

中国电信：务实创新全面提升管理水平



中国电信董事长 王晓初

“

‘三个结合’就是：与日常经营工作相结合，全面推进制度规范化和流程标准化；与公司现阶段重点工作相结合，集中力量，重点攻关，着力解决影响和制约企业科学发展的突出问题；与深入学习实践科学发展观、创先争优等专项活动相结合，相互补充，相互推动，促进公司经营管理迈上新台阶。

创新能力，争取国际标准话语权。2012年中国电信集团公司完成主导和联合主导的国际标准项目达到25项，主导的国际标准 IEEE 1888(泛在绿色社区网络标准)进入 ISO/IEC，牵头在 ITU-T 成功立项智能型网络 (NICE) 两项国际标准，标志着中国电信在智能型网络研究领域起到的引领作用。

而在创新能力领域，积极探索资本合作，2012年中国电信天翼视讯公司完成运营商第一家私募，募集资金3.8亿元，估值19亿元，实现投资增值6.08倍；部分基地实现公司化，炫彩互动网络科技公司、天翼阅读文化传播公司于2012年9月成立；建立了运营商第一家专业化的创投孵化体系，上海孵化公司入选上海市级孵化器，获得全面政策支持，同时首批入驻孵化公司的14个创业团队顺利毕业，其中3个项目启动公司化投资，预计年底实现公司化。

协同发展向管理要效益

“管理提升活动是深化中国电信企业转型、创新突破，实现‘新三者’战略目标的主要抓手，同时也是做强做优、争创世界一流的综合信息服务提供商的重要基础。”上述人士说。中国电信深知管理提升是有效应对行业变化，向管理要效益，促进企业加快发展，降本增效，提升企业竞争力的迫切要求。

中国电信牢牢把握国资委对活动第二阶段“四定四落实”的要求，一方面按13+5个重点领域安排全面整改举措175项，明确责任人、完成时间、验收标准、阶段目标，以实现企业管理水平的整体提升。

另一方面，围绕9项集团层面的关键管理短板和瓶颈问题，在全面整改举措中确定53项重点提升举措，

集中资源，进行重点提升，以实现重点问题的攻坚突破。

而且多措并举，推动管理提升活动融入企业运营和员工的日常工作。在建立活动月报、例会、质量跟踪评价等工作机制，保障活动有序开展的同时，创新性地采取多项措施，推动活动深入开展。

在集团层面，不仅在总部办公系统上开通“管理提升活动”专栏，实时发布国资委和集团公司的要求，定期通报活动进展情况，促进信息交流分享，营造比学赶超帮超的氛围。

而且分批开展管理提升活动专项调研检查，管理提升活动领导小组和领导小组办公室深入部分分公司、地市级分公司、专业公司、中通服下属公司，及时掌握基层单位活动开展情况，并对基层单位开展工作情况进行指导督促。

同时，还组织开展“管理提升，青年先行”主题实践活动，充分发挥各级团委和青年员工在活动中的生力军和突击队作用，引导动员广大青年不断提高认识，提升素质，积极参与企业管理提升实践，配合企业高质量完成管理提升活动的各项目标和任务，努力促进企业的科学发展。

在基层单位层面，鼓励各单位因地制宜开展提升活动。江苏公司在省员工工范围内开展“我为管理提升献一计”大讨论活动，作为各单位、各部门整改提升思路的来源，共收集建议3867条，评选出优秀建议353条。

中国电信集团公司董事长王晓初说，“中国电信正在以管理提升活动为契机，推进全集团管理集约、组织高效、机制灵活、流程顺畅、运营卓越。下一步，中国电信将全面落实国资委四定、四落实要求，深入开展第二阶段专项提升、协同推进工作，进一步狠抓‘开源节流、降本增效’，向管理要效益。”

□ 本报记者 丁国明 万斯琴

中国电信集团公司为实现企业基业常青，正持续推动战略转型走向深入。2012年，中国电信按照国资委管理提升活动要求，以管理提升作为重要抓手，促进企业生产方式、增长方式转变，实现科学发展。截止2012年11月，中国电信集团公司经营收入增长达到公司化运营以来最好水平，主营业务收入增长高于行业平均水平，业务结构进一步优化。

管理工作“三结合”

自3月23日国务院国资委王勇主任号召在中央企业全面开展管理提升活动以来，中国电信深入学习讲话精神，召开多层次动员部署会、培训交流会，要求全集团各级单位和员工深刻认识全面开展管理提升活动的重要意义，精心组织，狠抓落实，务实推进，确保取得实效。

中国电信在国资委明确的13个重点领域基础上，结合中国电信实际，增加了规模发展以及提升创新能力、服务能力、集约能力和运营能力等5个重点领域，并将管理提升活动嵌入现有体系，注重“三个结合”。

据中国电信相关人士介绍，“三个结合”就是：与日常经营工作相结合，全面推进制度规范化和流程标准化；与公司现阶段重点工作相结合，集中力量，重点攻关，着力解决影响和制约企业科学发展的突出问题；与深入学习实践科学发展观、创先争优等专项活动相结合，相互补充，相互推动，促进公司经营管理迈上新台阶。”

同时，中国电信各级单位按照“广泛动员、学习对标、自查自纠、找准问题、决策审定”五步法自下而上开展自我诊断，正面触及问题、面对问题，不文过饰非、避重就轻。

值得关注的是，中国电信在13+5个重点提升领域梳理出省公司/专业公司/直属单位管理短板和问题893项、总部21个部门管理短板和问题190项。按照集中度、重要性、全局性原则，共确定集团级管理短板和问题50项，结合中央巡视组反馈意见和2011年审计署审计意见，提炼出9项集团级关键管理短板和问题。

目前，中国电信条款结合，自上而下开展整改提升，部分重点领域初见成效。

在科技创新管理领域，积极实施企业知识产权及标准战略，提升自主

双星环保借势铸力现生机

□ 王开良 王立品

日前，笔者在双星环保设备公司车间看到，员工们正在全神贯注、热火朝天地进行设备加工制造，焊光闪闪。

站在庞大的除尘设备旁，双星环保设备公司总经理肖焕清介绍说：“像这样的大型环保设备订单的接进，靠的就是双星‘三名’效应、规模优势、创新提质举措。”

不畏难 借力“三名”创市场

两年前的双星环保设备公司处在蹒跚起步阶段，面对产品单一、技术含量低、销路限于小厂家、产能不足等诸多困难。双星集团总裁汪海超前决策，强调环保设备市场前景广阔，应在逆境中奋进。双星机械总公司领导协同研究，将目光投向高技术、高难度、高利润产品。这让新任的双星环保设备公司总经理肖焕清充满信心。

“市场是企业的龙头”，双星环保设备公司领导班子遵照双星集团总裁汪海要求，抓生产更跑市场。从总经理开始，每位厂级领导至少挂靠一个项目，并加强对重点地区、重点企业、重点项目的挂靠，与片区销售人员一起拜访重要客户，积极借力总裁名人、双星名牌、名企“三名”优势，争取大宗订单。

领导带头跑市场，影响和带动了每个业务员主动发挥“三名”优势创市场。公司建立了大客户专人负责制，经营人员杨杰负责山东两大客户，通过定期回访，跟踪客户发展动态，顺利拿下了两个除尘项目订单；山西一家铸管厂曾选用双星中频电炉除尘设备，业务员于增伟主动多次回访，同时介绍双星最新发展情况和环保设备技术改进情况，最近与该企业签订了一台近200万元的除尘设备订单。

借力“三名”赢订单，公司有了订单，领导骨干信心倍增，员工有活干，热情高涨，企业渐现生机。

勇进取 巧搭“规模”顺风车

双星集团总裁汪海要求，各单位要发挥好集团规模优势抢市场。双星环保设备公司领导骨干提高执行力，谱写了勇进取，巧搭“规模”顺风车的新篇章。

在双星机械总公司领导协调指挥下，双星环保设备公司加强与双星铸机、双星橡胶、双星中原机械、青岛轮胎总公司等单位的携手合作，通过便捷“通道”，破除了一道道横亘在市场门口的无形之墙。如，双星轮胎硫化设备得到市场认可，双星环保设备公司便通过双星橡胶业务员推介，将双星环保设备打入轮胎厂家；东北某大型

锅炉厂使用双星铸机公司生产的清理设备，双星环保设备公司便借力双星铸机公司领导的“牵线”，赢得了该企业一燃煤锅炉除尘器订单。

“联动营销”拓市场，双星环保设备公司扩大了电弧炉除尘、中频电炉除尘、砂处理除尘、打磨除尘、焊接除尘设备市场，并新开辟了汽车拆解和电视拆解除尘、燃煤锅炉、蓄电池粉投料除尘设备市场。

夯实力 创新提质铸引擎

要将公司发展成为“小巨人”，要想不落人后，只有靠科技创新助力、靠质量提升夯基础。双星环保设备公司依靠创新驱动，用先进技术和过硬质量力量拓市场。

公司综合处领导介绍说，原先公司质量标准不高，总认为设备好用就行。有一次，双星集团总裁汪海检查发现一台除尘器“流挂”，当场给予严厉批评。公司意识到市场的高要求才是标准，于是迅速修改和完善了设计标准、制造标准，并对领导骨干实行“质量挂靠制”，对员工实行“质保金”等措施，推动了质量提升。

在公司综合处，笔者看到一份通报，因为螺旋槽堵板毛刺没有打磨，总经理自律考核800元，生产副总考核500元，综合处处长考核200元，车间

承包人考核300元。《罚上带下管理规定》得到严格落实。

“为保证装配质量，公司实施了‘制作质保金’管理办法，我安装的HR64设备出问题，丢失了110元质保金，便自我加压，创新安装FD612除尘器，全额挣回质保金，还得到车间180元额外奖励。现在大家都紧绷质量弦，不仅提高了焊接质量，而且降低了员工劳动强度。”

双星环保设备公司技术处处长介绍说，创新、技术升级只有在保证质量的前提下，才能发挥出应有的作用。在车间宣传栏，笔者看到32个精细化质量先进操作法。车间内自动焊机更是引人注目。原来，该公司除尘设备因产品性能需求，每台都要配备管道，而管道纵缝、环缝的焊接一直靠手工焊接，质量很难保证。公司便成立了“三结合创新攻关团队”，经过多次试验，终于研制出管道纵缝、环缝自动焊机，不仅提高了焊接质量，而且降低了员工劳动强度。

谈及2013年发展，该公司领导充满信心地说，十八大报告中提出要把生态文明建设放在突出地位，日益严格的环保要求将逐步拉动环保装备市场的发展。我们决心落实好总裁创新会讲话精神，敢于挑战，抢抓机遇，创新提质，力拓市场，向着打造双星环保设备名牌企业的目标奋进。

运营转型 中铝式管理

□ 本报记者 丁国明 万斯琴

以转变观念为先导，中铝公司认真查找自身基础管理存在的主要问题，重点全面落实降本、强化“三基”(基层建设、基础工作、基本功训练)为重点，夯实管理基础，强化基础管理工作在中铝公司全面展开。

从基础管理着手

近日，中国铝业青海分公司对所属各单位及职能部门申报的587项“小发明、小革新、小改造、小设计、小建议”活动成果进行了审核并现场落实，其中有539项成果效益较为显著，直接创效300余万元。

《中国企业报》记者在采访中得知，中铝公司为基础管理赋予了新的定义：为实现持续运营、提高经营绩效、落实战略措施、实现战略目标而开展管理活动所必须依赖的基本要素管理的总称，横向涵盖了生产经营价值创造的所有业务活动，纵向贯穿于从决策管理到现场基本作业单元的全过程，是一项系统工程。

而中国铝业青海分公司挖潜增效只是中铝公司全系统运营转型中夯实基础管理的一个缩影。

中国铝业山东分公司新建的产业板块，在机构、机制上，在包括劳动生产率在内的各项经济技术指标上，主动同民营企业对标，敢于向民营企业“亮剑”，基本适应了市场残酷竞争的环境，干部员工的观念也发生了很大转变。

同时还在一些关键岗位实行了特殊的薪酬机制和用工机制，从而在国际金融危机的大背景下，可以同民营企业一决高下；再做“减法”，彻底清理整顿三产实体、驻外公司及对外投资项目，减少管理层级，优化组织结构，堵塞财务漏洞，在国际金融危机来临前已基本处理完历史呆坏账、提足减值准备，从而轻装上阵，从容应对国际金融危机带来的影响。

事实上，从2009年年中开始，中铝公司开始了强化基础管理工作的探索和实践。从2010年10月开始，中铝公司从点入手，总结推进，探索强化基础管理的新手段，实施运营转型。

随着加强基础管理工作的展开，中国铝业中州分公司的烧结法挖潜改造工程获得重大进展。2009年8月29日，国优工程复审组对该工程申报“国优工程”进行了现场复查。专家组认为，该项目手续完备、工艺先进、节能减排效果显著、基础资料完整、工程实体优良、工程建设中未出现重大安全事故，同意通过复审。这不仅为危机中的中铝带来了效益，也极大的鼓舞了奋战挖潜增盈大战的中铝上下员工。

CBS 解开运营发展锁

运筹帷幄，决胜千里。按照运营转型布局，2010年10月10日，中国铝业抚顺铝业打响了运营转型试点工作的第一枪。

作为运营转型的第一家试点企业，中铝公司党组成员及抚顺铝业领导班子对这项工作高度重视，从专家进场、到技术工序改进、运营理念的转变，抚顺铝业在学习中不断寻找生机，迎来了新一轮的涅槃重生。

加强基础管理、运营转型需从细节着手。抚顺铝业通过考核一期整流变压器整流效率与变压器负荷率关系，总结出节能规律。

“调压变压器变压器在不同级数供电容量不同，在负载固定的情况下变压器的负荷率是不同的，负荷率又直接关系到变压器自身损耗高低，关系到整流效率的高低。”抚顺技术质量中心主任工程师段云龙对记者介绍说。

据此，抚顺铝业厂二所值班人员收集调压变压器在72级和73级运行时的交流电量和直流电量各10天，班长负责对统计数据的分析和计算，通过交流直流量计算出调压变压器在72级运行时整流效率为0.98225，调压变压器在73级运行时整流效率为0.98337。以日用电460万千瓦时计算调压变压器在73级运行与72级运行比较日节电能约5152千瓦时。

很快，随着运营转型知识的培训、工作卓有成效的扎实推进，运营转型工作初见成效，中铝公司上下掀起了运营转型从“要我干”到“我要干”的热潮。

调动了人的积极性和能动性，管理难题在科学方法的指导下一一破解。抚顺铝业炭素厂通过系统诊断并改进，使中频炉炉次由原来的23炉次提高到现在的65炉次，提高了183%；华泽铝电通过设立富有挑战性的目标、通过看板管理等手段，实现电解槽平均单台置换又缩短1天，在国内同行业工期第一、质量第一。

2011年10月24日，以中国铝业广西分公司为试点的中铝公司业务系统(CBS)正式启动，拉开了CBS正规化建设的序幕。广西分公司成立了专门的CBS构建团队，如火如荼地开展构建工作。

“第一阶段主要是完成公司愿景、战略目标以及发展理念描述，第二阶段是进行基本模块的建立，接下来是模块细分的简历、功能模块评价体系 and 产线细分调整等几个阶段。”中铝公司聘请的咨询专家对记者说道。

在构建CBS的过程中，广西分公司员工积极为运营转型建言献策。CBS构建了一整套持续改进的机制体制，从持续改进的组织架构、人员构成、绩效考核、能力培训、职业通道等构建了一系列管理考核制度。

2012年3月份，中铝公司业务系统(CBS)深化推进工作在中国铝业广西分公司正式启动，这标志着中铝公司运营转型系统化、持续化、制度化的实践机制正在推广和深化。