1. 管理层讨论与分析（一）行业发展分析公司所属行业为工程机械行业，主要从事压实机械、铲运机械、路面机械等工程机械产品的开发、制造和销售业务。产品包括装载机、压路机、摊铺机、拌合站等。2008年中国工程机械市场经历冰火两重天，上半年市场需求旺盛，工程机械内销及出口增长迅速；下半年受全球性金融危机影响，国内和国际市场需求锐减。但有上半年市场需求量较大的基础，全年工程机械行业仍保持稳定的增长。装载机产品：市场历经多年的爆发式增长，各主要企业产能大幅度提升，而2008年下半年以来市场需求减少，市场竞争激烈。2008年全年市场需求量为16.5万台左右。压路机、摊铺机产品：近几年国内众多工程机械制造企业纷纷涉足压路机、摊铺机产品，国际知名工程机械制造企业也加速在中国的投资扩张，2008年行业压路机、摊铺机等筑路机械产品销量略有提升，主要得益于出口销量的增长。（二）公司经营情况报告期内，公司坚持“落实责任，以质取胜，重点突破，全面提升”的工作方针，进一步夯实了管理基础，关键环节实现了突破，生产经营保持了一定的增长，资产结构得到优化，产能得到提升，产品全面换代升级，核心基础零部件实现批量配套，产品质量，经济运行质量稳步提高。公司主要采取了以下经营措施：1、落实责任，加强管控，强化基础管理以年度经营目标确定关键绩效指标，公司对2008年经营目标进行分解、落实，总经理和分管副总经理及项目负责人签定了资产经营责任状。对27个责任单位制定93项KPI指标，落实各职能部门和单位的经营责任。报告期内，按照“以市场为导向、谁干谁负责、一事不二批、审批环节不超三人”的原则，完成了22项核心业务流程的稽查，对采购、资金支付、招标等流程进行了修订。制定了《独立董事年报工作制度》、《审计委员会年报工作规程》等11项制度。创新用人机制，建立内部培养为主、外部引进为辅的人才晋升渠道，形成公开、公平、竞争、择优的用人机制。完善薪酬福利制度，建立了技术创新、管理创新、降本增效等奖励机制，对做出突出贡献的员工进行奖励，形成人人寻求创新、人人争创价值的氛围；完善公司培训体系，健全培训渠道，内外部培训相结合，突出管理、技术、营销、技能人才队伍建设。2、强化营销职能，加强市场体系建设，提升销售管理水平公司进一步强化营销职能，推行“人单合一”销售管理模式的同时，积极推行铲运机械的经销代理制和筑机产品的直销制，全力提升营销体系的战斗力；严格控制跨区销售，通过发车以前落实最终用户的所在地，发车以后确认最终用户的服务档案，最大限度的将跨区销售控制在事前。进一步加大市场宣传和服务管理力度，快速响应市场。针对K、F新品切换，提前策划，大力推广，为2009年市场启动提供了保障；开展厂商联合专题促销活动，调动了经销商的积极性；加强大客户管理，有效沟通与服务，对特殊信息及时掌握，提高服务的及时性和有效性。推行额度管理，降低资产占用，保障资产安全。严格应收账款、寄售车的管理与考核，强化应收账款额度管理审批制度，加强发车前的审核，提高了回款率；推行经销商资产抵押工作，降低风险经营；建立基于合同管理的运营模式，分析经销商销售和回款情况，实现有效销售；通过价格政策、制度政策，降低寄售车数量；加大清欠力度，落实奖励措施，调动清欠人员的积极性。3、加快产品技术提升，加速核心技术研发，提高企业核心竞争力全年累计完成重点技术研发项目26项，完成重点改进、技术公关及个性化设计等项目300多项。关键技术的研发和核心零部件的设计制造，为持续提升公司核心竞争力打下了坚实基础。完成了8个型号12种规格的全新K、F系列装载机产品的细化设计和批量定型，打造了11个型号的新一代单钢轮振动压路机产品平台，开发了具有国际先进水平的RP1356智能化摊铺机和新型XD132双钢轮振动压路机；在关键核心零部件上，新型电控定轴变速器及湿式驱动桥研发实现了突破。起草了5项国家标准，参与修订了2项国家标准，完成10项企业标准修订。组织申报各类奖项53项，申报专利14项，授权12项。4、突出质量改进，完善质量管理体系，提高体系运行有效性持续落实区域质量责任制，加强质量成本控制和质量稽查工作，较好地完成了年初既定的各项质量指标。公司进一步优化质量管理流程，完善质量管理体系，顺利通过了GB/T19001-2000和GJB9001A-2001质量体系通过第三方认证，通过了GJB/9001-2001第二方监督审核；重新修订了《质量管理考核规定》，建立区域质量责任制机制，有效控制产品质量。建立了质量改进奖励机制，推动员工参与质量改进的积极性；建立了质量改进信息沟通及成果共享机制，确保质量信息传递及时有效；制定了《质量成本及质量索赔管理规定》，强化三包损失和内部质量损失的索赔，质量损失得到有效控制；强化计量管理和培训，不断提高质量检测水平；强抓质量管理培训，提高专兼职检验人员的技能素质。5、强化采购管理，提高生产效率，推动企业降本增效强化采购管理，建立责任管理与考核机制。实施质量、成本、合作、发展、共赢的理念和思路，加大对供应商的考核管理力度。加快供应商整合，根据业绩和考核评价，全年共整合淘汰配套厂98家，淘汰率21％，有效增强了配套厂家的配套、质量、服务意识，提高了供货质量。为保证销售资源，针对压路机、装载机和摊铺机进行了结构件现场工艺布局调整，重点攻关生产中的瓶颈环节，使产能不断提升；将精益生产和MRPII计划方式有机融合，修订四班系统计划参数，缩短生产置换时间；推行整机免喷漆，提高生产效率、降低生产成本；提高设备利用率，加强对重点设备的维护保养，降低故障停机率。通过零部件自制、工艺优化、采购整合、设计优化等措施实现降本。围绕量大面广的产品进行制造成本的深入分析，加大有生产制造能力和利润空间外协件的回收自制力度，实现向重要零部件（销轴、变速箱、桥、软硬管、薄板件等）生产的转变；通过招标、比质比价、阳光付款、整合淘汰、建立战略合作等途径，实现采购降本；优化设计，通过对现有产品配置设计、统型、材料代改等实现技术降本。报告期内，公司实现营业收入3,354,209,316.93元，比去年同期增长2.69％；营业利润127,498,440.40元，比去年同期增长210.24％，归属于母公司所有者的净利润110,442,948.95元，比去年同期增长346.75％。公司净利润较去年同期大幅增长的主要原因：一是报告期内转让所持徐州工程机械集团进出口有限公司20％的股权，实现收益15106.46万元及该部分股权自评估基准日至股权过户完成日之间的归属于公司的收益3070万元；二是报告期内，公司收购南京春兰汽车制造有限公司（现更名为南京徐工汽车制造有限公司）60％的股权，该公司本报告期的财务报表纳入公司的合并报表范围，减少公司利润1234万元；三是报告期内，公司被认定为江苏省2008年度高新技术企业，公司所得税税率自2008年1月1日起三年内享受10％的优惠，导致报告期内公司递延所得税资产减少，增加所得税费用1939万元；四是报告期内，公司箱桥及薄板件等项目的研发费用同比增加2979万元；五是报告期内，公司持股90％的控股子公司徐工重庆工程机械有限公司实际产能未达到设计产能，导致该公司当年亏损2149万元。（二）行业的发展趋势及公司面临的竞争格局为应对金融危机，保持经济持续健康发展，2008年年底以来国家持续加大投资力度，并出台一系列刺激消费的措施。2009年国家将围绕铁路、城市化、新农村建设等多个领域进行大规模资金投入，对工程机械的需求拉动较大，国内市场仍将保持相对旺盛的需求，而世界经济增幅速度放缓，将对我国工程机械产品的出口形成负面影响，2009年工程机械行业的发展主要靠国内市场支撑。未来我国工程机械行业的发展将从注重数量转向注重品种、质量、效益，注重节能与环保，注重自主创新，不断增强竞争力。行业竞争的重点也从价格竞争转向品牌、质量、服务等全方位竞争。1.公司发展战略专注土方机械、筑路机械产业，实施产品、服务差异化和成本领先战略，依托国内国际两大市场，三机（压路机、装载机、挖掘机）做大，两高（摊铺机、拌和站）做强，两核（箱桥、驾驶室）做专，把徐工科技全力打造成具有持续竞争力的国际知名企业。2.新年度经营计划2009年经营思路：坚定信心，咬定目标，牢固树立完成全年目标不动摇的坚强信念；以提高效益为中心，以市场驱动为先导，实现全力突破，全面发力；强化产品差异化竞争战略,全速推进新产品、新技术的全面应用；突出资产、成本、质量三项管理专题,创新管理，提高效率；加强上下游经营链的战略性支撑，全面实现逆势提升。2009年公司计划实现营业收入48.3亿元（合并报表数），期间费用预计为4.6亿元（合并报表数）。主要产品压路机市场占有率计划提高7个百分点，装载机市场占有率计划提高1.6个百分点，摊铺机市场占有率计划提高3.1个百分点。计划新产品开发和老产品改进35项。2009年主要经营措施：1、转变观念、创新思路，全面激发营销能量确立“加强合作，同心同行，科学应对，创新共赢”的经销思想，实行“代理为主，直销为辅，网点下沉，专家营销，服务领先，备件先行”的营销策略，创造融洽的合作氛围，改革激励机制，提升经销、直销两支队伍的战斗士气和必胜信心，全面焕发营销系统活力，谋求营销工作新突破。一是加强大客户跟踪和管理，专职支撑，专业操作，强化对大客户的把握能力；二是强化对重大招投标、重点工程信息的搜集、跟踪、把握，以信息化指导营销策略；三是推进网点下沉，消灭空白区域；四是快速响应，变被动为主动，形成服务备件的市场支撑优势，转化为销售的贡献；五是强化区域市场精准策划，实现一线市场的快速突破，二线市场的快速提升；六是加强对营销人才队伍培养，全面提升队伍战斗力。全力将2008年细化设计和批量定型的全新K、F系列装载机及新一代单钢轮振动压路机等产品推向市场，巩固提升产品市场占有率。2、高度支持产品出口，全力做好后方保障完善订单快速响应机制，确保外销资源，提高国际市场服务和备件的响应速度，并针对不同地区、不同用户，及时进行产品适应性改进，做到“保证资源、保证质量、保证交货”，全力支撑出口目标的实现。3、加速新产品和关键技术研发，构建产品差异化竞争优势重点确保两年来积累的新产品和关键技术在市场上得以价值实现，以高起点、高技术、全面确立行业技术领先地位为目标，实施新的重点研发项目，形成差异化竞争优势。在主机产品上，开发国内吨位最大、集成先进适用技术的LW1200K轮式装载机；完成新一代XD双钢轮振动压路机开发和定型；以RP1356摊铺机为基础开发新一代RP系列摊铺机产品平台；完成XAP系列沥青拌和站产品的升级换代和技术整合，树立拌和站产品的全新形象。在关键核心零部件上，全面实现3B130动力换档变速箱、DA1170驱动桥和驾驶室等批量配套，加快新型电控定轴式动力换档变速箱、新型湿式驱动桥的研制定型。4、以ERP平台建设为契机，推动内部管理上水平重点夯实管理内功，围绕效益，提高效率，以ERP平台建设为契机带动内部基础管理水平提升。着力提升制造系统效率，快速实现新品及核心零部件的批量生产。推行精益生产管理，推进整机免调试和整机不喷漆工程，提高系统运行效率及基础数据的准确性，为统一实施ERP奠定基础。着力提升内部管理效能，重点提高流程效率，强化责任落实与考核，突出“过程、结果”管理。重点建设以“规划、引进、管理、培养、激励”为核心的人力资源管理平台，精细化管理。着力提升资产运行质量，严控成本费用。以预算管理为主线，强力推进作业成本管理，建立“核算准确、系统完整、条块结合、稳定高效”的快捷化成本体系，从研发、制造、采购、备件、资产清理等全面实施降本。5、推进供应商整合，提高采购件质量及成本控制力强力推进供应商整合，重点培育有共同价值理念和相当实力的战略供应商。通过培育一支优秀的采购工程师队伍，强化、推进对供应商的管理，实施供应商质量控制的前移，开展供应商二方认证，在采购件质量可控上实现突破。继续深化和完善价格管理，建立动态价格数据库，形成系统高效的价格调整机制，保证采购价格的竞争力及成本控制能力。6、推进六西格玛管理工程，扎实提升产品质量竞争力全面推进六西格玛管理，深化二级质量体系。严格落实“谁干谁负责、谁管谁负责”区域质量责任制，打造“严慎细实、追求卓越”质量文化，提速关键突破。全面开展制造单元专项治理活动，在制造系统质量保证能力上实现突破；做实产品试验验证，在产品可靠性上实现突破。扎实稳步提升产品质量竞争力。

标签数量：65