

创新运营管理模式建成“海外大庆”

1993年,中国石油扬帆出海,实施国际化经营。二十年来,公司探索形成了海外油气项目投资与运营管理的“六化”模式,成功建成了中国石油工业的首个“海外大庆”。

中国石油海外勘探开发公司是代表中国石油天然气集团公司、中国石油天然气股份公司负责海外投资业务的专业分公司,归口运营与管理中国石油海外勘探开发、长输管道和炼油化工等海外投资项目。1993年,在改革开放和经济全球化的大背景下,在党和国家“充分利用国内外两种资源、两个市场”重大决策的指引下,中国石油扬帆出海,实施国际化经营。

面对多变的全球政治经济态势、激烈的国际市场竞争和动荡的东道国投资环境,公司实现了从“走出去”到“走上去”的历史跨越。2011年,中国石油海外油气作业总产量突破1亿吨,权益产量超过5000万吨,规模与大庆油田相当,成功建成了中国石油工业的首个“海外大庆”。

国际化经营是完全竞争环境下的市场化运作,是东道国复杂多变的政治、经济、社会条件下的开创性探索,是资金、技术、人才等资源在全球范围内的优化配置,是全球化、多民族、多文化背景下的包容性发展。与国内一般性商业活动相比,海外油气合作有着自身的特点。一是“多样性”,二是“时效性”,三是“高标准”,四是“高风险”,五是“多元化”,六是“战略性”。

二十年来,公司以保障国家能源

安全、推进中国石油“综合性国际能源公司”建设为使命,积极实施“走出去”战略,探索形成了海外油气项目投资与运营管理的“六化”模式,即:全球化思维,专业化管理,差异化策略,项目化经营,一体化运作,本地化立足,同时,注重以人为本,分层次锻炼培养中方员工、本地员工和国际雇员,有效支撑海外业务发展;构建内控与HSSE管理体系,切实增强了海外业务的抗风险能力。

二十年的海外投资与运营实践,公司总结探索了一些经验性、规律性的认识。始终坚持以效益为核心,是海外投资与运营的根本动力和可持续发展

的基本保障。充分利用母公司综合一体化优势,是成功拓展海外市场的制胜法宝。持续优化项目管控模式,是海外业务实现成功运营的机制保障。找到差异化的突破口,是发挥比较优势、培育核心竞争力的有效途径。注重顶层设计与战略布局,是引领企业持续成功的关键。具有全球视野、熟悉国际行业惯例、善于驾驭复杂环境的人才队伍,是跨国经营管理最宝贵的资源。既要敢于冒风险,又要善于通过有效的风险管理手段化解跨国经营挑战。坚持互利共赢,成为东道国政府和企业可信赖的合作伙伴,是企业实现可持续发展的必要条件。

强化创新驱动 提高企业发展质量和效益

(上接第一版)据统计,我国钢铁、水泥、电解铝、平板玻璃、焦炭等行业的产能利用率大体在70%左右,而国际上衡量比较正常的市场竞争,产能利用率超过85%比较正常。光伏设备、多晶硅、风电设备、某些新材料等新兴产业也出现了同样的问题。作为制造业大国,产能过剩不仅会造成大量资源浪费,而且使整个行业陷入困境,一批企业将被迫关闭或重组。现实迫使我们必须从创新中寻找新的出路。

应该看到,当前我国企业在遭遇巨大发展难题的同时,也面临前所未有的历史机遇。紧跟时代,顺势而为,不失时机地实施互联网时代的管理变革,就是这种历史机遇之一。本世纪以来,信息革命迅速延伸至各产业领域,以互联网、物联网、云计算、大数据等为代表的信息技术正在全面变革传统管理和企业的运营方式,为我们实施商业模式创新提供了各种潜在的可能性。从这几年全国企业管理创新成果可以看到,一批企业率先起步,果敢变革,已经借信息化的东风,从同质化竞争中脱颖而出。海尔集团从日清日高、到以市场链为纽带的业务流程再造、到以自主经营体为基础的单人单岗管理,反映的是企业管理随当代信息技术发展而逐步升级,并全面完成了互联网时代新的商业模式的构建;中广核工程公司以信息网络为载体,实施产业链上下游企业在技术创新、项目群管理、创新联盟建设等方面全方位合作,探索出了一条主导产业链协同创新的新路;杭州制氧、中海气电、陕鼓集团等以本企业核心技术或优势资源为龙头,整合供应链合作各方,实现了从生产型企业到生产服务型企业的转型;中石化西气东输工程、四川电力和山东电力应急救援体系,通过全范围覆盖、全过程监控的信息平台建设,全面提高了企业的运营效率。以上案例,为我们提供了互联网时代企业商业模式创新的有益经验,值得好好总结和推广。

发挥技术创新主体作用

转方式、调结构,关键还是要提高技术创新能力。近几年来,国家陆续制定了各项推动企业开展技术创新的政策。今年1月,国务院办公厅发布了《关于强化企业技术创新主体地位、全面提升企业创新能力的意见》,提出促进创新要素向企业集聚,到2015年基本形成以企业为主体、市场为导向、产学研相结合的技术创新体系。目前,企业技术创新已有了一定基础。2012年,我国全社会用于研发的支出中,企业投入占比达74%。国家认定企业技术中心累计达887家,省级企业技术中心达8137家。

企业要真正发挥出技术创新主体作用,就必须从长远考虑,加大研发投入,加强研发能力建设,建立和完善技术创新体系。要根据行业发展和客户需求选择创新重点,集中资金、人员、设备等资源有效开展技术创新,争取在某个行业、某个领域或某项产品上成为技术领先者。要加强产学研、上下游、国内外合作,有效整合企业外部资源,共同开展技术攻关和技术推广,引导开展技术创新活动。要加强技术创新成果的应用,促进企业依靠技术进步提高发展的质量和效益,增强市场竞争能力。

强化生态文明建设

我国到现在还没有完全摆脱一些发达国家曾经出现的先污染、后治理的工业化模式,特别是由于重化工业快速发展,带来了严重的生态问题。据统计,2011年全国地表水总体为轻度污染,地下水优良率仅占11%;工业固体废物综合利用率为60.5%。2012年未达到第一类海水水质标准的海域面积达17万平方公里。今天,中国有5个城市名列全球十大污染最严重的城市之列,全国500多座城市中大气质量符合世界卫生组织标准的不到1%。二氧化碳排放量已居世界第一,人均排放量也高于世界平均水平。土壤污染也日益严重。

面对资源约束趋紧、环境污染严重、生态系统退化的严峻形势,党的十八大提出必须树立尊重自然、顺应自然、保护自然的生态文明理念,把生态文明建设放在突出地位。企业在生态文明建设方面承担着十分重要的责任。当前,要加强生态文明教育,营造珍爱自然、保护环境、节约资源、杜绝浪费的良好氛围。要大力实施清洁生产,通过产品开发、加工制造、营销服务和回收利用的全过程严格管理,打造资源节约型、环境友好型企业。要注重发展环保技术和环保产业,促进资源的有效利用和生态环境的改善。

不断深化内部改革

转变传统发展模式,提高企业发展质量和效益,必须加快体制机制创新,特别是要加快市场化改革、国际化运营、信息化提升,以促进企业变革。国有企业要适应强化市场在配置资源中的基础性作用要求,顺应不同所有制企业平等竞争、混合所有制加快发展的趋势,大力推进股权多元化改造,完善公司治理结构,提高市场化运作水平,增强发展的内在动力;民营企业在发展壮大过程中,要探索“去家族化”,使所有权与经营权适当分离,实现永续经营和规范化管理。

加入世贸组织极大地促进了我国经济与世界经济的融合,提高了企业国际化水平。国际金融危机的爆发,为中国企业实施“走出去”战略、向跨国企业发展带来良好机遇。适应经济全球化的新形势和全面提高开放型经济水平的新要求,企业必须努力学习国际规则、掌握国际规则、适应国际规则,并按国际规则办事。同时,参照国外跨国公司的管理模式和运营机制,加速体制变革。

面对信息技术的快速发展和广泛应用,企业必须运用信息技术手段优化业务流程,推动工艺设计仿真化、加工装配数控化、质量检测自动化、业务管理信息化,加快制造模式向数字化、网络化、智能化、服务化转变。适应电子商务的发展,加快改变生产和营销模式,提高客户响应能力。

依靠创新驱动,提高发展质量和效益,企业必须付出艰苦的努力。从长远看,创新是企业做大、做强、做优的必然选择,也是中国企业的历史责任。

(本文系王忠禹在2013年全国企业管理创新大会上的讲话,发表时略有删节)

遵循成长规律培育航天科技英才

中国航天科技集团公司实施人才优先战略,按照人才分层分类差异化管理原则,培养造就了一支以30余名两院院士、100余名国家级专家为代表的充满活力、奋发有为的航天科技人才队伍。

中国航天科技集团公司是中国高科技战略型企业集团,也是中国航天科技工业的主导力量。多年来,集团公司大力实施人才优先战略,按照人才分层分类差异化管理原则,遵循人才成长规律,不断创新人才工作机制,着力突出实践成才特色,依托重大航天工程、重点型号任务,吸引凝聚人才、锻炼培养人才、激励发展人才,努力营造良好的工作、生活环境和学术氛围,培养造就了一支以30余名两院院士、100余名国家级专家为代表的充满活力、奋发有为的航天科技人才队伍,为航天事业的快速发展提供了坚强的人才支撑和智力支持。

遵循人才成长规律,实现人才管理战略化、科学化

一是研究科技人才特征,提炼人才成长规律。通过总结航天科技人才成长特点,航天科技集团将科技人才分为骨干、专才、将才、帅才和大家等5个层次;其中,骨干是承担型号任务的主体力量,专才是各专业技术领域的技术带头人,将才是组织型号研制的总指挥和总设计师,帅才是实现航天里程碑式跨越的型号系列总师和领域首席专家,大家是引领航天技术战略发展方向的技术开拓者和杰出科学家。

二是强化顶层设计,深入推进人才优先战略。按照型号每推进一个阶段,人才就要跟进一批、储备一批的思路,坚持做到人才发展战略与集团公司发展通盘考虑、同时部署,人才队伍建设目标与集团公司

总体发展战略相适应、相配套、相衔接。

三是把握主业需要,实现科技人才科学管理。坚持实施人才分层分类差异化管理,对型号研制队伍,按照“引进急需、加速培养、优化配置、鼓励发展、强化激励”的思路,重点突出队伍的整体开发和均衡发展。

注重平台和通道建设,加速科技人才有序发展

一是实施人才接力计划,着力培养科技将才。注重在重点型号研制、

重大技术攻关中考察德才表现;及时选拔政治素质好、技术水平高、组织能力强、工作实绩优的科技骨干、专才担任型号总设计师、总指挥,让他们在创新思维最活跃、创新能力最旺盛的黄金期得到重用。

二是拓宽职业发展通道,推动科技专才有序发展。在原有专业技术职务的基础上,根据型号研制和技术创新等不同技术岗位的特点,航天科技集团公司建立了研究、设计、工艺、质量、标准化以及产品化等专业技术队伍,设置了技术主管、主任师、总师、首席专家等7个不同等级的技术职务发展序列,明确了相应的管理要

求、任职资格以及考核办法,建立了分层分类、进退有序的科技人才职业发展体系;根据航天技术的发展需求,明确了11大类、27个航天主体专业,形成了由国家级专家、集团公司学术技术带头人、院(厂所)级专家组成的三级专家队伍。

三是加强知识管理和传帮带,提升科技骨干能力素质。航天科技集团公司利用航天器的数字化协同工作平台,将最先进的工具集成,把所有型号的历史数据集成,把各个专业的研究成果集成,建立网络化的知识管理系统,把前人的实践经验变成标准、化为财富。

造、自主建设和自主运营,加快我国自主化的核电工业体系建设。

为此,必须探索形成一种中国特色的核电发展模式,充分利用国内市场优势,在政府有关部门的支持下,以国内龙头企业为主导,通过产业链上下游企业的协同,建立自主化的核电工业体系,全面推动先进核电技术、装备制造、工程建设和运行服务等相关产业环节的协同发展。工程公司作为中国第一家核电专业化工程公司,有责任、有义务、也有能力在这一历史使命中发挥重要作用。

工程公司推进协同管理的基本理念有四点:一是确保核安全。二是市场驱动,要充分发挥“客户需求、市

场订单”的牵引作用,建立产业链上下游协作机制。三是开放协作,要以全球化的视野和开放包容的心态,广泛吸引国内外同行、研究机构等加入到协同体系中。四是共同发展,要以共同走向国际核电市场为目标,协同平台内企业,推进技术与产品创新,为中国核电企业走出去创造良好的生态环境。

最终,要构建一个覆盖全产业链的多层次、全方位的协同管理体系,具体包括:第一层是企业内部价值链的协作和项目群的协同。第二层是建立工程公司与上下游企业之间的产业链协同创新体系。第三层是围绕产品创新建立工程公司与产

业链内企业、业主、政府、高等院校、研究机构等相关方共同参与的外围协同体系。第四层是推动中国先进核电产品走向国际市场,形成国际协同体系。

在此基础上,掌握核电总体架构技术,形成产业协同基础,推进专业化和平台化,发挥技术引领作用,推进产业链上下游企业协同创新,构建伙伴型质量管理体系,推进全产业链质量协同,实施企业机制改革,推进AE公司内部组织协同,实施“大工程”、“大项目”管理,推进项目群管理协同,从而达到以打造国际一流核电AE公司为目标协同管理效果。

协同管理成就一流核电 AE 公司

中广核工程有限公司推进产业链上下游企业协同创新,构建伙伴型质量管理体系,推进项目群管理协同,从而达到以打造国际一流核电AE公司为目标协同管理效果。

中广核工程有限公司(以下简称“工程公司”)成立于2004年,其前身是广东核电合营有限公司工程处(1987年至1995年,负责大亚湾核电站工程建设)、岭澳核电有限公司工程处(1996年至2003年,负责岭澳一期核电站工程建设),是中国广东核电集团有限公司的全资子公司,是中国第一家核电专业化工程公司,主要承担核电工程总承包工作。

自2004年起,中国的核电政策从“适度发展”转向“积极推进”,核电产业进入规模化、批量化发展阶段。同时,国家明确了核电站“四个自主化”发展要求,即自主设计、自主制