转型调整 央企争创世界一流

中央企业已不再局限于全球化的概念和模式，各种规模不同行业的中央企业在行进中重新配置资源,从夯实基础管理出发抓住全球整合的商机。

本报记者 **万斯琴**

根据“十二五”时期中央企业改革发展总体思路，为进一步加强企业管理,夯实发展基础。3 月 23 日，国资委召开中央企业开展管理提升活动视频会议,提出从 2012 年 3 月起，用两年左右时间在中央企业全面开展以“强基固本、控制风险,转型升级、保值增值,做强做优、科学发展”为主题的管理提升活动。

9 个来月时间里,中央企业高度重视、精心组织,认真贯彻落实国资委的相关工作部署,扎实、有序推进管理提升活动，较好地完成了阶段性任务目标。

CNS 供图

成就变革实现专项突破

大多数中央企业都受到变革的冲击，许多中央企业为跟上变革而不断努力。

“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中国经济发展带来了巨大挑战,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,以提质降本为主线,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。”

《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。

行进转型消除管理鸿沟

中央企业已不再局限于全球化的概念和模式，各种规模不同行业的中央企业在行进中重新配置资源，从夯实基础管理出发抓住全球整合的商机。

“有色金属的价格一直是震荡和波动的，频率与幅度还在不断扩大。”中铝云南铜业(集团)有限公司党委副书记陈云祥说。

这也引起了中国铝业广西分公司总经理武建强的共鸣,“随着经济形势的变化，铝的价格也会有所浮动，未来市场不确定性因素仍然存在。”陈云祥和武建强所言真实地反映了全球有色金属的现况。

云铜集团和中国铝业广西分公司都隶属于中国铝业公司。作为中国有色金属工业的标杆企业，中国铝业公司自 2008 年金融危机中遭受重创之后,自 2011 年欧债危机开始再次面临着基础商品、大宗原材料价格跳水，全球市场萎缩的严峻考验。

同样是面对着有色行业如此严峻的形势,2009 年,刚刚回归中铝的熊维平带领 24 万员工打响了控亏增盈和全方位深度结构调整两场事关企业生死的攻坚战，并在危机中开启了由单一铝业公司向国际化综合类矿业公司的战略转型。

为了适应自身的业务拓展的需要，在管控模式从操作管控成功转换成战略管控之后，中铝公司设立了铝、铜、稀土、工程项目、贸易、矿产资源、金融、能源板块和海外业务九大业务板块。

《中国企业报》记者从中国铝业公司获悉，中铝公司在深入推进运营转型的过程中，对管理体制和机制进行了大刀阔斧的改革。

从 2010 年 10 月开始，中铝公司从点入手,总结推进,探索强化基础管理的新手段,实施运营转型。

总成本降低优势非常吸引人。一旦企业赢得了这样的优势，所获得的较高的边际利润又可以重新对新设备、现代设施进行投资以维护成本上的领先地位。

云铜冶炼加工总厂加强物资采购工作,强化合同管理,实现大宗物资公开招标采购,加强商务谈判,降低采购成本,以“零库存”管理为目标,加强备品备件、燃辅材料库存管理,努力降低材料的库存占有,减少资金占用,创造企业经济效益。截至 2011 年，本部就节约全年采购资金 1000 万元。

洞察企业管理制胜策略

管理提升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。

“中化集团的战略转型,既是拓展经营内涵、夯实产业基础、提升价值创造能力的过程，也是不断推进管理变革、强化管理创新的过程。”中化集团总裁刘德树说。

事实上,从上世纪 90 年代末开始，中化集团在十余年的战略转型过程中，始终把管理作为企业生存发展的基础和生命线。经过止血堵漏、管理改善、精益管理三个阶段，逐步建立了一整套总体适应市场竞争需要、与业务发展相匹配的管控体系,为企业实现持续、健康、快速发展提供了有力的保障。

4 月 18 日，中化集团召开管理提升活动启动视频会。会上刘德树做了重要讲话，提出了四个方面的要求,要求中化的管理提升活动,要紧紧围绕国资委的统一部署；紧密结合公司实际；坚持以精益理念为指导,培养员工的精益理念;注重实效,不搞形式主义和“花架子”。自此,中化集团按照“四要求”,努力开展管理提升工作。

中国中化股份有限公司副总经理、管理提升活动办公室副主任邓小军告诉《中国企业报》记者“经过五个多月的努力，中化集团完成了管理提升活动第一阶段全面启动、自我诊断的任务，强化了经营单位和总部职能部室的双向互动，通过多种方式收集各经营单位对集团总部的意见建议，深入查找总部职能部室存在的不足和问题。”

同时,针对国资委确定的 13 个重点领域,公司制定发布了《管理提升活动十三个专题查找问题的重点方向和指导意见》和《专题小组向经营单位反馈问题清单》,指导各经营单位有针对性地查找问题。

这一阶段，中化集团总部以及下属企业共查找出各类问题 4200 多个,涵盖了投资决策管理、全面预算管理、全面风险管理、科技创新管理、人力资源管理、产权管理、法律管理、采购管理、安全生产管理、管理信息化、社会责任管理、党建管理和反腐倡廉管理等 13 个专题的各个方面。