

中国石化:强基固本“练内功”

■ 本报记者 丁国明 万斯琴

从困难中看到优势,在挑战中发现机遇,在解放思想中统一思想,在坚定信念中坚定信心,中国石化加快转变发展方式,全面提升管理水平,坚定推进各项改革。

稳中求进

今年以来,受世界经济复苏乏力、国内经济增长放缓的影响,市场需求持续低迷,国际油价剧烈波动,中国石化生产经营面临很大的困难。

面对严峻的形势,中国石化牢牢把握稳中求进的总基调,紧紧围绕稳增长、保效益这个重要任务,统筹推进各方面工作,总体保持了稳定发展的势头。

中国石化认真实施资源、市场、一体化、国际化、差异化和绿色低碳战略,切实加强投资管理和优化,积极推进结构调整,加快产业转型升级,上游增储上产“五大战役”全面展开,炼油化工、市场网络、仓储物流等一批重点工程正在抓紧建设,新疆煤制气及其外输管道等一批重点项目前期工作正在积极推进,“走出去”获取资源、开拓市场实现新的发展。

同时,中国石化深入开展管理提升活动,大力推进“比学赶帮超”,深化制度标准化、信息化,持续开展对标管理,优化完善绩效考核办法和机制,突出加强预算、成本、资金、法律、风险等专业管理,加大巡视、审计、监察等监督力度,促进了企业经营管理水平全面提升。

紧紧围绕发展需要,中国石化坚持基础性和应用性研究相结合,加快推进非常规油气等战略性新技术开发,加强一批核心技术攻关与应用,加快新产品开发生产,取得了新突破,有效发挥了科技创新的支撑和引领作用。

值得关注的是,今年,中国石化党组向全系统发出了《关于向镇海炼化学习的决定》和《关于向李安喜同志学习的决定》,要求认真学习“两个



典型”,切实增强打造世界一流的紧迫感、责任感和使命感。

学习“两个典型”被中国石化看作是在新形势下应对危机风险、提高管理水平、促进科学发展的迫切需要。党组号召大家向镇海炼化学习,是企业发展的导向。

镇海炼化的成功可借鉴之处是,把发展的质量和效益放在首位,狠抓管理,建立规范有效的制度体系,充分发挥制度的约束和促进作用,立足中长期发展,实施项目发展、管理变革和人力资源相互协调的发展规划,注重人力资源价值的实现,充分调动员工积极性,通过内部人力资源优化实现企业规模翻番、用工不增反降。

据介绍,党组号召大家向李安喜同志学习,是选人用人的导向。李安喜在茂名石化和齐鲁石化工作期间,团结带领干部员工学先进、抓管理,谋发展、创和谐,使两个企业都发生了巨大变化,取得了长足发展。各级领导干部特别是“一把手”要带头向李安喜同志学习,学习他信念坚定、奉献进取的精神,无私无畏、敢抓善管的作风,直面挑战、事争第一的气

概,心系群众、关爱员工的情怀,以饱满的热情、高昂的干劲打开工作局面,推动企业发展。

以价值创新的思维来认识管理

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树立属于自己的价值体系,企业家们开始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。

中国石化经过29年的发展,形成了自己的风格特点,突出体现在:有清晰的发展思路,强烈的改革意识,鼓励创新的良好氛围,注重精细的管理理念,过硬的干部员工队伍。

目前,世界经济复苏的曲折性、艰巨性进一步凸显,制约世界经济增长的不利因素仍然很多;国内经济发展不平衡、不协调、不可持续的问题仍然比较突出,经济增长下行压力

加大;石油石化行业面临严峻挑战,竞争更加激烈,给中国石化带来了极大的挑战。

中国石化加快转变发展方式的步伐。据介绍,中国石化将加大结构调整力度,重点加快国内油气勘探开发、天然气产业发展和海外油气业务发展;加快发展煤化工、天然气化工,提升化工业务竞争力;加快开拓CNG、LNG等清洁能源市场;加快炼油技术升级和结构优化。

与此同时,将加大科技创新力度,加强重点领域的科技攻关,同时推动科技研发的国际化,面向世界引进一流人才,建设世界一流实验室。要坚持绿色低碳发展,大力推进节能减排,积极发展低碳经济、循环经济,加快构建资源节约型、环境友好型企业。

以价值创新的思维来认识管理,中国石化加快推进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。

中国石化相关人士对记者说,“下一步,集团会重视资源优化,提高资源配置和使用效率。同时,会把打造世界一流的目标任务从战略规划层面向执行操作层面延伸,落实到各个板块、各个企业、各个岗位,拿出打造世界一流的标准要求和实施计划。”

因为中国石化深知,在推进科学发展、打造世界一流的征程中,最大的风险来自投资决策,最大的成功来自精细管理,最大的差距来自资源不足,最大的压力来自价格管控,最大的潜力来自调整结构,最大的优势来自科技创新,最大的重心来自主导市场,最大的力量来自干部员工,最大的责任来自安全环保,最大的形象来自公众满意。

上述人士说,“中国石化将深入贯彻落实党的十八大精神,善于在困难和挑战中挖掘潜力、把握机遇,变压力为动力,眼睛向内、苦练内功,牢牢把握目标战略,立足长远抓当前,强基固本练内功,为打造世界一流不懈奋斗。”

中国移动:创新管理 耕耘内涵式发展

■ 本报记者 丁国明 万斯琴

世界著名管理大师彼得·德鲁克说过,“管理是一种实践,其本质不在于‘知’而在于‘行’;其验证不在于逻辑,而在于成果;其惟一权威就是成就。”

目前,中央企业的管理提升活动已开展9个月,并由全面启动、自我诊断的第一阶段迈入专项提升、协同推进的第二阶段。在管理方式由粗放型向集约型、精细化转变的过程中,涌现了一批对管理实践工作有独到见解,并有成果体现的央企,中国移动通信集团公司就是其中一员,为此,《中国企业报》特地专访了中国移动通信集团公司管理提升领导小组办公室主任王红梅,分享中国移动在管理提升活动中所做的努力。

《中国企业报》:国资委确定“强基固本、控制风险、转型升级、保值增值,做强做优、科学发展”为管理提升活动的主题,请您结合中国移动的实际情况,简单谈一谈对王勇主任提出的管理提升活动的理解。

王红梅:管理提升活动是为了帮助央企对国内外复杂多变的形势,是落实“十二五”改革发展目标的有利保障,是在响应中央提出的加快转变发展方式、进一步提升发展质量和效益的深刻背景下提出的,意义十分重大。

中国移动成立12年以来,在国资委及相关部委的正确领导下,抓住机遇,以创新促发展,以改革促管理,取得了良好的经营业绩。公司连续12年进入《财富》“世界500强企业”,最新排名第81位,连续五年入选道琼斯可持续发展指数(DJSI)企业。

从企业自身所处的发展阶段来看,中国移动经历十余年的快速发展,已成为全球网络规模和客户规模最大的公司,“大企业病”在相当程度上影响了公司的整体管理效率。具体表现在制度建设优势落后运营管理的需要、运营流程不顺、业务条线之间存在壁垒、跨专业流程不畅等方面。这些问题非一日形成,是过去大发展期间逐渐积累而成。在公司高速发展期间,一些管理上的问题的苗头容易被掩盖、被忽略。一旦经营环境变化、企业外部压力凸显,这些深层次的管理问题就成为了制约企业发展的瓶颈。从这一点上看,中国移动已经进入到了解决管理瓶颈的关键阶段,以转型促发展、以质量赢竞争、以管理创优势已是势在必行。

《中国企业报》:自国资委3月部署管理提升活动以来,中国移动在管理提升方面做了哪些工作?

王红梅:中国移动结合国资委要求和公司实际,制定了开展管理提升活动的目标和总体思路,目标是:通过全面开展管理提升活动,以管理的规范化、制度化为基础,以标杆管理为抓手,以标准化流程建设为重点,力争用2-3年时间,使公司的企业管理达到同行业国际一流水平。

3月23日国资委启动中央企业开展管理提升活动后,中国移动迅速响应。为保障管理提升活动有效推进,集团公司成立了由董事长奚国华任组长、总裁李跃任副组长的管理提升领导小组和管理提升办公室,制定详细计划将进行任务分解,制定激励机制督促活动落实,并将管理提升的结果作为各单位综合考核评价的组成部分。

为确保各专业条线、各单位在管理提升活动中同部署、同进度,中国移动建立了“横向推动、纵向牵头”的矩阵工作模式,纵向上以16个专项工作组为主导,横向上由总部管理提升领导小组办公室、各省公司管理提升工作办公室协同推进各单位的管理提升活动,形成总部、省公司、地市公司自上而下的联动推动模式,确保管理提升活动的深入开展。

根据国资委的要求,围绕“铸就国际领先、实现可持续发展”的目标,中国移动通过内部查找,专项提升、实施标杆管理、持续改进等举措,重点突破“建设投资管理”等十六个关键领域的管理问题,推进这些领域的流程标准化建设,整体提升中国移动的企业管理水平。

此外,中国移动还从政策、资金、人员等方面为活动提供保障。将活动开展与管理创新、班组建设、QC管理“合理化建议”活动相结合,并与总部部门绩效考核相衔接。

《中国企业报》:此次管理提升活动,国资委很重视,中央企业也都在紧锣密鼓地部署和推进,中国移动在动员全员参与管理提升活动上有什么措施?

王红梅:中国移动对管理提升活动高度重视,广泛动员公司全体员工积极参与到管理提升活动中来,并采取一系列有效措施,使管理提升活动深入落实到基层一线单位。

中国移动建立了横向到边、纵向到底的组织保障体系。在横向上,专门设立了16个管理提升专项工作组,总部相关部门作为工作组牵头部门,负责专项领域管理提升工作的总体部署,推动、指导活动的全面实施。在纵向上,总部、各省(含直属单位、专业公司)、地市公司及以下单位形成管理提升三个层级,均成立了由一把手挂帅的管理提升活动领导小组和专职办公室,将管理提升工作纳入公司整体工作。

总部前后召开了3次工作沟通会,4次省公司管理提升专题讨论会,就活动开展过程中遇到的问题及时沟通交流。上海、浙江、宁夏、安徽、福建、山东、天津市公司还以专业研讨、征文比赛及内部宣传广告等方式加强宣贯工作。组织发放国资委管理提升指导手册20930套至各地市、县级单位,将国资委树立的标杆经验作为培训教材。到目前为止,中国移动通过会议、座谈、培训、交流等各种方式在全集团范围组织宣贯累计超过15万人次。

值得一提的是,中国移动还注重通过广泛的宣贯活动将管理提升活动推进到基层一线,解决生产中的实际问题。总部综合部组织开展了全集团范围内的安全大检查,深入查找和解决安全管理工作中存在的突出问题和薄弱环节;总部市场营销部、战略部、终端公司、研究院等单位积极开展到基层单位的专项调研,湖南、湖北、山东、甘肃、重庆、贵州等省公司建立了省市县三级联动工作组,及时反映基层的问题。

全面提升公司物资管理水平

国家电网:打造统一、高效的集团采购平台

■ 本报记者 张博

国家电网公司坚决贯彻国资委关于加强企业管理的各项决策部署,坚持公平、公开、公正的原则,以保障公司和电网发展、实现综合效益最大化为目标,以集约化、扁平化、专业化方向,以标准化、规范化、信息化为基础,建立健全集中管控、需求导向、质量优先、协同高效的物资采购管理体系,实现了从松散到集中、从粗放到精益、从单一采购业务向全供应链管理的转变,形成了集中统一、精益高效、持续改进、具有国家电网特色的物资采购工作新格局。

制定统一的招标采购标准体系

经过几年努力,国家电网公司以标准化建设为重要突破口,全面制定并推广应用了统一的物资采购标准。一是统一制定采购标准目录。按照“五统一”原则(统一分类编码、统一型号种类、统一技术参数、统一技术规范、统一技术接口),对各类物资型号、规格进行了统一梳理,通过精简、归并,形成了公司系统标准统一、涵盖所有电网设备材料的采购目录。二是统一制定采购标准体系。经过严格的技术论证,将专业技术标准和成熟的标准化建设成果,转化为高质量的物资采购标准,形成了106卷3694万字共2597册、涵盖13大类设备材料与服务的采购标准。三是强化采购标准的刚性执行。由上及下,建立层层应用标准审查把关机制,确保标准全面应用于电网规划、设计、建设各环节。

“ 国家电网实现了从松散到集中、从粗放到精益、从单一采购业务向全供应链管理的转变,形成了集中统一、精益高效、持续改进,具有国家电网特色的物资采购工作新格局。”

2011年,公司集中招标采购标准化率达到98%。通过科学制订并严格执行统一的采购目录及相应采购标准,实现了电网设备标准化,提高了电网设备的通用互换性,减少了变压器、断路器关键设备型号数量,降低了库存备用和运营成本。

建设集团采购电子商务信息系统

国家电网公司把信息化建设作为全面提高采购管理水平的重要抓手,经过艰苦努力,建成了以电子商务平台(ECP)和企业资源管理系统

(ERP)为核心,以一级主数据管理平台和226个电子评标室、29个电子监控室等软硬件设施为支撑的集团采购电子商务信息系统,全面提升了集团物资采购管理效率、效益,实现各类采购方式的全覆盖。在系统中全面部署了公开招标和竞争性谈判、询价采购、单一来源采购、竞价拍卖等方式,进一步完善了框架协议采购和超市化采购合同管控功能。实现供应链管理信息的全覆盖。在系统中开发应用了计划管理、采购管理、合同管理、质量监督、仓储配送、供应商关系管理、专家管理等功能模块,实现了从计划申报到废旧物资拍卖全流程的在线管控。相关信息资源共享、各项操作永久追溯。实现电子化采购功能的全覆盖。已全面应用电子化招标文件审查、发标、投标、开标、评标,以及计算机辅助评标、辅助授标等功能,实现了所有招标采购的全流程电子化操作。

强化一级集中采购管控

实施总部一级集中采购,是最大限度发挥集团化运作效益、保障物资质量、有效防范风险的根本途径。公司以统一的采购标准体系和强有力的信息化手段为支撑,不断增强一级集中采购管控能力和水平。一是不断加强一级管控力度。2009年实施物资集约化管理以来,公司建立了“总部组织实施”和“省公司组织实施”两种集中采购管控模式。今年,随着电子商务信息系统的深入应用,集中采购进一步优化为“总部直接组织实施”和“总部统

一组织监控,省公司具体实施”的一级集中管控模式。二是不断扩大一级集中采购范围。创新采购方式,对大宗通用物资推行框架协议方式采购,对办公用品推行超市化方式采购,从而不断扩大一级集中采购管控范围。一级采购比重从2005年的26%提高到目前90%。

加强物资全过程闭环管理

国家电网公司按照资产全寿命周期管理的要求,建立了涵盖需求计划、招标采购、合同管理、质量监督和供应商管理等业务的全供应链管理体系,形成闭环联动的管控机制。一是加强采购计划统筹管控。建立采购计划与工程项目管理的联动机制,统筹安排采购计划与项目实施计划,确保采购适时、供应及时。强化统一采购标准应用,从源头上为电网设备通用互换打好基础。二是加强采购结果执行的闭环管控。定标结束后,由电子商务平台自动回传招标采购结果,按标准格式生成合同文本,既方便合同签订、履约管理,也杜绝了招标后开展谈判、背离招投标文件实质内容签订合同、签订“阴阳合同”等违法违规行为,确保了采购结果与合同签订的高度一致。三是加强质量监督、供应商管理与招标采购的闭环管控。组织各单位开展供应商资质业绩核实和供应商绩效评价工作,系统收集供应商资质信息、交货履约信息、现场服务信息和质量监督信息,按照统一的打分标准,建立供应商信息档案,并与招标采购联动,保证了采购物资质量。