

# 卓越推进航空国企改革

——记中航工业黎阳董事长王良



■ 蒲先明 欧阳坚

2010年,一向被视为铁板一块、最具计划经济色彩的贵州黎阳航空发动机公司,在王良董事长率领的领导班子带领下,掀起了一场震撼空前的重组整合、转机建制、脱胎换骨的攻坚战,给黎阳发展带来了翻天覆地的变化与质的飞跃,意味着黎阳面对新的全球化经济格局,再也不能像以前那样“小步慢走”,要在更高层次、更高水平起点上实现新的发展,以此做精、做强、做优、做活,实现新的后发赶超、市场突围。

最近10年来,黎阳尤其在思想观念上仍然还停留在吃饭机制,企业管理体制机制缺乏强劲的市场经济发展自我超越自我突破的内生动力,黎阳“小步缓进”的慢节奏与中航工业“两融、三新、五化、万亿”战略要求差距日渐拉大。

贵州黎阳航空发动机公司是我国

相关领导视察金阳产业园(右三为王良)

重要的航空发动机制造企业。从1965年创建伊始,长期坚持“厂所结合、科技先行、使用发展、渐进改型”技术创新之路,形成了航空发动机科研生产服务一体化系统能力,较好地满足了国内外用户发展需求,多次被授予“国防建设重大贡献单位”,并成为以GE为代表的多个国际公司战略合作伙伴。

作为国有大型军工企业的掌门人,王良在振兴民族航空工业、推进我国航空强国伟大征途上屡建奇功,曾多次参与我国航空发动机型号研发,为填补我国先进航空动力空白做出了很大贡献,展现出新一代中国优秀企业家的动人风采。

在他的带领下,企业按照上级要求的“突出主业、重组整合、转机建制、协调发展”总体思路与基本原则,坚持一手抓改制稳定发展,一手抓科研经营,做到“几不误,各项成果都要要”;大力推进资产、机构、干部员工、业务“四大

重组”;稳妥推进用工与薪酬分配制度改革,用不到5个月时间,顺利完成了艰巨的企业改制任务,并实现当年改制,当年受益,使具有45年历史的传统三线国企落后计划经济体制的老黎阳公司焕发出勃勃生机,经济发展方式和运行质量发生了根本变化,发展提速,效益剧增,企业展现了广阔的发展前景,改制取得巨大成功。

战略创新是企业首要增长力战略,王良始终洋溢着鲜活不竭的管理创新活力。他集中班子智慧提出了“价值引领、任务刚性、效益优先、以快制胜”的“十二五”发展战略理念,得到专家学者与行业领导的肯定与赞同,被誉为黎阳改制“三大一好”经验特点。他大力推进的“高起点规划、高水平设计、高质量施工、高标准建设”与“数字化、精益化、柔性化、信息化、人文化、生态化”高新园区建设项目,被贵州省委领导誉为“高新产业园区建设的典范与楷模”;他提出的“四轮驱动、多元发展”等市场化盈利模式,赢得了新的市场同比显著效益。

如果说,建立现代企业制度是他改制的第一责任目标,而构建黎阳战略中心型组织,则成为他对管理创新的新尝试。

他通过“厘清思路、谋划定位、汇聚能量、乘势而上,全面开创黎阳跨越式发展新局面”和大力推进“稳批产、建园区、强管理、增效益、惠民生和均衡、高效、精益化、低成本”战略任务,极大提振了全体干部员工必胜信念信心;通过大力推进企业战略创新、科技创新、管理创新、制度创新、文化创新,着力构建“五位一体”新管理模式和基于企业IBSC战略绩效管控平台,不仅很好破

解了贵州黎阳三线军工集团改革稳定与发展难题,而且取得了公司战略转型的阶段性成果。

短短不到两年,黎阳公司全面深化推进综合平衡计分卡、精益制造、六西格玛、重大风险管控、全面预算管理、信息技术集成等先进管理工具和多项管理体系认证,加速了公司经济增长方式与现代管理的转型升级,企业管理成本明显下降,经济运行质量显著提高,王良被行业授予“总经理特别奖”。

如同所有目光远大的卓越管理者一样,王良将引智发展视为企业新的竞争要素,率先在行业创建了以我国航空航天专家、清华等高等学府学术权威、两院院士、研究院所等专家组成的“中航黎阳战略发展咨询委员会”,定期举办战略研讨,为加速推进我国航空动力发展,赶超世界先进水平提供强大智力支撑,把企业战略谋划同国家与企业战略推进紧密结合起来,开启了企业新的发展前景。

王良以其令人敬佩的改革与管理创新业绩,成为我国三线航空国企改革卓越推进者。他曾20次立功受奖,被国家授予“政府特殊津贴”和“航空报国突出贡献奖”,是继老一辈航空专家之后我国新培养成长起来的新型航空动力专家,更是一位具有很强开拓与管理创新能力的优秀企业家。扎实的学识功底、丰富的职业历练、崇高的责任使命、不懈的管理追求,使他成为业内企业管理的佼佼者。

日前,他被贵州省国防工业系统党组推荐为中共贵州省第十一次党代会代表,并被中国企业联合会、中国企业家协会授予“全国优秀企业家”荣誉称号。

# 京沪高铁竞风流

——记全国“五一”劳动奖章获得者陈红兵

■ 邓捷 耿标

2011年6月30日,荣获全国“五一”劳动奖状的中铁十一局京沪高铁南京枢纽项目总工程师陈红兵和京沪高铁各参建单位代表一起接受温总理的慰问,激动之情,溢于言表。

说起陈红兵,他可是京沪高铁南京枢纽工程中铁十一局项目“能文能武”的“双料”将才。他是总工程师;项目管理,他更是铁腕人物。

2008年6月,曾“主掌”南昆铁路、秦沈客运专线、温福客运专线铁路项目技术的陈红兵,被急调到了中国“天字号”工程——京沪高铁南京枢纽项目上。

初上南京项目时,曾有人私下对陈红兵说:“陈总啊,南京枢纽项目可不是闹着玩的,它不仅代表着中铁十一局集团公司履行施工管理职责的能力,更为重要的是它将面临着一系列重大高速铁路施工的攻关课题。此时,你担任项目总工,弄不好,会砸了自己的饭碗,毁了自己的英名!”

面对朋友的规劝,陈红兵并没有急流勇退,他风趣地对同事说:“公司拿到京沪工程施工任务来之不易,其工程意义更加重大。能够参加京沪高铁建设,这对一名普通的工程人员来讲,这样的使命是多么的光荣。”就这样,他毅然决然地上了南京项目。

39岁的陈红兵,很清楚京沪高铁质量零缺陷、轨道高平顺性与结构耐久性的苛刻要求,为了迅速掌握其中技术要领,一上场,他就整整花了半个月时间,查阅翻阅了所有国内外相关高铁施工技术知识,经过反复琢磨和请教,终

于形成了独特的“技术指导体系”。在他的亲自主导下,项目部相继组织编写了《技术管理办法》、《质量管理办法》、《质量手册》等16项技术质量管理制度,而他自己,通过不断优化施组、学以致用,期间共在省部级以上发表科研论文6篇,发表QC成果5项,其中一系列独到的见解和创意,经过实践,为项目创造了良好的经济效益与社会效益。

被员工称为“黑包公”的陈红兵,对项目施工的瑕疵,更是“私情不讲,面子不留”。“技术人员要紧盯施工现场,跟班作业,确保每一根CFG桩,每一处地基处理和每一处路基附属工程均按照设计图纸和验收标准施工,不能有丝毫折扣。这是铁的纪律,违反将严肃处理。”在一次会议上,铁腕人物这样铁青着脸讲着。

起初,项目部个别职工对他的这种说法和要求不屑一顾,尤其认为路基附属工程可以灵活掌握,控制过严就是“死板”。让铁腕人物始料不及的是,真有人违反纪律,顶风而上。

项目附属工程刚开工就出现了砂浆搅拌不计量、浆砌厚度根本达不到工程设计要求的严重质量问题。他发现这种不良苗头后,心中升起一股“急火”,他深知如不狠心刹住这股歪风,所有的努力都将付之东流,这样下去不仅搞砸了京沪高铁,而且还将成为十一局的罪人。

在京沪工程质量和企业损失利益的双向选择题上,他毅然决然地选择了后者。在该段附属工程现场,他亲自指挥挖掘机对该段附属工程进行返工拆除处理,并立即召集技术人员和项目部所属各工班,召开现场会,对附属工程

的施工要求进行严肃强调,并依据项目质量管理办法对附属工班和技术员进行了不折不扣的处罚。不良的“施工苗头”被这位铁腕人物一下子强力地打压了下去。

通过全体项目部员工的不懈努力,项目部管段路基附属工程标段内,保质按期完成路基CFG桩21万延米、粉喷桩23万延米、桥梁钻孔桩3160根,经第三方检测均为Ⅰ类桩;项目部施工的洪庄大桥和大胜关长江大桥北引桥被京沪高铁公司评为2009年度全线优质样板工程,中铁十一局NJ-2标过渡段还荣获绿牌表彰1次,这在京沪全线尚属首例。

正当项目按期完成节点工期、进入联调联试阶段,认为可以松口气的时候,在添乘检查中,上海局认为沪汉蓉铁路即将开通运营,应将绿化进行补强,并要求3天内完成。当时,对于刚刚认为胜利在望的人来说,无疑是当头一棒。此时,大部分农民工已经离开施工现场,且严冬季节就连绿化的树苗都很难购买到。但是开通就是命令,绿化必须进行加强。为确保完成任务,陈红兵把占项目总人数过半的技术人员组织起来,分组带领农民工进行植树绿化,并身体力行,亲自带领一组工人进行种树,3天连一个安稳觉都没睡过,其中后两天连续48小时没有合眼。在陈总的带领和感召下,项目最终在规定期限内完成了所有边坡绿化的工作,并得到了上海局的好评。在联调联试中被上海局授予“联调联试先进单位”称号。

为了确保京沪高铁施工零事故,陈红兵认真落实培训教育制度,做到全员先培训后上岗、特殊工种持证上岗;逐



项目总工程师陈红兵(左)在现场进行技术交底

级签订安全包保责任状,建立并执行重大危险源每日告示制度、“三工”制度、专职安全员巡查制度,检查讲评奖惩制度;对“既有线、跨河跨路施工、高空作业、施工用电”等重大危险源实行每日告知制度,制定专项方案,责任到人,严加防范;经常组织员工进行“高空坠落、火警、触电”等应急预案演练培训,培训员工应急处置能力和自我保护意识,做到警钟长鸣,防患于未然;由于措施到位,确保了安全管理活动有序开展,到项目竣工交付,没有发生任何等级安全事故。

自京沪高铁开工以来,陈红兵就对京沪高铁有着一种深深的眷恋,他把自己的全部精力,都一往情深地交给了工地,没有接受过一次吃请,没有接受过他人的一件礼品,更没有以权谋私,安排过一个亲友在此工作、承包工程或销售各种基建材料,他用自己无声的行动,展示了一名共产党员光明磊落的高尚情怀。参加京沪高铁建设两年多来,他多次获得京沪公司及中铁十一局集团公司授予的“建功立业劳动竞赛先进个人”、“百日大干先进个人”等10多项荣誉,2009年度荣获中华全国总工会火车头奖章荣誉称号,2010年度又一举荣获全国“五一”劳动奖状。

旭红观察



## 从精细管理看央企价值创新



企业价值创新的作用在于改变市场的边界,它强调在降低成本的同时为客户创造更大的价值,由此提升和创造产业新价值。

值得注意的是,大多中央企业从传统的制造行业边界延展创新,将生产制造型企业直接拓展升级为综合性服务商,这样的创新流程改造基于战略转型,以此抓住大发展的时代机遇,在行业中率先创建集产业投资、业务创新或物流贸易于一体的系统价值工程。

在市场化、全球化、信息化的竞争环境下,企业依赖的由投资和需求所拉动的规模增长模式已经不能再适应激烈的市场竞争,而由此形成的粗放型管理在客观上要求企业的管理必须转型。

整体来看,中央企业大多是传统基础工业,但对产品趋势和市场需求变化的把握仍需满足客户日益扩张的应用要求,只有以超越追随者的速度不断创新,才能领跑市场,进而走向国际,参与全球竞争。

与此同时,由于股东追求的是投资回报和企业的经济效益,因此中央企业管理必作于细,中央企业需要新的管理思维和逻辑,要从粗放管理迈向精细管理。

众所周知,价值创新不仅仅注重提高消费者的价值,而且关注如何降低企业成本,与传统的只建立与现有条件相适应的战略不同,价值创新更加追求突破现有的条件限制来实现创造新的价值。

业内专家指出,企业的战略转型是一个完整的体系,完成战略转型,关键在于企业的动力和活力。中央企业的价值创新在于从行业领先者变为领导者,建立一条连接从客户需求、产品研发设计到生产管理,然后回到市场销售渠道的系统集成商业模式,迈出管理创新的新一步。

毕竟,中央企业在面对本地竞争的同时,还要接受国外跨国公司的更大的挑战。中央企业要想在行业里取得“头把交椅”,内外部精细管理,就要“精”在专业,“细”在末梢。如中国建材集团推行的“五化”管理模式,旨在着力强化精细管理和风险防范的同时,不断提升运营质量,谋划一个未来更具活力的发展态势。

此外,对于需求的洞察,中央企业的突破点除了提升服务质量,还意味着更广泛的服务、新层次的客户群体或者广阔的新市场,中央企业要想成功实现战略发展就要有一个有效的、通用的精细管理模式。

种种迹象表明,中央企业已经进入新的全球经济结构调整时期。国际之间的竞争日益激烈,跨国公司在管理上更是十分严格,公开数据显示,在国际化经营管理方面,跨国企业的跨国指数一般在50%以上,相比之下,中央企业跨国指数还比较低,在全球布局、整合全球资源、打造全球产业链方面尚处于起步阶段。

现实的情况是,未来对央企而言,如何站在世界舞台的层面去配置资源和完善自身实力?如何才能在未来的全球化竞争中占据有利地位,发展成为世界一流集团企业,实现质的飞跃和量的突破?

只有通过精细管理来实现企业的二次发展,将精细管理这种技术方法运用在调整产品、服务和运营过程中,以此挖掘来促成企业更好更新更系统的发展,这也是保持企业可持续性发展的根本。

更深层次来说,如果中央企业想在竞争中占据主动,更应严格要求企业管理必须改变粗放管理的模式,从市场需求出发,循序渐进地实现向精细管理的过渡,获得更大的效益和核心竞争力。

中央企业要想做实精细管理,首先,要向世界一流企业学习,诸如丰田精益生产、福特生产线和GE六西格玛管理等,这些重大的管理创新成果不仅使企业形成了自身强有力的核心竞争力,也间接撬动了全球企业的管理进步。通用电气采用六西格玛的战略,是因为它提高了公司的生产力,它能给公司带来价值,为股东带来价值。而这一切无不来源于精细管理。

在此前提下,中央企业需要在基础管理上进行创新,主要显现在生产规模、市场占有率、成本控制等一系列的基础环节,在基础管理上转型升级。

随着劳动力 and 地产成本的提高,将迫使粗放式生产的制造关闭或重新选址,或往价值链的上端转型,而强化基础管理,齐抓共管可以使企业真正走上创新驱动、内生增长的集约型内涵式发展道路。

更重要的是,如果强化基础管理是一种出于改革需要而产生的内生动力行为,那么全面推进精细管理则是对标世界一流、借助全球智慧的再造工程,为企业抓住未来市场机会提供良好的契机。

全面推进精细管理,中央企业必须要以专业化为前提、系统化为保证、数据化为标准、信息化为手段,把服务者的焦点聚集到满足被服务者的需求上,以获得更高效率、更多效益和更强竞争力,形成较强的国际化管理能力和水平。

精细管理科学见于计量,管理始于流程,绩效始于标准,高效来自于协作,控制在于严格,真相见于实证,优势来源于精细。中央企业唯有实实在在地健全精细的管理制度、完善精细的管理机制、建立精细的管理机构才能确保管理模式的精细化运行,才能在根源上实现价值创新。

毋庸置疑,没有一流的管理就不会有一流的企业。越来越多的公司开始归属于自己的价值体系,展现自己与众不同的价值维度空间。中央企业要想实现“做强做优、世界一流”的目标,就要把更多的精力放在加强管理、不断提升管理的科学化、现代化水平上来。

中央企业引领着行业价值创新,带领着行业实施结构调整和资源整合,从产品专业化和规模化,到相关多元化,再到大规模资产重组、资本运营和资源整合,先进的管理理念和方法使得企业步入良性发展的轨道,将为企业战略目标的实现打下坚实的基础。

以价值创新的思维来认识管理,加快推进中央企业管理方式由粗放型向集约型、精细化转变,全面提升企业管理水平,围绕满足客户需求、增加客户价值来重新构建企业的商业模式,是未来发展的必由之路,也是中央企业获取持续竞争优势的根本途径。

(上接特刊第三版)

他们一方面用较低的成本完成了资源整合,形成了竞争的新优势;另一方面,民企非但没有被通吃,反而使自身资本的价值变大。由此,把市场机制真正引入到央企内部,用少量国有资本带动大量社会资本,原存量得到盘活,行业注入新活力,既利国又利民,实在是央企与民企双方互利共赢之路。

在我国,所有制改革问题的难度是由我国社会经济的目标所决定的。改革开放初期并未提出明确的目标模式。到了党的十四大,确立要建立“社会主义市场经济体制”目标模式的决策。

仅仅过去一年多时间,1993年的党的十四届三中全会《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》提出,随着产权的流动和重组,财产混合所有经济单位越来越多,将会形成新的财产所有结构。这里第一次出现了“混合所有”的字样,然而这时仅仅还认为是一种新的“财产所有结构”,而没有确认其作为一种所有制形式。

真正确认混合所有制经济为所有制形式的转折点发生在十五大。1997年,中共十五大报告提出,公有制实现形式可以而且应当多样化,“股份制是现代企业的一种资本组织形式,有利于所有权和经营权的分离,有利于提高企业和资本的运作效率,资本主义可以用,社会主义也可以用。”由“混合所有”上升为“混合所有制经济”,正式确认了这种经济的公有制性质。

党的十六大更明确指出,“完善社会主义市场经济体制的一项重要就是积极推行股份制,发展混合所有制经济。”“除极少数必须由国家独资经营的企业外,积极推行股份制,发展混合所有制经济。”

2006年,国务院办公厅转发《国务院国资委关于推进国有资本调整和国有企业重组的指导意见》也提出,要加快国有大型企业股份制改革,大力发展混合所有制经济,实现投资主体多元化。

30年的改革开放洪流,推动国有企

业“温和”地站到了“多种所有制经济共同发展”的行列之中。实践证明,混合所有制经济是市场经济的产物,是发展和完善社会主义市场经济的好形式,是公有制与市场经济相结合的有效渠道,是深化企业改革、建立现代企业制度的一条重要途径。

从中国建材的“央企市营”模式看,混合所有制经济摆脱了所有制单一的弊端,实行资本主体多元化,把公有和非公有优势集合起来。他们的这种混合所有制其实是一种具有“杂交优势”的所有制。混合所有制经济实现了公有和私有两种或两种以上所有制的优势嫁接,同时抵消了各自的劣势,是一种功能优势互补的最适宜市场经济发展的企业组织制度。在混合经济条件下,国家根据企业的性质,可依据具体情况实行控股经营或参股经营。无论股份比例的大小,国家与普通投资人一样可享受平等的权利,真正实现了财产组织的社会化、产权结构多元化、企业财产法人化、出资者责权有限化、管理制度科学化。

中国建材的发展模式向我们展示一种道路,揭示了央企的以实力推动经济社会前进的力量。我们期待有更多的央企及其统帅,能够站在时代高度和前列,把握顶层设计和实施,对接民营企业,吸纳民间资本,共同把民族产业做大做强,开创和谐发展之路。

中国建材的新模式因为同一个董事长一手托两家的缘故,很快被引入国药集团,这两家央企的实践告诉我们,目前国有企业需要做大做强,尽快扩大规模、提高效益,并由此提高国际竞争力,出路就在于与各种所有制企业间相互建立起在市场经济基础上的重组、并购,加快以股份制为主的公司制改革,发展以股份制为重点的混合所有制经济。这样,中国的国有企业就能够在重组的过程中尽快形成一批有规模、有实力的国际企业集团。

当然,“央企市营”模式更深刻的意义,在于为中国找到了一种国企走上混合所有制的道路,这条道路将影响社会主义事业乃至整个中华民族的崛起。