

14th

国家级 企业管理创新成果 2008

The National Enterprise
Management
Modernization Innovation Achievement

全国企业管理现代化创新成果审定委员会 编
中国企业联合会管理现代化工作委员会



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

国家级企业管理创新成果

(第十四届)

全国企业管理现代化创新成果审定委员会
中国企业联合会管理现代化工作委员会

编

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

国家级企业管理创新成果. 第十四届/全国企业管理现代化创新成果审定委员会, 中国企业联合会管理现代化工作委员会编. —北京: 企业管理出版社, 2008. 3

ISBN 978-7-80197-948-3

I. 国… II. ①中… ②中… III. 企业管理—经验—中国—2007
IV. F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 025738 号

书 名: 国家级企业管理创新成果(第十四届)

作 者: 全国企业管理现代化创新成果审定委员会 编
中国企业联合会管理现代化工作委员会

责任编辑: 刘刚 周蕊 田立东 张文彬

书 号: ISBN 978-7-80197-948-3

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68435831

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 精美彩色印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 787 毫米×1092 毫米 16 开 93.25 印张 1722 千字

版 次: 2008 年 3 月第 1 版 2008 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 100.00 元(上、下册)

(版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换)

积极推进管理创新 提高企业核心竞争力

张彦宁



张彦宁

全国企业管理现代化创新成果审定活动自1990年开展以来,一直致力于深入总结和推广我国企业管理创新实践经验,引导各类企业深化改革、加强管理,不断提高企业管理现代化水平,并构建起全国性推进企业管理的官、产、学合作平台。多年来,这项活动始终得到国务院有关部门、各地区经济主管部门和各类企业团体的大力支持,得到企业的积极响应和广泛参与,得到高等院校、科研机构 and 各方面专家的支持与帮助。经全国企业管理现代化创新成果审定委员会组织审定并发布的一千余项国家级企业管理创新成果,基本反映了不同时期我国企业的成功经验,对于推动企业管理创新起到示范作用,并丰富了企业管理科

学理论与实践。

2007年审定并发布的第十四届全国企业管理现代化创新成果共有149项,其中一等34项、二等115项。成果创造企业分布在25个省、自治区、直辖市,涉及各个行业和各种所有制类型。从总体上看,本届成果内容符合党和政府有关深化企业改革、加强企业管理的指示精神,包括了当前企业管理的各主要领域,反映了我国企业在管理创新方面取得的最新成就,代表了我国企业管理的先进水平和发展趋势,具有重要的示范作用和推广价值。通过管理创新,不仅提升了企业市场竞争力,也取得了显著的经济效益。据初步统计,按全国统一制定的成果效益计算办法核算,本届成果直接创造的经济效益累计约为1367亿元,其中2006年创造效益约为554亿元。

第十四届全国企业管理现代化创新成果主要包括:

一、加强节能减排管理,建设资源节约与环境友好型企业

企业在追求快速发展过程中,要树立可持续发展理念,构建资源化、减量化、再利用、再循环的技术支撑体系,形成有利于节约资源、保护环境的生产模

式、产品结构和组织制度,最大限度地节约资源、减少或消除企业生产经营活动对环境和社会的影响。近年来,为贯彻落实科学发展观,许多企业结合实际,加强节能减排管理,发展循环经济,探索建设资源节约与环境友好型企业。大庆油田有限责任公司坚持资源开发、能源节约与环境保护并重,通过开展重点技术突破,采取精细化管理,完善配套保障措施等,实施了符合大型油气田企业特点的立体化节能减排管理。四川省宜宾五粮液集团有限公司通过价值创新,采取资源链式开发,建立三级环境管理和能源管理网络,创建工业生态园区等,逐步构建了具有特色的循环经济体系。中海壳牌石油化工有限公司作为中外合资企业,在建设世界级规模的大型石化项目过程中,导入并全程贯彻经济、环境和社会各方面协调发展的理念,制定《环境与社会影响评价报告》和《环境与社会管理计划》,实施了新的建设项目管理模式。浙江八方控股集团作为民营控股公司,利用资本手段将各子公司打造成为一条产业链,将上游子公司排放的废弃物转化为下游子公司的原材料,并利用垃圾发电,基本解决了城市垃圾污染问题。

二、提升科技创新能力,完善企业创新管理体系

提高自主创新能力、建设创新型国家,是我国未来发展战略的核心,是提高综合国力的关键。企业作为建设创新型国家的决定性力量,必须有效发挥主体作用。为了提升科技创新能力,一些企业积极探索技术创新模式与路径,并推进技术创新与管理创新的有效结合。中国一航成都飞机设计研究所以关键技术为突破口,以研制的生命周期为主线,充分运用并行工程和流程管理等先进技术和管理手段,构建起卓有成效的敏捷高效研发体系,促进了我国空军装备现代化和航空工业的跨越式发展。中国移动通信集团广东有限公司以提升企业服务能力为导向,通过健全网络化的创新组织体系,构建规范的创新管理流程,建立三级创新评估体系等,打造全面创新体系,推进了产品创新、技术创新、管理创新。中国石化集团茂名石油化工公司在建设我国首座百万吨乙烯生产基地过程中,成功应用了中国石化自主创新的工艺技术,新乙烯装置设备国产化率达 87.8%,64 万吨大型裂解气压缩机组首次实现了我国自主设计和制造,并采用纵深参与、全过程限额控制、立体交叉施工等一系列精细化管理措施,节省了投资,实现了高速度建设、高标准中交、高水平开车。

三、开展价值链重构,培育市场竞争新优势

随着知识经济的发展,产业链的高附加价值正从制造环节向研发和服务领域转移。为了解决由于利润率逐渐降低而带来的发展危机,制造业企业必须大力推进商业模式创新,重构价值链,努力拓展服务领域,提高盈利能力。国内外企业都在根据实际情况,探索如何拓展服务领域、培育市场竞争新优势的有效途径。陕西鼓风机(集团)有限公司把握竞争主体正从企业个体转向企业群体

的新态势,根据客户需求和项目特征,与商业银行合作,为上下游客户提供跨地域的多种融资服务,推进产业配套和金融服务有机结合,形成了收益共享、风险共担、多方共赢、共同发展的新模式。上海三菱电梯有限公司以价值链管理为指导,在强化现有电梯生产制造优势的基础上,通过战略定位、组织与流程调整、营销服务网络建设等措施,不断向电梯设计、安装、维修、保养、旧梯改造、应急抢修等服务领域延伸,实现由单一生产制造向生产与服务并重的双轮驱动发展战略转型。

四、强调人文管理,不断提升企业软实力

应对日益激烈的市场竞争,企业不仅要善于把握机遇、发挥所掌握的技术和物质资源优势,还要依靠企业文化、劳动关系和谐等形成的软实力。软实力正成为企业提高核心竞争力的重要源泉,越来越多的企业开始探索提升软实力的途径。西安印钞厂在加强制度管理的基础上实施人文管理,强调以人为核心,针对不同层次、不同需求的员工实行人性化管理;以能力建设为基础,不断提升员工素质;以正激励为保障,建设自我超越型组织;以创建学习型组织为载体,推进自主管理;以企业可持续发展为目标,营造企业、员工和社会相和谐的命运共同体。青岛港(集团)有限公司在实现工作的标准化、规范化、制度化、流程化管理的基础上,强调以人为本、全员学习来提高团队战斗力,通过共建共享来构造凝聚全港力量的家庭亲和力,从而提升了企业的软实力。

五、实施“走出去”战略,开展跨国并购与有效运营

跨国并购是企业做大做强、参与国际竞争的重要方式,也是打造世界级企业的重要途径。通过跨国并购,企业可以更加有效地实现资源优化配置,获得国外市场和先进技术与管理、国际知名品牌及原材料,并减少贸易摩擦和关税壁垒。近些年来,我国企业积极实施“走出去”战略,注意把握经济全球化趋势,开展了一系列跨国并购活动。中国石油天然气集团 2005 年成功并购了哈萨克斯坦石油公司,中油国际(PK)有限责任公司在实现股权顺利交割的基础上,从中国石油海外业务整体发展战略出发,针对被并购企业业务复杂、生产困难、组织混乱、环境恶劣以及多元文化并存的现实情况,以建设“相互欣赏、享受工作”的新型文化为主线,调整管理架构,梳理业务体系,完善管理制度和流程,整合技术、销售、人力及文化等关键资源,改善与当地政府、合作伙伴、员工等利益相关者的关系,实现了平稳过渡和快速发展。中国水电建设集团国际工程有限公司创造的《基于集团优质资源共享的国际业务集成化经营》、安徽建工集团有限公司创造的《建筑企业跨国经营管理》等成果,在开展跨国经营方面做出了有效的探索。

六、构建内部控制体系,强化全面风险管理

随着市场环境的复杂化和竞争的加剧,企业面临的风险越来越高。同时,

各种规制也要求企业必须提高风险防范能力。COSO 制定了 ICIF 和 ERM 框架,美国国会颁布了《萨班斯—奥克斯利法案》,国务院国资委也出台了《中央企业全面风险管理指引》,要求或指导企业识别与评估风险、采取风险对策、实施监督并持续改进等。一些企业借鉴这些理论与政策,积极探索构建内部控制体系,加强全面风险管理。中国石油天然气股份有限公司健全工作网络,搭建内控体系框架,建立系统的控制规范,以点带面,分阶段逐步构建起涵盖经营管理各领域的内控体系并实现了有效运行,为企业规范、健康、持续发展提供了有利保障。中国广东核电集团有限公司通过建立三大体系、三种模式、三道防线,初步构建并实施了全面风险管理体系。中海油气开发利用公司通过健全母子公司管控模式,构筑风险管理的三道防线,完善内控体系和风险管理流程等,建立了风险管理的长效机制。

七、加强知识产权管理,推进自主品牌建设

加强知识产权管理、推进自主品牌建设是提升企业核心竞争力的重要基础,也是提高我国企业在国际产业分工中地位的根本途径。与国外大型跨国公司垄断大量技术专利、具有几十年甚至上百年品牌积累状况相比,我国企业自主知识产权较少、品牌基础相对薄弱。因此,我国企业迫切需要加强知识产权管理,注意品牌建设,努力实现从“中国制造”向“中国创造”的品牌经济飞跃。大唐移动通信设备有限公司在其自主开发的 TD-SCDMA 被国际电信联盟 (ITU) 接纳为世界第三代移动通信标准后,以中国第三代通信技术产业化为导向,开展了知识产权开发、保护、运营的全方位经营管理活动。红塔烟草(集团)有限责任公司针对品牌过多、市场占有率下降等问题,理清发展思路,通过采取准确的市场定位,加强技术创新,共建原料生产基地,搭建客户服务和市场推广平台,实施全流程标准化管理等一系列措施,提升了品牌价值。海亮集团有限公司以开拓国际市场为方向,以塑造高品质、高技术、高品格、高品位企业形象为主线,积极调整营销策略,培养忠诚品牌消费者,创立了良好的自主品牌形象,提升了产品价值和企业价值。

八、注重发挥人才作用,建立和完善企业人才评价体系

人才是现代企业竞争中最为关键的要素。如何客观、准确评价企业各类人才,衡量人才价值,既是当前企业管理中的热点、难点问题,也是进一步发挥人才作用、提升企业竞争力的必然要求。山东电力工程咨询院结合知识型企业的特点,坚持“留住关键、吸引骨干、兼顾一般、照顾弱势”的原则,构建职位、能力、业绩三方面评价相结合的人才价值体系,形成在岗位职系、人员层次、考核等级三个纬度上的动态管理机制,建立包括骨干保障金、股权和长线积分等措施的长效激励手段,充分调动各层次员工的积极性,形成员工与企业间利益趋同、风险共担的新机制,促进了企业与员工共同发展。中国大唐集团公司从自身管理

幅度宽、地域广、人员多的实际情况出发,建立和完善人才评价机构与制度,动态管理人才评价团队,确定量化为主的评价标准,利用现代化的信息技术手段开展远程评价,创建并实施了跨区域的全集团人才评价体系。

九、推进企业重组整合,实施集约化经营

重组整合是企业扩大经营规模、提升市场影响力和优化资源配置的重要途径。企业必须针对改革和发展过程中遇到的问题,不断进行重组整合,包括战略整合、业务整合、文化整合、管理整合等,从而增强实力,实现集约化经营。中国电信集团公司对主业上市后的辅业进行业务调整、资源整合、机制转换、商业模式创新等,充分挖掘存续资产中的业务优势,较好地解决了国有大型企业主业上市后的辅业生存和发展问题。成都宁江机床(集团)股份有限公司以改制为契机,实施以业务重组、体制调整与机制转换为主要内容的企业再造,实现了快速发展。鞍山钢铁集团公司系统整合钢铁主业,推进集团整体上市。上海闵行联合发展有限公司以土地资源充分有效开发为导向,根据产业、企业生命周期和土地资源可以重复使用的规律,对闵行开发区进行二次开发,走出了一条工业开发区集约化经营和高效利用土地的创新之路。

十、实施流程再造,推进企业管理变革

随着客户需求和市场竞争的不断变化,企业需要打造能够创造真正顾客价值的跨职能的企业流程,打造跨越企业边界的流程,以优化企业资源配置,提高资源利用效率与使用效益。一些企业突破以职能管理为中心的传统管理模式,开始探索以流程为中心的管理方式。中国移动通信集团公司克服历史遗留的分散运营体制的弊端,通过实施集中化管理变革,有效发挥了集中配置资源的优势。河南人民广播电台重新审视自身的功能与使命,通过转变观念、实施组织变革、开发新的服务产品、加强品牌建设等一系列变革,实现了由传统广播电台向多元复合化发展的现代媒体转变。成都飞机工业(集团)有限责任公司实施了航空业务领域的组织变革与流程优化,撤处建部并举,实现了由职能管理向流程管理的转变。湘潭钢铁集团有限公司在充分分析企业原有管理体制弊端的基础上,以实施 ERP 为切入点,开展了基于流程优化的管理变革,取得了显著的效果。

(全国企业管理现代化创新成果审定委员会主任)

企业可持续发展与管理创新

——正确处理企业可持续发展中的六个关系

蒋黔贵



蒋黔贵

我很高兴与大家在美丽的东京相聚，共同参加“第二十次中日企业管理讨论会”。二十多年来，在中日两国专家、企业家的共同努力下，我们围绕企业管理问题进行了二十次研讨交流，对加深彼此的了解和促进两国企业管理进步发挥了积极作用。随着中日两国的经济合作日益广泛，深入研究和了解两国企业经营管理的理念和方法，对双方都非常有益。本次讨论会以“企业可持续发展与管理创新”为主题，我想这应当是中日两国企业界、学术界都非常感兴趣的问题。进入新世纪，经济全球化趋势深入发展，科技进步更为迅速，市场环境瞬息万变，可持续发展不仅成为国际社会、各国政府和广大民众十分关注的问题，而且对企

业的影响也更为迫切和深远，成为众多企业孜孜以求的目标。

如何通过管理创新来推进企业可持续发展，我认为处理好以下六个方面的关系至关重要。

一、企业管理的民族性与世界性的关系

文化对企业经营和管理的作用力是最本质的和最持久的。管理理论和方法需要接受不同国家文化的内在主导性。企业要实现持续发展，就必须在本国文化框架中形成民族精神内核化的企业文化。

管理理论和实践活动在全球范围的迅速流动，使得企业管理的民族性和世界性问题成为企业可持续发展中的必然议题。

实践证明，管理是有两重性的，它不仅具有普遍性、科学性的一面，还有其特殊性、社会性的一面。这决定了它与技术和资本不同，存在着鲜明的地域、民族和文化差异。理性的科层组织产生于德国，创新的变革理论产生于美国，强调精神力量的企业文化和严细精益的管理风格诞生于日本，这里都包含着地域

与民族特色的必然性。理论界的一些专家将管理分为三个层面,技术或实践层面、制度层面以及文化层面。在这三个层面当中,技术或实践层面的普遍性是比较强的,比如平衡记分卡、ISO9000、六西格玛、5S等等,在任何国家的企业都可以适用,具有世界的通用性。而到了文化这个层面,则具有很强的民族性和地域性。即便是技术或实践层面的管理手段和方法,在向不同国家企业主动输出或被学习引进的过程中,也会和目标企业在文化、观念层面发生碰撞,处理不好就会发生“管理失灵”。将管理方法和工具与企业所处国家的文化进行融合,把管理的普遍原理和不同国家的具体国情相结合,是先进管理方法在国际化流动中的必然要求。这种融合不是“1+1”式的拼接,而是一个新的“冶炼”过程,最终的“产品”已经包含了企业所在国家的文化特色。

企业文化是企业在生存和发展过程中,形成的被广大员工认同、共享、维护的基本信念、价值观和方法论。文化对企业经营和管理的作用力是最本质的和最持久的,管理理论和方法要接受不同国家文化的内在主导性。企业要实现持续发展,就必须在本国文化框架中形成民族精神内核化的企业文化。在这方面,日本企业为我们做出了榜样。上世纪五、六十年代以来,日本企业在接纳西方管理理论和实践经验的同时,立足于自身文化根基,强调人的主动参与,倡导忠于企业、和谐一致、共存共荣的企业文化,从而独立构筑了一套适合自身文化的管理方式,如终身雇佣制、年功序列制、团队精神等,这些看似“背离”西方传统管理常规的独特方式,将丰田、索尼、松下、本田等推向了世界优秀企业排行榜的前列,并使西方开始研究和吸取日本的管理精华。

中华民族的文化源远流长,博大精深,蕴含着丰富的智慧和光辉的思想,但历史上大都是用于管理国家、治理社会。怎样将其用于企业管理,演绎成为企业文化,我们的实践时间还太短,还没有积累起足够经验。改革开放以来的二十多年中,中国企业的注意力更多还是学习和借鉴。在向先进国家学习方面,中国的企业是热心的、虔诚的。可以说,目前世界上流行的先进管理理念和方法,在中国都可以找到实践的案例。但是,怎样在学习的过程中积极消化他人经验,探索并建立承袭本民族文化特色的管理方式和风格?这方面,我们尚处于起步阶段。从改革开放二十多年的实践看,中国企业的发展路径和世界任何国家相比都有其独特性。我国是发展中国家,正处在经济转型时期,在工业化的进程中迎来了信息化,在市场化的进程中迎来了全球化,在追求利润的同时迎来了社会责任标准。我们的企业在发展过程中所遇到的相对集中的矛盾、困惑、阻力,以及最终取得突破的解决办法,都离不开中国国情的现实规定性。中华文化是世界上几个原生性文化之一,这种特征使中国人的思想和行为强烈地受着传统文化的制约和影响,中国企业和企业家在追求持续发展的实践中,已经开始注重从中国几千年的文明宝库中寻找文化遗产的支持。万向集团董事

局主席鲁冠球将“取之而有道,用之而欢乐”作为万向集团的经营哲学;海航集团董事长陈峰以“上善若水”的理念统领海南航空的现代企业制度,成功树立了“本土”性的企业文化;国酒茅台,飘香世界,已近百年,至今诚信恪守传统的“纯粮固态发酵酿造”工艺的精华,在整个生产过程中不加一滴添加剂,体现了中华文化中人和自然的完美结合,被誉为“文化酒”。这些都是好的例子。

二十多年前,中国企业联合会老会长袁宝华先生就提出了“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”的中国企业管理现代化方针。我们将遵照袁宝华先生的教导,一边学习,一边实践,一边总结,不断提高中国企业的现代化管理水平。

二、企业发展与自然环境的关系

企业是人类生态系统中的一环。在追求发展的过程中,企业必须注意保护自然环境、节约资源,维护与自然生态的平衡,否则难以实现可持续经营。

随着改革的深化,全球经济市场化程度在日益提高。但由于目前的市场核算体系不能充分反映商品中资源过度消耗和环境污染成本等原因,形成了经济发展与地球生态系统失衡的现象。要想减缓全球气温升高、冰川消融、海平面上升等生态变化,解决水、能源、原材料等供应日趋紧张的难题,企业必须下大力量调整与自然环境的关 系,努力降低对生态环境的破坏,发展循环经济,实现可持续发展。

中国尽管幅员辽阔,但人口众多,资源相对不足,环境承载能力弱。目前,人均淡水资源量仅为世界人均占有量的 1/4;人均耕地不到世界平均水平的 40%;石油、天然气、铁矿石、铜和铝土矿等重要矿产资源人均储量均大大低于世界平均水平。过去几十年,中国在实现工业化过程中虽然取得了很大成就,但经济的粗放式增长导致资源利用率低、环境污染的问题也很突出。全面建设小康社会,到 2020 年实现 GDP 比 2000 年翻两番,是新时期中国经济发展的战略目标。要实现这一目标,中国提出了坚持以科学发展观统领经济社会发展全局,走生产发展、生活富裕、生态良好的文明发展道路。

首先要求企业必须致力与环境友好相处。1993 年,中国开始推行清洁生产;1994 年,《中国 21 世纪议程》把推行清洁生产列入了可持续发展战略与重大行动计划中;2002 年正式颁布了《清洁生产促进法》。依法促进广大企业清洁利用矿物燃料,采用清洁生产过程,致力推出清洁产品,全面防止生态破坏和污染,改变传统的末端治理方式,将污染物最大限度地消除在生产过程之中。通过对中国开展清洁生产的 219 家企业的统计,推行清洁生产后,COD 排放量平均削减 40%以上,废水排放量平均削减 40%~60%,工业粉尘回收率达 95%。

为了解决资源不足的矛盾,我们的办法是开源节流。节约使用资源,创立节约型社会的理念正在深入人心。

节约资源在中国企业发展战略中被日益重视。中石油、鞍钢、宝钢、中铝、华能、一汽 6 家企业日前联合倡议,全面开展创建资源节约型企业的活动。内容包括建立由替代、减量、再利用、资源化、系统化等构成的技术支撑体系,推进产品结构和企业组织结构优化,形成有利于节约资源的生产模式,建立相应的效益评价体系和成本、物资管理制度等,拉开了全面降低能耗、水耗、物耗指标,提高资源利用效率,创建资源节约型企业的序幕。这股潮流已经波及到边远地区。内蒙古集宁市在建设热电厂的同时,投资兴建污水处理厂,将城市污水处理为中水用于发电;又投资兴建水泥厂,以煤电企业的炉渣、粉煤灰为原料生产水泥。在他们看来,没有废物,只有放错了地方的资源。

开发可再生能源。2005 年 2 月中国颁布了《可再生能源法》,用立法的形式引导全社会增强对风能、太阳能、水能、生物质能、地热能、海洋能等非化石能源的开发和利用。专家预计,到 2020 年,中国有可能把可再生能源的利用提高到一次能源总消费的 10%。中国企业也将此作为了一个新的投资领域。

世界自然基金会新近一项关于中国企业社会责任感的调查指出,超过半数的企业都表示环境保护是企业的核心价值观之一。中国核电行业第一家运营公司大亚湾核电站,从 1994 年投入运营以来,以“发展核电,造福人类”的社会使命为导向,执行核电企业纵深安全管理,把“安全第一”作为企业对大众、对社会的优先承诺,树立起社会责任高于经济目标,安全至高无上,人的生命至高无上的经营理念,并建立起一整套纵深防御的安全制度体系,超过其老师,进入世界核电安全先进行业,其三废排放也达到国际同类电站最好水平。他们的实践,得到了包括香港同胞在内的广大民众的认同、信任和支持,为中国核电工业可持续发展营造了良好的社会环境。近日,鞍钢等 100 多家中国企业发起“绿色中国企业论坛”,倡议企业走绿色发展道路。中国企业正在为实现自然环境和企业共同的可持续发展做出努力。

三、企业发展与社会的关系

企业不是独立于社会的个体,它是社会大家庭中的一员。只有保持整个社会的和谐和生机,企业才能实现持续发展。现在,最好和最成功的企业是与相关企业和社会各方合作最好的企业。

企业是社会组织体系中的一个成员,在承担提供产品和服务的同时,也承担着不可推卸的社会责任。企业作为社会的“公民”,必须与社会其他成员和谐共处。将社会责任变成商业惯例和企业家精神的重要内容,是企业获得持续成长的必要支撑。中国正在推进建立和谐社会,企业肩负着重要责任。

首先,要维护雇员的合法权益。企业内部劳动关系的和谐,既是社会稳定的重要保证,也是企业持续发展的前提条件。积极创造就业机会,不断改善雇员的工作和生活条件,是企业家的重要使命。中国的基本国情是,人均资源短

缺、资本稀缺、劳动力资源丰富,因而提供广泛的就业机会也是中国企业应该遵循的发展理念和公共责任。

以 SA8000 为代表的企业社会责任标准的积极意义在于,它显示了人类社会在物质文明进步与价值观念更新之间的平衡,是社会良知对资本权力的一种制约,企业应以此为载体践行对雇员的社会责任。中国企业正以积极的态度,对劳动用工、生产组织、薪酬支付、职业安全与健康等制度进行适应性变革,切实保障职工劳动权益,确保所生产的产品和提供的服务符合社会责任标准。

再有,要实现与利益相关者的合作共赢。当代市场经济理论中,融入了不少人文主义思想。赤裸裸的利益追求和你死我活的竞争方式已受到普遍质疑。在坚持市场竞争基本原理和规则的前提下,大家更期待一种“共存、共赢”的竞争结局。应该说这是人类文明进步的表现,也是企业追求持续发展的精神基础。以此为出发点,企业在处理利益相关者关系时,要体现出“各得其所、相得益彰”的原则。在内部,处理好股东、经营者、技术人才、普通员工的关系,在合理的利益均衡与和谐的人际环境中求发展;在外部,处理好客户、供应商、经销商、银行、税务部门、所在社区等各种合作伙伴和相关利益群体之间的关系,求得企业内部生命系统与外部生态环境之间的协调、顺畅。

支持社会公益事业也是企业义不容辞的责任。企业在创造物质财富过程中,不仅要维护投资者的利益,也应关注整个社会的进步。企业家要树立“取之社会,回馈社会”的经营理念,在保持企业不断发展的前提下,时刻关怀社会低收入群体,支持各种社会公益事业。目前,中国的许多“希望小学”就是由企业和企业家捐资兴建的。面对各种自然灾害,许多企业也都积极捐资、捐物。

四、企业发展与人的关系

全球化进程加速以来,世界经济发展由资源驱动、资本驱动向创新驱动过渡的趋势日益明显。由此,人力资源在企业发展中的权重也与日俱增。企业要可持续发展,必须以人为本。

有人认为,在农业经济时代,核心的生产要素是土地;在工业经济时代,核心的生产要素是货币、资本;到了二十一世纪的知识经济时代,核心生产要素就是知识、人力资本,企业核心竞争力的源泉也就更集中于人力资源。

充分发挥人的创造性,深度开发智力资源。如果说传统产品属“集成资源”,而未来的产品则属“集成知识”。知识的创造,特别要求开发人的潜在才能,注重人的智慧、技艺和能力,尤其是注重人的智力资源开发。因此企业的资本不仅仅限于资金,更应包括人才智能资本。智能资本虽然在企业资产负债表以外,但在企业发展中却是更长久起作用的因素,也会比一般的资本投入带来更长期的收益。有人说智能资本将导致“世界财富大转移”,企业财富将从自然资源的拥有者手里转移到那些拥有思想和智慧的人的手中,拥有更多智能资本

的企业将更能持续发展。

怎样开发企业的智力资源呢?我们认为,其中重要的一条就是尊重个人诉求,让员工与企业共同成长。随着中国经济的快速发展,老百姓的生活由“温饱”走向“全面小康”。越来越多的人认为,工作不仅是生存的手段,更是体现生活价值、人生价值的重要载体,工作当中有了更多的个性化需求。尤其是在现代企业当中,组织的扁平化使员工与领导之间的关系直接化,组织的虚拟化也使权力作用遭到稀释,共享和合作成为更切合实际的领导方式。

这就要求我们尊重和认同个人诉求,为员工提供足够广阔的发展空间。应该看到,一个好的员工,一个有事业心的人,必定有自己的职业生涯规划。他关注个人在企业的成长空间,关心个人成就的实现,关注长期的职业增值。要根据员工的职业兴趣、能力、个性特征、价值观等,帮助其制订个性化的成长路径;要为他们建立多渠道、多出口的成长机制;要为他们提供职业发展机会和个人发展资源支持,让他们不断学到新技术,使之不断丰富、成长。实现个人与企业的共同成长是企业持续发展的合理路径。

五、企业追求绩效与风险防范的关系

一个企业能不能实现持续成长,既取决于促进企业成长的因素,又取决于制约企业成长的因素。随着企业经营中不确定性因素的增长,应该由过去比较重视促进成长的因素转向兼顾促进成长因素和制约成长因素,企业要在追求绩效和风险防范之间寻求平衡。

新技术的迅速发展、金融市场的深度开发和资金、信息的加速流动,以及全球市场一体化推动的产业价值链重组,在为企业带来跨越式发展机遇的同时,也潜藏着大量的风险,从而使传统的内部控制面临新的挑战。据统计,一个典型的大型跨国公司可以有多达 11000 种风险,其中能够用现有手段控制的只有 2600 种左右,就是说,75% 的风险都无法以原有方式预防。中国航油(新加坡)公司的巨亏也引起了中国国内对全面风险管理的极大关注。企业必须以全面风险管理破解制约其成长的因素,获得持续发展。

首先,要清楚识别战略风险,避免盲目进入高危区域。要把企业的风险防范战略与企业的整体战略紧密地结合,不断拓展满足战略要求且与自身资源相符的经营领域,把握市场机会。企业要制定整体的风险模型、风险倾向和风险承受度,据此确定在何时和哪些领域如何加大风险承担量,并准备相应的资源来满足企业的战略要求,使企业对市场环境的变化做出快捷的反应,保证实现企业的可持续性发展目标。

第二,以风险最小化为基础,实现企业内的资源配置最优化。企业的经营效益要考虑风险因素,将企业承担的风险和对应的收益紧密联系,避免企业的各个部门因盲目追求某些单项指标而承担不必要的过高的风险,造成企业价值

的流失。要将企业的资源与风险统筹兼顾,避免风险的积累失控,为企业提供风险对冲和风险转换的机会。

第三,确保信息真实性,要特别关注非传统风险。采取切实措施保证企业信息(特别是财务报表)的真实性和及时性,使企业的所有利益关系人了解企业真实的经营情况,并从中取得充分的信心,建立企业负责任的良好形象,取信于资本市场。

对于大量出现的非传统风险,企业往往还缺乏成熟、完善的风险应对手段。如企业业务流程与 IT 的结合日益紧密,业务流程控制已转变成为 IT 控制。IT 风险已成为企业风险管理不能忽视的内容。信息系统的安全性、可靠性与其所服务的组织所面临的各种风险的联系越来越紧密,并且直接或间接地影响到财务报表的真实、公允。近几年来的一些灾难性事件几乎都利用了信息系统的漏洞。在这种情况下,对信息系统和存储在其中的信息进行保护成为一个战略性要求。

六、企业管理的实践性与理论性的关系

企业管理科学是一门实证性科学,管理的理论来源于实践。要从动态的、发展变化的角度来认识企业管理创新。推动企业界的创新实践与学术界的理论提炼、有效传播相结合,研究建立中国式企业管理理论,指导中国企业持续增长。

学术界认为,第一次企业管理理论的突破发生在二十世纪初的美国。其标志是美国德瓦尔钢铁公司的总工程师泰勒通过试验,创造了定额制和流水线,代替经验法则,产生了科学管理理论。后来这个理论不仅在本公司,而且在更多的企业推行,指导企业生产实践,使大批企业获得了持续发展。结果使美国制造业的劳动生产率提高了 2 到 3 倍,迅速超过了工业化比它早 100 多年的欧洲大陆。由此,美国制造业的效率,成为世界推崇的焦点,并持续了大约半个世纪,奠定了美国成为经济强国的基础。

二十世纪五十年代,在管理学上又出现了第二次大的突破,由科学管理转向现代化管理。我们印象最深的是日本的管理创新。日本企业以最优化、系统化的思想创造了“全面质量管理”、“价值工程”、“精益生产”,形成了特色鲜明的“日本式”管理理论,并指导着大批日本企业迅速成长、持续发展,这也是近几十年日本企业在全球市场竞争中一路领先的重要原因。

事实说明,经济持续发展与管理理论创新相伴相随,互助互动。改革开放二十七年来,中国经济的持续高速发展也必然蕴含着企业技术和管理创新。中国企业联合会从上世纪九十年代开始,在全国范围内组织进行的企业管理现代化创新成果评审已历时 15 年,共评出 687 项国家级管理创新成果,几乎涵盖了所有的管理领域,从一个侧面反映出我国企业管理创新发展的轨迹。现在,中

国企业持续发展的期望已经强烈要求我们将二十多年的管理创新实践成果进行理论提升,以指导中国企业的再实践。正是基于这种考虑,我们最近联合国务院发展研究中心、清华大学等单位,倡议中国企业界和理论界共同研究中国企业的成功之道,进而形成中国式企业管理科学,为中国企业的持续发展提供理论支持。我们将不懈努力,争取为企业管理科学的发展作出贡献!

(全国人大常委会副主任委员、中国企业联合会执行副会长)

关于发布和推广第十四届全国企业管理现代化创新成果的通知

国管审[2007]2号

各省、自治区、直辖市、计划单列市国资委、经贸委(经委)、中小企业局(厅、办)、企业联合会,国务院有关部门,全国性企业团体,中央企业,各成果创造单位:

为深入贯彻落实科学发展观,加快转变经济发展方式,提高企业自主创新能力和管理现代化水平,创建中国式企业管理科学体系,自2007年5月以来,在国家有关部门的指导下,由全国企业管理现代化创新成果审定委员会主办、中国企业联合会管理现代化工作委员会承办,开展了第十四届全国企业管理现代化创新成果的申报、推荐与审定工作。到10月底,共收到企业申报的三百多项成果,经组织有关专家认真初审、预审,再由全国企业管理现代化创新成果审定委员会会议终审,本届共有149项成果被审定为“国家级企业管理现代化创新成果”,其中,一等34项,二等115项,现予公布(名单详见附件)。

全国企业管理现代化创新成果申报、推荐、审定和发布、推广工作,自1990年由原国务院企业管理指导委员会、生产委员会批准开展以来,至今已经在全国举办了14届。1992年,原国务院经济贸易办公室批复,确定该项成果属国家级。2003年,国务院国有资产监督管理委员会发出了《关于进一步组织做好全国企业管理现代化创新成果有关工作的通知》,为在新时期推进国家级企业管理现代化创新成果审定和推广工作提出了新的要求。2006年,国家发展和改革委员会发出了《关于组织中小企业参加全国企业管理现代化创新成果推荐申报工作的通知》,要求各省级中小企业管理部门做好国家级企业管理现代化创新成果的推荐申报工作。多年来,这项活动得到了国务院有关部门、各地区经济主管部门和企业团体的大力支持,也得到了企业的积极响应。经审定发布的各项成果,基本上反映了不同时期我国企业管理的先进经验,对于推动我国各类企业加强管理起到了重要示范作用。根据国务院有关部门的工作重点和企业需要,国务院国有资产监督管理委员会与我会近年联合召开了多项成果推广会,得到企业的高度认可和评价。

第十四届全国企业管理现代化创新成果的内容符合党和国家有关深化企业改革、加强企业管理的指示精神,反映了我国企业在管理创新方面取得的最新成就,代表了我国企业管理的先进水平和发展趋势,有的已达到或接近国际水平。本届成果涉及了当前企业管理的各主要领域,突出反映了以下几方面: