

## 解码新兴际华经营管理模式

## 新兴际华：“两制”带来整体优化

■ 本报记者 万斯琴

国有企业在市场经济条件下能否搞好、如何搞好？国有企业在市场经济条件下是否存在一个有效的、通用的经营管理模式？这些是国内外专家学者和广大企业家在市场化、全球化、信息化的新时代背景下共同思考和不断探索的企业经营秘密。

5月中旬，在国资委召开的中央企业强化基础管理工作现场会上，新兴际华集团公司交流了通过“两制”强化基础管理，实现降本增效的经验。

新兴际华把管理深植央企发展的基因中，以国家资源能力建设、创新管理体制和优化行业布局为出发点，挑起保值增值的重任，向国际一流强企迈进。

## “两制”带来整体优化

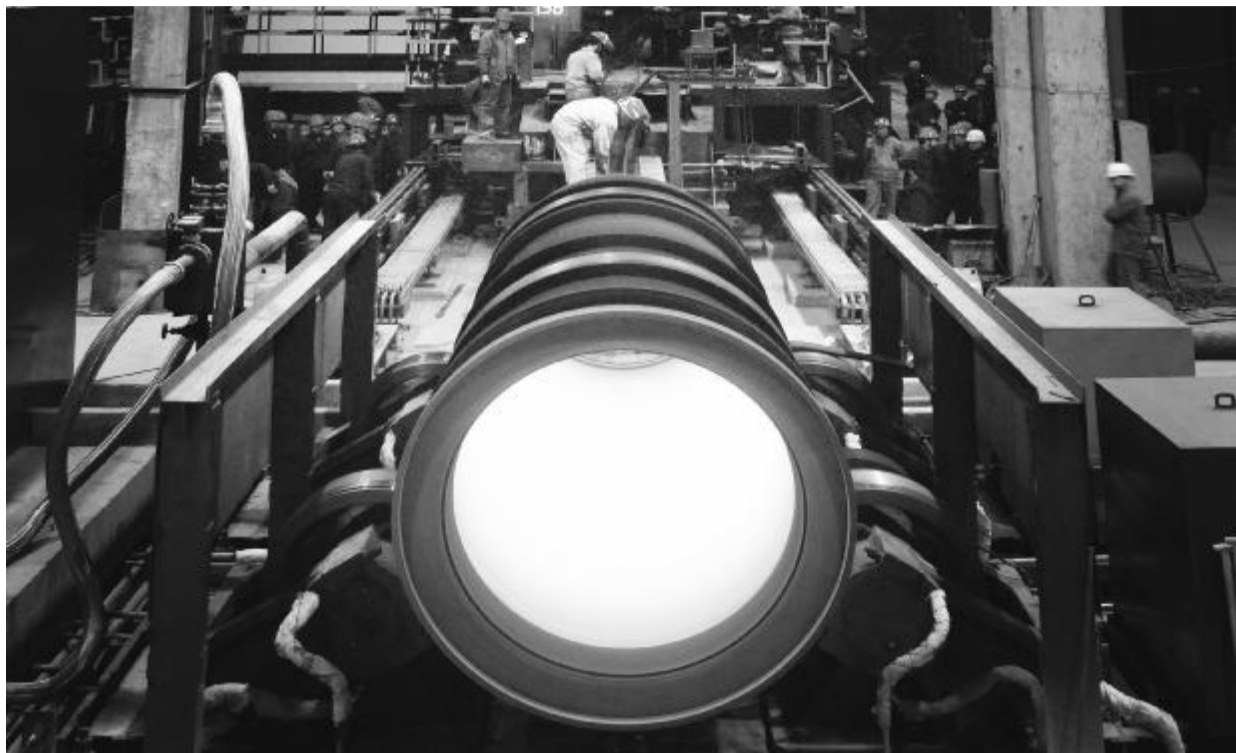
“新兴际华集团改革创新的一个直接动因，来自国际金融危机带来的挑战。”新兴际华集团董事长、党委书记刘明忠曾向《中国企业报》记者说。

在2008年下半年，百年不遇的国际金融危机给世界经济也同样给我我国经济带来了巨大挑战，对我国企业来说主要是市场变化加剧，不仅市场需求空间受到挤压、竞争更加惨烈，而且市场价格波动频繁。

据刘明忠介绍，“新兴际华集团探索实施以市场变化为导向，以利润目标为中心，以提质增效为主线，以信息技术为手段，以激发活力为支撑，以可持续发展为归宿，构建‘两个机制’，即建立企业内部‘模拟法人运行机制’和‘产供销运用快速联动反应机制’，应对市场变化、应对金融危机。”

事实上，企业内部模拟法人运行机制是以满足市场需求的快速联动为前提，以向全员赋权问责为出发点，以利润为中心，以成本为主线，以考核为手段，将市场化机制引入企业内部各分厂、工序之中，将本来不是法人的内部经济主体推行模拟法人运行，实现“人人都要负责，人人都要当家”。

产供销运用快速联动反应机制是以快速满足用户需求、为用户创造价值为目标，以市场为导向，通过信



息共享传递外部市场压力，实现“人人关注市场、人人挖潜算账”。

《中国企业报》记者在采访中获悉，新兴际华集团通过建立“两制”，无论是经济技术指标、或是成本控制，还是经营质量和效益水平，都得到了整体的优化。

数据显示，累积到今年一季度，新兴际华14项钢铁冶金主要指标居全国同行业第一名，占有72项指标的1/5，有25项指标进入前三名，有37项指标进入前五名，有51项指标进入前10名。成本整体降低2.3%。新兴铸管股份的吨钢产品利润一直保持在行业前三甲，在钢铁板块上市公司综合业绩排名中一直保持数一数二的位置。

“两制”促进了新兴际华集团的精细管理。其建立了即时信息系统，每天收集、整理冶金行业动态及原料、产品和物流行情，在公司局域网公布。建立了利润预测系统，将原料和产品市场价格信息及各工序生产工艺参数等即时信息导入测算模型，通过正向测算，计算出当前原料价格下公司产品成本及利润；通过反向测算，计算出在实现公司利润目标

前提下的原料配比数据。建立了动态监控系统，通过计算机辅助管理系统，实行日核算（日成本、日利润）、日考核、日评价、日工资。

## 利润率大大高于全行业平均水平

构建“两个机制”，是一项持续创新的工作，也是一项全面创新的工作，同时更是认真落实国务院国资委近年来所强调的多项要求的具体化、企业化。

据新兴际华集团总经理、党委副书记沙鸣介绍，经过3年多的努力，“两制”的推行已取得明显成效。2008—2011年新兴际华营业收入、利润、EVA年均增长率分别达到58.1%、33.1%和45.6%。其中，核心企业新兴铸管股份公司2008—2011年实现营业收入和利润年均递增36.7%和42.6%。2012年一季度，在国内外经济面临下行压力的不利形势下，新兴际华营业收入、净利润、EVA同比分别增长了42.8%、16.6%和36.8%，继续保持稳中求进。

中国钢铁工业协会副会长兼秘

书长张长富认为，在目前钢铁行业市场不景气，钢铁工业整体利润率低的背景下，新兴际华依靠“两制”渡过难关，实现钢铁利润率大大高于全行业平均水平的发展成果。去年1—9月份全钢铁行业的销售利润率2.99%，大大低于全国39个大类工业行业的平均利润率，如果去掉投资收益、矿产利润、自备发电电力，真正钢铁主业利润率还不到1.5%。而新兴际华集团的利润率却达5.6%。

同时，张长富认为，在执行能力上，新兴际华集团又创造了“两制”这样好的经营管理模式，解决了动力问题，解决了快速反应问题。“两制”就如同同一台车，两个机制就是两个轮子，两轮驱动带动车，搭建了平台，全员覆盖、反应灵敏，这就是管理模式创新的亮点。

对于在企业经营管理创新方面，新兴际华信心满满。刘明忠表示，“集团公司会进一步探索实施生产经营五个体系闭环管理，不断深化‘两制’，并以13个专项提升为重点，全面提升企业综合管理水平，为推进新兴际华1257831发展战略，加快打造国际一流强企奠定坚实的基础。”

## 中国移动：连续11年用户满意度居行业之首

■ 本报记者 蒋皓 陈玮英

在近日国家工业和信息化部公布的百万客户申诉率中，中国移动两年来始终保持行业最低水平。同时，中国移动已连续11年蝉联全国移动电话用户满意度行业第一。

今年年初，中国移动推出11项为民服务新举措：精品网络，畅通无忧；资费优化，全面惠民；两城一家，两地优惠；开户上网，首次提醒；业务扣费，主动提醒；充值延期，轻松使用；0000查询，自由退订；收费误差，双倍返还；网上营业厅，业务办理足不出户；短信营业厅，业务办理随时随地；

营业排队，挑战10分钟。

日前，公司再次推出9项为民服务新举措：无线宽带，随时随地；敏感操作，即时提醒；手机病毒，预警查杀；客户举报，逐一查证；数据流量，及时提醒；欠费停机，预先提醒；新版账单，清晰明白；客服热线，来电必复；1008611自助热线，话费信息快捷查询，受到了广大客户的欢迎和好评。

针对网络质量、资费透明、信息安全等问题，中国移动明确了“着重抓好净化网络环境、优化资费服务、推进透明消费、提升网络服务质量、提高窗口服务质量、维护客户权益和推进信息惠民”等七项重点工作。而对于存在争

议的透明消费问题，中国移动以客户“人网、订购、使用、退费”等关键环节，构建了“全流程透明消费服务”流程，确保了客户消费的知情权和选择权。

同时，推出“新一代服务厅”，变“客户等服务”为“服务等客户”，实现了“服务跟着客户走”。对2.5万家营业厅通过营业资源的合理调配、优化业务流程等措施，让客户在营业厅排队等候时间不超过10分钟。进一步丰富“网上营业厅”业务种类，发挥“10086短信营业厅”功能，实现了客户办理业务足不出户和随时随地。启用“1008611”自助电话查询，服务时长降低至7秒。进一步优化热线服务流程，

推出了“来电必复”服务，优化热线资源配置，确保了“10086”热线人工服务平均等待时长不超过15秒，让客户感受到快捷服务。

另外，中国移动还深入推进“无线城市”建设，重点打造公共事业、医疗等十大类50项应用平台。针对市民就医挂号难，推出“12580”热线预约挂号等服务。针对学生安全，推出“平安校车”系统和“关爱童”定制手机。针对农民对法律援助的迫切需求，推出“12582”农信通法律援助服务。针对矿山安全生产形势严峻，开发“E矿山综合管理系统”，提升煤矿企业安全生产管理水平。

## 媒体联播

## 国家电网签订35亿千瓦时疆电外送合同

6月25日，国家电网新疆电力公司举行新疆电网今年第一期“疆电外送”挂牌交易仪式，来自全疆的15家大型公用火电企业与新疆公司签订了《外送电购售电合同》，交易电量总计35亿千瓦时。

此次集中挂牌交易的35亿千瓦时电量，相当于由新疆外送标煤122.5万吨，有助于促进节能减排，推动新疆能源资源优势转换战略的实施。新疆电网电力交易中心依据平等自愿、信息透明、互惠互利的原则，在全疆范围内开展“疆电外送”挂牌交易，共19家发电企业参与挂牌申报。在新疆维吾尔自治区经信委和电监办的监督下，15家符合挂牌交易要求的企业中标。来源：国家电网公司

## 我国首台4000kN动态试验力脉动疲劳试验机成功试运行

日前，由中国建筑科学研究院所属国家建筑工程质量监督检验中心与济南力支测试系统有限公司共同研制的国内首台最大动态试验力为4000kN的脉动疲劳试验机顺利装机试运行，并通过了计量部门的检定。

该疲劳试验机可用于各种建设工程用缆索、预应力锚夹具、预应力钢材等材料产品的疲劳性能试验，最大动态试验力为4000kN，工作频率2-8Hz，可对直径100mm以下的缆索、19孔以下的预应力锚夹具进行全尺寸的疲劳性能试验。过去由于受试验能力所限，大直径缆索疲劳性能试验无法进行，4孔以上锚夹具的疲劳性能试验也只能安装4孔进行模拟试验，或者送到国外进行试验。该疲劳试验机研制开发成功将改变这一现状，大幅度提高我国对材料和产品疲劳性能试验的能力，并填补了国内大吨位脉动疲劳试验系统的空白。除此之外，该试验机总功耗仅22kW，不需要冷却系统，噪音小，占地少，符合绿色、节能、环保、低碳的要求和理念，属国内首创，达到了国际领先水平。来源：中国建筑科学研究院

## 中国建筑完成国内罕见大跨度钢桁架滑移

日前，中国建筑工程总公司所属中建三局承建的武汉国博会议中心工程大跨度钢桁架圆满完成首次滑移，该类大规模、高难度、高安全性和高精度的大跨度钢桁架滑移在国内钢结构施工领域属罕见。

此次滑移为胎架和结构整体滑移，对于就位时的精度要求极高。滑移在34米高的楼面上进行，滑移单元长宽高达45米x29米x22米，滑移总量约1000吨，滑移距离达70米。滑移采用同步顶推技术，六台滑移设备通过计算机同步控制滑移施工，最终滑移完成时水平偏差控制在3毫米内，垂直偏差控制在2毫米内，达到了精确就位的目标。来源：中国建筑工程总公司

## 中国电信正式发布“天翼领航”品牌

2012年6月28日，中国电信在义乌发布“天翼领航”品牌。“天翼领航”以满足中小企业多样化信息需求为宗旨，在义乌这片中小商贸企业云集的热土上正式发布！工业和信息化部副巡视员谢波、浙江省中小企业局副局长高建明、浙江省通信管理局副局长徐建华、浙江省经信委副巡视员林华、中国电信集团公司政企客户部总经理韩臻等领导以及义乌当地中小企业客户代表参加了发布会。

“天翼领航”品牌是中国电信“商务领航”品牌的延续和提升，是中国电信在商业品牌“天翼”引领下，面向企业客户推出的客户品牌，也是中国电信继面向年轻人用户推出“天翼飞Young”、面向家庭用户推出“天翼e家”后，第三次推出客户品牌。来源：中国电信官网

## 中机建设与中信建设举行乌钾二期项目签约仪式

6月18日，中机建设与中信建设有限责任公司在北京举行乌兹别克斯坦德赫卡那巴德钾肥厂二期项目施工工程签约仪式。中机建设总经理徐行林、中信建设总经理袁绍斌出席了签约仪式。

乌钾二期项目位于乌兹别克斯坦共和国卡什卡达里亚州，总建筑面积3万多平方米，项目包括工艺装置、辅助工程、配套生活设施、公用工程的所有土建工程、安装工程及装饰装修工程的施工等工作，合同总价近3亿元。

该项目是中机建设与中信建设继缅甸柴油机厂采购安装工程、白俄罗斯克列夫夫水泥厂机电安装工程后的第三个合作项目，也是第一个土建安装工程总承包合作项目。经过近五年时间的合作，中机建设与中信建设建立了深厚的友谊，形成了密切的合作关系。来源：中国机械工业集团公司官网

## 中交集团签约港珠澳大桥24亿元主体桥梁工程

6月28日，中交集团与港珠澳大桥管理局签订港珠澳大桥主体工程桥梁工程土建工程施工CB03合同段合同，合同金额约合24亿元人民币，工期57个月。

港珠澳大桥是具有国家战略意义的世界级跨海通道，总投资700亿元。大桥连接香港大屿山、广东省珠海市和澳门，于2009年12月15日正式动工，预计于2016年完工。中交集团此次中标的桥梁工程土建工程施工CB03合同段，长8.67公里，主要工程包括部分深水区非通航孔桥、跨崖13-1气管栈桥、青州航道桥以及部分深水区非通航孔桥施工等。该工程的签订，为中交集团更好地参与港珠澳大桥项目后续建设打下良好基础。来源：中国交通建设集团有限公司

## 旭红观察

“云计算”下的  
央企全面预算管理

■ 徐旭红

预算是不是监管的护栏？问题是放在企业的哪边，是否会置于路的中间？在瞬息万变的国际国内市场环境中，一旦企业经营活动中任何一个环节发生变动，都会导致全面预算的变动，犹如车行驶在高速路上，随时因路况而调整车速及车道。

低成本供应商的时代已趋于尾声。在成本增长的同时，中国企业在拓展海外市场和提高产品价格方面面临挑战。被业界视为“走出去”榜样的央企，下一步如何进军国际市场？在价格和成本的差距逐步缩小的情况下，央企的管理优势在哪？如何建立能够随市场变动而及时调整的预算，实现高效、快速的反应机制？

这样看来，全面预算管理显然处于企业内部控制的核心地位，作为一种控制系统，始终贯穿企业经营战略过程，它不仅发挥着预算、协调的作用，更具备控制、评估等多种功效。

云计算的快速发展给央企的全面预算管理带来了解决方案，通过建立云计算平台，可以提供不同类型的战略分析模型和丰富的信息支持，使得全面预算管理能够实现正确的战略目标。

在云计算平台上，央企的全面预算管理从战略的制定开始，通过建立云计算平台，到战略的监督控制、绩效评价、分析优化，能够更好地进行战略支撑。

具体到央企在投资前的预算管理体系，应该坚持战略引领与价值导向相统一，通过实施年度滚动预算，制定年度发展目标，优化资源配置等方式，将企业的人财物全部纳入全面预算管理体系，注重通过预算执行主体的价值创造水平来考核评价投资。

业内专家分析指出，现今的全面预算管理系统还存在着许多问题，譬如并非全员参与预算编制、预算的制定和执行脱节、预算系统与经营业务系统之间缺乏有效控制、预算与战略目标不符、没有建立起一套有效的考核评价和激励体系等等。

此前不久，国资委再次强调要构建全面预算管理信息系统，充分利用预算管理信息系统的在线分析监测功能，及时追踪分析预算执行情况，把决策权利和责任落实到每一个机构、每一个部门和每一个成员，不断调整修正企业生产经营行为。

云计算强调集中、共享、服务的核心理念，在优化全面预算管理中发挥着至关重要的作用，它不仅提供了重要的技术支持，而且其理念深刻影响着预算管理，并推动其进一步发展。

中央企业实施全面预算管理，需要以预算指标的形式将企业生产经营活动的全过程和环节衔接起来，并与企业的会计核算系统、资金管理系统、资源计划配置系统和人力资源管理系统等相关关联、相互沟通，连接各级子企业，覆盖企业全部重点业务，满足全方位、多层次信息高度融合的要求。

当前，在云计算环境下提高全面预算管理水平，对提高集团管理能力、实现集团管理、管控升级至关重要。

有分析人士认为，集团公司由于总部各职能部门之间，母公司与各子公司、控股公司之间，子公司、控股公司之间存在着诸多利益关系，特别是财务关系，一旦处理不好，集团企业会出现管理失控，子公司融资乱、投资乱、成本费用乱，表面上盈利，实际上却是亏损。

在云计算环境下，通过建立云技术中心，集团公司可以为各成员单位提供模型分析库、行业指标和数据、在线分析服务等，让企业不仅可以采集来自于互联网的信息，还可以上传收集到的情报信息，下载不同系统的管理数据。通过云计算的联动与有效利用，经由后台的数据模型进行数据整合处理，使得诸如资金上缴下拨、投资集分权、消费基金的控制与放开等管理更加完善。

需要注意的是，全面预算管理并非要进行全面控制，而是要站在顶层把握关键点并实施有效的控制。在集团层面实施监控和管理，而在企业层面实施过程控制和事前、事中控制。

结合云计算趋势，预算管理应当与资金管理、绩效管理、供应链管理等相关管理系统协同应用，以战略为基础，以预算为主线，以协同、共享、服务为目标，构建全面预算管理平台，创新全面预算信息化建设。和应用。

值得关注的是，全面预算管理是企业战略管理中的重要一环，与企业的生产经营紧密相连。全面预算管理水平代表着企业经营管理水平，是现代企业竞争力的重要体现，全面预算管理水平的高低不仅关系到企业自身的健康发展，更关系到社会的公平与国家经济的稳定。

毋庸置疑，中央企业要健全预算管理体系，提高预算目标的合理性和准确性，以预算为导向高效配置资源，落实战略规划，实现经营目标；以预算为约束保障现金流量，控制成本费用增长，控制固定资产投资规模，从而切实提高预算管理水平。

在云计算环境下，全面预算管理能够更好地加强对央企的监管，企业通过建立私有云，并部署在企业内部，向自己的内部人员或分支机构提供相应的服务，由自己来控制数据的安全性和系统可用性。

此外，应用云计算平台动态分配资源，有助于获得外部环境的动态信息来进行竞争分析，并可建立起在线的预算沟通平台，使得全面预算系统的应用更加具有目的性、时效性和实用性。

云计算的出现为央企全面预算管理提供了新的动力，注入了新的活力，它的有效运行是集团企业实现全面预算管理的有力保障，央企应当紧紧抓住云计算机遇，通过云计算整体解决方案，实现企业转型升级。