

中电国际:静水深流 卓越实践

■ 朱国涛

“没有比头更高的山,也没有比脚更长的路;创业艰难,治业不易,唯有努力实践、不断精进……”中国电力国际有限公司党组书记、董事长李小琳发出如此感悟,其不仅是个人多年创业、治业的真知灼见,更是对企业近十年发展成果的点睛解读,同时也是中电国际对科学管理、卓越实践的不懈追求。

中电国际,1994年在香港注册成立,主要从事和电源项目的开发、建设、运营,海外投融资和资本运营。特别是从 2002 年到 2012 年十年间,公司面对电力体制改革带来的挑战和机遇,牢牢把握科学管理这一主题,励精图治,在风云变幻的市场大潮中,走过了一条独具特色的现代企业发展壮大之路,在波澜壮阔的电力发展史上书写下辉煌篇章。

截至 2012 年底,中电国际资产总额已突破千亿元,达到 1070 亿元,装机容量突破两千万,达 2164 万千瓦,分别是十年前的 8 倍和 4 倍多;十年间,在电力行业陷入政策性巨大亏损的艰难环境下,累计上缴税收 148 亿元;资产分布从 4 个省到 20 多个省市自治区;资产结构从单一火电,发展到水、火相济、新能源并举的可持续发展格局。同时,发电量保持年年增长,供电煤耗逐年下降,从 360 多克/千瓦时到 310 多克/千瓦时,下降近 50 克/千瓦时,累计节约标煤 232 万吨。

制度建设：筑牢管理硬基础

战略先行,构建机制。2004 年,在中国电力上市之初,面对新的经营环境,中电国际以李小琳提出的“审视自身,找准定位;明晰战略,加

快发展;人才强企,团队兴业;持续创新,推动变革;静水深流,构建文化”40 字管理方略为引领,建立健全以“法人治理、企业管理、系统管控”三位一体、有机统一的“企业管治体系”,不断探索和完善内控机制、绩效导向机制,构建有效的科学管理机制,踏上了创业、治业新旅程。

制度建设是管理的基石。中电国际按照“务实、预控、优化、系统”的目标要求,率先在集团内全面构建公司制度体系,早在 2005 年就发布了首部《中电国际制度体系》,包括 18 个子系统、140 个制度。此后,遵循“策划、程序、修正、卓越”原则,每两年根据制度执行情况和新的变化要求,进行梳理修订、发布,促使执行力和制度同步升级。2012 年新发布的《制度体系》包括了 17 个子系统、283 个制度。

在日益复杂和严峻的外部条件下,中电国际还积极引入国际先进管理方法和现代管理手段,坚持国际化、市场化、专业化、规范化管理,建立了一套新规范的制度体系,公司治理水平不断提升。依法依规从严治企,财务资金管理稳健提升,建立了严格的资金“双签”制度和公开透明的公司集中招标平台。严格科



2011 年 5 月 28 日,李小琳在海口中电新能源环保电力有限公司调研

学管理,加强风险预控,确保了公司始终健康安全发展。

信息化建设是管理的助推器。中电国际在集团系统内率先推进 ERP 等现代化管理。ERP 系统采用了业界领先的管理套装软件,融合国际先进管理思想,把中电国际的实践经验和 管理文化固化到 ERP 程序中。从 2009 年就开始前期准备,到 2011 年正式启动实施,完成 ERP 一期试点建设和推广,二期人力资源、资金结算、EAM、电子商务也相继启动实施和上线,各项业务平台运转顺畅,初步实现系统内人、财、物等核心业务的集约化管理,实现全公司的日成本分析和日边际利润核算,并将逐步实现全面绩效管理、资产全生命周期管理等多项管理,为推动公司管理创新、提升运营管控能力提供了强大的技术支持和保障。

优化调整：促进管理大提升

谋定而后动,则无往而不胜。面对错综复杂的发展环境,2012 年初,李小琳敏锐地提出了“调整提升年”的工作部署,而恰逢其时,国资委在中央企业开展的“管理提升”活动也



2012 年 8 月 25 日,李小琳参加中电国际本部“静水深流、团队无价”第四期培训班并为员工授课

随之拉开序幕。两者不谋而合,协调并进。而这也是中电国际近十年来致力管理提升的缩影。

向管理要效益、要质量。中电国际始终坚持立足市场、稳健经营,做好管理这篇文章,精细化、规范化、标准管理水平不断提升。在复杂严峻的经营环境下,紧紧抓住“两价一量”、财务管理等经营主线,提升经营绩效。

一是经济效益创新高。近年来,在火电全行业陷入政策性亏损的艰难环境下,中电国际经营效益始终保持行业领先水平,资产负债率一直保持在 70%以下;不仅确保了国有资产保值增值,也实现了发展速度和质量效益的全面提升。2012 年,公司各大板块全面飘红,创中电国际历史最好水平。

二是运营管理树标杆。中电国际火电技术从亚临界、超临界到超超临界,对大机组的掌控能力和运营水平不断提升。系统机组在各类全国大机组竞赛中,创造多项长期运行纪录,取得了数十个金牌机组、状元机组和标杆机组等全国荣誉。2012 年,中电国际芜湖 2 号、清河 1 号、福溪 2 号机组均以高分通

过集团公司达标投产考核,其中芜湖湖创集团最好成绩,囊括集团“四大控制”管理全部奖项,并获中国电力优质工程奖;海口垃圾发电项目获国家优质工程银奖。

向管理要水平、要发展。作为一个全国范围及国际化的企业,中电国际根据所属各企业的产权构成与战略定位,实施有效的系统管控,形成了以总部为管控核心,结构合理、管理专业、运转协调有效的一体化管控模式,为企业又好又快发展提供了保障。

一是“两轮驱动”绿色发展。在绿色发展上,中电国际实施“两轮驱动”,一方面实行“上大压小”、“发电优化”,一方面大力发展新能源,播撒绿色光明,绿色发展之路正越走越宽广。

二是新能源风生水起。中电新能源从 2006 年创立以来,以管理创新驱动资本创新、科技创新,实现了从无到有、从小到大的跨越式发展,逐步形成“一个平台、五大板块、十余基地”的可持续发展格局,并率先探索新能源与智能电网管理模式,开创“博鳌乐城低碳发展模式”的先河。至 2012 年底,中电新能源投产

“开滦集团走在转型大发展路上”之二

逆势而上 方显真本色

——开滦国际物流公司 2012 年发展纪实

■ 李泼 李晓辉

“ 产业收入完成 1122 亿元,同比增长 26%;非煤物流收入同比增长 6%,实体物流收入同比增长 40.73%——在充满挑战的 2012 年结束后,开滦集团物流产业交上了这样一份漂亮的成绩单。然而,作为开滦集团物流产业主力军的国际物流公司,深知成绩背后所饱含的艰辛。

鏖战风雨：打造能战斗的团队

2012 年,风浪再大,他们未被压垮。

2012 年 8 月 3 日 18 时,强降雨已经在京唐港“肆虐”了整整 15 个小时。京唐港开滦 2 号码头,在这里工作的国际物流港口储运分公司的员工们严阵以待,迎战即将在夜里登陆的 2012 年第 10 号台风“达维”。

那一夜,开滦码头降雨量达到 270 毫米,海面最大风力达到 10 级。面对北方省份 60 年一遇的暴风雨和强台风,开滦国际物流港口储运分公司的员工严防死守,成功应对了台风带来的各种威胁。

鏖战风雨,成为开滦国际物流公司员工“特别能战斗”的真实写照。一个多月后的 9 月 30 日,随着“永星 19”轮鸣笛驶离开滦码头,港口储运分公司 9 月份煤炭装船过港量实现 63.4 万吨,创出码头开航 17 年以来单月装船过港量的最好成绩。

在自然灾害面前,他们没有退缩;面对从煤炭市场刮来的“风暴”,他们依然坚强。

面对经济增速放缓、煤炭市场持续低迷、企业资金紧张、融资成本增加等不利局面,开滦国际物流公司以扭亏增盈工作为主线,研判市场,掌控资源,理顺管理流程,优化贸易结构,加快重点项目建设,提升经济运行质量,促进企业稳步健康发展。

2012 年,开滦国际物流公司营业收入完成 449 亿元,比 2011 年同期增加 20.56%。企业利润全年完成 6197 万元,比 2011 年同期提高 54.58%。其中,全年焦炭、铁粉、钢材以及铁精粉等非煤贸易收入达到 115.12 亿元,占总收入的 26.17%,比 2011 年同期增长 67.08%。

面对成绩,开滦国际物流公司党委书记杜占松总结说:“打硬仗离不开一支素质过硬的人才队伍。在激烈的市场竞争中,谁拥有优秀的人才资源,谁就能拥有发展潜力,就能占领制高点。”

抢抓机遇：建设学习型人才梯队

2012 年,为打造一支素质过硬的学习型团队,开滦国际物流公司结合“三支队伍”素质现状,分层次推进“学习、创新、实践”活动,借助“物流大讲堂”活动,组织物流前沿知识讲座 13 场次,培训经营管理和专业技术人员 800 余人次。针对新入职大学毕业生,公司推出集中培训、一对一师徒结对子、轮岗实习、考核答辩转正为主要内容的程序化教育和导向式培养新模式。

伴随物流产业的快速发展,国际物流公司员工队伍的年龄结构和知识结构也不断得到优化。截至 2012 年底,公司共引进本科以上学历生 113 名,占管技人员总数的 28.3%。

2012 年,他们直面困难,在挑战中抢抓机遇。

开滦集团总经理助理、国际物



物流产业的唐山港开滦码头

流公司总经理傅同君认为:“煤炭市场出现急剧变化,既给我们带来了挑战,又带来了机遇,特别是有利于我们掌控资源,提高市场占有率。在这种形势下,国际物流公司把开发市场作为第一要务,突出源头采购,增加实体物流,提高经济运行质量和效益。”

2012 年 6 月,夏日的骄阳炙烤着大地,而国内煤炭市场却正遭遇寒冬。6 月 18 日,傅同君与进出口公司相关负责人等一行 5 人驱车西进,开始了为期一周的走访考察活动。

一周内,傅同君等一行 5 人每日行程近千公里。在山西省,他们走访了重点用户——山煤国际集团有限公司,并到位于孝义、五寨两地的发运站点考察。随后,他们转战到内蒙古,考察了 3 个边境口岸的发运能力。

面对多变的市场形势,开滦国际物流公司研判市场,调整思路,抓住资源市场宽松的时机,变不利因素为调整结构、掌控资源的机遇,提出了“抢抓一级市场、强化源头采购”的工作主基调。公司领导及相关部门负责人先后多次到山西、陕西、

宁夏、内蒙古、广东、广西等地走访考察,开辟源头采购渠道,寻求合作空间。

2012 年,开滦国际物流公司先后与山西能源总公司、龙口煤炭物流中心 等 46 个新用户建立合作关系,实现煤炭直接采购量 526.53 万吨,与 2011 年同期相比,增幅达 13%,实现新增贸易收入 47.14 亿元。

展望未来：开创物流新模式

2012 年,渤海湾畔,他们描绘蓝色设想。

2010 年,一颗饱含智慧与设想的种子被撒落在渤海之滨。8 月 31 日,开滦集团在唐山曹妃甸隆重举行唐山曹妃甸动力煤储配有限公司、唐山湾炼焦煤储配有限公司成立暨曹妃甸储配煤项目开工奠基仪式。至此,我国煤炭产业的一项具有开创性的设想正式落地。

如今,这颗种子正在生根发芽。2012 年 12 月 23 日凌晨 2 点,室外温度已降到零下 14 摄氏度。在

装机 270 万千瓦,在建及深度开发项目容量已超过 630 万千瓦;累计完成发电量 148.36 亿千瓦时,盈利近 10 亿元。

文化建设：倍增管理软实力

作为“静水深流”企业文化的最初设计者、积极倡导者和卓越实践者,李小琳指出,文化是基业长青之魂、永续发展之根;文化要与管理相互融合、相互渗透,不断提升企业的软实力。

在多年的实践中,中电国际培育和构建了“静水深流”企业文化体系。李小琳说,“静水深流”是企业体制改革、机制创新、制度创新、管理创新和企业国际化历程中不断探索的心得,其核心内涵就是和谐管理之道。

多年来,中电国际以文化为引领,融入到企业生产、经营、管理、发展等各方面,践行“责任、诚信、智慧、价值”核心价值观,打造提升了企业品牌形象,营造巩固了和谐向上的良好环境,也引领影响了企业的战略定向、管理方式,成为企业发展的内生动力和不竭源泉。

文化与管理互补互促,成果丰硕。中电国际本部连续 7 年保持中央国家机关、首都文明单位荣誉,2009 年、2011 年又相继荣获“首都文明单位标兵”、“全国文明单位”称号,公司还荣获“改革开放 30 年全国企业文化杰出品牌组织”、“全国安全生产责任感企业”等称号。

对于未来发展,中电国际要求结合当前形势,进一步增强能力素质,促进管理提升,强化包括管理创新在内创新驱动动力,开创中电国际跨越式发展的新局面,为实现中电国际基业长青、为“美丽中国”和全面建成小康社会增光添彩。