

以创新引领发展 成就世界一流企业

国家电网公司高度重视管理创新工作,不仅在国内企业界率先发布《管理创新指引》,而且形成了非常完整的管理创新、成果总结提炼、成果应用推广的体系,确定了“落实创新驱动战略、形成持续创新能力、构建卓越管理体系、铸就卓越管理品牌、管理创新体系与时俱进”五大目标,形成了“战略创新引领、变革创新驱动、实践创新落实、全面创新覆盖”的基本特征,使国家电网公司多年蝉联中国企业500强第一、世界500强第二,为国家电网公司打造世界一流企业奠定了坚实的基础。



国家电网管理创新经验推广交流现场会

(上接第一版)近年来,国家电网公司坚决贯彻创新发展理念,开创了世界特高压新时代,走出中国特色电网企业创新发展之路,实现国家电网大发展、体制机制大变革、综合实力大提升。在此过程中,国家电网公司高度重视管理创新工作,不仅在国内企业界率先发布《管理创新指引》,而且形成了非常完整的管理创新、成果总结提炼、成果应用推广的体系,提出了“以公司战略引领创新管理,以创新管理激发创新实践,以创新实践驱动创新发展”的总体思路,部署了“紧扣发展战略、围绕两个转变、融入管理实践、理论创新支撑”的工作要求,确定了“落实创新驱动战略、形成持续创新能力、构建卓越管理体系、铸就卓越管理品牌、管理创新体系与时俱进”五大目标,形成了“战略创新引领、变革创新驱动、实践创新落实、全面创新覆盖”的基本特征,使国家电网公司多年蝉联中国企业500强第一、世界500强第二,为国家电网公司打造世界一流企业奠定了坚实的基础。

借此机会,结合今天交流的主题,就学习、借鉴国家电网公司管理创新经验谈几点意见,供大家参考。

一、持续推进标准化建设,夯实企业经营管理基础

标准化是企业良好运营的基础,是“基础管理中的基础”。企业从诞生的那一刻起,就面临规范企业各项活动、使企业一切活动“行则有方、动则有规”的需要。随着企业规模的扩大、分工的细化、产品服务内容的复杂化以及技术的高度发展,当今企业的业务活动呈现日益复杂的局面,管理也随之复杂化,标准化的需求也愈加迫切。

国家电网公司构建“全职责、全业务、全流程”覆盖的制度标准,在全公司形成统一的技术标准和管理制度,努力形成高度标准化的管控模式。一是推行统一标准体系。推进全方位技术标准化工作,形成包含国际标准、国家标准、行业标准、公司标准有机融合的技术标准体系。二是推行通用管理制度。将管理标准和工作标准融入管理制度,探索一元订立、统一管理的制度标准运作机制。构建垂直一体的制度标准架构、普通通用的制度标准内容,形成以通用制度为主、非通用制度和补充制度为辅的新型制度标准。三是“五位一体”协同机制建设。以“流程业务全覆盖、全环节贯通、信息化和制度固化”为主线,引入APQC(美国生产力与质量中心)流程分类框架,推动“职责、流程、制度、标准、考核”等管理要素系统匹配和整体集成。此外,国网标准在其海外项目中也得到广泛应用,带动了一系列中国电力行业的技术标准被输出到世界,成为新的国际标准,提升了中国电力行业国际影响力。

企业要向国家电网公司学习,高度重视标准化体系建设。一是明确标准化建设的指导思想,综合国家标准化要求与企业实际情况,从专业分类角度建立标准体系,融合流程、技术标准、管理标准与工作标准为一体。二是借助信息化手段,通过建立标准管理系统信息化平台等方式,实现对各项标准的全生命周期管理,持续改进。三是将标准与各项业务工作紧密融合、相互促进,在标准体系的指导下开展工作,在实践中完善标准,提高标准的科学性、权威性,最终推动企业标准上升为行业乃至国家标准。

二、不断加强数字化建设,提高企业智能化水平

当代信息技术的发展,极大地突破了传统技术手段和管理手段,人工智能技术的应用和企业管理的信息化越来越成为当代企业生存发展的一个基本条件。特别是以大数据、机器人、智能硬件、云服务、区块链、5G、量子计算等为代表的新兴技术,正加快在各产业领域的转化和应用。在“中国制造2025”和“互联网+”战略驱动下,数字技术与传统工业的跨界应用进一步深化,覆盖研发设计、生产制造、营销服务等各环节的智能制造生态系统加速形成。数据作为关键生产要素,深刻改变制造业、产业模式和企业形态。

国家电网公司以信息技术为手段,构建一体化网络平台,高效

整合和运用企业内外部资源,实现企业核心要素和关键业务处理全过程信息化。构筑新一代SG-ERP提升工程。制定“统一组织、试点先行、分部推广”的实施策略,强化关键环节管控,搭建财务等八大业务应用模块,健全完善安全防护等六个保障体系,建设全球规模最大、功能覆盖最广、服务客户最大的单一企业一体化集团企业级信息系统。将信息化工作全面渗透到各个管理领域和各个业务环节,建设公共信息平台,支撑业务管理向“扁平、集中、统一”转变,推动业务应用一体化、集约化、精益化,促进能源电力技术与信息化技术深度融合,奠定坚强智能电网的坚实基础,持续

提升供电服务智能化水平。

企业要向国家电网公司学习,加快数字化、网络化、智能化转型升级。一是加快实施生产装备的智能化改造,不断提高产品和服务的智能化水平,实现全方位、实时精准的控制和对产品使用的智能化的感知、预测、分析和管理。二是充分运用现代化管理手段,将网络、大数据、物联网等新型信息技术等运用到管理的各个环节,以信息化推动企业组织变革和流程再造,实现管理的精准化和高效化。三是深化制造业与互联网融合发展,积极培育网络化协同、个性化定制、在线增值服务、分享制造等“互联网+制造业”新模式。

三、深入开展国内、国际对标,持续追求经营管理卓越绩效

培育具有全球竞争力的世界一流企业,必须要对标世界一流企业夯实基础管理,瞄准同行业一流企业找差距、补短板、强弱项,建立管理改善和管理创新机制。通过国内、国际对标,选树先进标杆,明确对比指标,对各单位经营和管理情况进行内、外部对比评价,寻找自身短板与不足,制定针对性改进措施,形成不断追求优秀业绩的良性循环,是企业实现卓越绩效的重要手段。

国家电网公司以“两个一流”、建设“一强三优”现代公司为战略导向,加强管理体系建设,确保各项管理措施和要求的有效落实,支撑对标管理常态化运行,实现“持续深入有效开展”。其主要做法是:基于标杆管理理论,借鉴战略管理、关键绩效指标等方法,构建对标指标体系,客观、综合衡量各级企业业绩成果和管理水平,明确“对什么”;根据企业类型

和规模,搭建多层级、多类别对标平台,定期发布指标数据和标杆单位,明确“如何对”;建立指标定期分析和专项分析制度,完善对标诊断分析方法,深入挖掘指标背后的管理短板和薄弱环节,明确“改什么”;建立健全典型经验申报、评审和发布机制,揭示标杆企业之所以成功的关键要素,借鉴其先进管理理念和方法,实施管理改进,明确“如何改”。

企业要向国家电网公司学习,广泛开展国内、国际对标活动。一是合理选择对标标杆,科学制定、量化具有挑战性的改进目标,既要注重与标杆硬实力的对比,也要注重重软实力的对标;既要注重具体数据的对比,还要注重指标背后的理念、方法、组织流程的对标。二是敢于否定自我,敢于变革体制,善于消化吸收,善于融会贯通,真正做到博采众长、融合提炼、自成一派。三是瞄准世界一流企业走出

国门,充分运用两个市场两种资源,抓住“一带一路”建设契机,学习国际先进管理经验,探索创新对外投资管理方式,积极培育国际合作竞争的新优势。

创新是现代企业进步的原动力,是增强核心竞争能力,实现跨越式发展的决定性因素。党的十九大为当前和今后一个时期党和国家事业作出了总设计,总定向、总指引。广大企业和企业家要更加紧密团结在以习近平同志为核心的党中央周围,牢固树立四个意识,坚定四个自信,弘扬企业家精神,发挥企业家才能,进一步创新管理、提质增效,提高企业和产业竞争力,为促进经济持续健康发展和社会和谐稳定、实现全面建成小康社会奋斗目标、和中华民族伟大复兴的中国梦作出更大贡献。

(本文根据朱宏任在国家电网管理创新经验推广交流现场会上的讲话整理)