

▶ 广东省企业管理 现代化实践 (2017)

广东省企业管理现代化成果评审委员会
广东省企业联合会 编



华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

· 广州 ·



2016年广东企业管理创新大会

《广东省企业管理现代化实践》(2017)

编委会

主 编 刘镇河

副主编 莫季华 谢 斌 张新华

编 委 (按姓氏拼音排名)

邓辉舫 符正平 黄培伦 惠青山

江 波 李新家 李 业 李从东

李金瓯 刘洪伟 庞永师 王爱虎

吴金椿 肖 辉 杨 平 张应利

特邀编辑 陈 萍 汤玉谊 伍斯龙

序

2016年是“十三五”开局之年，也是供给侧结构性改革启动之年。在省委、省政府的正确领导以及社会各界的大力支持和帮助下，广东省企业发展质量进一步提高，转型升级步伐加快，创新能力持续提升，涌现出一批具有核心竞争力的骨干企业。2017年是供给侧结构性改革的深化之年，面对新常态，我省企业更要重视管理创新，要让企业的管理水平与改革发展的总体进程相适应。

为贯彻落实党的十八届五中、六中全会及省委十一届八次全会精神，推进供给侧结构性改革，深入实施创新驱动发展战略，推动科技创新、管理创新、企业创新等，加快形成以创新为主要引领和支撑的经济体系和发展模式，广东省企业管理现代化成果评审委员会开展了“第二十六届广东省企业管理现代化创新成果”的申报、推荐、初审、终审和表彰工作，全省共有90项管理成果被审定为“广东省企业管理现代化创新成果”。其中，一等奖成果22项，二等奖成果45项，三等奖成果23项；推荐申报国家级管理创新成果并获奖的有2项，二等奖2项。本届成果反映了我省企业在进一步深化改革开放、加快经济结构战略性调整、强化创新驱动发展、促进企业管理科学进步方面取得的新成就；体现了当前我省企业管理的现代化水平和趋势，对推动我省各类企业提高管理现代化水平起到了示范和借鉴作用。本届成果涉及我省企业管理的多个领域，申报内容涵盖了互联网思维与产业结合、混合所有制企业管理治理、创新驱动与转型升级、商业模式创新、价值链整合、兼并重组与资源整合、充分利用资本市场、自主品牌建设与知识产权管理、公司治理与集团管控、激励与约束机制、财务管理与风险控制、企业信息化建设和两化融合管理、企业文化建设与社会责任管理、生态文明建设与绿色发展、人才队伍建设与劳动关系管理等。

广东省企业管理现代化创新成果的评审活动已进行了二十六年，已经成为省内影响最大的企业管理实践展示、交流和研讨平台。这些成果既为从事企业管理和教学研究的工作者提供了鲜活的案例，同时也为企业管理者进行创新提供了借鉴，使成果的推广工作更加生动、更具科学内涵、更具有影响力。希望我省企业在企业管理与管理创新领域矢志不渝，积极开拓，为推动我省企业管理创新工作取得新突破，为促进企业转型升级和国家经济持续、健康、快速发展作出更大的贡献。

广东省企业管理现代化成果评审委员会
2017年3月

目 录

第一部分 战略管理

- 面向公共服务型国有企业的完全成本购买服务管理创新
 广州市水务投资集团有限公司 广州市净水有限公司 (5)
- 城市环卫服务网格化作业与管理机制创新与实践
 广州市建广机械化保洁有限公司 (17)
- 打造邮政校园综合服务一体化平台——校园服务中心
 中国邮政集团公司广州市分公司 (35)
- 大型煤炭企业信用管理体系的构建与应用 广州珠江电力燃料有限公司 (55)
- 交通共同体模式的构建与应用 佛山市顺德区公共交通运输有限公司 (73)
- 供电企业“四轮驱动”的法律风险管理体系构建与创新
 广东电网有限责任公司佛山供电局 (85)
- “互联网+”驱动的金融外包企业一站式服务创新实践
 广州广电银通金融电子科技有限公司 (101)
- 聚焦战略在国有控股上市公司的实践 中山公用事业集团股份有限公司 (119)
- 科研管理平台创新应用 中广核研究院有限公司 (133)

第二部分 营销管理

- 基于“互联网+”的一站式高速公路客户服务平台建设与应用
 广东省交通集团有限公司 (149)
- 大型医药企业原材料集中采购系统构建与实践 广州医药集团有限公司 (173)
- 国有专营企业基于 O2O 的商业模式创新 广东省盐业集团有限公司 (185)
- 基于微信应用的在线客户服务管理创新实践 广州市自来水公司 (205)
- 物流企业与客户深度联动——创新型甩挂运输实践
 珠海斗门珠船集装箱码头有限公司 (217)

第三部分 运作管理

- 建筑信息模型 (BIM) 在超大型桥梁项目管理中的应用
 广东省公路建设有限公司虎门二桥分公司 (231)
- 燃煤发电机组“超低排放”改造的管理与控制
 广州恒运企业集团股份有限公司 (253)
- 大型体育场馆的运营管理实践 广州珠江体育文化发展股份有限公司 (269)
- 信息化和智能化导向的终端用户服务管理实践 广州燃气集团有限公司 (285)

纸浆模塑企业机器人应用的技改管理实践	
..... 韶能集团广东绿洲纸模包装制品有限公司 (303)	

第四部分 人力资源管理

建筑企业劳务管理实践	广州机施建设集团有限公司 (315)
山区高速公路“六要素”“四预”服务机制的创新与实践	
..... 广东云梧高速公路有限公司 (337)	

第五部分 企业财务管理

“两管五分”成本精益管理体系在电网企业的创新与应用	
..... 广东电网有限责任公司佛山供电局 (353)	
输变电工程造价管理工作的提升	广州供电局有限公司 (369)

第六部分 安全与质量管理

高速公路运营企业基于7S的精益管理	
..... 广东省路桥建设发展有限公司路达分公司 (387)	
基于联勤联动机制的平安公路管理模式探索实践	
..... 广东广珠西线高速公路有限公司 (421)	
爆破施工动态设计和监控管理体系	广东省公路建设有限公司江罗分公司 (439)

第七部分 信息管理

基于大数据的供电企业电费风险管理体系建设与实践	
..... 广东电网有限责任公司中山供电局 (455)	
“优+生活”产品标准化体系的研发与实践	珠海华发实业股份有限公司 (475)
信息云平台在成品油零售企业管理中的探索与实践	
..... 中国石化销售有限公司广东石油分公司 (495)	
“智慧水务”信息化系统在供水企业的应用	
..... 中山公用事业集团有限公司水务事业部 (507)	
电能量数据管理及应用	广州供电局有限公司 (523)
基于全员生产管理的邮件处理人机结合模式的创新与实践	
..... 中国邮政集团公司广东省广州邮区中心局 (533)	

第八部分 产权管理

建筑施工企业法人式项目管理的探索与实践	中铁隧道集团三处有限公司 (549)
职业经理人机制在国企改革中的实践	广州越秀集团有限公司 (569)
大型国有企业集团债权清收管理实践	广东省广物控股集团有限公司 (587)
国有企业混合所有制改革的实践	广州森宝电器股份有限公司 (599)

附录 关于表彰第二十六届广东省企业管理现代化创新成果的通报	(611)
-------------------------------------	-------

第一部分

战略管理



第一部分

战略管理



成果主创人

吴学伟

广州市水务投资集团有限公司
总经理、教授级高级工程师



成果主创人

骆宁安

广州市水务投资集团有限公司
原董事长、高级工程师



面向公共服务型国有企业的完全成本 购买服务管理创新

广州市水务投资集团有限公司 广州市净水有限公司

广州市水务投资集团有限公司（下称“广州水投集团”）于2008年12月16日正式挂牌成立，注册资本37.95亿元。广州水投集团主要负责统筹广州市中心城区及周边区域供水、污水处理、河涌截污等涉水项目，是集供排水产业投资、建设、管理于一体的，具有策划、研究、设计、施工、营运等完整产业链的公益性、战略性国有全资企业，目前已具备市政公用、管道工程、机电设备安装、建筑装饰装修等一级资质7项，二、三级资质10项；工程规划、设计、研究、咨询等甲级资质11项、乙级资质5项，发明专利300项。旗下包括市自来水公司、市净水公司、市市政设计总院等11家子公司，在职员工近8000人。

依靠“科技+管理”，广州水投集团供排水公共服务主业实现生产、服务双提高，已连续荣登中国服务业500强、广东省企业500强及服务业百强，荣获广东省诚信示范企业、广州市“最具软实力总部企业”称号，企业综合实力显著提升。其中，供水板块服务面积947平方千米、服务人口1200万，多项指标满意度位列100个大中城市中第一位，并获得中国水业最具社会责任服务企业称号；污水处理板块服务面积948平方千米、服务人口900万，多次荣获全国十佳污水处理厂、全国节能减排优胜奖。同时，广州水投集团积极落实市委市政府关于全市供排水资源整合的工作部署，现已基本完成花都区供排水资源整合，将逐步向增城、从化等周边地区拓展。

广州水投集团下属企业广州市净水有限公司（下称“市净水公司”）于2014年1月1日正式挂牌成立，其前身是广州市污水治理有限责任公司，负责广州市中心城区污水处理工程建设、运营及资产经营的统一管理，已先后建设、运营广州中心城区的猎德、大坦沙、沥滘、西朗、大沙地、龙归、竹料、石井八大污水处理系统，总污水处理能力达298万吨/日，运营管理规模在全国同行名列前茅。目前，管辖广州市中心城区9间污水处理厂、48座泵站。

2014年，广州市水务局与广州水投集团签订《广州市中心城区污水处理服务协议》。以2014—2016年为第一个服务周期，政府根据处理量和处理水质情况，以完全成本购买污水处理服务。

一、项目背景

（一）公共产品服务供给不足，平均效率低下

公共产品直接关系公众的日常生活。随着我国经济社会的发展，公共产品管理理念不

断深入,但政府垄断体制下的公共产品管理机制松散,存在着供给不足、平均效率低下的情况。在污水处理行业,一方面由于我国水资源匮乏,而工业化、城市化进程的加速发展导致污水排放总量持续上升,同时城市污水处理厂、污水收集管网以及污泥处理设施的建设严重滞后,使得污水处理供给不足。我国大中城市污水处理厂处理率平均不到85%,部分市及乡镇地区污水处理厂仍存在“零建设”现象,而发达国家的污水处理率均超过90%。另一方面,由于管网收集系统建设滞后,污水处理设施难以充分发挥效益。同时,污水处理收费标准偏低、运行管理模式模糊、监督不到位均导致全国污水处理平均效率低下。

(二) 公共产品现行定价机制调整滞后,激励效果不明显

现行公共产品的定价机制缺乏提高污水处理效率的激励措施。污水处理费价格调整必须遵循成本监审和听证会制度,并考虑当地经济发展水平和居民收入水平,价格调整难度大、周期长。因此,仅靠价格调整不能及时化解公共产品服务行业成本快速增长的运营压力。这种定价机制受市场波动影响小,企业运营灵活度与积极性也随之减弱,未能刺激公共产品服务效率的有效提升,还可能对公共产品服务行业的健康、可持续发展带来消极影响。

(三) 公共产品服务行业刚性成本增加,加重经营负担

目前国内水处理市场空间占整个环保产业的40%左右,国内市政水处理市场容量远未饱和。随着污水处理设施的新建及提升改造、污泥的无害化处理等领域建设需求增大,污水处理企业投入费用相应逐年提升,导致污水处理行业刚性成本快速增加。全国每年在城市供水、排水防涝、污水处理设施的建设、改造和运营维护方面的投资需求约为8000亿元。目前,公共产品服务行业多以行政定价机制为营业收入来源,由于创造的产品和服务完全靠行政定价,无法真实反映生产经营活动的实际成本,导致污水处理行业长期处于收不抵支的经营状态,企业经营负担日益加重,以行政定价机制为营业收入来源的弊端逐步凸显。

(四) 现阶段国内污水处理企业的主要经营模式难以理清政府和企业的关系,不适应市场化发展的需求

经济体制改革后,公共服务需求日趋多样化和精细化,政府的角色逐渐从公共服务直接提供者发展成为公共资源协调者。在污水处理行业,这主要表现为政府特许委托经营模式。

特许委托经营指经营管理方对建设或改造工程进行全部或部分投资,并负责经营期间所需的流动资金,在约定合同期满时,所经营的项目交还给地方政府。同时,委托经营者所收取的服务费用于偿还所投资本及经营管理、更新设施的开支,以及为维持公司发展的经营利润。

目前,一些地区在污水处理行业推进实施特许经营模式,虽得到了获取合理服务费用的特许权利,但成本变动仍需进入繁琐的调价机制申请过程。市场模式固化、价格对市场

的灵敏度不高，不利于企业的市场化运营；价格不能及时反映产品的成本，不利于企业对利润模式的主导，亦不利于企业间的良性竞争，更不利于企业实现更大化的社会效益和经济效益。

二、项目内涵

随着我国市场经济体制的不断完善和政府经济行为市场化的演进，政府购买服务的方式、公共产品的服务和管理水平等已不能满足经济社会发展和现代城市化进程的需要。一方面，特许经营等政府购买方式存在弊端，过长的合作期不利于企业调整成本和利润模式，不利于企业间的良性竞争；另一方面，对传统公用事业单位和国有企业而言，过去机械、被动式的管理运营模式大大制约着自身公共产品的服务水平提升，导致成本倒扣、有效激励严重缺乏、行业创新活力不足等一系列问题长期存在。由此，迫切需要建立一种符合市场经济规律、适应市场经济发展要求的政府购买服务模式，并以此为切入点，推动公共产品服务企业实现管理创新，提升公共产品服务能力和效率。

完全成本购买服务模式驱动下国有企业的全面管理创新，是以完全成本的形式承接政府购买服务，并紧紧围绕这个核心，推动国有企业体制创新、管理创新、经营创新、技术创新，实现传统公共产品服务的经营管理模式向市场化经营管理模式发展，使公共服务“产品化”，将公共服务纳入全生命周期，降低服务成本，提高服务质量，逐步实现资金、资源边际效用的最大化。

（一）一个核心

完全成本购买服务模式是指在政府有关部门的监管下，政府根据公共服务提供数量和质量情况，以完全成本的形式购买服务。在这种模式下，购买公共服务的总金额弹性化，能够有效激励服务提供企业进行管理创新、提升服务质量。因此，完全成本购买服务模式是全面管理创新的内核。

（二）一条路径

打破事业单位体制限制和束缚，将传统公用事业单位体制转型成现代化企业管理模式，更好地拉动公共产品服务行业规模经济的形成。

（三）两个转变

推动企业由分散经营向统一经营模式转变，使市场交易内部化，使分散的企业各自具有的产、供、销环节相对集中起来，提高企业总体运营效率；推动资源管理向资产经营转变，将经济资源资本化，活化企业呆滞资产，同时利用外部资金提高公共产品服务的技术水平和产品质量。

（四）六大抓手

围绕完全成本购买服务模式，通过强化质量指数监控、优化控制成本、改进技术主创

力、创新运营管理模式、提升合同及风险管理能力、构建企业文化及信用体系等六大抓手，全面推进企业管理创新（参见图1）。

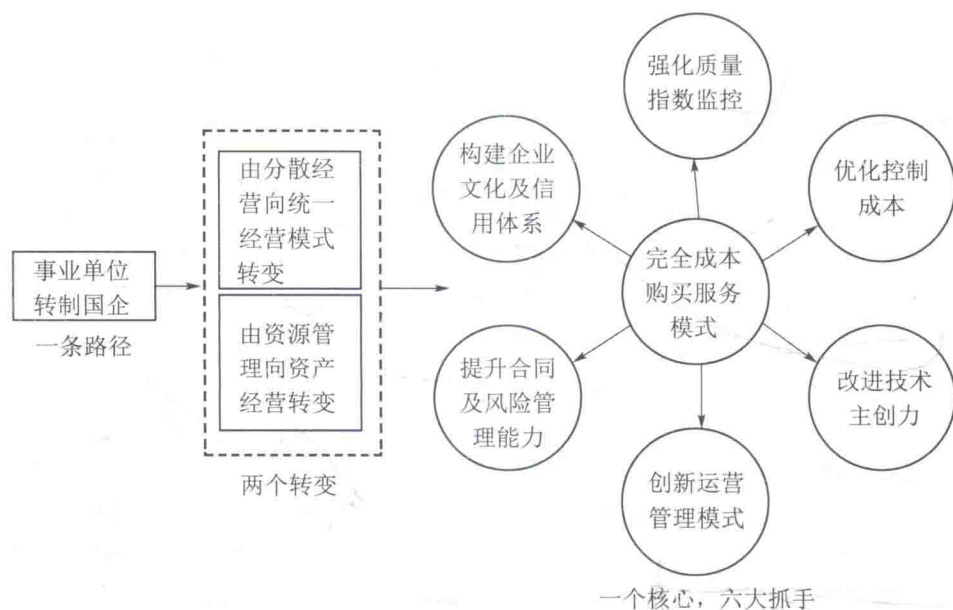


图1 完全成本购买服务模式驱动下国有企业的全面管理创新路线图

三、项目主要做法

围绕完全成本购买服务模式这个核心，广州水投集团通过成功转制，通过由分散经营向统一经营模式转变、由资源管理向资产经营转变，通过强化质量指数监控、优化控制成本、改进技术主创力及运营管理模式、提升合同及风险管理能力、构建信用体系等举措，进一步解决了水质处理、管网养护、污水厂和污水泵站设备设施维护、污泥处理处置等方面的成本倒挂问题，提升了企业应对公共服务市场化发展趋势的核心竞争力及企业资金使用效率，保障污水处理设施的稳定运行和企业的可持续发展。

按照完全成本购买服务模式，广州水投集团与广州市水务局签订了《广州市中心城区污水处理服务协议》。根据该协议，从2014年起，广州水投集团将在市水务局监管下提供污水及初雨处理服务，政府根据处理量和处理水质情况，以完全成本购买污水处理服务。这标志着广州中心城区污水处理公共服务供给模式上的重大转变。

较之于其他地区推行的特许经营模式，完全成本购买服务模式通过契约化的形式，直接外包公共服务，进一步明确政企关系，有效地提高了公共财政使用效率和公共服务供给效力。

一是完全成本购买服务模式符合市场经济规律。政府购买体制可以规避特许经营模式实践过程中出现的过长合作期固化了市场模式、价格对市场灵敏度不高的问题。政府购买体制属契约化模式，政企双方有着清晰的权责界定，采用成本核算制度并以三年为调价周

期，有效地激发了企业对产品成本和利润模式创新改进的积极性和主动性。

二是通过政府购买服务协议，政府与企业明确了双方权责。政府为污水处理服务企业提供了长期稳定的成本补偿机制，企业因得到合理利润，使自身运营发展中的困难和问题得到有效解决，是企业进行重大项目建设的有力支持，也是企业发展的重要保障。

三是政府购买体制下促使污水处理企业体制转型，污水处理将以“新产品”形式进行全寿命周期设计。全寿命周期设计将统筹考虑污水处理的初期规划、设计、建设、生产运营、维修保养直到回收再处置，利用有限的企业资源获取最大的企业效益。

（一）一条路径：推动事业单位转制为国有企业

第一步：按照国家及省、市有关事业单位改制工作的政策和要求，广州水投集团将原属事业编制的单位转制为国有企业并做好人员安置工作，打破原事业单位体制的限制和束缚。转制后组建的国有企业负责对中心城区城市污水处理设施及市政府安排的有关配套项目进行建设、运营及资产管理。

第二步：根据现代企业管理的要求，建立和完善现代化企业经营管理体制，并稳步向市场化运作发展，规范完善法人治理结构，实现决策层与经营层分离、协调运作、有效制衡，以利于企业健康、长远发展。广州水投集团根据市净水公司管理中存在的主要问题，结合实际情况，适时调整组织架构，建立适应经营发展需要、科学有效的组织机构，增强企业的活力和发展后劲。

从产权制度改革入手建立现代企业制度，在资本结构多元化、资本形成社会化和市场化等制度上进行重构。明确投资主体，建立权责明确的法人治理结构，所有权和经营权分离，建立股东、董事会、监事会和经理人员之间相互制衡的公司治理结构。

目前，市净水公司拥有独立的污水处理设施建设、运营和资产管理队伍，发展稳定，技术完善，改制后公司具备良好的发展条件。广州水投集团严格按照国家经济体制改革和行业发展政策，围绕运营主体企业化、运行管理市场化、投资主体多元化的目标，对市区污水处理设施、机构及资产进行了整合，提高运行效率，促进国有资产保值增值。

（二）两大转变：实现经营管理模式的创新提升

1. 由分散经营向统一经营模式转变

广州水投集团统筹的涉水项目，由于自身的地域特性和调动积极性的需求，长期属于分散经营模式。过去的政府补贴及财政拨款对庞大的项目建设、运营开支而言犹如杯水车薪，只有调动各分厂、分公司生产运营的主观积极性，并通过分散经营的管理模式来降低企业集中运营成本。然而这种模式不利于资源的合理运用，也不利于规模经济的形成。

基于政府购买体制，广州水投集团成功将分散化的营业模式统一起来，企业内产生横向联合，使分散企业各自具有的产、供、销环节相对集中起来，大大提高了企业总体的运营效率。

同时，统一经营管理模式更有效地发挥了市净水公司各分厂、分公司的资源优势，降低了重复消耗，实现精细化管理，总体上提升公共服务能力，对后期扩大经营范围、形成规模经济具有重要作用。

2. 由资源管理向资产经营转变

过去的公共服务产业完全受行政主导,严重依赖财政资金投入,长期属于供不应求的状态。传统的公用事业单位往往以“从上而下”的单向模式进行资源管理,无法反映真实的民生及生态需求,使得公共服务产业处于缺乏全面规划、不注重成本效益的低效状态。

体制改革后,广州水投集团将企业拥有的一切经济资源资本化,追求规模经济,活化企业呆滞资产,同时通过利用外部资金提高公共产品服务的技术水平和产品质量,突破融资局限,开拓市场,从而打开了生产经营局面。

(三) 六大抓手:实现技术与管理模式的全面创新

1. 技术创新

(1) 强化质量指数监控

政府购买体制下,公共产品质量指标成了购买服务协议中的计量条件,意味着必须强化对公共产品质量指标的监控,才能获取更高的社会效益,并取得经济收益。

在实践中,广州水投集团对各项质量指标做出了整合,使各分厂、分公司在操作模式上更加具有准确性、规范性和及时性。

一是规范数据计量的处理流程与管理流程。采用定时统计,由各分厂、分公司每月上报相关质量指数至营运部门存档,同时灵活利用数据信息化的管理手段,及时监控公司的生产运营情况。

二是获取相关技术认可,加强指标自检能力。为提高公共产品服务的社会效益,相关指标的自检能力高低成为技术管理的重要因素。为加强污水处理质量的控制力,对自有水质中心进行了重点建设,对水质检测能力严格要求,并取得国家CNAS认证。这一举措给企业内部的质量管理能力及创新力带来了重要支撑和保障。

三是按照厂区特点划分取样点的计量办法,严格规划取样点,按期取样自检。由于各个厂区、分公司设施配置不一,结合厂区、分公司生产设备的各期功能情况及项目基建情况,科学合理地制定不同计量办法,提升计量准确度及工作效率。同时对各厂区、分公司取样点做出了细致的规划方案,为减少数据间的偏差,采用了一体化管理的办法制定取样时间及操作流程。最后,为保证服务效益,注重产品的取样自检结果,将其反映在生产营运月报中,实时把控质量情况,从而加强企业的效益能力。

(2) 优化控制成本

优化控制成本一方面对政府购买体制下企业上报自主确定单价具有积极意义,另一方面通过深入分析公共产品服务成本的结构和特点,可以更为合理地安排和控制各项处理费用。

由于污水处理厂的工艺流程繁复,污水处理生成过程中的电耗和药剂消耗为必然费用,且所占比例较大,因此企业成本控制是关键。同时,站在可持续发展角度,设备维修及固定资产投入的比重应逐步减少,使企业在提高效率的基础上实现更大利润价值。

此外,目标成本的预测对企业成本控制也具有积极意义。在核算出当前实际成本的真实水平后,将两者进行对比分析,通过这种“预测+核算”的优化管理方式,提升价格