

南方航空：管理提升实现“六个突破”

对标世界一流大型航空运输集团，夯实发展基础,加快转型升级,优化资源配置,提升管理效能,促进南航又好又快发展。

■ 本报记者 丁国明 万斯琴

根据国资委“强基固本、控制风险,转型升级、保值增值,做强做优、科学发展”的管理提升要求,南航结合行业特点和自身实际,确定了南航开展管理提升活动的主题,即:对标世界一流大型航空运输集团,夯实发展基础,加快转型升级,优化资源配置,提升管理效能,促进南航又好又快发展。

系统上下齐抓共管

在活动开展过程中,南航集团各级领导高度重视。各单位都由一把手亲自抓、亲自动员、亲自部署、亲自督办。公司主要领导在各种会议上多次阐述管理提升活动对南航科学发展的重要意义,并对活动内容和重点提出了明确要求。各成员公司都成立了

有序开展管理提升

在管理提升活动的第一阶段,南航对标世界一流大型航空运输集团,对标天合联盟标准,对标 Skytrax 服务细则,对标央企先进单位,全面开展自查自纠和管理诊断工作,找出了管理上存在的薄弱环节,找准了管理短板和瓶颈问题,制定了重点整改工作方案。

根据“以点带面,重点突破,发挥优势,补齐短板”的工作思路,结合国资委提出的 13 个管理提升重点项目,南航提出了“抓好十项工程,实现六个突破”的工作要求,把安全管理、采购管理、成本控制、战略转型、品牌服务、信息化建设、社会责任管理、全

目前,南航的管理提升活动整体情况良好,成效比较显著。截至 11 月底,南航共实现营业收入 954.7 亿元,同比增长 9.8%,营业成本 796.6 亿元,同比增长 13.4%,利润总额 47.1 亿元,同比下降 38.2%。

通过一系列降本增效措施,南航预计全年成本费用比可控制在 98%以内,有望实现 54 亿元的全年利润目标。

管理提升活动领导机构,配置了骨干力量,精心制订了活动方案,确保活动扎实有序开展。

据介绍,南航集团各单位把管理提升与生产经营紧密结合起来,把管理提升与创先争优、基层组织建设年、国际品牌服务年等活动结合起

面预算管理、集团管控与资金管理、党建管理共 10 个方面作为管理提升活动的重点项目。

同时,针对重点领域和关键环节,集中精力解决有带动力和全局性的重点问题,着力在管控模式、安全管理、基础管理、降本增效、服务质量、专项提升这 6 个方面实现重点突破。为此,采取了一系列措施,确保活动取得实效。

在管控模式方面,逐步实现与战略转型需要相适应的组织转型。南航集团层面探索建立新的管控模式,缩短管理链条,减少管理层级,提高决策效率与决策质量。



司献民

来,使管理提升的各项活动融入到安全管理、经营管理、服务管理等各项工作之中。

南航制定了一系列具体措施。建立了全面预算管理组织体系,完善全面预算管理制度办法,做好预算过程监控,做好对标管理,做好三年滚动

在安全管理方面,以实现安全飞行 1000 万小时为节点,对安全工作进行全面总结,成绩面前找差距,荣誉面前看危机。进一步强化安全意识,并从技术手段、体制机制、队伍建设等多方面入手,全面提升安全风险识别与管控能力。

在基础管理方面,从最基础的数据、标准和流程着手,梳理优化制度体系,严格落实岗位责任,将基础管理工作做实做细,努力扭转管理粗放的现状。

在降本增效方面,面对当前行业增速回落、成本费用上涨的严峻形势,强化全员成本意识,细化成本控

预算编制工作,做好投资预算管理,做好人工成本预算管理,做好资金预算管理,推进全面预算管理信息化。

而且南航各系统、各单位在集团统一领导下,结合自身实际,深入开展管理提升活动,取得了较好效果,涌现出不少亮点。

制措施,严格压缩可控费用,逐级落实责任,层层传导压力,努力实现降本增效,扩大盈利空间。

在服务质量方面,以服务产品为起点,顺着服务链条,梳理每一个环节、每一条标准、每一道程序、每一个系统、每一项制度,对标先进,查漏补缺,提档升级,确保公司服务质量经得起市场检验,经得起旅客的挑剔。

在专项提升方面,根据国资委提出的 13 个专项提升项目,结合行业特点和自身实际,确立了 10 个重点提升项目,制订了一系列整改措施,明确了整改提升方向。其他专项提升项目也都在扎实稳步推进。

贵州航天:转变发展方式 逆势强劲增长

■ 本报记者 贾晶晶 通讯员 田安贵

2012年,面对世界经济复苏乏力,欧债危机继续恶化,国内经济增长下行和物价上涨双重压力,中国航天科工集团下属的贵州航天工业有限责任公司克服重重困难,加快转型升级,转变发展方式,经济实现逆势强劲增长。

抢抓“国发二号文件”重大机遇

2012年年初,国务院办公厅印发的2012年2号文件《关于进一步促进贵州经济社会又好又快发展的若干意见》(以下简称“国发二号文件”),成为贵州经济社会发展进程中的重大标志性事件。

作为贵州唯一的航天企业和装备制造业领头羊,在“国发二号文件”中,贵州航天从战略定位、空间布局到产业发展等方面被多次提及;按照文件明确的“黔中带动、黔北提升、两翼跨越、协调推进”原则和重要“装备制造基地”定位,在贵州新一轮大发展中,具有系统集成能力、主要工业企业分布在黔中黔北的贵州航天,无疑被赋予极为重要的领跑角色。

而落实“国发二号文件”精神,不仅被写入贵州航天2012年工作会报告,在各个季度的工作中也得到了充分的强调和重视,贵州航天相关工作加速推进。一是组织专题研究深入解读;二是与地方政府保持不间断接洽沟通,随时掌握信息动态以及时跟进;三是贵州航天组织对各单位进行全面摸底梳理汇总,寻求政策、项目、资金等方面的大力支持,促进企业快速发展。与此同时,贵州航天上报220多亿元的数十个项目,并与贵州省经信委进行逐一落实和“拉条挂账”。

民用新品研发势头迅猛

今年以来,贵州航天民用新产品研发集中发力,势头迅猛,范围涉及航空航天、核工业、冶金环保、应急救援、能源动力、新材料、石油仪器、汽车家电、森林防火、医疗器械、精密电子、矿山和农业机械等众多领域,民用新品占民品收入35%,在进一步壮大贵州航天民用产业的同时,成为贵州航天经济发展的重要支撑。

近期,贵州航天与三联重工、上汽集团、美国通用、大唐移动、中石油等知名企业的合作走向深入。贵州航天突出特色产业和优势产业,加快了打造产业集群步伐,目前贵州航天高新技术产业园已入驻企业40多家,其中国家级高新技术企业4家、省部级高新技术企业15家,50多种产品填补了国内空白,并替代进口,在国内外享有很高知名度及信誉,许多产品具有较强的市场竞争力和较高的市场占有率。

11月,贵州航天召开民品科技创新工作会,对大功率液力变速器、超临界流体技术装备、农田物联网智能节水灌溉系统、特种焊接材料等重点项目的产业专题发展进行研讨。

“一把手工程”全力拓展市场

把全力拓展市场作为“一把手工程”,是贵州航天经济实现强劲增长的一个重要因素。

2012年,针对全球经济不景气的大环境,贵州航天党委一班人多次认真研讨,理思路,定战略,找对策,深刻认识到依托自身优势,加强与国内大型企业集团产业合作,是贵州航天当前民用产业走出困境、逆势增长、做强做优的有效途径。贵州航天总经理李权忠亲自率队到中联重科、大庆油田、青海油田、中石油、新疆油田等单位走访,行程万余里,亲自推介贵州航天民用产业项目,积极寻求战略合作,主动为所属企业牵线搭桥,拓展民用市场。每次走访结束后,立即召开专题会议进行评估和任务分解,明确各目标市场业务责任人,要求务必趁热打铁,抓紧洽谈具体合作事宜,签订协议,并争取早日把协议变成实实在在的合同。

一段时间以来,贵州航天所属各企业一把手也纷纷出击,带头跑市场、访用户、抓合同、拿订单。航天电器公司营销网络遍布目标市场,广泛为航空、电子、兵器、船舶、通讯、石油、家电和工业控制等领域配套,军、民、国际市场用户近1600多家;乌江机电公司在国内超临界流体技术装备行业内的业绩不断扩大,装备销售到国内23个省市;凯山石油仪器公司“A11油水井物联网项目”,涉及中石油20万口油水井的自动化改造及新建产能建设,目前已获得大庆、青海、胜利、辽河、吉林等陆上油田的配套份额;群建公司滴灌自动化系统在新疆共获得订单10500亩,实现了现代农业万亩应用的开发目标……多家企业产品先后亮相重庆高交会暨军博会、第七届中国(贵州)国际装备制造业博览会、中国国际工业博览会、中国国际石油天然气及石化技术装备展览会、第九届中国国际航空航天博览会、第八届泛珠三角区域经贸洽谈会等,参展的大功率液力变速器、各种高精密齿轮、系列电机、智能有源电力滤波器、新能源汽车电池管理系统、应急救援设备、LED节能产品等受到客户关注。

以过硬质量维护“金字招牌”

作为航天企业,贵州航天始终视质量为生命。2012年,贵州航天为载人航天事业再立新功,在神舟九号与天宫一号载人交会对接任务中,承担的电源、连接器、继电器、电机、齿轮五大类关键产品,质量过硬,表现出色。与此同时,贵州航天型号产品飞行试验成功率达100%。除随时强调军品型号产品质量外,贵州航天要求用军品理念研制生产民品,必须经得起市场的检验,以过硬质量维护航天企业的“金字招牌”。

贵州航天各企业在严把产品质量关的前提下,紧紧跟踪产品使用情况,切实做好售后服务。收集用户对该公司产品的期望及要求,对用户手中的该公司产品进行巡检,免费更换滤芯,并就该公司液力变速器产品的性能、操作及维护等方面进行培训。其它企业也是如此,派出的技术保障队伍几乎常年工作在用户作业现场,只有回公司汇报工作才算难得的“出差”。

质量好才是硬道理,也是贵州航天经济实现逆势增长的重要保障。据悉,2012年,贵州航天营业收入将历史性突破100亿大关,其中民用产业收入计划67亿元,为实现“十二五”规划目标打下坚实基础。

秘鲁是个大舞台

——记中国石油拉美公司副总经理兼中美石油开发公司总经理宫本才

■ 耿标 穆瑞

在南美的秘鲁,宫本才是一个具有传奇色彩的中国商人。作为中美石油开发公司总经理,宫本才仅用一年的时间,将一个具有 139 年历史的老油田,从每口井平均日产原油不到两桶,全油田日产两千多桶,经营到了日产五千多桶,并保持了持续上升的势头,在当地被传为神话,创造了投资回报率超过 520%的惊人业绩。1990 年 7 月至今,先后在新疆塔里木油田、塔里木石化公司、中石油苏丹项目、中美石油开发公司等公司工作过,现任秘鲁中资企业协会会长、中国石油拉美公司副总经理兼中美石油开发公司总经理,高级经济师,并拥有美国华盛顿大学工商管理硕士学位(MBA)。

精细管理唤回曾经的岁月

中美石油开发公司在秘鲁的项目是拥有 139 年历史的老油田,最早开采于 1873 年,那一年,中国清朝的光绪皇帝刚刚登基。当中美石油开发公司通过许可证合同的方式拿到它 20 年开采权的时候,这块油田已经五易其手。“大部分油井已经报废,很多油井在资料上是存在的,但是实际看起来只能看到锈蚀的铁迹,很难看出



中国石油拉美公司副总经理兼中美石油开发公司总经理宫本才

曾经是一口油井。”宫本才对记者介绍说。一百多年的老油田,前后经过五家石油公司的勘探开发,石油资源已经几近枯竭,因此,提高产量一直是宫本才和他的团队们的重中之重。本来,中美石油开发公司在秘鲁的主要任务是开钻新井,维护正在生产的老井、修理恢复已经废弃的古井。但是,秘鲁的环保审批极其严苛,审批地域必须精确标明坐标,哪怕一棵树!钻井位置有一棵树、一湾水、一个稍微具有一点历史价值的所谓古迹,那都是绝对不会获得批准,这给双方的工作都增加了不小的难度,中方的工作必须精确精确再精确,如今《环

保许可报告》已经上报一年半了,尽管总的报告已经获批,但是,文化部和农业部两个分报告的审批还是遥遥无期。在这样的情况下,加强百年老油田的精细管理,实施配套挖潜技术恢复长停井就变得重要起来。他们逐渐地总结出了在“勘探上精雕细刻,经营上精打细算,工艺上精益求精,管理上精干高效”一套“四精”的精细工作法。首先对分布在油田 300 多平方公里区域的 5000 多口油井进行登记编号,排查摸底,做到心中有数,根据不同情况采取不同的生产工艺。经过宫本才和他的团队们的不懈努力,这块老油井终于焕发了青春。

如今产量一直保持在一个比较高的水平,这在南美业界和当地引起了极大的轰动,被传为奇迹。南美投资终于获得了惊人的回报。

业余生活成为工作助推器

除了工作上的成功之外,让宫本才得意的还有他的功夫和摄影。出生在山东烟台的宫本才自幼习武。他在秘鲁每天必修一度让他成为围观的对象,神秘的中国功夫也给他围上了一层神秘的色彩。因此他收徒传授,中国功夫成为了他推广中国文化的媒介和平台,也使他保持了充沛的体力和精力来更好地工作。他还给《中国企业报》记者描述了因为摄影发生在他身上的奇遇。中国驻秘鲁大使也是一个摄影爱好者,两人第一次见面,就由于共同的爱好很快产生了共同语言,并迅速成为很谈得来的朋友,他因此获得了大使很多工作和生活中的支持。

如今,受他影响在秘鲁的很多同事也爱好上了摄影,他正准备在他主持的秘鲁中资企业协会专门成立一个摄影小组,让摄影真正成为驻外员工学习和工作的重要辅助工具。

秘鲁就像一个大舞台,宫本才和他的同事们正在上演一出文武兼备的大戏。