



一拖集团： 整合管控 “聚核铸强”

从20世纪50年代生产出中国第一台履带式拖拉机到20世纪80年代自主研发出中国第一台八挡小四轮拖拉机，再到拥有自主知识产权的第一台大轮拖问世，一拖集团不仅见证了新中国农业现代化的发展进程，更见证了中国农机工业发展和技术进步的全过程。从“三分四层”、“一体两翼”到“聚核铸强”，一拖一直在先进的战略思路指导下，辅以与时代同步的创新管理模式，不断成长，创造出一个又一个辉煌！



2012年7月16日，一拖股份发布了包括首次公开发行A股的招股意向书在内的四条公告。一拖股份1997年6月在香港联交所上市，是我国首家在境外上市的农业概念企业。此次A股上市，标志着中国首家在境外上市的涉农企业回归内地资本市场。

近年来，国家不断加快农业机械化进程，出台了一系列扶持和优惠政策，使农机行业迎来新一轮发展期。“十一五”期间，中国一拖集团有限公司（以下简称“一拖”）的年营业收入由77亿元跃至147.6亿元，除了难得的历史机遇，还得益于企业多年来在技术提升方面的不懈努力和在国内外市场的精心布局。

“一拖股份顺利回归A股，意味着公司向全球卓越农业装备供应商的目标又迈出了重要一步，标志着一拖股份全球化战略全面启动。”一拖股份董事长赵剡水表示。

三分四层，突破体制困局

满载着第一拖拉机厂的辉煌历史，历经系列改革，一拖的规模越来越大，产品越来越多元化，但企业体制活性始终不足。2002年，一拖经营也遇到了前所未有的困难。

“2002年是公司的低点，当时销售收入总共是22亿。”一拖信息中心主任孟炜回忆说。

以变革的心态迎接挑战，一拖集团的决策层就完成了战略发展思维的调整。在总结改革开放20多年的经验教训、根据外部环境变化分析评估内部因素的基础上，集团公司确立了“三分四层”的战略思想。

“不管是集中管控还是业务层面，体现出了一个平台建设的思路，形成一个管理平台。”



一拖信息中心主任孟炜

主体，工程机械、动力机械、零部件制造相协同的业务格局，提升企业竞争力。

为确保“一体两翼”战略的实现，一拖进行“管理再造”工程，打造持续发展的管理平台。一是实施对标管理和引进管理咨询，加强学习和创新能力建设。引进外部咨询机构，对发展战略、管控模式、组织结构等进行调整。二是适应战略结

构调整的需要，推进管控模式的转变。按照集团公司战略设计与控股型的职能定位和“多元化经营，专业化管理”的原则，推进战略事业单元管控模式。三是以资产回报为导向，提高经济运行质量。建立以现金流管理为主线的综合绩效考评体系，改善资产运营效率，提高经济运行质量。

“三分”即分兵突围，分块搞活，分兵挺进，通过分治管理，解决体制性的矛盾。“四层”通过四个层次聚合竞争优势，着重解决结构性矛盾。第一个层次是将农业机械、工程机械、动力机械三大板块做大做强；第二个层次是将零部件专业厂做精做专；第三个层次是把和主业关联度不大的生产单位综合治理；第四个层次是积极探索国际合作和资本运作。

“实际上就是放权。”孟炜总结到，“农村包产到户，农民的积极性就提升了，农业取得高速增长。一拖的“三分四层”就是要把这种工作的积极性和热情创造出来，就是要突围，冲出一拖这个大院，然后分兵挺进，走向市场。”

“十五”期间，按照“三分四层”的发展战略，一拖解决了体制性矛盾与结构性问题，进入规模增长较快、效益逐年好转、活力日益增强的良性发展时期。2005年，一拖公司实现销售收入77.5亿元，同比增长27.5%；实现利润1.05亿元，同比增长15.1%。

一体两翼，推进管理再造

放开搞活后，如何在集中管理与独立经营两者间选择权衡，实现企业持续、稳定发展，又考验着一拖。

“十一五”期间，一拖集团提出了适合未来“十一五”发展规划的“一体两翼”的发展战略。“一体”即是以农业机械为主体，“两翼”则是战略联盟和资本运作。抓住国家加大对“三农”投入、扩大内需等政策机遇，聚集发展能量，整合资源优势，调整产品结构，构建以农业机械为

构调整的需要，推进管控模式的转变。按照集团公司战略设计与控股型的职能定位和“多元化经营，专业化管理”的原则，推进战略事业单元管控模式。三是以资产回报为导向，提高经济运行质量。建立以现金流管理为主线的综合绩效考评体系，改善资产运营效率，提高经济运行质量。

“十一五”一拖首次开始对信息化进行整体规划。“一拖信息化时间很早，应用范围包括财务，以及各个子单位，有金蝶K/3的，也有自主开发的。”孟炜回顾：“真正从集团层面通过规划去做信息化是从2006年开始。不管是集中管控还是业务层面，体现出了一个平台建设的思路，形成一个管理平台。”

统一财务管控平台，严控资金风险

一拖在发展过程中，形成了从冲压、锻压、机床等零部件，到农业机械、动力机械等全产业链，专业厂和分子公司众多，原来、半成品、成品极其繁多的特性。“我们的供应链和产业链比较长，光是材料就一千多种，产品规格也多。”一拖财务规划科科长钟素慧说。

由于没有统一规划，集团内各专业厂或子公司均使用独立的数据中心，导致基础资料无法统一，各分子公司的基础资料编码和名称均存在较大差异。财务系统的核算科目也没有统一，使得各公司的账务无法快速汇总，内部交易大量的手工对账和往来核销。

在金蝶EAS中，通过设置一拖集团本部、子公司、股份公司企业组织等将集团专业厂和分子公司纳入统一管理平台，统一科目、客户、供应商等基础数据管理，构建集

团统一管控平台。

通过EAS，一拖构建了集团财务集中核算，实现按照集团、虚拟公司、分子公司查询科目余额。一拖集团合并报表的范围是所有的分子公司，主要包括资产负债表、利润表、现金流量表和各种税表，同时按月底报送快报。通过集团报表模板的制定、分发，下级公司在线报表上报和逐级汇总合并，生成集团汇总报表、工作底稿和合并报表。

“财务从2006年运行到现在，刚开始大家不习惯，到现在只要按流程走就可以了。”钟素慧总结道：“我们的会计制度统一起来了，因为是一个科目、一个报表体系，夯实了基础。查询的功能比原来强大多了，能够看到各个单位所有的账、所有的业务都能上网。”

金蝶EAS系统极大的提升了财务工作的效率。2003年集团财务月底报表大概是6个人在核对，要核对4-5天，各个单位都在对数字。现在1个人1-2个工作日就可以出来财务报表。

一拖各专业厂和分子公司都有资金支付需求，原来都通过EXCEL上报审核，处理繁琐，且无法实现有效控制。一拖通过资金计划为手段实现集团现金预算管理。资金计划按月度进行编制，通过各专业厂和子公司出纳系统的收付款单据、资金管理的投融资单据、票据管理的票据等单据，实现事前控制。

“我们是年预算、月计划、周控制。出纳系统要求资金计划，起到业务把关的作用。”钟素慧总结道。

同时，对于发展必须的基建项目，通过二次开发实现在建工程项目管理、付款管理、资产管理，明晰在建工程状况。



参与式人力资源管控，向人才要价值

依据一拖战略目标和业务相关的多元化特点，一拖选择参与式的人力资源管控模式，对集团的人力资源政策进行统一的宏观调控。所有科技干部的管理都由集团总部进行管控、任命，同时做了适当的分权，把不太重要的岗位交由二级单位管理。

“集团在人力资源方面主要还是信息管控，人力政策、人员总量、人员结构、薪酬、绩效，包括领导人员的绩效，以及核心人才的管理，这些东西是重点关注的。”一拖组织规划科科长王亚平总结道：“整个企业人工成本的分析，也是核心，需要分析整个人力资源和业务是不是匹配。”

人力资源政策、总量控制首先体现在人力资源规划上。年初，在金蝶EAS系统里做人力资源规划，全集团3万余名员工的基础信息都通过系统进行维护和管理。其次体现在人员招聘上。每年春季招聘、秋季招聘，招聘专员要在全中国各地飞来飞去，工作量大，非常辛苦。通过一拖集团官网和EAS系统进行整合，所有应聘的员工，包括学生、熟练工人，在官网上就能提交简历信息，每天自动同步到系统人才库里面，节约招聘的成本，对人才的筛选也有很大的帮助。

一拖非常重视人才，强调“人才兴企”，重点是用好身边的人，用好年轻的人，用好现有的人，用好新型业务发展人才，强化人才储备。人才管理主要体现在后备人才管理。一拖对后备人才进行职业规划和培养，并制定针对性的培养计划，这些都在EAS系统中进行管理和记录，清晰跟踪后备人才的成长轨迹，帮助一拖集团人才战略得到落地。

劳动合同管理也是企业人力资源管理非常关注的。国家对劳动合同管理、员工管理要求非常严格，一拖劳动合同也非常复杂，包括劳动合同、岗位合同、限制协议、关键岗位协议、退休反聘协议，通过劳动合同预警和分析，实现合同管控。

一拖的薪酬包括多种方案，领导人是年薪制，管理人员是岗位绩效工资，工人是计件工资制。通过金蝶EAS系统完成工资数据的计算和发放工作，随时统计并打印个人薪资明细表、薪资汇总表，设置套打模板打印工资条，可按银行要求导出工资数据，通过银行代发。“在薪酬管理上，我们实现了二级单位的薪酬总额的预算。”王亚平谈到，一拖通过薪酬预算实现薪酬总额控制。

绩效管理把咨询成果，在金蝶EAS绩效管理模块里做



了完美的呈现。每年、每季度、每月，集团通过战略分解，把战略绩效指标分解到部门，部门再分解到部门负责人和各岗位的员工，层层承接，把组织的目标化为全体员工的目标，来实现公司战略经营方针的目的。

在实现人员总量控制的情况下，一拖也要实现人力资源成本的控制，把整个集团的人力成本反映出来，并进而在此基础上进行员工收入倒逼管理改进的成功模型分析。通过清点每个月的人数，再集成财务数据（如工业增加值、人工成本费用），核算出当月的人均人工成本，工资总额占总额的比重，倒推出来企业管理改善的重点。

王亚平表示：“我们深刻地体会到，人力资源信息系统的阶段性目标是实现基本的人事管理，最终目标是体现出人力资源管理的价值点，体现出给公司创造效益。”

集团协同管理模式，向流程要效益

作为一个相关多元产业集团，一拖选择协同软件时，首先考虑就是集团化应用。“我们看了很多产品，但对于组织这块都不能很好地去控制。金蝶协同产品，既适用于集团公司层面，又适用于子公司层面，这样都可以应用这个平台实现自我管理。”一拖信息中心规划管理科科长吴丽伟说。

其次是权限管理。各个功能的权限分配，权限怎么样生成，怎么样禁止，对权限的管理和控制是一个难点。金蝶协同可以根据用户设置以及用户的岗位职责进行系统用

户的权限设置，其中包括角色权限和组织权限，很好的满足了一拖权限控制需求。

一拖原来的制度流程都是纸质的公文，发一个公文要电话通知，或者需要打一个电话让通告部门来取或者给他们送去。特别是对于外地单位，时间和效率上都很低。

通过金蝶协同管理，定制了350个流程，实现集团总部和所有职能部门及下属公司的公文流程管理，目前，已有近一万个流程文件在系统中运行下达。吴丽伟颇有感慨：“公文的审批使我们的工作变的透明了，便于对各个部门进行监控。”

一拖非常重视知识资产的管理，通过系统设立根栏目228个，上线发布文档5611篇，并呈现快速发展势头。目前，一拖工作中的资产，工作中的文档，员工已养成习惯随时上传、随时查询学习（在权限许可范围内）。

此外，新闻中心、邮件等也实现了全面上线运行，通过与一拖内网的集成，实现新闻的同步更新。通过协同门户，除了实现和金蝶自身财务、HR系统集成之外，还实现和一拖计费、销售等系统的集成，实现单点登陆的应用机制。协同系统与中国移动短信平台的接口开发，实现了办公消息通过手机短信进行提醒。

“我们当初上协同就是为了建立整个公司协同办公的平台，规范管理流程，提高工作效率，加强信息沟通的传递。”吴丽伟总结道：“现在这个目的基本达到了。”



聚核铸强，打造三大平台

“十二五”一拖整合进入国机集团，开始了新的发展阶段。

按照国机集团产业整合战略，一拖将产业更加聚焦在农业机械。在国机集团总的战略原则下，一拖确立了“十二五”时期做强做优企业的“聚核铸强”战略思路。

“聚核铸强”战略的内涵，在于“3个聚”、“4个能力”、“3个做强”。“3个聚”是指聚集核心资源、聚力核心业务、聚焦核心市场；“4个能力”是指以提升自主创新能力、市场营销能力、国际化经营能力、人才强企能力为重点，不断提升公司创新和运营能力；“3个做强”是指做强拖拉机、柴油机、农机具核心业务，做强零部件黄金供应链体系，做强国内国外两个市场，把中国一拖建设成为卓越的全球农业装备供应商。

一拖“十二五”规划提出打造三个平台：信息化平台、国际化平台和投融资平台。“‘十二五’，一拖在信息化方面还要更上一层楼。集团管控平台建立了，下一步的重点工作是进一步深化应用，实现和业务系统的集成。”孟炜总结道。

“聚核铸强”战略思想的指引及三大平台的打造，使一拖集团紧紧扣着转型升级、做强做优的主线，推动企业实现科学发展、卓越发展。☺

资料链接

一拖大事记

- 一拖股份是国内历史最悠久的拖拉机生产厂商，是中国最大、技术水平最高的专业农用拖拉机、农用柴油机生产、销售企业。
- 一拖股份的前身第一拖拉机制造厂，是中国“一五”时期建设的156个国家重点项目之一，是中国拖拉机工业的代表，被誉为“共和国农机企业长子”。
- 1955年，作为新中国“一五”的重点项目之一，中国一拖举行开工典礼。
- 1958年7月20日，新中国第一台拖拉机在河南洛阳一拖驶下总装线，开启了新中国农业“耕地不用牛的”时代。
- 上世纪80年代中国改革开放前，“东方红”完成了中国60%以上机耕地的作业，被视为中国农业机械化的代名词。
- 1997年，一拖集团控股子公司第一拖拉机在香港联交所上市，为中国首家境外上市的农业概念股，募集资金超15亿港元。
- 1999年，“东方红”被评为中国农机行业首个中国驰名商标。
- 2006年，“东方红”荣获行业首个“中国名牌”。
- 2007年，一拖股份在香港联交所公开增发H股，进一步扩大产能，巩固了公司的行业地位。
- 2010年，“东方红”动力换挡重型拖拉机成功下线，打破了国际大型农机制造企业动力换挡制造技术的垄断，结束了中国不能生产动力换挡拖拉机的历史。
- 2011年，一拖成功收购法国McCormick工厂，这是中国农机企业海外并购的第一例。