

赢转型先机 迈“管理提升”坚实步伐

——山东省国资委主任谭成义访谈

■ 本报记者 蒋皓

全国国有资产监督管理工作会议虽然结束了,留给人们的思考却并没有结束。山东省作为有突出典型经验的地方国资委备受瞩目,记者观察到山东的特点是,改革创新“精气神”很足,中央精神“吃得透、干得准”,工作贯彻起来雷厉风行、绝不拖泥带水,与王勇主任会上强调的“改革的事看准一项干一项”的提法超强合拍。会后,记者专访了谭成义主任,从几个角度进一步探讨了夯实地方国资工作的优秀经验。

《中国企业报》:“管理提升”是一个永恒的主题,也是今年国资委三令五申的重点,山东省国资委落实得如何?

谭成义:山东省国资委认真贯彻落实上级要求,把管理提升与体制机制创新、科技创新有机结合,迈开了坚实的步伐。我们在实践中紧紧抓住制约企业做强做优、实现科学发展的管理短板和瓶颈,坚持以科学化、市场化、国际化为导向,解放思想,创新思维,运用国内外现代企业管理的理论和实践成果,引导企业着力建设以战略管理为先导,以集团管控为保证,以对标管理为手段,以全面预算管理、全面风险管理、全员绩效考核为重点,以信息化建设和人才队伍建设为支撑的现代企业管理体系,着力构建适应市场经济发展要求的管理提升动力机制、运行机制、保障机制,达到基础管理明显加强、管理现代化水平明显提升、管理创新机制明显改善、综合绩效明显改善,创造一批企业管理创新优秀成果,建设一批高水平管理创新示范企业,培养一批优秀经营管理人员的目标。

《中国企业报》:具体采取了哪些措施达到了这样的效果呢?

谭成义:首先,为保障省管企业沿着正确的路径实施管理提升,我们

明确了四项原则:

一是理念为先,机制为本。二是系统提升,整体优化。三是注重效益,协同发展。四是因企制宜,务求实效。

其次,抓重点谋突破。从省管企业实际出发,组织企业对照八项能力确定管理提升的重点领域。一是围绕提升科学决策能力,引导企业加强各层级治理结构建设,健全决策机制,完善决策方式,规范决策程序,强化决策责任。二是围绕提升资源整合能力,引导企业加强战略管理,聚焦主业,优化资源配置,完善管控体系,发挥集团整体优势和协同效应。三是围绕提升价值创造能力,引导企业创新商业模式。四是围绕提升员工履职能力,引导企业建立学习型组织、员工职业发展规划和多元晋升通道,推行全员业绩考核,发掘员工潜能。五是围绕提升风险防控能力,引导企业建立全面风险管理体系,开展投资并购等重要事项的专项评估,加强重大风险预警和防控。六是围绕提升精细化管理能力,引导企业加强管理的制度化、规范化、标准化建设,强基固本。七是围绕提升管理信息化水平,引导企业充分运用现代信息技术,建立管理透明、系统集成、授权受控、安全可靠的综合管理信息平台。八是围绕提升软实力,引导企业加强文化建设、品牌建设、知识管理,认真履行社会责任。

再次,实施工程做载体。我们开展了为期三年的管理提升工程,划分了查找问题、系统提升、总结表彰三个阶段,分别从国资委和省管企业两个层面提出了保障措施。

《中国企业报》:请您结合省管企业的案例谈构建现代企业管理体系的经验。

谭成义:省管企业基本建立起符合现代企业制度要求、适合企业自身特点、能够调动权属企业积极性的管控体系。例如,齐鲁证券建立了“客户



驱动式”的矩阵型组织架构。山东黄金集团建立了对标—认识差距—管理创新—业绩提升—再对标的完整闭环机制,确立了黄金产量 2015 年进入世界前十名,2020 年进入世界前五名的发展目标。

我们聘请 100 多名国内知名专家分别对省管企业“十二五”发展规划逐户进行评审,停止单纯以扩大规模为目的的投资。共压缩非主业、亏损行业投资 239 亿元。推行了全面预算管理、全面风险管理、全员业绩考核。例如,兖矿、重汽集团建立了基于战略导向的目标责任制考核体系,山东能源龙矿集团建立起工作业绩与综合素质双维度、定量与定性考核二元链接的全员考核体系,国有资产保值增值的责任得到有效传递。

《中国企业报》:在创新商业模式、加快企业转型升级方面取得哪些成效?

谭成义:2012 年我们决定将商业模式创新,作为指导省管企业转方式调结构的总抓手和突破口来推进。只有大力推进商业模式创新,才能把转方式调结构的各项措施转变为自觉行动,实现由点到面、由分散到集成的转

变,形成市场竞争新优势。通过管理提升,一是促进了企业生产经营平稳运行。2012 年 1—11 月份,省管企业实现营业收入 5916 亿元,同比增长 10.11%。多数省管企业市场占有率保持稳定,部分企业实现提升。淄矿集团煤炭年产量从两年前的 2000 万吨提升到今年的 4000 万吨。山东黄金矿产金产量和效益跃居全国黄金行业第一位。二是促进了降本增效取得成效,1—11 月份省管企业管理费用占营业收入比率同比下降 0.15 个百分点,节约管理费用 8.87 亿元。融资结构优化,节省利息支出 8 亿元。三是促进了资源整合产业升级。739 户权属企业中,532 户完成了重组,200 户长期亏损企业被清理注销,有效提高了企业的资产质量。四是促进了企业体制机制的市场化,市场化选人用人比例超过 80%。五是促进了科技创新体系建设。山东重工研发中心发展到“四国十地”、山东能源推动实施七大领域的 47 项年度科技项目。六是促进了企业价值创造能力的提升。鲁信集团通过为客户提供一揽子综合解决方案实现收益的整体放大,2012 年营业收入、实现利润同比分别增长 45%、8.3%。

中国电信:移动业务用户将达 2 亿户

■ 本报记者 丁国明 陈欣媛

“2013 年中国电信移动业务用户预计将达 2 亿户左右,其中 3G 用户超过 1 亿户,各类终端销量将达 8000 万部,其中 80%以上是智能机。”1 月 14 日,中国电信携手高通公司共同主办的“2013 中国电信 CDMA 终端产业链年会”在京举行。

一直以来,CDMA 终端产品的日益丰富、销量的快速增长,有力推动了中国电信天翼用户的规模发展。

数据显示,截至 2012 年 11 月,中国电信移动用户数超过 1.58 亿户,其

中 3G 用户超过 6585 万户,持续保持全球最大的 CDMA 运营商地位,规模优势进一步显现。

2012 年,中国电信与产业链合作伙伴齐心协力,取得了突出的业绩。其中,CDMA 终端产业链合作伙伴规模不断扩大。2012 年,CDMA 终端产业链上游各类合作伙伴数量比 2011 年增加 70 余家,总数达 483 家。天翼终端市场的规模化发展,也有力促进了天翼终端社会化运营水平,为天翼终端的发展作出了重要贡献。

值得关注的是,中国电信与各类社会渠道合作伙伴的合作不断走向

深化。以终端直供等为切入点,打造更加适合 3G 智能手机的多渠道、扁平化销售渠道模式,组织厂商和渠道商开展多种形式直供,目前全国超过 9 万个的社会渠道销售网点。

同时,在终端服务方面,体验营销和 3G 辅导也走出了一条适合 3G 智能终端发展的新路,率先建设 3G 手机应用辅导站,与售后服务商、销售商等各类合作伙伴,共同开展对用户的 3G 应用辅导,目前已建成 3G 手机应用辅导站 5 万多个,辅导员 14 万人。天翼终端整体运营的差异化能力初步形成。

作为综合信息服务提供商,中国电信始终高度重视与产业链伙伴的深入合作。2013 年,中国电信将加强和深化社会渠道合作,坚持终端引领、大力开展体验营销,坚持开放合作,为广大合作伙伴创造新的发展空间。

中国电信董事长王晓初说,“中国电信将以更加开放的态度与大家共创共赢信息化未来,以更加开放的措施促进终端产业繁荣,积极扩大用户和终端的规模,提升产业和社会效益。中国电信将联合产业链打造全系列智能手机,为不同客户群提供更为丰富的产品。”

2012 年度圆满收官

南航安全飞行 1037 万小时

■ 本报记者 丁国明 万斯琴

2012 年 12 月 31 日晚 23 时 38 分,随着 CZ3100 航班(B777 飞机)平稳地降落在广州白云国际机场,南航又实现了一个安全运营年。至此,南航已累计安全飞行达 1037 万小时,连续保证了 223 个月的空防安全(不含厦航),续写了中国民航最佳安全纪录。

安全运营稳中有进

2012 年 12 月 31 日晚,中国南方航空集团公司总经理、中国南方航空股份有限公司董事长司献民,中国南方航空集团公司党组书记、中国南方航空股份有限公司总经理谭万庚,民航中南管理局局长蒋怀宇、中国南方航空股份有限公司党委书记张子芳和民航广东监管局、民航中南空管局、广东省机场管理集团、华南蓝天

航油公司等单位的领导分别在北京、乌鲁木齐、广州等地迎接南航在当地的本年度最后一个航班,向机组人员和乘客送上新年的祝福,并慰问在寒风中坚守岗位的工作人员,向这些幕后英雄致敬。

值得关注的是,2012 年,南航圆满完成了党的十八大、两会、伦敦奥运会等重大航空运输安全保障工作,在公司规模与安全运营等方面迈上了新台阶,实现了双丰收。

据南航集团宣传部相关人士介绍,2012 年,南航共新引进飞机 56 架,目前已拥有先进运输机 491 架,机队规模世界第三、亚洲第一。南航 2012 年全年共安全运输旅客 8646.96 万人次,货邮运输量 123.01 万吨,运输总周转量 161.34 亿吨公里,同比分别增长 7.18%、8.37%和 11.57%,年旅客运输量继续保持全球第三、亚洲第一。

在经营发展突飞猛进的同时,南

航从飞行、机务、运行控制乃至技术创新等各个方面建立安全长效机制,全力保证飞行安全和空防安全。2012 年 9 月 28 日,南航以累计安全飞行 1000 万小时,连续保证 219 个月的空防安全纪录,平安运输旅客 5.4 亿人次的成绩,在中国民航率先获得“飞行安全钻石奖”。

南航继续保持着国内安全星级最高、安全业绩最好的航空公司的骄人业绩,安全运营在国际上处于一流水平。

打造世界一流规模网络型航空公司

2012 年是南航深入推进战略转型的一年,通过不断完善航线网络,南航的国际及地区航线座公里占比将接近 30%,通过与天合联盟成员的合作,航线网络通达全球 187 个国家

和地区的 1000 余个目的地。

在推进战略转型过程中,南航进军了第六航权市场,提出了具有南航特色的“广州之路”(Canton Route)。

为配合国际化发展步伐,南航大力提升软硬件服务标准,打造国际知名服务品牌。2012 年是南航“国际品牌服务年”,南航通过借鉴 SKYTRAX 星级评定方法,以顾客体验的提升作为衡量服务工作成效的唯一标准,通过提升旅客在空中服务、机场地面服务以及营销服务等三方面的体验,全面提升南航国际化服务水平,如为了使中转流程更加优化,南航在澳新、伦敦航线全面实现国际中转行李“通程联运”,在广州白云机场取消第六航权旅客二次安检,增设国际转国内安检通道,节省旅客转机时间。

新年有着新挑战。据介绍,2013 年,南航将新增飞机 85 架,南航机队规模将超过 500 架,实力进一步加强。

“东风”去年销售汽车创新高

■ 张玲 本报记者 丁国明

2012 年,东风汽车公司直面汽车行业“微增长”和钓鱼岛事件影响,沉着应对各种风险与挑战,各项事业实现了持续稳健发展。据销售快报显示,东风公司去年全年销售汽车突破 307 万辆,继续保持历史最好水平,销售规模稳居行业第二,经营质量总体稳健,收益性良好,国务院国资委考核指标全面达成。

2012 年,东风公司实现销售 307.8 万辆,其中销售乘用车 245.5 万辆,同比增长 5.42%,销售商用车 62.3 万辆。2012 年,东风自主事业进一步发展,共销售自主品牌汽车 112.1 万辆,位居行业前三。东风自主品牌商用车实现销售 60.6 万辆,继续保持国内领先水平。东风自主品牌乘用车销量增幅高出行业 20 个百分点,其中,东风风神、东风风行、东风郑州日产等东风品牌乘用车实现销售 42.8 万辆,同比增长 7.67%;东风裕隆纳智捷、东风日产启辰、东风本田思铭等其他自主品牌乘用车实现销售 8.7 万辆。东风公司去年全年海外出口 8 万辆,创历史新高,海外事业进入加速发展新时期。

2012 年,东风公司各主要事业单元实现稳步发展。东风乘用车公司销售汽车 6 万辆,同比增长 131.2%;东风日产乘用车公司销售汽车 77.3 万辆;神龙汽车有限公司销售汽车 44 万辆,同比增长 8.88%;东风本田汽车有限公司销售汽车 28.2 万辆,同比增长 10.45%;东风悦达起亚汽车有限公司销售汽车 48 万辆,同比增长 11.08%;东风商用车公司销售汽车 32.92 万辆;东风汽车股份有限公司销售汽车 34.77 万辆;东风小康汽车有限公司销售汽车 29.54 万辆;东风裕隆汽车有限公司销售汽车 3.11 万辆。

“内参”融入 湘西山水人文精魂

■ 萧何 本报记者 丁国明

中国最优质的白酒产区,同样地处这一纬度带上。中国白酒金三角核心地带的泸州、宜宾,仁怀在北纬 28 度附近,素有中国“醉乡”之称的湘西也在北纬 28 度附近。泸州、宜宾、仁怀分别酿出独具特色的世界美酒泸州老窖、五粮液、贵州茅台,而湘西则融三者之长,酿出了低调奢华、别具一格的“内参”。

湘西有最优质的酿酒窖壤:窖泥是白酒功能菌生长繁殖的载体,湘西黄壤铁、钙含量低,质地细腻,粘度适宜,持水性强,PH 值在 6 左右,是南方特有的生产优质窖泥的首选泥种。优质的泥种、理想的微生物环境、驯良的菌源、神秘的窖泥培养配方,生产出富含多种有益微生物、利于发酵生香的优质窖泥,这是成为“内参”酒风骨的关键所在。

湘西有最具原生态的酿酒环境:原始奇绝的自然景观遍盖全境,“内参”酿酒基地群山环抱,丛林茂密,土质温润,泉流潺潺。

优质的生态环境,是酿就低调奢华、品质卓绝的“内参”酒最基本的条件。

人文深厚 融入璀璨千年的湘西酒魂

湘西是一块古老神秘的土地。湘西位于荆楚文明之西隅、巴蜀文明之东陲,古有“武陵蛮”地和“五溪蛮”地之称。这里峰峦险峻,山川秀美;这里民族集聚,和谐交融;这里民风淳朴,重情厚义;这里崇尚祭祀,祀神歌舞千年不衰。

在湘西独特而瑰丽的民族文化景观中,酒文化就是其中的一朵奇葩。境内居住的土家族、苗族、侗族、瑶族、白族等少数民族儿女历来深谙酿酒之道,创造了灿烂的民族酒文化。

湘西自古素有“醉乡”之称,而横穿湘西的西水素称“酒河”。

沈从文的文朴实无华,温情融融,似星斗包容世界,如烛光淡照人生;宋祖英的歌亲和纯美,婉转动情,似苗山明月照,如清泉天上流;黄永玉的画,自由洒脱,幽默犀利,似万荷齐狂舞,如曲水之流觞。我们可在沈从文如诗如歌的散文小说里,闻到湘西古镇边城、河随吊楼、摆渡老店的酒香;可从宋祖英《阿公的酒碗》里看到湘西大碗酒里晃动的银光;可从黄永玉的《打牙祭》、《酒鬼背酒鬼》、《清明酒鬼图》中读到湘西人自由洒脱的酒风。

正如沈从文的文、黄永玉的画、宋祖英的歌一样,“内参”美酒吸吮了湘西的山水灵性,择取湘西民间酿酒技艺之精髓,融入湘西人文精魂,才落得如此不加雕饰,浑然天成,成为中国博大精深酒文化的重要组成部分。

兼收并蓄 酿就精妙绝伦的“内参”美酒

在湘西,“鬼”代表着一种超越自然、超越自我的神秘力量,“鬼”诉求着一种自由洒脱的无上境界,“鬼”兆示着一种人与山水对话、与自然融合的精神状态。崇尚祭祀、敬重鬼神,代表了湘西人对自然的敬畏,与自然的完美相融。

“内参”酒酿酒基地,龙、凤、兽三眼清泉,清澈甘甜、春夏不溢、秋冬不涸,成为酿制和勾调“内参”酒的血液。“内参”酒酿酒基地方圆十余平方公里内,均被划为了地理生态环境保护区。

但“内参”的酒酿大师们,并没有依仗得天独厚的山水,沉浸在祖辈的辉煌里停滞不前,而是不断开拓创新,兼收并蓄,终于酿出了独具特色的“内参”佳酿。

酿酒大师在传承湘西民间酿酒工艺秘方基础之上,大胆吸纳现代酿酒工艺,吸纳各家之长,融汇成自己的独特工艺,在用曲、用水、用泥、用料上独特考究,酿制工艺、勾兑工艺和贮藏工艺独具匠心。

“内参”酒采以颗粒多粮原料配方,粮醅二次清蒸清烧,以小曲培菌糖化、高温曲堆积筛选菌群、中偏高温曲入窖,以续渣老窖发酵提质增香,经地窖、溶洞存贮数年,再经大师精心勾调而成。

“内参”酒色清亮透明、窖香芬芳馥郁、酱香幽雅协调、口味醇甜柔和、酒体爽净悠长、浓香带酱、酱不露头,兼具“浓型之芳香、酱型之细腻、清型之纯净、米型之优雅”。使“内参”酒能在浓香、酱香、清香之间协调分配,巧妙结合、游刃有余。

“内参”酒以兼收并蓄、低调奢华的姿态,卓越的品质,赢得了国内众多高端消费者的推崇与青睐。