【走进国资】

厦门市国资委:培育中国一流企业集团

高建生 刘北飞 吕晓艺

2013年,厦门市国企营业收入增幅、利润增幅均高出央企和地方国企发展水平。2013年12月,在“厦门国有企业管理提升经验交流会”上,厦门市国资委披露了一组数据:

截至2013年11月底,厦门国有企业资产总额5880亿元,同比增长8.2%;实现销售收入2840亿元,同比增长17.8%;累计实现利润总额84亿元,同比增长12.7%,特别是上缴税金102亿元,同比增长5.8%。1—10月份厦门市国资监管企业累计实现营业收入、利润总额和上缴税费分别比全国地方国有企业平均水平高出4.3、12.7和6.6个百分点。

“地方国资委在完善国资监管制度、推进国企改革发展方面,克服了很多困难、取得了很大的成绩,很多工作走在全国前列,值得国务院国资委学习借鉴。”2013年11月,在深圳举行的全国国资委主任会议上,国务院国资委副主任孟建民对厦门国企的亮眼表现给予了充分的肯定。

在经验交流会上,厦门市国资委主任林杰表示,在复杂的经济形势下,厦门国企的抗风险能力不断增强,降低成本、增加效益,管理水平持续提升,推动了企业整体效益的提高,轰轰烈烈地开展了一年多的“管理提升活动”功不可没。

适应新一轮国企改革的要求

十八届三中全会的召开,吹响了新一轮深化国有企业改革的号角。林杰表示,厦门市国资委今年的工作重点是按照市委、市政府的要求,全面深化国有企业改革。改革重点是完善监督管理体制、发展混合所有制经济、加快产业布局和调整、推动国企转型升级、推动资产证券化等方面。

毫无疑问,这一系列改革举措对企业的管理提出了更高的要求。与此同时,从外部经济形势来看,当前,中国经济已进入“紧约束”、“高成本”时代,企业必须有效摆脱土地、劳动力等资源的过度依赖,更多地依靠科技、管理、人才等资源来发展。

> 给企业搭建一个交流的平台,目的是总结经验,查找差距,加快形成管理提升、助推企业发展的常态机制。

面对新一轮科技革命及国际资本流动和产业结构转型的大趋势,只有通过管理提升,走内涵式发展道路,企业才能实现转型升级。

“今天是给企业搭建一个交流的平台,目的是总结经验,查找差距,加快形成管理提升、助推企业发展的常态机制。”会议一开始,林杰就表态道,会后还将组织企业领导深入企业现场,观摩、交流、学习,提升企业管理能力。

管理提升与生产经营相结合

对于20多家厦门国企“一把手”而言,这如同是在上交一张努力了一年的答卷——题目从2013年9月开始,厦门市国资委印发了《关于所出资企业管理提升的指导意见》的通知。从会上热烈的发言和厚实的《材料汇编》便可看出,这一年来各家企业普遍能将管理提升活动与日常生产经营紧密结合,围绕指导意见提出的15项管理提升重点任务,根据企业自身特点,创新管理,形成了一批有企业特色的管理经验和做法。

> 厦门市国资委印发了《关于所出资企业管理提升的指导意见》的通知,提出15项管理提升重点任务,形成一批有企业特色的管理经验和做法。

“管理水平发展到什么程度,就支撑企业发展到什么程度。”建发集团在2013年成为厦门首家千亿级企业,总经理吴小敏说,“建发的管理特色,就是简洁明了,导向性清晰,所有管理工作围绕健康发展、可持续发展这个中心来开展。”在推进信息化建设方面,通过“I建发”等各种移动应用,方便了外出期间的办公,网上考核测评、网上会议预定、流程中心等提升了相关工作的便利性和效率。

翔业集团进一步优化投资管理的战略地位,成立企划部、计财部、法务部、规建部等部门组成的投资咨询委员会,不断完善专家论证制度,确保投资决策过程的科学有效。在创新人力资源管理方面,2013年,选派200名集团下属公司中层和储干参加DDI项目人才测评,通过MR/LII测评(经理人成熟度/领导力素质测评)和九宫格人选会,筛选并形成集团高潜力人才库的首批人选,加速培养后备人才。

象屿集团在管理提升活动中,引入战略成本和容错机制,围绕企业可持续发展进行新业务、新模式的创新和探索,有效保护团队的创造力和积极性。

国贸控股董事长何福龙介绍了推行“交叉审计”、建立问责制度、坚持“大舞台、大学校、大家庭”企业文化理念等管理提升的特色做法。在听了各家企业丰富多样的管理创新经验后,他感慨道,“优秀的一流的企业,从来不是简单的拿来主义,而是要借鉴各种先进的管理理念和方法,提炼出适合自己的系统。”

专设管理提升工作领导小组

2013年以来,厦门市国资委积极贯彻落实厦门市委、市政府部署,全面融入美丽厦门战略建设,立足监管与服务并重,国资国企实现了“稳中求进”、“好中求快”发展的目标。林杰认为,厦门国企要在国内外复杂多变的经济形势中赢得发展主动权,切实发挥国有经济主导作用,增强国有经济活力、控制力、影响力,关键是要落实到具体行动上,坚持不懈地开展管理提升活动。

> 厦门国企要在国内外复杂多变的经济形势中赢得发展主动权,关键是要落实到具体行动上,坚持不懈地开展管理提升活动。

为此,厦门市国资委成立了“企业管理提升工作领导小组”,专门负责指导企业管理提升工作的开展。以“抓改革、强管理、调结构、促增长、控风险、提效率”为导向,有力地保证企业生产经营总体平稳运行。

从披露的数据来看,工作领导小组取得的成效十分明显。林杰介绍说,管理提升活动开展以来,催生了四个立竿见影的效果。

第一,风险管控更规范,“国家是要求上市公司在2013年年底规范内控管理,我们的要求更高,在国企当中全面推行内控管理,这也是2013年国企平稳增长的一个主要原因”。第二,资金有效利用,目前,国企基本上都有自己的“内部银行”,把资金集中起来,大大减少利息成本,提高资金利用率。第三,通过开展集中采购、创新商业模式、推进全面预算管理等工作,企业深入挖潜,大幅降低运营成本。第四,企业把视野放得更宽,管理提升活动为国企积极推进管理方式从粗放向集约化、精细化转变,管理手段从传统向现代化、信息化转变,为实现转型升级奠定了良好基础。

建立管理提升的长效机制

“培育中国一流企业集团,是厦门国企追求的目标。”林杰表示,当前国企管理还存在一些薄弱环节,包括部分企业管理提升活动的机制、机构还不健全;战略管理力度普遍较弱;全面风险管理重视不够等,这些“短板”都需要在今后的管理提升工作中进一步改善。

2014年是国企改革年,是深化国企改革的起步之年。“管理提升活动有时限,但管理提升工作要坚定不移地持续开展下去。”林杰强调,国企要建立起管理提升的长效机制,实现管理提升工作的常态化,确立检查评价机制,培养一批具备高素质的企业管理队伍。

厦门市国资委未来将在考核中引入对标管理,统筹规划、循序渐进推进企业对标管理,以指标找差距,以差距查管理,以管理促提高。“对标管理的要求更高、任务更重,我们要把一流企业的各个标准列出来,让企业去学习、去提高。”林杰说。

> 对标管理的要求更高、任务更重,要把一流企业的各个标准列出来,让企业去学习、去提高。

会议虽只有短短半天,却将对未来数年厦门国企的发展产生深远影响。未来,厦门市国资委将以改革创新促进管理提升,深化加强以管资本为主加强国有资产监管改革,积极发展混合所有制,加快产业布局,推动转型升级。

据了解,厦门市国资委另一改革力作也取得阶段性收官。历经三年的精心筹备,厦门集装箱码头集团有限公司正式成立。此次整合涉及五家上市公司的25个码头泊位,其规模、复杂程度在国内港口行业也没有先例,被誉为“中国最大规模港口资产整合”。这也是厦门国资委发展混合所有制经济的全新尝试。

【走进国家电网】

国网宁德供电公司实现“电量超百亿”目标

雷美容 张婧婧

1月3日,从国网宁德供电公司获悉,2013年该公司全社会用电量突破100亿千瓦时大关,累计完成106.6653亿千瓦时,同比增长20.02%,实现电量超百亿。

过去一年,在整体经济低速增长的形势下,国网宁德供电公司谋定而动,紧紧围绕“电量超百亿”这一目标,提速电网建设,夯实营销管理基础,优化服务流程,开拓市场挖潜增效,大大提高了市场占有率。

基建提速 解决供电“瓶颈”

2013年12月28日,国网宁德供电公司组织基建、运检等部门,深入位于柘荣县的220千伏柳城输变电工程现场,对该工程项目扫尾、验收整改、启动工作及现场安全管理等进行详细部署安排,力争220千伏柳城变电站于2014年春节前竣工投产。220千伏柳城输变电工程是国网公司220千伏标准化配送式智能变电站在福建省网的试点工程,也是柘荣县首座220千伏等级变电站,该变电站的建成将彻底解决柘荣处于末端供电不稳定问题,为柘荣县实现“资源优势转化为经济优势”目标提供坚强的电力支撑。

随着宁德市委、市政府加快“六新”大宁德建设不断深入,地方的发展给电网建设提出更高要求。“任务重,压力大,困难多”。面对压力,该公司加快电网建设,提出“基建提速”。2013年,国网宁德供电公司新(扩)建220千伏变电站5座、110千伏变电站13座、35千伏变电站12座。计划投产和新开工工程的线路长度、变电容量创历史新高。

国网宁德供电公司主动跟踪对接地方发展规划和重大项目,及时滚动修编电网规划。开展县域电网发展诊断分析,评估县域配电网发展现状。2013年6月5日,提前1个月投产110千伏鹤塘变电站增容扩建工程,为古田县大东地区(鹤塘、卓洋、杉洋、大甲)的发展提供了坚强的供电保障。

强化项目前期节点管控。开展220千伏输变电工程激励竞赛,全面推进项目部规范化建设。推进1000千伏浙北至福州特高压线路工程前期属地协调,全面推进特高压塔基动工。此外,宁德公司还认真分析影响进度的因素,完善机制挖掘潜力,全力解决电网发展与建设工作提速全过程管理的问题,确保了工程开工率、投产率100%。

截至2013年12月底,新(扩)建220千伏变电站3座、110千伏变电站9座、35千伏变电站8座,电网发展有效解决了负荷快速增长地区供电“瓶颈”问题,为百亿电量的提前实现奠定了坚实的基础。

宁德供电公司营销部低压集抄台区实用化攻坚小组对智能电表进行计量采集消缺,全力攻坚电量超百亿目标。 姜南昵/摄

夯实管理 成就“宁德速度”

“2013年5月29日刚到供电部门申请办理临时施工用电事宜,6月3日就答复了供电方案,不到3个工作日。”中聚天冠生物能源(福建)有限公司项目负责人王小敏笑谈,如今宁德供电公司的办事效率,可谓又一大“宁德速度”。

2013年以来,宁德供电公司致力于业扩流程提速,编制《大客户业扩报装服务手册》,详细描述了10千伏业扩报装各环节流程及在以往工作中用户关心的如收费、电费、权益等相关问题,将业扩服务环节透明公开。组织开展业扩内部流程优化研讨和宁德漳湾片区业扩受限研讨会,初步理清了职责分工、管理界面、业务流程和协同关系,进一步简化办事程序、改进管理方式、优化服务运行、强化服务监督,并不断创新业扩项目审批优质服务,以进一步方便企业早落地。

开展“用电满意提升工程”,服务客户助力企业发展,将个性化服务对象和服务方式进一步拓宽,大力推行差异化服务、“专家诊断式”服务、“三优化”服务等特色服务,针对联德、碧桂园、亿利金威等政府重点招商引资项目,成立“专家服务”小组,对工程进度和客户需求实行“周报制、周协调制”,让客户得到“VIP”式全方位供电服务,联德、碧桂园等重点工程均已完成施工用电接入。

组织相关专业技术人员积极深入企业开展用电政策宣传,为企业的用电情况把脉问诊,根据诊断结果为企业“量体裁衣”制订科学的用电方案,协助企业把用电政策用活用好,发挥最大效用,努力降低企业成本、扩大生产。与此同时,该公司还大力实施带电作业,实行“能带不停”原则,努力减少停电时间,提高供电可靠性;合理安排检修时间,采用“一停多用”,避免重复性停电,最大限度减少停电给企业带来的损失。

该公司还加快工作作风转变、开展营销基础提升工作、打造服务品牌,努力实现服务品质的全面提升。2013年9月23日,宁德供电公司召开“凝心聚力百日攻坚,人人为电量超百亿做贡献”动员大会,启动“凝心聚力百日攻坚,人人为电量超百亿做贡献”活动。开展了“向营销管理要效益”的竞赛活动。通过组织各单位充分应用电力营销业务应用系统、用电信息采集系统、营销稽查系统,开展现场计量装置消缺、电费电价检查、抄表现场核对、基础档案完善、线损分析等活动,努力消除营销管理跑冒滴漏现象,全年及时追补电量约2800多万千瓦时,努力为企业挽回流失的电量。

此外,该公司拓宽客户缴费渠道,推行24小时自助缴费终端、支付宝缴费等,市区打造“十分钟缴费圈”,开辟行政村邮政代缴业务,真正实现了“一键操作、轻松缴费”。

一站式服务 促工业用电量超75亿

“我们220千伏青拓变能够如期投运,最重要的就是感谢你们供电部门了。”2013年7月15日,宁德市重点工业项目鼎信镍业有限公司董事长孙元磷来到宁德供电公司,向该公司领导敬赠了一面书写着“鼎力相助企业兴 信诚先行电网情”的锦旗,由衷地表示鼎信发展与宁德供电公司的支持分不开。

“项目落得下,用电跟得上”。宁德供电公司下大力气加强重点项目对接,该公司建立宁德市委、市政府“双百项目”全流程对接服务和跟踪半月刊制度,确定项目客户经理和挂钩领导,强化客户经理“一对一”服务,每半个月滚动发布110个百家重点开工在建项目供电服务和用电需求情况。同时开展密集走访,对企业进行梳理,了解用户用电需求,征求意见和建议,帮助解决用电难题;帮助企业客户做好线路、设备巡视和维修工作,跟进企业生产,及时掌握企业扩大生产经营情况,推动项目快开工、早投产、早见效,2013年全年共走访客户858户,解决问题414个。

为了不影响企业用电,宁德供电公司全面推进在建工程报装接电的进度,积极推行“营运协同 多轨并行 分块验收 提前送电”的一站式服务理念,在企业报装的第一时间就为用户倒排各个关键环节的时间节点,加强营销与运检专业协作,针对用户用电快的特点,量身定制项目分阶段验收计划,将工程按照线路、变电、通信、保护等专业分步验收,做到施工与验收同步开展,施工、验收、整改、复验形成闭环,对先验收合格的部分先送电,促使项目比原计划时间提早了送电。2013年11月1日,在走访福建福丰实业有限公司时,其总经理陈坚由衷地感谢宁德供电公司的高效服务。

“早一分钟到达企业现场,早一分钟完成建设验收任务,早一分钟为企业客户送电”的理念将服务工作真正做到了企业的心坎上。在百亿电量企业中工业用电量达75.4930亿千瓦时,比增23.21%。