

# 哈尔滨电气集团公司文件

哈电集团〔2012〕145号

---

## 哈尔滨电气集团公司 关于开展管理提升活动的指导意见

各所属企业：

根据国务院国资委的总体部署，按照《关于中央企业开展管理提升活动的指导意见》（国资发改革〔2012〕23号）要求，结合哈电集团“十二五”战略规划和企业发展实际需要，集团公司决定在全集团范围内开展管理提升活动。

为确保管理提升活动收到实效，现提出如下指导意见。

### 一、指导思想

开展管理提升活动，全面提高企业管理水平，是哈电集团承担中央企业重大责任的必然选择，是哈电集团应对内外部复杂环境变化、增强抗风险能力的重要抓手，是哈电集团强化集团管控、提升市场竞争力和发展质量的重要举措，是哈电集团加快转变发

展方式、实现“做强做优、世界一流”核心目标的重要步骤。

哈电集团开展管理提升活动，要深入贯彻落实科学发展观，紧紧围绕“四化三领先、再造新哈电”的战略规划，坚持以科学发展为主题，以加快转变经济发展方式为主线，以全面提升哈电集团管理水平和发展质量为出发点，以解决企业管理中存在的突出问题和薄弱环节为重点，以规范化、制度化、标准化为基础，以对标管理和信息化为抓手，通过自主优化、引进吸收、创新发展，持续加强企业管理，不断推进管理创新，努力突破制约企业做强做优、科学发展的瓶颈，真正做到“夯实基础、创新管理、对标一流、成效显著”，进一步促进哈电集团健康、稳定和可持续发展。

## 二、活动主题

强基固本、控制风险，转型升级、保值增值，做强做优、科学发展。

## 三、基本原则

1. **立足自我与学习借鉴相结合。**坚持以我为主，主动对标同行业先进企业；广泛学习借鉴国内外先进经验，博采众长，兼容并蓄，形成适合企业自身特点的管理提升方法。

2. **重点突破与全面提升相结合。**紧密结合实际，以解决突出问题和薄弱环节为重点，扎实推进短板消缺和瓶颈突破工作；同时以点带面、逐层推进，将管理提升活动覆盖到企业管理的各个领域，促进企业管理水平的全面提升。

3. **从严治企与管理创新相结合。**严格管理，严谨执行，严肃纪律，形成体系制度健全、管理高效有序的运转机制；通过优化资源配置和 workflows，积极开展和推进管理创新，不断增强管理提升活动的实际效果。

4. **加强管理与深化改革相结合。**通过深化改革，创新机制，为进一步加强和改进管理提供动力保障和制度基础，促进企业持续改进管理方式，提高管理效益，增强企业活力。

5. **管理提升与创先争优相结合。**通过创先争优，充分调动党员干部和员工参与管理提升活动的积极性，确保管理提升活动扎实开展。以管理提升活动为契机，进一步丰富创先争优活动的载体，使之进一步融入生产经营并不断深入。

#### 四、主要目标

力争用两年左右的时间，通过全面开展管理提升活动，加快推进企业管理方式由粗放型向集约化、精细化转变，全面提升哈电集团管理水平，基础管理要明显加强，管理现代化水平要明显提升，管理创新机制要明显完善，综合绩效要明显改善，逐步形成并扩大“管理领先”优势，为实现“做强做优、世界一流”的战略目标奠定坚实的基础。

1. **管理理念领先。**学习融汇各种先进管理思想、理念，精益求精、以人为本、服务合作、和谐共赢等先进管理理念深入人心，并在管理实践中深刻体现。

2. **管理机制领先。**管理体制机制设计上更加科学、合理和有效，管理体系进一步系统高效；管理创新意识深入人心，创新氛

围浓厚，管理创新成果得到有效转化。

**3. 管理格局领先。**组织架构和权责分配更加科学合理，法人治理结构更加科学有效，现代企业制度更加健全完善，资源配置和整合能力进一步增强，各项基础管理和专业管理工作各有特色、全面协调发展。

**4. 管理方式领先。**先进管理技术、方法、工具得到有效应用，信息技术对管理的促进作用明显增强。管理载体多样化，搭建管理交流平台，逐步形成具有哈电特色的管理模式。

**5. 管理素质领先。**培养造就一批品德修养高、治企能力强、业务素质优的企业领导人才队伍，企业中层和基层管理人员素质持续提高，综合管理能力持续增强。

**6. 管理绩效领先。**在解决制约企业发展的突出问题和薄弱环节上取得突破，管理的标准化、制度化和规范化水平明显提升；管理制度更加健全，工作流程更加顺畅，运营成本明显降低，财务绩效指标不断改善，管理提升带来的经济效益显著提高。

## **五、重点任务**

**1. 努力突破管理短板和瓶颈问题。**广泛发动，全员参与，在各管理领域内全面开展自查自纠和管理诊断工作，特别要按照国务院国资委巡视组和监事会的要求，站在全集团科学发展的高度，在完善公司治理结构、加强体制机制创新、加快产品结构调整、完善选人用人机制、解决历史遗留问题等方面，找出当前存在的突出问题和薄弱环节，找准管理短板和瓶颈问题，优选提升措施，制定重点整改工作方案，严格执行，狠抓落实。重点做好

顶层设计和总体架构调整，提高集团战略管控和资源配置能力；进一步优化组织结构，加快建立责权明确、运作规范的组织体系和现代企业制度；加快结构调整和优化升级步伐，增强企业综合竞争优势；彻底解决历史遗留问题，推进转型升级，持续提高企业发展活力。

**2. 切实加强和改善企业基础管理。**牢固树立“基础不牢，地动山摇”的观念，进一步培养“严谨求实”的工作作风，在全面自查和诊断的基础上，进一步加强基层建设、基础工作和基本功训练，进一步夯实企业管理基础。集团层面要进一步优化总部机构设置、职能分工、定岗定编，不断完善管理体制、运行机制和 workflows，建设管理高效、服务一流、作风优良的总部。企业层面要重点从各项经营管理业务中最基本的记录、数据、标准、制度和现场管理、日常管理等方面入手，切实加强基层建设、基础工作和基本功训练，全面梳理优化 workflows，完善各项管理制度，建立系统、科学、实用的标准和制度体系，严格执行。有效运用精细化管理方法，注重应用信息化技术和手段，将各项基础管理工作做得更细、更实，改变管理比较粗放现状，为哈电集团不断实现新的发展和跨越奠定基础。

**3. 以专项推动提高企业管理水平。**管理提升活动范围覆盖企业管理的各个领域和层面，要广泛与国内外先进企业、先进指标及国务院国资委分批推出的管理典型对标，明确差距和提升方向，细化专项提升措施，认真整改，以点带面，推动管理提升活动深入开展。(1)加强质量管理，集中精力解决一批沉积性的突出

质量问题，不断提升哈电集团市场形象和地位；(2)加强投资管理，强化资本运营工作，加大在建工程、亏损企业、低效无效投资等清理整顿力度；(3)加强财务管理，加快实施全面预算管理，不断推进财务绩效评价工作；(4)加强成本管理，健全和完善成本核算体系，降低企业运行成本；(5)加强内控和风险管理，注重内控建设成果的应用，加快建立全面风险管理体系，有效防范生产经营各类风险；(6)强化自主创新，完善鼓励科技创新的激励机制，加快实现集团内部科研力量的有效协同，持续提升企业科技创新能力和研发效益；(7)大力推进信息化建设，运用先进手段提升管理效率和管理水平；(8)加强人力资源管理，以“五支队伍”建设为重点，加快推进“45411”人才发展规划；(9)加强产权管理，提高资源优化配置能力，促进各类资本和谐发展；(10)加强法律事务管理，防范法律风险，为企业发展提供有力保障；(11)加强采购管理，统筹利用各种资源，最大限度降低成本、提高效益；(12)加强安全生产管理，防止重特大事故发生，切实保证国家财产和职工生命安全；(13)加强社会责任管理，强化对外宣传和公共关系，充分展示哈电集团的品牌形象；(14)加强党建管理，通过深入开展创先争优、基层组织建设和年等活动，不断提高企业党建工作科学化水平；(15)加强反腐倡廉管理，全面落实党风廉政建设责任制，进一步深化和推进惩治和预防腐败体系建设。同时，各企业要在此基础上，根据转型升级、降本增效、风险控制等现实需要，在本企业认为需要加强和改进的其他管理工作中，进一步加大改进和提升的力度，不断夯实企业的管理基础。

**4. 突出推动降本增效工作取得实效。**针对当前经济形势复杂多变、市场竞争激烈严峻、资金紧张压力加剧等实际情况，积极树立强烈的质量意识、成本意识、效率意识、竞争意识和忧患意识，根据要素成本费用上涨压力不断增大的客观现实，以全员消除浪费、创造价值、持续改进为指导，狠抓开源节流、降本增效工作。各企业要针对成本核算不细、数据统计不准、采购缺乏长远计划、生产浪费较大、质量损失较大、财务费用过高、应收和库存过高等实际情况，不断增强向管理要效益的理念，把开源节流、降本增效作为管理提升的重要任务，进一步细化改进措施，强化责任落实，积极拓展盈利空间，努力实现企业效益的合理递增，确保实现国有资产保值增值。

**5. 总结固化成果，构建长效机制。**根据活动总体安排和进展情况，适时组织开展“回头看”工作，检查整改措施落实是否到位，查找出来的突出问题是否都得到及时有效的解决，阶段性整改目标是否实现。科学评价管理提升活动的效果，及时总结提炼管理提升工作经验，以标准和制度体系加以固化，转化为全体员工的自觉行动，并根据条件的变化和发展的需要，不断进行实践的优化、提升和创新，持续丰富、发展和完善管理提升工作机制，不断引发、促成新的管理提升，进一步增强哈电集团科学发展的新优势、新动力。

## **六、阶段安排**

哈电集团管理提升活动原则上分为 3 个阶段 6 个环节。

**第一阶段：全面启动、自我诊断阶段**（从 2012 年 3 月至 2012

年 8 月)

### **(一) 动员启动、学习提高环节**

各企业要加强宣传引导，为管理提升活动营造良好舆论环境，组织和引导广大干部职工加强学习，进一步提高对管理提升活动重要性的认识，统一思想，端正态度，从内心接受并积极参与，全面启动管理提升活动，为管理提升活动达到预期效果提供思想保证。

### **(二) 自我诊断、找准问题环节**

要以科学发展观的内涵、精神实质和根本要求为指引，切实增强忧患意识、责任意识、发展意识和创新意识，认真排查企业管理方面存在的突出问题、不足和差距。特别要与国内外同行业先进企业进行对标，走出去、沉下去，深入分析查找原因，总结经验教训。自我诊断和对标情况 8 月底前报送集团管理提升活动办公室。

**第二阶段：专项提升、协同推进阶段**（2012 年 9 月至 2013 年 8 月）

### **(三) 制订方案、细化措施环节**

要围绕活动主题，进一步明确加强和改进企业管理工作的努力方向、总体思路和主要举措，关键是问题要找得准、原因要分析透、解决问题的思路要清晰。根据专项提升需要，对突出问题和需要完善的制度，按照轻重缓急和难易程度，分别提出整改落实的目标、方式和时限要求，明确整改的具体措施，明确分管领导和部门的责任，使整改措施目标化、具体化、责任化。整改方



案及相关计划 9 月底前报送集团管理提升活动办公室。

#### **（四）专项提升、全面整改环节**

要根据整改落实方案，集中力量解决一批企业管理上的突出问题，突破影响和制约企业科学发展的瓶颈问题。坚持有什么问题就解决什么问题，什么问题突出就重点解决什么问题，什么问题紧急就先解决什么问题。进一步健全现代企业制度，完善规章制度，提高管理水平，增强风险防控能力，努力解决制度缺失和机制障碍等突出问题。

**第三阶段：持续改进、总结评价阶段（2013 年 9 月至 2014 年 2 月）**

#### **（五）检查评价、持续改进环节**

要定期对管理提升活动进行检查总结，及时了解活动开展的具体情况，及早发现问题，有针对性地加以指导和督促。对管理诊断中发现的问题，要坚决整改，不留尾巴，不走过场。针对管理提升的目标和阶段要求，要细化落实责任，严格责任考核，不能搞形式主义和短期行为。

#### **（六）总结经验、表彰先进环节**

要及时总结提炼管理提升的好经验、好做法，表彰先进，巩固成果，营造全员参与、持续改进的良好氛围，形成管理提升的长效机制。要科学评估管理提升活动的成果，强化成果的推广与应用，通过建章立制固化提升成果，使之成为全体员工的自觉行动。要通过为期两年的管理提升活动，切实建立起管理创新的长效机制，形成持续开展管理提升的文化氛围，不断促成新的

管理提升。

各企业要根据实际情况，认真做好诊断分析，围绕重点任务细化分解，合理确定本企业各阶段及各环节管理提升的时间、内容、重点和相关措施。

## 七、工作要求

各企业要高度重视管理提升活动，充分引导和调动广大员工积极参与，精心组织，狠抓落实，务求实效。

### （一）加强组织领导

要将活动纳入企业整体战略，统筹规划，周密部署，积极稳妥推进。集团成立哈电集团开展管理提升活动领导小组，负责指导各企业和总部开展管理提升活动；领导小组下设办公室，集团办公室承担日常工作。各企业要成立领导小组，组建精干高效的工作机构，明确分工、落实责任、协同推进，主要负责人要亲自抓，形成领导有力、层次清晰、齐抓共管的工作局面。

哈电集团管理提升活动领导小组：

组 长：官晶堃

副组长：邹 磊

成 员：苗立杰、冯永强、吴伟章、白绍桐、张英健、  
宋世麒

领导小组办公室：

主 任：宋世麒（兼）

成 员：艾立松、刘万成、刘清勇、吴 彤、迟 鸣、肖 坤、  
杜文朋、沈朝辉、张利忠、范树德、赵天一、谭宗立

## （二）做好整体设计

要进一步结合自身实际，整体规划，做好本企业开展管理提升活动的总体设计。在全面诊断和系统对标的基础上，找准问题，确定重点，制定开展管理提升活动的工作方案及专项提升工作计划。要深入调查，广泛征求意见，充分发挥内外部资源的作用，细化工作目标和工作措施，分步实施，协调推进。各企业要及时将本企业开展管理提升活动的有关工作方案报送集团管理提升活动办公室备案。

## （三）健全工作机制

要进一步丰富开展管理提升活动的载体，不断创新方式方法和手段；要畅通信息沟通渠道，及时总结经验、发现不足；要加大资源整合配置力度，提高解决问题的时效；要明确考核标准，健全评价制度和责任追究制度，鼓励先进，充分调动广大员工的积极性和创造性，确保将活动引向深入。各企业要及时将本企业管理提升工作各环节进展情况和阶段工作总结报送集团管理提升活动办公室。

## （四）确保取得实效

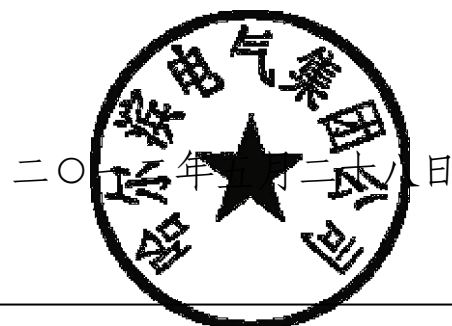
要进一步细化落实责任，严格考核，狠抓落实。对诊断发现的短板和瓶颈问题，要集中资源全面整改；要加强经验总结，挖典型、树标杆，做好表彰工作，通过广泛宣传和推广，不断扩大经验应用的成效；要抓好管理提升措施的执行，从严管理，不走过场，务求实效。

## （五）强化保障措施

集团公司将及时转发国务院国资委编制的有关资料，指导企业开展好各阶段管理提升工作；及时了解企业开展管理提升活动的工作进展情况，建立报告制度，编发工作简报，做好跟踪分析，适时通报情况，推广典型经验，总结和部署相关工作；利用各种新闻媒介，加强对本次活动、企业管理提升好经验、好做法的宣传报道，努力营造良好的活动氛围。

集团公司将及时研究解决活动中遇到的主要困难和突出问题，帮助企业营造良好的外部环境；配合国务院国资委组建的管理诊断小组帮助企业找准问题、优化方案，或在企业实施过程中提供咨询支持；总部各部门将根据职责分工，协调配合，加强对企业开展管理提升工作的分类指导

集团公司将对各企业管理提升工作情况进行评价，并纳入企业领导班子综合考核评价工作；认真总结企业开展管理提升活动的成效，表彰先进企业和先进个人，交流和推广本次活动的典型经验，持续开展管理提升工作，努力推进哈电集团向世界一流企业迈进。



**主题词：管理提升 指导意见**

抄送：中央企业管理提升活动领导小组办公室，国务院国资委监事会第 10 办事处，集团公司领导。

哈尔滨电气集团公司

2012 年 5 月 28 日印发