

推行循环经济增强企业竞争力

江汽集团公司

近年来，安徽江淮汽车集团有限公司（以下简称江汽集团公司）坚持走可持续发展道路，将循环经济与精益生产相结合，紧紧围绕“节能降耗治污安全舒适，再生就业低本发展增效”的20字目标开展一系列管理实践活动，探索出了一条较为成功的汽车生产企业循环经济发展道路，实现了资源的高效、循环利用，提高了企业的经营效益。现将集团公司推进循环经济工作的具体情况报告如下：

一、发展循环经济的主要做法

（一）调整观念，不断提升发展循环经济的自觉性

江汽集团公司很早就提出了“制造更好的产品，创造更美好的社会”的企业愿景。集团公司认为企业经营在最有效地利用所拥有的资源创造出更大价值的同时，必须关注利益相关者的利益，关注外部环境的变化和对环境的影响。

（二）以精益思想为导向，把发展循环经济纳入企业发展战略

江汽集团公司把发展循环经济纳入企业发展战略和重要的工作日程，并制定了中长期规划与实施方案。集团公司推进循环经济以精益生产方式为抓手，依托现代技术改造传统产业，积极发展资源节约型制造技术。具体做法如下：

1. 增强全员参与意识，坚持持续改善。落实循环经济的主要途径之一就是持续改善。1997年开始，江汽集团公司建立了工作改善活动制度，采取专案、专项和全员改善结合的方式全面推进各个层面的改善和创新。按照“本职工作-日常工作+改善”的思想以及“全员改善+专案改善+专项改善”的思路开展改善工作。仅2007年江汽股份公司就实施全员改善提案42430条，创经济效益达16024.6万元。

2. 以节能减排助推循环经济，实现减污增效。

（1）持续不断地加大了节能减排投入。多年来，集团公司一方面高度重视节能技改项目，在生产技术管理方面，通过工艺技术创新、调整产品结构、加大节能技改投资力度等措施，取得了较好的节能效果；另一方面，在对于新建、扩建项目严格依据国家环保“三同时”制度执行外，不断着力于清洁生产推进，每年都投入大量的资金用于对现有环保设施设备进行维保和对生产中产染环节采取稳定可靠有效的治理措施，做到达标排放的同时，更加注重于从源头减少污染物的排放和新工程项目的“以新带老”，逐步削减污染物的排放总量，做到在公司规模大幅增长的情况下，“增产不增污”。近五年来，集团在节能减排方面的主要项目投资近6000万。

（2）丰富节能减排方法。集团公司在多年的经营发展中，把资源节约型制造技术融入节约型企业和环境友好型企业的推进工作中去，充分运用节能减排的思想来丰富和创新推进的内容，通过消除浪费、降低成本、追求企业效益最大化的具体项目和措施，推动节能减排计划，效果显著，实现了经济和社会效益的统一。如新建项目采用天然气等清洁能源，大大提高了燃烧率，减低了能源成本，减少有害物质排放；涂装工艺使用水性漆工艺替代传统工艺，提高了涂装质量，减少危废和挥发性气体；对各种生产废水和生活污水集中处理回用于厂区绿化、保洁和部分生产工艺环节，从最大范围内降低新鲜水使用量和外排污染物总量等。

3. 坚持自主创新，实践循环经济。

(1) 从产品的使用（能耗、汽车尾气、噪声）、废弃后处理（易拆卸程度、产品中可回收复用的零部件和材料、产品中无害或有害材料的使用）等环节，追求人、机和环境的完美和谐。争取在车身轻量化设计、节能环保型发动机的设计研究、传动系的优化匹配以及零部件的通用化、系列化、标准化、模块化等方面取得新突破。

(2) 边角料的循环利用。一方面，通过对板材改卷订货、精定尺供货，对铸件、锻件部分工艺进行改进和优化，大力减少切削余量，节省原材料 5%~7%，大大减少了原材料用量，降低了成本；另一方面，通过对边角料分拣回收及碾平处理，由下属三产公司将其加工成冲压件；最后，对经冲压后无法利用的边角废料，全部送往下属铸造公司回炉。整个过程实现了材料的零浪费。

(3) 节约资源的推广新技术。通过“U”型生产线布置、作业标准化、IE 改善、大力推行新工艺、减少物流成本等一系列的精益生产方法和工具，大幅度减少无效劳动。

4. 推进汽车零部件再制造，共建和谐社会。以发展循环经济为核心，以产品全生命周期理论为指导，以安全、优质、高效、节能、节材、环保为准则，以先进技术和产业化为手段，进行修复、改造废旧产品，增强企业市场竞争力和可持续发展能力，实现经济效益、社会效益和环境效益的同步增长，建设资源节约型和环境友好型社会。

二、以发展循环经济为核心的企业管理的实施效果

江汽集团公司通过积极推行循环经济，促进了技术进步，提高了管理水平，降低了资源消耗及能耗，产生了明显的经济效益和环境效益，更促进了员工观念的改变，实现了经济、环境和社会效益的相统一，促进了经济与人口、资源、环境的协调发展。

（一）取得了明显的经济效益

自 1994 年以来，集团公司开始引进精益生产方式，1999 年起注重把循环经济的思想和原理与精益生产方式、企业的生产经营实际相结合，产生了越来越好的效果，实现了持续、健康发展，主要经济指标实现连续 18 年保持快速增长。

（二）增强了企业的竞争力

循环经济的发展提升了产业结构，提高了产品质量，降低了生产成本，促进了员工观念的转变，提高了员工素质，使江汽集团公司获得了持久的竞争力。江汽集团公司先后研发出一批科技含量高、市场占有率高、附加值高的“三高”产品，掌握了整车和零部件的关键技术，促进节能环保汽车的产业化，并将在“十一五”期间，逐步完成汽车技术更新和产业升级，提升了企业的核心竞争力。

（三）取得了良好的社会效益

由于发展循环经济，近年来江汽集团公司工业总产值大幅增加，但用水、电、油、原材料却在逐年减少，实现了增产不增污，缓解了国家的能源压力。江汽集团公司也因此先后多次荣获“合肥市节水型企业”、“全国质量效益奖”等荣誉称号。

三、下一步发展循环经济的打算

（一）工作目标

到“十一五”末，实现销售收入 500 亿元，人均实现利润达 17 万元左右，原材料利用率提高到 80%左右，万元销售收入水、电、煤消耗比 2005 年降低 20%以上；同时，在节能、绿色产品开发和供应链竞争力提升方面取得突破性进展。

（二）工作重点

1. 建立、完善、推进循环经济组织机构和机制。在推进方式上，利用学习型组织创建的平台，并引进外脑，形成“专家指导、内部配合、样板带动、全面启动”的推进局面。
2. 持续推动全员改善，落实循环经济。继续采取专案、专项和全员改善结合的方式全面推进各个层面的改善和创新。
3. 继续坚持将循环经济原理和资源节约型制造技术相融合。深入实践汽车零部件再制造工程；在绿色制造，实现清洁、水资源的循环使用等方面做更深入的探讨，并及时推广；继续将循环经济的理念更深入、广泛地融入到产品开发中去。
4. 完善评价体系，建立激励约束机制。集团公司拟建立实施以发展循环经济为核心的管理评估体系。从对各分项活动的评价开始，同时考虑到对规划的分解、组织的建立、员工参与面等因素进行评价，并将评价结果与对单位的激励挂钩。

[作者：江汽集团公司]