看到我国制造业的强大优势。我国具有庞大的产业规模，具有完整的产业体系、巨大的内需市场、充足的政策空间和显著的制度优势，特别是面对疫情冲击和复杂多变的全球化经济形势，我国展现出了强大的韧性和活力。

新冠疫情的突发，对中国制造业带来了巨大的冲击，也为中国制造业转型发展提供了审视和深思契机。轴承企业如何在产业春天到来前“活下去”，加快转变发展方式、优化产业结构、转换增长动力，在攻坚期保持稳健的发展态势，并且在未来要“活得好”，是我们共同探讨和奋斗的课题。

为此，瓦轴集团公司以“六个凡事”和“四定”为工作原则和工作方法，按照尊重历史、正视现实、面向未来、适应新时代的工作思路，采用“四步走”的方式，全力以赴提升企业运营质量，践行“为员工谋幸福，为企业谋复兴”的初心和使命。下面我从四个方面介绍瓦轴作为轴承行业的排头兵企业，在践行初心使命，加快打造最具品质与实力的自适应组织，实现高质量发展方面的一些经验和做法，与诸君共勉。

一、以面向市场、面向客户为原则，构建高效、简洁的自适应组织体系

瓦轴集团始建于1938年，是中国轴承工业的发源地，作为中国轴承工业的长子，始终以振兴中华民族轴承工业为己任，不忘初心，八十年始终聚焦轴承主业，为中国生产了诸多具有里程碑意义的“第一套轴承”，为振兴民族工业、实现轴承强国做出了突出贡献。供给侧结构改革为瓦轴指明了高质量发展的方向，瓦轴必须以体制、机制改革的新视角、新方式适应新时代的发展要求。

重构企业发展框架，畅通企业价值流。2019年起我们在事业部制改革的基础上，以实现集团对所属各单位“可知、可控、可预测”为目标，重组公司组织架构，建立了16个集团管控职能部门和27个生产经营单位、10个“技术+销售”的事业部，形成了“中轴管控+制造和市场协同发展”的新模式，搭建起了适配公司战略、适合公司发展、适应市场变化的自适应组织管控体系。同时，进一步减政放权，夯实经营单位管理职能，增强各经营主体改革发展的自由度和市场竞争活力。

实施新绩效考核体系，激活全员价值创造动力。在集团公司统一指导和监督下，各单位加快打造最具自身特色的自适应组织，以市场经济为原则，自动配置公司资源，实现各经营主体自主管理、自主经营，实现员工自主选择，使有限的资源向瓦轴战略方向最有实力的业务单元集中，促进内部业务单元之间的自动适应，相互促进、相互监督，从而自动适应外部市场环境的变化，做到了适者生存，优胜劣汰。并进一步改革工资分配制度，工资投放持续向一线员工、向为企业创造价值的奉献者倾斜。

二、以可知、可控、可预测为原则，重构组织管理体系

为激发全员创新创造的活力，释放广大员工的智慧，我们聚焦主业深化企业机制改革，从小处着手、从细节落脚，解决动力问题、效率问题、效益问题，聚智探索新办法、新举措、新手段，打通市场堵点、成本堵点、技术堵点、观念堵点和精神堵点，实现了企业持续健康发展。

化企业体制改革，实现企业战略与员工目标高度契合。公司以市场和客户需求为导向，调整企业组织架构和运行机制，同时改革企业内部分配机制，建立企业绩效管理考核体系，加大价值创造分配额度。配合目标方针管理体系，将企业战略目标层层分解，层层压实，形成自上而下的目标与约束，自下而上的达成机制，确保员工的奋斗目标与企业发展战略高度契合，保证了公司的“五年规划→年度计划→季度工作要点→月度总结计划→岗位落实”有分解、有落实、有监督、有检查，推动各单位扎实有效落实公司各项决策部署，确保企业高质量发展目标的有效落实，激发企业内生动力。

建立集团化管控体系，打造三维高效流程。建立和完善集团公司总结计划、月度简报、组织绩效和专项计划“四个体系”，增强集团化管控能力。完善制度建设与管理，强化制度全过程管控，先后制修订制度165项。围绕核心业务流程、管理流程和支撑流程三个层次进行业务流程梳理，推进流程再造，以价值创造和风险防控为原则，缩短业务的审批及处理时间，建立流程、时间、周期的“三维业务流程”管理模式，实现效率最大化。建立和完善财务共享中心和结算中心，实现集团公司资金统筹管理调度、为发挥资金集中的规模效益优势打下坚实基础，增强了企业内控的效果和经营成果的真实性和可靠性。

三、以扁平化为原则，搭建四个平台

2019年，我们提出了打造瓦轴集团“四个平台”建设工作，即国际化的营销及服务平台、国际化的技术开发及创新平台、国际化的供应链及制造平台和国际化的人才培养及集聚平台，着力实现营销国际化、研发国际化、制造国际化和人才国际化。

加快全渠道营销管理平台建设，致力于打造国际化的营销及服务平台。目前在市场营销方面，瓦轴集团拥有海外分销、代理机构80个，覆盖全球40多个国家和地区，实现了产业布局国际化；同时进一步强化市场营销管理，建立集团统一管控的营销管理体系，实施客户分级管理，建立专业化的营销团队，为客户提供更加快捷专业的服务。同时公司加快信息化技术手段应用，以CRM客户关系管理系统为依托，实施全渠道营销管理，改变营销管理模式，实施全过程信息管控，推进渠道互通管理，深化理解和互动，多渠道满足客户对于产品和服务的需求。

加快吸收转化行业新标准新技术，致力于打造国际化的技术开发及创新平台。在产品设计方面，依靠对标国际知名企业，根据客户需求植入了ISO标准、欧洲标准、美国标准40余项，并对加工设备、仪器及基础设施等进行400多项改造，实现了产品设计国际化；在仿真计算与实验检测方面，瓦轴集团先后聘用海外技术精英40余名，与全球精密检测领域顶级企业建立了联合实验室和全球仿真计算中心，迅速提升了企业的技术实力，也填补了国内轴承在尖端分析计算方面的空白。

与上下游企业携手两效提高，致力于打造国际化的供应链及制造平台。在生产制造及供应链方面，努力构建准时化的ZWZ生产方式和

全球供应链管理体系。在瓦轴集团向高端化迈进的过程中，供应链制造水平、交付能力及供应商管理水平已经成为重要的制约因素。瓦轴集团要想实现全球化发展，参与全球市场的合作，必须加强供应链建设。为此，公司深入推进全球供应链建设工程和精益管理工作，从供应链协同计划、战略供应商业务协同、供应链准时化监控、供应商物流配送协同、ERP应用等管理维度梳理整合、优化提升，建立以订单为核心，全业务链协同、均衡、准时化的供应链模式，实现企业与供应商共赢发展。

整合瓦轴全球资源，致力于打造国际化的人才培养及集聚平台。在人才培养方面，优化人才队伍结构，加大外部人才招聘力度，完善内部人才培养机制，优化人力资源结构，2019年公司招聘高层次、实用型人才及大学毕业生53人。开展专业培训78项，培训20444人次。选派中层领导干部及业务主管共102人到光洋瓦轴公司和THK瓦轴公司进行轮训。选派优秀基层员工共24人赴广州、上海参加项目培训，6个工种532人通过职业技能等级鉴定。2019年，企业多人次获得国务院特殊津贴、大连市政府特殊津贴；部分优秀员工获得“辽宁工匠”、“大连工匠”“大连市高端高技能人才”等荣誉称号。

四、以“合作+创新”赋能，实现高质量、高速度、高素质发展

“十三五”以来，国家提出加快供给侧结构性改革和高质量发展的要求，瓦轴将创新作为动力，实施“自主创新+合作创新”双轮驱动战略。目前，国内轴承行业依然面临着关键技术难以突破、核心竞争力不强、低端产能过剩的危机。国内轴承企业在基础研究、材料研究和检测试验研究等方面与跨国轴承企业相比还存在一定的差距，而这些差距也正在加速吞噬着国内轴承企业的生存空间。为此，瓦轴集

团组建了中国轴承行业的唯一的国家大型轴承工程技术研究中心和国家级技术中心，为提升中国轴承工业整体技术研发能力和产品制造水平提供了保障。近年来，瓦轴集团通过积极推进产、学、研、用协同创新，联合国内高校及科研院所，先后建设了多个省市级创新中心，实现了在关键技术、润滑技术、新材料应用等多方面的重大突破。

与同行业开放合作，共同实现业态升级。瓦轴集团本着开放合作、互利共赢的思想，与行业中多个先进企业在新兴产业、高端进口替代、细分市场等方面开展深度合作，充分利用彼此的人才优势、技术优势、区位优势等资源，强强联合，共同提高制造水平，做优做强名族品牌。

加快实施“双轮驱动”战略，实现创新引领。在自主研究方面，对标国际，重点加强轴承设计、计算技术和基础理论研究，缩短与国际企业的基础研究差距；在合作创新方面，通过与高校、科研院所、领军企业建立“产学研用”战略联盟，依靠多方的优势资源，打造资源共享、优势互补的联合创新模式，将技术创新成果转化为市场效益，实现效益成果共享，不断提升轴承行业的技术创新能力。

初心不改，方得始终。瓦轴集团将继续坚守“为员工谋幸福，为企业谋复兴”的初心和使命，与行业优秀企业携手，聚焦生产制造效率提升、产品研发效率提升、企业管理效率提升三个方面，加快打造“四个平台”，实现高端化、国际化、服务化和信息化引领，加快把瓦轴打造成为最具品质与实力的自适应组织，实现员工、合作伙伴和企业的共同成长，为实现中国轴承强国共同锐意进取、求实创新。