

# 对标世界一流 借助全球智慧

(上接 G13 版)随后,国资委又先后召开两次主任办公会议,对开展管理提升活动的时机、内容、工作要求、辅导教材、启动安排等问题进行了系统研究,奠定了中央企业管理提升活动的政策基础。

今年 3 月 23 日,王勇主任对中央企业全面开展管理提升活动进行动员部署,他强调,“这次管理提升活动的主要目标是,力争用两年时间,通过全面开展管理提升活动,加快推进中央企业管理方式由粗放型向集约型、精细化转变,全面提升企业管理水平。”

中央企业紧紧围绕“做强做优、世界一流”的核心目标,深入推进落实“一五三”总体思路,在“一抓”、“两保”、“三突出”的工作指引下,开展央企管理提升活动被看做是实现目标的基石。

事实上,国资委开展管理提升活动,就是想中央企业通过管理改革创新来实现和完成战略转型,关键是使中央企业的状态、动力和活力充满新

的再生细胞。

回顾国企改革进程,其实也是企业针对过去的粗放管理,趋向管理精耕细作的进程。如果强化基础管理是一种出于改革需要而产生的内生动力行为,那么,全面推进 13 项管理提升工作则是对标世界一流、借助全球智慧的再造工程。

3 月 13 日,国资发改革〔2012〕23 号——《关于中央企业开展管理提升活动的指导意见》(以下简称“指导意见”)一文的发布,对于开展 10 天之后的视频会议有重要意义。

如何开展管理提升活动,具体该如何推进,都体现在《指导意见》里。

《指导意见》全面介绍了开展管理提升活动的重要意义,开展管理提升活动,全面提高管理水平,是中央企业更好地履行社会责任,完成党和国家赋予历史使命的必然选择;是中央企业应对内外部复杂环境变化,保增长、保稳定,提升市场竞争力和抗风险能力的重要抓手;是促进中央企

业科学发展,加快转变经济发展方式,深入实施转型升级,不断提升发展质量和效益,走内涵式发展之路的重要举措;是中央企业加快实现“做强做优、培育具有国际竞争力的世界一流企业”核心目标的重要步骤。

《指导意见》中还提到,“力争用 2 年时间,通过全面开展管理提升活动,加快推进中央企业管理方式由粗放型向集约化、精细化转变,全面提升企业管理水平,为‘做强做优、培育具有国际竞争力的世界一流企业’工作奠定坚实基础。”

《指导意见》是经委主任办公会多次讨论,在反复征求委内相关厅局意见基础上修改形成的,很多重要内容都由王勇主任亲自修改审定。

《指导意见》要求中央企业在管理提升活动中,重点做好四项工作:找准管理短板和瓶颈问题,实现重点突破;强化向管理要效益理念,切实加强基础管理;统筹推进专项提升,全面落实整改措施;总结固化成果,构建长效机制。

在《指导意见》中,重点领域的提升工作也很值得一提,按照王勇主任和委主任办公会要求,活动确定了 13 项重点提升领域,分别由委内 11 个厅局负责。配合专项提升工作,在启动会之前,11 个厅局就着手开展活动辅导手册编写工作,共组织 26 个企业,汇总 37 项经验典型,编辑了 13 本辅导手册。

3 月 23 日,国资委召开中央企业管理提升活动视频会议,王勇主任出席会议并作重要讲话。邵宁副主任主持会议。黄淑和、黄丹华、强卫东、杜渊泉等委领导及阎晓峰、郭建新两位副秘书长出席会议。各在京中央企业主要负责同志和国资委各厅局、直属单位负责同志,约 200 人在国资委主会场参加了会议,各中央企业近 41000 人在 1400 多个分会场参加了会议。会议在中央企业产生深远影响,成为管理提升活动启动的标志。

在管理提升工作中,《指导意见》的发布标志着王勇主任主导的管理提升工作进入正式进程。



## 委领导高度重视管理提升活动

委领导高度重视管理提升活动,并确定了活动的高规格组织机构——管理提升活动领导小组:王勇主任亲自担任组长,邵宁和姜志刚两位副主任分别担任副组长,郭建新副秘书长担任总协调人,领导小组办公室设在企业改革局。

为开好管理提升基础管理现场会,王勇主任先后两次亲自去中铝公司所属广西苹果铝、重庆西南铝进行调研,对中铝公司的运营转型成效作出批示,并最终确定在重庆西南铝召开现场会。

邵宁副主任直接领导和参与了活动的设计及推进的全过程,并多次到企业一线调研。邵宁副主任在活动之初就指出,管理提升活动的逻辑思路是:企业进行管理自查,明确短板;国资委分组推出先进企业管理经验;企业与先进企业对标,进行单项管理提升;结合世界一流工作,国资委对重点企业进行管理诊断与咨询;在各项管理提升的基础上,企业推进管理提升的系统化工作。

姜志刚副主任在江苏对部分中央企业所属基层企业开展管理提升活动进行了专题调研,并要求企业积极发动基层班组、一线员工自觉参与到管理提升活动中来,要使梳理出来的问题具体、明确、可量化、可整改,确保活动取得实效。

## 基础管理现场会是第一个节点

5 月 15 日到 16 日,国资委在中铝西南铝召开中央企业强化基础管理现场会。

强化基础管理现场会被普遍看做是推动中央企业管理提升活动的深入开展,引导企业积极开源节流、降本增效,促进中央企业基础管理水平进一步提高的一个关键节点。

此次现场会是中央企业管理提升活动的程序性动作之一,与此同时,“中央企业盈利能力下滑”也是会议召开的重要背景之一。

在开展现场会之前,改革局作为管理提升活动领导小组办公室,做了大量的调研工作,紧紧围绕强化基础管理、降本增效和精细化管理,筹划会议内容,选定中国铝业公司、中国航天科技集团公司、中国兵器集团公司和新兴际华集团公司作为典型发

言企业,同时和中国铝业公司一起,就西南铝的现场参观作了大量的筹备工作。

“通过与国内外同行业一流企业对标,能够发现企业存在的突出问题和薄弱环节,找准管理短板和瓶颈问题,加上配套的考核、管理措施,可以有效促进企业管理的改善。前几年,不少中央企业通过开展对标取得了显著成效。”国务院国资委邵宁副主任在 2012 年全国企业管理创新大会上说。

邵宁副主任也充分肯定了中国铝业公司的工作,“金融危机时期面临严重亏损的中铝公司,积极与民营企业进行全面对标,找到了差距和不足,进而制定措施,认真整改,2010 年实现了整体盈利。加强对标学习是企业提升管理水平、逐步实现世界一流的重要途径。”

“开源节流、降本增效”是国资委对中央企业强化基础管理的具体要求,这也被定为此次现场会的主题。

西南铝作为基础管理会议的现场参观企业,从上世纪 60 年代三线建设开始起步,到 80 年代改造升级,再到新世纪大规模重点军工条件保障项目建设,构建了达到国际先进水平的铝加工技术装备。

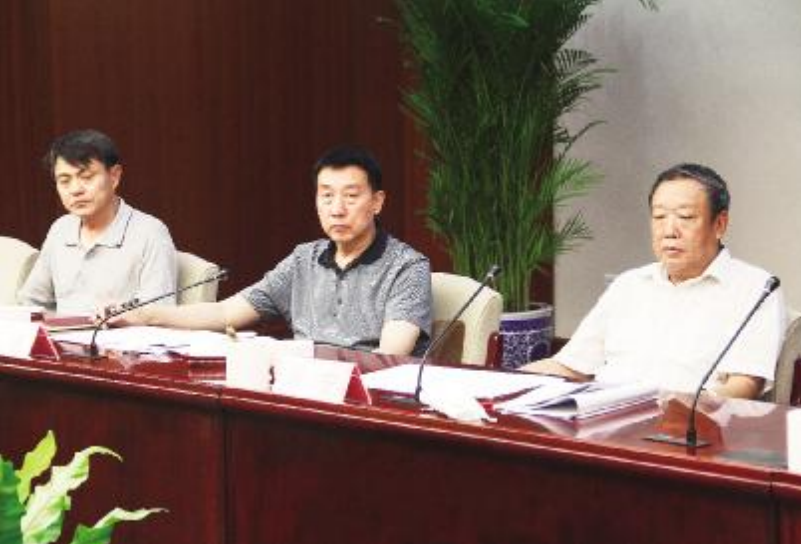
但与国际先进企业相比,与国防军工事业发展对材料的需求相比,西南铝的研发和保障能力还有较大差距。

自 2011 年开始,西南铝贯彻落实中铝公司党组的部署,积极投入到运营转型工作中来。通过反复学习、讨论,领导班子达成了共识,认定运营转型是强化基础管理的有力手段,是管基础、管根本、管长远的大事,没有一流的管理,即使装备再好,一流的军工保障能力也不会自动形成。

接着,西南铝紧紧抓住运营转型的重大机遇,全力促进军工保障能力的提升。班子成员郑重承诺从自身转型做起,每人联系一个基层单位,深入一线当好转变观念、推进转型的宣传员和指导员,并成立了运营转型专职机构,选拔了 102 名运营转型骨干成立专业团队,开展了 4000 多次运营转型培训,运营转型拉开帷幕。

随着运营转型的深入,通过加强“六个结合”,基础管理不断夯实,企业生产运营的效率和质量不断提高,交货周期缩短,促进了国防军工保障能力的提升。

值得一提的是,西南铝把对标国际先进水平、设立极具挑战性的目标与军品的高标准严要求相结合,努力



国资委主任王勇在管理提升领导小组第一次会议上作重要讲话



国资委相关厅局负责人出席管理提升动员布置会议

提升科技研发能力。

在“突破经验、突破传统、突破自我”的运营转型变革精神指导下,西南铝对标国际先进铝加工技术水平,加大管理投入,全面加强前沿基础研究,在军工新技术、新材料、新工艺的开发和成果转化应用方面不断取得实质性突破,使西南铝成为世界上极少数能够专业化、规模化生产航空航天专用 7050、7475、7A85 等高强高韧铝合金材料的企业,打破了国外技术垄断和封锁,为国产大飞机和新型航天器关键材料的自主保障奠定了坚实基础。去年,西南铝圆满完成了大飞机材料研制任务,提供大飞机材料 2200 吨。

经营业绩得到了实实在在的提升。通过持续深化运营转型,企业共实施改善优化项目 140 余项,开展改善活动 2500 余项次,在提升国防军

工保障能力的同时,还大大提高了经济效益,预计这些项目可实现运营转型收益约 6600 万元。

2011 年在市场低迷的不利形势下,中铝西南铝不仅经营业绩创历史最好水平,而且圆满完成了大飞机、“天宫一号”、“神舟八号”和新型运载火箭等重点型号所需多个品种关键材料的研制保供任务。

现场会上,中国航天科技集团、中国兵器集团和新兴际华集团也交流了通过强化基础管理,实现开源节流、降本增效的经验。其中,航天科技自 2004 年开展成本工程建设以来,共计完成 17105 个成本管控项目,取得直接经济效益 20.27 亿元。

国资委要求中央企业要对标先进企业,找准差距定措施。在后续工作中,国资委还会以各种形式向中央企业介绍、推荐好的经验和做法。

## 管理诊断基层行



2012 年 8 月 2 日,国资委副主任、中央企业管理提升活动领导小组副组长姜志刚到中国电子熊猫集团进行现场调研

“中央企业管理诊断基层行”活动是中央企业管理提升活动领导小组办公室根据王勇主任指示,组织开展的一项重要工作,主要内容是组织咨询公司专家及央企优秀班组长管理骨干到有关央企基层单位免费提供管理诊断服务,帮助企业找准问题、分析问题、解决问题,推动管理提升活动不断深入。

领导小组办公室积极推进“中央企业管理诊断基层行”工作。

一是在基础管理领域方面,优选了 12 户中央企业的 31 名基层管理骨干和有关咨询专家组成诊断组,历时 26 天,对 10 家具有代表性的基层企业进行了现场诊断,帮助企业查找出基础管理类问题 145 个,提出改善行动计划 116 项,形成专题诊断报告 10 份,并针对 50 个重点问题培训各层级骨干 800 余人次,62 家基层企业参与了观摩学习。

二是在专项提升方面,委内有关厅局结合自身业务分工开展专项领域的基层行工作,通过组织专项现场诊断、召开专题研讨会、指导企业编制专项提升方案等形式,切实把诊断服务送到基层企业。

领导小组办公室根据管理提升工作安排,主导开展中央企业管理提升活动“管理诊断基层行”活动。改革局起草的有关基层行的活动方案就有 4 个,并完成了“中央企业管理提升活动基层行”总体方案设计。

经企业自愿报名、国资委筛选,最终确定在 10 家央企基层单位开展基础管理基层行活动,通用技术集团中国纺织科学研究院(以下简称“中纺院”)所属北京中丽制机工程技术有限公司(以下简称“中丽制机”)被列为此次基层行活动的第一站和试点单位先行开展工作。

为开展好这次活动,各方面进行了精心筹备。领导小组办公室于 9 月 21 日、9 月 27 日两次召开由企业代表、诊断组成员参加的协调会,在充分沟通的基础上,制定了中丽制机基层行工作方案;同时,优选了来自中国兵器工业集团、中国铝业公司的基层管理专家 5 人和来自国内 3 家知名咨询公司的咨询专家 11 人组成诊断组,并邀请有相同诊断需求的其他基层企业 4 人全程参与观摩学习。

经过紧张周密的筹备,10 月 10 日上午,国资委诊断组一行赴中丽制机公司,召开“中央企业管理提升活动管理诊断——通用技术集团中丽制机基层行”启动会,正式开启此次诊断活动。

中丽制机作为第一家试点企业,诊断组将其提出的班组管理作为诊断的重点领域,以精加工班为突破口,结合“质量与效率”、“人员能力提升”、“体系建设”三方面的诊断需求,对中丽制机班组管理所面临的问题进行了系统剖析,形成下一步提升思路,并通过专家培训,就如何做好中丽制机基础管理工作进行了深入研讨。

在中央企业管理提升活动领导小组办公室相关同志的组织协调下,诊断组围绕激励制度、环境满意度、企业文化等问题向中丽制机一线员工发放调查问卷 159 份,面对面访谈企业领导、基层班组长、班组成员 80 余人次,研究班组管理制度 10 余项,收集分析生产经营数据百余个,涉及生产部、信息管理部、财务部、运营部、人力资源部等部门,对中丽制机班组管理的现状进行了“全面体检”。

现场诊断工作的结束只是抓落实的起点,改善方案的落实和见效任重道远。

试点诊断在为中丽制机提供服务的同时,还肩负着探索基层行活动的实施模式、方法工具,为下一步基层行工作扩展奠定基础的任务,意义重大。

随后,10 月初到 11 月中旬,领导小组办公室先后组织了赴中国南车、中国海油等十家企业的“管理诊断基层行”活动。

中央企业管理提升活动领导小组办公室负责同志在总结会上指出,这次活动组织周密,效果显著,是通过现场“解剖麻雀”、解决基础管理问题的典范。

在专项提升领域,截至目前,办公厅、规划局、评价局、分配局、综合局、纪委监察局等厅局也已组织完成了各自专项领域的基层行工作。

基层行工作得到企业的普遍欢迎,认为这项工作国资委决策好,活动组织好、收效好。