



# 大道行远

■ 本报记者 郭富强 郑瑶 陈玮英

管理是企业永恒的话题,创新是企业永不枯竭的动力源泉。没有一流的管理就不会涌现出一流的现代化企业。

选择什么样的发展思路,决定什么样的出路,没有付出辛勤的努力,播下春天的种子,就不会获得丰收的果实。做人如此,做企业更是如此!

在现代市场经济社会中,专业化、科学化、制度化、集聚资源、集中优势,打造核心竞争力之路,是很多成功企业选择的发展历程。这一历程如同“核聚变”,企业通过整合资源、科技创新、管理创新,释放出更多的能量,促进了企业科学发展。这归根结底需要的是先进的管理理念。

在经济全球化与世界经济一体化高速发展的今天,企业迈出的每一步都将成为改变历史的一大步。

一年前的6月,中电投集团管控一体化部署大会在北京召开,这场自电力体制改革以来,中电投集团根据自身发展需要而进行的最大的一次改革,是作为五大发电集团由单一发电企业集团向综合能源集团发展战略转型和建设国际一流能源集团的关键时期,可谓破冰而行。

中电投集团党组书记、总经理陆启洲高屋建瓴地指出,“生产力与生产关系的矛盾,是推动人类社会发展的基本矛盾。企业发展也一样,什么样的发展方式,需要什么样的管理关系,管理关系与发展方式相适应,就能促进企业发展,反之就会制约企业发展。”科学的认知,企业的需要。就这样,一场管理创新革命在中电投集团内部掀起。实现管控一体化是提高企业竞争力的一个重要环节,是传统生产型企业迈向现代化企业的必经之路。

作为中电投集团控股公司,肩负着区域产业集群发展重任的贵州金元集团选择了集信息技术与先进管理思想于一体的ERP系统,在集团内部率先走上了管理创新之路。

当大多数企业仍然在苦苦探索的时候,中电投已迈出了坚实的一步,积蓄着蓬勃向上的力量,绽放出春的生机和活力。

## 探路:转变观念大胆创新

2008年12月28日,中电投集团成功控股贵州金元集团,实现战略重组,强强联合,成为业界资本运营、资源整合的典范。

但是,面对一个控股发电装机容量655.545万千瓦,承担委托运营火力发电装机容量660万千瓦,资产规模近400亿元,年销售产值超过100亿元,产业涉及水电、火电、煤炭资源开发、房地产和冶金行业的大型企业,如何转变观念实现创新管理,建立健全有效的管控模式,把产业优势转化为经济优势,促进产业转型升级,更好地为国民经济建设服务,成为新形势下企业发展不得不面对的首要问题。

“试点ERP(企业资源计划)管理系统。”中电投集团总经理助理、金元集团董事长兼党委书记王祥富的脑海里敏锐地闪现出这一念头。

在王祥富看来,实施ERP工程建设是全面提升金元集团内部管理水平,有效规避投资风险的必然选择,是公司树立现代企业管理理念、培育规范透明的企业管理文化的重要机遇,是企业集团化运作、打造贵州产业集群的必然要求。

随着国家对发电企业实行标杆电价管理,电力行业面临市场竞争的巨大压力,企业的效益不再取决于过去的一厂一价下的电价水平,而主要取决于造价、煤耗、发电量、各种成本消耗。效益的高低,取决于内部管控效率、内部运营效率。在集团化管理信息极度分散的情况下,如何及时获得信息实现对公司的有效管控和及时决策,必然的选择就是要建设实施全面

集成的信息化,通过全面信息化管理,提高企业经营效益。

金元集团建设ERP系统的基本目标就是要管控一体化服务,通过预算、财务、设备、运营、人力、任务、标准化、政工等系统的建设和跨单位业务管理流程的设置,实现企业内部协调运作,实现集团层面的有序管理。

建设ERP系统,这一思路正与中电投集团发展战略目标完全吻合,得到了中电投集团高层的高度认可,也得到了金元集团领导班子的一致呼应。金元集团总经理刘立新强调:“建设ERP关键是标准化,要以标准化建设为基础,融入现代最先进的管理思想,把ERP信息化试点工作抓好,使之成为提高企业经营管理水平有效平台,为集团公司整个系统的ERP建设和推广做出标准,做出榜样,能够做到科学管用、实用、好用。”

金元集团明确提出管控一体化的根本目的就是要使管理关系与集团战略定位相适应,核心就是要实现生产经营要素的集约化管理,突出“五大任务”,即调整组织结构,优化产权股权结构,实行集约化管理,实行专业化管理,建设支持性服务体系。

思路决定出路。金元集团率先迈出了中电投集团信息化建设的第一步。

## 先行:循序推进跨越成功

事实上,管控一体化正是中电投“三步走”战略之一。

早在2008年,中电投集团基于推进结构调整,加快转变发展方式,保持、巩固和发展核心竞争力的需要,正式确定了“电为核心、煤为基础,产业一体化协同发展”的战略方向和发展原则,确定了到2020年实现国际一流综合能源集团的战略目标,以此为基础,“三步走”战略开始全面推进实施。经过不懈努力,“三步走”战略第一阶段目标如期实现。企业整体实力大幅提升,盈利能力显著增强,安全生产持续稳定,电为核心、煤为基础,产业一体化协同发展的综合能源集团格局基本形成。

然而,战略推进过程并非一帆风顺,结构调整势必对企业的体制和机制、管理方式带来新的挑战,集团管控面临着新的矛盾和问题。

“我们的发展走在了前面,而管控能力却没有同步跟进,长此以往,必将成为发展的障碍和阻力。因此,要保持企业又好又快发展,必须要对目前的管理关系进行科学、合理的优化和调整,使之与发展阶段相适应,否则,谈科学发展、可持续发展就只能是一句空话。”陆启洲在谈到管控一体化的必要性时说。

“在金元集团内部找一家管理基础较好的电厂,结合中电投集团推行的标准化管理推进年和信息登高计划,试点ERP管理系统,推进科学管理、精益管理,并在金元集团推广应用,实现集团运营的有效管控。”王祥富的这一想法很快获得中电投集团领导的肯定和大力支持。

在中电投集团的正确领导和统一部署下,这场管理改革之战首先在金元集团黔西电厂打响。

“建设ERP系统思想认识是关键。”王祥富多次表示。

提及那段时光,参与系统建设工作的很多人都感触颇深,但每个人都毫无怨言。

功夫不负有心人,通过近11个月的努力,ERP试点完成了财务、燃料、物资、设备和任务管理五大模块295个业务类型上线运行,试点单位的数



2010年4月14日,中电投集团公司总经理陆启洲(中)在黔西电厂集控室听取ERP相关介绍

据及时准确,应用系统运行稳定,操作流程流畅,业务应用标准规范,项目的试点建设取得了预期成效。

中电投集团副总经理孟振平多次前往黔西电厂考察,对ERP试点工作进行了检查,指出:“ERP信息化建设对提升企业精细化、标准化、现代化管理水平非常重要,我们许多先进的管理思想可以通过ERP信息化管理得以实现,给集团管控带来便利。金元集团ERP信息化建设工作进展很快,在较短时间内取得了明显的成效,希望继续努力,确保成功,并在金元集团推广应用,促进管理理念的更新和效益的提升”。

一年后,以黔西电厂为试点的“中电投贵州金元集团ERP系统”顺利通过验收,标志着中电投贵州金元集团ERP系统建设第一阶段工作全面完成。

## 运行:全面提升管控水平

中电投集团管控一体化改革选择的是以运营管控为主体的形式,突出强调管理权限和效率提高,重点体现在方案中“三位一体”和“七统一”运作。选择这种方式与当前国有企业面临的管控风险有关,只有通过运营管控,才能降低整个集团的运营风险。

金元集团的管控改革秉承了中电投集团的基本思路,对各类产业进行梳理,形成纵向的产业运营控制和横向的业务管理面,并通过内部管理机制和业务流程设计和实施,形成统一的管理模式。

审时度势,金元集团明确管控一体化的根本目的就是要使管理关系与集团战略定位相适应,核心就是要实现生产经营要素的集约化管理。这为推进管控一体化发展提供了方向。

调整组织结构。根据中电投集团本部及三级单位的管理界面,理清金元集团本部与三级单位的管理界面,准确定位各产业板块的管理模式,提升产业协同效应。

优化产权股权结构。按照“两级法人、三级管理”原则,将管理架构与股权架构适当分离。从管理架构上,确定二级管理体系,压缩管理链条,清除四、五级公司;加快股权关系的清理和优化,逐步实现股权关系与管理关系的匹配;解决多级法人主体间的利益冲突问题,提高归属母公司的净利润。

实行集约化管理。完善战略规划、人力资源、财务管理与监督控制、生产要素配置、信息系统、基础标准、企业文化等重要资源要素的一体化管理机制,降低运营成本,提高运营效率。

打造专业化管理。强化专业化管理职能,加强火电、水电、煤炭、铝业、化工等业务板块的专业化管理,提高资源转化效率,发挥规模效益优势。理清各专业板块内的管理层级和组织结构,进一步压缩专业板块内的管理链,提高专业要素的执行力。

建设支持性服务体系。根据战略发展需要,逐步建立人才、技术、信息等支持性服务体系。

ERP搭建了信息共享平台,实现了业务集成,贯穿资产全生命周期管理理念,优化了管理流程,细化了管理内容,确保管理内容全面规范。

融入了先进的管理思想的ERP系统,改变了传统的管理模式,涉及企业的生产经营主要业务全部实行了标准化流程管理,使企业管理水平得到了一种脱胎换骨和凤凰涅槃般的升华,真正实现了精益化、标准化、集约化、现代化管理,对提高企业经济效益和管控水平意义重大。

## 成效:有力促进企业发展

作为集团先行者,金元集团的ERP系统开创了发电集团ERP的全新模式,实现了完整的企业资源全生命周期管理。企业所拥有的各种资源通通纳入到系统中进行管理,每种资

源从产生到消耗的全过程信息都在系统中完备的记录,建立全生命周期的资源台账,为决策者分析每一种资源为企业所创造的价值,完成全面的E-VA管理体系。

ERP系统实现了企业精细化管理。通过ERP系统,使各级管理者能实时、全方位管理动态的生产过程、设备运行、材料消耗、生产一线人员工作情况,帮助企业从过去的经验管理转变为量化管理,促进定性管理向定量管理转变,实现了以任务管理为载体带动企业价值流管理的全过程精细化管理。

ERP系统实现了企业标准化化管理。通过建设ERP系统,利用信息化手段优化管理和操作流程,形成以标准化编码、标准化流程、标准化工单、标准化工作票为代表的标准化管理体系。在进行有关数据统计和事故分析时,节约了大量的人力、物力。

ERP系统实现了企业集约化发展。在使用ERP系统后,部门在上报物资需求计划时,必须和预算挂钩,很好地解决了不切实际乱花钱,物资采购回来闲置的问题;在费用控制上,各部门费用预算设定后,费用预算超标时,系统会第一时间提醒,真正做到预算事中控制,使各部门在上报费用预算时减少随意性,加强对费用的计划性管理。

ERP系统实现了企业管理现代化。ERP系统促进了“管控一体化”的实施,使组织符合“精简、效能、协调、灵活”的原则,促进管理方法和手段现代化。运行管理模块实现了运行定期工作的闭环管理。

根据中电投集团对2012年“管理提升年”的定位,明确下一步管控一体化的方向是“管控+ERP”,“管控+ERP”无可争辩地成为打牢管理基础,创新体制机制的重要抓手。

为贯彻“增产增收增效、节能降耗压本”的经营策略,金元集团主动导入EVA考核理念,在全系统进行EVA绩效考核与激励方案设计,开展EVA培训,将经济增加值EVA作为企业业绩考核的核心指标。在EVA试点工作中,围绕安全、利润指标,按照各产业特点,科学合理的实施绩效考核。该办法的施行正逐渐引发企业内部管理升级的连锁反应,使企业更加注重依靠EVA管理理念实现价值的增长,进一步规范了投资行为,实现了国有资产的保值增值。

令人感到振奋的是,连续5年,中电投集团利润总额EVA、三项费用占主营业务收入比重、流动资产周转率均超额完成国资委考核目标。EVA在五大发电企业中最高,并且是唯一正值。

随着金元集团管控一体化战略的逐步深入,将从根本上提高金元集团对重要资源的管控能力,实现了集团效益最大化,凸显了集团整体优势。

作为企业的当家人,中电投集团在管理形式、组织结构方面的改革,不仅体现出了发展思路的变化,还为电力行业“做强做优”大发展提供了新的思路。

解读中电投管控一体化模式,我们看到的是一个抖擞昔日辉煌与尘埃的巨人,从思想到行为都已焕然一新,跳出桎梏,勇往直前。

走什么样的路,以什么样的方式来组织和经营企业,历史没有留给管理者从容选择甚至稍加思索的时间。以管理提升独领风骚的今天,如何在强手如林的竞争中突围,必须要有更加精准的定位。毫无疑问,在发展的进程中,中国企业的改革远远没有完成。改革任重道远,只有不断地深化改革,企业才能创造更多辉煌。

大道行远。在具有中国特色的国有企业改革发展道路上,国有企业站在了新的历史起点上,面对企业的转型升级,科技创新,社会责任等,相信中国的国资巨人必将进一步做强做优,为中华民族的伟大复兴开辟新的征程,做出新的贡献!

# 贵州安顺供电局向管理要效益

■ 本报记者 陈玮英 郑瑶 通讯员 刘高才

没有规矩,不成方圆。“规”如何立,才能将效益最大化,贵州安顺供电局给出的答案是“规范”。凭借规范的管理,贵州安顺供电局今年上半年售电量创历史最好水平。数据显示,今年1月份至6月份,安顺电网九家县局累计完成售电量20.42亿千瓦时,比上年同期净增2.63亿千瓦时,增长率达14.79%;累计完成综合线损率7.3%,同比下降0.65个百分点。

“取得这样的成绩,是今年以来全局上下扎实推进乡镇供电所规范化建设,严抓线路跳闸和配变损坏两个专项治理结出的硕果!”安顺供电局农电管理部主任肖祖才如是说。

推进“一体化”管理,遵循规范是基础;提升县局管理水平,抓好乡镇供电所规范化建设是落脚点。在规范化管理工作中稳步推进标杆供电所和示范台区建设,是加快县局供电企业发展步伐的现实需要,更是将南网中长期发展战略植根基层的迫切要求。

根据南方电网公司“县级供电企业供电所规范化建设工作要求”和《县级供电企业供电所规范化建设标准编制导则》的精神,安顺供电局立足企业实际,对创建标杆供电所涉及的供电所职责、基础设施建设、配网管理、营销服务、安全生产、台区规范化建设等主要内容作了明确规定,统一工作标准和建设模板;以“工作表单”下发2012年安顺电网乡镇供电所业绩考评主要指标和重点任务责任分解表,对基础管理、安全管理、生产技术管理、营销与优质服务、内部管理控制、班组文化建设等六大专业作出具体考评规定,还按一体化、规范化、标准化、体系化的要求,对供电所营业厅建设等软硬件设施健全完善制定了统一的建设标准,让每个供电所的干部员工在同一起跑线上尽心竭力抓管理、同心同德创效益。

为将“一体化”专业化管理向基层站所延伸,结合实际创建“指标优、业绩优、队伍优、客户评价优”的示范供电所,安顺供电局在全网范围制定下发《县级供电企业供电所业绩考评实施细则》,并成立乡镇供电所业绩考评委员会,明确农电管理部作为供电所业绩考评的归口管理部门,负责日常考评管理和季度排名公布,企管部负责考评结果运用于县局年度组织绩效管理,人力资源部负责将考评结果运用于县局领导班子绩效管理。

“假如某一供电所连续两个季度在安顺电网排名后5位,抑或出现大项指标突破,该所所属县局的主要领导和分管领导需到安顺供电局履行‘说清楚’制度,对存在问题者将视具体情况严格追究相关人员的责任。”安顺供电局分管副局长龙贵山斩钉截铁地告诉记者。

“为尽可能使供电所线路设备管理做到规范化,我们积极把相关信息录入资产管理系统,以信息化手段建立健全线路、配变管理台账,摸清自己的‘家底’;同时扎实开展变日线、户变档案清理工作,使营销管理信息系统中户归变、变归线一一对应准确率100%。”安顺供电局断路器所所长雍启松说。注重规范,坚持标准,既提高了客户满意度,也给企业创造了良好的效益。在安顺电网67个供电所共同努力下,今年1月至6月,直接为企业增收830万元。

# 以企业文化建设助推生产力发展

记中国能建安徽电建二公司锅炉安装公司



廉政承诺宣誓

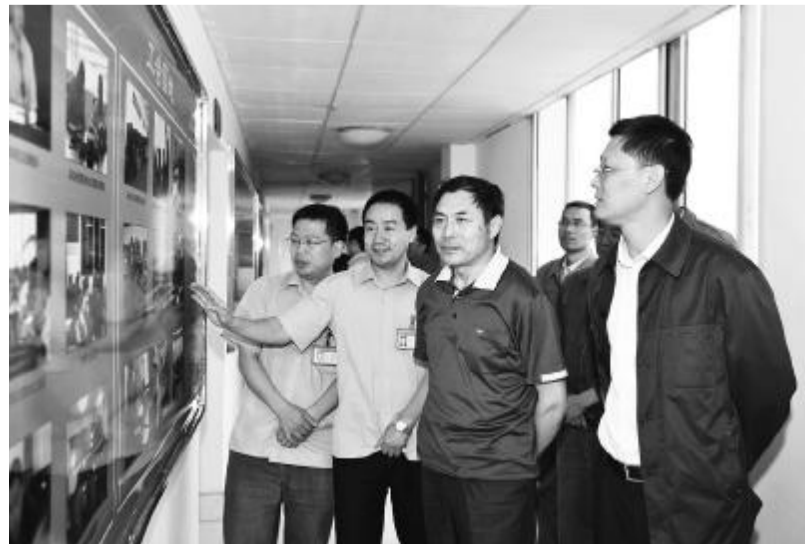
■ 本报记者 李岷 通讯员 孟香 李宏建

近年来,中国能建安徽电建二公司锅炉安装公司通过加强安全文化、质量文化、廉洁文化建设,不断提升职工的主人翁责任意识,以特有的企业文化建设助推生产力的发展。

安全是企业永恒的主题。随着工程建设的不断深入,锅炉安装公司不断强化安全监管,以规范人的安全行为、实施标准化工地建设、加强技术安全管理、强化班组建设等为着力点,形成了具有锅炉安装特色的、常态化的安全文化理念。例如,在每个项目开工前,锅炉安装公司都会事先组织相关人员对现场环境进行检查,确保安全通道顺畅,扶手绳、护栏齐全,并通过与每一位项目负责人签订安全责任书,与每一位施工人员签订安全承诺书,做到责任明确,风险共担;在外包队伍管理上,安装公司严格把好外包队伍准入关,制定管理办法,通过对其资质、人员框架结构、诚信程度、自身管理模式、施工能力等方面进行审核,择优淘劣。

质量与建设优质工程是密不可分的。工程建设中,中国能建安徽电建二公司锅炉安装公司着力加强施工中的质量跟踪过程控制,严格执行“上道工序不合格不转入下道工序”的原则,实行分级检验。班组做好“四边”工作:边安装、边找正、边对照标准、边记录;安装公司各分公司抽调经验丰富的质检人员进行互查与自检,逐项对全炉的安装、焊接工艺检查、整改,保证安装质量及工艺;在焊接管理上,安装公司着力加强对焊工的责任教育与技能培训,并先后制定了《锅炉焊接管理制度》和《锅炉焊工分配方案》,各分公司抓好焊前检查工作,即对口尺寸、坡口形状、焊前的清理和准备,做到不符合要求不动焊,同时,焊工的金相和焊接质量挂钩,既保证了质量,又鼓励了焊工的工作积极性;为了保证整个锅炉在运行调试期间的安全、稳定,安装公司实行隐蔽性工程的检查确认,尤其是对钢架平台、栏杆的规范化制作,对联箱、管道的清洁度检查。

廉政建设是锅炉安装公司为提升职工队伍廉洁从业意识,保障工程建设安全、有序而进行的一项重要保障措施。安装公司通过对职工进行廉政教育、张贴廉政宣传板、举行廉政承诺宣誓、开展家庭助廉、实行管理人员廉洁风险考核等来加强廉政建设,促进工程和谐、健康、平安。通过班子成员之间、管理人员与下属之间、党员与施工人员之间进行廉政谈话,公司找出自身在廉洁自律方面存在的短板,共同提高、相互促进。公司还制定了管理人员季度风险考核办法,从廉洁自律、工作实效等方面进行打分考核,对考核不合格的管理人员坚决淘汰出管理人员岗位。



2011年5月31日,金元集团董事长、党委书记王祥富,副董事长、党委副书记赵焱到系统电厂检查指导工作