

V2.0

价值创造行动 优秀案例分析报告

解构标杆案例，提炼从"建体系"到"拿结果"的实战规律

创效进位 = 对标引领 × 精准创值 × 持续进位

四层境界：达标是底线 · 创效是增值 · 进位是变强 · 创标是引领

精准创值 · 以果跃升 —— 让有限资源，创引领性发展

发布：三全创效进位研究中心

2026.7.29

目录

如何使用本报告

阅读路径建议	P1
--------	----

第一部分：分析框架

1.1 "三全"价值流体系	P1
1.2 五大方法论	P1
1.3 核心公式	P1

第二部分：3个标杆案例深度解剖

案例1 秦山核电 —— 领跑者指标牵引	P3
案例2 中海油 —— "四个一"长效机制	P6
案例3 朔黄铁路 —— "五个价值"驱动	P8
案例4 大庆油田 —— 科技驱动第二曲线	P10
案例5 成飞集团 —— 聚智创新	P12
案例6 东方锅炉 —— 人人都是价值创造中心	P14
案例7 贵州磷化 —— 组织创新驱动转型	P16

第三部分：三个特色案例简析

简析1 外高桥造船 —— 国产大型邮轮	P18
简析2 长江电力 —— 落实国家战略排头兵	P18
简析3 国网湖北电力 —— 农村能源革命	P18

第四部分：40个案例的共性规律与启示

4.1 对标引领的四种模式	P19
4.2 精准创值的五个切入点	P19

4.3 持续进位的三条路径	P19
4.4 本源创新的四种类型	P20
4.5 硬核创效的三重境界	P20
4.6 快速进位的三条路径	P20
4.7 统筹创效的三种模式	P21

第五部分：国企推进价值创造行动实战指南

5.1 方向选择：以"五个价值"为引领	P22
5.2 指标体系：建立三层体系	P22
5.3 精准创值：诊断→聚焦→打透	P22
5.4 长效机制：让价值创造"自己转"	P23
5.5 项目执行：本源创新+硬核创效+快速进位	P23
5.6 企业治理：统筹创效+稳增智进	P23
5.7 达标·创效·进位·创标	P23

第六部分：价值交付·从认知到结果的护航体系

6.1 五阶落地路径	P24
6.2 谁陪企业走完这条路	P24
6.3 分层训战课程矩阵	P25
6.4 项目核心交付特色	P25
6.5 分层行动引导	P26

附录：40个优秀案例总览表

六大领域40个案例总览	P26
-------------	-----

如何使用本报告

本报告总篇幅适中，案例可独立阅读。为帮助您快速定位最有价值的内容，建议按以下路径阅读：

- **如果你是分管领导或高管：**建议优先阅读"第一部分 分析框架"和"第五部分 实战指南"，快速把握方法论和落地路径
- **如果你是业务部门负责人：**建议优先阅读"第二部分 案例深度解剖"中与你业务相关的案例，参考同行的具体做法
- **如果你是改革/企管部门负责人：**建议通读全文，重点关注"第四部分 共性规律"和"第五部分 实战指南"

每个案例均可独立阅读，可根据兴趣和需求跳读。

第一部分：分析框架

1.1 "三全"价值流体系——扫描价值创造全貌

"三全创效进位方法论"以**三全价值流**为心法、**五大方法论**为打法、**四方共赢**为目标。三全价值流包含三个维度：

维度	定位	核心命题	在本报告中的应用
客户全体验周期价值流	开源	从获客到复购，全旅程价值创造	分析"为谁创造价值"——是否覆盖客户全生命周期体验
全产业链价值流	增效	从供应商到客户，产业链协同共赢	分析"与谁一起创造"——是否拉动了产业生态
企业全面价值流	固本	财务与非财务、有形与无形价值并重	分析"创造了哪些价值"——是否平衡了多维价值

三全价值 = 客户价值（开源） × 产业价值（增效） × 企业价值（固本）

三者构成乘法效应战略框架——任一为0，总价值归0

确保我们不只看企业内部（降本），更看外部客户（开源）和产业链（协同）；不只看短期财务数字，更看长期能力沉淀。

1.2 五大方法论——从"方向"到"结果"的完整闭环

"三全创效进位方法论"以**五大方法论**为落地工具，作用于两个层面：

企业治理层面（定方向·固底盘）

- **统筹创效**——回答"资源怎么分、项目怎么管"。企业层面的资源配置与协同机制，确保多项目并行时统一协同、避免内耗，让有限资源流向最高价值的项目，从而有效提升企业ROI。
- **稳增智进**——回答"底盘怎么稳、如何持续进化"。企业层面的增长底盘与进化机制，确保价值创造不是"一阵风"，而是可持续的制度化运行，从而强化企业战略执行力。

项目执行层面（找切口·拿结果·促跃迁）

- **本源创新**——回答"方向对不对"。回归基本原理，穿透本质找杠杆，确保项目选对了突破口，找到创效爆点。
- **硬核创效**——回答"执行硬不硬"。以数据说话、以结果导向、以极致精神推动落地，确保项目执行到位，拿到硬核结果。
- **快速进位**——回答"成果大不大"。将阶段成果转化为持续跃升的动力，确保项目成果被放大、被复制、被固化，最终推动企业快速进位。

层面	方法论	核心作用
企业治理	统筹创效	定方向——资源配置与协同机制
企业治理	稳增智进	固底盘——增长底盘与进化机制
项目执行	本源创新	找切口——确保方向对
项目执行	硬核创效	拿结果——确保执行强
项目执行	快速进位	促跃迁——确保成果大

五大方法论构成完整的价值创造闭环：**企业定好方向、管好底盘（统筹创效+稳增智进）→ 项目找对切口、执行到位、成果放大（本源创新+硬核创效+快速进位）**

1.3 核心公式

创效进位 = 对标引领 × 精准创值 × 持续进位

对标引领——构建一套创效进位指标体系引领对标不断超越的过程。不是"找一个标杆抄作业"，而是建立"指标体系→常态化对标→识别差距→持续改善→超越标杆"的螺旋上升机制。

精准创值——精准识别价值创造点，集中资源打透。不是"广撒网式改善"，而是"诊断→聚焦→打透"三步法，把资源从低价值的地方移到高价值的地方。

持续进位——建立长效机制，让价值创造从"一阵风"变成"日常呼吸"。不是"一次性进位"，而是"以果跃升"——用成果推动下一次跃升，实现持续进化。

第二部分：7个标杆案例深度解剖

案例 1

中核核电运行管理有限公司（秦山核电）——以“领跑者”指标为牵引，创造世界一流核电运营业绩

一、企业做了什么？

秦山核电是中国大陆核电的起源地，已全面建成九台核电机组，总装机容量**666万千瓦**，年发电量约**520亿千瓦时**，是我国核电机组数量最多、堆型最丰富的核电基地。在制定“十四五”规划时，秦山核电提出“成为世界核电运营管理的领跑者”的战略目标，并以此为核心开展价值创造行动。

第一，设定“领跑者”指标体系。对标世界一流核电企业（美国Exelon）和国内同行，从“可获取、可衡量、具有挑战性”三原则出发，**提出六项2025年前需实现的世界核电运营管理领跑者指标及衡量标准**，作为公司价值创造行动的牵引。指标覆盖安全运行、设备可靠性、大修工期、成本管控等核心维度。

第二，建立常态化对标机制。每年组织与标杆企业指标数据进行对比分析，识别公司存在的短板与弱项，作为年度重要改进专项进行推动。**2023年全年识别各类运行操作风险620余项**，修订作业规程**2000余份**，编制**316份**预防性维修模板，审查大纲项目**1万余条**，提出优化意见**3千余条**，提高了现场工作过程的风险管控能力。

第三，系统化提升运营业绩：

- **推进机组减非停管理：**首创核电机组减非停管理方法，保障机组安全稳定运行。积极推进智慧电厂建设，打造数字化运行规程（iDOM）系统、数字化维修工作包（i-维修）、钥匙智能管理系统、智能工具柜系统，执行时具有智能识别操作对象、防跳步漏步、执行状态远程同步等功能。
- **推进大修工期迭代优化：**构建“五大维修体系”，将大修项目历史用时进行分解，通过计划分级管控、关键路径管控、重大专项管控，同时对标国内外同类型机组各窗口最佳工期，进行**工期迭代优化**。大修计划工期由五年前的C类大修30天、B类大修40天、A类大修60天，**分别缩短至20天、30天、40天**。

- **推进设备可靠性提升**：完成**5671台套**关键敏感设备（SPV）分析，制定**1108项**缓解策略，开展**58万台套**设备基础信息清理，近5年推动解决**120项**十大技术问题，主动开展"卡脖子"国产化科研项目**424项**。
- **推进成本精益化管控**：协同各业务领域从大修工期优化、预维管理优化、科技创新、供应链管理等方面开展降本增效。

第四，构建完善的价值创造体系。制定"对标世界一流"以及"领跑者"指标管理的工作机制，持续完善管理程序、优化工作流程，推进自主核心能力建设，开发智慧电厂**19项**i系列产品。

二、达成了什么目标？

- **运行业绩**：2023年九台机组平均能力因子**96.80%**，在全球六台机组及以上核电基地中**位列第一**，创造新的世界纪录。近4年共**30台次**机组取得WANO综合指数满分。2023年WANO单项指标优秀值比例为**82%**，优于标杆对象Exelon。
- **非停管理**：2022年首次实现九台机组**零非停**，2024年再次实现零非停，该项指标近三年远优于行业平均水平。
- **降本创效**：2023-2024年实施降本增效良好实践**347余项**，**创效超7.2亿元**。发电成本**八连降**。
- **经营业绩**：2024年营业收入**193.99亿元**，利润总额**66.39亿元**，均创历史新高，在中国核电板块位居第一。

三、具体还原：他们是怎么做到的？

减非停管理不是一句口号。2023年，秦山核电的工程师们用一整年时间，逐项识别出**620余项**运行操作风险，逐条修订了**2000余份**作业规程，逐页审查了**10000余条**大纲项目，提出优化意见**3000余条**。每一项风险、每一条规程、每一页大纲，背后都是具体的讨论、验证和确认——不是"走过场"，而是"做实了"。

大修工期迭代同样如此。秦山核电将大修项目历史用时逐一分解到最小单元，通过计划分级管控、关键路径管控、重大专项管控，逐项迭代。最终，大修工期从30天压缩到20天。

四、底层逻辑

秦山核电的成功可以用"**领跑者指标牵引+常态化对标+系统化改善**"来概括。先设定世界一流的具体量化指标（以终为始），再通过常态化对标发现差距（精准找差），最后用系统化方法逐个攻克（系统改善）。核心在于不以"达标"为终点，而是以"领跑者"为持续追求的目标。

五、经验与教训

- **可借鉴经验：**①以"领跑者"指标为牵引，设定有挑战性的量化目标；②建立常态化对标机制，纳入年度管理循环；③数字化工具赋能一线；④将"领跑者"指标分解为阶段性里程碑。
- **教训：**初期对标Exelon时，部分指标差距过大，团队存在畏难情绪。**解决方式：**第一年先追国内同行，第二年再追Exelon，分阶段逼近"领跑者"目标。

六、三全方法论点评

对标引领——"领跑者指标"不是照抄标杆，而是设定具有挑战性的指标体系；精准创值——减非停、大修迭代、设备可靠性提升四大方向精准识别改善点；持续进位——建立常态化对标机制，每年更新对标差距，持续迭代。

七、三全价值流视角

秦山核电在**客户全体验周期价值流**（安全稳定供电）、**全产业链价值流**（424项国产化科研项目带动产业链升级）、**企业全面价值流**（iDOM等数字化系统打通财务与非财务价值）三个维度均有突出表现。

案例 2

中国海洋石油有限公司 —— 聚焦提升效率效益，构建“四个一”价值创造长效机制

一、企业做了什么？

中海油聚焦提升效率效益，构建“四个一”价值创造长效机制：

第一，“一套指标体系”——突出业务驱动，覆盖全业务链条。从**3000余个**基础指标中精选核心指标，形成“战略引领、分层分类、数智赋能、闭环管理”的指标体系。顶层**82个**指标统贯全级次，其中**70%的指标实现各层级通用**。

第二，“一个业财平台”——打破数据孤岛，实现价值可视化。打造业财数据一体化平台，对接**13个**数据源系统，实现**6大主题、196个指标**的自动化采集和展示，指标自动化率从**6%提升至76%**。

第三，“一套闭环机制”——“一把手”工程，穿透式管控。CEO每季度参加成本分析会，建立“纵向穿透、横向协同”的闭环机制。横向覆盖**8个**总部部门、纵向贯通**10家**分/子公司。

第四，“一线创效推广”——激发基层活力。2023年启动“一线创效”征集推广活动，累计征集**187个**案例，编制首套《一线创效优秀案例汇编》。

二、达成了什么目标？

- 近三年实现**挖潜降本近300亿元**
- 产量连续五年创历史新高
- 渤海油田2025年生产油气当量突破**4000万吨**

三、具体还原：他们是怎么做到的？

中海油面临一个几乎所有大型集团都有的问题：总部和基层“各说各话”。中海油的解决方案是：从3000余个基础指标中，一层层筛选出82个顶层指标，确保70%的指标从总部到基层“说同一种语言”。业财平台上线后，指标自动化率从6%提升至76%——过去需要人工填报的数据，现在系统自动采集。

闭环机制同样扎实。CEO每季度参加成本分析会，不是“听汇报”，而是“直接过数据”。领导班子与各分/子公司“结对子”，指标看板实时更新。

四、底层逻辑

中海油的底层逻辑是“**体系化+数智化+闭环化**”——不是靠一个“妙招”降本，而是通过“指标体系+数智平台+闭环机制+一线创效”四轮驱动，构建“人人有指标、事事有对标、时时有反馈”的精益管理体系。

五、经验与教训

- **可借鉴经验**：①指标体系要“上接战略、下接业务”；②数智化的价值不在“建系统”，而在“打破数据孤岛”；③“一把手”工程不仅是“领导重视”，更是“领导参与”；④一线创效案例征集是让“人人有指标”落地的关键。
- **教训**：基层员工曾认为“指标是总部的事”。**解决方式**：通过“一线创效”征集活动，让基层员工自己申报案例——指标体系不能只“自上而下”分解，还要“自下而上”生成。

六、三全方法论点评

对标引领——“四个一”中的“一套指标体系”就是覆盖全业务链条的对标引领机制；精准创值——187个一线创效案例覆盖全业务链条；持续进位——“四个一”本身就是持续进化的机制，产量连续五年创历史新高。

七、三全价值流视角

中海油在**客户全体验周期价值流**（产量连创新高、保障能源客户需求）、**全产业链价值流**（从供应商到客户的产业链协同）、**企业全面价值流**（业财一体化平台打通财务与非财务价值）三个维度均实现了突破。

案例 3

国能朔黄铁路发展有限公司 —— 聚焦“五个价值”驱动，打造重载铁路价值创造示范样板

一、企业做了什么？

朔黄铁路是我国西煤东运第二大通道，正线总长**594公里**，承担着国家能源保供的重要战略使命。朔黄铁路以“增加值、功能价值、经济增加值、战略性新兴产业收入与增加值占比、品牌价值”五个价值为导向，开展价值创造行动：

第一，以“五个价值”为牵引，明确价值创造方向。在“增加值”维度对标全球一流重载铁路的运输效率与盈利水平；在“功能价值”维度对标国家能源保供体系中的战略支撑作用；在“经济增加值”维度对标行业资本回报率；在“战新产业”维度对标智慧重载、绿色重载的技术前沿；在“品牌价值”维度对标行业标杆品牌影响力。

第二，构建“两横一纵、多业务协同”的数智朔黄生命体。“两横”：经营管控计划+按图运营计划；“一纵”：精益管理；“多业务协同”：打破业务壁垒，实现跨部门协同创效。

第三，推动两大转型：由传统重载向智慧重载转型（成功开行我国首列**无人驾驶重载列车**）；由单一煤运功能向综合多元业态转型（拓展新能源运输、智慧物流等新业态）。

二、达成了什么目标？

- 2024年利润总额**88.17亿元**，全员劳动生产率**195.32万元/人**
- 成功开行我国首列**无人驾驶重载列车**，平均牵引能耗降低**2.9%**，每年节省人力成本约**1200万元**
- 发布我国首套重载铁路**智能运维系统**，基础设施质量提升20%以上
- 2024年在节约投资**3.5亿元**的情况下，设备质量达到历史最优

三、具体还原：他们是怎么做到的？

无人驾驶重载列车项目启动时，内部争议很大——“重载列车必须有人驾驶”，这是几十年的行业铁律。朔黄铁路的团队没有直接否定这个铁律，而是追问了一个更根本的问题：“为什么必须有人驾驶？人的核心价值是什么？”答案是：人做的事情是监控异常、应对突发状况。那么，如果技术可以承担这些功能呢？项目团队选了一条线路先行试点——用实打实的数据说服了最怀疑的人：能耗降低2.9%、人力成本节省1200万。

四、底层逻辑

朔黄铁路的底层逻辑是**"五个价值引领+数智化转型+双重使命驱动"**——不只看"赚了多少钱"，还看"为国家做了什么""为未来布局了什么""品牌价值多少钱"。

五、经验与教训

- **可借鉴经验：**①"五个价值"是最精准的对标引领框架；②"两横一纵"体系实现了从战略到执行的精准穿透；③用试点的实际成果打破内部对新技术的质疑——**数据是最好的说服工具。**
- **教训：**转型初期曾面临"智慧重载"与"传统运营"的路线之争。**解决方式：选一条线路先行试点，用数据说服团队——对标引领不仅是外部对标，更是内部新旧思维的"对标"。**

六、三全方法论点评

对标引领——"五个价值"从五个维度分别设定对标目标；精准创值——"两横一纵"体系实现了从战略到执行的精准穿透；持续进位——从传统重载到智慧重载、从单一煤运到综合多元。

七、三全价值流视角

朔黄铁路最大亮点在**全产业链价值流**——作为国家西煤东运第二大通道，拉动整个能源产业链的效率提升。"五个价值"与**企业全面价值流**高度一致：不仅要算"经济账"，还要算"战略账""社会账"。

案例 4

大庆油田有限责任公司 —— 以科技驱动高质量发展，用创新锻造新质生产力

一、企业做了什么？

大庆油田面对“双特高、后油藏、非常规”的发展实际，以开启“**第二曲线**”为整体发展战略，聚焦古龙页岩油这一战略性突破方向：

第一，原创理论突破。原创页岩油“**加氢生烃、复合成孔、纳米聚油**”的原油源储原位富集机制，从根本上回答了“页岩油在哪、甜点在哪、怎么采”三个核心问题，估算资源量**142亿吨**。

第二，关键技术迭代。坚持“试验先行、逐级扩大、规模应用”的开发秩序，通过大量对比试验迭代定型关键技术。

第三，体制保障到位。将古龙页岩油开发列为“**1号工程**”，成立公司主要领导任组长的领导小组，举全油田之力集中资源攻关。

二、达成了什么目标？

- 从申报的**490个**典型经验中脱颖而出，成为中国石油**唯一**入选国资委价值创造行动优秀案例的企业
- 古龙页岩油关键油层年产量连续翻番，用5年时间实现年产量从“**0**”到“**100万吨**”的跨越
- 累计取得科技成果**1.1万余项**，荣获1次国家自然科学一等奖和3次国家科技进步特等奖

三、具体还原：他们是怎么做到的？

大庆油田在页岩油开发初期走过一段弯路：照搬北美海相页岩油的技术路线，结果“水土不服”——松辽盆地是陆相沉积，地质条件完全不同。团队被逼回到原点——重新研究松辽盆地的地质特征，经过数千次实验，原创了“加氢生烃、复合成孔、纳米聚油”理论。一位参与研发的工程师回忆：“那段时间，我们不是在做‘改进’，而是在重新回答一个最基础的问题——页岩油到底是怎么形成的？答案搞清楚了，后面的事就顺了。”

四、底层逻辑

大庆油田的底层逻辑是“**理论突破+技术迭代+体制保障**”——先搞清“资源在哪、甜点在哪”，再通过大量对比试验迭代定型开发技术，最后以“1号工程”的体制保障快速推进。

五、经验与教训

- **可借鉴经验：**①原创理论突破是“第二曲线”的前提；②“试验先行、逐级扩大”的技术迭代节奏，既保证风险可控又保证推进速度；③“1号工程”的体制保障确保了资源集中。
- **教训：**初期借鉴北美海相页岩油技术路线“水土不服”。**对标不能停留在“别人怎么做”，要追问“为什么别人这么做”“我们自己应该怎么做”——对标是学习的起点，不是学习的终点。**

六、三全方法论点评

对标引领——不是“抄”北美页岩油的做法，而是对标“如何实现理论突破”这一更高层次的目标；精准创值——古龙页岩油是“聚焦打透”的教科书级案例；持续进位——“第二曲线”本身就是持续进位的战略表达。

七、三全价值流视角

大庆油田在**客户全体验周期价值流**（保障国家能源安全）和**全产业链价值流**（页岩油开发带动地质勘探、钻井、压裂、装备制造等全产业链升级）两个维度表现突出。

案例 5

成都飞机工业（集团）有限责任公司 —— 聚智创新增活力，勇当新时代航空强国排头兵**一、企业做了什么？**

成飞集团聚焦创新驱动，开展价值创造行动：

第一，构建梯度化、层次化、递进式的科技创新顶层推动机制。搭建“国家级+省部级+市区级+校企级+公司级”多层次创新平台体系。

第二，创新采用“单透”模式——军工技术双向转化的突破性机制：

- **在需求侧：**将装备研制需求提炼为共性技术问题，面向全社会发布“揭榜挂帅”需求清单，引入外部创新力量参与攻关。
- **在供给侧：**将成熟技术进行背景“脱敏”，向社会进行成果转化。技术“拿出去”——让军工技术产生更大的社会价值和经济价值。

第三，持续加大研发投入。研发投入持续增长，2023年超过**40亿元**。

二、达成了什么目标？

- 营业规模进入世界航空航天企业**前30强**
- 通过“单透”模式累计实现**35项**成果现场应用，对外成果转化**1000余万元**
- 有效发明专利拥有量突破**1800件**
- 发布1项国际标准，稳步推进2项国际标准制修订

三、具体还原：他们是怎么做到的？

军工企业做创新，最大的痛点是“保密”。很多技术明明可以民用，但涉及军事背景，无法直接转化。“单透”模式解决了这个问题——供给侧对成熟技术进行背景“脱敏”，去掉军事背景后，技术的商业价值依然存在。同时，在需求侧将装备研制需求提炼为共性技术问题，面向全社会发布“揭榜挂帅”需求清单。一位参与过“单透”项目的工程师这样描述：“过去我们像在一个封闭的实验室里埋头苦干，现在可以把一部分需求‘脱敏’后发出去，让最懂的人来帮忙。”

四、底层逻辑

成飞的底层逻辑是“**开放创新+军民融合+平台生态**”——军工企业不搞“闭门造车”，而是通过“单透”模式让外部创新力量参与进来，同时把军工技术向民用转化，形成“内外双循环”的创新生态。

五、经验与教训

- **可借鉴经验：**①"单透"模式打破了军工企业"创新孤岛"；②多层次创新平台体系让不同类型的创新都能找到合适的土壤；③持续高研发投入（40亿+/年）是创新的物质基础。
- **教训：**军工技术的"脱敏"周期过长，导致成果转化效率偏低。**解决方式：**建立"技术脱敏预审机制"——在技术研发阶段就同步进行脱敏评估。

六、三全方法论点评

对标引领——对标"世界航空航天企业前30强"的规模位次；精准创值——"单透"模式精准识别了两个价值洼地；持续进位——从国内领先到世界前30强，从参与标准到主导标准。

七、三全价值流视角

成飞在**全产业链价值流**（"引进来"打通了产业上游的创新资源）和**企业全面价值流**（"拿出去"打通了成果转化通道）两个维度实现了双向打通。

案例 6

东方锅炉股份有限公司 —— 从“管控型”到“价值创造型”的组织转型

一、企业做了什么？

东方锅炉以“人人都是价值创造中心”为核心理念，构建“一全三能”新型经营责任制：

第一，“一全”——契约化体系全覆盖。从董事会到经理层到中层到一线员工，每个岗位都有明确的价值创造契约。

第二，“三能”——干部能上能下、员工能进能出、收入能增能减。通过市场化机制让价值创造者得到回报、不创造者受到约束。

第三，“一业一策”的精准指标体系。从经济价值、战略价值、社会价值三个维度设置**20个**量化指标。

第四，以PDCA循环为科学实施路径。构建顶层设计、措施制定、检查复盘、持续改进的全流程闭环管理体系。

第五，三层契约传导机制。董事会→经理层（任期契约）→中层（1+1+3管理）→子企业（约束红线）。

二、达成了什么目标？

- 入选**提升治理效能领域六大优秀案例之一**
- 2025年度国企改革“双百行动”专项考核**连续三年获评标杆**
- 战新产业蓬勃发展、技术创新成果丰硕、“三化”工程涌现新成果

三、具体还原：他们是怎么做到的？

东方锅炉推行“一全三能”时，面临一个典型的国企改革难题——“契约化”在推行初期，不少中层管理者认为这是“上面推责任”的表现。东方锅炉的解法是：不搞“一刀切”全面铺开，而是先选一个部门做试点。试点部门用6个月跑通了“契约签订→目标达成→考核兑现”的完整闭环，用实际成果证明了契约化的价值。先行先试的部门负责人说：“以前大家觉得签契约是‘上面压任务’，跑完一轮才发现，契约其实是‘自己给自己定目标、自己给自己争取回报’。”

四、底层逻辑

东方锅炉的底层逻辑是**"人人都是价值创造单元+契约化+市场化"**——不是"领导让我创造价值",而是"每个人都是自己的价值创造中心"。

五、经验与教训

- **可借鉴经验**: ①"一业一策"指标体系避免了"一刀切"考核的弊端; ②三层契约传导机制层层压实责任; ③"三能"机制打破了国企"铁交椅、铁饭碗、铁工资"的惯性; ④PDCA闭环确保了机制持续迭代。
- **教训**: 推行初期中层管理者认为"契约化"是"上面推责任"。**解决方式**: 先做"试点部门"再全面推广, 让先行先试的部门用实际成果说话。

六、三全方法论点评

东方锅炉是全员价值创造的典范——"一全"对应"全员", "三能"对应"激励机制", "一业一策"体现了对不同业务价值创造逻辑的尊重。

七、三全价值流视角

东方锅炉是**客户全体验周期价值流** ("一业一策"让不同业务板块精准服务各自客户群体)、**全产业链价值流** (战新产业蓬勃发展带动产业链升级)、**企业全面价值流** (从经济、战略、社会三个维度设置20个量化指标) 三全贯通的典范。

案例 7

贵州磷化（集团）有限责任公司 —— 组织创新驱动转型升级

一、企业做了什么？

贵州磷化集团聚焦创新驱动，构建“1+1+7+N”组织体系——1个工作专班、1个专班办公室、7个行动小组、“N”个项目组。聚焦7个领域提出**30条**具体工作措施。统筹国际国内两大市场，提升战略采购能力实现“降本、保供、强链”，全年节约采购成本超**4亿元**，节约物流成本**7000万元**。大力推进“两非”“两资”清理处置，处置低效无效资产**30.21亿元**。积极推进智能制造、智慧矿山建设，在AI大模型应用方面进行了探索实践。

二、达成了什么目标？

- 2024年工业总产值**583亿元**，销售收入首次突破**600亿元**大关
- 利润总额**34亿元**、应交税费**41亿元**

三、具体还原：他们是怎么做到的？

贵州磷化面临的问题是几乎所有大型国企都会遇到的：战略方向定了，目标也分解了，但“谁去推、谁去管、谁去落地”始终没有明确的组织保障。价值创造行动容易沦为“领导小组挂名、各部门各管一摊”的形式主义。贵州磷化的解法是“1+1+7+N”：1个工作专班统筹全局——确保“有人管”；1个专班办公室日常协调——确保“有人推”；7个行动小组对应7个业务领域——确保“有人干”；N个项目组负责具体落地——确保“有人落”。三层穿透，让战略不再是“挂在墙上的口号”。

四、底层逻辑

贵州磷化的底层逻辑是“**体系化组织+精准化管控+智慧化赋能**”——通过“1+1+7+N”组织体系确保价值创造有人管、有人推；通过战略采购、物流优化、资产清理实现精准降本；通过智能制造、智慧矿山、AI大模型应用实现数字化转型。

五、经验与教训

- **可借鉴经验**：①“1+1+7+N”组织体系实现了战略到项目的三层穿透；②战略采购节约4亿+、物流节约7000万+、资产处置30亿+——每个方向都有精准的量化目标；③“两非”“两资”清理为资产质量优化提供了范例——**减负也是创效**。

六、三全方法论点评

对标引领——7个领域30条措施，每个领域都有明确的对标目标和行动方案；精准创值——战略采购、物流优化、资产清理，每个方向都有精准的量化目标；持续进位——销售收入首次突破600亿元，实现了规模进位。

七、三全价值流视角

贵州磷化在**全产业链价值流**（战略采购“降本、保供、强链”强化了产业链话语权）和**企业全面价值流**（“两非”“两资”清理处置低效无效资产30.21亿元，优化了企业资产质量）两个维度成效显著。

第三部分：三个特色案例简析

简析 1

上海外高桥造船有限公司 —— 研制国产大型邮轮，摘取造船业皇冠上最后一颗“明珠”

核心亮点：从首艘“爱达·魔都号”到第二艘“爱达·花城号”，实现从“0到1”的突破和“从1到N”的跨越。大型邮轮被称为“造船业皇冠上最后一颗明珠”，建造难度极高。外高桥造船的选择是：先通过国际合作“学会怎么做”，再通过自主研发“做出自己的”。

最可借鉴的一点：“引进消化吸收再创新”是一条被验证的可行路径——先学会、再掌握、再超越。从“1到N”的规模化是价值放大的关键——首艘解决“有没有”，系列化解决“好不好、贵不贵”。

简析 2

中国长江电力股份有限公司 —— 践行使命，争当落实国家战略的“排头兵”

核心亮点：运营管理三峡、葛洲坝、溪洛渡、向家坝、乌东德、白鹤滩六座世界级水电站，总装机**7179.5万千瓦**。世界最大清洁能源走廊全面建成，六库联调格局形成。2023年发电量超**2760亿千瓦时**，创历史新高。

最可借鉴的一点：“大国重器”的价值创造不限于经济效益，还在于防洪、航运、生态等多维度的“功能价值”——**国企的价值创造要算“综合账”，不能只算“经济账”**。六库联调的联合调度能力实现了“1+1>2”的协同效应。

简析 3

国网湖北省电力有限公司 —— 打造农村能源革命“湖北样板”

核心亮点：在恩施州巴东县土店子村开展试点，构建“新能源开发利用+污废物循环利用+产业带动”新模式。通过捐建光伏电站、管好收益资金，形成滚动发展的“阳光”帮扶长效机制。

最可借鉴的一点：传统帮扶是“输血”——给钱给物，一次性的；而“农村能源革命”是“造血”——通过能源革命让乡村产生持续收益，再用收益投入更多公益事业。**不是“做公益赔本”，而是“做公益也有经济回报，再用回报做更大的公益”**。

第四部分：40个案例的共性规律与启示

以下规律基于全部40个国资委优秀案例的系统归纳

4.1 对标引领的四种模式

模式一：领跑者指标牵引型（代表：秦山核电）——设定世界一流的具体量化指标→建立常态化对标机制→识别差距→专项改进→达成目标→设定更高目标。核心特征：以“领跑者”为终局目标，以终为始倒推行动。

模式二：五个价值导向型（代表：朔黄铁路）——从“增加值、功能价值、经济增加值、战新产业占比、品牌价值”五个维度分别设定对标目标→形成多维立体的对标坐标系。核心特征：不单看一个维度，而是五维立体对标。

模式三：指标体系驱动型（代表：中海油）——从3000余个基础指标中精选核心指标→70%指标实现各层级通用→横向覆盖8个部门、纵向贯通10家分/子公司。核心特征：指标体系就是对标体系，指标层层穿透到每一个岗位。

模式四：行业位次攀登型（代表：成飞集团、东方锅炉）——以行业排名为目标→从国内领先到世界前30强→从“跟跑”到“并跑”再到“领跑”。核心特征：对标目标就是“行业位次”——以位次跃升衡量对标成效。

4.2 精准创值的五个切入点

切入点一：流程优化——秦山核电将大修工期从30天压缩到20天，本质是流程的精准优化。

切入点二：指标穿透——中海油从3000余个基础指标精选82个顶层指标，实现指标的精准穿透。

切入点三：技术突破——大庆油田古龙页岩油、朔黄铁路无人驾驶，都是技术层面的精准突破。

切入点四：机制创新——成飞“单透”、东方锅炉“一全三能”，都是机制层面的精准创新。

切入点五：生态构建——国网湖北电力、华润三九，都是产业生态层面的精准布局。

4.3 持续进位的三条路径

路径一：从达标到创标（代表：秦山核电）——达标→达到国家基准/行业平均水平；创标→逼近物理极限/成为行业标准定义者。

路径二：从单一到多元（代表：朔黄铁路）——从单一煤运功能→综合多元业态；从传统重载→智慧重载。

路径三：从管控到价值创造（代表：东方锅炉）——从"管控型组织"→"价值创造型组织"；从"领导让我干"→"我要干"。

4.4 本源创新的四种类型

类型一：理论突破型（代表：大庆油田）——回归基本原理，原创"加氢生烃、复合成孔、纳米聚油"理论，从根源上突破。

类型二：机制设计型（代表：成飞集团、东方锅炉）——回归"创新的本质是知识流动"、"组织的本质是价值创造"的基本原理，重新设计游戏规则。

类型三：技术重构型（代表：朔黄铁路）——回归"运输的本质是安全、准时、高效"的基本原理，从根源上重构技术路线。

类型四：模式创新型（代表：国网湖北电力）——回归"乡村振兴的本质是让乡村具备自我发展能力"的基本原理，设计可持续新模式。

4.5 硬核创效的三重境界

第一重：目标绝不模糊——秦山核电的"零非停"目标、中海油"挖潜降本近300亿元"的量化承诺。

第二重：过程绝不将就——秦山核电620余项风险逐一识别、2000余份规程逐一修订；大庆油田"试验先行、逐级扩大"的技术迭代。

第三重：结果绝不虚报——秦山核电30台次WANO满分；中海油指标自动化率从6%到76%——以数据证明、以结果说话。

4.6 快速进位的三条路径

路径一：指标进位（代表：中海油）——指标自动化率从6%到76%、产量连续五年创历史新高。

路径二：规模进位（代表：大庆油田）——页岩油年产量从"0"到"100万吨"。

路径三：能级进位（代表：东方锅炉）——从"管控型"到"价值创造型"的组织转型。

4.7 统筹创效的三种模式

模式一：组织统筹型（代表：贵州磷化）——“1+1+7+N”组织体系——7个行动小组对应7个业务领域，形成“战略→业务→项目”的三层穿透。

模式二：体系统筹型（代表：中海油）——“四个一”体系横向覆盖8个总部部门、纵向贯通10家分/子公司——统一语言、统一数据、统一节奏。

模式三：平台统筹型（代表：成飞集团）——多层次创新平台体系，让不同层级、不同类型的创新都能找到合适的平台支撑。

第五部分：国企推进价值创造行动实战指南

5.1 方向选择：以"五个价值"为引领

40个案例表明：方向清晰，是一切价值创造的前提。对照六个领域，选择1-2个与企业战略最契合的领域作为主攻方向，不要"六个领域全面铺开"。

行动建议：聚焦1-2个领域集中突破，而非"全面铺开"。

5.2 指标体系：建立三层体系

40个案例表明：没有指标体系，就没有对标的"尺子"。

- **战略层**（公司级）："领跑者指标" "五个价值"等顶层目标
- **业务层**（部门/板块级）："一业一策"差异化指标
- **执行层**（班组/岗位级）：一线创效指标、日看板指标

行动建议：先建立公司级"领跑者指标"（3-5个），再分解到业务层，最后下沉到执行层。

5.3 精准创值：诊断→聚焦→打透

第一步：诊断——花1-2个月做系统诊断，从"三全"价值流视角识别创效爆点。

第二步：聚焦——选2-3个创效空间大、战略关联度高、可快速见效的突破点。

第三步：打透——集中资源反复迭代，不做到极致不罢休。

行动建议：不要一次启动超过3个重点创效项目。多线作战=全面平庸。

首个创效项目应优先选择3个月内可见量化成果的突破点（如秦山核电大修工期优化），以速赢建立全员信心。

5.4 长效机制：让价值创造“自己转”

- **激励约束机制**（参考东方锅炉“三能”机制）——让创造价值的人得到回报
- **闭环管理机制**（参考中海油“四个一”、东方锅炉PDCA）——让价值创造持续迭代
- **动态刷新机制**（参考秦山核电常态化对标）——让目标不断升高、体系不断进化

行动建议：先建立激励约束机制（3个月见效），再完善闭环管理机制（6个月成熟），最后形成动态刷新机制（1年制度化）。

5.5 项目执行层面：本源创新+硬核创效+快速进位

本源创新：每个项目启动前，做“本源创新三问”——“这个问题的根源是什么？”“行业惯例背后的基本原理是什么？”“有没有从根源重新设计的可能？”

硬核创效：设定“目标绝不模糊、过程绝不将就、结果绝不虚报”的三重标准。

快速进位：建立“阶段成果→复盘固化→下一轮跃升”的螺旋上升机制。

5.6 企业治理层面：统筹创效+稳增智进

统筹创效：多项目并行时，建立统一组织、明确方向、精配资源、辅导促成、复盘迭代机制。

稳增智进：建立战略执行×双绩驱动×智能进化的增长底盘。

5.7 达标是底线·创效是增值·进位是变强·创标是引领

达标是底线——完成任务是基本底线；**创效是增值**——创造增量才是真增值；

进位是变强——推动跃升才是真变强；**创标是引领**——重新定义标准才是真引领。

四者的关系：不是时间顺序，而是**同一个行动中的四个层次**——一个优秀的价值创造项目，应当同时做到“达标（守住底线）+创效（创造增量）+进位（推动变强）+创标（重新定义标准）”。

行动建议：对照四个层次，审视当前价值创造行动——存量业务是否创造了增量？核心指标是否在向行业标杆靠近？基础工作是否守住了底线？是否在向定义行业标准的方向迈进？

第六部分：价值交付·从认知到结果的护航体系

——您的价值创造加速器

6.1 五阶落地路径

基于40个优秀案例的共性规律和三全创效进位方法论，价值创造行动的落地可遵循“五阶路径”：

阶段	定位	核心任务	关键产出
一阶（3月）	统一认知，点燃火种	统一认知，构建体系，试点创效，提振士气	核心团队认知对齐，试点项目拿到速赢成果
二阶（6月）	以点带面，全面开花	轮训骨干，以点带面，全面创效，多点开花	骨干队伍掌握方法论，各业务单元全面启动创效
三阶（9月）	标杆复制，持续进位	标杆班组，快速复制，持续进位，达到一流	标杆经验标准化，全员创效能力跃升
四阶（12月）	战略强化，底盘夯实	强化战略，优化执行，稳增智进，夯实底盘	战略执行系统优化，增长底盘稳固
五阶（3年）	模式输出，品牌引领	优化管理，形成模式，对外输出，提升品牌	方法论体系化，对外输出能力，品牌价值提升

实施节奏：一阶引进训战项目，快速出效果。二三阶可内部复制方法，全面提升。四阶可再次训战，夯实增长基础。长期陪跑，可加速成长，甚至共同对外输出管理。

6.2 谁陪企业走完这条路？

20余年实战经验，200+企业验证，累计创效超百亿元

杨天河 | 三全创效进位体系开创者 · 三全创效进位研究中心主任 · 创效进位实战陪跑教练

作为“三全创效进位体系”的开创者，杨天河老师深耕价值创造领域20余年，原创以“三全价值流”为心法、“五大方法论”为打法的三全创效进位系统。该系统已在二十余个行业的**200+大中型企业**中得到验证，客户累计年化创效突破**100亿元**。

不同于传统"讲完即走"的培训模式，杨天河老师以**"实战陪跑"**为核心定位——从认知对齐到方案共创，从项目陪跑到效果兜底，全程紧盯变化、督导优化、力争培育标杆，确保客户不仅"学到方法"，更"拿到结果"。

核心交付承诺：3个月出成果，未达标免费复训，直到达标为止。

6.3 分层训战课程矩阵

课程	定位	匹配路径
一阶·破冰破局：对标创效进位3天训战营	统一认知、搭建长效创效体系、现场产出创效项目方案	匹配一阶
二阶·全面复制：三核创效共创轮训营	批量赋能中基层骨干，全域多点落地创效项目	匹配二三阶
三阶·长效增长：稳增智进战略执行力训战营	夯实企业增长底盘，搭建可持续进位管理体系	匹配四阶

路径匹配：一阶训战快速破局 → 二三阶内部复制方法论 → 四阶进阶训战夯实增长底盘 → 长期陪跑加速成长，共同对外输出。

6.4 项目核心交付特色

三大交付特色

AI现场共创 → 90天陪跑 → 效果兜底

- 1. **AI现场共创**——输出咨询级可落地创效方案，而非"课堂作业"
- 2. **训后3个月全程陪跑督导**——按月复盘跟进落地，确保"学了能落地"
- 3. **效果兜底承诺**——未达成预期可免费复训辅导

6.5 分层行动引导

给企业决策者：

不要先建体系再等结果——用一次穿透去"长"出体系。秦山核电从"领跑者指标"穿透，中海油从"四个一"穿透，大庆油田从"1号工程"穿透——都是先打透一个点，再长出体系。体系的价值不在"完整"，而在"下一轮穿透的起跑线比上一轮更高"。

给培训/咨询机构：

内训采购不是"买课程"，是"买解决方案"；不是"请人来讲课"，是"请人来拿结果"。

选讲师看"当下能打"——理念契合、有系统方法论、有实战经历、能兜底效果。

交付是"边讲边练产出方案+周督导+月复盘+季度验收"。

验收是"业务结果是否改善"，而非"满意度评分"。

附录：40个优秀案例总览表

40个案例中，中央企业所属企业31个、地方国有企业9个。

领域	序号	企业	案例主题
提高效率效率	1	中核核电运行管理有限公司	以"领跑者"指标为牵引，创造世界一流核电运营业绩
	2	中国海洋石油有限公司	聚焦提升效率效益，构建"四个一"价值创造长效机制
	3	新加坡大士能源公司	聚焦价值创造，打造新加坡最具竞争力综合能源企业
	4	国能朔黄铁路发展有限公司	聚焦"五个价值"驱动，打造重载铁路价值创造示范样板
	5	安徽海螺集团有限责任公司	改革创新谋发展，真抓实干拓新篇
	6	山东华鲁恒升化工股份有限公司	华鲁恒升"精"心打造核心竞争力

创新驱动发展	1	成都飞机工业（集团）有限责任公司	聚智创新增活力，勇当新时代航空强国排头兵
	2	杭州海康威视数字技术股份有限公司	以数智创新构建数字时代的核心竞争力
	3	大庆油田有限责任公司	以科技驱动高质量发展，为老油田加速上扬成长"第二曲线"
	4	中国移动通信有限公司研究院	健全原始创新制度安排，激发创新策源强劲动力
	5	上海飞机设计研究院有限公司	强化创新主体作用，加快实现大飞机高水平自立自强
	6	中广核工程有限公司	创新驱动打造"华龙一号"国家名片
	7	京东方科技集团股份有限公司	构筑完善创新生态，赋能企业高质发展
	8	贵州磷化（集团）有限责任公司	聚焦创新驱动开展价值创造，打造转型升级新动能
落实国家战略	1	上海外高桥造船有限公司	心怀国之大者，研制国产大型邮轮
	2	胜利油田分公司	增强核心价值，全力保障能源饭碗端得更稳更好
	3	国家管网集团建设项目管理分公司	建设中俄东线，加快织密织牢"全国一张网"
	4	中国长江电力股份有限公司	践行使命，争当落实国家战略的"排头兵"
	5	五矿邦巴斯矿业公司	打造世界一流海外旗舰矿山
	6	中国南水北调中线有限公司	以价值创造为统领，扛牢保障国家水安全职责使命
	7	华润三九医药股份有限公司	全力推进中药产业链建设，持续增强核心功能
	8	深圳市创新投资集团有限公司	聚焦主业服务创新，打造世界一流风险投资机构

提升 治理 效能	1	广西电网有限责任公司	打造现代企业治理"广西电网实践"
	2	东方锅炉股份有限公司	"人人都是价值创造中心"——"一全三能"新型经营责任制
	3	中储粮油脂有限公司	聚焦公司治理，强化价值创造，赋能一流油脂油料储备企业建设
	4	北京全路通信信号研究设计院	以市场化经营机制改革跑出高质量发展"新速度"
	5	中交路桥建设有限公司	全力建设科学理性高效董事会
	6	甘肃省电力投资集团	坚持"三个统一"，深入推进公司治理体系和治理能力现代化
加快 可持 续发 展	1	中国航天科技集团第一研究院	深入实施新时代人才强企战略，建设高水平航天人才队伍
	2	中国航天三江集团有限公司	系统推进"引、育、用、留"全链条发力
	3	株洲时代新材料科技股份有限公司	聚焦主责主业优化布局，多点发力加快企业发展可持续
	4	中国西电电气股份有限公司	打造人才聚集强磁场，锻造电气装备大国重器
	5	湖北文化旅游集团有限公司	践行ESG理念赋能可持续发展
	6	天津渤海化工集团有限责任公司	探索实施自主人才培养体系
推动 共建 共享	1	国网湖北省电力有限公司	打造农村能源革命"湖北样板"
	2	华电西藏能源有限公司	坚持党建引领，深化共建共享，全方位赋能藏区乡村振兴
	3	黄河上游水电开发有限责任公司	特色帮扶促团结，以共建共享助力青海国家清洁能源产业高地建设
	4	中国能建西北电力设计院	聚焦精准帮扶，绘就乡村振兴"新画卷"
	5	中国安能第三工程局	聚焦增强核心功能，发挥应急救援国家队和主力军作用
	6	秦皇岛港股份有限公司	以绿色转型推进价值创造，打造全国首家"五星级"绿色港区

精准创值 · 以果跃升

让有限资源，创引领性发展

创效进位 = 对标引领 × 精准创值 × 持续进位

四层境界：达标是底线 · 创效是增值 · 进位是变强 · 创标是引领

杨天河 | 三全创效进位体系开创者

价值创造实战专家 | 创效进位陪跑教练

20年咨询培训经验 | 服务200+企业 | 助力企业累计创效超百亿元

版权所有：杨天河 | 三全创效进位研究中心