

# 中国电信江西公司 深改措施将全国推广

■ 本报记者 蔡钱英

对于电信行业而言,深化国企改革从未停歇。作为历次电信业改革的母体,中国电信持续推进企业的创新变革。从2005年深化企业战略转型,到2011年推进一系列深化转型的改革举措,再到2014年率先在央企中推进企业全面深化改革。如今,改革成效正逐渐显现。

有业内人士表示,中国电信此次改革是比较深刻的一次变革,势必带来革命性的变化。改革的红利和发展的红利两者一定能够有机结合,形成更大的驱动力。

## “划小承包” 自下而上的改革

众所周知,中国电信业务涵盖固话、宽带、移动等基础业务,而在这些领域,存在着组织庞大、机构臃肿、资源投入产出效率低下、决策链条复杂、员工活力不足等“大企业病”,为此中国电信推出了“划小承包”,从贴近客户的生产一线入手,自下而上推动市场化改革。

“作为中国电信集团深化改革的第二批试点省,江西公司以建立响应服务中心为契机,走出一条响应一线的改革新路子。”在接受《中国企业报》记者采访时,中国电信江西公司总经理黄晓庆这样讲道。

熊金辉就是那时选择与中国电信解除劳动合同,通过竞聘加入了“划小承包”经营队伍,当上了岗上镇营业部的小CEO。

在中国电信江西公司副总经理庄彩霞看来,“划小”就是在核算收入和成本后,将用人权、资源使用权、薪酬分配权、业务管理权同时下放到每个经营主体。

据庄彩霞介绍,自2013年开展支局、营业部、网络投资全面划小后,目前1460个营业部承接了全省94%以上的经营任务。

熊金辉告诉记者,岗上镇是南昌县最南边的乡镇,全镇人口4.6万左右,电信用户约1900户。岗上镇5个营业厅的运营,全部采用代理商外合作模式,目前已经完成任务130多



新大楼全景

万,超过年中任务0.8%。“我以前的年收入大概是5万元,现在能达到7万多元,实实在在提高了一个档次。”

据了解,截至今年7月,南昌、赣州、九江已签订合约营业部占比均超70%,上饶、吉安、赣州、景德镇已全部办理了工商营业执照,赣州、上饶、宜春、景德镇营业部内部签约率均超过60%。

## “倒三角支撑”体系 一线基层成现场决策者

与“划小承包”同时推出的还有“倒三角支撑”服务体系。

所谓“倒三角管理架构”,是将原来处于传统金字塔管理最下端的一线基层工作人员转换为倒三角组织结构的最顶端,成为现场决策者和资源调动者;而原来处于金字塔上端的各级管理者,则转换为倒三角的底端,成为资源与政策的提供者、服务的支撑者。

2014年10月,江西公司撤销全省11个市分公司的城区分局,在市公司设立响应服务中心,对营业部“一点支撑、全程管控、闭环管理”。

江西省响服中心副主任李文琦

介绍称,为了更好地服务一线,今年4月在省公司设立省级响应服务中心,与客户服务部合署办公,承接市公司派单。“这个部门的人员以前是自上而下管理基层团队,现在是变管理为服务,而且我们的考核掌握在基层一线‘小CEO’手里,促使我们服务更有针对性和时效性,避免出现积案、拖延和推诿扯皮现象”。

景德镇市珠山营业部的“小CEO”张虹对响服中心评价很高。她告诉记者,以前是遇到问题求着上面帮忙解决,现在再也不用到处找人了,有事找响服。“让我们减少了很多琐碎的事务,数据报表少了,营销精力多了;日常事务少了,帮扶指导多了,有更多的时间去寻找商机,开拓市场”。

## 年底之前 或在全国全面推广

在上述业内人士看来,在传统的管理模式下,主要以上级管理部门考核下级单位为主,一线“小CEO”们基本没有话语权。而中国电信江西公司则打破了传统模式,改革KPI考核内容,建立了正负结合的逆向考评体

系,应用逆向考评赋予了一线话语权和考核权,落实“部门围绕一线转”。可以实现将倒三角支撑成效和逆向工单及时率、满意率等一线逆向考核指标纳入KPI考核,减少“自上而下”的专业管理考核权重。同时,通过内部支撑积分券模式对企业内各支撑服务部门进行正向激励。

黄晓庆告诉记者,赋予一线话语权,落实逆向考核,是实现倒三角体系有效运作、持续运转的基础。

南昌市南浦路营业部小CEO秦文每个月手里有2500分的积分券,通过这种模式,他可以随时对支撑部门或支撑个人各项服务工作进行奖励,各支撑部门和人员每月凭积分券到公司兑现奖励金。

据统计,南昌分公司1月—6月累计兑现积分券的现金达120247元,极大地激励了各专业部门和人员的支撑热情和服务水平。

据中国电信改革战略部、改革处处长陈树农称,“划小承包”和“倒三角支撑”今年年底之前在全国全面推广,中国电信企业深化改革已全面铺开,发展新常态下,挑战和机遇并存,改变是为了更好的发展,寻找新出路。

# 22省“放招”国企改革 国有资产慎防轻易“让渡”

(上接G01版)

“社会各界现在最担心的莫过于混合所有制改革过程中出现的国有资产流失问题。”北京现代产业规划研究院院长彭剑彪在接受《中国企业报》记者采访时指出,“一方面大家都想推动‘混改’,有效推进国企改革;另一方面,我们也要吸取上一波国企改革的教训,防止在改制中出现的贱

卖和瓜分国有资产问题。”

上个世纪90年代,我国县以下的国有企业改革中,多个地方政府在条件不具备、没有监督与制约,也没有制定相关细则的条件下,仓促上马,最后导致地方县以下的国有企业几乎全军覆没,很多国有资产流失的案例都是在当时产生的,教训异常深刻。

为了保障国有资产转让的规范性与

合规性,防止国有资产流失,彭剑彪认为,应该要先对国有企业的功能进行定位,根据不同类型的企业设置国有股权的比例结构,要按顺序、走程序、有秩序,进而推动混合所有制改革,不能为了混合而混合。

北京市政协常委、北京中企资产评估公司总裁权忠光认为,目前存在的国有资产流失问题,很大程度上

是由于我们的制度上执行不到位,制度执行当中有缺位,包括存在立法不到位的问题。因此,要从法律法规、流程化操作、透明度等方面规范混合所有制改革,从流程上、体制上防范国有资产流失,打消上下各层、体制内外的顾虑,提高国有资产交易的公开透明度,打造阳光国企,创造良好的混合所有制环境。

〔延伸阅读〕

## 各地方国企改革进入实操阶段

### 辽宁: 国资国企改革等设立十二大目标

日前,辽宁省印发了《辽宁省改革驱动战略实施方案》。对国资国企改革、投资体制改革等十二大方面改革设立了目标。其中,国资国企改革位列首位。根据方案,2015年下半年,辽宁省要突出抓好发展混合所有制企业、规范董事会建设、减轻企业历史负担、改组国有资本运营公司四项改革试点。此外,还将完善企业治理模式和经营机制,推动省国企与央企、外埠国企整合重组,吸引基金、民资等各类投资者参与国企改革重组;尽快完成国企集团整体重组,提高资产证券化比率;着力推进企业完

善经营机制,全面落实省属企业负责人薪酬改革实施意见;推进解决企业历史遗留问题;制定省直经营性国有资产集中统一监管实施方

### 上海: 发布浦东国资国企改革“18条”

今年6月,上海浦东新区召开深化国资改革促进企业发展工作会议,正式发布浦东国资国企改革“18条”。其指导思想和主要目标是以深化国资改革带动国企发展为着力点,以整合重组、有序退进为抓手,以发展混合所有制经济为重点,促进区域功能开发专业化、国企改革重组市场化、国资分类监管

法制化,激发国有企业活力动力,提升国资运营效率。

### 湖北: 全面部署国企负责人薪酬制度

近日,湖北省政府召开电视电话会议,对全省实施国有企业负责人薪酬制度改革工作作出全面部署。按照湖北省《关于深化省管企业负责人薪酬制度改革的实施方案》,省管企业负责人的薪酬将由基本年薪、绩效年薪、任期激励收入三部分构成。普通企业职工的薪酬不受影响。

(本报记者赵玲整理)

## 中铁五频道

### 机械化公司连续十年获“安康杯”优胜单位

8月18日,中铁五局机械化公司接到全国“安康杯”竞赛组委会通知:该公司再次荣获全国“安康杯”竞赛优胜单位,自2005年以来公司连续十年荣获全国“安康杯”竞赛优胜单位。目前有在建工程项目41个,涉及铁路、公路、市政和海外工程,安全质量管理成为公司重中之重。目前,公司交验工程实现一次验收合格率100%,优良率达到了97%。荣获中国建设工程“鲁班奖”3项,荣获铁建协“火车头”优质工程奖6项,土木工程詹天佑奖1项,2012年—2014年连续三年囊括中国中铁“优质工程奖”等。(谢永彬 艾剑萍)

### 中铁五局集团副总蒲青松视察蒙华铁路项目

8月15日,中铁五局集团副总经理蒲青松莅临蒙华铁路项目看望一线职工并视察项目进场以来进展情况。局蒙华指挥李永毅和机械化公司副总经理兼项目经理雷建华等陪同检查。蒲青松对项目工区整体规划和建设给予了充分肯定和赞扬,并提出:要抓住蒙华铁路项目提升公司实力的机会,定战略、定目标、定方向,将蒙华铁路建成项目管理变革的示范线,精细化管理的样板线,创誉创效的标杆线,项目管理实验室的产品线,出人才、出效益、出经验、出成果,争创国家级工程。(谢永彬 常效忠)

### 湖南省重点办视察组视察衡阳滨江新区项目

8月16日,湖南省重点办对中铁五局机械化公司衡阳滨江新区项目工程建设工作进行视察。衡阳市指挥部副指挥长白一峰、中铁交投指挥部指挥长王建龙、中铁五局衡阳滨江项目常务副总经理龙永斌等陪同视察。视察组对衡阳滨江项目总体建设进展表示肯定,指出:项目经营稳定、现场管理规范;衡阳滨江新区项目建设事关全局、事关国计民生,体现执政理念,要加强研究,加大克难攻坚的工作力度,群策群力推进项目建设;要强化保障,集中精力,进一步突出重点,全力推进发展项目重点,力争完成年度目标任务。(谢永彬 杨森林)

### 蒙华晋豫指挥部指挥长视察蒙华铁路项目

8月16日上午,蒙华公司晋豫指挥部指挥长韩贺庚莅临中铁五局蒙华铁路15标I工区检查工作,对一工区各项前期准备工作给予了充分肯定和赞扬。韩贺庚一行深入机械化公司管段沿线的重点控制性工程,现场检查各项前期准备工作。韩贺庚对项目工区整体规划和前期建设给予了较高评价,并满意地说道:项目一工区能在短短的十多天就实现了“上场快、安家快、展开快、推进快”的“四快”目标,把项目工区建立起来并达到办公条件,送五个字“快、高、细、严、实”以示表扬。(谢永彬 常效忠)

### 哈佳铁路崔家屯梁场T梁预制创高产

8月1日,哈佳铁路中铁五局六公司宾县崔家屯制梁场传来喜讯,该制梁场7月份生产桥梁达115孔,创建场以来月度T梁预制最好成绩,也成为哈佳铁路全线六个制梁场首个月产T梁突破100孔大关的梁场。梁场通过在作业中“严格执行施工规范、设计文件、安全规程、操作规程、作业要点卡、现场作业盯控”等六项标准和“班前质量安全技术交底、作业过程安全监控、首项工程样板、作业工序交接、工序质量自检互检专检”五项制度措施,从源头、过程、细节等方面加强安全质量卡控,确保出厂的每一片桥梁做到内外实美。(蒋方槐 向旭辉)

### 沪昆客专贵州西段8标箱梁架设圆满完成

8月6日,在沪昆客专贵州西段8标段白旗屯特大桥最后一跨桥梁上,900吨架桥机巨大的机臂伸向远方,架桥机支柱稳稳地矗立在白旗屯特大桥端头桥墩上。15时,现场指挥一声令下,架桥机发出巨大的轰鸣,一片重900吨的箱梁被缓缓吊起并慢慢向前移动。15时30分,一孔32米预应力混凝土箱梁安全、平稳地架在了白旗屯特大桥最后一跨上,宣告中铁五局六公司完成了沪昆客专贵州西段8标250孔箱梁架设,沪昆客专再次留下了铺架王牌军不可磨灭的功绩。该公司通过项目科学安排、强化现场施工管理,确保了箱梁建设安全质量的持续可控。(蒋方槐 徐进 李连民)

### 中铁五局拉林一项目部高原健康体检常态化

中铁五局拉林项目平均海拔3600米,氧气含量只有内地的64%,生态极其脆弱。内地员工长时间在这里生活,工作会导致人体机能下降,随时可能引发肺水肿、脑水肿等危及生命的高原病。为了减少和杜绝高原职业病的发生,一项目部在地区解放军第四十一医院建立医疗点,实现高原健康体检常态化。近日,项目部组织新上场的70余名员工进行健康体检,防止高原病的发生。通过体检,全体职工对自己的身体状况都有了了一个明确的认识,提高了他们的健康意识和疾病预防意识,深切感受到了企业的关爱。(梁文)

### 中铁五局南百一分部获上半年评比流动红旗

近日,从南宁铁路局南百二线建设指挥部再次传来好消息,中铁五局南百一分部凭借在日常检查、综合评价、标准化管理中的优异表现,荣获全线上半年评比中第一名,被业主授予流动红旗一面。在评比过程中,南宁铁路局南昆铁路南百二线建设指挥部结合日常检查、综合评价、标准化管理等评分细则,对全线5个标段的施工现场、拌和站、试验室进行了综合评分,最终南百一分部以92分的成绩名列第一,拔得此次评比的头筹。目前,该项目部重难点工程合就左线特大桥主墩已完成承台浇筑,大干期间的工料机准备正在有条不紊地进行。(张小俊 舒凯)