

中国电子科技集团总经理樊友山:

企业竞争成败关键在机制

国有企业和其他所有制的企业,在中国特色社会主义市场经济道路上奔跑的时候,各有长短。竞争的成败不取决于是否垄断,企业在竞争过程当中,核心的问题是“机制”。

国有企业改革发展的当务之急就是要认真贯彻“五大发展理念”,认真落实创新驱动发展战略。在改革过程当中,大力推进有激励约束机制的薪酬体系的建立,打造一套既有正向激励,又有负向约束的,符合市场竞争需要的责任机制,从而最大限度调动每一位员工奋力拼搏的积极性,最大限度约束员工不愿意奋斗、不愿意竞争、不愿意对市场竞争结果负责的态度,对薪酬管理进行大刀阔斧地改革。中国电科建立了一套有效的薪酬激励机制。

一、构建适应市场竞争环境的责任机制,正向激励与负向约束相结合。在正向激励上,由过去只关注经济指标的考核,转变为经济指标与可持续发展、与重点任务的完成,与基础管理状况、与保障约束等指标并重的全面经营管理的绩效考核

管理办法。在负向约束上,严格按照考核结果兑现奖惩,每年对二级单位绩效考核结果进行排序并向全系统公开,对未完成目标任务或出现问题的单位及其经营者进行绩效扣除,以使他们切实感受到压力与责任,真正对经营结果负责,最大限度地受到约束,鞭策他们采取有力措施,提高企业发展质量和效益。

二、构建可持续发展的薪酬激励机制,鼓励创新与宽容失败相结合。在薪酬激励指标设计时,把创新指标作为企业持续发展的关键指标,加大了对创新的考核力度。这种宽容失败机制的建立,在一定程度上解除了科研人员勇于创新的后顾之忧。我们就是要通过这种容错机制,鼓励每个员工都成为一名斗士,充满“狼性”,勇敢往前冲,最大限度地发挥出自己的创新热情和创新智慧。

三、构建多要素参与分配的共享机制,即期激励与中长期激励相结合。在建立激励机制时,不仅关注即期激励,还注重中长期激

励。结合中国电科技术密集型的特点,基于要素价值管理,我们建立和完善了劳动、知识、技术、管理、资本“五重”要素参与分配的共享机制,打造多要素共创共享企业价值增值的生动局面。

几年来,这套行之有效的薪酬激励机制有力地推动了中国电科创新发展。2015年,中国电科经营业绩逆势上扬,实现收入和利润增长双双超过30%,创历史最好水平。据《财富》杂志初步预测,中国电科极有可能出现在今年即将发布的世界500强榜单中。

企业搞得好不好,机制最重要。中国电科认真贯彻五大发展理念,进一步深化内部改革,进一步创新激励机制,进一步增添发展新动力,努力提质增效,在供给侧结构性改革中作出应有贡献,把中国电科做强做优做大,真正成为能与国内外各类优秀企业同台竞技的国有企业,真正成为“国内卓越、世界一流”的民族品牌,真正成为党和国家可以信赖的“国之重器”。



樊友山



陈虎



吴俊雄

中兴通信股份有限公司副总裁陈虎:

企业管理创新离不开高水平财务管理

企业发展过程中,企业发展得再好,企业的管理创新再多,也不能离开财务。企业是以财务结果为管理的成果,是以财务管理的水平来体现企业管理水平。

很多外国企业把中兴作为供应商,欧美企业在审核中兴的时候,有两点启发非常大。第一,看中兴的角角落落,参观公司的厕所、员工宿舍,看中兴的管理水平在什么地方。第二,观察员工的精神状态。这两点是最能体现企业管理水平的,管理是不是覆盖到边边角角,管理是不是深入到员工的内心精神层面。企业的经营管理也是一样。经营管理是不是体现在财务数据中间,是不是有良好的现金流,是不是有非常可持续增长的利润,是不是有可以快速扩大以及全球整合的资产规模?财务管理是不是能够为管理提供数据的输送,能够进入到经营管理各个流程中间?

基于这个理念,在企业国际化的财务管理过程中,中兴建立了几方面的要求,第一是建立了财务共享服务的体系。由分散式的财务管理模式转化成全球集中整合的财务管理的基础工作,目前在西安有300个人负责全球80个国家的会计报表数据和111个国家和地区的资金支付。

第二,在此基础上建立全球核算管理,全球会计一套账的管理、全球风险管理、全球税务管理和全球资金管理,这四大财务职能支撑全球的管理。全球的会计管理,中兴建立了五个统一,在全球范围内,在多种准则、多个语言、多种文化、时差的影响下,建立全球统一会计科目和统一会计政策、统一会计核算流程、统一信息系统和统一信息标准,在五个统一基础上产生全球一套账,既满足管理的需要,也满足本地和集团合并报表的要求。二是建立了全球风险管理框架,企业的财务

管理融入企业战略风险、运营风险和财务风险中间。企业发展到一定的程度,是以风控、风险管理为最高要求的。因为企业如果想成为百年老店,风险管理是第一位的。

第三,建立起全球的税务管理体系。在国内,中兴就是一个税务申报,都是中国国内的事情。走到海外以后,面临全球非关税壁垒,其中重要的就是税务的壁垒。从税务政策的研究,海外常设机构PE,集团转移定价TP,再到商业模式,全球纳税遵从,税务风险的控制,会形成一个完整的循环,企业的财务部门和业务部门一起要尽可能规避税务风险。

第四,全球资金和外汇管理。从集团的全球资金筹划到区域资金池的管理,再到全球支付工厂的建立,都需要财务部门深深地介入其中。

这四个方面,是企业的重要职能,企业在信息化和人才方面的支撑,给企业这四大职能插上了翅膀。

江苏亨通光电股份有限公司
总工程师吴俊雄:智能化制造
需三化有机融合

智能化制造要形成一个智能化工厂,必须拥有三化建设,即精益化、信息化、智能化,并且把三化融合在一起。

三化的想法是以精益化的思想为指导,以信息化为神经网络,自动化为四肢,形成智能化的工厂。

三化融合,三者的融合整体就是信息化平台,中间部分是智能化装备,精益化的思想,精益化的生产,两头就是供应链和客户链,后面是物流、仓储做一些自动化的工作。

精益化的思想,是以安全第一、质量满足客户要求为前提。实现投资回报率最大化,即人尽其才,机尽其能,物尽其用,时尽其效,地尽其利,货畅其流,实际上这是中国很早以前就存在的一个精益化的概念思想。

在信息化部分,以ERP为最大的中心平台,构建四个接口,一是在客户端的接口CRM,客户、远端的业务可以从远端下单,也可以从远端看到自己本身订单在生产线的生产情形如何。另外一端是SRM,供应商的供应平台,可以在网上商店获得订单,也可以共享供应商的平台。另外一个接口化就是生产制造控制,那就是MES的部分,包括排单、日程、功能、绩效、物料耗用。最后就是亨通云,是一个知性化、信息化的平台,可以让所有的人在任何地方采用适当的信息接口,都可以看到其订单,可以看到车间的信息以及物料使用的情况,包括机器本身。

在智能化部分,分为四大块:集控、过程、物流、装备。从投入来看,集中供料,即生产集群。过去的生产集群是每个工厂投料,需要叉车搬运,这就需要注意叉车的安全问题,物尽其用、时尽其效,机尽其能打通,变成集中供料,不但有主料还包括辅料部分。再就是装备,地尽其利,原先在同样的面积上,只能做一台,单位面积不变,往上增加起来,将空中做起来。

智能装备部分,机尽其能,把过去的设备增速,有几个设备是一样的,原先只能做一条生产线,要扩充产能,可能会利用两个单位的面积。在面积有限的情况下,做到地尽其利,让它变成一条生产线可以生产两条的概念,一个操作工也可以同时做这两条线,达到人尽其才的效应。

在搬运的部分,货畅其流,有些搬运造成现场的零乱,我们采用自动的搬运方式,包括包装的部分等等。

在产能部分,检验自动进入亨通云,产品的检测数据是多少,利用输送带,也是达到货畅其流的概念。

未来智能化工厂将是虚拟工厂和实际生产并列在一起的,虚拟的屏幕显示出来今天做什么样的订单、用什么样的参数,工人只要按照电脑所指示,一个动作一个动作地制造,真实的操作和虚拟画面是结合在一起的。

(本版文字由编辑根据2016年全国企业管理创新大会速记整理,有删节。五六版图片由本报记者林瑞泉摄)

中国企业家
China Enterprise News

2016年发行推广服务

服务产品及价格

《中国企业家》纸质版
周一刊,单彩、新闻纸印刷,逢周二出版,
全年共48期,每期32版,年价:288元/份。

订报赠品

- 1、《中国企业家》电子版(在线阅读),逢周二随《中国企业家》纸质版同步更新。
- 2、《中国企业家》新闻客户端(掌上通),周一至周五每日更新,每日不少于10条信息或不少于5000字。

《中国企业家》单印张推广服务
满足园区、企业及经营客户的定向传播需求,
提供所需版面的单印张印刷推广服务。

服务方式

- 1、《中国企业家》纸质版
报纸北京印刷,实行自主发行,即物流渠道
+地方机构投递或委托第三方投递。
- 2、《中国企业家》电子版
登录《中国企业家》电子版网页,在线阅读。
- 3、《中国企业家》新闻客户端(掌上通)
下载安装《中国企业家》新闻客户端(APP),
在线阅读。

园区权威信息、政策解读及招商引
资推介,欢迎关注

中国企业家
微信平台中国企业家
CHINA ENTERPRISE NEWS

大中小企业“被贷款” 小企业贷款难

大数据发力

11月 21日 31日

中阿共筑“一带一路”大机遇

中国企业家

中国企业家

中国企业家

中国企业家

中国企业家

中国企业家

中国企业家

中国企业家

中国企业家

中国企业家

中国企业家

中国企业家

中国企业家

中国企业家

中国企业家

中国企业家

中国企业家

中国企业家

中国企业家

中国企业家

中国企业家

中国企业家

中国企业家

中国企业家

中国企业家

中国企业家

中国企业家

中国企业家

为企业加油 为园区助力

《中国企业家》是主要以企业和企业家为报道对象的中央级报纸,以《中国企业家》股份有限公司为核心的《中国企业家》集团,经过五年多的发展,已突破了单一平面媒体经营模式,按照媒体业态演进、产业内在逻辑、市场及客户需求等,创新构建了“一专三全”业务架构(即:为企业和企业家提供专业的综合资讯服务,全媒体、全产业链、全球化视野),全媒体平台及推广、产业园区服务、论坛咨询、新技术应用等业务快速融合,连年打造了“中国企业发展论坛”、“一带一路”园区建设国际峰会、“美丽中国生态文明论坛”等高端系列活动,拥有“中国企业十大新闻”、“中国企业十大人物”、“产业园区影响力百强”、“产业园区成长力百强”、“产业园区创新力百强”等领先的大数据服务,建起了“中国产业园区国际合作联盟”、“中国企业培训国际合作联盟”等全球化的包容、协作体系,形成了独特的“新闻公信力→用户影响力→大数据支持→针对性创意→制高点活动→多维化服务”的运转链条,整体业务初步实现了转型升级,新闻影响广度、品牌内涵高度、市场拓展力度、客户服务深度等逐步升级,成为财经传媒业改革的“试验田”,有着巨大的创新发展、协作发展空间。

中国企业家
新浪微博中国企业家
新闻客户端APP中国企业家
微信平台

中国企业家发行部: 010-68701057 68735752