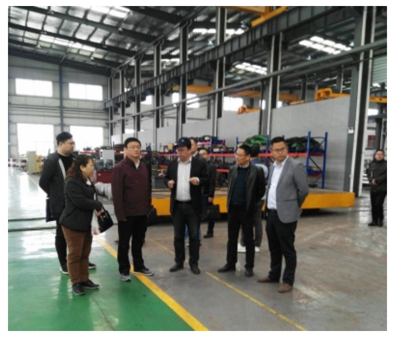
安徽省“四送一服”
第十三工作组到安徽瑞铁公司开展调研工作

安徽瑞铁 办公室

4月10日上午，安徽省商务厅开发区处处长田承军率“四送一服”第十三工作组来安徽瑞铁公司开展调研工作。铜陵市民营经济促进局副局长刘武、铜官区副区长顾大伟等陪同调研。安徽瑞铁公司总经理李铁接待了田承军一行。

此次调研，主要是为了收集查找制约企业发展的突出问题和困难，力求为企业发展开展更精准的服务。田承军表示调研期间，我们会按照省委省政府的部署，省市县区各级联动，做到全覆盖，倾听企业的诉求和呼声，能够给予整体的一个解决。



田承军一行通过实地查看企业的生产车间，了解企业的生产线、产品工艺及市场销售等情况。在李铁的陪同下依次参观了车轴液压锻造、热处理、机加工以及装备组装等各工序生产线。

座谈会上，“四送一服”工作组听取了企业的汇报，详细了解企业经营情况及发展中存在的困难和问题，并就部分难题进行沟通与探讨。工作组针对企业提出的疑问和诉求，不能当场答复解决的，对问题进行了分类梳理，形成问题清单和责任清单。工作组表示一定如实向有关部门反映企业诉求，协调帮助解决企业难题，分享政策红利，助力企业加速发展。

李铁代表公司感谢工作组的莅临指导,对省“四送一服”工作组能够深入了解企业困难、实地服务企业表示感谢。他表示,瑞铁公司将继续推进高质量发展，寻求突破，为地方经济发展服务。

越南米轨转向架设计之路

自从参与越南米轨转向架设计,经历了项目的启动、零件的绘制、部件的装配、转向架评审、零部件行程分工及TM表的编制、针对图纸问题与客户的沟通,我对转向架有了更深一层的认识,虽然现在不能记住这个转向架每一个细节,但对转向架上的每个细节的作用都能有所了解,这对以后转向架的设计有很大帮助,做设计就应该知其然知其所以然,设计要围绕需要实现的功能展开,这样设计出来的产品才能更加实用、耐用。

与客户沟通过程中，发现针对不同的客户就应该有这不同的应对方式，本次越南转向架客户非常看重瑞铁股份公司图纸与客户图纸的一致性，所以，必须关注客户图纸中的每一个细节，即使是要改进也应让客户确认，这样不至于在后续工作展开过程变得被动，避免客户突然要求修正图纸，给公司带来不必要的麻烦。

越南米轨转向架项目的经历涵盖从项目启动到正式生产整个过程，对个人技能的成长有这系统性的帮助。

安徽瑞铁新员工岗位技能培训正式开课

安徽瑞铁 办公室

新员工岗位技能培训是使新员工了解所从事的工作的基本内容与方法，使他们明确自己工作的职责、程序、标准，并向他们初步灌输企业及其部门所期望的态度、规范、价值观和行为模式等等，从而帮助他们顺利地适应企业环境和新的工作岗位，使他们尽快投入新的工作。

此次，与铜陵力天科教培训中心第二次合作的新员工岗位技能培训于4月12日正式开课。本次培训内容丰富，覆盖面广，主要课题有如何培养基本职业素养、特设设备（公共）法规知识和基础知识、安全生产之消防安全技术与防范及事故典型案例分析等。主要目地是适应岗位要求及岗位技能的提升，让员工熟练掌握岗位专业知识，提升员工解决工作中问题的能力及提供寻求帮助的方法。通过培训快速提高新员工的适应岗位能力，达到稳岗促岗从而保证了稳定就业的目的，促进了公司的正常运营及稳定发展的。

2019年瑞铁公司新录用员工岗前技能培训

培训就像一个窗口，是新员工了解公司、融入公司的一个重要渠道。同时,力争为每一位新员工提供最实用的引导、最有价值的帮助。

平凡岗位见执着 默默无闻当标杆

试制分厂 徐江川

从拿起焊枪的那一刻起，他的生命就和焊工这个普通而平凡的工作连在了一起。他就是试制分厂电焊技术的佼佼者一王冠军。“?既然选择了这份职业，再苦再难，也要干好每一天！王冠军干一行爱一行，除了工作认真扎实、精益求精外，还为企业创造了效益，在平凡的岗位干出了突出的成绩。

攻坚克难，履创绝技绝活，勇破道道工艺难关

在诸多车辆、焊接转向架等产品制造中，他一路披荆斩棘、攻坚克难，先后攻克试制征程中10多道工艺难关。在转向架焊接过程中，焊接变形和焊缝质量一直是个技术难关，变形量无法得到有效控制。为了解决这个难题，王冠军查阅大量焊接资料，经过反复焊接试验，逐渐摸索出一套适合转向架侧梁的焊接方法：首先设计合理的工装夹具，上下盖板进行刚性约束；其次根据变形特点，中间往两边双向、双面施焊；此外，设置合理的焊接参数；同时焊前彻底清理和过程中的严格防护。此项攻关优化了焊接工艺参数和焊接夹具跟焊接顺序，大大提高了转向架焊接效率跟产品质量。虽然这些年来,王冠军取得了很多荣誉和成绩,但他始终没有停下前进的脚步。

“工人有知识才更有力量,活到老学到老,要以滴水穿石、磨杵成针的毅力,拓宽知识领域,提升知识层次,做学习型、创新型职工。

传道解惑 打造焊接精英团队

“一花独放不是春，百花齐放春满园。”一个人的技术再高，也很难比一个团队干得快、干得多。王冠军作为焊工班班长，他便把更多的精力放到了传道解惑上来。20年如一日，王冠军在工作岗位上辛勤奉献，不贪图名利，不计较个人得失，舍弃了安逸，在昼夜交替的工作中找到了人生支点。身为焊接技术带头人，他把授艺传德视为自己应尽的责任和义务。一方面他继续钻研理论知识，一有时间就在手机上查看焊接技术，用知识指导实践。另一方面他又毫无保留地把所掌握的专业知识及实践技巧传授给徒弟，并一有时间就为他们的焊制产品一一进行点评、总结经验，帮助徒弟们更快进步。

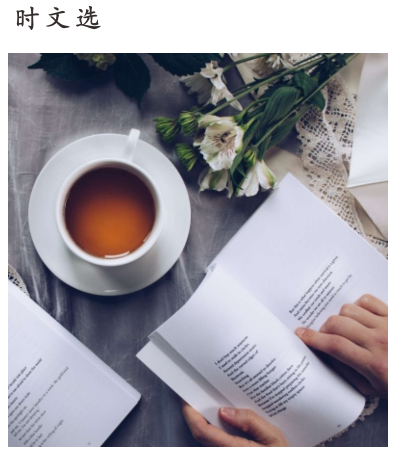
“单位就是我的家，产品就是我的娃！”这是王冠军曾说的一句话。正如他所说，他焊接过的每一件产品几乎保证了探伤合格率百分之百。每一个产品就像他的孩子一般，渗透着他的汗水和心血。

纪念世界读书日活动

办公室 时文选

不知几时，我们的心变得越来越浮躁，很难再平心静气地去看一本书，去认真构建自己的知识体系，把思想和精力聚焦在一个点上。各类应酬、娱乐资讯和自媒体正在一点点侵蚀我们的业余时间，让我们看似忙碌，实则是意志消沉、精神世界一贫如洗。正如网络上盛行的一句话：“为了等死而活着，正逐渐成为支撑年轻人活下去的理由。”

为纪念4月23日世界读书日的到来，丰富公司广大员工的精神文化生活，树立“为中华之崛起而读书”的远大志向，培养员工在企业的责任感和使命感，公司将组织开展读书月活动。本次活动的目的是通过读书让我们能够摒弃浮躁、自我充电，静下心来思考自身的使命与担当，壮大自身知识体系，掌握解决工作难题的方法和技巧，不断增值岗位价值、助推公司发展。



本次活动覆盖全公司，各部门领导需认真组织，重视和响应活动号召，以多种形式把活动开展的富有意义和成效。

◆4月15日13时58分张家港市经济开发区管委会李良主任一行7人，来瑞铁股份公司调研重大项目进展情况，公司雷恩强总工程师陪同，参观了公司整车车厢制造项目基建工程。

◆为贯彻落实瑞铁股份公司年度经营计划及年度方针目标，4月15日至4月18日，分四个组对照方针目标组织内部检查，各小组针对性拟定出具体的检查项点，做好事先准备，并进行实事求是的诊断评价。

快速反应 短期交付 全面服务

Railteco
瑞鐵月報
2019年4月 25日
星期四
农历己亥年三月二十一
第四期 总第53期
cn.railteco.com www.wheels-world.com 江苏瑞铁轨道装备股份有限公司办公室主办 （内部资料）

瑞铁股份公司召开高层管理人员大会

瑞铁股份 办公室

江苏瑞铁瑞铁股份有限公司高层人员管理大会
黄启国
文生

3月30日上午，瑞铁股份公司高层管理人员在无锡宜兴云海间度假酒店第一会议室召开。董事长文生向全体高层管理人员通报了与航天动力整合情况和下步打算；总经理黄启国结合当前事业部工作重点对公司组织结构设计和部门职责以及相关岗位设计做了简明扼要说明；会上就事业部方案进行了解读和讨论；高管人员会议由黄启国总经理主持。

会上，董事长文生首先从瑞铁股份公司发展的大局，讲了瑞铁股份公司面临的大好形势及瑞铁股份公司的美好前景,结合瑞铁股份面临的形势和当前存在的主要问题讲述了今年为什么要实施事业部制,从瑞铁发展战略以及发展历程,分析了成本核算、市场拓展、企业与个人平衡发展要求，希望全体高管人员认清企业发展潜力，拓宽视野，抓纲带目，有所作为。特别要坚守瑞铁有责、尽职尽责的行为理念，在其位谋其政，在其位谋其事，勤奋做事，诚恳做人，为瑞铁股份公司的跨越式发展献计献策，竭尽全力！

瑞铁股份公司召开中层以上管理人员大会

3月31日上午，瑞铁股份公司在无锡宜兴云海间度假酒店第一会议室召开了中层以上管理人员大会，瑞铁股份公司董事长文生出席会议并作了重要讲话，瑞铁股份公司高层管理人员及各中心、部门处室管理人员等28人参加了会议。会议由公司总经理黄启国主持。

公司总经理黄启国作了《成本降低10%，利润就翻一番》讲话，事业部制我们中高层都要有责任感、事业感，也就是成本可以掌握在自己的手中。他指出，优化提升工作、提高利润，各处室结合学习、讨论公司推出的事业部制改革，联系工作实际，对号入座，查找不足，围绕岗位职责，制定优化方案，提升我们对工作热情和工作效率。

在谈到下步工作要求时，黄启国强调，要突出重点，明确任务，达成共识。围绕年度方针目标，按照要求，确保如期完成计划，保证不出任何问题。要把完成年度目标作为重中之重，抓紧抓实，要确保完成年度利润目标计划。各单位要围绕大局，按照分工，一步一个脚印去抓落实。整体工作优化提升，不是一句空话，要向高标准看齐，要提倡学习、创新，鼓实劲、出实招、办实事、求实效。

会上，瑞铁股份公司董事长文生作了重要讲话。他要求公司全体中层以上管理人员把思想统一到实现年度目标上来，认真贯彻落实重点工作要求，凝心聚力，抢时间、抓落实，确保完成全年目标任务。他对公司近年来的工作给予了肯定，并结合当前形势和瑞铁发展需要，对公司中层以上管理人员提出了三点要求：一是坚持目标的导向，进行工作的布局。要进一步增强瑞铁发展紧迫感、责任感、危机感，把年度目标统一到瑞铁的决策部署上来，保障瑞铁稳定发展；二是坚持立体营销，塑造核心竞争力。要坚持立体营销法则，立体是营销的先导，质量、工艺技术围绕营销，凝聚共识，才能形成推动核心竞争力的强大合力；三是充分发挥主动性、创造性。就会用决策中的目标，实行自我控制、自我修养，对同志要理解、照顾别人情绪，对下属要和颜悦色，使整个身心灌注于努力完成目标，而不是仅仅注意到工作本身，要调动员工主动性、创造性，发挥工作中敬业尽责，塑造我们整个集体良好形象，做到“时时在状态，事事有激情”，全面推进公司创新发展动力。

德国HTW大学师生来访瑞铁股份公司参观交流

瑞铁股份 办公室

3月29日，德国HTW大学的21位学生在2名教授的带领下来到瑞铁股份公司参观交流。他们此行的目的是为了更好地了解中国企业的运行模式和铁路轨道交通装备行业的相关知识，为即将踏入社会就业提前积累相关实践经验。

HTW大学是德国的一所公立应用技术大学，位于萨克森邦联自由州德累斯顿市，成立于1992年，目前在校学生约5000人，重点教学和研究技术、造型、经济学、环境科学等领域。这批来访的学生都是经过严格的审核和面试环节选拔出来的，他们基本都是应届的硕士生，即将就业。其中，有很多学生对铁路行业很感兴趣，希望通过此次访问更好地了解铁路轨道交通装备行业的企业产品和未来走向，从而更合理地给自己定位，为寻找更合适的岗位汲取经验。

此次访问，瑞铁股份公司领导十分重视，首次接待国外大学生来公司参观，因此，公司相关部门也做足了准备，设计了企业介绍、参观加工现场、专家问答互动交流等环节，来帮助HTW的大学生们更详细地了解瑞铁股份公司产品。

瑞铁股份公司董事长文生先生用一口流利的英语，对德国HTW大学师生来公司参观交流表示最热烈欢迎；接着，给德国HTW大学师生简要地介绍了瑞铁发展历程，同时也邀请了HTW大学教授和学生代表们给大家分享了他们的人生经历，对中国的印象和未来的就业打算。通过这个环节，彼此拉近了距离，德国大学生们也对瑞铁股份公司有了初步的印象。

随后，德国HTW大学师生参观车轴、车轮、轮对以及弹性车轮生产线，并且请销售经理进行现场讲解。通过这个环节，大学生们更直观地了解到瑞铁股份公司的主要产品和加工设备，丰富了他们的知识，也加深了他们对瑞铁股份公司的印象。

为了帮助大学生们更专业地了解瑞铁轨道交通装备知识，下午公司又准备了一个专家与大学生交流问答会议。瑞铁股份公司总工程师雷恩强，技术顾问张台铭和市场顾问郑元应邀参加了会议。在会议过程中，德国HTW大学生们根据他们的就业打算，积极地向瑞铁专家们提出了关于瑞铁的铁路产品设计、企业管理及未来走向等方面的问题，专家们也耐心地一一作答。整个环节张弛有度，气氛非常融洽。

在这个春暖花开的美好季节，瑞铁非常荣幸地接待了德国的游学学生和教授。通过一天参观交流活动，大学生们进一步的领略了公司领导们的风采，特别是公司董事长的欢迎辞幽默风趣，脉络清晰；又如交流问答会议上各位瑞铁专家的答复深入简出，循循善诱。营销中心的翻译员们也是精神饱满，相互配合模切。总之，这真是瑞铁股份公司的一次不同寻常的体验，愿瑞铁股份公司给德国大学生们留下美好的印象，有缘再相聚。

用改革铸牢瑞铁之魂 以创新奠定发展之基

——董事长文生在瑞铁股份公司高层管理人员大会上的讲话

（2019年3月30日）

不断运用新的模式去激活企业的长足发展，使企业的理念能够跟上甚至超越市场发展的脚步。一晃瑞铁走过6年，时代发展非常快，瑞铁也在不断变化，这几年瑞铁的发展基本上按照“先外后内，逐步走向城轨市场，先轮轴后部件，逐步走向整机市场”的发展战略。从五年前提出发展战略至如今来看，我们的决策是对的。当时提出这个战略的时候，实际上只是从业务角度提出来，如今，瑞铁发展逐步向板块式过渡，所以，为什么瑞铁要搞事业部制的改革？

一、从企业发展战略的角度，谈事业部制。

根据企业发展战略，这两年轮轴的发展，给了我更大的信心，觉得在轮轴这两块上，车轴、车轮生产量在加大，弹性车轮基本上处于饱和状态。再次证明瑞铁发展战略得到进一步实施，过去用业务来发展，把战略当成业务来支撑；未来肯定需要板块来发展，逐步走向板块的战略，最终实现各个板块能够自我约束、自我市场、自我发展，实现瑞铁发展战略。轮轴、车辆、装备、城轨服务等单独作为主体，形成各自板块，每个板块是整体的一个市场，企业的发展，肯定是以市场为导向，时时要抓住市场，一个企业不能够光自我陶醉，自我发展，肯定是以一种市场型、服务型来满足整个市场的需求，也是事业部改革的一个基础。实现战略之前必须要有这样的布局，未来高管是兼各板块的总经理，还要牢记瑞铁整个企业发展战略是什么，围绕着实现战略去组织、去实践，这就是我们的一个根本工作。所以我觉得事业部改革，是符合整个瑞铁发展战略的。

二、从核算角度，谈事业部制。

1.集约化。前几年，瑞铁发展是靠资源投入、消耗来拉动经济，发展还是比较粗放，为什么呢？一是缺乏核算意识。因为完成一个项目，不计算、不分析、不考虑产品利润，往往对成本缺乏测算；二是缺乏自信意识。更多的是想把产品卖出去为目的,对市场还不自信；三是缺乏成本意识。在项目前很少去进行成本核算，没有核算机制。要合理运用管理与技术，提高工作效益和效率，改变生产粗放形式，回到一个集约化管理上来。

2.效益化。过去不算这笔账，挣多少钱不清楚，亏多少也不知道。那么在整个财务管理方面，就变成公司化管理，吃大锅饭。实施事业部制，划小核算单位，把核算与经营效果以及管理者相结合，责、权、利挂钩。过去总说销售额是多少，销售额实际上是潜在的反应效率的东西，不能只讲销售额不讲效益，这是本末倒置。本是效益，要用销售额来衡量，最终还是以效益的评价以及效益的核算。各事业部独立核算，便于各项成本点的控制，便于管理者把眼光和视角放在成本点的降低和提高上。

三、从市场角度，谈事业部制。

一是市场细分。要从市场的角度进行细分，比如轮轴进入小品种、多批量的一个细分。装备进入某种层面上有两项压装系列产品为主导，逐步在释放。在细分市场做不到总包，但在某个方面目前还是可以的，如转盘、假台车，这两项实际上是在利用企业整个的综合能力，能够在某个细分市场里去做。二是精耕市场。通过事业部加深市场战略性合作链。三是营销队伍。企业的发展，人才培养已经达到更高层次上，事业部也是培养人才主要渠道，在整个企业的发展战略范围内，发挥个人的天赋、情商、智商。

四、从企业拓展角度，谈事业部制。

产品服务+资本，现在的事业部还不完全具备。今年事业部改革是我们的初级阶段，未来事业部是产品服务+资本。形成资本化管理，过去纯粹是一个产品服务化，这是有问题。通过这次事业部的改革，向资本化管理为主的模式发展，重新对产品服务进行规划和对外合作，谁投谁承担对应责任和收获。所以各事业部可拓展的空间很大，如果不拓展，肯定被淘汰。每一个事业部一开始发展都是萌芽期，公司决定任命高管兼职，未来发展不仅仅是高管层次，还有年轻人进入事业部，使他们有更好的展示自我的平台。

五、从实现企业与个人平衡发展角度，谈事业部制

一是天高任鸟飞。企业是每个人施展才华的平台，只要有这种精神，能够放飞、释放，通过事业部的改革使更多的人能够有多大能力就办多大事。事业部建设的根本就是以效益来进行评价，以效益来进行分配，这一点是根本性的决定。以事业部为独立核算单位，肯定有些事业部效益是比较好的。那么有好效益，就有好回报。对于事业部的发展，有较好发展前瞻，公司资本性的投入就往这方面支撑，从资本的决策来讲，对每个事业部发展空间是一样，从资本、个人、市场的层面都是一样的。

二是自生自灭。我们不得不回到一个很现实话题，就是你这个产业，如果不挣钱，那最后只有把它停下来。不能够给企业提供长期发展，那么就关闭。五年或十年以后，说不定哪一天轮轴不作为企业根本，只作为基本服务点，不是企业整个发展的核心。当然轮轴实际上是企业发展的源泉，包括车辆和装备也是这样。如果装备加城轨服务这两项能够快速在这几年实现一个意向销售，那我可能将瑞铁城轨服务有限公司成立起来，注入资本金。

刚才我讲的这五个方面内容是为什么要成立事业部制，其目的推进核算化，适应市场化的需求，使事业部在不同人的领导下能够更好的发展，后续回到根本是效益和评价，让各事业部能够回归正确的发展。

对未来瑞铁发展，我有几点思法与大家一起交流。

一是管理与决策。管理的细节中每一步都是决策，近几年最大的感受就是在很多决策上过多的依赖我。这样的人有两种，如果以咨询来问我没关系。但是，有很多人经常把决策权让渡给我。这次事业部改革，公司给出一个决策框架，只要符合效益、符合核算、符合费用预算，在产品价格内部决策上，按照这个决策框架去做，要把它流程化。以流程为导向，从心理上不依赖，敢于决策；从流程上更加简单化；从工资体制的改革，与效益直接挂钩。

二是业务与市场。企业要发展，就会多元化，要实现设备制造必须达到满足市场需求，尽快拿出劳动分配方案；对市场新产品的开发，要梳理、制订开发方案，更多的是程序化；整个瑞铁都要进一步强化，以市场化为导向来设计、生产、质量以及市场行为，来调整公司的经营行为。

三是效益与分配。逐步以效益为导向，则立公平分配。一碗水端平是非常不容易的，特别是企业发展到这个程度，未来的精英团队中，同样也会面临分配问题。把效益作为一种公平的则合力机制，采取一个更好的效益分配，也就是上不封顶的相对公平的分配。随着事业部的效益明确，分配相对公平，效益分配机制也就基本上建立起来。

四是管理与效果。以管理效果为导向，用执行力为评估项。提高管理带来的效益和利益远远大于实行这个管理所投入的成本，在管理效果上，管理者要理解这种做法的目的和意义，这样才能把人带好。为什么这次我要求办公室重新修订公司的会议制度，任何管理必须履行管理流程，让流程固化下来。管理效果没有工作效率就会很低下，就会产生抱怨，这是人的天性，“用制度管人，按流程做事”。不抱怨他人，只抱怨自己工作没有做好，大家的思维都要做出改变，任何事情都要注重一个效果。瑞铁是一个新企业，很多人都不知道规矩，首先对领导要有一种规矩，要学习制度，要知道流程，要带着属下去怎么做，而不是讲狠话、讲空话，这没有什么意义，无助于问题解决。

五是全局与局部。作为高管要以全局思维来看局部。不能以局部来看总体。大家一定要记住瑞铁发展战略和公司的年度方针目标，以及公司重大决策，这是一个最基本的干部纪律。当干部就是要有纪律、有执行力，下级服从上级这是必须的，可以对上级提出建议，甚至跟上级之间进行一种坦诚的交流。但是必须要用全局的思维来考虑问题，不能站在自己的局部考虑问题，这样的交流就没办法在一个平台上。

各个事业部之间、高管之间要相互协作和协调，我认为在这里有几个原则：第一不要发牢骚；第二不讲怪话、不妄语、不乱讲。高管要注意场合，要控制好自己的情绪，同事之间要相互信任，不怀疑对方。高管层在中层面前不评价高管层，这样会造成分化，企业离心率增加。有些是私下的沟通，相互之间的交流，我认为非常重要，不利于团结的事不要去做，要注意场合、注意层次、注意层面。我们要善于人与人之间坦诚的交流，不相互怀疑别人，就事论事、就工作谈工作，在一起的时候总是以快乐为主导，为什么今天要给大家提一些要求，我希望大家在一起开心工作，也希望高管注重自身素质提高，高管要有学习自觉性，要不断规范自己的学习行为。

先外后内 逐步走向城轨市场

先轮轴后部件 逐步走向整机市场

坚持目标导向　推进立体营销

实施战略发展　塑造核心聚力

——董事长文生在中层以上管理人员大会的讲话

今天，我们召开公司中层以上管理人员大会，其目的就是要坚持目标为导向，以企业的发展战略为核心利益，统一思想，达成共识；坚持立体营销，以企业利润高于一切的思维，凝心聚力，全力保障公司全年各项工作目标任务的圆满完成，进一步扩大和提升瑞铁股份公司在行业里的影响力。我们做任何事情不能迷失方向不能没有目标，下面，我讲三个方面的意见，与大家共勉并请严格贯彻执行。

一、坚持目标为导向，进行工作的布局。

我们做任何事情不能迷失方向不可能没有目标，今年出台的方针目标也是相对具体化，到每个层面上都有具体目标，我们要严格按照方针目标来做。一是年度目标。希望每一个事业部要对年度目标进行分析，把目标梳理清楚，事业部经营的目标要细化，一个事业部做了多少个项目，是否盈利多少钱，还是亏损多少钱，从制造费、刀具等各项费用，都要管控，做企业不能大手大脚，实现目标责任要清晰。二是工作目标。塑造工作目标，工作做到什么程度，工作要有目标导向，如技术中心的领导要考虑，新产品的开发、研发智能产品，思考、研发要有层次感，创造新产品，营造出生产一代，更新一代、研制一代，形成企业对未来产品试制的新追求，要有理想、有方向、有目标；又如城轨服务事业部，要考虑有硬指标服务，还要有软指标服务，客户一看到我们的城轨服务项目非常丰满，对未来城轨服务市场很有潜力。

坚持目标为导向、就是要坚持指标体系导向、年度目标导向、工作目标导向、技术目标导向、未来发展目标导向，各部门都应该这样去考虑；轮对事业部考虑制造成本、设备折旧、工资、福利等指标体系等费用。因此，我们要进一步增强瑞铁发展紧迫感、责任感、危机感，把年度目标统一到瑞铁的决策部署上来，保障瑞铁稳定发展。

二、坚持立体营销，塑造核心竞争力。

立体营销不单纯是市场公关活动，而是公司产生、技术、质量、工艺、服务等立体的效果。立体营销是指整合公司各条战线上下移动终端的资源渠道。包含了营销策划、产品策划、技术策划，工艺优化、质量管控、设备智能建设，以及多种营销手段为一体，塑造“快速反应，短期交付，全面服务”的良性循环轨迹。

一是把立体营销和核心竞争力相结合，形成一个标准。能否符合快速反应、产品能否达到短期交付、上下沟通是否达到全面服务。各服务部门是否做到快速服务传递给各生产部门，如财务部如何改变服务意识，耐心听取他人意见，做好服务协调工作。（刀具成本、材料成本等协调）。核心竞争力表述是对外是客户，对内就是对各部门之间，也必须有这种方式、意识达到“快速反应，短期交付，全面服务”的法则。事业部之间、部门之间都要遵守，技术中心也是这样、其他部门也是这样。我们把核心竞争力贯穿与我们全面工作中。

这几年，存在一些怪现象，碰到问题就推三阻四，扯皮现象很严重，平时，不顾别人的感受，把自己的感受至于工作之上， 批判把个人的感受至于工作之上，“扯皮、不是我的事”，这些都是错误倾向；我认为不管是工作上，总要事先考虑别人的感受，在考虑自己，在各自的工作上，都要主动向前迈一步，不能将个人情绪带到工作中，会影响公司核心竞争力的。证明别人不对，不是站在全局立场上看问题，而是从个人角度来考虑问题，这是你的事不是我的事，企业核心竞争力的塑造不是一个人的事，是大家的事。各部门是有分工的，是有责任范围的，但是从企业的发展和效益上是没有范围的，只有分工这一点。各部门要多考虑，这是要做哪些工作，如采购部门要考虑生产部门提出的要采购刀具，那么采购就要了解这些刀具有什么作用、加工哪些产品；工艺部门也要考虑，这个刀具，能加工什么样的产品、加工多少根车轴，他的理由是什么，有什么依据。二是始终把立体营销作为我们工作兑标的一面镜子。围绕立体营销，为企业多创造效益，立体营销是我们工作的法则，也是一个定义，各部门都要把立体营销作为工作的核心，工艺部门、技术部门都要围绕这个精准的准则，营销和研发，技术准备，都要把我们生产的产品质量达到符合客户的要求，在这一点上有一些人是找别人的岔子，不是找自己的事。我们要围绕立体营销每一个环节上都要有去找自己的问题，去做好服务，你只有把产品质量做好、现场搞好，把我们的技术能力提高、成本降下来，我们才能有更好的市场，这就是立体营销，才能长期保证我们企业在市场上的核心竞争力，有竞争力才有活力。如从装备生产来讲，技术、质量、成本都制约着我们，质量、交期不能保证营销，技术、工艺不能保证营销，市场就谈不上，能否符合我们的核心竞争力，能否贯穿立体营销之中，如果我们做的不符合立体营销，不符合立体营销和核心竞争力，都可以否决。

我们要怎么干，如何干，要以立体营销、塑造核心竞争力的思维来做产品。各部门的主管必须贯穿公司的这种精神，用减少成本的方式，而不是我不承担义务。这是两个概念，也是衡量我们的工作标准，坚持立体营销法则，立体是营销的先导，质量、工艺、技术要围绕营销，凝聚共识，才能形成推动核心竞争力的强大合力。在识人、选人、用人、留人方面，严格控制非生产人员，五年前我说过，技术中心无定员，其他机关处室都是有定员，对所有的人员要进行控制，特别是对非生产人员，机关处室招聘任何人都要通过我批准，经过我的同意，才能入职。

三、充分发挥主动性、创造性。

一个企业是一群人组成，我们要精干队伍，自身要发挥好人的主动性和创造性。有人向我建议未来公司可否建立“全过程维修和维护体系”。这就是一个很好的想法，从市场的角度来说，这就是一片天。我们要加强供应链的管理，加强非轮轴产品的销售，不能依靠现有轮轴产品销售，这是做不大的。非轮轴产品一年可以做10个亿，从市场的角度来说我们缺少的就是创造性，从生产工艺角度，比如弹性车轮一成不变的加工模式，一直按照这个方式在生产，双艺公司，生产弹性车轮用的设备与我们公司不一样，我们用的全是卧车，而他们全部用的都是立车，他们用立车就能把压盖干好，效率也很高，而我们现在所有设备都是卧车，卧车对技能人员要求高，培养程度也很大。这几年技术工艺，人员对公司这个弹性车轮生产线做出了巨大的贡献，但不能否定就不去创新，主动发挥我们的创造性，创造性的是未来企业发展的动力，创造性也是主动性，如果没有主动性就更谈不上创造性。又如，城轨服务我们就尝到了创造性的甜头，创造性与我们的主动性，我们迈进城轨服务市场，也取了得了发展。城轨服务我们还要继续学习、继续创新，城轨检测维保知识的学习，开辟新的市场，不断学习才有创造性、主动性，只有我们掌握了新的知识，就能开发新的市场。未来就是要给事业部带来一片新的天地，创造性和主动性是事业部的开始，精确成本与计算、指标和核算才能达到一个良好的核算方式，把事业部做好做强，什么事情都不能一成不变。管理无定式，现代化的管理追求的是人少精干，管理越好，而不是人浮于事，机构庞大，所以要真干真做，如果不做，说一千道一万都是空的。不是做给我看，而是要按照方针目标要求去做，要真做，不要等到我来检查了才去做，做给我看；不能假做、应付的去做，就不可能达到主动性的去做。能力有大有小，没有关系，如何把事情做好，这是一个人态度和品质问题，要主动、创造性去做，去商量的去做。

实做，要有效果、跟踪到底，要有效率。如刀具管理问题，刀具寿命、控制，怎么利用刀具进入整体的流程化管理，并通过实时跟踪刀具的采购、出入库、修磨、报废、校准等过程，更有效地改善刀具管理过程，降低成本。要有这种意识，要有团队的精神，企业才能办好。

巧做，生产要讲的是技巧，人与人之间处理问题的技巧，工作也要有巧，对员工要讲究对员工理解，巧是互相理解，理解本职讲究工作，不理解本质就干不好工作。加强学习，做人要做理解别人，照顾别人的情绪，实行自我控制、加强自我修养，对同志要理解、照顾别人情绪，对下属要和颜悦色，使整个身心灌注于努力完成目标，而不是仅仅注意到工作本身，要调动员工主动性、创造性，特别是我们的中层以上领导之间，要互相支持，互相帮助，即使有点意见也要当面谈开就行了，有争论也不是什么坏事，把事情谈开工作更上一层也不是什么坏事，但是不能争吵，斤斤计较特别是背后不能议论别人，我们的领导干部,对上级领导要尊重,对下属要体贴关心，体贴别人关心下属工作，解决下属的一些困难，要相互体贴提高我们的素养。发挥工作中敬业尽责，塑造我们整个集体良好形象，做到“时时在状态，事事有激情”，全面推进公司创新发展动力。