

咬定青山不放松

——记重庆市劳动模范、重庆青山工业有限责任公司总经理董其宏

黄强 李国



青山公司总经理 董其宏

坚持走自主创新的发展道路。始终把“结构调整、产品升级”放在突出位置，着力提高自主创新、质量提升、市场掌控、成本控制“四大能力”，团结带领全体员工，在深化企业改革、加强企业管理、实现企业又好又快发展等方面贡献突出，得到党和政府、主管部门、社会各界的充分肯定和高度评价，受到员工群众的衷心拥护和爱戴。

2007年8月，董其宏就任总经理后，在领导企业发展过程中提出了“微车变速器做强，成为市场的领跑者；轿车变速器做大，成为市场的领先者；自动变速器产业化，成为市场的开拓者”的发展思路，并在“三年发展目标”的基础上推进“六年中长期发展规划”，提出到2015年实现“421”发展目标：即营业收入实现40亿元；利润突破2亿元；员工人均收入在2009年的基础上翻一番。

该企业生产的“青山牌”变速器享誉全国，荣获“中国驰名品牌”、“中国优质名牌”、“重庆市知名字号”等荣誉称号；多个品种的微型汽车变速器荣获“重庆市名牌商品”称号，在同行业和消费者中，“青山牌”变速器被认为是微车变速器最好品牌之一。

危中抓机 更上层楼

董其宏认为，在企业经营管理上，战略决定未来，执行决定成败。在重大经营活动，他向来立足于早分析、早判断、早准备，有效提高了战略执行力，使公司成为了具有自主研发能力、试验试制能力和多项自主知识产权的专业变速器研发、生产企业之一，主要从事各类汽车变速器的研发、生产和销售，具备年产各类变速器130万台（套）以上的生产能力。始建于1965年的青山公司位于重庆市璧山区青杠经济开发区，交通便利，环境优美，经过40余年的发展建设，现已拥有土地面积120余万平方米，各类设备2000余台（套），资产17余亿元，员工2000余人。

企业经营 战略为先

玉树临风的董其宏，颇有儒将之风，从车间工人到工会主席，直至企业老总，长期从事企业管理工作，以其稳健、务实、睿智的作风，勇于谋大事、敢于干大事、善于干成事，是企业的灵魂人物。

在中国近代民族工业的发展史上，隶属于中国航天科技集团时代电子公司的重庆巴山仪器厂注定要书写上浓墨重彩的一笔，从“两弹一星”的发射到中华民族千年飞天梦圆，巴山人都向亲爱的祖国交上了一份满意的答卷。然而，世事变迁，风云难料，市场经济的法则便是顺者昌逆者亡。由于种种原因，到2001年底，该企业已经累计负债4个亿，负债率达140%，破产几乎成为了企业的不二选择。

然而，历经半个世纪风雨磨砺的巴山人从来都不轻言放弃，心若在，梦就在。时年38岁的厂长张波振臂一呼，受命于危难之际，出任巴山厂厂长，开始了企业的凤凰涅槃。从2002年起，重庆巴山仪器厂在中国航天科技集团、航天时代电子公司、火箭股份公司的正确领导下，创造了一个又一个令人惊叹的奇迹。短短几年时间，巴山厂不仅起死回生，而且一步一步走向辉煌。今年国庆前夕，精彩演绎这场神话的企业“掌舵人”张波被授予重庆市劳动模范殊荣，便成为了最好的注脚。

昨夜西风凋碧树，独上高楼，望尽天涯路。

2002年春天，在3000多双期待的目光中，张波走马上任了！没有鲜花、没有鼓乐，摆在他面前的是一个不堪重负的烂摊子：企业集中呈现出“两多、两少、两困难”的局面。“两多”指企业负债多和人员多，资产负债率高达140%，已经是严重的资不抵债；全厂在岗职工人数2188人，另有离退休职工1300人。“两少”指企业资源少，职工收入少。工厂的各种资源抵押殆尽，加之长期未进行技术改造，导致企业厂房陈旧、设备及管线老化。“两困难”指企业职工住房条件困难，经营困难。三代同堂的老职工住房面积在30平方米以内，内部分户职工集资欠款达800万元，职工医疗费5年没有报销！职工队伍怨气很大、极不稳定；工厂的改革比重庆市的企业改革至少滞后5年，比全国的企业改革滞后10年。10月23日，当神情坚毅的张厂长向记者谈及往事，都禁不住唏嘘感叹——为什么我的眼里常含泪水，因为我对这片土地爱得深沉。

实现17亿元，同比增长60.16%。尽管企业红红火火，但董其宏总是充满危机感。他告诉记者，多年来，青山公司存在管理的机制不适应市场的要求，管理的效果不适应用户的要求，管理的结果不适应成本的要求。过去没有认真去检讨过，没有认真去反省过，通过去年一年认真地检讨、反省，识别出了“三个不适应”，也针对这“三个不适应”，加强了这方面工作，有所改善。从管理的机制来讲，制度、流程在进步；从管理的方法来讲，逐步在实现技术开发平台化；营销系统逐步在实现局域化、风险化的销售体制；制造系统逐步在实现信息化、精细化的管理体制，并向管理系统推广，今年上半年进行了标准化的管理体制试点。从管理的效率适应用户的要求来讲，技术中心、品质管理部、生产

本、质量的管理，通过在电脑里处理，为管理提供了真实数据，为管理者解决管理方面存在的问题提供了决策依据。

以人为本 志在创新

企业要发展，创新是动力。针对青山公司长期只有两大主市场的格局，董其宏提出，企业文化创新永无止境，青山公司必须把结构调整作为第一要务，实现产品升级换代。为此，公司加大科技投入，加强了变速器试制验证能力的建设。其中，NVH分析、SN曲线分析、载荷谱分析达到国际同等水平。2009年3月28日，青山公司代表行业制定并发布了《微



重庆市领导在青山公司视察

制造部、采购配套部，包含自主承制单位，上半年市场反应速度有所提高。若是企业没有这一方面的进步，最终会是雪上加霜。当然，从管理的结构适应成本的要求来讲，青山公司今年上半年，可比产品成本下降了5.2%，这不是一个低指标，而是一个高指标。

董其宏认为，从中国制造到中国创造，一定要用管理平台作支撑，最大的手段就是信息化建设。在金融危机未爆发之前，国外进行大量的汽车零部件采购，乘兴而来，扫兴而归。产品的技术或质量的标准达不到要求，原因就是整个管理平台太低，信息手段未跟上。

青山公司通过建立企业资源管理系统ERP，搭建了销售、质量、财务、采购四个模块。国家一直提倡以信息化带动工业化，倡导企业管理平台提升。企业坚持走信息化带动工业化道路，建立ERP后，对所有工作计划、成

型汽车机械式变速器总成技术条件行业标准；受工信部委托，正在拟订《轻型车机械式变速器总成技术条件》和《轻微型汽车机械式变速器总成技术条件》两个行业标准，奠定了青山公司的行业地位。

今年2月初，由青山公司自主研发的国内第一款拥有完全自主知识产权的轿车AMT自动变速器实现产业化，打破了国外公司技术垄断。DCT自动变速器的研发正按计划有序推进。

截至目前，该公司拥有发明专利、实用新型专利29项，形成了较为完整的产品谱系，目前已拥有全面覆盖0.8~3.5L的前驱变速器和0.6~3.5L的后驱变速器，AMT自动变速器覆盖1.0L、1.3L、1.6L(1.5L)车型，新型自动变速器研发全面启动，新产品贡献率达到66.9%。

企业要发展，管理是关键。在董其宏的指导下，企业在发展中搭建了市场化、平台化、信

息化、精益化、流程化的管理机制。率先在汽车零部件企业中实施了ERP，并在此基础上推行了精益制造，构建起SPS—TS精益生产体系，生产效率得到大幅度提高。今年6月，重庆市主要领导视察该企业时，对此给予了高度评价。与此同时，董其宏加强了以财务管理为核心的企业管理，在中国兵器装备集团公司第一家实施了“月度滚动预算、月度考核、月度预警”的管控制度，并收到了极好的效果。公司期间费用比例控制在8%以内，达到了行业一流水平。

董其宏告诉记者，青山公司在行业率先实施了精益制造，特点是一条主线（以优化制造工艺为主线）；两大支柱（以拉式生产和“一个流”的生产管理）；三个重点（1.过程的质量控制；2.生产效率一定要提高；3.制造成本一定要下降）。

董其宏进一步解释，美国工程师协会对中国有一个评价，中国的制造业走出去为什么这么难，原因是中国的工艺制造水平太差，所以优化制造工艺就成为必然。而拉式生产就是订单拉动热处理，拉动机械加工，后工序拉动前工序，现在很多企业实行推式生产，在制品很多。“一个流”的生产模式就是根据生产节拍的一个计算，用最少的在制品满足生产的需要。青山公司优质产品达到99.9%，说明废品少，过程控制少。从实施精益制造来讲，生产效率提高了30%，从制造成本降低来讲，青山处于行业领先地位。如，存货周转次数达到22次，而行业平均水平只有9次。

记者在采访中了解到，青山公司管理运作规范、技术力量雄厚，检测手段齐全，自主研发能力强，拥有多项国家专利，2004年公司顺利通过了ISO/TS16949质量管理体系认证，2005年通过了环境与职业健康安全管理体系认证。公司营销网络健全，售后服务及时，拥有长安集团、上汽集团、一汽集团、北汽集团、哈飞集团等固定客户。随着公司深化改革，转换经营模式，规模效益逐步显现。从1981年起，公司保持了连续盈利。具有较强的持续发展能力。

勤业敬业 无私奉献

承担社会责任，树立企业良好形象！这是董其宏担任青山公司总经理后一直践行的奋斗目标。青山公司带动了地方企业的发展，拥

有以重庆地区为主的全国各地近100家稳定的供应商，公司每年的配套产值均占总产值的30%以上，每年利税额均为5000万元左右。

在去年“5·12”汶川大地震中，董其宏一边组织起重救援小组抗震救灾，一边带头向灾区捐款捐物。2009年面对严峻经济形势，企业新招聘了135名员工，实现了经营效果与承担社会责任两不误。

“企业家永远要考虑为员工谋福祉！”在采访中，董其宏多次谈到这个观点。为此，他在青山公司旗帜鲜明地提出：企业发展，员工受益；一是全面提升员工的职业素质和思想素质；二是为员工创造一个稳定的岗位；三是为员工提供一个稳定的、可靠的薪酬收入。2009年青山员工人均年收入将达到4万元以上。

“作为一名企业家要有振兴民族工业的强烈责任心和使命感，青山公司立志扛起民族汽车工业的大旗！”为打造百年老店，董其宏认为企业文化创新战略必不可少，他的指导原则是：青山公司的文化是人性的文化，而不是工具的文化；是“落地”的文化，而不是“墙上”的文化；是高雅的文化，而不是庸俗的文化。

而董其宏正是这种创新战略文化的坚定实践者，企业的员工们告诉记者，董总勤业敬业、无私奉献，一心扑在自己所热爱的事业上，每天工作时间达12小时以上，坚持数年如一日。他严于律己，以身作则，处处为公司员工做出榜样。在他的带领下，经过全体员工的共同努力，青山公司荣获了“全国五一劳动奖状”、“中国汽车零部件百佳企业”、“全国安康杯竞赛优胜企业”、“全国守合同重信用单位”、“全国设备管理先进单位”、南方汽车SPS达级评估“先进单位”、中国兵器集团公司优秀“四好”领导班子等荣誉称号，连续十五次荣获“重庆市工业企业五十强”，并实现连续28年盈利。他本人也先后荣获“国企贡献先进个人”、“中国最佳精益领导奖”、重庆市“五一”劳动奖章、重庆市劳动模范等殊荣。

清代画家诗人都板桥的《题画·竹石》云：“咬定青山不放松，立根原在破岩中，千磨万击还坚劲，任尔东西南北风。”这正是董其宏最真实的人生写照。

众里寻他千百度，蓦然回首，那人却在，灯火阑珊处。

多年来，张波带领全厂职工完成了成百上千套遥测产品任务，特别是为“神一”至“神七”载人航天工程提供了高质量的精品，为实现中华民族千年飞天梦想做出了突出贡献，壮了国威，壮了军威，为重庆市争了光，添了彩，取得了良好的社会效益，工厂提高了经济效益。2004年就一举扭转了多年亏损局面，实现连续盈利，2008年实现净利润900多万元，达到历史最好水平。2009年将突破1000万元。工厂已从改革脱困到创新发展，步入了良性发展的快车道。

张波瞄准航天新技术发展方向，开拓创新，全力打造企业核心竞争力。采用厂校合作研发等方式，进行开发和预研。现已研发出10兆码数字分集接收机等多项先进技术，满足了小型化、模块化、数字化三化要求，已成功应用于以“神舟”载人航天工程为代表的多个型号产品上。隐蔽遥测、精确打击数据链等6项预研项目取得了突破性进展，有力地增强了工厂自主创新能力。近年来，企业下功夫加大了产业化发展步伐。新一代性能优良的、军民两用的低成本“动中通”产品，2007年仅用半年时间就研发成功，2008年一举中标秦皇岛市公安局奥运安保工程，两个月就顺利交付，已成功地直接服务于百年奥运会。

张波坚持为民办实事，千方百计偿还了上届班子所欠职工集资款、医疗费等1000多万元，使职工人均月收入从他接任时的480元增加到现在的2300多元。对百年大旱、风雪灾害、特大地震等造成的特困职工，他亲自带队送去慰问金和慰问品，每年评选组织10名劳模出国旅游。

雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。张波将一个濒临破产的企业带上了良性发展的轨道。担任厂长7年多来，工厂先后被重庆市评为“重合同、守信用”企业、市保密工作先进单位、市国资委文明单位、市公安局内保先进、国家安全局国安先进单位、市总工会模范职工之家、中国航天科技集团公司创安达标模范、航天九院安全防火先进单位等各项先进20余项。张波本人先后荣获重庆市企业改革突出贡献企业家、重庆市国资委首届“国企贡献奖”、“重庆市保密工作优秀管理者”、文明市民、航天科技集团公司“航天奖”、“航天总公司十佳科技青年”、航天时代公司优秀党员、重庆市劳动模范等光荣称号。

面对未来，张波信心满满。从2002年起，巴山厂积极争取国家债转股政策，把银行1.5亿的历史欠债全面降低，减轻了包袱。2007年用优良经营资产置换航天上市公司箭箭股份，为利用上市公司平台拓展业务打下了坚实基础。目前，巴山厂已在高新区二郎征用大块土地，正在建设上亿元投资规模的产业基地，计划2009年底竣工。今后，巴山厂将大力开发武器和运载火箭的遥测设备产品，无人机的数据链和有效载荷产品，以及寓军于民的动中通产品上大显身手，建立卫星导航航空载终端的生产制造中心。

精彩演绎巴山仪器凤凰涅槃的神话

——记重庆市劳动模范、重庆巴山仪器厂厂长张波

文/李国 黄强 摄影/尹存刚



重庆巴山仪器厂厂长张波

上任伊始，面对百废待兴的局面，张波与班子成员反复研究，确立了改革重组，开拓创新，二次创业，再铸辉煌的发展思路。在迅速稳定人心、稳定局面的基础上，从2002年下半年开始，企业推出了一系列改革重组的重大举措。一是组建了摩托车合资公司，扭转了摩托车生产连年亏损的局面，近几年累计出口创汇达20多个亿。二是“主辅分离、辅业改制”。对民品公司、医院等后勤服务部门分离走向市场，将子弟中小学移交地方教育系统归口管理。三是分流安置富余人员。按照国家857号文件精神，在半年时间内，一次性有偿安置富余人员近1000人，离岗退养等处理700余人。工厂职能部门由37个减到21个，机关人员由260人减到60人，中层干部由108人减到39人，减员幅度超过50%。实现了平稳推进，没有发生一起群体上访事件，没有给地方政府造成不稳定因素。四是实施债转股。于2008年9月，成功将1.8亿元债务实现了债务重组。五是推进股份制改造。于2007年6月，成功转制进入了长征火箭技术股份有限公司。通过上述五个方面脱胎换骨的改革重组，工厂彻底解脱了历史和社会包袱，为轻装前进创造了良好条件。

衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴

在改革洪流汹涌澎湃的年代，在历史的重大转折关头，“巴山人”彰显了航天人的本色，迎难而上，再次开始了征途漫漫的创业之



企业领导班子在今年团拜会上集体给职工拜年

张波认为，企业的发展关键还在市场。于是，他在稳定职工队伍后立即把工作重心转移到了市场开拓上。从2005年起，工厂着力加大市场开发力度，加强力量扩大任务来源。走出去，请进来，加强与用户的沟通。他亲自带队与军方用户洽谈，外树形象，提高工厂信誉。

作为重庆市唯一一家直接为“载人航天工程”提供产品的企业，确保发射成功，不仅是为国争光，也是为重庆市争光，为重庆人争气。张波把确保发射成功作为航天人的神圣职责，坚持三抓。抓教育，坚持不断地进行“航天精神”、“两弹一星精神”、“载人航天精神”教育，使质量是政治，质量是生命的观念深入人心。

抓管理，一级抓一级，层层抓落实，严格把关，监督到位，不放过任何一个质量问题。他经常讲的一句话是，质量问题无小事，细节决定成败。抓作风，他带头深入实际，现场办公，发现问题，进行举一反三的检查。严格要求，不准产

品带质量问题出厂。在此基础上，张波采用走出去、请进来的办法，虚心听取用户意见，及时改进，确保了航天产品质量。面对重大发射试验，张波总是亲临现场，保驾护航。2005年10月，首次“载人航天工程”发射期间，他亲临一线协调，确保发射万无一失。

在此基础上，张波采用走出去、请进来的办法，虚心听取用户意见，及时改进，确保了航天产品质量。面对重大发射试验，张波总是亲临现场，保驾护航。2005年10月，首次“载人航天工程”发射期间，他亲临一线协调，确保发射万无一失。



企业职工为“汶川”灾区捐款