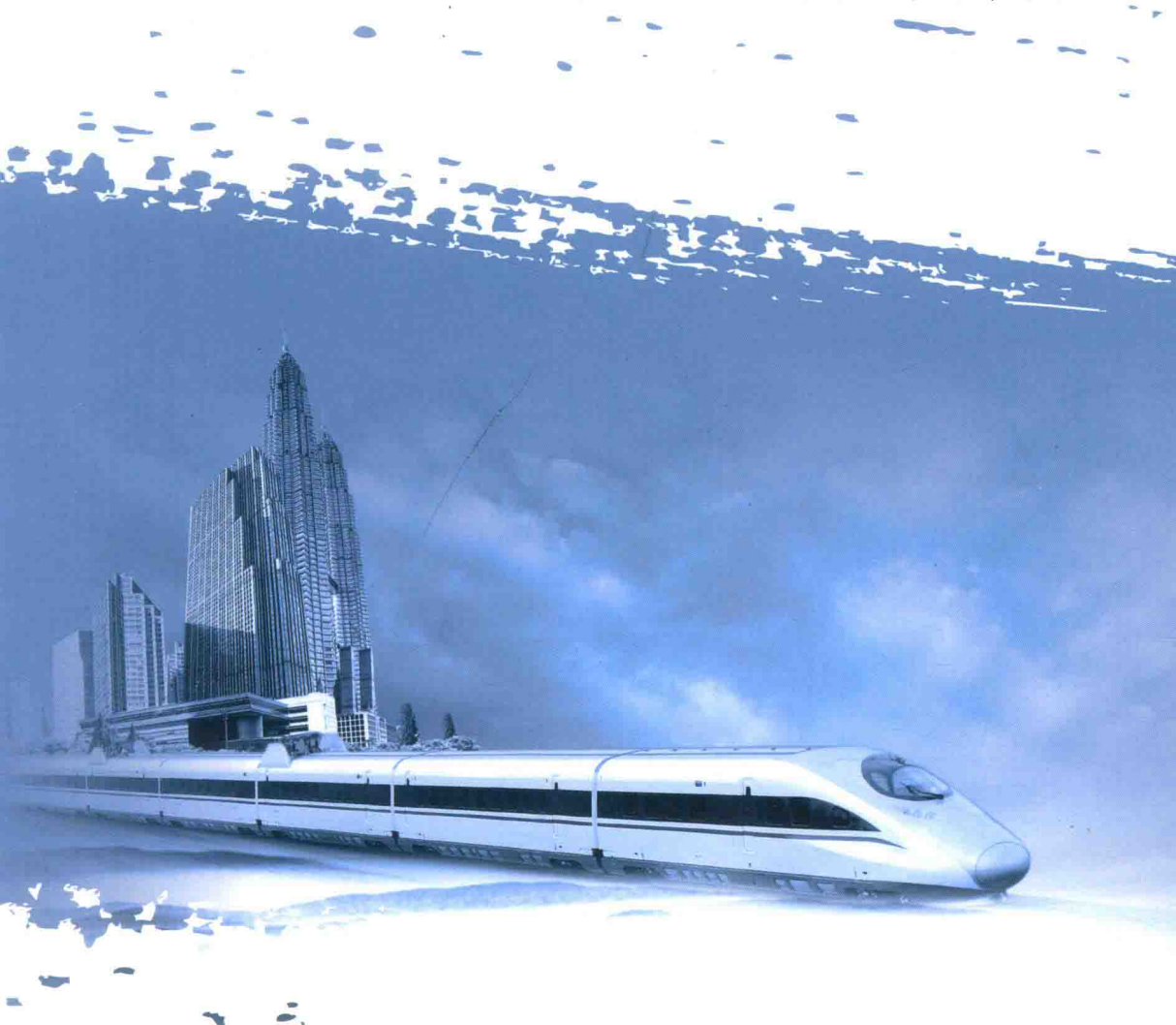


创新——企业可持续发展的原动力



国务院国资委宣传局 编

国有企业 创新文化实例研究



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

国有企业 创新文化实例研究

国务院国资委宣传局 编

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据
国有企业创新文化实例研究 / 国务院国资委宣传局编. —北京: 中国财富出版社,
2016. 11
ISBN 978 - 7 - 5047 - 6320 - 4

I. ①国… II. ①国… III. ①国有企业—企业文化—研究—中国 IV. ①F279.241
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 282258 号

策划编辑	张彩霞	责任编辑	张 静		
责任印制	方朋远	责任校对	孙会香 孙丽丽 张营营	责任发行	张红燕

出版发行	中国财富出版社				
社 址	北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼			邮政编码	100070
电 话	010 - 52227588 转 2048/2028 (发行部)			010 - 52227588 转 307 (总编室)	
	010 - 68589540 (读者服务部)			010 - 52227588 转 305 (质检部)	
网 址	http://www.cfpress.com.cn				
经 销	新华书店				
印 刷	北京九州迅驰传媒文化有限公司				
书 号	ISBN 978 - 7 - 5047 - 6320 - 4/F · 2688				
开 本	787mm × 1092mm 1/16			版 次	2017 年 5 月第 1 版
印 张	34.75			印 次	2017 年 5 月第 1 次印刷
字 数	802 千字			定 价	128.00 元

前 言

今天，创新比以往任何时候都更加重要和紧迫。加快实施创新驱动发展战略，以全球视野谋划和推动自主创新，努力建设成为创新性国家，既是我国中长期发展的动力与目标，也是当前面临复杂国内外形势下保持经济持续稳定发展的必然选择。为深入学习贯彻习近平总书记系列重要讲话精神，贯彻落实全国科技创新大会精神，探讨新常态下国有企业创新文化的理论和实践，交流经验，扩大共识，2016年7月20日，国务院国资委宣传局和经济日报社在京联合举办国有企业创新文化研讨会。研讨会以“创新文化与工匠精神”为主题，积极推进创新文化建设，大力培育工匠精神，为国有企业改革发展提供智力支持和政策指引。

为提高研讨会的质量和效果，会前，国资委宣传局在中央企业和地方国资委系统进行了论文征集活动，针对国有企业创新文化建设现状问题及对策、创新文化与科技创新、管理创新、商业模式创新、工匠精神等专题收集企业研究成果。活动得到了中央企业和部分地方国有企业积极响应。不少企业从上百篇论文中精选出来2~3篇推荐。为了保证参会人员论文质量和研究水平，国资委宣传局成立了评审委员会，研究制定了严格的评审标准，对论文进行了初评。经过分类、打分、平衡等过程，最终评出了一等奖获奖论文10篇、二等奖获奖论文20篇、三等奖获奖论文30篇、优秀奖获奖论文20篇，在国有企业创新文化研讨会上正式发布，并为获奖代表颁发证书，有效激发了企业参与创新文化建设的热情。

这些论文汇聚了中央企业、地方国有企业近年来创新文化建设的理念、方法和经验，不少文章对本企业的创新文化建设进行了总结分析和深入研究，主题突出、论证严谨、文笔流畅。论文具有一定的科学性，所总结的工作经验和方法路径具有可借鉴性、可复制性，体现了国有企业在创新文化建设上的最新管理实践和理论探索成果，是研究我国国有企业文化建设的重要基础资料，具有较高的学术价值。同时，论文涵盖“创新文化建设”“创新文化与管理创新”“创新文化与科技创新”“创新文化与工匠精神”“企业文化创新”等多个主题，在一定程度上反映了我国国有企业创新文化建设的现状和特点。从论文可以看出，创新文化已逐步融入企业科技创新、管理创新、商业模式创新、品牌创新、人才队伍建设等生产经营管理各个领域，成为企业核心竞争力的重要组成部分和企业发展的驱动力量。

参会人员对于研讨会和论文给予了高度评价，并引起新闻媒体的广泛关注。中国文

化管理协会企业文化专委会会长谢云天认为，2016年是十三五规划的起步之年，会议时间结点选得好，“创新文化和工匠精神”主题选得好，论文征集质量非常高，会议内容丰富，形式多样，并祝贺会议取得圆满成功。300多家新闻媒体、网站、客户端、微信、微博平台刊发新闻稿件近千篇。新华社刊发通稿，人民日报、经济日报、光明日报、中国青年报、中国新闻社、中央人民广播电台、中国政府网、新浪、网易、腾讯、搜狐、今日头条、国资小新等纷纷以大篇幅对会议进行报道，大力传播创新等五大发展理念，倡导工匠精神，弘扬社会主旋律。8月4日，经济日报社在理论周刊以“国有企业在创新中的引领作用”为题做了整版报道，引起国有企业和社会各界的强烈反响。

为了将研讨会的知识结晶传递给更多的企业，应中央企业和广大读者要求，我们将获奖论文汇编出版为《国有企业创新文化实例研究》，供大家学习交流。在此，衷心感谢科技部创新科技司、工信部工业文化发展中心、国资委规划局和新闻中心，以及中国企业联合会企业文化工作委员会、中国企业文化研究会、中国企业文化促进会、中国化管理协会企业文化专委会等单位的友情支持，衷心感谢中国财富出版社为本书的编辑出版给予的大力支持和付出的辛勤劳动！

编 者

2016年12月

落实创新驱动发展战略，提高企业的核心竞争力

党的十八大以来，以习近平同志为核心的党中央把创新发展摆到了国家发展全局的核心位置。党的十八大作出了实施创新驱动发展战略的重大部署。党的十八届五中全会将创新置于五大发展理念之首，提出让创新在全社会蔚然成风。习近平总书记多次就创新发展发表重要讲话，作出重要指示，提出了许多新思想、新理念。习近平总书记强调，创新是引领发展的第一动力。抓创新就是抓发展，谋创新就是谋未来。这个月初召开了全国国有企业改革座谈会，习近平总书记专门作出重要指示，又讲到了创新，强调着力创新体制机制，发挥国有企业各类人才积极性、主动性、创造性，激发各类要素活力。习近平总书记还强调，要推动创新发展等工作，使国有企业在供给侧结构性改革中发挥带动作用。李克强总理多次强调大众创业、万众创新的重要意义，强调要“进一步培育尊重知识、崇尚创造、追求卓越的创新文化”“培育精益求精的工匠精神，增品种、提品质、创品牌”“以大众创业培育经济新动力，用万众创新撑起发展新未来”。

落实创新驱动发展战略，提高企业的核心竞争力，离不开创新文化的支撑。创新文化是以创新为主导价值观，蕴含着促进创新行为、推动持续创新的基因，是文化软实力的重要组成部分，也是一个企业永续发展的动力。无论是一个国家还是一个企业，要实现创新发展，必须精心培育和大力弘扬创新文化。工匠精神代表着一个时代的气质，是一个大国成为世界科技强国所必备的一种精神。据统计，全球寿命超过 200 年的企业，日本、德国最多，其长寿的秘诀之一正是一以贯之、秉持传承工匠精神，有一批大国工匠。大国工匠是建设创新型国家的“人间国宝”。工匠精神与创新文化的关系十分密切。工匠精神不是因循守旧，而是在传统工艺的基础上不断创造新工艺、新技术的过程。创新文化鼓励超越，讲究的是推陈出新，但必须专心致志、持之以恒；工匠精神来自坚守，推崇的是专注和传承，追求的是不断进取、精益求精。古往今来，创新文化与工匠精神始终影响着一个国家和民族的生机和活力，更改变着企业的命运。

长期以来，国有企业一直把创新摆在企业发展战略的高度来谋划和推进。从科技创新的情况看，据统计，2012—2015 年，中央企业占国家科技奖的 32.1%。其中，国家科技进步特等奖共 12 项，其中 10 项由中央企业获得；科技进步一等奖的 46.1% 和

国家技术发明一等奖的 40% 由央企获得。这些年，中央企业取得了载人航天、探月工程、深海探测、高速铁路、特高压输变电、4G（第四代通讯技术）通讯等一批具有世界先进水平的重大科技创新成果。在肯定成绩的同时，必须清醒看到，与许多先进企业相比，国有企业还不同程度存在着大而不强、产品多而不精、品质低而不高、自主创新能力弱而不强等问题。存在这些问题的原因是多方面的，其中对培育和弘扬创新文化重视不够是一个主要原因。建设世界科技强国，实施创新驱动发展战略，必须把培育和弘扬创新文化摆上突出位置。

我们深知，培育和弘扬一种文化和精神，是一个循序渐进、潜移默化的过程，不可能一蹴而就，要使创新文化内化于心，外化于行，成为企业广大员工乃至全体公民的自觉意识和行为，是一项长期的任务，既需要顶层设计、系统谋划，在舆论引导、政策支持、体制机制等方面综合施策，精准发力，更需要一种韧劲，绵绵用力、久久为功，在落细落小落实上下工夫。

国务院国资委宣传局局长 卢卫东

2016 年 7 月

培育弘扬工匠精神，打造国企竞争优势

党的十八届五中全会要求全面树立和贯彻落实“创新、协调、绿色、开放、共享”五大发展理念，今年的《政府工作报告》又着重强调“工匠精神”，鼓励企业开展个性化定制、柔性化生产，培育精益求精的工匠精神，增品种、提品质、创品牌。在这一大背景下，国有企业创新文化研讨会的召开和即将出版的《国有企业创新文化实例研究》一书，无疑将对国有企业实施创新驱动、倡导工匠精神，不断增强持续创新能力、打造新的竞争优势发挥应有的推动作用。

在这里，我想着重谈一谈工匠精神。先说说我理解的工匠精神：耐心专注、精益求精、务实敬业、极致严谨、追求完美……工匠精神的这些内涵被视为产业的灵魂、品牌的基石，它与创新创造密不可分，是相互联系贯通的。在工匠精神的引领之下，人们对标准的制定严谨甚至至于苛刻，对细节的关注精准甚至至于执拗，大到航天器，小到圆珠笔，都尽显细腻的心思、独到的创新、完善的功能，努力为客户提供无可挑剔的使用体验。没有一流的心性就没有一流的技术，至臻品质才能成就百年品牌。历数世界制造业的那些“老店”，无不依靠深耕细作、推陈出新，才在各自领域独占鳌头，实现了基业常青。

工匠精神是“中国制造”的软实力。我国制造业历经数十年的发展，总产值已列全球第一，但与世界先进水平相比仍是大而不强、差距明显，成本、规模优势难掩质量、品牌方面的劣势。尤其要看到，当前我国制造业正面临发达国家和其他发展中国家“双向挤压”的严峻挑战，同时处于全面落实《中国制造2025》，从“跟随者”转向“引领者”的关键时期。面对这一重大任务，国有企业要发挥领军作用，要实现成功突围、转型升级、跨越发展，既需要技术创新，也需要匠艺精进，把追求细节完美、质量上乘的“匠心”融入设计、生产、管理、服务的每一个环节，有效解决设备可靠性、精度保持性、质量稳定性、消费安全性等问题，才能实现大工业时代的精细管理、精品制造。

那么，当前我们要倡导工匠精神、培养大国工匠，需要怎样的制度动力和文化支撑？这是需要探讨和回答的重要问题。

前些时候，中央电视台的一部纪录片《大国工匠》火遍全国。片子中的劳动者，

有人能在半皮纸一样薄的钢板上焊接而不出现一个漏点，有人能把密封精度做到“丝”级程度，有人创造了打磨零件百分之百合格的惊人纪录……他们凭借钻研专注、追求极致，在平凡岗位上脱颖而出，跻身“国宝级”技工行列，成为各自领域不可或缺的人才。他们对技术创新的热忱、对完美技艺的执着，深深感染着观众，赢得了我们的敬仰和尊重。

一线工匠们的辛勤付出，是企业生命力和创造力的来源，也是国家的宝贵财富。同时这也提醒我们，无论技术发展到什么水平，都离不开人这一最核心的生产要素。机器是人的能力延伸，只能按照程序运作，但人能够不断实现改造创新，这是机器无法替代的。当今世界，即便是制造工艺极其先进的跨国企业，也有大量高技能水平的人员从事各种劳动。“中国制造”要走向“中国智造”“中国创造”，同样需要一大批“大国工匠”，打造高端竞争优势。而要培养这样一批领军人才，除了加强教育培训，信任、理解，全社会对工匠精神的尊重，同样至关重要。

重提工匠精神是一个开始，进而还要重塑工匠精神、造就合格工匠，其中，制度的呵护推动极为关键。唯有完善相应的制度安排，人们才会对号召和激励做出积极反应。以德国、日本等制造业强国为例，为人津津乐道的工匠精神背后其实是一整套工匠制度，体现在职业技术培训、市场准入标准、质量监督管理以及知识产权保护等各个方面，对精益求精者的回报和对违法违规者的惩罚共同发挥作用，缺一不可。用规则制度引导工匠习惯，再把工匠习惯升华为工匠精神，是重塑工匠精神的必由之路。

我们需要工匠培育体系的创新。只有良好的愿望，没有过硬的本领，造不出高品质的“中国制造”。而培养拥有熟练技能的劳动者，进而形成一支高素质的劳动大军，需要长时期的专业技术训练过程。这就要求以改革的思路办好职业教育，坚持以提高质量、促进就业、服务发展为导向，发挥好政府引导、规范和督导作用，吸引更多资源向职业教育汇聚，加快发展与技术进步和社会需求相适应、产教深度融合的现代职业教育，培养数以亿计的工程师、高级技工和高素质职业人才。

我们需要加快新型政商关系的打造。工匠精神不仅是对劳动者的要求，更是对企业家的要求，把工匠精神延伸到经营理念和经营模式上去，更好地创造有效供给、开拓消费市场。其中一个重要环节，就是重新校正政府与企业的关系。毋庸讳言，过去政府和企业之间存在一种不健康的依附关系。今年两会上，习近平总书记提出用“亲”与“清”打造新型政商关系，就是针对这一顽疾开出的药方。努力创造公平竞争的市场环境，让企业竞争不再依靠“关系”，而靠过硬的产品质量和商业模式，企业才会产生追求和培育工匠精神的内生动力。

我们需要标准引领、法制先行。产品和服务标准，是对市场的“硬承诺”，既需要企业不断完善质量管理体系，坚持严字当头，也需要全社会努力构建质量共治机制。完善国家标准体系，加快相关法规建设，严格监管市场秩序，惩治假冒伪劣产品，强化知识产权保护，才能防止出现“劣币逐良币”的逆淘汰，使优质高端产品得到应有

的高额回报，推动形成有利于工匠精神生长传承的市场环境。

培育和弘扬工匠精神，任重而道远。既需要企业家追求卓越、生产者耐心坚守，更需要职业教育的改革、职业精神的培养、制度体系的激励、文化土壤的培育。多管齐下，形成崇尚工匠精神的社会氛围，让“中国制造”的底色更鲜明、品牌更响亮，让全世界都爱上中国造。

经济日报社社长 徐如俊

2016年7月

以创新理念为引领，建设创新文化

近年来，党中央提出“创新、协调、绿色、开放、共享”的发展理念，把创新置于国家发展全局的核心位置，实施国家创新驱动战略。中国作为世界第二大经济体，2015年中国内地有94家企业进入《财富》500强，但企业大而不强、大而不优的问题依然突出。数据显示，这94家企业的研发强度为1.24%，与世界500强企业平均研发强度5%的水平仍有很大差距。在“2014年全球百强创新”榜单中，中国内地只有华为1家企业上榜。创新不足已成为制约我国经济持续发展的瓶颈。创新驱动发展，文化驱动创新。文化为创新提供适应的环境和土壤。没有与创新体系相匹配的创新文化，企业的创新就会受到影响甚至阻碍。创新的根基，不仅在于创新投入的多少，还在于创新观念、创新心态和创新素养的高低。建设创新文化，就是要以创新理念为引领，汇集资源与人才，凝聚智慧和力量，构建起以创新为导向，支持创新、尊重创新、激励创新的企业文化体系。通过创新文化建设，培育创新思维，造就创新人才，激发创新活力，促进企业创新能力提升，努力建设创新型企业。

企业创新发展，氛围的营造是基础。如同种子的萌芽生长需要土壤、阳光、空气、水分等外界条件一样，创新思想萌生后也需要精神和物质的支持，需要适宜的环境条件，“种子”才能生长成“参天大树”。营造创新氛围，就是要形成激励探索、包容个性、崇尚创新、宽容失败的企业环境，让创新工作者的想象力、创意力、思想力，从传统的框框束缚中、在相互激荡中多元碰撞中解放出来，并通过实践创造更大价值，使创新成为引领发展的第一动力。

加强企业管理，制度是保证。无论是进行创新文化建设，还是大力弘扬工匠精神，都需要建立和完善有利于各项举措落地落实的规章制度体系，以制度引导、激励、规范员工行为，拓展创新人才的成长通道，激发创新活力。通过制度建设形成完善的创新激励、创新评价、成果转化机制，形成完整、有效的创新价值链，为企业发展服务。一是要建立良好的组织协调机制。根据创新需要调整组织结构，优化创新管理流程，配置创新资源，集聚创新人才，使创新活动得到人、财、物的充分支持。二是建立完善的人才培养机制。企业创新发展，人才是关键。要建立人才的吸引、培养、选拔、使用、评价体系，努力形成行业专家人才、专业技术人才和专业技能人才等多层次人

才队伍体系，大胆使用人才，真心保护人才，形成人尽其才、才尽其用的良好局面。三是建立有效的考核激励机制。要以党中央、国务院《深化科技体制改革实施方案》精神为指引，建立符合企业实际的创新激励机制。坚持市场导向，严格考核标准，细化考核流程，坚持奖惩兑现，最大限度释放人才红利，让创新人才在创新成果产业化过程中得到合理回报。

当前，发展新经济、转换新动能、适应新常态是中国经济转型的主旋律，党和国家正坚定不移地推进供给侧结构性改革，培育新的经济结构，强化新的发展动力。这就要求广大企业坚持创新理念引领，积极构建富有特色的创新文化，充分发挥创新文化在凝聚创新共识、推进创新实现中的独特作用。中国企业联合会多年来始终致力于企业文化先进经验的研究总结和宣传推广，从发布全国企业文化优秀成果，到创建全国企业文化示范基地，发现和挖掘了许多企业文化先进典型，其中不乏进行创新文化建设的优秀企业。今后，我们将继续在国资委的领导下，与广大企业一道，共同探索创新文化建设规律，不断提高我国企业文化建设水平，推动企业转型升级、创新发展，为实现中华民族伟大复兴中国梦贡献力量。

中国企业联合会、中国企业家协会驻会副会长、

中国企业管理科学基金会理事长 尹援平

2016年7月

目录

CONTENTS

第一章 国有企业创新文化现状、问题及对策	1
航天企业创新文化建设研究	2
国有企业创新文化建设现状、问题及对策	9
东北工业集团创新文化推动发展的实践与探索	17
创新文化的构建与实践路径	24
国企文化创新的思考	29
浅谈国有企业文化创新	33
以创新文化为引领，推动中化党建思想政治工作创新发展	41
在国有企业整合与对接中加快融合与创新	48
培育创新文化是打造创新型企业的基石	56
培育创新文化，激发创造活力，积极抢占世界掘进机技术制高点	65
坚持“十有”，建设特色港口文化	70
关于国有企业文化建设几个问题的思考	77
坚持培育与发展战略相适应的文化理念	84
第二章 创新文化与企业深化改革	87
打造“三创新”文化，推动企业转型升级	88
培育创新文化，为航空工业发展注入不竭动力	95
浅论国企改革在新常态下如何打造文化新动力	101

培育创新文化，实现国有企业跨越式发展	106
以创新文化引领国有企业改革	111
创新驱动发展，文化铸就实力	118
推动创新文化落地，建设智慧大渡河水电	125
 第三章 创新文化与企业科技创新	131
创新文化引领国产三代核电技术创新	132
传承与变革，航天企业创新文化构建与培育	141
从创新文化建设到创新文化管理	148
建设科技创新体系，积淀创新文化底蕴	156
创新文化与科技创新“三环互动”的实证研究	162
加强创新文化体系建设，促进公司健康发展	175
坚持创新驱动战略，塑造和培育创新文化，推动国有企业做强做优做大	182
加强创新文化建设，提升科技创新软实力	189
论基于企业知识产权管理创新下的企业创新文化塑造	195
浅析技术研发团队创新文化的3个核心思维	200
以科技创新支撑我国装备制造业基础共性技术体系	206
 第四章 创新文化与企业创新	213
“聚能文化”与企业管理创新	214
中国大唐集团全面创新管理理论探索与实践成效	223
文化力转换为生产力的创新实践	230
坚持企业文化建设“五新”，推进企业文化管理创新	237
班组文化创新对企业管理的推动作用	242
创新文化引领和管理制度保障双驱动，持续提升创新型企业技术创新的 核心能力	248
浅析创新文化对企业管理创新的影响作用	256
马电企业文化建设和管理的创新实践	262
中森企业创新文化建设与项目管理经验	268
以创新文化推进管理创新	275

第五章 创新文化与企业商业模式创新	281
建设“幸福南网”移动互联云平台打造南网人的掌上精神家园	282
东方国际的集成之路	291
创新文化与企业商业模式创新	296
文化创意产业驱动中煤平朔转型发展新引擎	303
结合五大发展理念的国有企业绿色低碳创新发展方向研究	311
五大发展理念与国有企业创新路径	318
企业历史文化资源保护利用和开发研究	325
第六章 创新文化与企业品牌塑造	331
把握时代脉搏，培育创新文化，推动自主品牌向中高端制造转型升级	332
浅谈坚持创新驱动推动央企品牌建设	338
叙事：品牌塑造创新之维	343
中粮大悦城创新文化与品牌匠心塑造	352
论创新文化与企业品牌塑造的双向作用	359
“大牌”拼的是创新力	363
在混合所有制改革试点背景下创新打造有特色的医药集团子企业文化 品牌初探	368
以“三型海投”为目标的海外特色品牌企业文化	374
创新文化与企业品牌塑造	380
增强新闻宣传议程设置能力，创新品牌建设路径	387
文化创新塑造千岛湖淳鱼品牌	394
第七章 创新文化与工匠精神、企业家精神	399
培育“工匠精神”，推动创新发展	400
创新文化与工匠精神	404
企业家精神、创新文化与企业持续创新	410
试论转型期的宝钢创新文化与企业家精神	417
基于企业家精神的基层国有企业创新	423
以“工匠精神”助推航天事业创新发展	429

第八章 创新文化与企业人才队伍建设	435
创新文化在企业人才队伍建设中的实践	436
高速动车组制造基地操作文化建设模板	442
打造多层次、开放式的全员创新文化，推进企业“创新、协调、绿色、 开放、共享”发展	445
创新文化如何激活员工的内动力	451
企业员工创新创造思维方式研究	457
第九章 “互联网+”与企业创新文化	463
企业创新文化真的重要吗	464
中国海油“互联网+”创新思考与实践	470
第十章 创新文化与企业创新体系建设	477
坚持创新文化引领，构建军工能力体系	478
构筑世界一流自主创新文化，助力建设世界汽车强国	483
弘扬创新文化，炼铸创新之魂	489
第十一章 创新文化与企业党建思想政治工作创新	497
国有企业红色文化的坚守与创新	498
创新管理文化理念在学习型党组织建设中的运用	505
第十二章 传统文化与企业文化创新	511
国企创新要从中国传统文化中吸取精神滋养	512
儒家价值观对企业创新的影响机制	520
继承优良传统，推动文化创新	533

第一章

国有企业创新文化现状、问题及对策