

(上接第二版)具体说来,面向未来,在国内经济调整和制造业转型升级的大环境下,集团要坚定不移地沿着“一二三”发展战略,依托 ICDT 产业发展格局,顺应国际变化趋势,牢牢掌握发展主动权,坚定不移走“三自”(自主研发、自有核心技术、自主知识产权)、“三高”(高技术、高质量、高附加值)、“三强”(智能金融装备、智能工厂装备、特种通信装备)的产业发展路线,以“备增战略”为牵引,沿着“产品+服务”的发展模式,以技术创新驱动产品,努力抢占“产业+发展”高点,全力以赴完成 2017 年的各项经营指标和重要事业计划,不断提升产业规模和扩大影响力,将备增打造成为业界知名的技术领先型企业。为此,我们要重点抓好以下三个方面的工作:

1.构建完善市场体系  
以储备增量为核心,通过加强总部战略引领、创新新增增组织保障,探索资本多样化运作,接轨世界先进技术,实现“规模提速、跨越增长”,即储备一批新市场、新客户、新技术、新产品。

宏观上,来说,“备增战略”以 ICDT 主业为基础,以市场需求为牵引,以技术创新为动力,以管理和流程优化为保障,将新技术、新产品、新服务的市场化验证贯穿于集团发展的战略高度,建立产业要素在集团范围内高效共享的业务平台。微观上来说,一是“备增战略”呈现业务营销和可操作性相结合的特征,协调集团职能部门和分公司,打造企业内部价值链,强调全员履责,风险控制,利润增长技术配合可执行、可量化、可复制的计划方案,经过市场验证后固化流程固化,形成企业核心竞争力;二是充分发挥集团总部的龙头作用,以市场需求为导向,以产品战略引领,从战略高度充分掌握市场信息并快速响应,详尽评估市场需求的可行性,为新品类提供有力的依据;并充分调动市场部门和业务单元整体运营的积极性,同时对产品战略科学定位,无论市场部还是分公司对于新品的调研必须围绕集团产品战略展开,从产品输入的源头上保证市场活动与集团战略的一致性。

从产业板块来说,进一步优化科技业务格局,聚焦资源,推动自主研发和自动化装备业务做大做强,与国内先进的金融和制造领域自动化设备及解决方案提供商;专注于特种装备领域,通过产品技术、业务模式创新满足不断变化的市场需求,发展成为国内行业内领先的特种装备解决方案提供商;通过品质提升、创新发展、管理优化,把装备园打造成为效率领先、管理领先的科技服务平台,具备“投资+运营”输出能力。

## 坚持以技术引领产业聚焦 围绕“备增战略”推进“十三五”规模化发展

### ——集团总裁董永生在 2017 年度工作会议上的报告

各位领导、同仁:

受经营领导班子委托,下面由我向大会作工作报告。

一、2016 年经营工作情况回顾

2016 年,集团紧密围绕“备增战略”,科学分析企业内外部环境变化和资源禀赋情况,大力推进技术创新和市场开拓工作协同联动,加大产业结构调整力度,加速市场拓展储备,有效推动盈利“备增”改善,企业核心竞争力不断增强,经营质量、盈利能力明显改善,整体保持较好的发展态势,为集团“十三五”规模扩张奠定了坚实基础。

1.克服经济下行压力,超额完成年初工作目标  
2016 年,在国内经济增速放缓、制造业转型升级和军改的大背景下,集团围绕既定战略方针,审时度势,开拓进取,承压前行,积极应对外部环境变化,适时调整经营策略,顺应 ICDT 产业发展新形势,制定了集团“十三五”发展规划,加快推进业务转型升级,以智能装备和科技服务为两大产业板块,瞄准智能“产品+智能金融装备、特种装备+二大高科技产业”为主线,沿着“装备园”的发展模式,坚定不移推进各项经营工作。2016 年集团实现营业收入 7.99 亿元,完成与业绩对标指标的 103%。同时,为明年经营资产的增值利用(136 楼)提供强力支撑,增量业务的注入(康宁公司完成业务注入)带来更大效益打好了基础。

2.以“备增战略”为指引,深入推进新市场开拓,有效实现重要领域关键突破

面对新常态下正在形成的新秩序、新秩序、新规范、新业态、新趋势,集团用感知如快、反应迅速的优势,抓住了转型升级中出现的机遇,以市场备增为牵引,依托总部优势,打造资源共享平台,在自动驾驶、智能装备、通信网络、特种通信四大业务单元的基础上,融合市场、产品、技术、服务四大要素,采取以市场牵引为基础、技术研发市场协同的“双单循环”模式,重点实现自主研发、通信、特种三大业务方向的新突破,在自主研发领域,通过在金融、商战、通信等细分市场的推广,实现了机器人产品的行业应用突破,AOI、自驱智能装备设备从“单一设备”销售向“产品+服务/运营+租赁”模式展开,形成“智能装备”良好品牌形象,在通信领域,打造面向运营商、国防安全等高附加值网络,已成为北京电信驻地网项目首家承接单位,一成功实现首单循环,并积极推进物联网、云计算等领域的战略合作。在特种领域,有效利用集团资源,积极开拓市场,成为军方项目设备提供商,并完成特种技装备产品型号研发前期工作;推进特种机器人产品系列化,提升多领域应用开发能力。

3.以“备增战略”为主线,自主研发技术为核心,提升产业聚焦、推动产品纵向多元化发展

集团围绕战略和发展定位,紧紧把握 ICDT 发展脉络,顺应产业发展趋势,加快推进业务转型升级,强化技术与市场协同融合,实现产业聚焦。  
智能金融装备业务单元,以市场需求为导向,注重产品和技术创新,逐步成为国内金融及金融领域自动化设备解决方案提供商,逐步成为国内金融、商战、通信等细分产品供应商,持续提升市场占有率;智慧银行集成化国际建设智慧银行项目;引入银行级设备通过设计优化,大幅提高了产品质量及运行稳定性;自助回单机实现关键技术自主研发能力的提升,进一步提高了传统银行领域市场占有率;现金类设备完成多种新型自助研发,为产品的持续研发奠定基础。自助打印设备有效拓展不同行业产品群体,自驱产品对接电商、物流等热门领域市场,产品效益逐步显现;航班信息自助终端项目中标,市场实现突破。  
智能工厂装备业务单元,坚持“两翼三条业务”的发展格局,以自主研发和国产化为核心,加大优势资源投入,实现创新管理、产品营销、高水平研发协同整合和创新资源共享;强化与合作,以自主研发谋求提升,以国际合作实现共赢;综合提升产业竞争力。一是以智能工厂机器人产品,实现软件和关键部件自主生产,逐步掌握设备的自动化、智能化控制和关键管理核心技术。二是以智能检测设备为切入点,不断开拓新领域。三是建立国际品牌,将目光投向国际市场。

通信网络业务单元,以特种装备业务为主线,聚焦特种市场领域。一是特种通信产品业务,充分利用军改契机,聚焦购备品,加快特种新产品的有效利用补充,培育更多自主

管理对于业务发展的正向作用,在计划、组织、控制、激励和文化五个方面进行调整,保证计划落地执行,完善组织工作秩序,加强长期实时控制,激发团队经营活力,培育积极进取文化,为集团快速发展注入动力。

法人治理结构方面,一是要推进法人治理规范运作,进一步明确董事会、监事会、经理层和监事会的职责定位,形成各司其职、各负其责、协调运转、有效制衡的治理机制;二是要完善相关议事规则和管理制度,理顺党组织与其他治理主体之间的关系,尊重和维护董事会的决策权、经理层的执行权;三是切实发挥党组织参与重大问题决策、保障决策落实的作用;四是切实发挥党委会依法行使中长期发展规划,履行自然人赋予的权利和责任,严格按照公司法、公司章程及议事规则,在战略把控、重大项目决策和重大事项推进上发挥作用;四是要加强决策委员会在生产经营过程中的有效监督,形成科学规范的决策监督机制,维护股东权益和企业利益,同时围绕“服务+监督”的工作思路,对公司在制度建设、内控管理、提质增效等方面进行有效指导。

提质增效效率方面,要优化科技产业的运营格局,通过调整产品结构,转变经营模式和控制成本费用,不断提升经营效益水平和经济效益。一是要优化存量资源的业态结构,拓宽业务范围,提高存量资源的经营效益,做到“无效则废”、“实用为主”;二是要注重在经营管理上“精益求精”,持续开展“降本增效”行动,去库存、专项行动,加强现金流管理,严控非经营性费用支出,实现提质增效。三是高度重视非人力资源问题的处理,不断优化人才结构,提升人力资源效益。

风险控制方面,要进一步深化“垂类网格化管理体系”,秉承管理效率和质量,在现有“总部业务化改造”成效的基础上,进一步深化变革,通过流程固化、固化流程总部向业务经营端转变升级,探索最佳治理优化模式,持续追求最佳。一是从“双管”体系各管理维度出发,加强对分子公司的垂直管控,逐步提升集团整体运营效率,从分子公司的职能部门提供生产支持与支撑;二是强化风险预警机制,全面加强过程中各环节的风险,使管理从被动,变为主动,通过管理引导、事前预防、常态监督,实现对集团风险管理体系的进一步升级;三是持续完善内控体系建设,切实发挥风险防控工作,配合抓好审计整改工作,提升基础管理水平。

## 坚持创新提升经营管理

集团管理以推动业务发展为核心,提高运营效率为目标,强化

运营保障,明确责任并形成反馈机制,效果明显;同时合理调配资金,追求资金使用效率,取得较大成效;三是协同优化增效,持续推进集团的产业化调整,推进北京康宁股权收购,实现集团 100%持股,优化投资结构,实现北京康宁控股股权退出工作,最大程度地保护了集团利益。四是深化运营增效,深化以利润为导向的目标管理机制,同时注重“垂类网格化管理体系”实施过程的有效性,压缩决策链条,提升管理效率,逐步完善新品产业化的“推引链”机制,形成技术与市场的紧密对接,快速推进新品的产业化。

6.加速企业改革调整,解决历史遗留问题,保障企业稳定发展  
为适应企业改革发展需要,亮雄佐虫制品有限公司已完成股权交割事宜,实现退出。梳理历史遗留问题方面,通过开放融通,晓通公司的资产清理和税务筹划工作,逐步降低相关风险,以下一步旁企业务退出工作扫除障碍。非经营性资产重组中统一管理平台,完成全部非经营性资产的盘点和统计整理工作,推动社保稳定方面,将部分退休人员业务和临聘外企业补贴纳入社保中心东区服务大厅管理和发放。

7.多措并举完善安全维稳工作体系,保障企业发展的和谐稳定环境

2016 年在电控公司领导下,集团高度重视安全维稳工作,确保为企业发展创造和谐稳定的环境。在信防维稳工作中,建立快速反应机制,调动各方资源,努力将矛盾化解在基层,营造了和谐、顺畅的企业发展环境。在安全管理工作上,完成松下药剂安全专项整治工作,完成安全园区专项检查,设施的管理维护,全年未发生生产、消防、交通、生产、保密、外事等重大事故。

二、面临形势和挑战  
在国内经济结构调整、新旧动能转换的大形势下,虽然面临诸多严峻的挑战,但集团多年以来积淀的成果必将有无限的发挥空间。

1.智能金融装备业务  
自智能金融行业国产化和智能化趋势愈加明显,各类智能化新型自助设备不断涌现,价格竞争加剧;智慧银行概念升温,国内行业进入国产高端市场,国产替代趋势明显。国内大型银行、大型股份制商业银行及城市商业银行纷纷进入,前景广阔。但同时,行业内竞争态势也日益加剧,新进入者通过低价策略抢夺市场份额,行业中原有的大公司也凭借已有优势陆续进入,行业集中度将提高,外资品牌本土化趋势也日益明显。

2.智能工厂装备业务  
未来市场保持持续扩张,政策环境宽松,目前行业发展日益成熟。一是显示行业基本建成配套体系,内外资企业互补短板,依托国际资源,共建产业链配套体系,初步具备上游装备、材料的规模化生产能力;二是物流行业智能制造持续扩大,为智能装备业务带来巨大商机。三是三家联合印发《机器人产业发展规划》,明确推动智能机器人发展,为集团在智能装备行业中的发展提供政策保障。但同时也要求,智能制造业务规模还较小,行业核心竞争力弱,与发达国家同行相比还处干初级阶段,部分核心技术受制于人。

3.通信网络业务  
未来市场环境变数较大,产品创新和供给能力十分重要。一是军改打破原有的市场格局,给集团带来新的市场机会。二是管理层对于并购重组的政策性鼓励提升了并购热情,部分通信企业通过跨界并购注入技术优势互补,发展外延型业务。三是通信市场向新方向发展,新技术加速商用。但对我们也要看到,集团在行业拥有自主知识产权的专利成果也不太多,高性能、高附加价值的产品不够丰富,规模化生产程度尚显不足。

3. 2017 年工作规划  
综合分析集团取得的阶段性成果和面临的形势,从企业自身发展而言,存量业务盘活和增量业务培育是集团进一步快速发展的关键所在,要协调各方力量,在市场中突破、研发、优化管理、激发活力和安全理念上持续提升力,为全面完成年度各项经营指标和重点任务,实现集团“十三五”规模化发展开辟道路。

(一)经营目标  
总的,要通过各项有效措施的落实,带动市场快速提升、持续保持技术含量和价值核心,实现新品突围;进一步调整、优化产业结构,完成中长期布局调整,并继续落实对低效资产处置工作,从而实现规模化扩张。  
同志们,我们要切实把握机遇、行动起来!到规模化事业上,集团“十三五”战略规划,着力推动集团跨越式发展。同时,借此机会,我想说,回顾本人 23 年的工作经历,每个重要的时期都得到了组织的关怀和保护,在这么艰难奋斗的时期,电控公司的领导团队给我提供了这么一个稳妥、休生息养的黄金时期,使我们能够从产业新时期逐步发力,完成了产业布局和业务流程再造。在此,我要向电控公司的各位领导、历任的董事和同事们,向集团的各位领导、同仁,向各位分管领导、功臣们、同事们、同事们、同事们、同事们、同事们,向各位领导和同事们的支持,感谢!另外,本人在电控期间工作期间,由于工作能力、经验和个性性格等原因,可能无意识的伤害过一些同志,我要说声对不起,请各位原谅,我们会尽快注入新角色,适应新岗位,继续和同志们一起在电控不断改革发展的轨道上继续前行。同时,也祝愿经营班子的新任领导能够充分展示自身优势,为电控事业的发展做出新的贡献,希望各位领导和同事像支持我一样支持新任领导的工作。

各位来,完成此项重大任务,在此有几句话想与大家共勉:“此之不存毛将焉附”,要对我们所付出的事业和伟大的运行体系常怀感恩之心;“家和万事兴”,要对组织的培养和信任大家庭的呵护常怀感恩之心;工作履职要主动寻求约束,授权重责,在座的各位领导,我们的事业前途光明,请人、希望各位领导都能够成为新任领导,我们的事业,请得信任,也请得委屈,也请得孤独与寂寞,以最大的诚意和扎实的

工作作为我们的职责所在。  
“新春将至,愿君平安,愿君幸福,愿君健康”。2017 年我们要继续努力奋斗,才能梦想成真。正如习总书记所说:“上下同欲者胜”,只要把鞋子垫好了,就一定能够“走多远”,重整辉煌再辉煌!

新春将至,各单位要做好离退休职工的家访活动,因难职工的温度暖问候;高度重视安全管理工作,加大安全隐患排查力度,确保假期安全稳定。同时,向全体干部职工致以节日的问候,祝大家身体健康,万事如意!

(下接第四版)

