

价值创造,实现共建共享共赢

——“一总部多基地”管理模式大家谈之三

随着“亿吨宝武”新征程开启,在“一企一业、一业一企”专业化整合的推动下,“一基五元”业务组合相关子公司形成了“一总部多基地”的发展格局,管理的深度和广度不断延伸,管理的难度逐渐加大。怎么管、管什么,才能更好地促进产业发展?总部是“一抓到底”还是“放管服”?

“热点聚焦大家谈”栏目将陆续推出相关单位干部职工对“一总部多基地”管控模式的认识、思考和实践,共享经验、共谋发展,助力中国宝武改革发展取得更大的成果。



构建“6+1+3+N”业务管理架构

宝地资产运营管理部运营优化高级经理 周佳康

近年来,宝地资产不动产管理规模快速增长,资源资产快速转化,形成持有运营项目多、业态多元、区域布局广的局面,同时也面临外部市场竞争日趋激烈、行业商业模式不断演进的复杂环境。

宝地资产借鉴对标企业做法,在整合融合的过程中,按空间形态、客户类型、服务内容和运营标准的不同,逐步形成了以产品事业部为中心的园区业务组合,优化调整构建“6+1+3+N”业务管理架构。其中,“6”是六个产品事业部;“1”是为配套服务的平台型物业服务事业部;“3”是支撑不动产经营物业服务的三个专业性服务事业部;“N”是项目事业部/分公司/专业公司,满足客户多样化需求。

宝地资产未来发展需要平台化、专业化、区域化运营,管控模式将会面临多业态、多产品、多区域运营的情况。为保障公司高质量发展,根据“一总部多基地”模式,将逐渐形成以“产品事业部”为核心、“区域线”穿插的矩阵式相互协作的管控模式。这种模式,必须遵循战略规划引领,统一开发运营,“一总部多基地”为指引和专业化整合分类施策等“四大原则”,最终实现极致专业化、运营平台化、资产效率效益最大化、轻重资产分离运营“四大目标”。

上下同欲

要有“火车头思维”

欧冶工业品设备品类中心智能装备部总经理 王海涛

欧冶工业品的筹建,是集团公司大力推进“一企一业、一业一企”专业化整合、数字化转型,共建高质量钢铁生态圈的重要战略部署。如此全面而专业的采购整合,在央企中是“吃螃蟹”的。在“怎么管、管什么”的问题上,目前欧冶工业品搭建的是“军种主建、战区主战”,高效协同的“总部+大区(属地)”运行架构。

在“总部+属地化”管控架构下,总部的业务部门要充分发挥军种主建、统一策划的专业作用,要有“火车头思维”,加快对新进基地采购业务的专业化支撑,带动基地采购队伍能力的提升。

“打铁还需自身硬”,2021年,欧冶工业品智能装备部突破固有思维,在原有电气仪表大类建设的基础上,推行区域化服务+专业化建设的新理念,将每位业务员按照专业特长并结合BPMS采购专业码,划分成机器人、无人化行车、特殊仪表等13个专业,努力打造一支体系成熟、专业过硬,符合公司“军种+战区”管控架构的专业化采购服务团队,努力实现区域服务意识和采购专业能力的全面提升,在出色完成公司赋予的多基地集中采购与管理工作的前提下,做到选树一批,绿化一片,带动各大区各基地工程设备采购队伍体系与专业能力的提升。

点面结合 良性互补

欧冶工业华东大区副总经理兼梅钢综合管理部总经理 朱若尘

欧冶工业品全面承接中国宝武各钢铁基地及多元产业的集中采购职能,建设基于集中一贯制的管控架构和“总部+基地”的管控方式,持续提升为生态圈伙伴价值创造的能力。

目前,公司成立了器材、备件和工程设备三大品类业务中心,品类中心负责有代表性的重点品种的渠道开发,形成满足行业用户高质量需求的采购供应能力,这是总部业务部门的核心竞争力。总部负责的每个品种就是一个蕴含价值的“点”。同时,公司因地制宜,形成了“一总部、多大区、N基地”的体系,大区或基地有三方面的作用:一是把总部的核心竞争力引入到各个区域,把总部有优势的“点”在各个区域推广应用。二是基地作为总部向沪外区域辐射的神经元,贴近用户,精准感知用户需求,把信息快速反馈到总部。三是基地在总部管理规则的框架内,快速满足区域用户的个性化需求,兼顾效率。

欧冶工业品今后还要更多地以基地为圆心拓展市场,成为工业品供应链的王者,不断深化“一总部多基地”管控模式的深度和广度。随着服务的用户越来越多,总部品类中心要有更强的渠道开发能力。基地也必须不断培育自身能力,在协同总部把“点”做大的同时,还要具备更高效地满足用户个性化需求、把“面”做大,提升市场占有率的能力。

总部要强 基地要精

宝武水务欣环保总经理、党委副书记 杨凡

在“一总部多基地”的发展格局下,要做到“总部强,基地精”。即“总部”应加强在管理体系建设、资源能力调配、基地运行评价等方面的管理和支撑;“基地”应以对标找差为抓手,在精细化管理上展现“绣花”功夫,体现专业化公司的价值。

总部的管理覆盖能力主要体现在:一是标准制订,加强专业管理文件、管理流程以及对标找差体系等标准制订;二是资源调配,统一调配人、财、物等各类资源,统一配置管理、技术力量等资源;三是技术解决,围绕现场推行技术经验共享,协同解决现场难点问题,并有效推进工艺技术升级应用等;四是问题协调,积极协调解决各基地在生产经营中存在的突出问题;五是管理评价,对各基地开展评价机制,设定管理目标,并注重评价结果的应用。

各基地要提高执行力和现场解决问题的能力,一是强化基础管理。二是加强团队建设。三是倡导现场创新,以现场问题为导向,开展技术攻关创新。四是持续对标找差。五是开拓区域市场。

目前,欣创环保“一总部多基地”模式初具雏形,但在具体管控体系的建立和完善等方面仍然任重道远,公司将持续提升专业化运营能力,为中国宝武“三治四化”、绿色低碳发展作出贡献。

提升存量资产价值

宝地资产商办事业部招商工作组市场分析经理 张芃芃

在集团公司“一基五元”业务组合的推动下,宝地资产也在逐步形成“一总部多基地”的发展格局,并演变出各大产品事业部。产品事业部模式在宝地资产与宝钢发展、宝地吴淞的整合融合工作中起到了至关重要的作用,使得存量资产价值有了大幅的提升。

宝地资产商办事业部作为产品事业部板块中的一部分,不断盘活公司存量不动产,将资源资产快速转化为业态多元的办公写字楼类产品,为公司提升产品效益;与其它产品事业部一同挖掘产品背后的潜力,研究不同存量资产可以形成更多元化的产品线。同时,在新项目大量投运的背景下,公司在今年开发并启用了四网融合工程,打造“管理驾驶舱”数据管控平台,有效提升了管理效率。随着新项目日益增多,增加了客户管理工作量,我们为每一家客户配置专属客户代表,为客户提供更加专业化细致化服务。在项目管理方面,对楼宇负责人提出了更多关于经营方面的要求,摆脱其只着眼于运营的管理意识。商办事业部的办公写字楼产品除上海本地以外,北京、广州、福州等地项目也在运营“一总部多基地”的管理模式,使得我们可以更加高效地对各地经营状况进行支撑、管控。

通过采购管理实现价值创造

欧冶工业品经营管理部运营改善总监 陆隽

欧冶工业品成立一年来,在管理模式上统筹内部资源的集约配置,在各基地相继实施“统一采购、统一营销、统一研发”,推进“四个同一”(同一语言、同一标准、同一平台、同一文化),逐步形成了“一公司、多大区、N基地”的管理架构。在业务模式上,以“军种主建、战区主战”的建设思想,以实现“成本不断优化、协同效益提高、效率不断提升”为目标,按“总部+属地化”进行业务管控。

在业务运行机制上实行“专业化+区域化”,总部按管理、器材、备件、设备四个专业条线配置相应的部门及职责,基地精简设置相对应的业务板块,基地业务板块承担与基地相应部门的对接,负责对口联络和服务。从现阶段推进实际效果看,总部及各基地的成本控制、库存优化、供应保障等都取得了较好的成效。

欧冶工业品将进一步推进采购管理的深度融合,持续提升资源与成本控制能力,通过采购管理实现价值创造。同时,将重点向外部市场拓展,重点打造“一总部、多大区、N基地”的营销服务体系、仓储物流体系、信息安全体系等,实现欧冶工业品管理价值“省钱”、商业价值“赚钱”、资本价值“值钱”的目标。

加速融合化合



在“同一个宝地”实现高质量发展

宝地南京规划发展部运营改善经理 王建伟

宝地南京自2020年底由宝地资产托管以来,宝地资产迅速将管理理念、专业经验推广、覆盖至宝地南京,大幅提升了宝地南京专业化能力,真正体现了“专业的人做专业的事”。

托管一年来,宝地资产总部以绩效为纲领和抓手,按照管理流程审查、批复宝地南京商业计划书,下达年度绩效任务书,每季度听取、点评绩效报告,推进宝地南京经营业务有序开展。同时,全面推进重要业务穿透式管理,进一步提升了业务进展效能和效率。一年来,宝地南京全面遵循“值钱、赚钱、省钱”商业原则,不断夯实基础管理,加快产业能力提升,加快推进新旧动能转换。1-9月份累计合并营收同比增加54.8%,累计利润同比增加72.3%,存量不动产租赁、人均营收、资源资产转化率和持有物业运营规模等指标均提前或超额完成年度目标。

建议不断加快总部相关业务管理信息系统覆盖,更好地促进制度、语言、文化尽快融合。同时,基于宝地南京区域规划重塑,在宝地南京未来发展方向和路径方面期望给予更多的指导支撑。

促进生态圈共赢

欧冶工业品备件品类中心通用设备备件部总经理 艾娜

欧冶工业品人坚定信念、攻坚克难,为成为“工业品供应链服务引领者、智慧制造极致效率驱动者”而努力。从整合到融合,总部与多基地是自内而外的管理体系价值提升,只有通过强化保障体系、提升专业能力、快速响应协同,才能真正地实现为现场用户创造价值。供应链生态平台无疑是实现采购管理价值最大化、生态圈共赢的最有力载体,让产销、供需双方依托平台的服务生态系统高效对接,简化价值链流程,实现数据的共享与信息透明,打造风清气正的阳光采购环境。

备件采购方面将持续整合现场需求和备件供应市场资源,坚持致力于工业品供应链新生态建设,依托“专业、共享、阳光、信赖”的欧贝平台,为用户提供稳定、高效的规模化备件集中采购服务,助力钢铁生态圈高质量发展。

挖掘价值

以技术为引领开拓市场

宝武水务规划发展部副部长 王忠平

宝武水务按照中国宝武的总体要求快速推进集团内水气业务专业化整合,以技术为引领开拓外部市场实现做强做大,推进“一总部多基地”管理体系的不断探索和迭代优化,形成了有自身特色的建设实践。

整体谋划,搭建精简高效的组织架构。宝武水务坚持“做强总部”,充分发挥总部平台作用,为各基地的稳定运行提供强有力的管理支撑和技术保障;坚持“做精基地”,推进集团内水气业务专业化整合,形成区域与专业配套的多基地架构。

同时,建章立制,构建高标准严要求的综合管理体系,初步形成以质量、环境、职业健康安全为核心的综合管理体系。在此基础上,多措并举,提升高质量低成本的生产运营能力,初步形成平台化的生产运营体系。此外,聚焦“一总部多基地”模式下“技术领先、数字工程、智慧运营”三大核心能力建设,整体规划、分类分步建设宝武水务智慧水务工业互联网平台。



刚柔并济的穿透式管理

欧冶工业品副总裁兼器材品类中心总经理 黄夏兰

在“一总部多基地”模式下,如何发挥总部和基地各自的优势,实现公司统盘快速发展,是多基地管理亟需解决的课题。欧冶工业品采取的“军种+大区”的业务管控模式,较好地解决了不同基地原有的采购模式、采购文化的不同,实现了半年内整合六个钢铁基地,整合效率及效益快速显现的良好效果。

总部是公司管理的“龙头”,决定公司前进的方向。从欧冶工业品的实践看,总部的职能管理必须覆盖大区,这样便于实现公司人、财、物的统一资源调配,提高资源使用效率。总部的业务部门,就是俗称的“军种”,除了承担总部所在区域的客户服务任务外,还承担着专业条线的管理任务。“军种”在专业条线上的管理必须一竿到底,首先体现在制定专业条线的发展规划、流程制度,统一多基地的专业管理模式,使同一公司同种业务展现统一的“对外形象”,同时也提高内部管理的效率和效果;其次,“军种”应对基地的专业事务给与指导、支撑;第三,“军种”要牵头各基地实践案例的总结、分享,让单基地的“经验”在多基地快速移植,扩大战果。专业条线刚柔并济的穿透式管理模式,对于加速多基地的“融合”最终实现“化合”有极大的推动作用。

大区是直接面向用户的“战场”,需要对客户的需求做出快速响应。它具有贴近区域客户、了解区域文化、可调动多“兵种”协同“作战”的天然优势。大区的管理必须是面的管理,在大区职能的协调下,发挥各专业的协同作用,灵活应对,满足基地客户的各种需求。

提升基地综合能力

宝武水务宁波分公司总经理 刘继宏

今年是宝武水务运营能力提升年,宝武水务党代会和职代会报告都提出“构建‘一总部多基地’管理体系,提升平台化运营能力”的目标,清晰勾勒了总部专业条线标准。

专业化整合以来,宁波分公司认真落实总部的管理要求,坚持以“标准+α”促进提升运营管理能力,以人机料法环+创新促进提升运行管控能力,并以六西格玛精益管理提升运营绩效水平。分公司通过优化完善系统关键参数管控措施提升系统运行稳定性;与优秀标杆分公司同工序技术、质量、成本对标,推进管理降本和技术降本。在总部智慧水务构建中,以“四个一律”为牵引,策划制定符合分公司实际的行动方案,实施了操作台操作室合并、完善远程操控系统等措施,推动现场运行控制向智慧水务迈进。

未来,以总部强“头脑”善“思考”的专业化平台化能力,支撑基地强“躯干”壮“筋骨”,上下“知行合一”、“相向而行”,终会修成“基地管家”的正果。