



国家级 企业管理创新成果 2007

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

图书在版编目(CIP)数据

国家级企业管理创新成果/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,2007.3

ISBN 978-7-80197-676-5

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 025426 号

书 名:国家级企业管理创新成果(第十三届)

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 田立东 张文彬 周 蕊

书 号:ISBN 978-7-80197-676-5

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 101 印张 1866 千字

版 次:2007 年 3 月第 1 版 2007 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)

依靠科学管理推进创新型建设

张彦宁



张彦宁

建设创新型国家,是全面落实科学发展观、开创社会主义现代化建设新局面的重大战略举措,也是未来 15 年内我国要努力达到的宏伟目标。企业作为自主创新的主体,肩负着极为神圣的使命。根据本次大会主题,结合建设创新型企业,我谈几点看法,供大家参考。

一、创新型建设是建设创新型国家的决定性力量

胡锦涛同志在全国科学技术大会上强调:“建设创新型国家,核心就是把增强自主创新能力作为发展科学技术的战略基点,走出中国特色自主创新道路,推动科学技术的跨越式发展;就是把增强自主创新能力作为调整产业结构、转变增长方式的中心环节,建设资源节约

型、环境友好型社会,推动国民经济又快又好发展;就是把增强自主创新能力作为国家战略,贯穿到现代化建设各个方面,激发全民族创新精神,培养高水平创新人才,形成有利于自主创新的体制机制,大力推进理论创新、制度创新、科技创新,不断巩固和发展中国特色社会主义伟大事业。”

据统计,我国对外技术依存度为 54%,科技对经济的贡献率为 39%,而美国、日本、芬兰等 20 多个全球公认的创新型国家,其对外技术依存度低于 30%,科技对经济的贡献高于 70%。到 2020 年,我国要跻身于创新型国家行列,必须加倍努力,全面提高科技自主创新能力,特别是要培育更多的创新型建设。

创新型建设是建设创新型国家的决定性力量。建设创新型建设的核心,就是坚持以人为本的科学发展观,激发全员创新精神,大力推进技术创新、管理创新、体制创新,全面增强企业自主创新能力,不断提高企业市场竞争力。当前,建设创新型建设的重点:一是要拥有主导产品关键技术的自主知识产权,努力提高产品的科技含量和附加价值。二是要加大企业的科技进步和创新投入。参照国外企业情况,基础性产业的科技投入应不低于年销售收入的 3%;新兴产

业和产品更新较快的产业科技投入应不低于年销售收入的 5%。三是要在物耗、能耗、水耗达到行业的先进水平。四是达到国家的“清洁生产”水平。

二、企业要勇于跨入依靠科技进步和创新求发展的新阶段

当今,世界科技革命蓬勃发展,高新技术成果向现实生产力的转化越来越快,科学技术已成为各国经济社会发展的决定性力量,成为国家综合国力的重要标志。企业间的竞争已不仅仅是商品数量和价格的竞争,更为重要的是商品技术含量、品牌、质量安全性和成本的竞争。发达国家和跨国公司都在不断加大科技研发的投入,自主创新能力是一个国家的核心竞争力,也是企业生存和发展的关键。

近百年来的世界产业发展史表明,真正对社会经济发展起巨大推动作用的技术几乎都来自企业。如通讯领域中的贝尔实验室,汽车领域中的福特,航空领域中的波音和空客,化工领域中的杜邦和拜耳,机床领域中的西门子,计算机领域中的 IBM、英特尔、微软等,都是自主技术创新的领军企业。上世纪 80 年代中期,许多美、欧和日本大企业纷纷设立基础研发所,并不断增加投资。韩国、印度等许多国家在技术引进后的消化吸收、进一步研发、普及等过程中,民间企业起到了主导作用。技术引导与研发相结合,以引进技术为基础,进而研发形成自主知识产权,构成了“企业为主”的科技进步和创新格局。

我国已进入必须更多依靠科技进步和创新推动经济社会发展的历史阶段。一方面,随着我国工业化、国际化水平的提高,特别是经济规模的扩大,传统的经济增长方式亟待转变,否则难以实现国民经济的持续协调发展。中央明确提出把增强自主创新能力作为调整产业结构、转变增长方式的中心环节,并明确强化企业在技术创新中的主体地位,建立以企业为主体、市场为导向、产学研相结合的技术体系。国家“十一五”规划纲要和中长期科技规划纲要中,都突出强调了发挥企业在科技进步和创新中的主体作用,相关配套政策相继出台。国家的十项配套政策中明确列出对战略性关键技术和重大装备研发、快速折旧、研发投入、职工培训费用、中小企业创新基金、创业风险资金等的优惠政策,为企业开展自主创新营造了前所未有的良好宏观条件。我会去年专门对我国企业科技自主创新现状进行了调查研究,提出的 20 多条政策建议已在配套政策中有所体现。另一方面,我国企业面临的资源、环境约束日益严重影响经济的持续发展,国际竞争压力也越来越大。同时,对国外技术的依赖已制约了我国企业的市场竞争力。因此,广大企业必须勇于跨入依靠科技进步和创新求发展的新阶段,努力成为研究开发投入的主体、技术创新活动的主体和创新成果应用的主体。不同企业要根据各自发展水平、实力和行业特点,在原始创新、集成创新和引进消化吸收再创新等形式中寻找突破点,以积极应对市场化、国际化的挑战,从而提高发展的质量和效益,增强竞争能力。

三、各类企业都要在科技进步和创新中发挥主体作用

在创新型国家中,都拥有若干具有强大自主创新能力、核心技术知识产权和知名品牌的大型企业,也拥有一批具有自主核心技术和创新活力的中小企业。目前,世界科技研发投资的80%、技术创新的71%,均由全球500强企业所创造和拥有;62%的技术转让也在500强企业间进行。掌握前沿核心技术和拥有知名品牌的跨国公司,越来越成为左右全球经济竞争的主导力量。我国企业500强与全球500强相比还存在很大差距,2004年平均营业收入、资产规模、利润仅为全球500强的7.3%、5.6%、5.2%。在技术和管理水平及自主创新能力方面差距更大。但是,500强企业在我国经济中处于举足轻重的地位,特别是支配的资源众多、市场影响力巨大。2004年500强营业收入总额与国内生产总值之比达到86%。在建设创新型国家中,这些大企业发挥着领军和中坚作用。因此,大型企业要加快研发机构建设,加大研发投入,集聚和培养一批高素质科技人才,努力向集研发、设计、制造为一体,具有自主知识产权、知名品牌和国际竞争力的跨国公司方向奋进。

中小企业数量众多,在国民经济社会发展中发挥着重要作用。中小企业在科技进步和创新中,具有反应快、动力强、机制活等特点。要继续建立和完善相关政策,培育创新精神,提高中小企业的创新活力和能力。

四、加强核心技术、关键技术研发和对知识产权的积累与保护

企业科技进步和创新要结合我国国情、在参与全球化竞争的环境中进行,要不断追求技术的实用性与先进性。国家确定在“十一五”期间,力争在能源、资源、环境、农业、信息等关键领域取得重大技术突破,同时围绕对经济增长有重大带动作用、具有自主知识产权的核心技术和关键技术协力攻关,形成一批市场占有率高的产品和国际知名品牌,提高重大技术装备国产化水平,推动高技术产业加快从加工装配为主向自主研发制造延伸,从而改变关键技术依赖于人、受制于人的局面。企业要集中有限资源,在原始创新、集成创新和引进消化吸收再创新上选择适当方式,着力培育自主创新能力,力求在核心技术、关键技术上突破,并形成自主知识产权,带动企业市场竞争力的提升。

知识产权是自主创新的主要衡量指标,也是市场竞争的重要手段。知识产权的创造和应用能力,已经成为企业综合竞争力的最为重要的体现。在欧美大型企业中,知识产权管理占据了非常重要的位置。德国西门子公司在全球设有12个知识产权管理部,有400多名员工管理着该公司15万项各类知识产权。荷兰飞利浦公司在全世界设有10个知识产权办公室,150名专职员工管理着该公司6.5万项专利、25万个商标和4000个外观设计。国外企业以大量投入创造出的各项先进技术,都是以专利等知识产权形式有效保护起来,并作为维护市场竞争优势的重要手段。即使在对外合作中的所谓“技术溢出”也十分有限,实

际上是以不损害其知识产权为限。因此,我国企业必须靠自主创新,实现科技上的独立。同时,面对严密的法律制度及高度关注知识产权保护的对手,必须提高专有技术、商标使用权等知识产权合法拥有能力及经营能力,并强化法律保护管理工作。

五、科学管理是推动企业科技进步和创新的重要环节

技术和管理是推动经济发展的两个轮子。建设创新型企业,推动企业科技进步和创新,需要加强科学管理,需要不断完善体制机制。企业技术创新是一种有计划、有目的的创造活动,是一个从研究开发到市场成功、再到创新扩散的完整过程,没有科学的管理,大规模的技术创新是不可能实现的。同时,技术成果要转化为产品并为企业带来经济效益,也必须有相应的科学管理作保证。先进技术与先进管理相结合,才能形成强大的生产力。另外,企业技术创新为管理创新提供了物质技术条件。当企业科技进步和创新达到一定程度,也推动企业管理和体制机制不断创新,并与之相适应。胡锦涛同志指出,“要始终把科学管理作为推动科技进步和创新的重要环节,不断提高科学管理水平。我国现代化建设的实践表明,越是现代化,越是高技术,越是关系国民经济命脉和国家安全的重大建设项目,越要加强科学管理”。

围绕建设创新型企业 and 增强企业技术创新能力,必须不断推进企业管理创新和体制创新。一是转变发展观念,加强战略统筹,推动企业真正转向依靠科技进步和创新求发展的轨道。二是合理配置资源,有效开展社会化合作,加强研发与生产的有效结合,建立和完善有利于技术创新的新体制。三是培养和吸收技术带头人,建立企业技术开发、成果转化的人才队伍,强化创新激励机制。要使科技人才的贡献与企业所获得的直接收益挂钩,并与企业的长期发展相结合。四是加强市场调研、过程控制和营销工作,完善技术进步和创新的风险控制。五是加强品牌管理,增强市场竞争力。六是要培育企业创新文化,促进建立学习型企业组织。

(全国企业管理现代化创新成果审定委员会主任)

加强科学管理 提高企业国际竞争力

蒋黔贵



蒋黔贵

第十三届全国企业管理创新成果已经审定、发布了,共有 159 项被审定为国家级企业管理现代化创新成果,占申报总数的 48.8%,其中一等 34 项,二等 120 项,三等 5 项。本届成果申报企业覆盖了全国 29 个省、自治区、直辖市,包含了各种所有制类型,涉及工业、建筑、交通、通讯、金融、商贸等众多领域。

从总体上看,本届 159 项成果的内容符合党中央、国务院有关企业改革与管理方面的指示精神,突出反映了当前我国经济发展和企业改革的重点、热点问题,代表了当前我国企业管理的先进水平,涵盖了企业管理的各个方面,具有现实性、全面性等特点。具体来讲,主要有以下几个特点:

一、努力提升科技创新能力,推进创新型企业建设

拥有较强的科技创新能力,不仅是一个国家、民族强盛的重要标志,也是众多企业做大做强做久的必然选择,越来越多的企业将提升自主创新能力作为提高竞争力的主要途径。本届成果中,一些企业通过原始创新、集成创新、引进消化吸收再创新等多种途径,持续提升自主创新能力,还有企业通过建立较为完善的创新体系,建设创新型企业,取得了很大的成功。大庆油田有限责任公司着眼于建设百年油田的远大目标,在核心技术上立足于原始创新、自主研发,在配套技术等方面采取集成创新与引进消化吸收再创新相结合方式,建立了科学合理的科技创新体系,保证了油田 27 年的高产稳产,创造了老油田焕发新貌的奇迹。上海实业(集团)有限公司抓住医药业务发展成长的关键,坚持以集成创新为重点,结合原始创新和引进消化吸收再创新,取得了一系列拥有自主知识产权的成果,形成了产业链比较完整的核心医药业务群。天津钢管集团有限公司瞄准国际无缝钢管行业最先进标准,加大技术投入,通过多种渠道引进消化吸收国际高端技术的基础上再创新,并确保了技术创新的持续性,占领了技术

的制高点,实现了从技术引进向技术输出的转变。攀枝花钢铁(集团)公司建立技术创新保证体系,采取原始创新和引进、消化、吸收再创新的方式,攻克了多项世界性的技术难题,形成了一系列具有资源特色和自主知识产权的专有技术和精品品牌。江西洪都航空工业集团有限责任公司全面推进观念创新、体制创新、管理创新和科技创新,建立开放式技术创新体系,全力打造创新型企业,不断提升企业的自主创新能力和核心竞争力。

二、加强资源合理开发利用与环境保护,积极履行企业社会责任

经济的高速发展消耗了大量的资源、能源,如何可持续发展成为不可回避的课题。一些企业秉承可持续发展理念,通过技术改造、创新等途径,减轻甚至消灭污染,实施废物再利用,提高资源利用效率,开发利用清洁能源等,注重环境保护,积极履行企业社会责任。济南钢铁集团总公司以高效为中心,以技术创新为支撑,以管理创新为保证,将节能降耗和清洁生产的主线紧紧贯穿于生产经营、企业管理的全过程,初步建成了资源节约型、环境友好型钢铁企业。该公司已被确定为全国第一批循环经济试点单位,列入国家“十一五”规划重点建设的循环经济示范单位。云南铜业股份有限公司通过构筑企业内部小循环、产业链上中循环和企业与社会的大循环,实现了可持续发展。浙江三狮集团有限公司通过对生产工艺、设备的更新等,实现了清洁生产、节能降耗。河南天冠企业集团有限公司是大型农产品资源深加工及综合利用企业,通过发展燃料乙醇等产品,实现了物质和能量的生态循环,部分缓解了能源短缺问题。肇庆自来水公司以优质服务为中心,积极主动、高标准地履行社会责任,承担企业公民义务,通过技术创新、加强管理等持续改进企业的社会责任管理,并推动供水合作,实施区域集约经营。

三、继续推进国有企业战略重组,提升市场竞争能力

国有企业的重组、改革问题仍然是我国目前经济改革的重点。有些企业从战略高度出发,推进国有企业重组改制,成功实现了辅业的分离改制,重新盘活了存续企业。宝钢集团有限公司为了实现世界一流跨国公司的战略目标,以联合重组为契机,采取灵活多样措施保证辅业退出的合理、有序,并坚持投资主体支付改制成本,兼顾多方利益,探索出了一条行之有效的辅业分离改制途径。中国海洋石油总公司着眼于存续企业长远发展,从员工最关心的切身利益着手,先易后难,将经营业务与服务业务分别重组,健全存续企业治理结构,实现了存续企业与核心业务的协调发展。广西中烟工业公司以品牌整合为主线,坚持共赢原则,通过破产重组、组织体制调整、技术改造等,对省(区)内卷烟工业企业实施了一体化重组。除了战略重组以外,有些企业通过市场化运作、战略转型、资源整合等,做大做强。湖南省建筑工程集团总公司以市场为导向,通过机制、体制改革,优化整合企业资源,实现了跨越式发展。上海新世界股份有限

公司制定并实施了“从传统百货企业向大型购物消费中心转型”的战略,构建了多业态、多功能于一体的大型购物消费中心。云南锡业集团(控股)有限责任公司推进资源重组整合和深度开发,发展成为了全球最大的锡生产、加工企业。中国水电顾问集团成都勘测设计研究院积极创建具有工程建设全过程服务功能的国际型工程公司,在短期内迅速提升了市场竞争力,实现了由传统设计院向国际型工程公司的根本转型。

四、着力打造自主品牌,增强国际竞争优势

随着加入 WTO 过渡期的结束,我国企业将真正面对全球化竞争。在如何承接“世界制造中心”头衔讨论声中,打造自主品牌的呼声越来越高,也越来越为企业和社会所关注。但是,如何打造自主品牌,增强国际竞争优势,已成为我国众多企业需要探索的问题。本届一些成果在这方面做了有益的探索。上海日立电器有限公司在牢牢把握资本、经营主导权的基础上,加强技术创新和管理创新,着力推进自主品牌建设,逐步建立起具有较强国际竞争力的自主品牌,开辟了一条中外合资企业通过自主创新打造自主品牌的有效途径。横店集团联宜电机有限公司坚持以“具有自主知识产权的品牌建设”为核心,打造了国内著名、走向国际的自主品牌,成为中小企业走“专、精、特、新”发展道路的典范。

万向集团公司瞄准国际市场,打造国际化运作平台,接轨跨国公司运作、国际先进技术和国际主流市场,探索出了我国企业实施海外经营战略的一条成功之路。飞跃集团有限公司在全球化定位的战略构想下,注重掌握核心技术和自主知识产权,取得了较为显著的国际竞争优势,已将产品打入了 120 多个国家和地区。中国石油集团东方地球物理勘探有限责任公司着眼于全球市场、资源,在企业经营方式、管理等方面保持与国际接轨,加强技术创新,坚持国际业务一体化发展,使得国际业务覆盖了全球 4 大洲、29 个国家。

五、实施“以人为本”、“人才强企”战略,构建和谐劳动关系

人力资源作为企业第一资源,是一种开发使用度与其价值成正相关的可再生资源。在知识经济时代,无论是技术主导、管理制胜还是商业模式领先,人才始终都发挥着关键作用。因此,树立正确的人才观念,合理开发与利用人力资源是企业提升核心竞争力的必要条件。许多企业在这方面做了积极探索。中国兵器工业集团公司通过动态的配置人力资源、个性化考核、前瞻性的人力资源政策与理论研究等措施,全面构建了“业务管理体系与基础支撑体系”互为相济的新型人力资源管理体系。东方电机股份有限公司以“一流队伍是创建一流企业基础”为指导,开发各具特色的课程体系,针对各种员工开展形式多样的培训,并借鉴“学历教育的学分制”,建立持续培训机制,从而建立了全员培训体系和支撑系统。国家开发投资公司以提高员工胜任能力为核心,正确处理个人与组织、人与事的关系,抓住打造职业平台、培育职业能力、完善职业待遇和实现

职业发展四个关键环节,构建完整科学的员工职业生涯管理体系,实现员工与企业共同发展。清溢精密光电(深圳)有限公司抓住企业管理的人和、事中、制衡、活源四大核心要素,将我国传统思想和西方管理方法恰当结合,把经营和管理有效地统一于企业生存和发展的各个方面,使其保持了健康、稳定、快速发展。此外,北京航星机器制造公司创造的《军工企业和谐劳动关系的管理》、中国铝业股份有限公司贵州分公司创造的《以和谐共赢为目标的全员企业文化建设》等,都在坚持“以人文本”、构建和谐劳动关系方面做成功探索。

六、加强资金集中管理和内控制度建设,防范企业经营风险

企业规模的扩大和市场的高风险性,要求企业必须注重财务管理,加强内部控制和全面风险管理。资本市场要求企业必须有健全的财务管理体系,美国出台萨班斯法案以进一步加强上市公司的内控建设,国务院国资委也出台了相关文件,引导企业实施全面风险管理。中国石油天然气股份有限公司采取高度集中化和收支两条线管理方式,拓宽资金管理的范畴和范围,使资金集中向源头和业务过程延伸,并运用风险控制、信息化、资金计划等手段,实现对银行存款、票据、债务进行集中运行和管理。中国长江三峡工程开发总公司也探索出了一条适合自身特色的财务集中管理方式。武汉钢铁(集团)公司健全内部会计监管控制体系,采取统一委派管理、统一过程管理、统一会计系统控制和统一内部审计制度的“四统一”风险管理,加强企业生产经营和内部控制的过程管理。中国网通(集团)有限公司以全面风险管理为导向,坚持引进国际先进经验与企业实际相结合的原则,全员参与和分级负责相结合,对各单元和业务流程实施风险分析,设定流程监控点,实现从公司和流程两个层面控制风险,逐步构建并实施内部控制体系。

七、采取灵活多样的筹融资策略,探索多种有效的资本运作方式

资金是企业运作的血液,因此,筹融资是每个企业发展过程中必须要解决的问题。为了减少财务成本、降低财务风险,需要根据自身实际情况,结合资本市场状况,选择灵活多样的筹融资策略,保证企业的发展。实施有效的资本经营战略,也有助于企业有效缓解资金问题、实现快速发展。中国联合通信有限公司为解决跨越式发展过程中对资金巨大需求问题,根据相关政策,在分析自身实际情况的基础上,不仅分别采取了短期融资券、可转化债券、银团贷款、委托信托贷款等多种融资方式,还充分利用 CDMA 网络租赁费的可预测性现金流,开创性地开展资产证券化融资,从而控制了财务费用的增长,保证了企业的发展。北京市基础设施投资有限公司在研究、分析国际经验和自身情况后,提出城市轨道交通公私合作的投融资方案,并率先应用到在建的地铁 4 号线,在投资上将公益性与营利性部分定量分开,由政府和社会投资者分别投资,社会投资者在一定时期负责经营并向政府缴纳基础设施租金,政府负责监管,并在

特许经营期结束后无偿接收整个项目,既可以缓解地铁巨额投资的政府财政压力,也可以提高地铁建设、运营效率。平顶山煤业(集团)有限责任公司以自身可经营性实业资产为依托,以优化资源配置为主线,采取并购重组、改制上市、合资经营等灵活多样的资本运作方式,募集了必要的发展资金,实现了平煤集团跨越式发展。

八、着力推进数字化管理,努力提高企业运营效率

随着信息化程度的提高,企业不断加大对信息技术的投入,逐步提高信息化水平,在供应链管理、生产、营销等多方面实行数字化管理,努力提高企业运作效率。本屆一些成果依靠信息技术整合供应链、加强被称为现代企业“第三利润源泉”的物流管理,实现成本的有效控制和效率的显著提高。安吉天地汽车物流有限公司利用先进的供应链管理方法和信息技术,不断提升供应链优化能力,增强顾客竞争力与提升自身价值,寻求成本与物流服务水平的最优平衡,通过组织知识化、决策科学化、流程标准化、管控透明化、服务柔性化,构建了智能化运营管理体系。广东电网公司珠海供电局以“降低成本、优质服务”为目标,以供应链管理为导向,将现代管理思想、信息技术与企业实际工作相融合,实现资金流、物流、信息流一体化运作,形成了以集中化、信息化为主要特征的地市供电企业精益物流管理体系。苏宁电器股份有限公司对企业内部流程、与上游供应商和下游顾客之间流程实施再造,统一 B2B 电子商务交换标准,搭建与供应商对接的信息平台,整合内外部全程供应链,实现上下游供应链直接对接,从而提高了供应链上的物流效率,降低了成本。一些企业还将数字化管理运用到生产、安全、营销等方面,包括中国铝业股份有限公司广西分公司的《大型铝冶炼企业基于数字化的生产经营预控管理》、淄博供电公司的《实现电网安全运营的数字化管理》、海阳电业集团公司的《县级供电企业基于信息化的营销管理》、浙江豪情汽车制造有限公司的《民营汽车制造企业 ERP 系统的建设及应用》等。

从 1990 年开始,全国企业管理现代化创新成果审定委员会组织开展了 13 届国家级企业管理创新成果审定,已发布了 972 项成果。这些企业管理创新成果不仅具有很强的导向性和学习推广价值,为建立和完善中国式企业管理科学体系提供了现实而丰富的例证,而且创造了显著的经济效益,增强了企业市场竞争能力。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 1351 亿元,其中 2006 年创效益约为 503 亿元。

(全国人大法律委员会副主任委员、中国企业联合会执行副会长)

我国企业管理现代化进程的特点和趋势

胡新欣



胡新欣

从 1991 年开始,我国企业管理现代化成果已经审定了 12 届,一共评出 813 项成果。如果加上各地区、各行业审定的区域性、行业性成果,所涉及的企业数已经接近上万家。这么长的历史跨度,这么多的企业,参与这么大规模的管理创新活动,到底有些什么特点和经验值得总结?它的发展趋势是怎样的?它能为我国企业管理现代化进程带来哪些启示?这是大家都关心的。我这里试图做一个初步分析,以期引起大家的讨论。

一、特点

第一个特点:“后发效应”明显。

与我国国民经济和社会发展的总体进程相一致,我国企业管理的现代化水平起点低,进步快,前期带有明显的“仿效”色彩,近期开始致力自主创新。总体看,走的是由“后发”到“争先”的路子。

我国企业管理的现代化进程,发轫于八十年代初,二十多年,大体可分为四个阶段:

20 世纪 80 年代中期之前(“六五”期间),为准备阶段。这个时期流行个关键词,叫“全面整顿”。因为“文革”的灾难,企业正常的生产、经营秩序都被破坏了,有章不循、无章可循的现象随处可见,所以要整顿。那时国家经委的重要任务之一,就是指导全国企业特别是国有企业进行“整顿”,把被破坏的生产秩序恢复过来。当时还顾不上管理现代化,也不知道什么叫管理现代化。

20 世纪 80 年代中后期(“七五”期间),为预演阶段。这个时期的标志性事件是“全面质量管理”在中国的倡导和推广。这是中国的企业与国际先进管理理念和方法的第一次“亲密接触”。对于刚刚从打开的大门看世界的中国的厂长、经理们,“全面质量管理”无疑是中国企业接受管理现代化教育的第一堂启蒙课程,新鲜而且富于成果。从此,企业现代化管理提上中国政府主管部门和企业领导人的日程。

整个 90 年代(“八五”、“九五”期间),为模仿、学习阶段。“七五”、“八五”《企业管理现代化纲要》的颁布和实施,标志着企业管理现代化已经作为我国经济现代化的一个有机组成部分,纳入国家现代化的战略目标,成为政府和全社会有组织推动的一场企业素质提升运动。在此期间,企业的管理提升和机制、体制变革交替进行。前五年,以机制、体制的变革为主线,管理围绕市场化运行所需要的基本规范进行相应变革、完善;后五年,以现代企业制度建设为主线,管理围绕如何按照国际标准打造一个现代化的企业探索创新之路。无论是市场化规范,还是现代企业制度体系,我国都没有现成的经验,都需要向“先发”国家学习。因此,引进、模仿、借鉴、消化、吸收,成为中国企业管理现代化进程在九十年代的主要特色。

本世纪最初几年(“十五”期间),开始进入学习、借鉴与自主创新并重的阶段。一方面,我国企业对于国外先进的管理理念、方法、经验,继续保持着上一个十年的热情和虔诚的学习态度;另一方面,一批先进企业已不甘于亦步亦趋地照搬国外的做法,他们更多地关注自身内在特点,关注中国企业独特的成长规律,关注中国国情的环境规定性,致力于从中国五千年的文明传承中寻找管理灵感。中国式的管理智慧在一些企业获得成功,有的还上升为创新成果。经济和管理界老前辈袁宝华同志早在 1983 年就富有远见的提出了“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”的企业管理指导方针,20 多年后我们终于通过成功的案例看到了这一管理主张的深远意义。

纵观 12 届成果内容的变化和演进,可以明显地观察到中国企业在管理方面的进步轨迹。我们可以拿最早的三届成果和最近的三届成果作一个比较。前三届成果所涉及的管理学范围以及内容所反映出的理论深度,以管理科学的标准看,都是初级的、浅显的。前三届成果一共 93 项,其中 95% 以上都是反映国有企业适应市场化变革、转变企业经营机制的内容。当时改革是主要矛盾,管理为改革提供保证,管理以制度建设、制度创新的方式巩固改革成果。所以那时的成果,内容大都集中在如何树立市场经营意识和竞争观念,如何有效确立厂长(经理)负责制和以厂长为首的生产、经营指挥系统,如何搞活分配制度、建立员工激励机制,如何降低成本、提高效益,如何加强基础管理等等,总之,当时管理的注意力还集中在紧迫需要解决的问题上。邯钢的内部模拟市场,亚星的比价采购,都是这个时期的代表性经验。

再读读 2003—2005 的三届成果,我们会有焕然一新、眼前一亮的感觉。这三届成果一共 367 项,总体看,内容广泛,选题重大,时代感强。这些成果,除涉及传统的企业改组改制、治理结构等方面的内容外,更多的是企业在资源、市场、战略、组织、流程、科技等领域的管理创新,包括与世界同步的一些重要的管理话题,如绿色管理、诚信管理、精益管理、知识管理、风险管理、敏捷管理、供应

链管理、反倾销管理等等,多数成果蕴含了现代管理理念,以系统思考、整体优化、内外整合为指导思想,体现了我国一批先进企业的管理由粗放型向集约型的转变过程。

12届成果,像12级台阶,记录了中国企业管理15年的进步历程,沉淀了改革开放28年来中国企业在管理领域的得失成败,值得我们很好总结。

第二个特点:区域差异性大。

资料表明:前12届创新成果的区域分布在东西部地区差异很大。2003—2005的3届、367项成果,分布在山东、北京、上海、广东、河南、浙江、四川、天津、辽宁、湖南10个省市的,有229项,占62.4%;其中一等成果总数86项,上述10省市65项,占75.6%。

资料还表明:前12届创新成果不但从纵向的发展历史看“阶梯状”特性明显,即便是同一届成果的创新水平,也呈现“阶梯状”分布。一些企业紧跟当代管理潮流,已经在知识管理、信息化管理、绿色管理方面有所建树;而同时,另一些企业在“传统”的管理领域做出了成绩,比如国企改革、主辅分离、市场营销、品牌策略、质量管理、成本控制、岗位责任、薪酬设计、现场管理、安全管理、企业文化等等,涉及这些“老话题”的管理成果数量占全部成果的一半以上。

为什么会出现这些差异?除了成果申报的组织工作还有待改善外,深层的原因在于,我国企业的管理现代化进程与我国区域经济的梯级发展水平是相一致的。

按照理论界对于中国社会、经济现代化过程的一般解释,认为从上世纪80年代开始,中国社会同时开始两个转型:一是从农业社会到工业社会的转型,二是从工业社会到知识、信息社会的转型。本世纪开始,这两个转型的实现路径在地理版图上呈三个梯级分布:华南沿海、华东沿海、华北沿海重点推进第二次现代化,即知识化、信息化;东北、长江中游地区,同步推进第一次现代化(工业化)和第二次现代化(知识化);西南、西北地区,黄河中游地区,重点推进第一次现代化(工业化)。我们可以看到,管理创新成果的区域分布和我国社会、经济的现代化梯级推进路径是大体一致的。这种在同一个国家、同一段时间内演绎两次转型的情况,今后还会长期存在。认识到这一点,对于我们掌握管理创新成果的标准、结构非常重要。一方面,我们要大力提倡具有知识经济时代特色和世界最新发展水平的管理创新,特别是对那些已经基本完成机制、体制改革并已积蓄了一定技术、资源优势的企业,要鼓励他们在学习国外先进管理经验的基础上自主创新,努力争取“自成一家”;另一方面,我们也要重视总结工业化时代企业管理在战略、组织、人才、营销等领域的基本规律和经验,以期指导更多的企业迈上管理新台阶;同时,我们还要关注已经创业并且还在大量涌现的千千万万民营企业、中小企业的成长规律和经验,管理成果的大家庭中应该

有他们的必要席位。因此,管理成果的差异性现象,“几代同堂”现象,今后还会长期存在。

第三个特点:管理创新与企业机制、体制变革交替进行

过去的 20 多年,我国企业的管理现代化进程与国有企业的市场化改革一直相伴相随。12 届成果中,相当一部分成果从不同侧面反映了这个历史过程。中国企联管理现代化工作委员会的专家们曾经产生过困惑:这些总结国企改革经验的管理成果(比如主辅分离等),是创新成果吗?有学术价值吗?应该授予“国家级”称号吗?讨论的结果是肯定的。实践是检验真理的唯一标准。只要管理的理念、方法是正确的,实践的结果是成功的,对于其它国企的改革、发展具有借鉴作用,哪怕成果的内容不太“潮流”,方法不太规范,甚至带点“土气”,我们都要积极总结、推广。机制、体制的创新与管理的创新交替进行,甚至把机制、体制的创新放在优先的位置,这是我国企业管理现代化进程在过去 20 多年的历史性特色。这期间,上 100 万家大小国企或以国企方式经营的集体企业经历了市场化的洗礼,这样大规模的企业群体性变革,无论最终结果是浴火重生,还是退出舞台,在世界企业发展史上,是绝无仅有的,值得大书一笔。

第四个特点:管理创新与技术创新交替进行。

最近几年,涉及技术创新的管理成果越来越多了。这是我国企业在做专、做大的过程中快速成长的重要标志。但是一些企业不善于从管理科学的角度总结这些成果,只讲技术,不见管理,最后与管理成果无缘,这是很遗憾的。也有很多在技术创新方面很成功的企业,在管理创新方面也很成功,成果在管理学方面的科技含量很高,获得了技术、管理双丰收,也得到管理专家充分肯定。比如陕鼓集团的《从产品制造商到系统集成和服务商转变的高端经营管理》、广州白云化工公司的《基于技术领先的竞争战略》、浙江移动的《移动信息化战略及其实施》等等,都是非常优秀的通过技术创新诠释管理提升的成果。

案例证明,管理创新与技术创新,互为支撑,交替进步。管理和技术的互动作用至少表现在两方面:第一,技术创新的每一个环节都离不开管理。比如,在立项阶段,要对市场环境、客户需求、相关产业、竞争对手等进行全面的可行性和战略决策;在研发过程中,要有周密的科研队伍的组织和研发流程的设计,特别要注重制定有效的科技人才激励政策;在决定大规模投产时,生产、流程、员工培训、物料供应、品质保证等方面的组织工作可能面临新的调整;新产品投放市场之后,营销管理将会遇到更大的挑战,等等。总之,技术创新活动只有依托与之相适应的高效、协调的组织运作,才能达到预期的目的,才能定型为有市场意义的科技成果,才能形成新的竞争优势。第二,管理和技术的创新活动在企业的发展历程中,是一个交替进行、循环提升的过程。一般说来,企业在其生命周期不同阶段,或者在同一阶段的不同背景下,所遇到的主要矛盾是不

一样的,我们通常把这个主要矛盾叫做“瓶颈”或“短板”。这些“瓶颈”或“短板”式样很多,但归结起来只有两个,一个叫“管理困惑”,一个叫“技术困惑”。当管理领域中的某一个或几个问题成为企业发展的主要障碍的时候,管理变革、创新就成为当务之急;当产品或服务问题成为企业发展的主要障碍的时候,技术创新就成为当务之急。企业不断解决这两个“困惑”的过程,就是不断进步的过程。企业成长过程中,技术进步总是向管理提出变革要求,管理通常以组织变革方式保证技术创新顺利实施,并巩固技术创新的成果。企业的技术进步是没有止境的,因而管理创新也永不会停止。

二、趋势

近几年,一批与世界管理潮流几乎同步的成果脱颖而出,所占比重虽不大,却代表了中国企业管理现代化进程的大趋势。

还是以近三年成果为分析对象。我们主要从一等成果中选取了专家们普遍认为创新性较强的七组案例,这七组案例分别代表了我国企业管理现代化进程的七个趋势。

第一组案例、第一个趋势:围绕企业做大做强,瞄准同行业国际一流,实施“赶超工程”,一举进入世界先进水平。

这些案例有:宝钢集团的《打造世界级钢铁企业的重组整合》;青岛港集团的《世界级大港核心能力的打造和维护》;海航集团的《以创国际一流航空公司为目标战略决策与实施》;上海汽轮机公司的《以国际一流大型发电设备制造企业管理改进》;浙江移动的《以世界一流通信企业为目标的管理变革》;江苏电力的《以世界先进电力企业为目标的标杆管理》等。

这些成果,代表了一批先进企业在管理创新方面的进步和建树,凝聚了中国企业家的创业精神,也是中国经济快速成长的最好注释。通过它们,我们可以聆听到中国企业走向世界的隆隆脚步声。

第二组案例、第二个趋势:在“归核化”理论指导下,通过战略和资源重组,冲出与竞争对手的“胶着”重围,迅速形成新的核力能力,确立竞争优势。

这些案例有:上汽集团的《集团公司非核心业务重组与一体化外包管理》;沈阳黎明发动机公司的《军工企业“归核”发展战略及实施》;南车集团的《装备制造企业核心竞争力的培育与管理》;联华超市的《连锁商业企业快速持续发展的战略实施》等。

第三组案例、第三个趋势:顺应当代人类文明的新的进步以及市场经济体系的自我完善,竞争与合作相统一、各方利益相兼顾的新的竞争观逐步替代传统的你死我活的竞争观。和谐发展成为指导企业健康成长的基本理念。

这些案例有:上海移动的《提升企业价值创造力的协调管理》;昆明卷烟厂的《行业变革中的烟草企业协同管理》;天铁冶金的《实现企业及相关利益者和

谐关系的诚信管理》;长江电力的《实现公司持续健康发展的投资者关系管理》等。

第四组案例、第四个趋势:人类共同面临的挑战使企业的社会责任无可争辩地进入管理学范围。在无可非议的企业利益追求之上,还有更加无可非议的、甚至不可逾越的“天条”:保护环境,节约资源。一批企业成为这方面的先行者。

成果中的案例有:中石化胜利油田的《大型油田可持续发展的战略与实施》;燕京啤酒的《以循环、降耗、增效为重点的清洁生产管理》;义马煤业的《资源企业发展接续产业的决策与管理》;泰格林纸业的《造纸企业循环经济产业链的构建与管理》;新汶矿业的《煤炭企业循环经济园区的建设》;杭钢集团的《以清洁生产为核心的生产型钢铁企业建设》;草原兴发的《生态型农牧企业的建设与管理》等。

第五组案例、第五个趋势:积极参与国际分工,学会全球范围内的资源配置手段,寻找适合本企业“走出去”的恰当方式。

联想、海尔、万向、中兴通讯、上海实业、东风汽车、华南轮胎、云南铜业等企业在国际化经营方面已经有良好表现和可资借鉴的经验。

第六组案例、第六个趋势:由于信息技术的普及和实用化,使得组织的扁平化、网络化、虚拟化成为可能,并推动企业的运营模式、交易方式产生重大改变,管理的边界、资源的配置由企业内部扩展到企业外部乃至全世界。

我国一批先进企业在这方面进行了可喜的尝试。成功的案例有:招商银行的《信贷信息管理系统建设》;长安集团的《以实现敏捷管理为目标的信息建设》;上海大众的《用户链管理模式的创建与运作》;浙江移动的《移动信息化发展战略及其实施》;上海东昌西泰克的《现代物流一体化管理服务》;广东广电集团的《大型电网公司规范高效的物资集中化管理》等。

第七组案例、第七个趋势:知识员工管理成为今后管理创新的最大挑战。管理大师彼得·德鲁克在他生前的最后著作《21世纪管理的挑战》一书中预言,基于工业文明的百年管理范式将在21世纪知识经济时代被知识管理所取代。20世纪,企业最有价值的资产是生产设备;21世纪,组织最有价值的资产是知识工作者及其生产率。20世纪,“管理”最重大、最独特的贡献是将制造业的劳工生产率提高了50倍;21世纪,“管理”需要提供的最重要的贡献,就是提高知识工作和知识工作者的生产率。因此,今后管理最主要的挑战在于对知识员工和知识员工生产率的管理。彼得·德鲁克认为,这个问题是关乎企业未来的“关键性的、决定性的、生死攸关的”问题。管理科学百年历史,期间学派林立,思潮不断,其中一条主线一直延绵至今,并日益强化,那就是员工在管理中的位置越来越重要,“人”字在管理学这篇文章中越写越大。中国的情况也是这