



# 对标世界一流企业, 中国企业取得了哪些成效?

## 管理纵横

党的十九大明确提出培育具有全球竞争力的世界一流企业。国务院国资委于2020年6月在中央企业和地方国有重点企业开展对标世界一流管理提升行动。对标提升行动开展以来,涌现出一批既传承国企优良传统,又符合新时代要求的新标杆。按照对标世界一流管理提升行动总体安排,国资委确定了标杆企业、标杆项目和标杆模式共计310个标杆。“三个标杆”的主要特点:一是代表性强。“三个标杆”不仅体现企业集团的最高管理水平,而且在同行业、本领域都具有较强影响力。二是覆盖面广。入选企业或项目共涵盖了93家中央企业和37个地方国资委。三是涉及领域多。其中绝大多数为集团二级及以下的实体企业,既充分体现了国有重点企业的管理实践,也包含了一批充分运用现代前沿管理理论和手段的新业态、新模式,汇聚了对标世界一流管理提升行动八个管理领域的典型经验,具有较高的推广价值。下面对部分标杆企业进行介绍与分析。

### 中国宝武钢铁集团有限公司 企业整合融合管理模式

2016年,在推进供给侧结构性改革和深化国资国企改革的重大战略部署下,宝钢与武钢联合重组,组建中国宝武钢铁集团。近年来,钢铁企业高度重视对标世界一流管理提升行动,将其作为提升管理现代化水平、实现管理提质增效、推动“十四五”规划落地的关键抓手。行动实施以来,宝钢股份在坚持和韩国浦项、日本制铁等世界一流钢铁企业对标的基础上,主动与沙钢集团、方大特钢、华菱钢铁、三钢集团以及万华化学等国内优秀企业开展对标交流,通过有针对性的学习,聚焦效率、活力、市场,转变观念,快速行动,扬长补短。运营质量显著增强,资金、资产、劳动效率明显提升。“两金”周转率、吨钢折旧率进一步优化,高炉利用系数、铁钢比等关键指标率创历史最优。管理能力明显夯实,坚持深化“1+5”战略,创新深化多制造基地管理模式,成本变革、技术领先、服务先行、智慧制造,城市钢厂五大能力持续提升。

作为钢铁行业的引领者,中国宝武钢铁集团聚焦做强做优做大,不断探索成为具有国际竞争力的世界一流企业的有效途径。

中国宝武钢铁集团积极践行加强党的领导和完善公司治理相统一的中国特色现代国有企业制度,按照“三个坚持、四个把关、四不上会”的原则,严格履行“三重一大”事项前置

**【编者按】** 国务院国资委于2020年6月在中央企业和地方国有重点企业开展对标世界一流管理提升行动,企业通过提升行动究竟带来哪些改变?又有哪些经验可供借鉴?本版刊发“今日头条”平台发布的《对标世界一流企业,中国企业取得了哪些成效?》文章,与您分享。

程序,改组与组建党委领导且与董事会下属专门委员会充分协调的议事协调机构,充分发挥党委“把方向、管大局、保落实”作用。一是把握功能定位,理清权责边界。二是落实前置程序,强化党委把关。三是健全制度机制,强化协同运行。四是强化贯彻落实,推进党建一贯通到底。

中国宝武钢铁集团成立以来,始终以习近平新时代中国特色社会主义思想,特别是习近平总书记关于新发展理念和加强国有企业党的建设重要论述为指导,结合自身实际情况,“以高质量发展为目标,以改革创新激发内生动力,以协调发展引领整合融合,以全面提升企业能源环保水平践行绿色发展,以拓展国际化水平落实开放发展,以增强员工获得感、幸福感、安全感体现共享发展,以加强党的建设夯实政治保证”,在推动高质量发展方面取得了明显成效。

中国宝武钢铁集团积极推进国有资本投资公司管理架构、管理体系建设,以“管资本”为导向,按照“职责清晰、精简高效、运行专业”的要求,加快建立“分业经营、分级管理”的三级管理架构。进一步打造价值创造与战略管控相结合的资本运作总部。进一步推进聚焦整合,加快形成“一企一业、一业一企”极具专业能力的平台化资产经营格局。进一步推进精益运营和劳动效率提升,打造贴近市场、精简高效的生产运营单元。目前已初步构建形成“分业经营、分级管理”三级管理架构,业务结构不断优化,产业竞争力持续增强。

### 华润(集团)有限公司 世界一流战略导向管理模式

华润集团加大创建世界一流企业工作力度,集团层面进一步优化集团管控模式、总部职能、管控界面、业务管理架构等。

第一,华润(集团)有限公司推动创建世界一流企业,从战略、组织、运营、财务管理、科技创新、风险管控、人力资源、信息化八个领域开展对标提升,打造有利于价值创造的整体生态系统。利润中心层面,确定华润置地、华润啤酒、华润电力、华润水泥、华润燃气、华润三九六家试点单位在各自领域创建世界一流企业;其他企业在现有卓越运营体系基础上开展对标提升,逐步

向世界一流企业看齐。集团管理领域及所属子企业共8项对标范例上报国资委,其中,6S管控体系和5C财务管理分别被评为标杆模式和标杆项目,燃气、电力、三九三家被评为标杆企业。

第二,华润(集团)有限公司进一步优化组织管控模式,明确了“战略引领、客户导向、权责对等、协同高效、风险可控、动态优化”的组织设计原则,形成了组织管控优化方案,并逐步落地落实。

第三,华润(集团)有限公司持续优化6S战略管理体系,加强集团各职能部门、创新委员会和其他专项组织在6S管理中的分工合作,充分发挥其功能和作用。对“科技类”企业进行差异化考核,探索实施OKR考核方法和考核机制。

### 中国华能集团有限公司 “五步三化”精智管理模式

华能集团江西分公司以提质增效为中心,划定生产、营销、原料、采购、财务、基建和企业治理等若干子体系,在制度化、表单化、信息化的基础上,通过积累全价值链活动中的连续过程数据,找到各环节和各要素的依存关系,以数学方式概括表达,呈现与实际运行近似的结果,从而搭建出各个环节的管理模型,再集成为系统的管理模型,建立了“一日经营核算系统”和“分公司利润中心平台”。

主要亮点包括:一是“五步三化”精智管理模式,充分利用数字化新理念、新技术,是集团公司数字化转型的有益实践探索。二是利润中心平台与一日经营核算平台,定位于精智管理在企业经营、绩效管理领域的系统实现,助力电厂管理业务更好地发挥资源配置作用,助力电厂管理业务的高效协同整合,具有典型的示范借鉴意义。三是智慧电厂建设将在数据感知力、数据实时性、数据标准化、数据标签化、场景多样化等方面提供新的数据驱动力,能够大大提升一日经营核算平台和分公司利润中心平台的敏捷性和实效性;两个经营平台对促进企业提质增效、数字化转型的功能反馈,将进一步深化智慧电厂的示范效用,总体来讲是对智慧电厂的有力支撑和功能扩充。四是智慧电厂建设、利润中心平台与一日经营核算平台顺应集团公司数字化转型升级方向。

### 国家电网有限公司 集团化、专业化、标准化、数字化管理模式

2007年,国家电网公司明确提出“四化”工作要求,全面提升人、财、物核心资源的集约化管理水平,推动公司又好又快发展。十年创新管理,国家电网公司不仅向发展要数量,更向发展要质量。全面开展以集团化运作为核心的“四化”建设,推进劳动定员定岗,建立财务集约化体系、实施集中规模招标,强化“公转”、减少“自转”,不断加强关键环节管控,推动建立科学高效的现代企业管理体系,公司管理初步实现了由松散粗放到集约高效的重大转变。

### 中国核工业集团 “六大控制七个零” 高质量精细化管理项目管理模式

近年来,中核集团结合核工业特点,坚持党的领导、坚持系统观念、坚持对标一流,持续打造高质量精细化管理项目管理模式,力促重大工程高质量建设,为中核集团新时代“三位一体”奋斗目标实现提供重要支撑。该模式以“六大控制七个零”工程管理模式为驱动,建立三维立体管理架构,建设四支人才保障队伍,其中“工程项目管理青年大比武”活动旨在培养工程后备军,“工程项目管理高级研修班”旨在培养工程管理领军人才。

### 山东省潍柴控股集团有限公司 特色WOS管理模式

潍柴集团在解决发展中面临的产业链双向延伸、各子公司地域文化差异大、质量改进难度大等问题过程中,逐步探索建立了独具特色的潍柴WOS质量管理体系(Weichai Operation System)。该模式立足企业运营全过程大质量的概念,强调客户满意为宗旨,在十项运营原则指导下,将战略、指标、价值链、制度流程、绩效评价与改进融为一体,形成了一套以质量管理为统领,销售、研发、制造和管理质量相互统一衔接的质量管理体系,能够快速响应和满足客户大批量个性化需求。

### 中国中车集团有限公司 中国高铁装备自主创新管理模式

抓好关键核心技术攻关。中国中车集团有限公司为着力解决我国轨道交通领域基础性、前瞻性、关键性技术存在的“短板”和“卡脖子”问题,联合国内优势企业、高校、研究机构,组成产学研用联合项目团队,有序推进“72181”等重大专项,确保我国轨道交通装备产业链供应链自主可控。目前重大专项进展顺利,预计到2023年,我国轨道交通装备行

业能够完全实现自立自强。

中国中车集团有限公司进行科技创新体系建设,围绕“碳达峰”“碳中和”,持续加大研发投入强度,主动适应高速化、重载化、服务化、智能化、绿色化、轻量化发展趋势,统筹谋划重大技术和产品布局。

### 国家开发投资集团有限公司 “5M”管控模式

国家开发投资集团有限公司通过多年的实践经验,探索出一条适合国有资本的管控模式。“5M”是以“价值创造为核心,以协同管理共创价值,以全面风险管理保护价值,以投资管理发现价值,以投后管理提升价值,以退出管理实现价值”的涵盖股权全生命周期的价值管理体系。“5M”管理模式以“集团化、专业化、差异化、市场化”为原则,以“总部、子公司、投资企业”三级管理架构为载体,以“要素管理、分类授权、流程把控”为依托,具有较强的示范作用,可为多元化产业集团的投资及管控提供借鉴。

### 中国联合网络通信集团有限公司 转型改革一体化管理模式

中国联通在推进IT支撑集中化、统一化方面做了大量卓有成效的工作,为提升企业管理奠定了坚实的基础。此次改革,中国联通成立集团总部、省、市三级纵向独立运作的信息化事业部,以IT系统的改革作为切入点,推进全中国联通经营理念和体制的创新。

2010年,中国联通确立了“3G领先和一体化创新”战略。以3G为突破口,中国联通秉承统一和集中理念,进行了系统化的改革,建立了统一集成的管理信息平台,扩大了ERP业务管理模式,完成了财务、人力、采购、销售等管理的基本规范。中国联通依托大ERP为核心的集中IT系统推动实施的全成本管理与“一本账一套表”,畅通了从上到下的有效配置资源以及从下到上信息透明收集的两条线,为企业管理者的高效决策提供信息保障,也为运营管理的专业化、扁平化提供了保障,推动中国联通“一体化运营”战略的稳步前进。

对标提升行动促使国有企业管理体系持续完善。截至2021年底,96家中央企业对标提升行动平均完成进度达92.01%,地方国有重点企业平均完成进度达81.62%。下一步,要继续抓好统筹推进、巩固提升、总结提炼和典型推广,深入推进国有企业管理体系和管理能力现代化,为建设世界一流企业提供坚强支撑。

(来源:北京宣传教育服务中心“学习中国”)

## 献一计

通讯员 严珏

“献一计”活动开展以来,宝武重工广大职工立足本职岗位,结合业态特点,重点聚焦现场持续改善、智慧制造、成本削减、安全环保等方面开展岗位创新和价值创造,职工献计热情持续高涨,为公司高质量发展汇聚磅礴力量。

**重H轧钢导卫修复装置设计制作** 2020年全国第一条重H型钢生产线在宝钢马钢事业部建成投产,该产线的轧钢间由马钢重机负责运营维护。每次换辊后,现场工人们都要对导卫板进行调整。而在导卫偏轴拆卸、修复和导卫横梁拆卸、H值的调整等工序中,一直采用人工大锤敲打的方法进行操作,不仅劳动强度大、效率低,而且安全性差,存在诸多安全隐患。员工谢叶华在现场反复计算和试验后,设计制作一种轧钢导卫修复固定装置,通过液压等方式对轧钢导卫偏轴和导卫横梁进行拆卸,大大提高了导卫修复效率,将原定12人的工作量降低到6人就可以完成,人工成本降低约60万元。人事效率提升同时,操作安全性和轧辊保供能力也得到保障。

### 宝武重工职工「献一计」活动展示

## 小思考撬动大效益

**森辊淬火夹具技术革新** 森辊是宝钢轧辊附加值最高的产品之一,但森辊产品淬火后变形量大、校直比例高的问题长期困扰着现场技术和操作人员。技术人员转变思路,多维度分析森辊形成原因后,从森辊的淬火夹具上想办法,提出了改善夹具材质和制造工艺的建议。分厂采纳后,产品校直比例从原来的35%下降至10%以下,在提升产品质量的同时也降低了操作人员的劳动强度和校直成本。经初步测算,全年可降本近10万元。

**钢板焊接式驱动架焊接扭曲变形的工艺改进** 马钢输送承接的业务中有大量焊接作业,现场工人在制作钢板焊接式驱动架时,焊接后有时会产生扭曲变形,尤其是高度低的驱动架(高度在700mm以下),变形后很难通过整形达到图纸要求,导致机械加工电机和减速机安装面不符合公差要求,甚至产生返工或报废。工人们通过反复试验和思考,发现产生扭曲变形的的主要原因与焊接顺序和焊接量强相关,优化焊接顺序及合理控制焊接量等工艺改进,能有效减少上述问题。近期某工程胶带机项目中,有大量钢板焊接式驱动架需要焊接,通过采用改进工艺,有效避免了驱动架焊接变形,减少了整形加工的工序,提高了生产效率,节省了加工成本。

## 武钢集团进一步明确安全管理思路

# “安全生产大讲堂”共研共建共享“平安园区”

## 管理培训

通讯员 袁毅

最近,武钢集团举办“安全生产大讲堂”培训,深入学习贯彻习近平总书记关于安全生产的重要论述,共研武钢集团转型发展期安全生产特点,进一步明确压实各方责任,有效提升履职能力,为企业加快发展产业园区业创造安全稳定的环境。各子公司及其延续机构的分管领导、各单元的专兼职安全管理人员、公司相关部门安全生产工作人员等共300余人通过“线上+线下”的方式参加培训学习。

根据武钢集团2022年度安全生产工作部署,公司安全督察组负责人进行此次授课,授课内容包括吸取事故教训以案促改、安全生产责任落实等方面,结合大量案例对武钢集团转型发展期安全生产特点进行了深入浅出的讲解,具有很强的针对性、指导性和可操作性,进一步加深了大家对安全生产的理解。

为确保线上培训效果,大讲堂放在了江北公司汉冶萍文旅分公司的演播厅,参训人员共研共建共享“平安园区”,纷纷在线上弹幕留言:产业园发展期,新旧产业并存,建设



及改造项目较多,各级管理人员都要在实事求是、主动应对上下功夫,才能建好“平安园区”;大讲堂剖析了我们肩上的6项法律责任,提出了8项工作建议和26项工作要求,讲解系统而切合实际,帮助我们进一步明确了方向;将进一步加强安全统筹协调,强化各级管理人员培训和员工职业技能素养等专项培训,提升安全培训的针对性、实效性;要积极开发利用真实体感设施和虚拟现实技术,定期组织一线员工以沉浸、交互、挑战方式参加安全训练,促进员工岗位安全素养的提升;安全事故及隐患等问题,其本质源于专业职能

管理缺失(源头管理),我们要严格遵循“日检查、周通报、月分析、季汇报、年评估”的工作模式,按照“PDCA+严格认真”的安全管理体系要求,不间断地开展对经营业态全覆盖的日常督导、对管理基础薄弱单位的重点督导和新业态单位及重点工程项目的专项督导,并针对所查问题开展源头管理分析,提出管理改善建议,引导各单位持续夯实专业管理基础。

武钢集团要求,各单位要将安全管理重心从生产现场“隐患排查”延伸到生产环节“职能管理”上来,让业务、职能部门成为管安全的责任主体。安全监管工作从目前的“安全管理体系”跳出来,跨入到企业“生产经营管理体系”中,对“生产环节运营管理”进行补位,监管着力点调整到“隐患排查”与“职能监管”并重,深入分析公司安全生产共性问题,突出隐患,深挖背后的深层次矛盾和原因,健全落实长效机制,推动公司安全生产领域系统性、适应性变革。

李耀荣 摄