

转型语境下的央企管理变革

中国企业联合会和国家电网公司共同举办的国家电网公司卓越管理研讨会在京召开

■ 本报记者 郝帅

5月26日,国家电网公司卓越管理研讨会在京召开,会议由中国企业联合会和国家电网公司共同举办。

国务院国有资产监督管理委员会改革局、研究中心,商务部国际贸易经济合作研究院、国有重点大型企业监事会、中国企业联合会、中国工业经济联合会、中国质量协会、中国电力企业联合会等单位有关领导,研究人员,北京大学、清华大学、国家行政学院、中国社会科学院等高等院校、科研机构知名专家学者出席会议。

本次会议旨在落实党中央、国务院关于深化国企改革部署,研讨卓越管理,促进国有企业“瘦身健体”,提质增效。全面展示国家电网公司“一个战略、六大支柱、三个中心”、“163”卓越管理体系,听取各界意见和建议,丰富卓越管理内涵,引领和示范国有企业提升卓越管理水平。中国企业联合会常务副理事长于吉发表致辞,国家电网公司副总经理、党组成员王敏致欢迎词并讲话,国家电网公司相关部门、单位负责人参加会议。

卓越管理激发企业潜能

对于国家电网公司取得的成就,于吉给予了高度评价。他向《中国企业报》记者表示,中央企业是国民经济的重要支柱、发挥着主导作用和骨干作用。

于吉表示,国家电网公司作为关系国民经济命脉和国家能源安全的特大型国有重点骨干企业,形成了战略引领、价值创造、精益求精、开放共



享的“163”卓越管理体系,为全国企业做了很好的启发。既总结凝练出国家电网公司以往成功管理经验,也指明了今后一个时期国家电网公司管理创新的方向和途径;既有理性提炼和思辨,也有指导实践的方式方法;既突出电网企业鲜明的时代特点和管理特色,也遵循现代企业的管理理念和管理规律,深刻诠释如何从管理观念、管理体制、管理机制等方面着手,促进企业又好又快地发展。

于吉希望国家电网公司坚持创新发展,大力推进技术创新,健全创新机制,持续推动管理创新;坚持协调发展,抢占国际竞争制高点,发展战略性新兴产业;坚持绿色发展,大力发展和运用节能减排新技术,加强精益管理,加强能源、资源集约管理;坚持开放发展,完善国际优先发展战略,积极参与全球经济治理和公共产品供给;坚持共享发展,不断完善民主管理制度,健全各类体制机制,加强培训,激发员工潜能。

会上,王敏介绍了国家电网公司

基本情况,总结回顾了公司成立以来的卓越成就和改革创新经验,面向“十三五”,提出公司新的战略举措。

王敏表示,“十三五”是国家电网公司全面加快世界一流电网、国际一流企业建设新时期,国家电网将持续推进四大战略举措,永不懈怠、永不停顿、创新发展。首先要加强战略创新,推动新发展。其次是要加强管理创新,实现新提升。同时要加快科技创新步伐,促进新突破。还有是加强队伍建设,夯实新保障,由要素驱动、投资驱动向价值驱动、创新驱动转变,加快转型升级,为创建国际一流企业提供坚强人才支撑。

变革创新推动企业转型

在此次研讨会上,与会各方代表观看了《国家电网公司卓越管理》宣传片,听取了国家电网公司卓越管理的详细介绍,回顾了国家电网公司以卓越战略引领科学发展、变革创新推动企业转型的辉煌历程,深入研讨了

“163”卓越管理体系。

与会领导、专家学者一致表示,国家电网公司成立以来,励精图治、奋发图强,坚定不移推进“两个转变”,加快建设“一强三优”现代公司。在多年改革实践基础上,提炼概括出以使命责任为根本,以公司战略为引领,以转变公司发展方式为途径,以依法治企为保障,高度融合卓越绩效管理模式和评价方法,具有电网企业特色的“163”卓越管理体系。国家电网塑造了央企卓越管理品牌,体现出电网企业鲜明的时代特点和管理特色,实现管理实践向理论创新的升华,形成独具特色的管理品牌;引领了央企管理创新实践,对我国企业管理实践创新和理论研究创新具有示范和引领指导意义;彰显了央企对国民经济发展的重要支柱作用,用工匠精神精益求精打造核心主业和现代企业管理架构,服务经济社会发展,履行“三大责任”。其率先在央企中压缩管理层级,提质增效,以改革促发展。希望国家电网公司继续弘扬“努力超越、追求卓越”的企业精神,坚定不移深化改革,提高国有资本配置和运营效率,持之以恒强化“三创”,不断将卓越管理引向深入,率先在央企实现做强做优做大、早日实现具有国际竞争力的世界一流企业目标。

“十三五”是国家电网公司全面建成“一强三优”现代公司,加快推动构建我国和全球能源互联网、实现公司和电网新跨越和新提升的关键时期。国家电网公司将以“四个全面”战略布局为统领,深入贯彻落实创新、协调、绿色、开放、共享发展理念,继续振奋精神、凝心聚力,不动摇、不松懈,坚持将一张蓝图画到底。

深入推进卓越管理创新发展

——访国家电网公司副总经理王敏

■ 本报记者 郝帅

任何一家现代化企业都非常重视管理,同时如何以科学管理将企业经营得更加优良则是摆在每一个企业面前的课题。那么作为中央企业有着怎样的管理方法,在管理方面又取得了什么样的成就,今后企业管理的发展方向又将如何?带着这些问题,《中国企业报》记者采访了国家电网公司副总经理、党组成员王敏。

科学管理 实现企业跨越发展

《中国企业报》:作为央企,国家电网公司在管理方面取得了哪些成就?

王敏:卓越是一种信念,追求卓越更是一种思想境界、一种工作标准。国家电网公司党组把追求卓越作为远大的目标、执著的信念和创新的实践,1月22日国家电网公司率先发布了《卓越管理白皮书》。

国家电网公司是关系国民经济命脉和国家能源安全的特大型国有重点骨干企业。成立之初,是“新公司,老家底”,管理主体多级,发展方式粗放,新旧矛盾交织,企业大而不强。公司党组清醒认识肩负的重大责任和历史使命,从党和国家工作大局出发,站在国家能源可持续发展高度,科学谋划全局,锐意进取、攻坚克难,坚持不懈推进公司和电网发展方式的“两个转变”,开创了世界特高压发展新时代,走出了一条中国特色电网企业创新发展之路,创造了公司跨越发展的黄金期。

现在的国家电网公司实现了跨越发展。公司深入学习习近平总书记关于能源“四个革命”重要论述,大

力推动构建全球能源互联网,开辟了引领能源变革、应对气候变化、促进和平发展的新途径。企业管理水平全面提升,连续11年获得央企业绩考核A级。通过深入学习贯彻党的十八大和习近平总书记系列重要讲话精神,持之以恒加强党的建设、队伍建设和企业文化建设,“三个建设”全面加强。各级党组织的政治核心作用、党支部的战斗堡垒作用和共产党员的先锋模范作用得到充分发挥。同时推进全面社会责任管理,发布我国第一份并连续10年发布企业社会责任报告,发挥了表率作用。

改革创新 打造卓越管理品牌

《中国企业报》:在改革创新及现代化管理方面,国家电网公司都有哪些具体做法?

王敏:改革创新是国家电网公司发展最突出的特征,也是提升公司核心竞争力和可持续发展能力的不竭动力。这些年,公司推动改革的步伐一刻也没有停止,以创新和发展破解电网发展难题、解决历史遗留问题、突破体制机制障碍,实现了由传统企业向现代公司的战略转型。

在具体做法上,首先要坚持科学战略引领发展。战略决定方向,道路决定命运。公司党组对战略管理高度重视,牢牢把握公司定位,不断深化对企业发展规律和电力发展规律的认识,并在统一战略引领下,发挥集团优势,保持战略定力、推进战略实施,走出了一条高度契合国情企情的可持续发展之路。

其次是始终坚持变革创新推动

企业转型。创新决定未来,责任铸就价值。建设以“三集五大”为核心的国家电网公司科学体制机制,该体系从根本上改变了公司管理模式,为国家电网公司打造百年老店、实现基业长青奠定了坚实基础。

第三是始终坚持依法治企实现健康发展。贯彻中央全面依法治国和全面从严治党要求,发挥纪检监察、审计、财务、法律等协同监督作用,教育、引导和约束干部职工严格执行国家法规和公司章程制度。完善全面风险管理体系,妥善解决历史遗留问题,堵塞经营管理漏洞,为公司健康发展,实现长治久安提供了保障。

第四是始终坚持以人为本激发创造活力。国家电网公司始终把队伍建设作为企业发展的根本,注重选拔使用政治强、业务精、作风硬的优秀干部,建立强激励、硬约束的选人用人和薪酬分配机制,鼓励主动作为、创业创效。健全人才培养和教育培训体系,员工的职业素养、岗位履职能力显著提高。加强企业文化培育和传播,激发和调动干部员工的创造活力和工作热情,实现员工和企业共同发展。

贯彻五大发展理念 管理没有止境

《中国企业报》:在“十三五”期间,国家电网公司将有何战略,其中管理创新方面具体将会怎么做?

王敏:管理没有止境,追求卓越就是向更高标准看齐。综观全球著名的企业,都是通过持续不断的战略创新、管理变革、文化培育、品牌塑造,实现基业长青。“十三五”是国家

电网公司全面加快世界一流电网、国际一流企业建设的新时期,我们将坚决贯彻创新、协调、绿色、开发、共享发展理念,落实中央企业“‘瘦身健体’、提质增效”的改革新要求,持续推进管理创新和科技创新,永不懈怠、永不停顿地向更高目标迈进。

在加强管理创新方面,国家电网公司会紧紧抓住构建全球能源互联网带来的新的发展机遇,公司已具备引领和推动构建全球能源互联网的技术和实践优势。与之相适应,需要在管理上向更集约、更扁平、更专业变革,建立一元、高效、智能的管理平台。公司将基于“三集五大”体系深化运行,继续深化体制机制变革,持续创新“163”卓越管理体系,在集约管控、资源调配、专业协同、资本运作、激励约束等方面实现创新突破;基于大数据、“互联网+”等为特征的新一代信息技术,着力打造与坚强智能电网紧密融合的信息化企业,创新运营新机制、拓展营利新模式,推动公司在更高层次和更加开放的格局下提升管理的科学化、现代化、国际化水平。

“十三五”期间,国家电网公司还会加强人才队伍建设以完善管理体系,夯实新保障。人力资源是第一资源。创建“世界一流电网、国际一流企业”需要一流的人才保障。公司将继续加强高素质人才队伍建设,由要素驱动、投资驱动向价值驱动、创新驱动转变,加快转型升级,进一步优化人力资源配置,建立规范有序、结构优化的人员配置体系,形成导向清晰、评价科学的卓越绩效管理体系,培育人才优先、全员提升的培养开发体系,为创建国际一流企业提供坚强的人才支撑。

2016年05月31日 星期二

校对:许舒扬 美编:王祯磊

G02 公司

(上接G01版)

压缩央企层级为何屡遭反复命运

早在2004年,国务院国资委曾发布《关于推动中央企业清理整合所属企业减少企业管理层次有关问题的指导意见》,要求央企重视管理层级过多导致的系列问题,并提出争取到2005年底之前,通过清理整合所属企业、减少企业管理层次等方法,将央企的法人管理层次基本控制在3层以内。

2009年,国务院国资委又再次下发《关于调查中央企业清理整合所属企业减少企业管理层次有关情况的的通知》,要求央企书面报告其管理层级情况,以便国资委摸底调查。在此之后,无论是国企改革文件还是相关负责人表态,均多次强调要加大压缩力度。

郭凡礼表示,压缩央企的管理层级在具体操作中最难处理的是利益问题,如何统筹协调企业与部门之间的利益关系关乎改革是否能顺利进展。此外,由于许多国企改革者和被改革者之间身份存在重叠,这给监管带来了难度。

“其实我们对一些中央企业做过去层级的相关调研,此前的多个关于去层级的指导意见在下发之初,央企的执行效果还是不错的。但是过了几年,上面没人抓了,口子就放开了,央企的执行效果就打了折扣了。”缪荣指出,“时隔多年,中央再次盯上央企管理层级问题,希望此次的指导意见不要再遭受反复的命运。”

缪荣认为,央企去层级靠下发文件抓一段时间会有显著成果的。“按照以往的经验,只要监管部门愿意抓,就能抓好。但是现在的问题是,如何超越文件,建立一种更长效的机制,防止反复。如果制度化、规范化的法规始终不能固化,就不可能形成新一轮更高级的循环。监管部门应该考虑如何防止这种反复,如果只是低水平的重复没有什么意义。”

央企缩减层级不能“一刀切”

中国人民大学发展与战略研究院副院长聂辉华认为,央企在一定程度上属于准官僚机构,具有行政特征,逐级审批自然流程会很慢。大型民企层级也不少,流程却快很多。

聂辉华分析,这主要取决于激励机制不同,国企决策者考虑更多的往往是风险最小化,不同于民企的利润最大化,所以一般会追求集体决策,流程很长也复杂,这也是现实问题。所以,“即使压缩了层级,国企也未必能有决策效率的实质改变,但可能会好一些。”

资深专家李锦对记者表示,从理论上来说,组织效率的提升需要指挥链条最短,因而压缩大型组织的管理层级,实现扁平化,对于组织效率提升十分重要。但是,如果将这样一个管理趋向用一个通用的指标“3—4级”来约束所有的中央企业,那就可能是“一刀切”了。

现实中的企业,投资中心可能不是一级,还可能出现两级,第一级是产业群的投资中心,第二级是专项产业的投资中心。实际有很多复杂的情况,一概用3—4级来要求是有问题的,也可能做不彻底。当然,总理讲到多数央企管理层级压缩到3—4级以内,并不是“一刀切”,还是有余地的。而且是用3年时间。

在郭凡礼看来,目前压缩央企层级有四个较好的方式。“首先,要清退一批僵尸企业,淘汰、压缩过剩产能;其次,大型集团要强化主业,砍掉一批副业,将资源进行整合;第三,要鼓励央企与非国有制企业战略合作,资源整合;最后,对于央员工创业要给予优惠与扶持。”

六盘水快报



六盘水石油公司多管齐下推动节能减排

近年来,六盘水石油分公司紧抓“十三五”转型方式调结构、提质增效升级的重要窗口期和机遇期,多措并举推动节能减排工作常态化开展。在提升环保责任意识方面,坚持“保护了环境,又节约了能源”的工作思路,相继制定《六盘水石油分公司节能减排管理办法》等相关制度规定。同时各部门、各基层单位签订环境保护责任书,把节能减排当做制度来约束管理者率先带头节能,扎牢环保责任意识。全公司系统倡导节约上岗,增强环保责任意识,杜绝随手乱丢乱扔的不良行为。此外,公司纪委以效能监察的方式,每月对各部门、各基层单位节能减排管理进行监察,把考核结果作为干部评优推先、任免提拔的考量依据,纳入绩效、政绩考核范畴,并着力改善作业场所及企业周边环境质量。(周实彤)

六盘水石油公司扩大合作范围实现多赢

近日,经过前期的探索论证,中国石化六盘水石油分公司继续深化与体彩合作领域,将合作加油站向全区推开,遍布城区中心站点。双方还同时加大了人力物力的支持,力促此次交叉营销取得圆满成功。中国体育彩票拥有众多的彩迷客户群,市场影响力不容小觑;六盘水石油为当地最大的油品供应商,零售网点遍布整个经济区。此次双方深化合作,为体彩客户提供更多的购买渠道,也为增加油品客户的便利,增加客户的黏性,组合双方力量将更多的客户发展到双方旗下。“通过扩大交叉营销,能吸引更多的客户进站消费,合作双方进行客户整合打包,同时也便于客户,可谓‘三赢’。”在业务办理现场,该公司零售管理部负责人如是说。(梁家凤)

六盘水石油公司多渠道提升服务水平

近日,为了将营改增相关制度和流程传达到位,进一步提升加油站服务水平,六盘水石油公司财务部对辖区加油站进行到站点对点、面对面的培训,就营改增税率、增值税与营业税的区别、增值税抵扣原理、计税方法、涉税风险等进行讲解。特别对大的物流企业、建筑业等购油大户的增值税开票业务流程、及便利店内所购买的润滑油等非油品用于生产服务开具增值税发票等流程进行重点详细的讲解,帮助客户最大程度减轻税收负担。(黄霞)