

2017

中国企业改革发展 优秀成果(首届)

下卷

THE COLLECTION FOR
ACHIEVEMENTS OF CHINA ENTERPRISE
REFORM AND DEVELOPMENT

中国企业改革与发展研究会◎编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

中国企业改革发展优秀成果 (首届)

中国企业改革与发展研究会 编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业改革发展优秀成果 (首届) · 全 2 卷/中国企业改革与发展研究会编.

北京: 中国经济出版社, 2017. 12

ISBN 978 - 7 - 5136 - 5022 - 9

I. ①中… II. ①中… III. ①企业管理—经济体制改革—研究—中国

IV. ①F279. 21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 310153 号

责任编辑 丁楠
责任印制 马小宾
封面设计 任燕飞装帧设计工作室

出版发行 中国经济出版社
印刷者 北京地大彩印有限公司
经销者 各地新华书店
开本 880mm × 1230mm 1/16
印张 42. 25
字数 792 千字
版次 2017 年 12 月第 1 版
印次 2017 年 12 月第 1 次
定价 260. 00 元 (上下卷)
广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68355416 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390) 服务热线: 010 - 88386794

目 录

战略管理与发展模式创新

基于“适管控高效能”的“小总部大产业”架构

——新兴际华“复式多维立体型”组织结构设计与运行探索

新兴际华集团有限公司 3

特大型企业管理变革全面创新理论与变革推进模式研究

国网能源研究院 12

中国建材集团发展混合所有制经济试点的做法与思考

中国建材集团有限公司 28

大型汽车集团提升体系能力的“5 合管理模式”的构建与实施

北京汽车集团有限公司 38

格力自主创新发展模式的探索与实践

珠海格力电器股份有限公司 51

承载国家战略，探索张江模式

上海张江高科技园区开发股份有限公司 65

检验认证企业技术、资本双驱动的资源整合型发展

中国建材检验认证集团股份有限公司 85

国有资产交易流转监管体制研究

国家发改委经济体制与管理研究所课题组 张晓文等 102

混合所有制经济与国有企业改革顶层设计与路径选择

北京大学 王曙光等 116

国有企业混合所有制发展实践研究

——以中国建材集团为例

国务院国资委研究中心课题组 126

国有资本运营公司改组运营模式研究

——以黔晟国资公司改革试点为例

贵州省国资委 136

积极践行改革创新不断丰富金隅特色科学发展道路	
北京金隅集团有限责任公司	150
电力市场化改革在贵州的实践与创新	
贵州电力交易中心有限责任公司	163
潞安集团基于不断强化企业发展优势的混合所有制改革的探索与实践	
山西潞安矿业（集团）有限责任公司	172
大型物流贸易企业以“三网一云”为基本路径的商业模式再造研究	
中建材集团进出口公司	183
科研院所基于技术与市场双引领的创新链、产业链、资金链融合管理	
蚌埠玻璃工业设计研究院	201
基于卓越绩效模式下的全面创新驱动追求管理卓越	
中国巨石股份有限公司	212
大型企业“四位一体”战略实施管控系统的构建与应用	
中国电子科技集团公司发展战略研究中心	225
关于中国钢铁产业深化落实供给侧结构性改革的战略思考	
冶金工业规划研究院	237
大海“分之合”经营管理模式研究	
山东大海集团有限公司	249
民营企业自主创新发展模式研究	
研祥智能科技股份有限公司	255
基于能源互联网思维的珠海横琴电动汽车商业模式研究	
珠海供电局	267
大型军工集团引入 CEO 制度有关问题研究	
中国兵器工业集团人才研究中心	279
加速科技成果转化 构筑协同创新生态圈	
西北工业大学 汪小梅等	290
混改的“平煤神马样本”探析	
《国资报告》杂志社 朱梓烨	302
中国企业创新改革的探索与前瞻	
吉林大学课题组	308
新加坡“淡马锡模式”的政治经济学考察	
国务院国资委研究中心 周建军	326
国有企业改革发展容错纠错机制研究	
牛振华等	338

综合型建材产业集团转型升级战略及实施路径研究	
刘方勤 司艳杰	357
中国二重三年扭亏脱困探索研究	
《国资报告》杂志社 王倩倩	373
国企推进“混改”，实行员工持股制度的典型模式及分析	
张晓文等	383
美国产业政策的政治经济学：从产业技术政策到产业组织政策	
国务院国资委研究中心 周建军	403
我国国有企业创新的实践与探索	
丁 泉等	416
公共文化服务供给侧改革研究	
中国传媒大学 黄 威	431
新阶段国有企业改革的顶层框架研究	
中国中铁高新工业股份公司 萧新桥	439
走创新驱动发展之路是国有企业深化改革的基本方向	
吉林大学经济学院 李 政	448
开放式创新的政策环境、嵌入关系与创新绩效研究	
中国矿业大学 高 伟等	455
中国特色现代国有企业制度创新研究	
——兼论中国“国企模式”的形成、内涵和发展	
罗 虎	462
政府引导、市场化运作，加快处置僵尸企业	
中国诚通控股集团有限公司 朱 跃	468
央企董事会十二年实践分析研究	
《董事会》杂志 严学锋	474
财务、法务管理与风险控制	
推动国有企业实现资产证券化做大做强的探索与实践	
北京京能电力股份有限公司	483
中央企业“一带一路”国别风险与安保体系建设研究	
国务院国资委研究中心	495

中国民营企业可持续发展的融资策略研究	
对外经贸大学 文 君	515
2016 中国企业信用发展综合评价与分析研究	
国信联合（北京）认证中心	526
基于体制机制创新的军工集团企业智库建设实践	
中国兵器工业集团人才研究中心	552
建设产权交易资本市场服务国资国企深化改革	
北京产权交易所	562
赛尼尔企业法律风险指数测评系统研究	
北京赛尼尔风险管理科技有限公司	572
构建智能审计技术提升内部审计价值	
贵州电网有限责任公司	591
2016 中国上市公司信用 100 强分析研究	
中国合作贸易企业协会 刘栋栋	604
“三峡债”20 年零违约案例探析	
《国资报告》杂志社 王倩倩	615
新常态下能源企业经营发展的金融因素研究	
中国华能集团公司 刘文强	619
市场导向型会计信息披露模式构建	
湘潭大学 肖正再 中国人民大学 王 平	631
大型企业集团法律事务管控模式建设与实施	
周 榕等	641
论混合所有制企业的集体劳动关系法律规制	
西南财经大学 郝晓薇 吴龙霞	653

国际化经营、生产运营与提质增效

新常态下国有企业工作管控与责任落实精益化管理机制实践与研究	
广东电网电力调度控制中心	661
大型建材产业集团国际化发展战略与启示	
刘 军	677

北新建材双线择优管理模式	
——全国性企业集团管理模式的探索和创新实践	
北新集团建材股份有限公司	688
做好“加减乘除”实现持续发展	
中国铝业公司	695
大型玻纤企业产品质量经理人制度的建设与实施	
中国巨石股份有限公司	700
电网企业基于责任、标准、对标和考评“四大体系”的班组建设	
国网山东省电力公司	708
坚持放权搞活与创新监管对称运行 在深化改革中确保国有资产安全	
中粮集团有限公司	720
中材国际实施国际化战略的经验与启示	
中国中材国际工程股份有限公司	727
试论境外 EPC 项目应收账款的管理	
——基于业务流程的视角	
中材海外工程有限公司	735
大型水泥企业引领行业去产能增效益构建市场运营新模式	
中国联合水泥集团有限公司	743
后并购时期大型区域公司推行辅导员制实施小区域对标优化管理实践	
上海南方水泥有限公司	755
运用“系统管理”理论构建满足“国际化经营”战略的组织机构	
中车长春轨道客车股份有限公司	765
中国电建海外投资“铁三角”管理模式实践研究	
中国电建集团海外投资有限公司	782
国际工程承包与海外投资业务融资	
中国电建集团海外投资有限公司	792
大型汽车集团内部控制体系建设与实施	
北京汽车集团有限公司	805
汽车行业发动机工厂三维立体式日常管理体系的建立与实施	
北京奔驰汽车有限公司	818
新能源汽车企业“三位一体”全面营销能力提升体系创新与实施	
北京新能源汽车营销有限公司	839

基于广东多价区的电价交叉补贴研究

广东电网有限责任公司 853

借鉴国际经验实现我国啤酒行业结构的合理化调整

《酒·饮料技术装备》杂志社 865

京津冀地区水泥企业与市场结构分析及发展研究

刘作毅 874

中小银行在服务“一带一路”建设中的思考与实践

全国政协财经委员会 闫冰竹 883

特大集团型企业项目后评价管理体系的构建与实施

陈 江等 889

大型乘用车企业闭环式流程优化与管理

谢 伟等 901

水泥企业事故隐患排查治理体系建设及隐患查报专用标准研究与探索

崔云龙 914

“一带一路”框架下中国企业海外布局

《国资报告》杂志社 朱梓烨 923

两化融合、智能制造与技术进步

促进并购后管理整合的一体化 IT 系统建设

南方水泥有限公司 939

东方雨虹产品唯一身份全供应链管理协同系统应用研究

北京东方雨虹防水技术股份有限公司 958

水泥企业集团基于“互联网+”大数据的采购精益管理

西南水泥有限公司 979

BIM 技术在协同设计和工程管理中创新应用项目成果

天津水泥工业设计研究院有限公司 989

借力信息化平台构建“互联网+集约化”的采购交易管控模式

甘肃祁连山水泥集团股份有限公司 1002

面向海外的“智慧工业远程运维服务平台”应用

中建材智慧工业科技有限公司 1015

智慧社区服务平台创新建设

智慧社区服务平台创新建设

——“物业 + 互联网”助力传统物业转型升级

北京众汇宜居科技有限公司 1033

基于 LBS 的智慧民生综合服务平台创新与应用

北京嗖嗖快跑科技有限公司 1044

先进无机非金属材料产业专利布局分析与管理运用研究

郅 晓 王茂生等 1057

智能制造促进水泥企业转型升级发展研究

修 瑞 1076

寡头垄断背景下中国高端装备制造业关键技术获取的博弈研究

——关于中国商飞的经验

北京林业大学 余吉安等 1092

人力资源管理与履行社会责任

国有企业职业经理人制度体系建设与实施研究

国务院国资委研究中心 1111

华润（集团）有限公司三项制度改革的实践与思考

华润（集团）有限公司 1128

以促进文化落地为目的创新文化五维管理模型的构建与应用

中国电子科技集团公司发展战略研究中心 1137

宝武职业经理人制度研究

中国大连高级经理学院 1147

以岗位胜任能力评价为核心的员工能力管理实践

——广东电网公司技能人员岗位胜任能力评价体系建设

广东电网有限责任公司教育培训评价中心 1160

供电企业人力资源精细化管理的探索和实践

珠海供电局 1176

大型建材企业以可持续发展为导向的社会责任管理体系建设

张 健 金 玲等 1193

绿色低碳发展中的企业社会责任

北京交通大学课题组 1202

企业文化塑造中人性化问题的思考

中国中铁建工集团有限公司 戴荣里 1214

试论企业文化“落地生根”的有效措施与途径

内蒙古第一机械集团有限公司 赵德忠等 1222

企业党的建设

中国特色现代国有企业制度研究与治理机制设计

中国大唐集团公司 1233

国有企业培育践行社会主义核心价值观实践研究

中央企业党建思想政治工作研究会 1244

绩效考核在党建工作责任制中的应用与思考

中粮集团党群工作部 1258

混合所有制中央企业党组织地位与作用研究

国务院国资委党建工作局、中国兵器人才学院课题组 1269

新时代大型民营企业党建管理体系的实践与研究

万达集团 1291

以“三项工程”构建“大党建”管理平台助推业务提升的探索与实践

广东电网有限责任公司珠海供电局 1300

党风廉政建设促进国有企业改革发展实现价值创造问题研究

中国兵器工业集团公司课题组 1307

加强混合所有制企业党的建设实践与探索

——以中国建材集团为例

苗小玲 1320

新常态下国有企业工作管控与责任落实 精益化管理机制实践与研究

国际化经营、生产运营与提质增效

一、前言

广东电网电力调度控制中心(以下简称广东中调)是隶属于广东电网有限责任公司的独立核算中心机构,与广东电网系统运行部合署办公,内部设置17个部门,员工人数一共328人。广东中调负责广东电网运行的调度指挥和协调工作,以保证电网安全和电力供应,提高电网安全、经济、优质、环保运行水平为使命,按照“公平、公正、公开”的原则组织安排统调79家发电厂发电,指挥和协调49个地市供电局的运行单位开展电网运行和调度业务。调管对象包括500kV变电站50座、线路177条,220kV变电站153座、线路783条,110kV及以下变电站1758座、线路30139条,统调装机容量103943MW,共272台机组,系统最高负荷达110017万千瓦,是全国规模最大、负荷最高的省级电网,世界最复杂的受端电网。

根据国资委要求,新常态下国有企业必须坚持走内涵式、精益化、质量效益型发展道路。近年来中国南方电网有限责任公司在精益管理方面作出系列决策和部署,明确提出以管理精益作为战略目标之一,并要求各级单位把推进精益管理作为公司创建国际先进电网企业的载体,通过系统设计企业管理体系,以价值最大化为目标安排经营要素运作,优化配置企业资源,提高资源利用率和运营效率,让企业内外兼修,既端内提升和外延式发展齐头并进,实现企业效益最优、价值最大。

广东中调承接落实上述部署要求,结合创建国际一流、国内领先高端企业的自我价值追求和引领作用,深入开展新常态下国有企业基于精益理念的工作管控与责任落实管理机制研究与实践。

长期以来,工作管控和责任落实是国有企业管理上的一个实践难题,虽然相关的管理理论相当丰富,但往往停留在概念层面,在落地实践方面没能取得良好的效果。广东中调工作管控与责任落实精益化管理机制研究属实践课题,目的就是为现有管理理论的进一步细化、紧扣现实管理难题,探索优化应用的实践方法。

新常态下国有企业工作管控与责任落实 精益化管理机制实践与研究

广东电网电力调度控制中心

一、前言

广东电网电力调度控制中心（以下简称广东中调）是隶属于广东电网有限责任公司的独立核算中心机构，与广东电网系统运行部合署办公，内部设置 17 个部门，员工人数一共 328 人。广东中调负责广东电网运行的调度指挥和协调工作，以保证电网安全和电力供应、提高电网安全、经济、优质、环保运行水平为使命，按照“公平、公正、公开”的原则组织安排统调 79 家发电厂发电，指挥和协调 19 个地市供电局的运行单位开展电网运行和调度业务，调管对象包括 500kV 变电站 50 座、线路 177 条，220kV 变电站 263 座、线路 783 条、110kV 及以下变电站 1758 座、线路 30159 条，统调装机容量 103942MW，共 272 台机组，系统最高负荷达 10007 万千瓦，是全国规模最大、负荷最高的省级电网、世界最复杂的受端电网。

根据国资委要求，新常态下国有企业必须坚持走内涵式、精益化、质量效益型发展道路。近年来中国南方电网有限责任公司在精益管理方面作出一系列决策和部署，明确提出以管理精益作为战略目标之一，并要求各单位把推进精益管理作为公司创建国际先进电网企业的载体，通过系统设计企业管理体系，以价值最大化为目标安排经营要素运作，优化配置企业资源，提高资源利用率和管理效率，让企业内外兼修，内涵式提升和外延式发展齐头并进，实现企业效益最优、价值最大。

广东中调承接落实上级部署要求，结合创建国际一流、国内领先调度企业的自我价值追求和目标导向，深入开展新常态下国有企业基于精益理念的工作管控与责任落实管理机制研究与实践。

长期以来，工作管控和责任落实是国有企业管理上的一个实践难题，虽然相关的管理理论相当丰富，但往往停留在概念层面，在落地实践方面没能取得良好的效果。广东中调工作管控与责任落实精益化管理机制研究与实践课题，目的就是対现有管理理论的进一步细化，紧扣现实管理难题，探索优化应用的实践方法。

二、成果实施背景

近年来,随着我国全面深化改革,国有电力企业的内外部环境发生了巨大转变。

从外部宏观形势来看,一是国家经济增速换挡、产业结构优化升级、资源环境约束趋紧的新常态下,电网实现能源的高效利用面临新的挑战;二是电力体制及国企改革的逐步深入,以及新能源、新技术的应用,对提升电网安全风险控制能力及实现精益化管理带来新的机遇;三是随着经济社会的发展,人们对电网的可靠、节能经济、绿色环保提出了更高要求。

从电力系统内部来看,一是电力供应形势复杂多变,电量增速持续放缓,电力产能过剩加剧,水火能源调控矛盾将更加突出;二是电网规模快速增长,重大网架结构不断发生变化,电网调度运行的复杂度不断增加。

从国有电力企业内部来看,一是长期以创建国内领先、国际先进电网企业为战略目标,并制定了一系列的工作规划有待落实。二是部门数量较多、业务和人员特点差异大、专业细分程度高,横向协同问题日益突出、组织绩效管理难以量化。三是企业实行定编定岗,人员总数相对稳定,但存在一定程度的结构性缺员现象。

综合以上,国有电力企业承担的社会责任和企业职责不断增加,承担工作的难度、复杂度、工作量不断增长,而因部门数量众多导致的工作横向协同不畅持续造成一定的管理浪费,人员数量也一直遵循“零增长”政策,企业自身能力和实力难以匹配所承担的职责。因此,国有电力企业亟需通过内涵式、精益化、质量效益型的企业管理机制整合各类资源、增强企业活力、打造核心竞争力。

如何确保企业既能刚性落实上级战略和工作部署,又能积极开展自主谋划和创新?既能使各部门追求卓越,又要使其和谐共振?既能确保社会和电网改革发展不受电网管理和技术水平制约,又能向相关方提供优质服务?基于这样的思考,广东中调从2012年开始探索“新常态下国有企业工作管控与责任落实精益化管理机制”研究与实践之路,2015年开始正式推行实施且成效显著。

(一) 存在问题与思考

企业的工作管控和责任落实的能力是企业发展的核心软实力。多年来,不少国有电力企业开展了大量相关的研究和实践工作,但目前还没有形成一套系统、科学、有效、可推广性强的管理机制,可以直接用于指导企业管理。常见问题有:

1. 工作管控效能不足

工作丢失在形成、分解和执行环节,上级部署下达后,下级不一定能主动响应、正确理解和落实,工作经过多个层级的传递,最终完成情况被“打折扣”。工作的分工与协作存在管理浪费,同一管理层级横向协同存在冲突,尤其是在工作分工、惩罚追责、奖励分配的时候。上述情况在一定程度上降低了企业绩效。

2. 绩效管理公信力不足，责任难以落地

每年的部门绩效等级评定采用一次性考核确定的形式，且考核标准较为粗放，难以全面、客观、准确衡量各部门实际绩效。此外，由于各部门业务性质、人员素质等特点差异较大，难以用统一的标准去比较。容易出现这样的现象：鼓励勤奋工作、努力奉献，却奖励了不干实事者；鼓励高绩效，却奖励做表面文章者；考核以业绩为主，却往往凭主观印象。

3. 重复性事故事件难以杜绝

因为工作管控效能不足、责任难以落地，丢失的工作一部分会演变成事故事件，一部分会转化成隐患，在一定条件下仍会演变成事故事件，且责任者未能充分担责，有效防止重复性事件的发生，做到防范于未然。

众多貌似凌乱纷杂的管理问题表象究其本质是管理控制体系存在缺陷所引发的连锁反应，单点救火式的查遗补漏，只能满足“头痛医头，脚痛医脚”的需要，无法实现标本兼治。要避免以上管理问题的出现，广东中调着重从两个方面展开思考：

(1) 如何优化工作管控机制，提升管理效能

工作形成应全面承接上级要求和自身追求，与战略目标充分一致；工作分解应科学合理，符合关键因素分解，与组织或岗位职能相匹配。高效能的工作管控应该基于企业整体进行系统设计运行并持续优化改进。目前，工作管控涉及的归口部门较多，业务线条繁杂，机制优化工作往往仅限于对个别关键点的尝试，系统性设计还停留在概念层面上。

(2) 如何优化责任落实机制，提升组织绩效

责任落实的本质是对工作管控效能的约束和激励。好的责任落实机制能够通过一套有效的系统、文化或技术方法等将工作部署转化为期望结果。目前，如何进行责任落实、相应的定性定量标准是什么，还没有形成一套系统、科学、有效的衡量工具，难以确保组织内部各项工作得到正确的执行。此外，工作的执行力还与人力资源匹配有密切关系，怎么衡量比较各个组织承担工作所需资源也亟待研究。

(二) 管理创新思路

在总结以往管理经验的基础上，广东中调通过点面结合，系统思考，导入“消除浪费、创造价值、持续改善、精益求精”的精益理念，创造性的构建了科学、系统、规范的工作管控与责任落实精益化管理机制，提高企业管理效能和业务协同程度，提升关键指标和业务能力，从而实现企业管理的持续优化，向管理要效益。主要思路如下：

1. 培育精益意识，夯实管理基础

精益管理的本质特点是精益思想贯穿始终。精益思想是与企业价值流密切相关的思维体系，没有正确的精益思想为指导、没有良好的精益意识为支撑，企业精益管理就会偏离优化的方向，丧失前进的动力。

2. 精益管理流程，优化运行决策

精益的流程管理，是企业实现工作管控与责任落实精益管理的核心内容。充分梳理目标、

指标、计划、绩效管理流程并进行整合优化，划分相应的归口管理职责，减少重复工作，提高工作管控与责任落实的管理效能。

3. 精益职能分工，实现协同高效

工作管控与责任落实的基础是明确组织、岗位工作职能划分，通过以组织目标为出发点，系统考虑目标、业务、职能最优匹配，实现责任传递，减少协同问题。

4. 精益方法管理，实现科学管理

精益方法是指为使精益职能达到精益目标的实践途径。按照解决的职能内容不同，研究与开发精益管理中所需的工具与方法。比如：解决工作分解的方法、解决绩效定性定量评价的方法，解决资源优化配置的方法等。

三、成果内涵和做法

(一)、成果内涵

广东中调工作管控与责任落实精益化管理机制，整合了传统的指标、计划和绩效管理，实现了工作从形成、分解、执行到责任追溯的系统化、规范化管理，并在管理流程、范围、权责、过程、标准等方面进行了针对性优化。概括为以下几点：

- 1. 依托创先管理和“十三五”改革发展研究，确定广东中调中长期发展目标。
- 2. 深度剖析战略目标、指标、计划的管理内涵，梳理明确三者之间的逻辑关系，以目标为指标、工作计划的引领，指标、工作计划为目标的实现提供支持。目标、指标与工作计划成为一个有机整体。

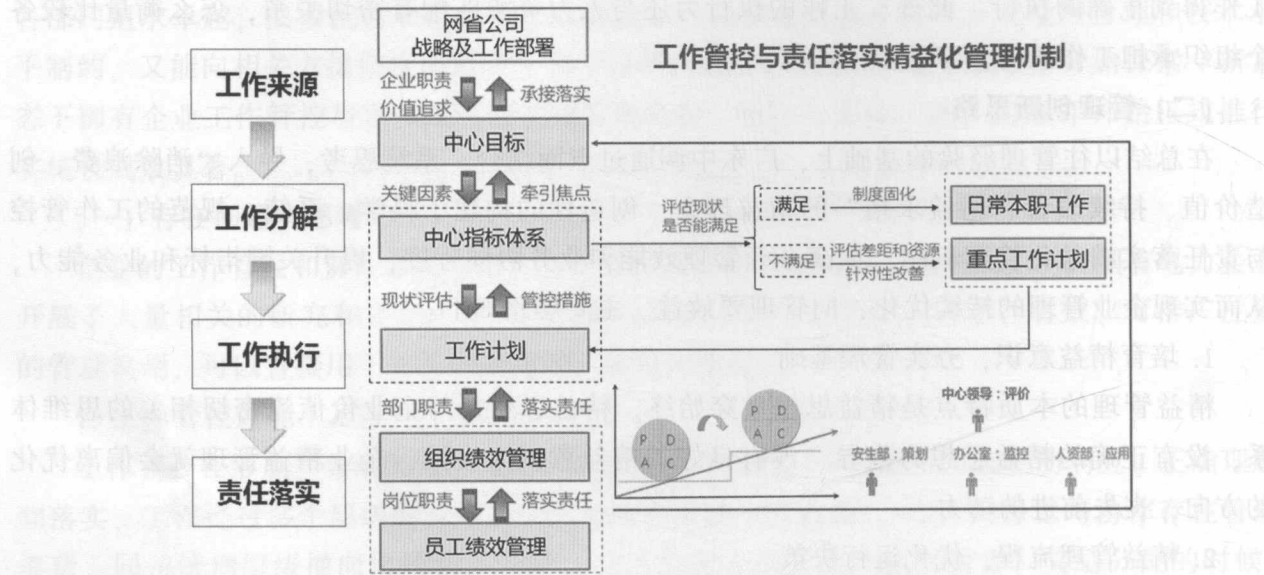


图 1 工作管控与责任落实精益化管理机制