

22th

◎ 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

国家级企业管理

「创新成果」 2016 上



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

国家级企业管理创新成果

(第二十二届)

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. 第二十二届 / 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, 2016. 4

ISBN 978-7-5164-1238-1

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 053921 号

书 名: 国家级企业管理创新成果(第二十二届)
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: 尤 颖 徐金凤 程静涵

书 号: ISBN 978-7-5164-1238-1

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: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室(010)68701719 发行部(010)68701816

编辑部(010)68701638

电子信箱: 80147@sina.com

印 刷: 北京联兴盛业印刷股份有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 185 毫米×260 毫米 16 开本 98.75 印张 2480 千字

版 次: 2016 年 4 月第 1 版 2016 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 300.00 元(上、下册)

(版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换)

转型升级 改革创新 实现新常态下企业健康发展

——在 2015 年全国企业管理创新大会上的讲话

中国企业联合会 会长 王忠禹
中国企业家协会

新常态下,我国经济发展正从高速增长转向中高速增长,经济发展方式正从规模速度型粗放增长转向质量效益型集约增长,经济结构正从增量扩能为主转向调整存量、做优增量并举的深度调整,经济发展动力正从传统增长点转向新的增长点。在刚刚闭幕的十二届全国人大三次会议上,李克强总理在《政府工作报告》中强调,主动适应和引领经济发展新常态,坚持稳中求进工作总基调。广大企业要从战略全局的高度,全面认识新常态、主动适应新常态、积极引领新常态,为提质增效升级作出新贡献。

借此机会,我就“转型升级、改革创新,实现新常态下企业健康发展”问题谈几点意见,供参考。

一、着力推进转型升级,加快培育新的增长点

转型升级是企业发展的必由之路。改革开放 30 多年来,我国经济在高速发展的同时,也遇到国际分工地位较低、产品附加值较低、贸易壁垒较多等一系列问题。向中高端水平迈进,向依靠科技进步、创新能力强、资源消耗少的高端产业迈进,是新常态对广大企业提出的要求,也是企业发展的必由之路。在经济转型时期,各种矛盾和问题相互交织,经济下行压力大的形势下,企业不能坐等观望,而要主动转型,加快升级,运用新技术,发展新产业,培育新业态,在市场搏击中强筋健骨。一是提升制造业竞争优势,在优化结构、推动节能减排、改善品种质量、淘汰落后产能的同时,大力发展智能制造技术和装备。二是发展战略性新兴产业,在新一代信息技术产业、高端装备制造业、新材料产业、新能源产业和生物产业实现新的突破。三是推动服务业特别是生产性服务业的大发展,加快发展电子商务、现代物流等新兴市场业态,大力发展大数据、云计算等高端产业,积极发展售后服务,提高服务质量,完善服务标准。四是高度重视工业设计及研发服务,围绕产品的外观造型、功能创新、结构优化、包装展示以及节材节能、新材料使用等重点环节,创新设计理念,提升设计手段,从而不断丰富产品品种,提升产品附加值,扩大和满足消费者日益个性化、人性化和多样化的需求。

二、着力深化企业改革,进一步增强企业活力

深化改革是企业发展的内在动力。经过 30 多年的改革实践,我国企业的管理体制、经营机制、企业面貌都发生了深刻变化。一大批企业实现了公司制改革,适应市场经济发展的激励约束机制逐步建立,创新能力和市场竞争力显著提高。但也要看到,市场化导向的企业改革还在进行时,现代企业制度还很不完善,束缚企业发展的顽疾还很多。

在新常态下,企业要发扬“敢为天下先,爱拼才会赢”的闯劲,勇闯企业改革深水区,打好深化企业改革攻坚战。一是进一步完善现代企业制度,健全公司法人治理结构,厘清股东会、董事会、监事会、经理层的职责权限,形成股东会、董事会、监事会、经理层各负其责、运转协调、有效制衡的机制。二是进一步发展混合所有制经济,积极吸收社会资本参与国有产权多元化改革,提高国有资本的效率,拓宽企业投资渠道,降低融资成本。三是进一步深化企业内部体制机制改革,做到管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减。建立健全职业经理人制度,更好发挥企业家作用。四是进一步强化依法治企、依法经营,公平参与竞争,积极维护市场秩序,妥善处理企业在市场经营中遇到的法律纠纷。

三、着力推动企业创新,提升企业核心竞争力

创新是企业发展的灵魂。管理创新和技术创新密不可分,是提高企业生产力和竞争力的两个重要支撑。改革开放以来,我国企业的管理水平和技术水平都有了很大提高。国际上一些比较先进的管理理念和管理方法引入我国部分企业,并与企业的实际相结合,形成了各具特色的管理方法。我国企业逐步重视自主创新,有些技术达到国际先进水平,例如高铁、核电、4G 标准等。但也要看到,我国经济发展方式比较粗放,企业创新能力不足,物耗高、能耗高、污染严重,产能过剩等问题突出,仍然制约着企业健康发展。在新常态下,企业要认真贯彻落实刚刚发布的《中共中央、国务院关于深化体制机制改革加快实施创新驱动发展战略的若干意见》,破除一切制约创新的思想障碍和制度藩篱,营造一个有利于创新的舆论环境和制度环境,激发企业创新活力和创新潜能,加快从要素驱动发展为主向创新驱动发展转变,提升劳动、信息、知识、技术、管理、资本的效率和效益,发挥市场对技术研发方向、路径选择和各类创新资源配置的导向作用,调整创新决策和组织模式,使企业成为真正的创新主体。在管理创新方面,企业要进一步加强管理理念、制度、机制、方法上的创新,着力推进商业模式创新,重视把信息化、网络化等先进技术手段引入企业管理中,提升管理效率和水平。要牢固树立精益管理理念,从企业经营管理各项活动的过程分析入手,做好流程梳理和浪费辨识工作,精简或消除不创造价值的活动,以品质优、成本低和效率高为目标,对市场需求作出快速响应。在技术创新方面,企业要紧紧抓住移动互联网、云计算、大数据、物联网带来的发展机遇,用高新技术改造传统产业,集中精力在集成电路、数控机床、航空航天、网络通信设备、海洋工程装备、节能与新能源汽车、工业机器人、3D 打印等高端制造领域抢得先机和实现赶超。要按照市场化原则完善内部创新激励机制,不断引进和培养站在行业科技前沿、具有国际视野和能力的领军人才,大力推进科技成果转化,让创新成果变成实实在在的产业活动和现实生产力。

四、着力实施“走出去”战略,提高国际化经营水平

实施“走出去”是企业发展的战略选择。我国企业从“引进来”消化吸收,到“走出去”开办工厂、设立研发中心、跨国并购,已经积累了丰富的经验,取得了可喜的成效。截至 2015 年 1 月,我国企业在 180 多个国家建立了 2 万多个境外企业,累计非金融类对外直接投资 6500 多亿美元,涉及能源、基础设施、地产、农业、科技等领域。中信、中国远洋运输、中国海洋石油上榜 2014 全球 100 大跨国公司,12 家中国内地企业上榜发展中国家和

地区 100 大跨国公司。但我国企业走出去起步较晚、基数较小,目前总体上尚处于初级阶段。随着新常态下我国经济的稳健发展和“一带一路”战略的实施,我国企业融入国际经济体系的步伐将进一步加快。广大企业要充分利用国际经济结构深刻调整和世界经済温和复苏的历史性机遇,加快推进国际化经营,增强在全球范围内配置和重组资源的能力,做到走得岢、站得稳、有实效。一是进一步发挥低成本的竞争优势,合理选择投资方式,在全球范围内统筹布局生产和营销力量。二是进一步提高跨境并购的成功率,尤其是并购完成后实现企业业绩持续向好的成功率。三是进一步掌握国际通行的游戏规则和所在国的法律法规及政治、经济、社会、文化背景,警惕和防范运营中的各种风险,积极履行社会责任,不断提高中国企业的国际地位和形象。

同志们,今年是全面建成小康社会、全面深化改革、全面依法治国、全面从严治党的重要之年,希望广大企业进一步解放思想,坚定信心,敢于担当,勇于作为,抓住新常态下蕴藏的新机遇,为实现企业提质增效升级和国民经济健康持续发展,为实现中华民族伟大复兴的中国梦作出积极的贡献。

经济新常态的企业管理创新

——在 2015 年全国企业管理创新大会上的讲话

全国企业管理现代化创新成果审定委员会主任 邵 宁

一年一度的全国企业管理创新大会已经举办了 21 届。企业管理现代化创新成果的评审已成为国内最有影响的企业管理实践的交流和研讨活动,在中国企业管理现代化的进程中发挥着越来越大的作用。我们每届评审出的创新成果,也反映出中国企业的管理水平与中国改革发展的总体进程相适应,在与时俱进地成长和完善。

下面,我谈两点意见,供参考。

一、新常态下我国经济发展的新变化

最近,习近平总书记提出了我国经济发展进入新常态的科学论述,具有重大的理论和实践意义。这一论述内涵丰富、深刻,能够帮助我们更清晰地认识我们所处的经济发展阶段,把握当今经济发展阶段的规律性,从而为我们整个经济工作和企业工作指明方向。

所谓新常态,是与原有常态相比较而言的。我国经济发展的原有常态,很明显是指我国国民经济的高速增长时期。1979~2009 年,我国 GDP 的年均增长速度达到了 10%。这么大的一个经济体实现了 30 年的持续高速增长,是世界经济发展史上的一个奇迹。可以这样说,我们中国的企业绝大多数都是在国民经济高速增长时期成长起来的,我们的很多思维方式、行为特征,都是在这种背景下形成的。由于前一阶段国民经济高速增长的时间很长,我们已经非常习惯和适应这种环境了。

中国经济能够实现 30 年的持续高速增长有着非常深刻的经济和社会根源。中国经济高速增长时期的经济起点很低,1979 年人均 GDP 不到 300 美元,属世界最低收入国家之一。中国的经济起飞除改革开放解放生产力这一最根本的原因之外,低的要素成本和外部的技术来源都是促成高增长的主要因素。

低的生产成本是中国产业和企业的传统优势,这主要是基于低的人工成本和环境成本。低成本使中国的产业和企业具有一种先天性的竞争优势,我们的竞争对手既难于模仿,也难以抗衡。前些年中国企业靠低成本、低价格打遍天下,所向披靡,表现出很强的市场竞争力,其他国家不得不利用贸易壁垒来限制中国企业的发展。同时,低制造成本对外资也有很强的吸引力,把生产制造基地放在中国是一个合理的选择,使得中国成为了“世界工厂”。外资的大量进入也是经济增长的助推器。

国外的技术来源是中国经济高速增长另外一个重要因素。前些年中国经济发展的技术起点也很低,中国产业发展所需要的技术大都是国外成熟的技术,甚至是过时的技术,因而从国外购买技术相对比较容易。前些年中国的新产业发展,从 80 年代的家电产业到目前的汽车产业,几乎完全建立在国外技术的基础上。能够很方便地从外部得到技

术,使中国的产业结构升级和企业的产品结构升级相对比较容易和快捷,使我们不必经历自主研发的过程、也不用承担自主研发的风险。通过引进、购买国外现成的技术,使中国前一个时期产业结构升级非常快、新产业的发展非常快,这直接支撑了中国经济的高速增长。

如果我们仔细分析一下中国 30 年经济高速增长的过程就会发现,我们充分地利用了低收入国家所具有的后发优势和赶超效应:引进国外技术形成自己的产业,利用低成本优势开拓国内、国际市场,实现产业和企业的扩张,从而成就了国民经济持续、高速增长的原有常态。中国这一时期的发展无疑是一个成功的案例。但在我们分析这一时期经济增长的时候,必须清醒地看到,这一时期中国经济的发展方式具有明显的阶段性特征,是一种阶段性质的常态。在一个特定的发展阶段是可以的,但却是不可持续的。其不可持续性主要在于:这种原有的发展常态过度地依靠低成本、过度地依靠国外技术。而随着居民收入水平和环保要求的提高,我们不可能永远拥有低成本的优势;而且作为一个大国,也不可能靠别人的技术实现自己的现代化。

经过 30 年国民经济快速发展的原有常态之后,支撑我国经济增长的内外部因素正在发生变化。

一是要素成本在快速上升。目前我国总体上已越过了“刘易斯拐点”,人工成本处于快速上升的过程中。同时,近几年能源、农产品、土地、环保成本都在上升,我国的成本优势已被大大削弱。成本优势下降对我国经济发展的影响非常直接,所有靠成本取得优势的企业和产业的竞争力都在下降,有些产业还要退出,转移到综合成本更低的地方。

二是技术来源已经开始出现问题。30 年前,我们和国外产业差距很大,国外企业把成熟的、甚至是过时的技术卖给中国,对他们自己没什么影响。但是经过 30 年的高增长,中外的产业差距大大缩小,中国企业现在需要购买的技术往往是国外企业正在使用的技术。国外企业要是把自己正在使用的技术卖出去,自己就很难生存了,所以这几年很多中国企业反映购买国外技术越来越困难。国外技术来源出现问题对我国未来的经济发展影响会非常大,我国产业结构的进一步升级、新产业的发展将遇到挑战。现在国内资金不少,但大家普遍反映没有好项目,没有好项目的后面是没有新技术。

上述两个方面的变化是实质性的、不可逆的,标志着中国经济发展从低收入国家赶超型的原有经济常态转变为中等收入国家成熟的新的经济常态。这种经济发展的阶段性变化不但意味着中国经济增长的合理区间将逐渐下移,而且对中国经济、尤其是中国企业的要求将要出现重大变化。

第一、中国企业需要重新构造企业竞争力的基础。在原有经济常态下,绝大部分中国企业的市场竞争力建筑在低成本、低价格的基础上,表现出的市场竞争能力很强。在成本优势被削弱之后,中国企业需要重新构造企业竞争力的基础,或是通过技术创新研发新产品、开拓新市场,或是通过品牌建设不断提升产品的附加值。尤其是在外部技术来源越来越少的情况下,我们企业的自主创新系统能不能承担好新产业、新产品的发展责任,是整个中国制造业面临的一个重大挑战。

第二、中国企业需要顺应国内产业结构调整的大势,不断优化商业模式。在原有经

济常态下,中国经济发展主要靠第二产业、尤其是制造业带动。在进入新的经济常态后,由于制造成本、技术来源等方面的问题,中国制造业的发展会面临很大困难,其对国民经济发展的带动位置会让位给第三产业,尤其是与互联网技术结合的新型服务业,这是一个大的趋势。因此新的经济常态将是中国服务业大发展的时期,即便是制造业企业也应加大服务的比重,通过制造加服务的商业模式拓展企业的利润空间,提高产品的附加价值。

第三、中国企业要下大的决心走出去,首先要培育国际化经营能力。在原有经济常态下,中国始终存在一个结构性短缺的国内市场,通过引入国外技术和产品满足本国市场需求是相对比较容易的。进入新的经济常态后,国内市场已经饱和且产能严重过剩。对中国企业而言,今后的市场在境外、资源在境外、可利用的技术也在境外。而要利用好这些境外资源,主要是要通过国际并购和国际化经营实现。这就要求中国企业实质性地提升国际化经营能力,能够在国外的社会制度和法律环境下经营,能够与国外团队和员工融合,能够有效防范国际化经营中的各种风险。

第四、完善公司治理结构,建立科学的决策体制。在原有经济常态下,中国经济始终处于一波接一波的扩张期。这种性质的经济环境下市场趋势比较容易判断,企业机会很多,利润空间很大,风险相对较小。进入新的经济常态后,市场全面转入过剩、企业竞争白热化。这种状态下的市场趋势特别不容易判断,企业利润空间变小、市场陷阱增加,企业面临的风险大大提高。这样的变化对企业的决策体制和机制提出了很高的要求。通过有效的制度建设,实现科学决策、民主决策,防止出现重大决策失误,是中国企业在制度建设上必须解决好的问题。

二、新常态下企业管理创新的重点和趋势

适应经济新常态,企业不但要重视技术创新、商业模式创新和新的业务能力建设,更要重视管理创新,要夯实管理基础,提升管理水平。只有这样,才能成功应对经济增速下滑所带来的种种挑战,才能满足市场对中等收入国家企业更高的要求,在新一轮经济调整中实现更好的发展。在今天的申报成果中,一些企业已经进行了许多有益探索。

一是积极推进信息化与经营管理的深度融合。当前,信息化水平已经成为企业参与全球竞争的先决条件和基础平台。信息化在企业的普遍运用,可以大大加快企业从传统管理到现代管理的进程,改变我国企业管理粗放现状。华能山东公司以增强“整体管控、资源配置、风险控制和可持续发展”四个能力为目标,以一体化信息平台为基础,积极推进信息化与经营管理深度融合,着力构建实时动态监控、常态对标和绩效管理三大机制。在动态监控方面,以日利润、日成本、日收入为监管主线,并细化到机组,及时把握各机组、发电厂和企业的生产经营态势、发展趋势,实现实时管理决策。在全方位对标方面,实现公司内部多个电厂间或多台机组间、任意时间段的实时对标,对标内容涵盖生产、营销、燃料、财务、物资等多个专业。电厂间可以任意选择多个对标电厂,对影响生产经营各方面的指标进行对标分析。机组对标则可以实时看到对标机组和标杆机组之间各种性能和指标的变化情况。在动态绩效考核方面,通过各类经营管理数据的实时采集和计算,实现绩效指标实时排名和考核,有效避免了推拉扯皮和不公平公正现象的发生。

此外,依托在线经营管理平台,能有效开展旬和月度经营预测分析,支撑管理决策,提升了企业快速灵活响应市场需求的能力,企业整体经营及发展绩效水平在华能集团居于领先地位。

徐工集团将信息化与经营管理融合的目标瞄准在内外价值链协同上。在企业内部,构建基于研产供销服和财务一体化的全价值链管理,实现企业核心业务一体化,支持徐工向战略经营管控模式转变;在企业外部,信息化平台向产业链上下游企业延伸,实现徐工与上游供应商、下游经销商乃至客户的长链条业务协同,有效整合了产业链上下游资源,增强了企业核心竞争力。一会儿徐工集团的领导会详细介绍他们的成功经验,在这里就不展开了。

二是适应互联网时代的新要求,构建新型人力资源管理体系。互联网时代的到来,对传统的层级组织形成了巨大的冲击。以客户为中心,开放组织边界,建立“去中心化”的创新型组织,开发利用全球人力资源,充分尊重、调动员工自发性和创造性,成为企业人力资源管理的新方向。海尔集团公司敏锐把握这一趋势,在前几年人单合一管理创新的基础上,以“开放、共享、共赢”为原则,积极推动企业平台化、员工创客化和用户个性化。任何员工只要有好的创意,海尔集团就会为其提供机会路演、吸引风投,使其成为创客,在海尔的孵化平台上自主注册成立小微企业,利用社会化的资源,自驱动、自组织、自演进、自优化,创造用户资源、用户价值。同时,海尔集团作为一个可快速聚散内外部资源的生态圈和创业孵化平台,为小微企业和生态圈的繁荣提供增值服务,开放吸引全球一流人才与资源,初步构建起一种适应互联网时代要求的开放型人力资源管理新模式。

娃哈哈集团为打造一支“拉得出、打得响、过得硬”的干部员工队伍,持续保持竞争优势,从2009年开始,构建以竞争与激励为核心的员工能力与组织能力双螺旋提升机制。通过构建岗位竞聘平台,设计特色薪酬及福利保障体系,建立了事业平台、职业发展、薪酬福利为主的竞争与激励体系,激发员工队伍活力,形成了以竞争与激励机制双驱动的人才开发管理新模式,营造了既和谐又不失活力的人才生态体系。

三是积极探索市场化的经营核算和分配机制。企业经营机制需要根据外部环境变化适时作出调整。随着新管理思潮的出现和信息技术的应用,许多企业开始在企业内部积极探索市场化的经营机制。广东移动以“价值”和“品质”为导向,以“市场化”和“契约化”为核心,按照责权利统一原则,按照“客户层—产品层—业务层—网络资源层—基础设施层”的分层方法将内部服务划分成标准化的产品,建设成本动因库,在对产品与资源之间占用关系进行梳理的基础上对内部服务进行准确合理的定价,签订服务契约确保内部协同,建立起内部结算预算考核和评估体系,在集中化运营部门和地市公司之间建立起了市场化的结算关系和契约化的服务关系,并实现了企业运作机制的市场化。

河北冀凯集团作为一家从事煤矿机械装备制造的中型企业,近年来充分利用信息技术,建立起一套基于信息平台的实时价值核算和分配管理体系。冀凯集团按产品的生产过程将利润创造过程分为采购、生产和销售三个阶段,每个阶段依靠信息系统构建起模拟利润实时核算模型。在此基础上,构建精准到个人的价值分配体系。在信息平台为每个人设立独立账户来记录每个人的收入和支出,核算出每天创造的利润,根据每个人价

值创造的多寡实行按劳分配。同时,积极推行分利机制,即:在经营部门内部,由部分或全部员工自愿参与组成本部门的核心管理团队,模拟股东身份和模拟经营,利用企业资源平台充分发挥集体智慧,创新挖潜,通过自身努力实现部门经营利润最大化,消耗费用最小化,从而创造计划外利润,并按照事先规定的比例以分红的形式分享所创造的额外利润,实现员工同企业共享经营成果。分利机制在企业内部建立了市场机制,使企业与部门、部门与部门之间理清了经济关系,独立核算、自负盈亏,为员工提供了充分施展自己才华的机会和舞台。

四是强化集团管控,提升整体竞争力。由于经济体制改革的特殊性,我国许多大型企业集团是通过行政划拨、收购兼并等外延式扩张形成的,“集而不团”“跑冒滴漏”的现象十分突出。而在市场竞争日益激烈的今天,企业间的竞争更多地体现在企业的管控能力和管控效率上。中电投集团 2010 年以来,面对电力市场发生的深刻变化以及经营发展的严峻形势,以推进集团战略目标为统领,以构建结构合理、权责明确、治理科学、运营高效的集团化管控体系为目标,以标准化、专业化、信息化为支撑,通过理顺产权关系、优化组织结构、厘清事权界面、统筹资源配置,着力推进管理体制集团化、管理架构板块化、管理制度标准化、管理手段信息化、资源配置协同化、运营模式集约化、经济效益最大化。经过三年多的实践,建立起了结构合理、权责明确、治理科学、运营高效的集团化管控体系,激发了企业内在活力,实现了改革发展双突破、质量效益双增长。

国家电网公司近年来围绕建设“一强三优”现代公司的战略目标,以统筹核心资源和核心业务管理为主要内容,以集约化、扁平化、专业化为方向,以集团化运作为主线,深入推进人、财、物核心资源的集约化管理,建立“大规划、大建设、大运行、大检修、大营销”体系,强化资源的统筹优化配置和业务的专业化运作,全面提高管理效率、经济效益和服务水平。力争把国家电网建设成组织机构扁平、管理集中高效、资源集约共享、业务集成贯通、工作流程顺畅、制度标准统一、综合保障有力的现代电网企业。

五是强化以风险预警和过程控制为重点的风险管理。当前,外部经营环境不断恶化,企业风险不断增加。为此,企业一方面要逐步完善全面风险管理体系,实现风险管理的规范化、体系化和制度化;另一方面要高度重视可能产生的重点风险,提前预警,防患于未然。工商银行以维护客户财产和银行业务安全为目标,以信息化、自动化、智能化、集约化的外部欺诈风险管理控制信息平台为基础,制定出台《外部欺诈风险管理办法》及其相关实施细则,将外部欺诈风险作为重要的风险类别进行专门化管理,打造了覆盖全集团的集事前预警防范、事中精准控制、事后分析改进为一体的新型外部欺诈风险管控体系。仅 2013 年 10 月到 2014 年 9 月末,共触发风险预警信息 3600 余次,经业务核查截成功堵截电信诈骗事件近 3000 起,为客户避免欺诈受损 6800 万元人民币,多次成功防堵涉案百万以上的重大诈骗犯罪,有效保护了客户利益。

神龙公司为保障企业稳健运行、提高供应链竞争力,树立全供应链风险“主动防御”策略,组建涵盖主机厂、供应商、物流商的“金字塔”式供应链风险管理组织机构和“分层推进机制”,明确“风险识别、风险评估、风险预警与防范、风险应对”四大关键步骤,建立了定性与定量相结合的“二维风险评估标准”和“三级预警机制”,识别出 51 项主机厂风

险和 30 项供应商风险,编制了 5 项公司级流程及应急预案,制定了“51 项风险集”和“18 项方案集”,主机厂及上下游供应商、经销商、物流商物流绩效明显提升,有效提升了供应链整体竞争力,成功应对多起重大供货危机,确保了神龙公司经营目标的完成。

各位代表,同志们,管理是企业的永恒主题。只有切实加强管理,长期不懈地推动管理创新,才能培育出企业核心竞争力,才能确保企业长盛不衰。国家级企业管理现代化创新成果审定活动自 1990 年批准开展以来,已审定、发布和推广了 2216 项中国各类企业具有创新性、示范性和效益性的管理创新成果。20 多年来的实践证明,这种官产学研有效结合的成果审定活动,是现实条件下我国提高企业管理水平的有效途径。今年,我们将进一步完善相关制度和操作规范,继续组织开展这项活动,申报重点包括企业改革、两化深度融合、技术创新、商业模式创新、国际化经营、企业治理、转型升级、市场开拓、化解产能过剩、收购兼并、集团管控、新生代员工激励与管理等当前企业改革创新的重点、热点。希望各推荐机构、广大企业在做好本地区、本行业和本企业成果审定工作的基础上,积极向全国审委会推荐,共同做好 2015 年全国企业管理现代化创新成果的审定工作。

抢抓新一轮科技机遇,大力实施创新驱动发展战略^①

——在 2015 年全国企业管理创新大会上的讲话

工业和信息化部副部长、党组成员

全国企业管理现代化创新成果审定委员会主任

毛伟明

非常高兴参加 2015 年全国企业管理创新大会,大会作为全国企业管理经验交流的重要平台,对总结传播先进的管理理念和方法,提升企业管理水平和核心竞争力,促进结构调整和发展方式转变具有重要的作用。在此,我谨代表工业和信息化部对大会的召开表示热烈的祝贺,对来自全国各地的企业家、企业管理工作者、专家学者和嘉宾朋友们表示诚挚的问候。

创新是推动国家和民族进步的灵魂,是引领发展的不竭动力。技术创新和管理创新作为创新的重要组成部分,是推动经济社会发展的“两个轮子”,缺一不可。历史经验表明,没有国际一流的管理水平,就不可能造就国际一流的经济和企业,先进的技术只有和先进的管理相结合,才能形成强大的生产力。当年的鞍钢培育了一批适合当时历史的优秀管理者和优秀企业家,实现了企业从小到大、从弱到优的历史性跨越;日本经济在上个世纪的崛起就与其创造出的“全面质量管理”“精益生产”等一系列重大管理创新成果密不可分。因此,必须把管理和技术放到同等重要的位置上,既要重视技术创新,也要重视管理创新。党的十八届三中全会上提出了“两个一切”,即“让一切劳动、知识、技术、管理、资本的活力竞相迸发,让一切创造社会财富的源泉充分涌流”,这为我们继续深化体制改革、加快实施创新驱动发展战略指明了方向。

当前,世界经济仍处于深度调整期,复苏的动力相当的微弱,我国经济步入了新常态,经济增长动力转换,深层次矛盾凸显,产业结构调整已经进入攻坚克难,力求突破的新阶段。同时,新一轮科技革命和产业变革蓄势待发,新一代信息通信技术和工业的融合呈加速发展态势,智能制造、网络制造、服务型制造等日益成为生产方式变革的重要方向。以德国工业 4.0、美国先进制造伙伴计划为代表,发达国家正在积极谋划部署,试图再次抢占全球产业发展制高点,回归制造业大国地位。我国如不及时布局,就会错失重塑全球制造业格局的历史机遇。

抢抓新一轮科技革命带来的机遇,关键是要大力实施创新驱动发展战略。企业是技术创新的主体,是管理创新的实践者,政府是发展环境的重要创造者,必须上下统一,形成合力,才能真正落实创新驱动发展战略。借此机会我提几点意见和建议,与大家一起探讨。

^① 编者根据讲话内容拟定。

一是要贯彻落实制造业强国战略,促进制造业创新发展。李克强总理在今年政府工作报告中提出,要实施“中国制造 2025”,加快从制造大国转向制造强国,这为我国制造业发展奠定了国家层面的战略地位。从 2010 年起,我国已经成为全球制造业第一大国,在世界 500 多种主要工业品中,我国已有 220 多种产品产量占世界第一,形成了完整的制造业产业链。但是制造业大而不强,自主创新能力薄弱,基础配套能力不足,产业结构不尽合理,发展质量效益不高。因此,我们要加快推进中国制造向中国创造转变,完成中国制造由大变强的战略任务。要完善制造业创新体系和创新链建设,突破关键技术,加强质量技术攻关、质量监管和自主品牌培育,真正落实习总书记提出的围绕产业链布置创新链,围绕创新链安排资金链,最终实现价值链的提升。

二是推进信息化与工业化深度融合。积极发展智能制造,坚持走中国特色的新型工业化、信息化、城镇化和农业现代化道路,信息化是其他“三化”的重要技术支撑和发展动力。要加快推动新一代信息技术与制造技术融合发展,把智能制造作为两化深度融合的主攻方向。不久前我到浙江去进行调研,主要是调研工业经济运行,浙江推出的战略应该说非常有特色,非常有成效,深受企业、企业家的欢迎,取得很好成效。实施智能制造试点示范专项行动,推进智能生产方式,实施宽带中国 2015 专项行动,研究制定工业互联网整体网络框架方案,培育和发展新型信息消费,夯实智能制造的信息网络技术。我们很高兴的看到很多科技型企业主动适应新技术、新业态、新模式,积极发展众包研发设计,大规模个性化定制、在线监控诊断、云制造、供应链管理、网络精准营销等智能制造方式,探索互联网时代的企业管理模式,取得显著的成效。

三是加强制造业品牌建设,提升“中国制造”整体形象。品牌已成为各国经济竞争的制高点,发达国家利用品牌优势,在全球范围强势竞争,获取高额利润。我们将认真贯彻落实习总书记关于推动中国产品向中国品牌转变的重要指示,研究部署品牌发展“十三五”规划,组织开展质量标杆活动和品牌培育试点示范工程,促进品牌国际化,树立中国品牌的良好形象。现在越来越多的地区注重制定品牌发展战略,比如上海就响亮的提出了品牌经济,青岛提出了要打造品牌城市,很多有眼光的企业正在围绕研发设计、生产制造和营销服务的全过程,全生命周期开展品牌建设,提升品牌竞争力和品牌价值,努力创建国际知名品牌。

四是加快转变政府职能,提升公共服务能力和水平。工信部作为工业、通信业和信息化业务主管部门,将充分发挥贴近市场、贴近产业、贴近企业的优势,按照政府职能转变的要求,着重在创造环境、营造范围、加强引导和公共服务等方面做文章,继续推进简政放权,最大限度减少行政审批,加强事中事后管理,进一步深化重点领域和关键环节的改革,进一步减轻企业负担,营造有利于大众创业、万众创新的政策环境,加强公共服务平台网络建设,努力为企业创造更自由的决策空间和更广阔的发展空间。

同志们,工业是国民经济发展的战略基石,企业是转型升级、管理创新的主战场,面对新一轮科技革命和产业变革与我国加快产业结构调整的历史性交汇,我们将与广大企业和社会各界共同努力,强化创新驱动发展,塑造我国国际竞争新优势,促进经济的提质增效升级。

主动适应新常态 管理提升促发展

——在 2015 年全国企业管理创新大会上的讲话

国务院国有资产监督管理委员会党委委员、秘书长 阎晓峰
全国企业管理现代化创新成果审定委员会主任

当前,我国经济发展进入新常态,呈现出速度换挡、结构优化、动力转换三大特点,在这个大背景下,我国企业特别是国有企业,要主动适应经济发展新常态,既要做好爬坡过坎、攻坚克难的准备,又要把握发展大势、主动调整创新,将压力转变为动力,把新挑战转化为新机遇。接下来,我讲两点意见,供大家参考:

一、直面挑战和机遇,主动适应新常态

总的看来,2015 年我国经济将保持总体平稳,但下行压力加大。今后一个时期,经济发展要从高速、低成本、出口导向、区域发展不平衡的状态向中高速、基于创新的差异化、内外需协调、区域平衡发展转变。在这个过程中,我国经济将会面临一系列的挑战。特别要高度重视以下三个挑战。

第一个挑战是产能过剩问题。这一轮的产能过剩,其性质特征与以往不同,给中国经济和企业带来的挑战性也不同寻常。一是从范围上看,当前我国的产能过剩已经从钢铁、水泥、有色等传统产业扩展到造船、汽车、机械等领域,甚至蔓延到光伏、多晶硅、风电设备等战略性新兴产业。二是从数量上看,本轮产能过剩,已经从以往的相对过剩转变为绝对过剩,不可能依靠经济复苏后的快速增长来化解。三是从管理上看,看似简单的产能过剩,实际是粗放式的发展模式亟待转变、低成本工业化急需转型等深层次矛盾的集中体现。四是从技术上看,已经不限于落后技术产能的过剩,一些先进和比较先进技术的产能也过剩。因此,当前的产能过剩问题如果得不到化解,很可能会引发恶性竞争、效益下滑、员工失业等一系列问题,必须引起高度重视。

第二个挑战是产业结构升级问题。过去,我国从一个农业大国发展成为工业大国,靠的是“要素驱动和投资驱动战略”,现在,要从工业大国发展成为工业强国和服务业大国,则需要依靠“创新驱动战略”。然而,必须承认,我们目前生产的大部分产品还处于跟随状态,是“中国加工”,而不是“中国制造”,更谈不上是“中国创造”。我国企业必须加快技术创新、管理创新和制度创新,高度重视创新能力建设,包括要对移动互联、大数据、云计算、物联网、智能技术、新能源新材料等新技术带来的冲击有足够的认识和有效应对,逐步形成基于技术进步、产品升级、品牌溢价和商业模式创新的新优势,在新常态下引领产业结构不断升级。

第三个挑战是当前发达国家提出“再工业化”战略。近年来,发达国家陆续提出了“再工业化”战略,即通过现代信息技术与制造业的融合、制造业与服务业的融合来提升

企业的竞争优势。例如,美国的“制造业行动计划”,德国的工业 4.0,欧洲的“未来工厂计划”。在实施过程中,发达国家利用专利技术等无形资产的开发、注册、交易、联合拥有使用等方式占领制高点,跑马圈地,设置障碍,形成围堵,增加他国研发成本,限制研发途径,以引导制造业重心再次向发达国家回流,从而进一步弱化中国等后发国家的要素成本优势,抑制发展中国家的产业升级。

同时,我们也要看到,挑战也意味着机遇,根据麦肯锡全球研究机构估计,移动互联、物联网、3D 打印等 12 项颠覆性技术将对经济的潜在影响达到 16.7~40.4 万亿美元。为此,李克强总理在 2015 年政府工作报告中指出,我国将实施“中国制造 2025”,加快从制造大国转向制造强国。这是历史性的战略机遇,我国企业要加快结构调整和转型升级,从要素和投资驱动转向创新驱动,适应新变革,引领新常态。

二、积极稳妥谋改革,管理提升促发展

当前,贯彻落实党的十八届三中全会精神,国企改革各项工作按照党中央、国务院的部署,正在有序推进。同时,广大企业特别是国有企业还要牢记使命,凝心聚力,勇挑重担,努力为实现国民经济稳增长做出应有的贡献。下一阶段,国有企业重点要做好以下几方面的工作:

(一)以创新驱动为依托,努力转方式调结构。国有企业要持续加大科技投入,大力推动管理创新,努力谋求商业模式创新,加强对高端人才的引进和培养。加大技术改造力度,主动压降过剩产能,清理低效无效资产,使资源更多向优势领域集中,加快产业结构升级的步伐。

(二)以布局调整为手段,努力提升资本配置效率。要明确国有企业的功能定位,加强分类监管、分类考核,调整优化国有资本的布局结构,积极开展国有资本投资和运营公司试点,以布局结构的优化,促进国有资本配置效率的提升。

(三)以抓管理为措施,努力降成本增效益。通过进一步巩固管理提升成果,全面对标查找问题,集中攻关破解难题,补齐管理短板。推进信息化与业务深度融合,开展精益管理,推行集中采购,强化风险管控,突出成本费用管理,防止跑冒滴漏,努力降本节支,为保增长奠定坚实基础。

(四)以转换机制为保障,努力增效率添活力。国有企业要探索建立五大机制,一是以价值创造为核心,给予企业员工工精神、物质鼓励和提高公众认同度的激励机制;二是建立企业优胜劣汰的竞争机制;三是在新技术条件下建立具有互联网思维的开放式创新机制;四是建立实事求是、尊重科学、依法守纪的约束机制;五是建立在大胆实践、大胆探索、大胆创新过程中的失误容错机制。建立五大机制来适应新常态,在新常态中提高企业竞争力和可持续发展能力。

同志们,“一个民族要想走在时代前列,就一刻也不能没有理论思维,一刻也不能停止理论创新”。希望与会的各位企业家、专家继续关注和支持中国企业加强管理和管理工作,为推动创新成果的培育、转化和推广,进一步提高中国企业的管理现代化水平做出更大的贡献。

关于发布和推广第二十二届全国企业管理现代化创新成果的通知

国管审[2016]1号

各省、自治区、直辖市、计划单列市国资委、工业和信息化主管部门、中小企业主管部门、企业联合会、全国性行业协会，各有关企业和成果创造单位：

为了贯彻党的十八大和十八届三中、四中、五中全会精神，根据《关于组织申报第二十二届全国企业管理现代化创新成果的通知》（国管审[2015]3号），由中国企业联合会、国务院国资委企业改革局、工业和信息化部产业政策司和中小企业局共同主办，全国企业管理现代化创新成果审定委员会（简称全国审委会）负责组织，开展了第二十二届全国企业管理现代化创新成果的申报、推荐与审定工作。截至2015年9月底，共收到并受理企业申报成果453项。经组织高等院校、科研机构、企业团体有关专家初审、预审，在媒体进行公示，并由全国审委会终审，有201项成果被审定“国家级企业管理现代化创新成果”，其中一等31项、二等170项，现予公布（名单详见附件）。

第二十二届全国企业管理现代化创新成果涉及企业管理的各个主要领域，充分反映了我国各类企业适应经济新常态，在创新发展中所取得的成就，体现了当前企业管理的最新趋势，为政府有关部门制定相关政策提供了参考，为其他企业提供了可学习和借鉴的成功经验，为大专院校和科研机构进行企业管理科学研究与教学提供了现实案例。

现就本届成果宣传推广工作，提出以下意见：

一、拟于2016年4月17日在北京召开“全国企业管理创新大会”，贯彻落实创新、协调、绿色、开放、共享发展理念，推动企业创新发展，提质增效。会议将组织成果交流与研讨，表彰成果创造单位和创造人，并颁发国家级企业管理现代化创新成果单位证牌和个人证书。具体安排以会议通知为准。

二、希望有关单位按照国务院国有资产监督管理委员会《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》（国资改革函[2003]62号）、国家发展和改革委员会《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，参照《国家科学技术奖励条例》（国务院2003年第396号令）和《国家科学技术奖励条例实施细则》（科学技术部1999年第1号令），结合各地区、各部门及企业制订的奖励办法，对成果创造人员给予适当奖励。落实有关中小企业扶持政策和具体项目时，对获得国家企业管理现代化创新成果的单位予以优先安排，以促进中小企业不断提升管理创新能力。

三、全国企业管理现代化创新成果审定和推广活动的主办单位拟与各推荐单位和成果创造企业合作，围绕当前企业改革与管理面临的重点问题，组织开展专题性或区域性的成果交流会，加大典型经验的宣传推广，发挥成果的示范作用。广大企业特别是成果