

企业应有生态道德担当

■ 四川省能源投资集团有限责任公司党委书记、副董事长、总经理 张志愿
办公室副主任 邱娅

对于企业而言,一切经济活动中,有无生态理念、生态道德、生态文化决定了企业的品味和可持续发展机遇。如果生态理念是企业可持续发展的基本,那么生态道德是企业可持续发展的核心,生态文化则是企业可持续发展的根本。所以,在生态理念基础上,企业生态道德建设贯穿生态文化发展始终,其中不仅包含对自然环境的责任和道德,还包含对社会环境的责任和道德以及对生命环境的责任和道德。尤其是从事能源行业,是资源的直接消耗者和污染的直接排放者,所担负的生态道德责任和使命就更为特殊而重大。

企业生态文化的定位

我用一组大胆的比方来说一说生态文化与企业文化、金融文化、经济文化之间的关系,以期更为立体地接近真相。

一个“家庭”要和睦,“母”要旺、“子”要壮、“妇”要靓,同时对祖宗还要崇尚。如果把一个企业看作一个大家庭,那么——企业文化是“子”;金融文化是“妇”;经济文化是“母”;生态文化是“祖”。“子”好、“妇”好、“母”也好的前提,是不能忘“祖”。

企业文化是“子”——金融文化是“妇”
企业文化是“子”,以可持续发展为首要。金融文化是“妇”,媳妇。企业文化与金融文化就好比夫妻关系。发展好了,企业文化受益于金融文化,如我们经常提到的产融融合发展。发展不好,金融文化割断企业文化的发展,直接导致企业文化绝后。如果把媳妇当奶奶,太重视金融文化以至于忘记了生态文化的可持续发展理念,就会本末倒置。

经济文化是“母”——生态文化是“祖”
经济文化是“母”,以保障存在为首要。它是市场经济运行的“具体实现方式”的文化体系,做到极致,就是“付出最小的代价、赚来最大的利益”。而生态文化正是这句话的体现,所以生态文化比经济文化又高一级,经济文化是“母”,生态文化是“祖”。

用实体的钱去炒股——妇欺母
本该拿来发展实体经济的钱,由于人心浮躁,贪婪逐利,短见地去挣快钱,去投机金融,这就是以金融欺经济的“妇欺母”现象。因为这就不是创造的路子,这样产生的效益对全社会而言,不是新增,而是从别人那里抢过来的、挪过来的。这样的企业即使繁荣,也是泡沫。

用科研的钱去建筑——子叛祖
国务院国资委宣布从2010年起对中央企业进行经济增加值(EVA)考核。其中将研发费用视为利润的一部分,目的是鼓励企业管理者积极开展研发活动,提升企业长期可持续发展的竞争力。但是有的企业为了追求短期效益,将该用于科研、创新的费用去搞“建筑”,结果出现了“自2008年起,全国共有33万亿社会资本因政府导向,盲目从制造等领域撤出进入楼市,最终多建了4000万套房子”^①的局面。这种以短见扼杀创见的企业文化发展模式,必然背叛了生态文化续在的要求,这就是“子叛祖”。

企业文化三大灾病:叛祖、欺母、媚妇
虽然我国经济30多年迅猛发展,但为此

付出的生态环境代价也是前所未有的。一方面,是物质环境代价,“江河水系70%受到污染,40%受到严重污染,城市垃圾无害化处理率不足20%,三分之一的国土被酸雨覆盖,4亿多城市人口呼吸不到干净的空气……”^②另一方面,是精神环境代价,道德滑坡、伦理失常、价值观扭曲的现象频频出现。因此,我们必然要警醒,也必须要警醒,企业文化建不好,根子上就是这三大病:叛祖(叛生态)、欺母(欺经济)、媚妇(媚金融)。企业的重重困境,与此不无关系,都是用短见取代创见的结果!

企业该是承租、孝母、纠妇的民族脊柱
事实上,企业的生态文化建设理所应当代表国家、代表民族,承担起可持续发展的责任。其一是承租,以造福子孙后代为己任。其二是孝母,遵循经济文化之发展规律。其三是纠妇,适时调整并规范金融文化的发展。

承租、孝母、纠妇,担负起这些责任,企业才能真正成为民族发展的脊梁。

企业生态文化的提升

矛盾是推动文明发展的动力,从第一次工业革命到第二次工业革命,从传统工业文明到生态工业文明,每当技术发展到一定程度,必然造成社会发展与自然资源的矛盾。如何认识矛盾、透析矛盾?怎样划转矛盾、解决矛盾?这就需要思维的革命——提升智慧。
认清创意经济贫乏的根源——哲学误区
中国新经济有三个特征:一是以高科技、高新技术为依托;二是以信息化产业化为标志;三是以大市场、全球化为核心。新经济的出现是创意经济的前奏,如何让新经济成长为真正的创意经济,首先要突破的是哲学误区,即:只研究现象本质规律,不研究源归宿规律。

什么是现象本质规律?矛盾规律。只知道从两个方面去看世界,却完全忽略对立面之间的联系和中介。看到了物质世界(即客观世界)、精神世界(即主观世界),却忽略了信息世界(即主观世界),最多只能够透过现象看本质,却无法查证本质从何处导源,更无法预估本质向何处发展。若既不能查证,也不能预估,真正的创意从何而来?创意的萌发点往往都是在对中介的突破上,忽略了中介的存在,创意必然贫乏。

企业生态文化的续航充电——协调并举
那么,怎么样走出哲学误区、升级思维方式?要给企业生态文化续航充电,要找到好办法、建立好模式,就要对方法论进行升级,从辩证方法升级为协举方法。

协举,简言之,就是多方面协调并举。着重从有机的动态统一系统去理解事物的协调并举与提升,强调的是随需应变的整体性与全面性的统一、继承性与创新性的统一、发展性与持续性的统一。企业生态文化是大文化范畴,不仅包括自然与社会、自然与人之间的关系,还包括人与人之间的关系,外部环境、内部环境与间部环境之间的关系。这些关系之间的相互协举保证了企业生态文化的可持续发展。运用协举方法,才有可能将矛盾导向和谐。

协举方法全新的克服片面——阴阳太极
生态文化中最常提及的概念之一就是环境保护,用协举方法来看,境分为三种:自然环境、社会环境、生命环境。在以往的环境保



护中,人们重视自然环境、轻视社会环境、无视生命环境,人们主要关注的是经济发展与自然环境、社会环境的协调,忽视了经济发展与生命环境的可持续发展的协调。

没有了生命环境的优化和可持续,自然环境的可持续还有意义吗?社会环境的可持续还有可能吗?因此,阴阳太极的协举正是一种补充,太极的阴与阳就是自然环境和社会环境两个基本点,阴阳和谐的太极正是自然环境和社会环境共同存在的,也是一切环境的主体——生命环境。发展生态文化必须重视生命环境的概念,开发与之相符合、相促进、相协调的生态经济产业。

企业生态文化的修为

企业在推进生态文明建设的过程中,领导如何发挥带头作用?企业员工如何贯彻执行?体现方式由哪些?这是企业生态文化建设具体的修为实践。

案例:四川能投国际
四川能投自2011年2月21日成立以来,高度重视生态文化建设,将绿色发展理念贯穿于发展规划、项目建设、履行社会责任等工作中。在巩固水电主业基础上,大力拓展风电、太阳能、生物质能、分布式能源、非常规天然气等新能源开发,推动低碳循环经济发展。四川能投所有的能源项目均为清洁能源项目,截至“十二五”末,四川能投形成清洁能源产能总装机达420万千瓦。

在巩固加快能源产业发展的基础上,形成了产业与金融“两翼齐飞”,能源、金融、化工、能源服务贸易、旅游康养、新技术新材料“六骏奔腾”的协同发展格局。截至2016年3月,四川能投旗下各级公司179家,员工16369人,资产总额767亿元,净资产247亿元,分别是成立之初的3.89倍和4.26倍。2015年全年实现营业收入210亿元,利润总额16.8亿元,较2011年分别增长了10.86倍和2.91倍,大幅超前完成了集团“十二五”发展目标,较好实现了国有资产保值增值。

“子妇母祖”互动协举
以四川能投为例,集团之所以快速发展,得益于良好的社会环境即外部环境。党的十八届五中全会《建议》提出的“绿色发展”理念,国家各部委提出相应的具体发展



办法,其中包括对新能源汽车的补贴办法与政策。四川能投积极参与新能源动力电池研发,在以国联汽车动力电池研究院有限责任公司为主体的创新中心的驱动下,构建起新能源汽车动力电池“产学研用投”一体化发展体系等等,加快促进了企业生态文化建设的步伐。

俗话说,鸡蛋从外面打烂是一个臭蛋,如果从自我内部打破就是一个生命。四川能投不断积极进取的内部环境是生态文化建设的内因。

一是工程建设坚持生态环保理念。集团的金沙水电站建设中,在按环评要求施工的同时,投资近2000万元建设废水零排放的珍稀鱼类保护站,兼顾一定经济效益的同时尽最大努力做好生态恢复。

二是机构、业务设置双重保障。专门设立安全环保部,兼生产技术口管理,将建设项目环保工作的重要性提到安全生产同级,并纳入生产技术规范。

三是加大绿色环保项目投入。建成四川省首个“农业+风电+光伏”试验项目,在产业与生态融合发展方面迈出了关键性的一步;集团自主完成LED光催化增氧灯开发用于渔业养殖。

四是积极探索能源互联网建设。开创我国首个工业园区能源互联网项目,在宜宾市高捷工业园区建设我国首个工业园区“能源互联网+”项目,园区能源效率将达70%以上,碳排放降低30%以上,系统内可再生能源比例达20%以上。

五是利用生态文化品牌建设推动产业协同发展。围绕能源产业综合利用,以资本为纽带,推动能源与金融协同发展,并拉动康养旅游产业,真正实现产融结合与互补。

四川能投能迅速发展,还有一个更为重要的环境——间部环境,也就是我前面提到的生命环境。

首先,四川能投充分尊重市场经济规律,给予下属企业最大的机制自由,使企业从领导到员工主动发挥能动性控制费用成本,获取效益最大化。

其次,在国家政策的号召下,先行先试员工持股计划,从而把股东、企业、员工结成效益共享、风险共担的利益共同体。

再次,坚持以人为本,将企业的事业发展



与职业发展紧密结合,提高企业的核心凝聚力。

提升环保者的素质才艺
协举方法的启示,欲协调矛盾,先找到矛盾的公同点,即矛盾双方都是为了什么。显然,无论是发展经济还是保护环境,目的都是为了人类的大自由、可持续、高品质生活。想让人认识到生态文化的意义、好处和必要性,首先必须进行一场精神绿化!也就是说,把思维素质提高,从用矛盾的眼光看待矛盾,提升为用协举的办法化解矛盾。将这种具有开创性的思维素质渗透到人的行为艺术、语言艺术中去,增加他们的创新能力。思维上会创和,行为上能创和,工作中还会积累什么难题和难事呢?

领导就是探路、谋创意
竞创时代,创新意味着:开辟未达地带,突破未知障碍,试答未解难题。毫无疑问这会有很大的风险,那么,风险由谁来承担?领导。竞创时代,领导就是探路,谋创意,其他都不是领导的本务。敢闯的领导有创新的认识,能闯的领导有创新的能力,善闯的领导有创新的成果。可见,只有敢闯才有创意可言,领导从敢闯中发现创意、挖掘创意、接受创意,带领企业走向可持续发展。

授权员工抵制官僚习气
把生态文化融入企业文化中,把虚态的文化落实为员工的自觉习惯,就必须涤除企业的官僚习气。什么是官僚习气?凡事都是下级听上级的,年轻的听年长的。这种习气看似守秩序,实际上弊端很大。因为在创意领域,年轻人比年长的灵感多,下级比上级闯劲大,他们敢想敢干、个性分明,可以给上级和年长者带来思维刺激,只有让他们在创意领域做主导,虚心接纳他们的想法和做法,整个企业才充满活力。企业需要的是有创造精神的英才,不是唯唯诺诺只知道听命令听安排的奴才,从这个角度出发,应该充分授权员工抵制官僚习气,在创意发生冲突的时候,让年长者听取年轻者的意见,这才能实现员工之间的良性互动。

注释:
邱成平说:中国经济的旧制度与新常态,《摩托车信息》2015年03期。
罗志荣:国企要做生态文明的表率,《企业文化》2013年第8期。

中铁二十三局集团总经理肖红武: 抓好“提质增效”应把握五个要素

■ 周安才

9月2日,中铁二十三局集团公司四公司“提质增效”督导进点会如期召开,集团公司总经理肖红武亲临大会指导工作,并作了重要讲话。肖红武强调,强化“三基”管理、抓好“提质增效”工作应把握好“一个核心、三个策划、六个关口、八个精细化”,与会者深受启发。对四公司做优“铁路、公路、市政、水利水电、房建”主业,做强“制架铺、钢结构、隧道”专业,提高经济运行质量,增强企业管理效益,厘清了管理思路,指明了发展方向。

定好“一个核心”。找准发展路径,做好专业定位。项目的核心就是创利。建筑企业是整个产业的最下端,竞争环境相当恶劣,竞争市场极为残酷,微利环境下如果不加强项目管理,谈何生存?我们要对照问题,找准原因,找准路径。

“千山千水千人才,一山一水一圣人”。专业化定位不求大而全,要求专而精。在专而精的基础上想办法把企业现有资产存量盘活。定位准,方向才会明。“基础不牢地动山摇”,集团今年一直强调“基础、基层、基本功”。“基层”是什么?就是要打造成熟的管理团队,通过专业化队伍、架子队建设,把团队凝聚起

来。四公司可以打造2-30个专业化队伍,专业化队伍一旦组成就不要动他们,让这个团队的激情有效运转。“基本功”就是各业务部门的能力。各业务部门的能力达不到要求的,就要强化培训,通过培训来做实基本功,从而抓实项目的资金管理、方案管理、安全管理、质量管理、验工计价管理等工作。项目的核心是经济管理,经济管理的重点是责任预算管理、成本管理,而成本管理涵盖了项目管理各个管理层,最重要的管理层就是物资管理、设备管理、验工计价管理、价格管理、二次经营和变更索赔。企业找准了发展路径,做好了专业定位,强化了项目管理这个核心就一定能出信誉、出效益、出人才、出经验,不出事故。

做好“三个策划”。即:“管理模式”、“施工方案”、“成本效益”的策划。项目的管理的核心就是经济管理,而责任预算成本管理是项目管理的一个主题。对每一个项目都要坐下来研究,到底要怎么干,用什么管理模式去管理,都要认真进行研究;其二,施工项目定下来后,方案要先行,没有方案的项目肯定不行“不能打无准备之仗”;第三成本效益,首先要确定目标责任合同,其次界定责任成本。这三点到位了就奠定了项目挣钱的基础。队伍的选择、物资设备的采购、验工计量计价等等。

把好“六个关口”。项目管理一定要把好6个关口。即:方案选定,队伍选用,合同管理,安全质量,责任控制,变更索赔二次经营。一个项目把住这6个关口,基本上都就成功了。大家都干过项目,关键看怎么操作。今年局集团一再强调:对于新上场项目,主管领导必须带队亲自蹲点15天到1个月,目的就是要去搞“三个策划”、把好“六个关口”,只要布局到位了,项目就始终会在良性的轨道上运行,不会走偏。

搞好“八个精细化”。做好成本管理精细化、履约管理精细化、考核兑现精细化、管理手段精细化、合同管理精细化、物资管理精细化、结算管理精细化、目标管理精细化,其初衷就是压成本、出效益、防腐败、防风险,项目不搞精细化管理,就会成为腐败的温床。物资招标采购不但要货比三家,招标前还要再通过网络、电话直接与厂家联系,查实有无围标行为,要做好市场调研。物资成本占到工程项目管理的60%,你不搞精细化管理,就做不好项目,这就是成本管理的精细化;施工队伍对单位的履约和单位对业主的履约,属于双履约,如果项目部不对业主履约,一般是工期、质量、安全出了问题,自然就会造成项目成本加大。如果你招的施工队伍对你不履约,那就说明队伍管理上出了



问题,最后就必定加大工程成本,所以要求做好履约管理精细化。考核兑现精细化,就是必须明确项目目标责任成本,必须签订目标合同,拿出目标合同之外的具体奖励办法。比如评估6%、团队努力做到了10%,那就要将4%返还给项目部给予团队奖励。目标引领、荣誉至上、利益共享这三位一体到位了,练就出来的团队必然是好团队。管理手段精细化、合同管理精细化,法律事务部该审的合同一定要审核,要把不规范的合同完善好,要把合同风险规避在合同范围之外。结算管理精细化,好多项目干完很久了施工队伍的账都算不完,是什么原因呢,是因为在项目管理过程中没有做到按月验工

计价,如果每个月都坚持做到给施工队搞验工计价,工程一结束只需双方核对账目就一目了然。

只有牢牢抓住项目管理的“一个核心、三个策划、六个关口、八个精细化”的“牛鼻子”,项目的生命线才算真正在手上拽着。要做好“一三六八”,项目部各个业务部门就要潜心研究业务,然后认真去做、认真去抓、认真去干。在“一三六八”的基础上,项目部还要优化“方案的制定与实施、材料的使用与管理、要素的配置与协调、工序的把握与衔接、计划的执行与调整”等“五个”关键点,只有这样才能把“提质增效”工作牢牢掌握在自己手中。