

DOI:10.12361/2661-3263-05-11-120745

高速公路企业关于开展对标一流企业 价值创造行动的实践建议

刘 彩

天津高速公路集团有限公司, 中国·天津 300000

【摘要】党的二十大提出“完善中国特色现代企业制度, 弘扬企业家精神, 加快建设世界一流企业”。国务院国资委办公厅印发《关于开展对标世界一流企业价值创造行动的通知》, 价值创造行动具有综合性强的特点, 也是一个最新改革实践要求。本文从价值创造理解出发, 结合企业实际提出了价值创造的实施方案, 对国有企业开展实际操作提出一定的借鉴。

【关键词】对标一流企业; 价值创造

Highway Enterprises on the Development of Benchmarking First-- Class Enterprises Practical Suggestions For Value Creation Initiatives

CAI Liu

Tianjin Expressway Group Co., LTD., Tianjin 300000, China

[Abstract] The 20th National Congress of the CPC proposed to "perfect the modern enterprise system with Chinese characteristics, carry forward the entrepreneurial spirit and speed up the construction of world-class enterprises". The General Office of the State-owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council issued the Notice on carrying out the Action of Value Creation for world-class Enterprises. The action of value creation has the characteristics of being comprehensive and is also a requirement of the latest reform practice. Based on the understanding of value creation, this paper puts forward the implementation plan of value creation combined with the actual situation of enterprises, and puts forward certain reference for state-owned enterprises to carry out practical operation.

[Keywords] Benchmarking first-class enterprises; Value creation

1 背景和意义

党的二十大提出“深化国资国企改革, 加快国有经济布局优化和结构调整, 推动国有资本和国有企业做强做优做大, 提升企业核心竞争力。完善中国特色现代企业制度, 弘扬企业家精神, 加快建设世界一流企业”。中央经济工作会议指出“要深化国资国企改革, 提高国企核心竞争力。坚持分类改革方向, 处理好国企经济责任和社会责任关系。完善中国特色国有企业现代公司治理, 真正按市场化机制运营”。

我国的国有企业作为中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础, 作为党执政兴国的重要支柱和依靠力量, 把全面履行政治责任、经济责任和社会责任作为价值追求。坚定履行政治责任, 进一步把企业发展规划同国家重大战略紧密衔接起来, 当好国家重大战略实施的排头兵; 高效履行经济责任, 通过深化改革、优化资源配置模式、提升科技创新水平, 成为中国高质量发

展的主力军; 带头履行社会责任, 人民对美好生活的向往就是国有企业的奋斗目标。国有企业应当在党的领导下, 通过创新与创造为社会、客户、员工、股东带来增量性的价值贡献; 必须最大限度提升价值创造能力, 不断提高产品服务质量和企业效益效率, 切实增强国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力和抗风险能力。

2 价值创造行动开展思路建议

2.1 明确基本原则

一是坚持对标一流。把对标作为出发点和立足点, 瞄准一流企业和行业先进企业, 坚持长短期价值创造同步对标相结合, 一方面聚焦价值创造中体现质量效益效率的核心指标和要素, 确保对标措施可操作、效果可量化, 另一方面围绕战略价值、可持续价值、市场和品牌价值等长期价值创造提取对标内容, 推动企业可持续发展和可持续价值创造。

二是坚持统筹推进实施。将价值创造部署安排与战略规划落实、与深化企业改革、与对标一流企业、与组织绩效考核落实等重点任务有机结合,在措施制定方面相互配合,在组织实施方面相互促进。

三是坚持强化组织领导。切实加强党的全面领导,党委要充分发挥把方向、管大局、保落实的领导作用,实施方案要经党委审议后下发执行,确保价值创造行动各项举措有效执行、落到实处。

2.2 明确价值创造主要目标

价值创造不仅要识别价值、管理价值,更要明确价值创造的目标。结合所在的企业情况,明确以价值创造为牵引,始终坚持大交通与基础设施综合服务商的一流企业的战略定位,通过价值创造行动,构建公司的价值创造体系和价值创造能力,以体系的完善培育价值创造动能,以动能的增强实现企业长期有效增长。到2025年,基本形成“1+3+X”的价值创造体系,即“形成一条业务稳定、要素可控的交通与基础设施产业链,基本形成道路交通基础设施网、城乡通信基础设施网、高速能源服务设施网,‘交通+’创新业务多点带动”的业务布局体系;价值创造能力和创造活力不断提高,企业实现长期有效增长,实现“1221”的发展目标,即收入规模突破100亿元,形成高速运营和相关多元化两大业务结构平衡发展格局,打造2家专业化的高新技术企业,全面建成天津市具有影响力的一流国有企业,国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力和抗风险能力显著增强。

3 结合企业实际建议确定行动措施

3.1 聚焦效益效率核心指标开展价值创造,不断夯实国有企业高质量发展的根基

一是围绕质量,要聚焦主责主业突出效益效率,发扬开路先锋的基础设施主力军主责,立足交通与基础设施主业,实现有质量的增长。完成施工一级资质的企业收购,明确设计资质三年提升计划,形成设计、咨询、建设投资、建设综合管理互为价值引导、协同价值创造的建设业务局面,成为本市道路基础设施的绝对主力军和政府建设项目的优先承接主体。高度重视道路通行质量和通行体验的维护和改善,将长远发展视角和全生命周期理念贯穿于基础设施设计、建设、运营、养护的全过程,以体系和标准塑造企业发展的生命线,科学提升道路投建管运的周期效率,严守道路基础设施服务的质量标准。牢牢掌握交通基础设施的资源,紧跟需求和政策,以道路改扩建、新建的主体身份保持现有道路资源持续;以行业影响力和合理成本,积极主动争取区域内更多的路网资源经营权;加大

资源经营力度,改变现有经营资源、道路资源的经营方式,通过资源场景的深度参与和直接服务增强资源的控制力;围绕需求侧和供给侧改革,聚焦“交通+能源、交通+新基建、交通+物流、交通+区域发展等”,以产业培育的视角组合现有资源实现更多的价值创造。

二是围绕效益,要追求有利润的收入、有现金流的利润,实现经营结果健康。以利润总额、净利润、资产负债率、净资产收益率、全员劳动生产率、经济增加值率、研发经费投入强度、营业现金比率等核心指标为基础,结合行业企业实际,建立科学全面的高质量发展指标体系,一企一策深入分析影响指标水平的驱动因素,通过预算和考核机制引导企业全面树立效益经营理念,以核心指标持续优化确保经营效益持续增长。加快构建一流财务管理体系,强化核算、资金管理、成本管控、税务管理、资本运作五项职能,持续打造“规范、精益、集约、稳健、高效、智慧”的财务管理体系,更好统筹经营发展和债务安全,更加注重发展质量和资金效率,更加突出“支撑战略、支持决策、服务业务、创造价值、防控风险”的功能作用。

三是围绕效率,以实现全生命周期成本最优为目标,以市场为导向、以效益为中心,抓好成本关键环节和重点要素管控,强化精益运营和精益管理,树牢“一切成本均可控”理念组织生产运营。树立“全生命周期成本管理”理念,加强行业一流企业的对标学习,学习先进的管控理念和技术体系,建立基础设施建设及运营的质量体系、成本体系、管理体系,以可量化、可控制的体系标准强化过程管控。分析影响全生命周期成本的关键环节,加强对关键环节工艺、技术、原料等的控制,以重点要素的确定性控制降低生产经营的不确定性。强化精益运营和精益管理,建立计划管控和实际执行的衔接优化机制,减少经营计划、资金预算、投资计划等的执行偏差度,实现每年生产经营成本持续优化和压降。

3.2 聚焦创新驱动发展开展价值创造,持续打造企业转型升级的新动能

一是围绕现有业务的提质增效实施科技创新,充分发挥企业创新决策、研发投入、科研组织、成果转化的主体作用,加大关键核心技术攻关力度,构建科学决策和应用的数字底座、不断扩容数据中台的处理容量和处理能力、不断提高建设、养护、运营调度、经营的综合数字化管控水平和服务市场需求能力,提高全生命周期的精益管理水平,以数字化应用加快传统产业转型升级。

二是围绕增强行业影响力和引领力加大科技创新投入,发挥和扩大在公路设计的专业影响力,以专业设计、专项规划加

大新工艺、新技术、新理念的应用,争取先行先试,扩大行业的引领力。加强企业主导的产学研深度融合,围绕产业应用加强与高校、行业领军企业、优秀科研人员的平台共建,完善科技成果转化应用途径,促进创新链和产业的精准对接,加快科技创新从概念到成果的转化,完善科技成果转化利益分配机制,提高科技成果转化和产业化水平,致力打造产学研的平台和高新企业。发挥企业在道路基础设施建设、养护的经验,逐步搭建养护专家库、建设专业库等专业智库等,对内服务企业的专项研究、品质创建和人才培养,对外服务行业研究、行业交流,增强行业的影响力。

三是围绕产业结构调整升级加大新业务和商业模式研发,以产业培育的大视角,瞄准事关企业新旧动能转化和产业结构调整的重点领域,加快布局价值创造的新领域新赛道,重点在能源网、信息网、“交通+”等产业加大研究,促进科技与产业有效对接,进一步提高科技投入产出效率,加快新业务动能的规模化。

3.3 聚焦国家战略落实开展价值创造,充分发挥国有经济的战略支撑作用

一是突出服务大局,要紧紧围绕落实交通强国、制造强国、网络强国、数字中国等国家战略,融入国家京津冀协同发展区域重大战略,着力提高高速公路基础设施通道能力,着力构建多式联运现代综合运输新格局支撑港产城协调发展,着力提升对公共服务体系的通行保障能力,服务国有经济在战略安全、产业引领、国计民生、公共服务等领域主体作用,增强支撑能力。

二是服务城市发展,发挥城市建设主力军作用,践行大交通与基础设施职能定位,在京津冀协同发展纵深推进行动、港产城融合发展行动、中心城区更新提升行动、乡村振兴全面推进行动、绿色低碳发展行动、高品质生活创造行动等契合城市发展需要、事关城市长远发展的重点领域争先抢位,发挥大交通项目建设综合管理市场口碑优势、配套基础设施综合协调统筹能力优势,策划谋划落实见效一批重大项目。

三是服务地方经济社会发展,树立“高速修到哪里,企业的业务和服务拓展到哪里”的理念,以路的联通服务农业农村特色资源的流动,以服务区、沿线广告点位服务“土特产”、乡村旅游等文章的开展,以公路设计、道路建设、通信建设服务“农村基本具备现代生活条件”的提升,推动解决发展不平衡不充分问题,满足人民日益增长的美好生活需要,更好发挥国有企业在落实国家战略中的主力军作用。

3.4 聚焦治理效能提升开展价值创造,为一流企业建设提供有

力支撑

一是进一步完善中国特色现代企业治理,把创造价值和实现价值增长的理念贯穿于公司治理的全过程,进一步完善中国特色现代企业治理,把党的领导落实到公司治理各环节,加强董事会建设保障董事会发挥决策中心作用,在准确判断市场、准确预见产业长远发展的基础上科学决策、理性决策。落实董事会向经理层授权的制度,建立新型经营责任制,使企业决策、治理、管理与市场经济更加契合。

二是进一步建立更加科学的评价体系,以战略目标为价值创造导向,进一步明确重要子企业的业务定位和功能定位,围绕核心竞争力和核能功能中的职能定位差异,根据价值创造环节逐年进行差异化的战略分解,建立更加科学的考核工作体系,引导各子公司发展的不同阶段中发挥更加综合的作用,指导推动企业提升价值创造的整体功能。

三是进一步优化调整激励体系,把价值创造导向体现到有效激励约束各方面,围绕短期价值目标与长期价值目标相协调、局部价值目标与整体价值目标相协调加快建立科学评价、分配、激励体系,深化劳动、人事、分配三项制度改革,引导企业全员、全过程把为股东、顾客、员工、社会创造新价值作为发展目标,强化经理层成员任期制和契约化管理的刚性约束,切实形成市场化多元化差异化分配机制,为价值创造提供体制机制保障,营造人人想价值、人人创价值的良好氛围,努力把企业改造为价值创造者,实现企业的持续发展。

3.5 聚焦共建共享开展价值创造,有力推动国有企业为经济社会发展贡献更大力量

统筹股东、员工、客户、供应商、社会等相关方利益,形成互利共赢、和谐发展的良好生态,为经济社会发展创造价值,为促进共同富裕贡献力量。坚持以人民为中心,完成好各项民心工程的建设,做好各项通行保畅工作,提升路况路网硬件功能质量,提供智慧化、低碳绿色化的出行服务,持续降低信访率,支持乡村全面振兴发展。加快绿色低碳转型,全面提高能源资源利用效率和清洁生产水平,落实“双碳”目标。

参考文献:

- [1]章震涵.企业对标一流管理提升行动实践[J].福建冶金, 2022, 51(1): 48-49.
- [2]郭志彦,贺彬.以“两个一流”为导向的省级电力公司国际对标实践[J].天津电力技术, 2015(1): 3.
- [3]陈勇.坚持“一创五强”推进国际化发展[J].建筑设计管理, 2020, 37(8): 2.