

【榜样·新模式】

中国铁塔： 打造新常态下国企改革新模式

■ 本报记者 丁国明 赵玲玲

从成立之初,中国铁塔股份有限公司(以下简称“中国铁塔”)就被赋予了建立国企改革样板的重要使命。

中国铁塔董事长刘爱力表示,“随着国企改革顶层设计‘1+N’政策的相继出台,公司因地制宜,着力探索新体制新机制新模式。经过一年多的努力,初步形成了以‘共享竞合’为核心的铁塔模式,实现资本合作,深化资源共享,优化行业竞争格局。”

共享资源 协同发展

历史上,在经历了四次大规模重组后,中国电信行业最终形成中国移动、中国联通、中国电信三大基础电信运营商共分天下的竞争格局。

然而,一直以来三家电信企业各自建设各自的铁塔、电源、传输等基础设施,而这些基础设施的功能完全是相同的。随着近年来手机终端的快速发展以及对移动通信无处不在的信号覆盖需求,“双塔并立”、“多塔林立”等情形随处可见,通信行业存在着基站重复建设,网络资源利用率普遍偏低等现实弊端,使得运营商之间资源共享的呼声越来越高。

2014年7月,在国资委、工信部联合组成的铁塔公司协调组的直接领导和协调推动下,在中国电信体制寻求突破与国企市场化经营机制持续创新的双重背景下,承担起国企改革探索者与引领者这一全新角色的中国铁塔应运而生。

带着深化国企改革的基因,2015年10月,中国铁塔将三大运营商的存量资产注入铁塔公司,中国电信、中国联通、中国移动分别持股29.9%、30.1%和40%。至此,一家具有鲜明改革色

彩的国有电信基础设施服务企业已大致组建成型,铁塔业务脱离混战,整合单飞。

据刘爱力介绍,目前中国铁塔行业效益和社会效益显著提升。通过建设、维护、管理的“三合一”,杜绝重复建设,新建铁塔共享水平大幅提升,中国电信达83%,中国联通达82%,中国移动达46%,节约大量投资和土地资源占用,为行业和社会带来立竿见影的效益。

国有资产实现有效增值和放大。通过增资扩股和引入新股东,以近20%溢价、近千亿元的现金支付和股份增发收购三家电信企业存量铁塔相关资产,实现了国有资产的有效增值。

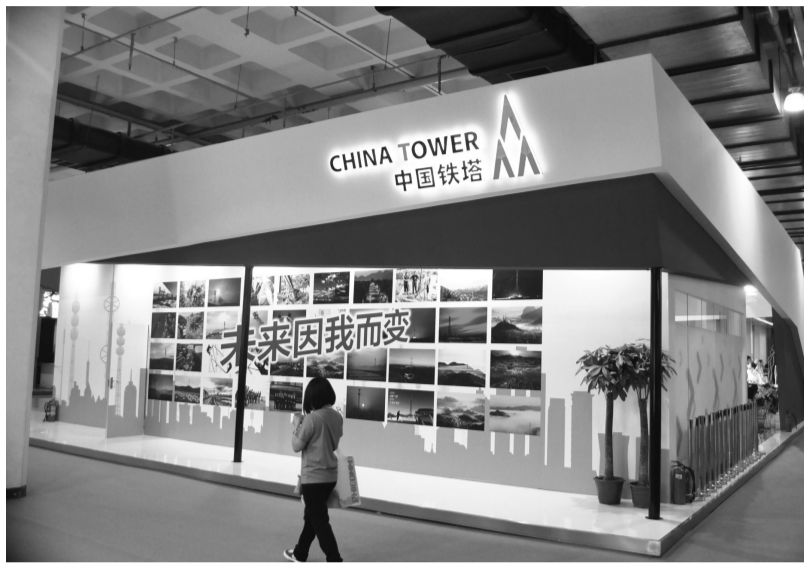
国家战略实施得以有效支撑和保障。中国铁塔去年一年建设量相当于过去30多年行业累计建设总量近1/3,带动电信企业4G网络和服务品质的提升,改变了过去在铁塔建设上各自为政的局面,实现了统一布局、统一建设,多快好省地满足4G建设需求,为宽带中国和“互联网+”战略实施提供了有力支撑。

“通过铁塔共享经济,整个行业节省了500亿的投资,同时运营节省了,效率也极大提升。”刘爱力称。

北京师范大学公司治理与企业发展研究中心主任高明华认为,中国铁塔通过共享节省了大量资源,避免了大量的重复投资。“这样的模式,在很多基础设施建设领域是可以推广的。”

穿新鞋 走新路

在刘爱力看来,原有国企传统的思维模式、固化的行为模式、“双重模式”的主人翁意识,很容易导致“穿新



鞋,但惯性地要走老路”。固有模式很难突破,但是一旦突破必将形成新的发展动力。

为了寻求突破,中国铁塔借鉴了一些国企成功的做法,根据企业自身情况,走上了继承与创新之路。一方面,引入互联网思维,借鉴互联网开放、共享、扁平、高效等特点,努力构建精简、节约、扁平、高效的体制机制;另一方面推进管理创新,打造阳光国企、高效国企,提升企业运营效率效益。

“说到底,企业的发展一个是机制的问题,一个是手段的问题,机制解决了人的主观能动性的问题,手段则解决了科学管理的问题。”刘爱力称。

为了防止机构臃肿、人浮于事,中国铁塔在成立之初就建立了“小而美”的组织架构,机构设置和人员配置扁平精简。

刘爱力介绍说,公司大幅压缩管理链条和管理者职数,淡化权力和层级。公司总部只设7个部门,部门内不设处室,管理人员只有89人,全公司90%的人员配置在地市生产一线;

小总部承担大职能,充分利用IT手段,集中管理人财物,使企业高效、规范、透明运行。

此外,中国铁塔坚持阳光化的采购。刘爱力举例说道,比如公司依托互联网建设了类似“淘宝”的“铁塔在线商务平台”,是完全向社会开放的。在确保制度、规则、标准、流程、结果公开的前提下,实行集中管控、分层实施、一线订购、统一结算、快速高效、公开透明的“互联网+”采购。

铁塔公司组建以来,其组建速度之快、工作效率之高曾被称为“铁塔速度”“铁塔效率”。

对此,中国铁塔总经理佟吉禄表示,与上一轮国企改革“脱困”目标不同,这一轮改革更多着眼于体制机制问题,更加强调提高国企效率和活力。中国铁塔作为通信基础设施综合服务企业和资源统筹型企业,公司从一开始就在一些带有根本性、长期性的问题上保持清醒,始终以效率高、服务好、成本低为目标,自我加压,永不懈怠。

(上接G01版)

第四条舆论主线:央企与地方国企的兼并重组进入了加速期。分类基础上的兼并整合将成为国企改革重头戏,围绕国企改革的市场化重组大潮正在开启。从目前地方两会中透露的种种信号来看,下一步将通过加大集团层面的兼并重组来推动强强联合和专业化重组,以行业龙头企业为依托,通过股权合作、资产置换、无偿划转等方式,进一步强化同质化业务整合和细分行业整合,同时也加快一些缺乏竞争优势的非主业领域及一般产业低端环节的退出,为供给侧改革进一步扫清障碍。2016年的首出央企重组大戏已开锣。1月25日,中材与中建材正在筹划战略

重组事宜。2月17日,国药发布公告称,筹划重大资产重组。公司股票自2016年2月18日起停牌。

今年将是重组与清退产能年,有望带来市场对于国企改革预期的重构。在监管部门鼓励、市场倒逼、制度建设推进的背景下,或许将迎来产业横向整合与纵向链条整合的潮流,钢铁、水泥、电解铝、平板玻璃、船舶等产能过剩行业的资本市场兼并重组事件将大概率增多。

数据显示,在目前A股所有上市公司中,实际控制人均为国资委、地方国资委、地方政府、中央国有企业、地方国有企业、大学以及集体企业的上市公司高达1010家,占到了A股上市公司的三

分之一以上。未来几年可能有近10万亿元地方国企资产实现证券化,这将带来大量投资机会。

在106家央企中,业务在竞争性领域且业务相互有重叠,容易引发市场合并重组预期而进行合并的央企,包括建筑工程、有色及冶金、航运、军工、电信及旅游等消费服务领域。除上述已经有进展的航运央企外,其他包括中国铁建、中国中冶、中国铝业、五矿发展、武钢股份、中国国旅、中航科工等也会有机会。

第五条舆论主线:是经济运行在合理区间及国企保增长。22日的中央政治局会议强调“保持经济运行在合理区间”,而且强调“创新宏观调控方式,加

强区间调控、定向调控、相机调控”。今年是推进结构性改革的攻坚之年,要完成去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板五大任务。“区间”自然会下移,但幅度不会过大,因为要实现“全面建成小康社会”必须保证一定速度,具体区间会在3月两会期间最后公布。

从两会时间看,舆论分为前中后期。从近10年的情况看,两会前及刚开始三天,主要受益于政策预期较高、宏观数据空窗期以及年报高、送、转等特点的舆论最热;两会中,舆论全面展开,广泛而丰富;两会后,政策预期回落,1—2月宏观数据披露以及年报和一季报业绩等市场影响因素增加,舆论进入回落期。

资讯

中铁五局二公司民主管理聚人心

中铁五局二公司充分发挥工会职能作用,利用职工代表大会,集体审议票决《集体合同》、《女职工权益保护专项集体合同》、《工资集体协商协议》,切实维护职工权益,确保各项关乎职工利益的决策民主产生。职代会联席会成员还对《二公司员工管理暂行办法》、《企业年金计划》等事项进行表决,保障了职代会各项职权有效落实。同时,该公司高度重视厂务公开工作,各项部“厂务公开栏”和“群众意见箱”的建立率达100%。(张小俊 徐波)

中铁五局二公司群策群力助发展

自去年9月起,中铁五局二公司工会组织开展“大干120天,确保年度生产计划完成”的劳动竞赛,助推施工生产速度不断加快。各单位工会还通过评选“每日之星”激励广大职工群众,先后投入奖励金额达100余万元,极大提高了全员竞赛的积极性。公司年累计完成产值由2015年8月底落后年度计划均衡值10%到11月底超出年度计划均衡值2.5%。该公司各项目部均按照不低于一线员工总数5%的标准配备群策群力,并给予每月200元奖金。(张小俊 徐波)

中铁五局二公司表彰年度标兵

在中铁五局二公司召开的2016年工作会暨四届一次职代会上,对公司2014年至2015年度优秀知识分子标兵及优秀知识分子进行了隆重表彰,颁发荣誉证书并予以奖励。两年来,在攻克技术难关、推进科技进步和促进企业发展中,该公司涌现出一大批专业技术人才和优秀中青年知识分子。公司决定授予10名同志“优秀知识分子标兵”称号,授予40名同志“优秀知识分子”称号,颁发荣誉证书并予以奖励。同时号召公司广大职工为实现公司和谐快速发展做出新的更大贡献。(陈慧)

西成4标无砟轨道首件工程通过验收

2月2日,由中铁五局六公司西成4标项目部承建的西成客专四川段无砟轨道首件工程,顺利通过中国铁路总公司工管中心专家组评估验收。专家组一致认为西成4标项目部严格遵守中国铁路总公司、西成客专四川公司的各项规定,严格按照设计要求,积极开展技术攻关,做到了科学、严谨、精细施工,安全质量可控,符合验收标准,通过评估验收,可在西成客专四川段全线推广实施。此次的验收合格给项目部员工极大鼓舞。(蒋方槐 段利媛)

深圳地铁7号线项目获年度考核第一名

近日,中铁五局六公司深圳地铁7号线项目部荣获深圳地铁7号线年度综合考核第一名以及“安全质量管理年度优秀单位”和“年度综合优胜单位”荣誉,7名同志分别荣获“年度优秀项目经理”、“优秀施工及管理人员”、“优秀安全质量管理”称号并获得奖牌和奖状。一年来,面对重重困难,中铁五局六公司7号线项目部采取增设作业面和临时铺轨基地等措施,来提高综合效率,推进施工进度,再创了铺架王牌军新的辉煌。(蒋方槐 尹润波)

中铁五局广州地铁7号线开展安全约谈

为进一步促进公司安全生产责任制的全面落实,加强现场安全生产监督管理工作,有效防范安全生产事故的发生,中铁五局六公司项目部领导班子与各协作队伍负责人开展了安全约谈活动。约谈中,项目经理对地施施工安全形势做了详细介绍,同时要求为避免节后复工时带有懒散麻痹的心理,要求所有协作队劳务人员进场前必须接受安全教育培训及技术交底,预防在作业时因带有节日疲劳而发生安全事故。通过全员努力,确保项目安全顺利完成。(蒋方槐 张绍铭)

开滦深化岗位“双述” 全面提升员工安全素养

■ 开滦集团公司 徐秀敏

为全面推进安全文化规范化建设,用安全文化夯实管理基础,严把员工素质提升关和现场安全确认关,近年来开滦集团公司通过进一步深化员工岗位描述和手指口述工作(以下简称岗位“双述”),全面提升员工安全素养,努力塑造本质型安全人。

高标定位 坚持四项原则

岗位描述,是员工对自己所从事工作的岗位职责、环境状况、设备性能、确认内容、操作程序、应急处理、避灾路线等所做的叙述说明。手指口述,是一种行为养成的手段,是眼看、脑想、手指、口述联动的安全确认方法,坚持手指口述安全确认可以减少或杜绝操作失误,促进员工操作行为规范。全面推进岗位“双述”工作,是深化安全文化建设,促进员工知行合一、解决理论与实际脱节、提高员工综合素质的有效载体,是全力打造本质安全型员工队伍,全面提高安全可控度的有效途径。

为此,开滦集团把全面深化岗位“双述”工作,作为企业安全发展的一项长期战略任务摆上重要议事日程,精心谋划,全力推进,实现岗位要求和员工素质的科学匹配、科学管理,努力打造本质安全型的高素质员工队伍,把每个岗位都建成精品岗位,为推动企业科学高效、持续健康发展提供智力支持和人才保障。

为确保岗位“双述”工作有序开展,开滦集团紧密结合员工队伍状况和安全生产实际,谋划制定具有单位特色的实施方案,区分层次,突出重点,采取有针对性和实效性的措施推进工作落实。在推进过程中,做到了坚持以下四项原则:一是整体谋划、系统推进原则;二是试点先行、全员参与原则;三是以“述”促“学”、“学”“述”并进原则;四是持续深化、不断提高原则。

强化领导 健全三个体系

开滦集团将推进岗位“双述”工作作为提升员工素养、深化安全文化建设的一项重要保证措施,作为推进企业转型发展的一项重要重要的管理工作,健全保障体系,强化组织领导,认真谋划实施。

健全组织领导体系。建立推进岗位“双述”工作领导小组、岗位说明书审核小组、考评验收小组等组织领导,完善分线实施、协调推进、综合验收、考核奖励等保证机制,形成党政共同负责、职能部门齐抓共管、上下贯通、横向协调的保证体系和工作格局。各级领导班子成员积极发挥表率作用,带头组织、参加分管单位的岗位“双述”工作,强化现场的督导检查,确保岗位“双述”工作在岗位上落地生根、开花结果。

健全目标管理体系。坚持系统工程系统抓,根据企业发展战略,制定3年至5年长远规划、阶段目标和具体实施方案,做到长远规划轮廓清晰、近期目标明确具体,形成切实可行、便于操作的目标体系。建立实施试点先行、示范带动、分步实施、整体推进的目标保障机制,抓试点、树典型,定目标、保进度、抓重点、促全局,确保岗位“双述”工作各阶段任务目标的顺利实现。

健全考核评价体系。着眼于“抓管理、抓考核、抓激励”三位一体同步推进,把完善工作机制、强化动态考核、突出引导激励作为推进岗位“双述”的重要环节,制定岗位“双述”考评验收标准,建立员工自行申报、基层单位初审、矿业公司验收的考评机制,健全月检查、季通报、半年初评、全年总评的考核激励机制,实施奖优罚劣,在基层区队之间大力营造比学赶超的浓厚氛围。

精心组织 抓实三个环节

岗位“双述”工作不仅是岗位管理的一项技术性、工具性的方法、措施,更是一项深化岗位管理、提升岗位管理效能、推进班组安全文化建设的系统工程。在实施过程中,开滦集团紧密结合实际,集中精力,紧紧抓住三个重点环节,使岗位“双述”工作扎实推进。

抓实细化岗位说明书环节。以十分钟岗位“双述”为目标,重点围绕自我情况介绍、岗位职责描述、作业环境描述、设备概况描述、岗位操作描述、应急处理描述、避灾方法描述、手指口述确认等内容,坚持自下而上、上下结合,组织编写岗位说明书。对原有手指口述安全确认内容进行梳理完善,以涉危岗位和环节以及联合作业为重点,本着易操作、重实效的原则,优化设计口令动作,充实完善安全确认内容。采取典型引路的方式,优选有代表性的主要工种,编制岗位说明书模板,供其他工种岗位学习借鉴,从而实现岗位“双述”说明书全工种覆盖,为推进岗位“双述”工作深层次开展奠定基础。

抓实岗位“双述”演示训练环节。按照岗位“双述”说明书的内容和要求,坚持员工自学和集中指导相结合,广泛开展学习培训活动,引导员工做到熟记会背、融会贯通。突出针对性和实效性,采取班前训练、规范纠错、典型示范、巡回演示、“双述”竞赛等方法,精心组织岗位“双述”演练展示活动,积极营造岗位“双述”的浓厚氛围,努力形成以“述”促“学”、“学”“述”并进的良好局面。

抓实岗位“双述”达标考核环节。明确岗位“双述”达标考核程序,建立考核评价长效机制,采取定期达标验收申报、岗位说明书审定、达标验收前培训等制度流程推进考核验收工作开展。严格岗位“双述”达标考核过程,考评验收小组依据验收标准,采取“听、看、查、考、问”等方法,对员工岗位“双述”进行逐项考核,确保考核过程规范严格、公正公开。建立岗位“双述”达标考核奖惩制度,强化达标考核结果运用;同时,采取定期督导、随机抽查等方式,做实岗位“双述”达标后续提升工作,推动岗位“双述”工作不断深化。