

中化集团：管理是没有终点的长征

——专访中国中化集团公司总裁刘德树

如果说经营是纵向延展企业生命周期,那么管理就是横向延展企业生命周期的重要手段。任何企业的扩张和可持续发展都离不开严格规范的管理。

■ 本报记者 丁国明 万斯琴

目前,中央企业的管理提升活动已开展半年,并由全面启动、自我诊断的第一阶段迈入专项提升、协同推进的第二阶段。在管理方式由粗放型向集约型、精细化转变的过程中,涌现了一批对管理工作有独到见解的央企,中国中化集团公司(以下简称:中化集团)就是其中一员,为此,《中国企业报》特地专访了中化集团总裁刘德树。

《中国企业报》:中央企业今年按照国资委的要求开展管理提升活动,中化集团如何在管理提升活动中定好位?

刘德树:管理是企业发展的基石。中化集团作为由传统外贸企业转型而来的国有重要骨干企业,历史上曾经历过忽视管理导致的惨痛教训。因此,从上世纪90年代末开始,我们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,我们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。可以说,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。在中化集团 发展进展中,我们把管理当做保障企业战略转型的“根基”,当做企业核心竞争力的重要组成部分。

《中国企业报》:国资委很重视此次管理提升活动,各中央企业也都在紧锣密鼓地部署和推进,中化集团如何做到全员齐动?有什么自身特色?

刘德树:为保证管理提升活动在中化集团落到实处,我们成立了公司领导班子成员参加的领导小组。为落实国资委确定的13项专题,公司还成立了专门的工作小组,分别负责相关专题管理提升工作。公司各职能部门和下属单位以及各个专题小组,都制订了明确、具体的工作方案,针对查找出的问题制订行动计划,经过公司领导小组审核后实施,过程中每个阶段要接受领导小组的检查和评估验收,达不到标准的,不能转入下一阶段。

精益理念是中化一直坚持的管理指导思想。此次开展管理提升活动,公司仍然以精益理念作为指导思想,实现管理提升与精益管理的有机结合。我们确定的管理提升活动目标就是要“培养精益的理念和文化,打造精益企业”。公司多年来形成的一些行之有效的做法,例如查找不足活动、精益改善项目、合理化建议、异常管理、标杆学习等等,在这次管理提升活动中都得到了很好的运用和发

扬,“全员参与、持续改进、精益求精、止于至善”的精益理念在管理提升活动中得到了很好的体现。一些单位将管理提升行动方案中涉及的问题转化为精益改善项目,运用精益管理规范的方法与工具强化问题的整改和落实。这也是我们搞管理提升活动的一个特点和创新。

《中国企业报》:各个企业的情况不同,中化集团是如何结合公司实际推进管理提升活动的?

刘德树:作为一个多元化、市场化和国际化程度相对较高、正处在转型过程中的国有企业,中化集团开展管理提升,必须紧密结合公司深化战略转型对加强管理的现实需要,紧密结合当前公司经营管理和战略推进的重点工作,务实推进管理提升活动。

针对中化集团自身的特点,我们提出了“六个结合”的要求,即“结合精益管理的推进、结合各单位年度计划的改进要求、结合总部建设的部门定位、结合母子公司管理的新课题、结合公司领导及各部门对管理提升的期待、结合标杆企业的做法”,目的就是要研究解决公司在战略转型新阶段遇到的新问题,以优化和完善管理体系为重点,对照国内外一流企业的更高标准,进一步提升公司管理水平。

坚持差异化和灵活性原则,这是管理工作活的灵魂。由于公司业务多元,各经营单位之间存在较大差异,

不能“一刀切”。因此,我们下属经营单位的管理提升活动紧密结合了企业的实际,形式多样、注重实效。

《中国企业报》:中化集团2012年的发展目标是否能实现预期计划?在即将到来的2013年,集团会如何继续深化管理提升活动?

刘德树:从1998至2011年,中化集团销售收入从1105亿元增加到4590亿元,增长了3.2倍;利润总额从8.5亿元增加到134亿元,增长了14.8倍;总资产从410亿元增加到2582亿元,增长了5.3倍;净资产从84亿元增加到873亿元,增长了9.4倍。自国资委对央企实施业绩考核以来,公司连续8年被评为A级企业;先后22次入围《财富》全球五百强;同时也成为国际化程度最高的中国企业之一。这些成绩的取得,与中化集团长期以来坚持不懈地抓管理是密不可分的。

下一阶段,我们将在统筹推进专项提升、全面落实整改措施上下功夫,进一步推进管理提升活动。今年公司最新制定的2013—2015年战略规划指引,将管理提升作为五大战略重点之一,明确提出要利用开展管理提升活动和企业内控体系建设的契机,做好总部管理的顶层设计,从全面性、系统性、有效性等多个角度全面梳理现有管控架构和各项管理体系,对标国际先进企业找短板,进一步提升企业管理的专业化、科学化水平。

管理提升成就世界一流

——神华管理提升纪实

■ 本报记者 王敏

在 12 月 24 日在北京召开的中央企业负责人工作会议上,王勇说,神华集团把煤炭超市开到了各地,实现了煤电一体化优势。神华何以在国内外市场严峻的形势下,实现自身发展,争创世界一流呢?这得益于其管理提升,做优做强主业。

深化管理提升 量身打造新体系和新体制

自中央企业管理提升活动启动以来,神华集团积极行动,根据国务院国资委的统一部署,结合“找差距、抓整改、促提升”活动和创建世界一流企业工作,深入研究管理提升活动的战略定位,科学确定活动的推进策略,扎实工作,圆满完成了各项“规定动作”,并取得理想的效果。

神华集团各部门、各子分公司、主要厂矿段和部分车间积极参与活动,对标“神华一流”、“国内一流”和“世界一流”,精准查找管理瓶颈,制定专项提升方案。

总部制定了涵盖所有部门的《专项提升方案》,涉及 200 多项提升措施,包括各部门的制度建设、流程建设、信息化建设和人才建设等;子分公司制定《专项提升方案》,涉及安全管理、人力资源、物资管理等各领域 1000 多项提升措施。为系统推进全集团专项提升工作,发挥协同作战优势,集团公司对总体思路和策略进行了再思考和再研究,11 月底出台《神华集团公司专项提升整体行动方案》。

集团公司成立以董事长挂帅的管理提升活动领导小组。初期成立社会责任、人力资源、信息化等 19 个工作组,后期总部全部部门均参加进来。所有子分公司均成立由一把手挂帅的管理提升活动组织机构。形成横向由各板块分管领导牵头,各企业具体负责组织落实;纵向由总部分管领导牵头,各部门具体负责组织落实的活动机制。

做强主业 持续提升国有经济“三力”

神华以大基地、大集团、专业化建设为方向,坚持以价值创造、低碳发展为核心理念,立足国际国内“两种资源,两个市场”,丰富和发展一体化模式,优化产业结构,促进产业升级,建设先进的、现代化产业体系,集中精力做强煤炭、电力、运输和煤制油化工等重要行业和关键领域,不断提升国有经济活力、控制力和影响力。

一是建设先进的、现代化的煤炭生产体系。树立先进理念,坚持“五高四化”模式,优化煤炭产业布局,推进煤炭产品结构调整和优化升级。以神东、新街为试点,着力建设数字化矿井和数字化矿区,真正走出中国特色新型工业化道路。努力建成包含 2 亿吨级、1 亿吨级、5 千万吨级、千万吨级的煤炭生产基地集群,建成若干个国家级商品煤储备基地。

二是建设先进的、现代化的电力生产体系。优化电力布局,发展超临界和超超临界煤电项目,提高综合利用电厂发展水平,不断提高以风电为主的清洁电力比重,打造国内金牌机组。

三是建设先进的、现代化的煤制油煤化工生产体系。发挥好煤直接液化、间接液化和煤制烯烃等项目的示范作用,提高对装置运行的掌控能力,占领行业技术制高点。

四是建设先进的、现代化的路港航运体系。优化运输结构,开展双向物流,服务、辐射内陆沿岸沿线,形成绿色高效的运输网络。

四强四优 争创世界一流

国资委提出的“四强、四优”精辟概括了中央企业创建世界一流企业的基本属性。神华作为以煤炭为基础,矿、电、路、港、航、煤制油化工一体化运营的综合能源企业,按照“四强四优”的要求,创建神华特色的世界一流,即煤炭综合能源发展世界领



张喜武

先;一体化运营具有国际竞争力;成为受人尊重的国际化公司。

基本路径是:丰富发展两大模式,夯实稳固三大基石,做强做优四大主业,精心打造“五型企业”,持续提升六项能力。

丰富发展两大模式就是:矿电路港航一体化运营的“神华模式”和现代国有企业管理的“神华模式”。

夯实稳固三大基石就是:实施好具有神华特色的政治本质安全、经济本质安全、生产本质安全的三大安本体系。

做强做优四大主业就是:专注于煤、电、油、运,实现规模、质量和效益协同发展的强和优。

精心打造“五型企业”就是:坚定不移地走中国特色新型工业化道路,建设本质安全型、质量效益型、创新驱动型、节约环保型、和谐发展型企业。

持续提升的六项能力就是:一体化协同运营能力,资源配置能力,风险管控能力,国际化经营能力,自主创新能力,企业文化塑造能力。

2013 年,神华力争在创建世界一流中实现重点领域的突破,做好一个衔接,打造两个平台,创建若干标杆。

做好一个衔接是做好从管理提升

到创世界一流企业的衔接。抓好顶层设计,明确从管理提升到创世界一流过渡的制度设计、路径安排和保障措施。做好创建世界一流企业的总体规划,在集团公司创建一流企业框架下,明确各部门和各子分公司在各年度的工作目标和规定动作。

打造两个平台是搭建对标平台,加强对标管理的能力培育,尝试搭建集团公司对标框架、指标体系、标杆案例库和标杆指标数据库等,为管理提升、创世界一流企业提供基础能力支撑;搭建管理创新体系及成果转化平台,确保管理提升活动的开展可以实现成果固化,进一步健全集团公司创新体系,提升集团管理创新的能力。

创建若干标杆是在安全管理、一体化运营、煤炭生产和煤制油化工等具备较高管理水平、有望率先建成世界一流的领域,深入开展对标和创标,明确与世界一流的相对位置。未达到世界一流的,要查找深层次原因,狠抓整改和提升;已达到世界一流的,要保持世界一流的水准,努力创造新的更高标准。

在全球经济形势极度严峻、煤炭市场达到十年以来最低谷的 2012 年,神华集团全面完成年度工作任务,营业收入、利润总额、经济增加值保持一定幅度的增长,再次实现逆势飞扬。

新兴际华：管理提升点面并进

■ 本报记者 丁国明 万斯琴

在管理提升活动第一阶段,新兴际华集团基本做到了思想认识到位、动员组织到位、问题查找到位、基层落实到位、边查边改到位,符合国资委提出的“五到位”转段要求。并于 2012 年 9 月 27 日转入专项提升、协同推进的第二阶段。

为切实解决企业管理短板和瓶颈问题,进一步推进管理精细化、夯实基础管理,向管理要效益,新兴际华集团要求机关各部室和所属各企业继续抓好重点提升领域的专项提升工作,并以“两制”、“两个中心”和“双五体系”二二五管理模式为抓手,带动集团各个领域全面的管理提升,使管理提升活动全面化、长效化、精细化发展。

齐头并进抓管理

随着新兴际华集团国际化经营程度不断提高,防范法律风险的任务将更加艰巨。

12 日 21 日,《中国企业报》记者从新兴际华管理提升活动办公室获悉,为提升法律管理工作,会建立完善诚信合规体系,提高全体员工基本法律素质。把诚信合规体系建设和法律风险岗位防控作为重要基础工作,同企业生产经营一起部署、一起落实、一起检查。

同时,将全面落实中央企业法制工作第三个三年目标。持续推进总法律顾问制度建设,充分发挥总法律顾问在规范企业经营管理和防控法律风险中的作用。而且将大力加强对标提升,进一步完善法律管理体系和机制。

当前,新兴际华集团“走出去”的步伐不断加快,切实加强境外业务的法律管理,有效防范涉外法律风险,是新兴际华提高国际化经营能力和管理水平的必然要求。

新兴际华集团总经理沙鸣告诉《中国企业报》记者,“下一步,新兴际华集团会以全球化的视野和思维,更加重视涉外法律风险防范工作,把境外投资经营决策的法律论证与市场论证、技术论证放到同等重要的位置。要把法律管理嵌入境外投资管理、财务管理、资产管理等业务流程,确保法律部门全程参与境外投资尽职调查、立项决策、谈判签约和运营管理,形成依法决策、防控风险、高效运转的境外项目管理团队。”

据沙鸣介绍,新兴际华还将会加强信息化管理工作。“立足集团公司“十二五”发展战略规划以及信息化总体目标,不断加强管理信息化顶层设计,处理好集团公司与二三级企业、重点应用与整体推进之间的关系,实现信息化建设全面、协调发展。首先夯实基础,落实信息化规划。”

下一步的重点工作之三就是人力资源管理工作。新兴际华将加强人力资源信息系统建设,引入外部成熟人力资源系统软件,做好外部软件与现行系统的数据对接,提升系统数据查询、统计、分析的能力以及实现系统与财务数据的对接。

投资决策是企业实现战略发展目标的先决条件,随着新兴际华规模的快速扩展,投资决策的重要性更加显现,强化投资决策管理程序,确保各项投资项目决策体现科学性和有效性尤为重要。

将进一步加强战略规划对投资项目决策的统领作用,将各个板块的投资发展方向和领域统筹到集团公司的整体发展方向上来,将有限的资源配置给更符合战略规划发展方向,更具有经济、社会效益的项目。

协同推进促发展

开源节流、降本增效是企业生产工作中恒古不变的主题,新兴际华也不例外。

“下一步会继续深化‘两制’、‘两个中心’、‘双五体系’二二五模式,深入推进精细化管理,有效控制运营成本。努力深化‘学台塑、降成本、增效益、促发展’活动,细化核算单元,打造利润中心、成本中心,实现‘三提三降’,即提高劳动效率,降低生产成本;提高工艺水平,降低消耗;提高管理能力,降低经营成本。”新兴际华管理提升活动办公室相关人士说。

同时,会大力开拓新领域市场,巩固旧市场,以市场开拓和信用管理确保整体销量和资金回收。依托中央企业的优势,积极开展实体国际贸易,获取海外资源,延伸产业链和价值链。强化资本成本理念,增强价值创造能力。不断提高存量资产的使用效率,通过资产的流动、重组降低无效和低效资产占用。

反腐倡廉管理提升是一项长期而艰巨的工作。沙鸣说,“我们将根据国资委纪委和集团公司党委的工作要求,紧密结合当前工作中存在的问题,以中纪委十八大报告精神为指导,以惩治和预防腐败体系建设为重点,坚持‘标本兼治、综合治理、惩防并举、注重预防’的原则,针对企业改革发展关键阶段出现的新情况新问题,针对公司新项目、新业务不断拓展,在职务消费、成本控制、招投标管理、采购管理等重要领域和环节加强监控和责任落实,建立健全反腐倡廉‘五个体系’,更好保障服务生产经营‘五个体系’的落实。”

对党建管理与思想文化建设的工作,新兴际华也同样有着规划。“集团公司将根据国资委的要求,进一步完善提升党建宣传思想工作,努力开创党建工作新局面。”沙鸣说。

“同时,全面开展十八大宣贯和形势任务教育活动,在全集团范围内全面深入开展以‘认清形势、坚定信心、攻坚克难、科学发展’为主题的“十八大”精神集中宣贯活动,完善党建‘五个体系’,保障中心工作。”

将党建工作指标落实到企业、分解到支部、具体到部门、量化到岗位、执行到个人,加强指标体系的动态跟踪和过程控制,完善党建跟踪信息化建设,完善党政联评制度,坚持党建工作考核与薪酬水平、表彰奖励、分类定级、选拔任用挂钩,确保党建工作考核落到实处。坚持全心全意依靠职工办企业,形成民主管理新机制,打造发展成果与职工共享的和谐企业。