



对标世界一流管理，国企最需做什么？



当前，宝武正向着创建世界一流伟大企业阔步前行。在全员奋进的过程中，需要埋头拉车，更要抬头看路，在全面对标找差中不断改进完善，不断超越自我、追求卓越。本版刊发“今日头条”平台发布的一篇文章《对标世界一流管理，国企最需做什么？》与您分享，从中获取有益的启示，强化追梦路上的坚定行动。

管理纵横

加强管理是企业发展的永恒主题。对标提升行动，以加快建设世界一流企业为核心目标，通过对国内外先进企业的成功管理实践的学习借鉴，打造一流的管理，为建设世界一流企业提供坚强支撑；以精准对标为切入点，通过“立标、对标、达标、创标”，快速实现能力赶超。国有重点企业对标提升行动的任务包含八个方面，对标世界一流管理提升行动就是围绕这八个任务展开的。

第一，加强战略管理，提升战略引领能力。针对战略管理意识不强、投资决策不科学、主责主业不突出、国际化经营水平不高等问题，进一步强化战略管理意识，紧紧围绕落实国家战略和提升企业核心竞争力的要求，科学谋划战略定位、主攻方向和业务结构，切实强化战略规划的刚性约束和有效落实，强化投资管理，健全完善战略规划、商业计划、投资决策、项目实施、考核评价等紧密衔接的管理体系，实施投资全周期管理，提高投资的科学性和有效性；强化主业管理，推动各类资源要素向主责主业集中，严控非主业投资，加快剥离非主业非优势业务，清理处置低效无效资产；强化国际化经营，积极稳妥实施“走

出去”，构建更加适应国际化经营需要的管理机制，有序融入世界产业链和创新生态圈，不断增强全球话语权和影响力。

第二，加强组织管理，提升科学管控能力。针对总部定位不清晰、机构设置不匹配、授权放权不充分、流程运转不顺畅、管理方式不合理等问题，进一步明确总部职能定位，科学设置组织架构，探索推行“扁平化”“大部门制”“项目制”管理，建立健全目标明确、边界清晰、权责对等、精简高效的组织体系；分类开展授权放权，综合考虑所出资企业发展阶段、行业特点、治理能力、管理基础等因素，给予不同范围、不同程度的授权放权，全面激发企业活力；完善组织运行机制，进一步压缩管理链条，优化工作流程，确保组织高效运转、快速响应；转变行政管理方式，依据股权关系，通过法人治理结构，依法履行职权，提升企业管理市场化、法治化水平；加强组织文化建设，着力培育传承国有企业优良传统、体现时代特征的企业文化，积极履行社会责任，塑造良好企业形象，不断增强企业凝聚力、向心力和软实力。

第三，加强运营管理，提升精益运营能力。针对精细化管理能力不强、成本和质量管理不到位、运营效率不高等问题，进一步树立全员参与、协同高效、持续改善的精益管理理念，将精益管理运用到研发设计、生产制

造、供应链管理、营销服务等全流程全链条，以最小资源投入，创造更多更大价值；加强现场管理，对生产现场各要素进行合理有效的计划、组织、协调、控制，实现生产的安全、优质、高效、环保、低耗和均衡；着力优化供应链管理，持续提升采购的集约化、规范化、信息化、协同化水平，实现采购优质低价和全生命周期总成本最低；完善营销管理和用户服务体系，创新服务模式，不断提升服务质量和品牌形象，提高客户忠诚度和满意度。

第四，加强财务管理，提升价值创造能力。针对集团财务管控薄弱、“两金”规模较大、资金使用效率不高、资本运营能力不足等问题，进一步构建一体化财务管控体系，深入推进资金集中统一管理，完善全面预算管理和财务信息化建设，实现财务信息贯通和管控落地；充分挖掘和有效利用财务资源，持续优化资本结构，强化“两金”管控，加强成本费用控制，不断提高资源配置效率；建立健全资本管理体系，有效利用多层次资本市场，通过股权运作、并购重组、基金投资、培育孵化等方式，提高资本的流动性和回报率，促进国有资本保值增值；加强市值管理，依托上市公司平台有效整合资源，盘活存量资产，提高上市公司透明度，不断提升价值创造能力。

第五，加强科技管理，提升自主创新能

力。针对关键核心技术受制于人、创新效率不高、科技领军人才不足、创新体制机制有待完善等问题，进一步加强科技创新战略规划，强化新兴技术和战略必争领域前瞻性布局，加大研发投入，提升知识产权工作水平，打造长板优势；完善技术创新体系，形成基础研究、应用基础研究、技术创新、成果转化及高新技术产业化相配套的梯次研发体系，加强高水平研发平台建设。加快突破一批关键核心技术，提高协同创新水平，加强产学研用合作，积极融入全球创新网络，推进国企创新联合体建设。打造高水平双创平台，组建共性技术研发平台和技术创新战略联盟；完善体制机制，强化创新考核引导，健全人才引进培养评价激励机制，促进科技成果转化，营造良好创新生态。

第六，加强风险管理，提升合规经营能力。针对风险防范意识不强、内控体系不完善、合规管理不到位、责任追究力度不够等突出问题，进一步强化风险防范意识，抓好各类风险的监测预警、识别评估和研判处置，坚决守住不发生重大风险的底线；加强内控体系建设，充分发挥内部审计规范运营和管控风险等作用，构建全面、全员、全过程、全体系的风险防控机制；推进法律管理与经营管理深度融合，突出抓好规章制度、经济合同、重大决策的法律审核把关，切实加强案件管理，着力打造法治国企；健全合规管理制度，加强对重点领域、重点环节和重点人员的管理，推进合规管理全面覆盖、有效运行；加强责任追究体系改革，加快形成职责明确、流程清晰、规范有序的工作机制，加大违规经营投资责任追究力度，充分发挥警示惩戒作用。

第七，加强人力资源管理，提升科学选人用人能力。针对人力资源管理不清晰、三项制度改革落实不到位、人才队伍活力不足、高层次人才紧缺等突出问题，进一步强化规划引领，坚持人力资源管理与企业战略、业务

发展同步谋划，充分发挥市场作用，围绕人力资源的获取、配置、利用、保留和开发等核心环节持续探索创新，提高人力资源对企业战略目标的支撑作用；完善市场化选人用人机制，拓展人才引进渠道，着力推行经理层任期制和契约化管理，积极探索职业经理人制度，加快建立和实施以劳动合同管理为基础、以岗位管理为核心的市场化用工制度；健全薪酬分配激励机制，全面推行岗位绩效工资制度，统筹运用多种中长期激励方式，鼓励支持知识、技术、管理等生产要素有效参与分配，充分激发各类人才的活力动力；加强人才培养和梯队建设，以创新型、专业化、高层次人才为重点，把握不同类别人才特点因材施教，持续优化人才成长路径和队伍结构，全面提升人才队伍素质。

第八，加强信息化管理，提升系统集成能力。针对信息化管理缺乏统筹规划、信息化与业务“两张皮”、信息系统互联互通不够、存在安全隐患等问题，结合“十四五”网络安全和信息化规划制定和落实，以企业数字化智能化升级转型为主线，进一步强化顶层设计和统筹规划，充分发挥信息化驱动引领作用；促进业务与信息化的深度融合，推进信息系统的平台化、专业化和规模化，实现业务流程再造，为企业生产经营管理和产业转型升级注入新动力；打通信息“孤岛”，统一基础数据标准，实现企业内部业务数据互联互通，促进以数字化为支撑的管理变革；加强网络安全管理体系建设，落实安全责任。完善技术手段，加强应急响应保障，确保不发生重大网络安全事件。

对标提升行动以专业管理领域为重点内容，聚焦以上八个重点管理领域，推动企业管理能力全面提升。要继续以管理体系管理能力建设为主线，着力打造系统完备、科学规范、运行高效的中国特色现代国有企业管理体系。

(来源：北京宣传教育服务中心“学习中国”)

管理提升

■ 通讯员 绍 言

「双基」活动遍地开花

宝武智维韶钢工程以基层改善提升服务能力

今年以来，宝武智维韶钢工程积极推进基层基础管理工作，广大基层一线员工参与其中、不断创新，用“双基”成果促改善、提效率，强化了服务韶钢的基础实力。

底座是宽板冷床加工线上的滚盘支撑座，每年检修需要更换大批底座，韶钢宽板厂一条冷床线需要 800 个底座，消耗量大。针对现有人工组焊作业效率低等问题，韶钢工程设备制造业事业部员工下足力气攻关，成功实现自动焊接取代人工焊接，底座组焊由原来的人工组焊 2 人每班 8 件提升到自动组焊 1 人每班 24 件，减少人力资源浪费，同时降低人员劳动强度，减少人员受弧光、烟尘和焊渣飞溅的伤害风险。

铸造车间环保升级改造后，大部分的异型件特别是衬板类的铸件，每一件都有几个模螺孔要加工出来，传统的制作方法效率低，生产成本高。车间研制出一种消失模螺孔加工模具，通过螺孔加工模具的应用，螺孔加工效率从人均每天 129 个提高到 800 个，有效地降低了生产成本，提高了产品质量，减轻了劳动强度。

针对空心钻设备作业中钻头爆裂存在的作业安全隐患，员工们设计一种安全防护挡板和一种新的钻头。防护挡板可以有效防止钻头爆裂飞击与冷却液飞溅造成的伤害。新的钻头可以减少在加工过程中钻头爆裂现象，从而提高试样加工的效率与质量。

韶钢工程提升服务炼钢的本领，降低设备故障率。韶钢炼钢厂二工区 3RH 炉真空槽现场环境温度高，导致真空槽环流气体仪表箱内温度达到 60℃ 以上，设备数据检测经常出现测量值异常波动、数据不准和仪表损坏等故障。通过韶钢工程改善后，3RH 炉环流气体流量计的故障次数由改善前的 48 次降为改善后的 1 次。

以科技为引领打造智慧绿色品牌

——宝武资源马钢矿业创建国家级企业技术中心的实践

管理实践

■ 通讯员 张 蕊 蔡 庆 辉

近日，国家发展改革委等部门公布了 2021 年（第 28 批）新认定及全部国家级企业技术中心名单，宝武资源马钢矿业技术中心榜上有名。这是继院士工作站、博士后科研工作站获批后，马钢矿业在创新平台建设上取得的又一重要成果。

马钢矿业技术中心成立于 2015 年。多年来，马钢矿业始终秉承着“以技术中心为抓手、科协为纽带，建设矿业板块高效协同开放的科技创新体系”的工作方针，通过健全科研机制，构建创新体系，坚持绿智赋能等举措，助推该技术中心成为涵盖贫矿选矿、尾矿综合利用、矿山全生命周期碳足迹研究等在内的具有新技术、新工艺、新设备多领域的综合性研发基地。先后荣获技术奖项 52 项、管理创新奖项 7 项，拥有授权专利 313 项。

健全制度机制 夯实管理基石

马钢矿业自成立以来，高度重视技术



创新工作，着力打造科技矿山。在技术中心创建过程中，马钢矿业在技术运行管理机制、人才激励机制、产学研合作机制、建立长效合作机制等方面不断健全与完善，提高了技术中心工作运行水平和研发创新能力。

马钢矿业技术中心强化综合创新能力，建立健全科学管理机制，制定了共计 40 项具体的管理制度、措施和办法，涉及研发管理、项目管理等方面，以制度为保障，实现了高效、有序、规范运行，并有效激发了研发人员的创新积极性。

技术中心建立了一套完善的以经济利益分配为核心的科技创新激励机制，使得科研人员的收入直接与其所从事的科研项目的进展情况、获奖级别以及该项目为公司所创造的效益挂钩。建立群众性创新激励机制，大力倡导职工在工艺改进、技术创新、节能降耗等方面提出富有创造性的意见和建议，针对合理的意见和建议给予奖励。

马钢矿业技术中心充分利用高校、科研院所及用户优势资源，先后与 29 家国内科研院所广泛开展了“产、学、研”合作。近三年，马钢矿业通过自主研发与对外合作，辅以引进消化吸收手段，累计完成产研合作项目 200 多项，取得了丰硕的成果。

聚焦生产经营 构建创新体系

多年来，马钢矿业具有自主知识产权的创新性技术成果达 70% 以上，攻克了多项行业技术难题，不仅增强了自身在行业内的竞争力，也有效推动了行业技术进步。在采矿技术领域，该技术中心基于马钢矿业下属的矿山禀赋和条件，形成了特大型金属矿山绿色安全高效开采关键

技术。针对低品位超大型地下矿山回采效率低、选矿能耗高、充填不能连续作业和尾矿占用大量土地等问题，通过实施现场勘查、试验研究、方案优化与数值模拟、工业试验等综合技术手段，实现了地下金属矿山绿色安全高效开发关键技术综合创新和重要突破，为行业提供典型应用示范。

选矿环节是矿业生产流程中降本增效的关键所在。马钢矿业根据选矿厂设备设施特点及实际布置情况对现有工艺进行了改造，并在实施过程中进行了优化和创新，取得了良好效果。

坚持绿智赋能 塑造企业品牌

近年来，马钢矿业以加速整合融合为推动，严格落实“三治四化”的环保管理理念，扎实推进各矿山节能降耗工作；在实现“以智能提升效率”“无人则安”目标与理念的同时，力争成为国内冶金矿山行业智慧矿山引领者。

马钢矿业大力推行清洁生产，通过“特大型金属矿山绿色安全高效开采关键技术”研究，在国内率先倡导“无尾排放开采”新概念，在战略上以实现无尾化生产为最终目标。其间，实施的采矿工程和选矿工程领域的集成性创新技术，实现了矿山综合技术经济指标的自我超越，劳动效率位居国内铁矿企业前列；采用的预选尾矿全资源化利用技术，达到国内一流水平，实现了无尾排放和全粒级、全资源综合利用绿色开发。马钢矿业不断推进矿产资源节约综合利用技术的研发，在“共伴生复杂难选高硫铁矿资源综合利用”方面取得了可喜的成绩，引领了我国“资源节约型”“环境友好型”矿山建设，带动了行业循环经济发展。

在智能制造方面，截至目前，马钢矿业选矿厂“磨选系统”，创造了国内首家只需录入精矿品位，系统就能无人干预、智能化运行，并且达到了日产 5000 吨、品位 66% 铁精粉的能力，成功开发出智能选矿为核心的“数字大脑”，为实现全流程智能选矿奠定了扎实的基础。电机车无人驾驶智能化研究，实现了井下无人驾驶电机车融入生产运行，在具备条件的区域达到 100% 无人驾驶运输。

