

抓住改善契机,促进科学发展

自2012年5月全面开展管理提升活动以来的两年多时间,中汽国际以“管理制度化,制度流程化,流程信息化”为指

导思想,以管理提升活动为抓手注重建立健全公司管理制度体系,进一步提高公司科学管理水平。

上下高度重视,全面深入推进

四个宝贵经验

- 系统部署
- 找问题深刻到位
- 走出去引进来
- 基层落实到位

(一) 点面结合,系统部署

1. 完善组织机构

根据集团公司关于开展管理提升活动的部署,中汽国际成立了活动领导小组,设立了领导小组办公室,制定《中汽国际管理提升活动实施方案》,并出台《中汽国际关于开展管理提升活动的若干规定》明确活动工作机构、考核、评优等细则,全面开展管理提升活动。

2. 以行动带动思想改变

在活动进程中,注重以具体行动带动各层级、各岗位的员工积极参与。例如开展了全员读书活动,举行了以“管理提升,从提升执行力开始”为主题的中层骨干《把信送给加西亚》读书体会交流会、“带人带心的领导艺术”培训,具有很大的启发性。公司所属二十多个部门、子公司先后召开了多轮学习讨论和专题沟通会。

3. 以企业文化影响人

中汽国际重视以企业文化带动管理提升活动的进展。通过会议、简报、内刊、板报、网站专栏等多种形式宣传活动,开展“我爱汽车”等主题活动,营造良好的舆论氛围。活动办

室共编制了20期共计约10万字的管理提升活动简报。

(二) 找问题深刻到位

中汽国际从“岗位、部门、板块、公司”四个层面,按照“初诊、会诊、确诊”三个步骤,重点围绕公司管理方面的制度、流程和执行力,全面剖析公司存在的问题和薄弱环节,总共5个大类、27个小类、55个主要问题。

(三) 走出去引进来,助推管理提升

在活动中,9个职能部门走出去,开展了11次专项对标交流,1次集中对标交流活动。通过加强与先进单位的互动交流,建立长效机制,提高紧迫感,把学习借鉴的宝贵经验落到实处,使中汽国际的基础管理水平得到显著提升。

(四) 基层落实到位

中汽国际管理提升活动办公室将下基层活动的重点落实到北京国机联创广告有限公司、国机环球(北京)展览有限公司和国际展览板块三个业务部门上面。同时,根据公司2013-2015年的三年发展规划,中汽国际对相关基层公司和业务部门进行了调整。

1. 补足制度短板,完善流程环节

管理提升活动开展以来,中汽国际正式颁布新制度共计34项,修订既有制度12项,制度内容涉及基础管理的各个领域,极大程度完善了公司管理制度体系,向科学化、精细化管理迈出一大步。

2. 建立决议监督执行机制

针对公司各类会议的性质与特点,制定会议管理制度与会议工作制度,绘制会议流程图,规范会议召开的各环节。借助协同办公平台,逐步实现流程信息化。同时,加强对会议决策与领导批示的督办管理,形成落实情况汇报机制,打造一流执行力。

3. 通过专项提升,打造专业能力

公司确定了战略管理、经营管理、投资管理、全面预算管理等12个专项提升领域。同时,将全面风险管理、全面预算管理、人力资源管理和国际展览业务确定为关键提升领域,有目的、有针对性地进行整改,统筹推进专项提升,重点突出实际效果。

4. 实现降本增效,有质量增长

全面预算管理从无到有,取得显著效果。解决了公司部分费用权责不清和审批支出没有依据的问题,明晰了各部门归口管理的职责。优化资源配置,促进公司各部门系统梳理年度工作。

通过全面预算的规划、协调、控制、激励及考核功能,推动了公司战略目标的分解落实。2013年公司首次实施全面预算管理工作,可控费用比预算数节省15%,节省130万元。

5. 加强风险管控,提升经营管理水平

组织集中系统学习集团业务风险防范文件,贸易业务风险防范能力测试,专题培训等,在员工中树立风险合规理念。注重在日常管理工作中,鼓励提示员工主动发现合规风险隐患或问题。建立完善动态的风险管控机制,修订《经营目标绩效考核管理办法》进行综合考评。

三大特点

信息化贯穿管理提升全过程

党组织建设与管理提升活动有效结合

展贸结合,转型升级

1. 信息化贯穿管理提升全过程

信息化作为管理提升的重要手段,在管理提升活动中,各部门都制定制度来梳理部门职能,再通过流程化使制度得以贯彻,通过流程信息化使制度得以执行,用协同OA巩固管理提升

活动成果是信息化发挥的直接作用。OA上已经定制了近100项固定流程。

2. 将党组织建设与管理提升活动有效结合

坚持党建工作在一线,公司专门成立临时党支部。深入学习宣传党的十八大精

神,制定《中汽国际党委学习贯彻十八大精神工作方案》,为员工发放十八大报告单行本,开展学习活动。完成“两委”换届和支部改选工作,进一步加强组织建设。开展交流,借鉴经验,推进公司党建工作深入开展。

3. 展贸结合,转型升级

始终将管理提升活动与经营业务紧密结合,提出了“展贸结合,展贸并举”的转型升级之路。充分利用公司的展览资源来推动贸易业务的发展,探索一整套展贸结合的业务体系和操作模式。

正视问题,持续改进

三种推进措施

持续推进各项长效措施

融合战略落地,固化提升

推动司风建设,加强执行力

(一) 持续推进各项长效措施

按照已制定的专项提升方案,对各个专项提升工作继续进行持续改进,实现短板消除,构建长效机制。持续落实管理诊断下基层工作,确保生产经营稳定增长。制定四项关键提升领域2014-2015年度的长效提升方案,继续进行持续

改进。明确以综合管理部为核心的公司管理提升工作职责,继续对公司管理提升进行长期监督。

(二) 融合战略落地,固化提升

把管理提升活动和战略的落地执行进行结合,做到为企业的经营管理服务,努力推动公司三年发展规划的目标实现。管理

提升活动形成的一系列规章制度要理顺各职能部门的管理职能,建立完善的评价制度,以标准和考核体系固化管理提升活动的成果,以公司的经营发展检验管理提升成果的实效,构建良性的管理运营机制。

(三) 推动司风建设,加强执行力

通过“团结、勤奋,求实、创新,优质、高效”司风建设,加强员工执行力,将管理提升的成果固化为公司的日常行为准则。

要打造一流的企业,必须要有一流的管理做基础。没有一流的管理就不会有一流的企业。以此次活动为契机,通过持续不断的努力,全面提升管理水平,向管理要效益、要质量、要水平、要发展,为培育一流企业奠定坚实基础。

成果明显,特点突出

五方面成果

- 补足制度短板,完善流程环节
- 建立决议监督执行机制
- 专项提升,打造专业能力
- 实现降本增效,有质量增长
- 加强风险管控,提升经营管理水平