

突破·引领

四川航天市场化创新启示录

从成功并购华涛系一跃成为国内前列的汽车部件研发制造商,到整合3家单位的电控和液控资源实现集成发展,再到加速航天技术应用产业项目公司化运作。四川航天工业集团(以下简称“四川航天”)从“二元结构、一元管理”体制转制而来,经历了市场化的洗礼,在激烈的市场竞争中书写了一段跨越发展的启示录。

■ 本报记者 万斯琴 通讯员 周旅 全先钢

在摸索中积累商业经验

作为航天科技集团公司首家院级实体公司,四川航天的组建与运行既没有成熟的经验,也没有既定的模式,一切都在摸索中前行。

“成立实体公司就是要用专门的组织、专门的团队来专心专注发展两大产业。”谈及与以往经营的最大区别,公司党委书记兼常务副总经理陈凡章坦言。“如今,实体公司各级经营团队的个人价值和产业发展的重大责任更加紧紧捆绑在了一起。”

事实上,在组建方案研究中,较为关键的是与七院这一母体工作界面划分的问题。

“不能把历史包袱都甩给实体公司,七院要为实体公司的发展提供一切有利的环境,让公司轻装上阵。”七院院长、四川航天工业集团董事长龚波表示。在与七院现有的经营性资产归并、调整和整合后,四川航天工业集团的安全生产管理、离退休管理等诸多职能仍由七院代管。

“组建七院院级实体公司不能简单的、直截了当的军民分家,而要在有

“结合点”的前提下实施军民分线运行。”七院党委书记、公司副董事长李占文强调,“倘若直接剥离、划转或公司制改造,将会直接影响到培育母体——七院及所属军品厂所的利益,也会挫伤未来航天技术转化应用和新项目孵化的积极性。”

这样的分线运行,为实体公司形成既有资本纽带,又有业务管理关系的紧密集合创造了条件。

目前,四川航天投资的子公司11家,其中全资子公司3家、控股公司2家、参股公司6家,并托管重庆航天职业技术学院、四川航天职业技术学院和成都航天医院三家事业单位。主要业务包括汽车零部件、航天特种技术应用等产业业务,建筑和房地产、现代物流等服务业业务。

巧组布局市场版图

自去年10月,作为中国航天科技集团公司首家院级实体公司正式挂牌成立并试点运营以来的1年时间里,四川航天通过开展资本运作、重组业务和整合资源,加速了其市场化发展的步伐。

据悉,华涛系公司在长春、青岛、天津、上海、成都等地都设有分公司,



与一汽、上汽、大众等主流汽车厂保持着良好的配套关系。

通过并购重组,成都航天模塑公司不仅实现了资源的优势互补,完成全国产业布局,也一跃成为了国内塑料汽配企业的龙头。

如今,航天模塑所属分子公司已达15个,在全国一流的主机厂附近都建有分子公司。目前,公司正一方面强化内部管理,推进业务重组和文化融合,一方面成立航天模塑上市专项工作组,力争“十二五”期间成功实现上市。

与此同时,快速成立四川航天电控和液控公司,整合分散于3家单位的电控和液控资源,从体制上实现电控液控系统、制造和市场资源的集中。该公司目前正大力开展产业化二期能力建设,推进产品的标准化、系列化、模块化工作。

超越源自创新

随着四川航天的组建和运营,发展的主要矛盾就从体制矛盾转变为机制矛盾。为了避免“新瓶装老酒”,四川航天顺应市场需求,开展了大量运行机制创新的探索、实践和突破。

制定发展战略被四川航天看作为

破解发展难题实践的第一要务。通过5个多月的业务调研、集思广益,制定了总体发展战略。同时组织制定技术发展、人力资源等职能战略以及所属单位的业务发展子战略,在各级经营团队中树立了“战略制胜”的理念。

四川航天在成立之初就瞄准精简高效的目标,6个业务部门36人的编制。同时成立了以战略管理、产业化项目推进为代表的10余个专题工作小组,逐步明确责任。

引入行业标准值、建立行业竞争性对标体系,开展对标研究,全面推行行业对标方法,用以研判所处行业的竞争优势,制定有效地应对措施。实行“一单位一策”的经营业绩考核评价体系,推动各业务板块快速融入市场经济主战场。

开展市场营销网络建设,逐步在四川航天层面建立以重点项目为载体的集约化市场推广平台、服务平台和技术创新平台。

“只有创新,才能超越。从公司的组建及运营的实践上看,思变创新、勇于实践是推动公司实体化建设进程的利器。”四川航天工业集团副董事长、总经理范维民说,“实践证明,建立院级实体公司是破解‘二元结构、一元管理’体制障碍的有效途径。”

辅助车间也能降本增效

——首钢水钢集团炼钢厂精整车间创造的节约经验

■ 石磊 本报记者 王森 李志豹

每月只消耗1袋瓷粉,一个月能节约高温油漆20多桶,每桶112元,一个月下来,能节约高温油漆成本费用2600多元。

这一笔经济账发生在首钢水钢集团炼钢厂精整车间。据了解,经过车间职工加费的摸索和实践,将玻璃水兑瓷粉取代高温油漆对高温钢坯打号能带来很好的节约效果。

“作为辅助车间,不花钱也不挣钱,唯一能创效的方式就是节约。”车间主任詹永康这样告诉《中国企业报》记者。

精整车间是首钢水钢集团炼钢厂最辅助的车间之一,主要设备有底开斗、吊框、夹子和链条,主要工作是钢坯出坯入库、断面、锭尺检测以及产品标识、输出,外观质量把关和产品外发计数与结算数据统计等。

用玻璃水兑瓷粉代替高温油漆每月减少支出2600多元仅仅是该车间降本增效的一个方面。

如何从仅0.80元/把的油漆刷身上节省开支?车间打号工石玉兰发现,炼钢车间用废的测温纸管遇水后会软化,且不易脱落,应该可以用来代替油漆刷给钢坯打号。于是,她捡来废弃测温纸管做实验,效果相当好。就这样,废

弃的测温纸管摇身一变,成了精整车间新型油漆刷。

由于效果明显,这项诞生于班组的小改革很快推广到整个车间。至今,精整车间已经连续两个月实现油漆刷零消耗。“一个月消耗几百把油漆刷,节约成本也就70多块钱,但如果水钢每个职工都有这样的节约意识,那么,水钢每年会省下多少钱呢?”詹永康说,虽然一把刷子才8角钱,省得不多,但职工身上体现出来的节约思想、挖潜意识、创新精神是非常值得学习的。

“节约一分是一分。”詹永康认为,精整车间作为一个辅助车间,通过一点点地“抠”,不断地为车间节约着成

本,为岗位创造着效益。

值得一提的是,近日首钢水钢125t/h干熄焦实现95.2%,达到国内同行业先进水平。干熄焦炭质量M40≥85.42%、M10≤6.41%、水份0.6%,日发电量32万kWh,这些指标取得为炼铁入炉焦比持续走低和该项目年内实现1000万元增效创造极为有利的条件。

记者还了解到,该项目除尘设施运行率99.7%,彻底改变3.4号焦炉湿法熄焦工艺,杜绝湿法熄焦过程中二氧化硫、酚、二氧化碳等有害物质排放,同时可减少新水补充量,有效降低能源消耗和生产成本。

中国航油:在全球市场中逐鹿世界一流

■ 本报记者 张博 万斯琴

变革创新
多元化拓展产业链

2002年10月,在中国民航加强市场化运作的第二次改革浪潮中,中国航空油料集团公司(以下简称“中国航油”)成功组建。

通过一次次在变革中的创新,目前已完成从“单一业务”到“航油相关业务”协同发展的转变。

在资源、市场、国际化“三大战略”的指引下,中国航油充分利用国内外两个市场、两种资源,以航油供应服务业务为核心,关停、重组非主营业务,构建了相互支撑的航油、油化贸易、物流和国际业务四个主营业务板块,实现了航油相关业务的有效联动和均衡发展。

目前,中国航油在海外近200个机场为全球200多家航空客户提供航油供应服务。油化贸易板块在国内20多个省市自治区提供汽柴油及石化

产品的批发、零售、仓储及配送服务。

如今,中国航油从原来的航油供应单一发展转变为以航油为核心,航油、油化贸易、物流和国际业务综合协调发展、齐头并进的良好格局,增强中国航油应对市场变化和抗风险的能力。

落实“走出去”战略
实现全球业务布局

中国航油积极落实国家“走出去”战略,持续做强做大国际业务。中国航油新加坡公司在集团公司的大力支持下,成功进行债务和资产重组,恢复并焕发了生机。

2011年,中国航油新加坡公司的航煤贸易量突破800万吨,成为亚太地区最大的航煤实货采购商,经营业绩再创新高,连续三年获得新加坡证券投资者协会“最透明企业奖”。

在中国航油的积极推动下,新加坡公司发挥上市公司的平台作用,收购了香港、北美公司,形成了以新加坡公司为核心的国际业务板块,壮大

了中国航油的海外市场竞争力。

建设世界一流的
航油公司

世界一流的企业离不开世界一流的管理。中国航油自2007年开始,就对标国际一流跨国企业,学习大庆经验,加强基础管理、基层建设、基本素质“三基”建设,率先在经营管理、技术标准、保障服务方面实现与国际标准接轨。

2011年年底,中国航油再次在体制机制上实施改革,建立了董事会,向建立完善的现代企业制度和公司治理结构、理顺业务流程、优化管理架构、缩短管理链条、提高发展质量和效益又迈出了坚实的一步。

作为跨越民航和能源两个行业的中央企业,中国航油继2011年首次跻身世界500强,排名第431位,今年又排世界500强第318位,大幅提升113位,并且连续两年获得国务院国资委经营业绩考核A级评价。这些都成为世界一流的航油公司打下了不可或缺的基础。

评论

央企集团管控
再集约化

集团管控的核心是制定集团发展战略,对下属企业或部门进行管理控制,更好地适应集团型、多元化企业的管理需求。

■ 本报记者 徐旭红

中国正进入一个新的时代,越来越多的航母级中央企业在日益扮演着举足轻重的角色,成为衡量国家经济实力强盛与否的一个重要标志,无论世界经济形势如何复杂,今天的中国已经开始进入大企业时代。

一个有远见的公司将企业行为和现有管控能力有效结合,可以产生巨大的影响,譬如丰田、GE等。然而央企的集团管控表现不如预期,传统的管理实践所起的作用甚微,难就难在如何在复杂的经济环境下系统管控。致力于通过集团化的管控模式和组织架构,促进不同企业业务之间的战略协同,国资委希望增强央企集团的核心竞争力,最终拥有类同于航母的综合管控能力。

毫无疑问,大型央企面对着管控难题,需要创造性地应对各种变化。由于央企的规模比较大,层级比较多,一方面要创新,另一方面又要高效,集团与下属企业沟通效率和资源配置效率低,在经营管理过程中,容易产生“大企业病”,程序越来越繁复,故难获得持续稳定发展。

培育世界一流的大企业大集团,成功与否在很大程度上取决于集团管控能力的高低,央企与跨国公司的差距更多地体现在这一方面。令人困惑的是,央企集团究竟应该如何对下属企业集中管控?管应该管到什么程度?集团管控的目的到底是什么?又该如何才能提升集团管控能力?

分析人士指出,以“堆积木”的方式拼在一起的一些中央企业集团,由于历史的原因,基本上是“先有儿子,后有老子”,母子公司的关系不顺,企业内部结构不合理的问题比较突出。此外,集团的发展定位不清晰,核心业务不突出,各个子公司涉及不同的行业和领域,各自为政,处于“诸侯割据”态势。

集团总部对子公司资金管理不善、投资失控,客观上导致整体经营风险增大,容易造成国有资产损失。曾经的三九企业集团一度拥有3家上市公司和400余家子公司,涉及医药业、房地产、汽车、旅游等多个产业。由于对经营管理的广度、深度管控不力,随着规模急剧膨胀,投资风险日趋增大,出现严重的信用和债务危机而失败。

业内专家分析认为,尽管一些集团进行了许多探索,但集团总部在对子公司的管控上,一直没有找到松紧适度的平衡点,集团总部既希望子公司与总部能够相互协作,积极发挥能动性,但又担心对子公司失去控制。央企在集团管控层面的“一统就死,一放就乱”成为亟待解决的问题。

事实上,央企集团扮演的是整合者的角色,提升管控力,国资委将总部建设作为国资监管的重中之重,要求压缩管理层级,加强集团对下级子公司的管控,向管理要效益。

从整体上看,集团管控的核心是制定集团发展战略,对下属企业或部门进行管理控制,更好地适应集团型、多元化企业的管理需求。央企应当遵循一定的管理路径,构建合理的组织架构,完善相关的责任体系。集团管控内涵丰富,包括战略规划、投融资管理、财务管理、人力资源管理以及企业文化建设等内容。

国资委强调要根据市场需求确定集团企业的核心竞争力和发展方向。集团要实现有效的管控,必须是战略与核心业务先行,根据业务板块需要审视自身的业务发展,进行重组整合,突出主业,减少层级,实现组织体系扁平化。

明确战略定位与核心业务需要建设集团总部与子公司共同认可的企业文化,在共同的价值观下促进企业的发展。集团形成统一的企业管控文化可以构建高效科学的组织管理体系,促成企业成员聚集起来,塑造团队精神,打造高效能团队,从而切实加强企业集团的凝聚力和可控力。

特别需要加强的是企业信息的直接反馈,积极运用信息化手段,为集团管控构建功能强大的集成管理平台,通过良好的信息管理能力有效地延长集团管理的深度,实现集团总部对所属各级子企业的实时监控和管理,增加透明度,提高沟通和管理效率,优化资源配置。

为确保集团管控的有效实施,避免信息传递失真,降低组织控制成本,强有力的监督机制必不可少,特别是当期监督,以此来及时发现管控过程中的制度漏洞,促进集团管控制度的发展完善。

全球化、新技术和更高的透明度,给集团管控带来了巨大的挑战。作为多元化的大型企业集团,央企业务范围广泛,涉足不同产业领域的竞争,不可避免地面对管理风险、投资风险和社会风险等多种风险。集团需要加强风险管控,定期对集团风险管控绩效进行评估,深化对各种风险的认知程度,提高自身规避、防范、抵御不同风险的能力以及危机处理能力,才能保持可持续的竞争优势。

值得注意的是,不同的央企集团总部及下属企业,在企业规模、所处行业、经营方式等方面存在差异。因此,央企集团要根据各自的实际情况及整体的发展战略,动态地选择最适合自身发展的集团管控模式,不能采取“一刀切”的方式。不确定且迅速变化的全球竞争环境中,一些成功的跨国集团采取的管控模式不尽相同。GE公司的管控模式是战略控制式,集团总部指导业务部门共同制定战略计划和发展目标;联合利华的管控模式是运营管理模式,集团总部对下属的工业业务集团、成熟市场业务集团和新兴市场业务集团进行管理和提供服务。

提高集团管控能力,本质上需要管理好复杂的多方利益相关者系统。央企的业务拓展领域宽,做强做大成为国家整合资源的主导力量,亦增强了其对国民经济的控制力和影响力。央企集团应建立完善的企业内控体系,需考虑如何改变组织的内部距离,全面改进管控模式,以应对外部差异的变化,适时根据战略需要,制定管控型集团企业文化,积极实施信息化战略,构建监督机制,加强风险管控,从而全面提升集团的管控能力。