

# 中设计院借“硬功夫”提升软实力

■ 本报记者 张博 李志勤

古希腊哲学家阿基米德曾说过,“给我一个支点,我就能撬起整个地球。”而对于中国建筑设计研究院(以下简称“中设计院”)来说,以比较经济的资金投入撬起了亚太地区的建筑设计市场。

随着近日以 1.47 亿美元全资收购 CPG,中设计院将 CPG 的市场、人才、品牌等有形与无形资产尽收囊中。

据了解,CPG 总部位于新加坡,是世界知名的建筑设计企业,在中国、印度、越南、菲律宾和中东等地设有 20 多个分支机构,项目遍及 20 多个国家和地区。

最为重要的是,中设计院仅仅用 8 个月时间便走完了依靠自我发展或许需要多年才能走过的国际化道路。

这种硬功夫源自中设计院长远、科学的谋划。早在 2010 年,中设计院就旗帜鲜明地提出了集团“十二五”发展的总体思路。其中,最重要的一点就是要围绕主业打造建筑设计行业一流领袖企业的战略目标,在巩固提升国内市场的同时,积极开拓国际市场。

目前,这种硬功夫正转化为软实力,为中设计院打造“世界一流企业”打下坚实基础。

## 八个月跨越一百年

中设计院较早地尝试了国际化经营并取得了一定的成效。但从国外建筑设计市场的占有率来看,中设计院的国际化仍处于起步阶段。此次收购 CPG 则让中设计院快速抢占了海外市场尤其是亚洲市场,并为未来进一步拓展国际市场打下了坚实基础。

CPG 前身为新加坡政府公共工程局,已有一百多年的历史,是新加坡建国的主要发展咨询专业机构,同时是亚太地区基础设施及建筑工程领域领先的咨询与管理服务公司。

这次收购,中设计院赢得的是 CPG 耗费上百年的时间建立起来的建筑设计市场体系。而令人惊奇的是,中设计院为此仅付出了 8 个月的时间。

从去年 8 月收到瑞士联合银行的

邀请一个月后,中设计院便向卖方递交了非约束性报价函,在经历两轮竞标后,中设计院于 2011 年 12 月与道纳集团签署了约束性中标协议,并最终于 2012 年 4 月 27 日与道纳集团签署 CPG 的股权交割文件。

中设计院全资收购 CPG 的举动被外部评价为中国勘察设计行业海外收购的第一案例,是中国文化型、智力型企业走向国际的成功范例,是中国高端服务业走出去的有益尝试。

抛开这些耀眼的光环,对中设计院来讲,收购带来的海外市场空间更具“经济”价值。

“此举不仅将有助于中设计院迅速提升主业实力,把优势业务延伸到大型机场、医院及学校等诸多领域,也将使中设计院直接拥有成熟的海外业务拓展平台,扩大、完善企业在亚太地区的市场布局。”中设计院有关负责人告诉记者。

“如果中设计院凭借自己的力量去开拓这些市场并达到现有效果,那将是一项漫长的历程,时间、人力、物力上的投入远不止这些付出。”有业内人士指出,中设计院收购 CPG 绝对是物超所值。

该人士表示,中设计院立足两个市场,运用两种资源,拓展增收渠道的核

心竞争力和抗风险能力将大大增强。更为重要的是,中国建筑设计企业在国际化经营中往往面临一些技术限制以及政策、文化方面的障碍,而这些障碍是绝非短时间内能够解决的。

## 硬功夫转为软实力

除了直观的受益外,中设计院还获得了“智力资本”与一流的品牌。这些无形资产是一家建筑设计企业最为核心的竞争力,也是一家企业持续发展与基业长青的根基。

据悉,CPG 拥有超过 2500 名雇员,有一半为专业技术人员,其中不乏世界著名建筑设计师,如陈绍彦建筑师。

CPG 以专业水平和创新精神,为世界各地的客户提供个性化的解决方案。从设立至今,CPG 先后设计、建设了新加坡国家博物馆、新加坡国立大学等大批标志性建筑,获得了诸多殊荣。

中设计院将直接拥有大批具有国际视野的一流专业设计人才和国际化经营管理人才,实现高端智力收购过程中最核心的“资本”投入向企业“智力资本”的成功转化,大大提高中设计院的现代管理水平和国际化经营水平。



CPG 设计的新加坡滨海湾花园

# 东航精细化管理日臻完善

■ 本报记者 丁国明 陈玮英

三年前,中国东方航空公司严重亏损,为打赢严峻的“生存之战”,东航从转变工作作风、转变人事制度等最基础的管理入手,找准“十大短板”,明确发展思路,成功地应对了国际金融危机对全球航空业的冲击和东航自身的信任信心危机。继而完成了“东上重组”,进入良性发展,并成功保障了“世博服务”,赢得了品牌声誉。

经历“止血减亏”“站起来”之后,东航更是把工作重心转向了基础管理,通过管理点提升、风险管控、规范化管理等点面结合,向管理要效益、要安全、要服务、要发展。

2011 年是东航“基础管理提升年”。东航本着“培基固本、强身健体”的原则,着力解决了一些发展方面存在的主要问题,为此次管理提升活动夯实了基础。

## 把短板变为亮点

在东航,开展地服工作就要向东航山东分公司看齐。

2010 年下半年开始,山东分公司以当时基础管理最薄弱的地服部作为试点。按照东航总部管理提升的要求,采取了包括组织、行政、思想政治

工作等一系列措施,以“入盟”、“达星”为契机,从学习型组织、班组建设、整章建制、管理创新等方面入手,组织了扎扎实实的提升行动。通过一年多的艰苦努力,取得了意想不到的效果。

今年 4 月,东航号召在东航范围内学习山东地服精神。

地服部作为山东分公司基层管理提升标杆单位,日常工作中通过大家的意见建议,对服务、管理细节进行不断地打磨和整改,针对细节服务进行精心提炼,推动服务水平实现了质的飞跃。

由于地服部工作特点,在各项工作任务非常繁重的情况下,地服部通过各种形式,将学习渗透到每日的工作当中,做到了学习与工作两不误,突出一个“勤”字。

为确保地面服务水平持续提高,地面服务部成立了虚拟服务质量监察部,健全服务质量内控体系,强化现场监控,制定了《服务质量情况反馈表》,做到有计划、有部署、有检查、有落实,提高了服务一致性,在监督检查中突显一个“实”字。

为全面提升服务品质,地服部开展了各种针对提高服务水平的讨论活动,总结出了“如果有智慧,请献出你的智慧,如果没有智慧,请流出你的汗水,如果没有汗水,请让你的

岗位”、“我的东航,我辛苦,我愿意”等具有深刻自省含义的警句。地服部全体员工在去年达标入盟的战役中奋起直追,在短短一年半的时间里,服务综合满意度排名从 2010 年的第八名一跃成为 2011 年全公司第一,并将这一成绩保持至今,将“真”字落在实处。

山东地服部还定期组织纳谏交流,邀请高端旅客、常旅客等进行交流,广泛征求他们对地服工作的意见和建议,同时接受社会公众的监督检查,让各界感受到东航诚意。

## 管理思想的革命

机型置换、风险管控、安全基础、资源配置、规范管理、企业文化……如果把把这些字词放到东航四川分公司发展背景中加以考量,将会触摸到它们的另一面。它们不仅仅代表的是一串文字符号,而且代表了一种阶段性的目标和结果,代表了一个在东航管理提升中悄然升级的发展特征。

在这场影响分公司发展更关乎企业成长、成熟的博弈中,需要的是沉着、睿智的棋手,需要的是内涵型、有潜质的决策者,懂得从反复的检视中查找不足,从细致的管理中追求卓越的舵手。

作为成立仅仅两年多的四川分

公司介绍,CPG 加入中设计院后,其品牌和管理团队不仅不会改变,CPG 的品牌还要进一步提升与强化。正如修龙所说,“品牌一定要打造、历史一定要尊重。”

中设计院包容的企业文化打动了绝大多数 CPG 员工。据第三方无记名抽样调查,CPG 员工对此次收购的支持率达到 93%,高层管理者高达 100%。

换一个角度看,CPG 有成熟的国际化管理理念和经验,这也将有利于中设计院经营管理水平的提升。

修龙也表示,通过学习 CPG 集团成熟的管理经验,进一步提升自身的管理水平,为后续的股份制改造及资本市场运作积累经验,尽快提高中设计院的在国际市场上的竞争力。

目前,中设计院除了拥有建筑设计总院、中国市政工程华北设计研究总院、城市建设研究院、中国建筑标准设计研究院和中国建筑设计咨询公司外,又多了一个国际化品牌 CPG。从知名度与美誉度看,中设计院旗下这些企业都是业内响当当的品牌。

相比之下,中设计院集团品牌的影响力有待进一步放大,这就需要中设计院打造一个品牌体系,加强宣传,从而塑造“中设计院”世界一流的建筑设计品牌。

旭红观察

# 再构央企内控体系



■ 徐旭红

企业如何居安思危?什么在左右企业发展的未来?事实上,你很难预测,也难以做到让企业远离风险。

门外是一重天。新近发生的中石油在阿富汗油田项目,遭到当地武装组织勒索,中国工程人员被威胁,给当地的石油勘探工作造成了障碍。

代价在哪里?在“走出去”之前,在关注企业发展契机的同时,是否同时考虑并构建了风险防范的内控体系?境外资产的保值和增值存在哪些隐患?而与此同时,除了央企“走出去”所面临的风险,中央企业的改革发展还将面临怎样复杂的外部环境、经营压力和风险?央企是否能做到内控不失衡?

众所周知,企业所在行业风险越大,越需要重视风险,否则企业就可能会在市场竞争中失利。欲在全球范围进行资源并购,就必须有承担和辨识国际化风险的勇气和眼光。从某种程度上讲,风险蕴藏着机会,如何能够充分评估风险,将其背后的机会发掘出来,为企业带来利益和价值的最大化,自然聚焦到内部控制体系的建设上。

善战者纵横天下。撇开央企是否具有较高风险偏好来说,一方面,央企的负责人应充分认识到本国特有的政治、经济、文化等因素对内控体系建设的影响,应该探索如何加快构建适合自身的内控体系,如何将先进的内控理论与现有的基础管理合理结合。

另一方面,央企需要在追求经济利益最大化的同时,如何从综合的、全局的角度出发,注重协调央企母公司与子公司之间的资源配置,致力于提高资源在相关利益主体之间的配置效率,构建一种既追求效率又注重公平的良好企业内控环境。

国资委表示,中央企业作为国民经济的骨干力量,应当在内部控制规范体系建设与实施工作中发挥表率作用,切实把内部控制的有效执行放在首位,企业主要负责人要率先垂范,真正让内部控制成为扎根于企业的内生机制。

由此看来,对内部控制体系的认识程度和准确定位至关重要。

完善的企业内部控制体系,整合了企业内部各项管理制度,包括财务管理、人力资源管理、子公司管理和风险管理等制度,从而不仅是企业提升资源配置效率的基本保证,也是企业防范经营风险的重要保障。

建立内控体系的目的是为了应对好企业可能遇到的各类风险,提高企业财务报告信息的质量,使企业能够稳定、持久地发展,从而增强投资者的信心,为社会创造更多价值。据《中国上市公司 2012 年内部控制白皮书》显示,2008 年以来,我国上市公司内控水平逐年提升,上市公司内控水平与投资资本回报率呈现正相关,即内控水平越高,投资回报率越高。

有效的内部控制体系,建立在职能化和流程化管理的基础上,形成一个系统的、多维的、立体的管理控制体系,从而达到健全企业管理的目的。

大多数央企已经上市,已加快建立内控体系,以此来帮助央企全面把握经营过程中可能遭遇的风险,制定预防措施和应对策略来降低或消除风险,促进央企实现既定的管理目标,促进央企实现科学化发展。

统观实践中的案例,企业一般比较关注定量风险的评估,特别是对财务指标的计量,往往忽视了对定性风险的考量,而内控体系建设需要综合考虑财务风险、战略风险、运营风险、市场风险、法律风险以及境外资产风险等。

分析人士认为,现实中不同的央企所面对的风险、公司治理结构、成本效益等方面不尽相同,尽管有内部控制基本规范和相关配套指引,但各个企业内控的侧重点和所要花费的人力、物力、财力都不一样。

此外,将内控体系的建设落到实处,不仅仅需要监管部门的监督审查,更重要的是依靠自身的力量,让企业的各个层级、部门和每一个成员能够认可并参与到内控体系的建设上来。

通过对已建立内控体系公司的调查,建立完整的内控体系一般需要两到三年的时间,欲速则不达,内控体系不是短期内就能见效的,而且要注意到内控成本比较大,自上而下,由内到外,从硬件到软件,不同的阶段所花费的时间和投入都不同。

值得关注的是,央企为了获得最大的经济增加值 EVA,需要落实内部控制体系建设,通过良好的内控体系,实现对多个跨部门流程的优化和组合。与此同时,央企大多与国际一流公司进行对标,基本实施了内控基础建设、内控促进管理、内控融入管理三个阶段的内控建设。

业内专家指出,内控体系流程的优化和组合好比是奥运会的铁人三项——游泳、自行车、长跑。最终的冠军不是在游泳、自行车、长跑其中一个单项用时最短的人,而是三项总用时最短的人。所以,优秀的铁人三项运动员需要进行整体规划,要有效制定策略,分配好体力,掌控好时间,从而达到总用时最短的目的。

具体到企业中,内控体系要实现基于流程的跨部门优化的目标,不是要求每个部门内的流程都达到最优,而是要从顶层设计,不仅仅是对内部控制中存在的缺陷进行整改,更是对企业流程、制度的改进和完善,实现内控体系的科学管控。

再构内控体系,其控制措施必须融合进企业的实际运营工作中的制度、流程,使大家在日常工作中,按照正确的做法工作,就自然而然地遵行了内控的要求,避免实际运营与内控“两张皮”。

尤为重要的是,央企需要转变理念,从基于财务报告的内控过渡到基于企业价值的内控,央企内控体系建设需要结合企业的实际情况,在制度设计和实施上要因地制宜,涉及企业的治理结构、日常运营、风险防范等诸多方面,具体体现在企业内部的各个业务流程,靠每一个成员身体力行地贯彻执行。

# 淮南矿业:和谐发展活教材

## ——淮南矿业集团企业文化实录

■ 本报记者 吴明 张晓梅 张骅

淮南矿业集团(以下简称淮南矿业)虽然在全国煤炭行业规模上并不是第一方阵,但企业文化在行业内早已耳熟能详:瓦斯治理、生态保护、工农和谐、煤电一体化发展均走在全国前列,其“一切为了发展,一切为了职工”的企业宗旨,已深深地渗入到和谐发展的脉络中,成为企业文化的核心。6 月 13 日,淮南矿业集团董事长、党委书记王源在接受中央驻皖及安徽省直媒体集体采访时说:“淮南矿业集团的企业文化是从实践中形成的,它的具体形式就是瓦斯、生态、工农关系,其核心就是和谐。”

## 治住瓦斯才有安全

淮南煤矿历史上是瓦斯事故重灾区。被炸怕也被炸醒了的淮南矿业集团率先提出“瓦斯事故是可以预防和避免的”,“瓦斯超限就是事故”等理念,以此引领技术、管理创新。大力实施“可保尽保、应抽尽抽”的瓦斯治理本战略,落实“高投入、高素质、强技

术、严管理、重利用”的瓦斯综合治理措施,瓦斯治住了,安全与生产的矛盾得到有效的统一,解除了束缚生产力的镣铐,煤矿产能得到充分的释放。2011 年年产煤炭 6751 万吨,百万吨死亡率 0.1,比 2001 年前平均 4.01 下降 40 倍。在此过程中,淮南煤矿瓦斯安全文化从孕育走向成熟。

## 建现代化煤矿企业

淮南矿业集团顾桥矿是国家标志性矿井,全国循环经济示范矿井,国家高瓦斯、高地温、高地压综合治理示范矿井,国家特级安全高效矿井,中华环境友好煤炭单位,全国绿化模范单位,被业界誉为“代表中国煤炭工业发展的方向”。在这样的一个矿井采访,记者好像步入花园之中,如果没有看到黑色的煤炭从井口不断输出,还真不知道这是一个煤矿呢。

煤矿企业发展什么,怎么发展?淮南矿业集团确实思谋了一番。2002 年,根据科学发展观的要求,淮南矿业提出了“一先三保”(发展先进

生产力,保护生命、保护资源、保护环境)的发展方式,确立并推进“建大矿、办大电、做资本”的发展战略,实施煤电一体化体制创新,在淮南本土建设现代化的煤矿群、电站群,建成了国家亿吨级煤电基地。

## 发展让职工获得最大幸福

长期以来,收入低,社会地位不高是煤矿职工的一大特色。自 2002 年以来的 10 年中,前 5 年,淮南矿业集团大幅度补偿性增加职工收入,后 5 年建立了收入正常增长机制,做到企业的销售收入、上缴利税与职工收入增长三对称。2011 年企业在册在岗职工当年可支配收入人均 8.12 万元,加上住房公积金和企业年金共 10 万元,比 2001 年增长了 10 倍。这是“一切为了发展,一切为了职工”企业宗旨的体现,也是淮南矿业企业文化的一个亮点之一。

## 生态矿区写就和谐活教材

瓦斯治理、生态保护、工农和谐

公司,管理层精心勾画了分公司的发展蓝图——进行机型置换,将波音飞机改为空客飞机,全新打造空客系列机队,并把精细化管理作为实现这一战略目标的重要推手,全面提升企业的软实力。

东航四川分公司总经理肖正明表示,实施机型置换,并非草率而随意的决定。提出这一设想并付诸实施,一方面是总部领导和机关各职能部门的支持,同时,也有着对成都航空市场的战略思考和定位分析。

四川分公司成立至今,经历了一段艰难充实、紧张忙碌的奋斗历程。如果说,2010 年是四川分公司高速筹建充满创业激情的新生之年,那么,2012 年又是四川分公司能否完成企业转型、实现平稳发展的关键之年。

目前,四川分公司已从过度运行阶段,逐步步入规范化管理阶段。“面对成都地区蓬勃发展的航空市场需求,四川分公司运力有限和基础薄弱的现状需要得到迅速扭转,既要保持平稳应对挑战,更需要借助转型寻觅良机。”肖正明如是说。

精细化管理,既是一项课题,更是一项工作。因此,它必须讲求一个“实”字,在实事求是中推行,在切实可行中调整,在行之有效中完善,在持续改进中提升。

这三大煤矿开采世界级难题都与和谐紧密相连。其中,生态保护、工农和谐是考验煤矿企业能否实现可持续发展的关键。

淮南矿业集团遵循煤炭城市建设和发展规律,借鉴欧洲先进的经验,坚持规划优先,2005 年在全国煤炭行业首家设立资源环境部,作为机关职能部门,统筹规划矿区的生态保护,在不压煤的地段科学规划产业布局和交通格局,告别过去煤矿建到哪城市建到哪、矿兴城兴、矿衰城衰的模式。2010 年 9 月,煤矿生态环境保护国家工程实验室落户淮南矿业,这是目前我国唯一的煤矿生态环境保护国家工程实验室。2012 年 5 月,全国煤炭工业和谐矿区现场会在淮南召开,推广淮南的做法,生态文化已成为淮南矿业不可分割的一部分。

淮南矿业集团党委宣传部长韩家章告诉记者,一个企业只有与职工、自然和社会得到和谐相处,这样的企业才是一个负责任的企业,这样的企业才是一个真正有文化的企业。