

2020年1月19日

逢周日出版

本期16版

第3期 总第1817期
上海出版 全国发行

上海汽车報

上海汽车報微信号
请扫描二维码关注

上汽发布2020年1号文件

各企业加快落实步伐，深化改革为开局起步注入强大动力

本报记者 严瑶 顾行成

1月8日，上汽集团发布沪汽委【2020】1号文件。这份文件题为《关于进一步深化改革促发展的意见》(以下简称“《意见》”)。

《意见》就当前所面对的国内汽车行业发生的深刻变革，以及上汽在创新发展中的艰巨任务，形成了深化改革、促进发展的指导意见。《意见》认为，上汽各部室、各所属企业要紧紧围绕创新驱动、转型升级发展战略，按照市场化原则，结合企业发展阶段和业务特点，坚持“有所为”“有所不为”，盘活资产提高效益、促进转型发展；坚持绩效导向，加快形成优胜劣汰的激励约束机制，激发队伍的拼劲、韧劲和闯劲，推动创新发展。

距离《意见》发布不过一周时间，上汽旗下各企业就已经“真刀真枪”地实干起来。事实上，在2020年上汽干部大会上，上汽集团党委书记、董事长陈虹就已经要求各企业结合实际，在干部管理、薪酬结构、业绩

考核等方面，加快修订完善相关制度，以更好地做到干部“能上能下、能进能出、能增能减”。

以上率下，雷厉风行。国内汽车行业已经连续两年出现负增长，但上汽大通却在这样一个“寒冬”中逆势上扬，2019年销量同比增长42.85%，并实现单月销量连续12个月上涨。去年，上汽大通从干部抓起，重新构建了领导力培养体系，特别是开发了既输出业务结果又选干部的“三板斧”项目，表现出色的多名高潜学员，已经根据业务需求进行挂职锻炼，走上了领导力发展的快速直通车。

相关人员告诉记者，组织变革至今，上汽大通的总监级人员退出率为8.3%，高级经理级人员退出率为8.9%，干部轮岗率达到9%。与此同时，上汽大通销售公司通过不断强化绩效考核结果运用，持续提升组织效率，2019年销量同比增长42.8%，人均销量提升49.7%。

去年，上汽红岩的三大车型市场占有率持续提升，

其中自卸车稳居行业第一，占据市场份额20.6%。今年元旦刚过，上汽红岩营销公司一批新担任的区域销售经理走马上任。与此同时，9名没有完成预定销量目标的中层干部被调离岗位。去年，干部新聘28人、晋升6人、降免职30人、轮岗28人。企业内部相关人员告诉记者，目前上汽红岩已经形成一套具备个性化的考核指标，通过绩效考核、目标责任书、干部聘任管理等方式，实现能上能下、良性循环的中层干部人员动态管理机制。

值得一提的是，上汽红岩对处于市场一线的营销公司分销中心经理，实施“赛马”机制以及阶段目标考核激励，销售成绩好、创新力度大的员工在奖金上予以倾斜，推荐为股东方后备干部，而无法在岗位上继续胜任者有可能被换岗。

延锋是中国零部件企业中的佼佼者，2019年在获取高端品牌、全球客户方面取得新进展，首次获得包括雷克萨斯、特斯拉、丰田等在内的新业务。面对“新四

化”转型趋势，企业仍感到转型压力巨大。为加快掌握核心技术，提升核心能力和市场竞争力，延锋在上汽集团的支持下，正酝酿成立一家全新的科技创新公司，主攻面向未来的智能座舱业务。在项目中企业尝试使用“点兵点将”制度，使“能者上、庸者下”。

同时，延锋充分利用国内外生产基地多的特点，大胆给年轻干部多压担子。郭伟峰大学毕业后到延锋，不久就被派往北美工厂参与海外第一条生产线的建设。回国后的他快速成长，成为延锋最年轻的工厂厂长。最近，他再次被派往北美，担任厂长助理，帮助提升海外运营能力，在新的起点上为企业奋斗。

联创电子是上汽内部主攻智能网联核心部件的技术创新型公司。2019年为5G智能重卡示范运营项目提供自主研发的核心关键部件。在智能网联核心技术上，联创电子不仅要与国际巨头赛技术，也面临国内的低成本竞争压力。面对挑战，企业管理层直言：队伍

要能打仗，一线指挥员是关键。为此，联创电子将绩效考核与干部队伍建设紧密挂钩，坚持以绩效为导向，加强干部考核结果运用，在企业内形成“谁能干谁上”的工作氛围。

去年3月，联创电子旗下新设立的擎度科技成为上汽首家科技创新类混合制改革企业。核心技术人员以股份购买的形式持股约30%，成为企业的合伙人。擎度科技员工告诉记者，只有在市场上闯出一条生路，才能让手中的股权增值。他们正信心满满。

上汽财务公司一直是中 国领先的财务公司和汽车金融公司，能在浪潮中勇立潮头的关键，是持续强化能上能下、能进能出的干部管理机制。公司的关键岗位人才见习培训管理制度颇具特色，各层级管理干部原则 上必须通过见习培训的考察环节才能走上管理岗位。近年来，已有14名年轻员工通过见习培训制度最终走上了公司中层及以上管理岗位。同时公司所有干部均实施一年一聘，真正将竞聘由“软

约束”变为“硬约束”，对业绩不达标、创新能力不符合要求的干部进行职级调整，2019年有3位中层干部因不符合干部要求退出原管理岗位。

与众不同的是，上汽财务公司的绩效管理体系以不断强化挑战性、创新性工作为核心，由日常工作、挑战工作、创新工作三部分组成。在普遍能高质量完成日常工作的前提下，拉开差距的最好途径就是更多更好地完成挑战性及创新性工作。在此模式下，公司不断加大绩效考核结果应用力度，考核结果全面与职业发展、薪酬激励、培养培训挂钩，由此激发员工创新激情，并培养其创新能力。通过这些改革措施，上汽财务在汽车行业整体下滑的情况下，仍保证了利润正增长，年内零售合同放款量再超百万单。

天下之势不盛则衰，天下之治不进则退。汽车行业百年转身，新一轮大发展、大变革、大调整已然来临，各企业只有行动起来，深化改革，上汽才能在“新四化”的征程上勇往直前。

企业整合中，互联网基因可以复制吗？



作为传统业务，安飞士租车在深耕中国市场30载后，一度陷入“不打价格战难以生存，打了价格战难以盈利”的瓶颈期。去年，它加入享道出行版图成为享道租车后，在短短一年内扭亏为盈，这背后有什么秘密？

详见P5 深度报道

P2
评论
从网络用语“是个狼人”说开去
“比狼人再狠‘一点’”，在工作中不惧压力，善作善成

P6
视角

“新四化”战略下的创新五问
以色列作为世界第二大创新中心，它的创新奇迹对于上汽有何启发？