

深度



特大型央企的管理变革

国家电网以“三集五大”占领管理制高点,并开创智慧企业管理体系



■ 本报记者 陈玮英

似乎,“国家公司”的“出身”可以让这里的员工至少不那么辛苦。但是,随便问及一个国家电网公司的员工,他们首先给出的不是答案,而是一个大大惊讶的表情:这里可不是过舒服日子的地方,而是一个催促每一个人不断释放潜力,努力自我超越的地方。

现在所呈现在社会各界面前的国家电网公司是经过涅槃之后的全新公司。这个有170万员工的公司,变革从未停止过。

强大穿透力的变革

万事开头难,国家电网公司身处变革时代,成立伊始面临的挑战和压力可想而知。但公司管理迈出了关键一步,实践证明,这是成功的一大步。

虽然当时国家电网公司资产规模和营业收入位居中央企业前列,但企业效率、效益等指标却比较落后,2003年净资产收益率不足0.6%,低于中央企业平均水平和同期银行存款利率,庞大的资产总量与微薄的盈利能力形成强烈反差。资产闲置、资源分散现象比较严重,急需有效整合,提高经营效率和效益。

可是面对公司法人层级多、管理链条长、业务模式单一、管理松散、经营粗放现状,怎么实现现代企业管理要求?管理变革是牵一发而动全身的事。

成立初期,国家电网公司管理层级总体为“总部—区域—省—地—县”5级,有的还设立了子公司、孙公司,法人层级最多达到8级。制度、标准、流程

不统一,智能交叉、业务界面不清晰,执行层层衰减。总部对核心资源、核心业务管控的深度、广度和力度都不足,各层级都存在不同程度的“跑冒滴漏”,乱投资、乱贷款、乱担保等问题多发。

压缩法人层级和管理层级,成为首要任务。

于是,“三集五大”体系应运而生。自2009年开始,历时5年多,“三集五大”体系全面建成,实现了预期目标。而“三集五大”体系建设也开创了电网企业管理运营新模式,深刻改变了国家电网公司的管理面貌,为建设百年老店和国际一流企业奠定了坚实基础。

近期,围绕做强做优做大国有企业,国家出台了《关于深化国有企业改革的指导意见》,制定了一系列政策措施,还专门就中央企业“瘦身健体”作出安排。而令国网人骄傲的是,国家电网在至少五年前就已经着力将这一工程付诸实践。国家电网公司的管理经验,对中国企业现代化管理创新实践和理论研究具有很强的借鉴意义。

“三集五大”体系

“三集五大”是指推进全公司人力、财力、物力资源集约化管理(“三集”),构建大规模、大建设、大运行、大检修、大营销体系(“五大”)。

建设“三集五大”体系,是国家电网公司变革管理体制机制,提质增效、创新发展的战略举措,是对较为粗放的电网业务管理体系进行的一次系统性、根本性变革,形成管理集中高效、资源集约共享、业务集成贯通、组织机构扁平、工作流程顺畅、制度标准统一、综合保

障有力的现代电网业务管理体系。

具体来讲,建设“三集五大”体系,主要是通过变革组织架构,压缩管理层级,缩短管理链条,建立统一规范的企业组织架构;通过深化“三集”管理,创新管理模式,强化集约管理,建立统一集约的资源管控和配置模式;通过建设“五大”体系,整合核心业务,强化专业管理,建立统一高效精益的业务管理模式;通过建设电网调控中心、运营检测(控)中心、客户服务中心“三个中心”,推行实时监测和调控,强化风险防控,建立统一透明的生产运营监控体系;通过建立职责、流程、制度、标准、考核“五位一体”,统一制度标准,再造业务流程,打破管理壁垒,强化管理协同,实现管理责任落地;通过健全专业支撑,统一信息平台,强化文化建设,建立统一坚强的支撑保障体系。

不难想象,推行“三集五大”体系所需要面对的阻力和压力。但这是至关重要的一步。在《超越·卓越》一书作者看来,建设“三集五大”体系是创建“两个一流”所必须迈出的关键一步。这是一项复杂而艰巨的系统工程。

智慧企业前景

经过几年的努力,国家电网公司实现了企业管理的“集中制”,从经营项目的招标、人力资源的招聘,实现了总部的统一协调。这也给日常管理提出了严峻的任务,于是在实践中,结合信息化改造,国家电网“智慧企业”就提上了日程。《超越·卓越》一书中提出了智慧企业的基本内涵和特征,阐述了国家电网公司建设智慧企业的发展基础,方向

目标和建设重点,从智慧管理、智慧生产、智慧服务等方面展望智慧企业发展前景。

智慧企业的核心观点是:信息革命开启智慧时代,信息化、智能化是大势所趋。信息是先进生产力,信息资源是战略资源。智慧企业是信息化时代企业发展的高级阶段,本质上是信息技术与企业管理变革的深度融合,使企业更“聪明”。建设智慧企业,信息是基础,智能是关键,企业是载体。

电网是网络型产业,也是信息密集型产业。建设智慧企业与建设智能电网相互促进、相辅相成,是智慧管理、智慧生产和智慧服务的集中体现,是创建“世界一流电网、国际一流企业”的本质要求。

国家电网公司在信息化企业建设中的跨越提升,为建设智慧企业奠定了坚实基础。面向未来,贯彻网络强国战略,筑牢“两个网络”(电力网络和信息网络),打造“一个平台”(一体化信息平台),推进“三个融合”(先进信息技术与管理、生产和服务深度融合),实现电网发展和企业发展的智慧转型,为人类美好智慧生活提供高品质能源保障。

智慧企业本质上是深度融合先进信息技术的企业信息化发展高级阶段,是实现信息在企业范围内全面感知汇聚、智能融合、共享应用的新型现代企业。智慧企业就是应用先进的信息技术和智能科学的理论方法,感知、传递、分析、处理企业运行的各类信息,优化配置企业各类要素资源,做出智能决策和响应,实现企业智慧式管理和运营,促进企业安全、高效、可持续发展。

(上接第五版)

公司要做做强做优做大,必须树立开放的理念和国际化的视野,学习借鉴国际经验,加快国际化进程和“走出去”步伐,充分利用“两个市场、两种资源”,推进全方位国际化,走出发展新道路,开辟发展新格局。

从一家中央企业负责人角度,作者认为:作为国有骨干企业,国家电网公司有责任也有义务通过推进国际化,积极贯彻国家“走出去”战略、参与“一带一路”建设,推动周边国家电网互联互通和全球能源互联网建设,代表国家参与国际市场竞争,为提升我国能源安全保障水平和产业国际竞争力做出积极贡献。

“十一五”以来,国家电网公司以“三电一资”为重点,依托特高压、智能电网等核心技术和企业管理优势,大力开拓国际市场,推进发展战略、业务布局、企业管理、资源配置、品牌形象、人才队伍和企业文化全方位国际化,取得了创新突破和显著成效,国家电网公司的国际影响力大幅提升。

到目前,国家电网公司成功投资运营了菲律宾、巴西、葡萄牙、澳大利亚、意大利、中国香港等国家或地区的骨干能源网,全部稳健经营、收益良好、无一亏损;成功中标巴西美丽山水电±800千伏特高压直流送出一期、二期2个工程,实现特高压技术“走出去”;国际业务规模不断扩大,

海外工程总承包业务遍布全球几十个国家,带动中国电力技术和电工装备走向世界,彰显了中国企业日益增强的全球竞争力和影响力。

国家电网作为中国行业最高水准的代表,以其卓越国际地位同世界同行业知名企业美国的GE、德国的西门子等保持着密切的业务合作和交流,提升了中国企业的形象。

在中国企业联合会常务副理事长于吉看来,国有企业要做做强做优做大。“做强”是指企业要有自主创新的核心技术,在制定国际技术标准方面要有主导权;“做优”是指企业的各项经济指标要好,要有持续盈利能力;“做大”是指企业的规模要大,要成为

行业的龙头公司。

离开国家电网公司董事长岗位后,刘振亚现在的头衔最引人注目的则是“全球能源互联网发展合作组织主席”,这是实践他“全球能源观”的延续。这位被称作“特高压之父”电网强人的逻辑是:既然特高压能把中国的电网连起来,为什么不能把全球的电网都连起来呢?既然信息智能全球互联,电网为什么不能呢?

2015年9月,习近平主席在联合国发展峰会上指出:“中国倡议探讨构建全球能源互联网,推动以清洁和绿色方式满足全球电力需求。”至此,全球能源互联网战略上升为国家倡议、国家战略。

中国建材集团董事长宋志平:

井水河水合起来就是活水

(上接第二至三版)

国企改革目标不能太宽泛,要有特定内容,主要表现在三方面。一是产权制度的改革。政企分开,企业成为真正的市场主体;二是规范的公司治理,推行现代企业制度。告别过去的行政化管理体系,形成权责明确的公司治理体系;三是内部机制的改革。国企内部实行市场化机制改革。通过混合所有制引入市场机制和活力,提升企业的国际竞争力。中国企业“走出去”时不再分国有还是民营了,央企和民企成为中国组团共同参与国际竞争。混合所有制是国企改革的一把“金钥匙”。

无论是中国建材集团,还是两年前我同时担任董事长的国药集团,都是发展混合所有制的样板。中国建材用十年时间,营业收入从20亿元增至2500亿元,是我国唯一进入世界500强的建材企业。国药集团用大约五年时间,营业收入从360亿增至2500亿,成为我国唯一进入世界500强的医药企业。中国建材国有资本占30%,社会资本占70%;国药集团国有资本占50%,社会资本占50%。像中国建材和国药集团这样的国有企业有很多。从这个意义上讲,央企已经不再是纯而又纯的国企,是股份多元化的混合所有制企业。

混合所有制推动行业转型升级和供给侧改革。十年前中国建材只有500万吨水泥,通过联合重组民营企业,而今发展成为全球最大的水泥企业,年产水泥5.5亿吨。在重组之前,我国水泥行业集中度很低,前十名企业在市场的占有率只有12%,现在已达60%以上。中国建材通过混合所有制的方式,提高了市场的集中度,提升了市场的话语权和定价实力。钢铁、煤炭这几年产能过剩,出现全行业亏损,而水泥行业每年还能有几百亿利润。从“去产能”的角度来看,全世界的产能削减都是通过联合重组后的大企业按比例削减。只有大企业才能削减自己的产能,单个小企业一旦削减就意味着关门歇业。

除了传统产业,中国建材也大力发展了新能源、新材料产业。比如碳纤维T800,美国的波音787和欧洲的空客380,70%的零部件都是碳纤维做的,过去我国是做不了的。现在中国建材已实现规模化生产,供应全国60%的市场,而这项技术就是和民营企业合作完成的。还有TFT、电子显示玻璃等项目也是和民营企业合作完成的,中国建材超薄玻璃的厚度可达0.15毫米,比美国康宁的还薄,可以像纸一样卷起来,市场优势明显。另外,我们研发的CIGS薄膜太阳能电池的转化率可达17.9%,这将成为颠覆太阳能产业的重大创新,这也是收购德国企业完成的。

国民共进是康庄大道

针对“国进还是民进”,社会上经常有一些议论,但这些议论的人,其实很多都没在企业,他们对企业并不是很了解。他们认为国企要垄断,所以把民企都收了;或者认为民企被逼得没办法向国企“投降”了,总是从负面来看事情,这是不对的。在国企和民企融合的过程中,国企的市场化和社会化程度在加强。混合所有制不是谁吃掉谁,而是要国民共进。在这个过程中,国企进行股份制改革,收益被社会投资者所享有;民企加入国企,增加了竞争力和对风险抵抗能力,这是人间正道,也是发展的必然。

央企的实力加上民企的活力等于企业的竞争力,其实国企和民企是国家经济发展中的一对“孪生兄弟”,都是国家经济制度重要的组成部分。希望媒体不要渲染国企和民企之间的“战争”,更不要人为地去撕裂二者。“井水”和“河水”要合起来,形成更多的“活水”,就是我们所说的“央地共赢”,地方经济开放了,央企也能落地生根。虽然央企总部很多在北京,但所属企业很多分布在全国各地,央企是以全国为属地的企业。国民共进、央地融合发展是中国经济的一大特色,也是我们企业发展的康庄大道。