

建设一个“现代型”企业

——解读中铁二十三局集团徐明新董事长提出的建设“四型企业”之三

■ 黄仕科 邓军

现代型企业是现代市场经济社会中代表企业组织的最先进形式和未来主流发展趋势的企业组织形式。中铁二十三局集团董事长、总经理徐明新提出,将以创造社会价值为己任,致力建设“文化型、外向型、现代型、创新型”的“四型企业”。今年2月9日,中铁二十三局集团公司三届一次职代会暨2015年工作会,正式提出了要着力建设具有鲜明价值导向的文化型企业、具有科技创新优势的现代型企业、具有国际市场经营管理能力的外向型企业和集设计施工总承包于一体、数字化为标志的现代型企业的目标,推进企业经济状况持续好转。建设“现代型”企业离不开信息化管理技术的支撑,因为当今信息技术的应用已渗透到企业价值链的各个环节,加强管理信息化,是企业做强做优的必由之路。

一、为什么要建设“现代型”企业?

建设“现代型”企业,是适应国有企业改革和激烈市场竞争的需要,更是围绕做大做强做优做实中铁二十三局集团的总体目标,不断改善发展质量的必然选择。中央着力推进国企改革,将在发展混合所有制经济、完善现代企业制度、解决历史遗留问题等方面有所突破,这将从体制机制与公司治理结构上激发企业的发展活力。面对国家经济发展的新常态,我们将重点围绕改革创新和落实执行,坚持深化改革,突出创新驱动,强化经营协同,狠抓落实执行,不断改善发展质量,拓展企业效益空间。

结合中铁二十三局集团公司发展现状,徐明新董事长指出,二十三局集团组建较晚,底子较薄,必须运用现代化管理手段,才能强化企业内部管理。要由以往的传统管理,转变为数字分析、定量分析为依据的科学管理,加强信息化建设,由多极传递向无极传递转换,改变概念式分析,用科学手段规范企业管理,使企业有一个脱胎换骨的改变。

一个企业如果没有现代化管理手段,企业就缺乏竞争力,更不会有企业家所梦寐以求的附加值高利润;而附加值低,企业就缺乏产品研发、管理升级、以及市场推广的资金投入;没有强势的现代化管理手段,企业的市场竞争力就不敌竞争对手,其市场价格自然难以提升,由此就带来了更低的附加值,以至于使企业陷入低水平竞争的怪圈,企业进入更恶性的循环。因此对建筑施工企业而言,竞争力的高低决定着企业与企业之间利润的大与小,也决定着企业管理的成功与失败,更决定着企业与企业之间的强大与弱小。

建设“现代型”企业,对于一个企业来讲是一件意义深远的事情,是企业获得竞争优势的基础,也是在当代国际化的市场经济竞争中是否能迅速崛起、强盛起来的关键。巨大的中国市场、广阔的海外市场已经成为国内外企业共同争夺的主战场,企业不论实力、不论规模、不论资历,注定要在同样的竞争环境下求生存、求发展。要想在竞争中胜出,必须将注意力集中于——建设具有核心竞争优势的“现代型”企业。

建设“现代型”企业的最终目的是为了持续获取较好的营业利润。由于无形资产的重复利用是不用成本的,只要有科学的态度与高超的智慧来延伸管理战略,就能通过理性的建设“现代型”企业。

建设“现代型”企业的最终目的是为了持续获取较好的营业利润。由于无形资产的重复利用是不用成本的,只要有科学的态度与高超的智慧来延伸管理战略,就能通过理性的建设“现代型”企业。



● 中铁二十三局董事长、总经理徐明新

业这一无形资产,实现企业的跨越式发展。

二、如何认识建设“现代型”企业?

中铁二十三局集团徐明新董事长提出建设“现代型”企业的发展目标,是以集设计施工总承包于一体,信息化、数字化为标志。一方面推行PM系统的实施,以信息化规范和量化企业内部管理,通过管理思想的格式化,来实现管理行为的标准化、规范化。另一方面则强调了对生态和设计板块的培育,形成集团公司的设计施工总承包能力和强大的市场竞争力。中铁二十三局集团的信息化建设目前已经迈出了较大的步伐,走在了同行业的前列,其成熟的技术系统正在中国铁建系统内推广应用,还在北京成立了信息化技术专业开发服务公司,不断开发研制和拓展延伸PM系统平台技术,该技术系统2014年被四川省评为“企业管理创新成果一等奖”。

在全球化、信息化背景下,中央企业紧紧抓住改革发展的战略机遇期,把管理信息化作为提高企业管理水平的一项战略性措施,对加强企业管理、降低运行成本以及推动流程再造、组织变革和管理创新等方面具有十分重要的作用。“现代型”企业建设的重点是实现信息化管理模式,企业以企业流程(优化)重组为基础,在一定的深度和广度上利用计算机技术、网络技术和数据库技术,控制和集成化管理企业生产经营活动中的所有信息,实现企业内外部信息的共享和有效利用,以提高企业的经济效益和市场竞争能力。通过对信息技术的应用,开发和利用企业的信息资源,提高管理水平、开发能力、经营水平、施工能力。也就是说利用现代信息技术,通过信息资源的深入开发和广泛运用,不断提高生产、经营、管理、决策的效率和水平,进而提高企业经济效益和企业竞争力。

在加快企业转型升级的过程中,必须建立完善适应“现代型”企业需要的管理体制和机制。一是要明确领导干部是企业和管理者的角色定位,应担负起确保国有资产保值增值和对股东、对企业员工负责的双重政治责任,必须落实法人管项目,推进领导干部能上能下、能进能出、薪酬能高能低的机制。二是坚持以人为本的管理,只有依靠广大职工群众,不断优化集团公司的人才队伍结构,畅通专业化人才的成长渠道,注重对干部职工积极性、创造性的激励,才能为企业发展提供源源不断的动力。三是坚持“创效是第一要务”的理念,不断强化项目建设和基础管理工作,杜绝项目亏损,才能把项目真正培育成中铁二十三局集团的“效益

增长点”,实现中铁二十三局集团的规模化扩张。四是坚持走专业化道路,推进专业化工程项目建设,加快科技成果的应用和转化,打造差异化竞争优势,才能不断激发中铁二十三局集团公司科技创新活力,不断拓展市场空间和盈利空间。

三、建设“现代型”企业我们应该怎么做?

建设一个“现代型”企业是一项复杂系统的工程,不可能一夜之间就建成,需要决策者和管理阶层精心策划和长期着力打造。中铁二十三局集团徐明新董事长在多年的实践中认识到,必须采取以下五个步骤才能加以实现:

一是要坚持改革完善体制机制,打造现代化项目管理模式。首先要用更高的视点、更宽的视野,进一步做强做大设计业务板块,促进集团公司设计施工总承包能力的提升。同时要切实把法人管项目落到实处。必须认识到项目经理是项目管理的执行者而不是承包者,要严格执行项目管理



● 徐明新董事长出席深茂铁路签约仪式

的规范制度。重点要把“十个一律”落实到位,有效集中事权、物权、财权,缩短管理链条,纳入法制轨道,为项目健康持续发展提供有力保障。其次是要严格执行领导干部绩效考核机制。明确工程公司作为施工管理主体的定位,加强对子公司领导干部尤其是领导班子成员考核,完善子公司领导班子成员能进能出、能上能下的机制,对不在状态、不讲团结、执行力不强的要坚决撤换、调整。其三是要依托PM系统进行信息化管理。没有信息化管理就不可能实现现代化管理,这一点尤为重要。要实现PM系统在全覆盖,确保项目管理事项能够得到及时审批,项目管理行为和经营活动有账可查,适时反映,进而形成项目的动态管理机制。其四是要强化执行抓落实。树立抓落实就是抓管理的思想,各级领导干部尤其是主管领导要成为制定和落实制度的带头人,一级抓一级,为集团公司工作思路与管理要求全面落地提供根本保证。机关要建立定期的业务开展情况通报制度,把各单位的落实执行情况、工作实效情

况排出名次、分出好坏,营造竞赛氛围。

二是要结合企业实际情况,对信息化工作进行重新规划和定位。徐明新董事长指出,信息化建设要把重点放在企业管理的实际应用上。特别是综合项目管理系统,一定要围绕“实用性、可操作性”的原则对系统进行简化、优化。徐明新董事长要求中铁二十三局集团公司信息化主管部门组织相关人员和软件公司就系统的使用情况到相关单位和项目进行深入调研,在调研的基础上对系统进行改进和优化。各单位的主管领导,要亲自操作,领导要带头用,带头推,以此调动广大员工的积极性。信息化工作的方向和定位,一定要围绕集团公司的发展方向和管理理念去规划,这样才能为企业发展提供强大的动力,才能在走质量效益型道路中展示作为。

三是要把信息化工作纳入绩效考核范畴,以管理信息化推动管理现代化。要全面推进信息化建设,加快项目管理系统的应用,目标就是要尽快实现管理者在办公室电脑上就能够查询到每个项目的基本信息和重点项目进展情况,能够查询到



● 项目管理PM系统PTT演示

每份新签合同的基本信息,能够查询到每份合同的执行情况和剩余合同额。要制定严格的信息化建设时间表,制定出信息化考核评价办法,纳入对各单位、各部门的绩效考核,要通过实施管理工作的信息化逐步推动企业管理的现代化。同时,还要加快决策支持、资本运营、法律合规、外事管理、董事会管理、科技管理等系统的开发,要确保年底前全部达到应用的水平。要对有条件的现场安装视频监控系统,逐步实现集团本部和现场指挥部的同步监控,杜绝安全质量事件的发生。只有构建集团信息化工作“大融合”,才能真正实现资源共享、信息共享和成果共享。

四是要进一步完善体制和机制,为信息化工作的有效开展提供保障。完善信息化工作的体制和机制,需要建立健全相关的制度办法,制定信息化工作实施方案、考核奖励及达标办法,这是推动这项工作的关键环节。要对新上的项目在条件许可的情况下,从项目上场就着手准备。机关

各部门要加强对基层的帮助和指导,各业务部门都要设立专兼职人员,定期检查、定期考核、定期交流、定期分析,在做好事务性工作的同时,信息化工作要同步进行。要创新工作方法,充分利用信息化手段,达到事半功倍的效果。各业务部门,要根据集团总体实施推进计划,进一步进行细化,制定出本业务模块的详细推进计划。信息化工作是一把手工程。因此,各级领导要放下架子,扑下身子去学习信息化知识,亲自上手,带头使用。形成横向到边、纵向到底的信息化工作网络,进而推动全局信息化工作不断迈上新的、更高水平。

五是要注重信息化人才队伍建设,培养高端人才营造全员参与的良好氛围。建设“现代型”企业,人才是根本。徐明新董事长认识到,近两年来,虽然中铁二十三局集团在信息化工作上投入了一定的人力、精力和物力、财力,但参与和了解信息化工作的人员还远未达到既定目标,大部分的同志对信息化工作的掌握还仅仅停留在表面,没有深入下去。懂业务、会管理、精通系统的人才目前仍然是捉襟见肘、凤毛麟角。我们知道,信息化是实现管理升级的重要手段。推行信息化的最终目的就是要实现企业管理的科学化和现代化。信息化工作是一项复杂的系统工程,所以必须注重和加大信息化人才队伍建设。徐明新董事长要求所属各单位要先从基层、施工一线抓起,营造全员参与的良好氛围。要把信息化工作与日常工作结合起来,实现信息化工作的常态化。要制定培训计划,不定期组织各类专业人员进行培训。对于企业急需的信息化专业人才,实行外部引进、内部培养的方式,打造高效有力的专业团队。要适时召开信息化工作现场交流观摩会,对信息化工作表现突出的基层项目要给予表彰。

建设“现代型”企业作为一项长期性、系统性的工作,根植于集团公司系列重大决策和管理举措之中。我们要紧紧围绕这一目标,始终坚持创效是第一要务的主基调,突出管理创效这一永恒的主题,立足岗位干好本职工作,为实现企业经济状况根本好转的总目标,推动集团公司的持续健康发展做出应有的贡献。



● 信息化建设业务培训



● 商品混凝土拌合站



● 高铁现场施工作业



● 大吨位提梁机作业



● 无砟轨道施工现场