



中国电信河南公司以“划小承包”激发活力——

# 一线围绕客户转 部门围绕一线转

经济日报·中国经济网记者 黄鑫

## 走进新国企

前端“划小”将资源分配、个人收入与员工创造的价值挂钩，极大地激发了全体员工的创新活力。由于权力下放，“小CEO”不再是营销一线的“工人”，转而成为真正意义上的经营者，智慧自然灿烂绽放。这也是“划小承包”最重要的意义所在。后端改革则聚焦“支撑”，即推动管理架构从“正三角”变为“倒三角”，各级管理部门从目标分解者、管理者转变为规则制定者、资源提供者和服务支撑者

托电巨资推动绿色升级——

# 「污染」的火电可以「摘帽」了

本报记者 周雷

火力发电就代表污染？大容量就意味着高排放？不妨到世界在役的最大火力发电厂一探究竟。

日前，记者来到了呼和浩特南约70公里的大唐国际托克托发电有限责任公司（下称“托电”）。

托电是首都安全用电的主力电源点，总装机容量达到672万千瓦。在这里，8台60万千瓦火电机组与2台66万千瓦机组通过500千伏“四回线”接入首都电网；2台30万千瓦机组通过蒙西电网为大唐再生资源公司供电。

“我们去年共计向北京输送电量近230亿千瓦时，占北京用电量的近四分之一。”托电公司党委书记王东升表示，截至2017年7月底，托电累计发电量达3569.8亿千瓦时。同时，由于实现了从输送燃煤到输送电力的转变，能源变清洁了，火电污染的帽子可以摘掉了。

在我国能源结构中，尽管太阳能、风能、水电等可再生能源比重日益提高，但火电“占大头”的客观现实仍将长期存在。在全社会高度重视大气污染防治的形势下，火电厂必须与时俱进，加速转型升级。

秉承绿色发展理念，托电公司紧跟国际能源技术革命新趋势，着力推进节能减排，研发应用前沿电力技术，先后实施了一大批独具特色的技术创新项目。

为降低氮氧化物和大气粉尘排放，早在“十二五”开局之年，托电公司就率先启动脱硝改造计划，应用“低氮燃烧器+SCR”技术，用3年时间完成了全厂机组的脱硝改造。根据测算，改造后，公司每年可减少氮氧化物排放量约40264吨，排放浓度远低于每立方米100毫克的指标。同时，各台机组除尘效率均大于99.76%，烟尘最大排放浓度均低于国家标准限值。2015年以来，托电公司又先后开展了10台机组超低排放改造，改造后的机组排放值接近于燃气机组。

为充分发挥内蒙古自治区日照2895.9小时、日照百分率达60%至80%的优势，托电大力发展太阳能与火电耦合技术，减少标煤消耗。在新技术的带动下，该厂用电率降低0.05%，每年可减排二氧化碳1.48万吨，成为“光煤互补”的典范。

内蒙古是缺水地区，作为用水大户的火电厂必须不遗余力地降低用水量。为此，托电5号至10号机组均采用了空冷机组，与湿冷机组相比，单台机组年可节约用水600万吨，6台机组年可节水达3600万吨。为使水资源最大限度地实现阶梯使用和处理回用，2014年底，托电公司发明并采用了“深度节水”技术，用水量下降1145万吨。该公司还以制度作保障，建立健全各项用水、节水管理制度，建立废水处理厂，回收利用工业废水、生活污水、脱硫废水，大大提高了水资源利用效率。

自投产至今，托电公司在“全国火电机组能效对标及竞赛”中累计获奖25台次。为推进节能工作，托电公司陆续应用了空湿冷机组联合提效技术、高效亚临界机组综合升级改造等高新技术，积极探索各种降低能源消耗的方法。同时，应用空湿冷机组联合提效技术，达到了湿冷、空冷机组优势互补、联合节能提效的效果。2016年，托电公司综合改造升级了两台60万千瓦高效亚临界机组，实现单台机组降低煤耗15克。其中，4号机组成为国内首台改造后的达标机组，达到了同类机组国内领先水平。

在托电众多新举措新成效的背后，是企业真金白银的投入和科技创新能力的支撑。

“一系列环保改造措施落实下来，每台机组平均需花费2亿元。”托电发电部主任孙永春告诉记者，12台发电机组改造完成的总体费用约为24亿元。接下来，托电还将封闭煤场，费用预计为10亿元。

截至目前，托电公司共拥有152项实用新型专利、3项发明专利、4项软件著作权获得国家相关机构授权。此外，公司还有实用新型专利27项、发明专利5项。

托电公司的奋斗目标成为“世界最大、最强、最优、区域最重要”的火力发电企业。可以预见，随着企业创新发展的提速，托电的明天会更加绿色。

比格云深耕高性能云计算市场——

## 够专业的企业云

本报记者 李治国

知名公有云平台盛大云计算旗下比格云日前宣布，云数据库正式上线，并与北京数据中心同步启用。盛大云计算CEO诸葛辉表示，比格云将深入支持金融、大数据、政务、人工智能等领域的发展，用更优化的解决方案为成长期企业注入动力，为成熟企业提供支撑。

业界认为，2016年，全球云计算市场规模已超过2000亿美元。其中中国云市场规模达112亿美元。相比巨大的市场，云平台的服务架构相对滞后。尤其是传统云服务平台普遍存在业务品类单一、各项性能指标过低、产品专业性不聚焦等问题，因而专业云服务平台必然成为企业用户的首选。

比格云正是在这样的背景下应运而生的。早在2010年，盛大集团云计算部门就开始切入云计算领域。作为国内最早提供公有云服务的云厂商之一，盛大云计算历时7年，基于其在游戏、电商、金融、O2O、在线教育等20多个细分领域的积累，终于在去年11月份成功孵化出云计算行业“黑马”比格云。

尽管上线只有半年多时间，比格云已拥有1万多家企业用户，迅速成长为行业领先者。截至目前，比格云累计提供云计算服务超过5万次；帮助用户抵御攻击超过6700万次；云主机IOPS性能超过12万，超同行3倍以上；创造了网络访问速度6毫秒的全国纪录。

领先的奥秘在于技术过硬。比格云在去年推出的高性能云主机不仅突破了IOPS和网络通道这两大制约云主机性能的瓶颈，还在保障云主机稳定高效运行、DDOS防攻击等方面拿出了优质的解决方案。

初战告捷的比格云并没有停止创新脚步。诸葛辉表示，最新推出的云数据库和北京数据中心均具有领先于同行的优势。

“在比拼创新的时代里，只有更快、更稳、更安全、更便捷才能在市场中占有一席之地。”诸葛辉说。

## “小CEO”来了

2015年才从河南财经政法大学毕业的郭泓扬是公司最出名的“小年轻”之一。他入职中国电信驻马店分公司仅1年，便主动要求离开市公司，承包认购了一个乡镇支局。1辆车、3个人、4个乡就是他当年的全部“家当”。

因为长期关注留守儿童问题，郭泓扬发现了一个新商机，即将中国电信4G业务和电信电视业务“嫁接”，让

远在千里之外的父母能通过视频与孩子交流。这一创新获得了市场的高度认可，截至今年8月份，他承包的支局单月收入已达到25.8万元。

类似郭泓扬这样自己承包支局的人在中国电信被称为“小CEO”。“划小承包”后，中国电信驻马店分公司一线支局人员从108人增加到369人，占公司员工的56%，一批优秀的“小CEO”涌现出来。

数据显示，自2012年以来，通过深化改革，中国电信驻马店分公司连续多年实现高速增长。6年间，该公司收入规模增长了4.8倍，用户规模增长了6.9倍，关键指标平均增长率高达32%，基本相当于当地行业平均增长率的3倍。

中国电信驻马店分公司总经理熊永福认为，中国电信的“划小承包”改革之所以能激发巨大活力主要在于抓住了3个要点。其一，它给员工提供了创业平台，打开了员工“对美好生活向往”的一扇门；其二，它传递了一种观念，“工资不是发的，而是自己挣的”；其三，它让承包人的认识发生了重大转变，“以前工作是一种职业，现在工作是一份事业”。

## 绽放的智慧

中国电信的“划小承包”改革始自2012年。通过重点推进区县“划小”，实行相对独立的财务核算，集团公司用1年多的时间初步奠定了“划小承包”的基础。此后，集团又深入推进支

局长、网格、店长承包，明确经营单元的一线销售责任人，强化责权利，按照充分授权、加强激励的原则调动承包人的积极性，促进业务快速发展和效益提升。

业界评价认为，“划小承包”打破了传统的国企管理模式，将资源分配、个人收入与员工创造的价值挂钩，极大地激发了全体员工的创新活力。同时，由于权力下放，“小CEO”不再是营销一线的“工人”，转而成为真正意义上的经营者，智慧自然灿烂绽放。这也是“划小承包”最重要的意义所在。

目前，中国电信河南公司“划小承包”覆盖率达到81.75%，全省“小CEO”达1349名，且全部公开竞聘上岗。同时，公司还建立起实体渠道商圈、社区、农村、直营、厂商等8大板块，共计聘任专业总监152人，通过优中择优、竞聘上岗力争“小CEO”支撑到位。

## “倒三角”支撑

随着“小CEO”越来越多，不少新问题也浮出水面，比如员工技能低、单兵作战、上游支撑不足、一线任务多选择性执行等，怎么办？

中国电信认为，“倒三角”支撑不失为一个好的解决办法。

在采访中，几位“小CEO”都讲述了自己“呼唤炮火”的故事。比如，一位承包人发现，某个老旧小区各家门牌破损严重、辨识不清。按理说，这并不是他的工作范畴。但他的选择是，

铁法能源以创新激发内生动力——

# 老树不老 新枝繁茂

本报记者 张允强

## 大国重器

不久前，国内首台直径2.8米的KSZ-2800型矿用全断面硬岩快速掘进机在辽宁铁法能源通用重机公司成功下线，随即运往重庆能源松藻煤矿投入使用。专家评价认为，该产品成功融合了工程TBM、煤矿防爆、自动测量控制等先进技术，堪称业界又一重大突破。

铁法能源通用重机公司的母公司是来自辽宁的老牌国企——辽宁铁法能源公司（以下简称“铁法能源”）。近年来，这家曾以煤炭采掘等传统主业为支柱的“老国企”锐意创新，不仅没有被历史包袱拖垮，反而不断以创新激发内生动力，积极培育新增长点，勇立创新转型的潮头上。

## 传统产业改头换面

2016年，按照国家有关部门及省主管部门的部署，铁法能源积极淘汰落后产能，关闭产能180万吨的大明煤矿。与此同时，公司开启新一轮创新转型大幕，依托产业基础和资源优势，坚持走煤与非煤、制造与服务、传统与新兴相结合的发展之路，积极调整产业结构，集中力量发展高端优势产业，着力培育新的经济增长点。

根据市场需求，铁法能源组建了辽宁通用重机有限责任公司，完成从以往单纯生产煤矿机械到生产制造工

程类小型盾构机的转型。2016年，公司与重庆能源投资集团签约，双方共同投资研发“神盾一号”岩巷快速掘进机，仅此一项便实现产值2000万元。

与“神盾一号”几乎同时诞生的，还有该企业另一重大项目。今年7月21日，国投生物科技投资有限公司和铁法煤业公司共同投资13.49亿元建设年产30万吨燃料乙醇项目。该项目依托铁岭地区丰富的玉米资源，以农产品加工转化成生物能源和其他生物技术产品，每年可就地消化玉米100万吨。项目建成后，预计年营业收入21.52亿元，年利税总额4亿元，可安排600人就业。

在此基础上，铁法能源还积极引进煤矸石烧结砖生产线和两台余热发电机组，以煤矸石为原料，通过窑炉系统内热燃烧，生产耐压、抗折、耐酸、耐碱性能均高于黏土砖的煤矸石烧结砖。这种“制砖不用土，烧砖不用煤”的循环经济模式，每年可为企业带来4亿块高强度煤矸石烧结砖的“副产品”。

凭借这种不断创新的精神，铁法能源正在改变传统产业“傻大黑粗”的形象。借由一系列创新举措，公司传统优势产业不断迸发出新活力，成为公司在新时代转型发展最给力的先锋军。

## 新产业强势崛起

记者日前在铁法能源看到，许多游客正在这里参观游览。原来，这是公司近年来开展的一项全新业务——

工业旅游。

与不少“老国企”一样，铁法能源经过多年发展，已经淘汰了一大批老旧设备。从生产角度上讲，这些设备的确光环不再，但从文化角度上讲，它们又是中国工业发展历程中的见证。

如何让这些曾经为祖国发展立下汗马功劳的“老人家们”发挥余热，“欢度晚年”？铁法能源看中了工业旅游。

为此，铁法能源将旅游开发纳入公司新发展战略。为做大做强蒸汽机车旅游产业，公司将转型闲置的蒸汽机车重新维护，建成蒸汽机车旅游摄影、文化交流传播、影视拍摄、旅游产品开发制造“四大基地”，打响蒸汽机车旅游品牌。统计显示，截至2016年末，景区共接待中外游客20多万人次，《建国大业》《东方》《一代宗师》等一大批影视作品均在该景区取景拍摄。

## 科技创新突破瓶颈

统计显示，今年上半年，铁法能源安全生产煤炭815.3万吨，圆满完成了辽宁省政府下达的“保供暖煤、保电煤”任务。

取得这样的成绩当真不易，毕竟，经过多年开采，老矿区的可采煤炭资源已经越来越少，开采条件也越来越复杂。公司相关负责人表示，近年来，公司向薄煤层、“孤岛”煤层宣战，积极革新技术，优化采场布局，科学组织生产接续，应用新技术新工艺，

免费帮助小区更换门牌，同时在门牌上做电信业务宣传。按照这位承包人的逻辑，此举与一般意义上的营销有本质区别，必然受到社区居民的欢迎，业务量的提升自然也就水到渠成了。他的这一思路得到了“支撑者”的认可，更换门牌的任务顺理成章地通过“呼唤炮火”转交给总部负责。

这是中国电信“倒三角”支撑的一个典型案例。对此，向兵表示：“前端‘划小’大大激发了来自基层的活力，促使上级公司改变原有的多层级、长流程管理模式，否则‘划小’的效果会大打折扣。调整的方式就是将管理架构从‘正三角’变为‘倒三角’，推动各级管理部门从目标分解者、管理考核者转变为规则制定者、资源提供者和支撑者，大家共同构建‘一线围绕客户转、部门围绕一线转’的新型运营管理模式。”

具体来说，首先，通过动员员工自觉投身改革，压缩40%的后端人员充实到一线。同时，精简机构，尤其是尽量压缩县区一级管理人员。此外，通过建立“倒三角支撑”系统与逆向考评办法，让“小CEO”向上级一键派单“呼唤炮火”，各级“支撑者”必须在规定时限内答复，并由“小CEO”对问题解决情况逆向评价，评价结果直接与处理人及部门绩效关联。

“‘划小承包’是中国电信河南公司市场化改革的重要一步。接下来，公司将在‘划小承包’的基础上推动专业化运营，以细分市场为导向，以服务‘小CEO’为目标，形成前方与后台专业团队的利益共同体。”向兵表示。

实现了煤炭资源的精采精收，让老矿区产出“新宝藏”。

面对复杂的开采条件，铁法能源始终以科技创新为突破口，坚持把“难题”变成“课题”，积极推广应用新工艺、新技术，破解生产过程中的瓶颈。为此，公司要求每个矿井建立起自己的技术创新课题组，针对实际生产中的难点开展技术攻关，并每两年召开一次公司内部科技创新大会，评定技术专家、技术人才，给予重奖。

比如，铁法能源小康矿正在开采的南二南五综采工作面属于极软岩“孤岛”开采，两侧都是采空区。该矿科技带头人、综采队长孙中华大胆创新，采取增加补强锚索、提前开帮拉底卸压、喷浆封闭围岩等5项创新，解决了困扰业界的多项难题，交出了上半年安全生产煤炭93.5万吨的完美答卷。

随着科技开采力度不断加大，目前该公司综掘机使用率已经达到90%以上。这种机械化开采方式不仅掘进速度快、巷道成型和工程质量好，而且极大地减轻了工人劳动强度，提高了劳动效率。

此外，针对煤矿大坡度巷道施工安全难题，该公司在大兴矿创造性地使用了反井钻机施工—44度“斜巷”，创造了反井钻机小角度施工的全纪录。

如今，这项纪录又被铁法能源再次刷新。通过完善技术措施，改进施工工艺，公司成功完成—35度倾向的施工，并且取得了良好效果。