

17th

国家级 企业管理创新成果

The National Enterprise
Management
Modernization Innovation Achievement
2011

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

(第十七届)

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

国家级企业管理现代化创新成果. 第十七届/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, 2011. 3

ISBN 978-7-80255-772-7

I. ①国… II. ①全… 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(2011)第 031288 号

书 名: 国家级企业管理创新成果(第十七届)

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

书 号: ISBN 978-7-80255-772-7

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: 出版部 68701719 发行部 68701638 编辑部 68435831

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京华正印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 787 毫米×1092 毫米 16 开 93.5 印张 1936 千字

版 次: 2011 年 3 月第 1 版 2011 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 200.00 元(上、下册)

(版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换)

加快企业转型升级 促进经济发展方式转变

中国企业联合会 会长 王忠禹
中国企业家协会



王忠禹

加快转变经济发展方式,调整优化经济结构,大力推动经济进入创新驱动、内生增长的发展轨道,是深入贯彻落实科学发展观的重要目标和战略举措,关系到我国改革开放和社会主义现代化建设全局。企业是市场经济主体,推进企业转型升级,是企业适应经济发展方式转变及市场需求变化、产业结构调整的必要需要和重要工作。借此机会,我就当前推进企业转型升级谈几点看法。

一、推进企业向依靠技术创新转变

推进企业转型升级,关键是要提高企业技术创新能力。应对国际金融危机的实践表明,企业如果没有核心技术就难以抵御市场的冲击,更难以保持市场竞争优势。依靠技术创新推进企业转型升级,提高产品技术含量,提高产品附加值,一是要提高原始技术创新能力,在参与国际竞争和国内产业结构调整中实现技术领先。有条件的大企业要注意把握新一轮科技革命的趋势,着力开展前沿技术、基础性技术、核心技术的研发,抢占科技制高点。中小企业要走“专、精、特、新”的差异化创新道路。要以开放的思维构建各类创新平台,用好社会各类创新资源,开展产业联盟创新、产学研合作创新,提高创新速度和效率。我国石油、军工、通讯等行业在原始技术创新方面已形成一定优势,不仅促进了相关企业做大做强,而且增强了国际竞争能力。二是在引进国外先进技术的基础上,加强消化吸收再创新。在国际金融危机情况下,我国经济仍保持快速发展,这为企业引进国外先进技术提供了有利环境。当前,要认真总结三峡发电机组、高速铁路等成套设备以及石化、钢铁、家电、通讯、电子等行业消化吸收再创新的成功经验,强化企业间的合作与政府部门的协调,真正实现在引进中学习、在学习赶超,形成自主核心技术和生产能力。三是要不断推进企业技术改造。技术改造具有投资少、工期短、见效快、避免重复建设等优点。国有企业三年改革脱困期间,国债贴息技术改造就曾作为促进企业技术创新的重要手段,发挥了关键作用。鞍钢等企业就是通过技术改造获得了再生。2009年国家已安排200亿元的技术改造专项资金,成功实施了4441个技术改造项目,总投资达到6326亿元。这些技改项目对于提振市场和企业信心、推动产业升级、增强企业技术创新能力发挥了积极作用。今年,国家将继续重点支持企业技术改造,并将中小企业纳入到了支持范围。企业要抓住难得的政策机遇,用足用好技改政策,把技术改造的重点放在产品结构调整、工艺水平和产品质量提高、装备智能化、节能降耗、环

环境保护、安全生产等方面,广泛采用新技术、新工艺和新装备,将技术改造与产业升级、自主创新、淘汰落后产能和加强管理有效结合起来。

二、推进企业向绿色发展转变

气候变化深刻影响人类生存和发展,是当今全球面临的重大挑战,各国都在强调将经济发展纳入生态系统,走绿色发展道路,要求企业承担更大责任。我国正处于工业化过程中,既是制造业大国,也是二氧化碳总量排放大国,资源浪费和环境污染问题仍很严重。按照“十一五”规划,到2010年我国单位国内生产总值能耗要比2005年降低20%左右、主要污染物排放总量要减少10%。到2020年,单位国内生产总值二氧化碳排放要比2005年下降40%~45%。要实现集约、高效、无废、无害、无污染的绿色发展,关键是推进企业转型升级。当前,要从战略高度认识资源节约、节能减排、环境保护和发展循环经济的重要性,从企业产品设计、生产、营销各环节入手达到经济效益、社会效益和生态效益的统一。要积极开发和运用绿色技术,致力于打造绿色产品生产链,将节能减排与产品结构调整相结合,大力培育新的经济增长点。根据国家应对气候变化问题所确定的目标和采取的政策,企业需要结合行业特点加强绿色建设。近年来,贵糖集团等企业积极发展循环经济,探索资源节约与环境友好之路;济南钢铁、大庆油田等企业加强节能减排,有效解决了环境污染问题;福田汽车投资6亿元兴建了具有国际先进水平的节能减排重点实验室,研发生产新能源汽车,成为国内首个将新能源客车真正产业化的汽车企业,2010年将销售混合动力客车500辆以上。这些企业的经验,值得我们认真总结和学习。

三、推进企业向服务型制造转变

随着以客户为中心的时代来临和产业分工的高度专业化,挖掘产品制造过程的附加价值难度越来越大,研发、采购、存储、物流、营销、融资和技术支持等成为产品价值的重要来源,服务环节在制造业价值链中作用日趋重要。中国制造业在全球制造业总值中所占比例已达15.6%,成为仅次于美国(占19%)的全球第二大工业制造国,许多行业或产品产量跃居世界前列,被称为“世界工厂”。但是,中国制造业大而不强,多数企业尚处于产业链中低附加值的底部,生产性服务相对落后。在发达国家,生产性服务已成为现代服务业的重要组成部分,许多跨国公司主要业务由单纯的制造业向服务业延伸和转移。据统计,美国服务型制造企业占有所有制造企业的58%,而中国只有2.2%。中国企业应顺应制造业发展趋势,通过整合产业链上下游资源,从简单加工向自主研发、品牌营销等服务环节延伸,创新商业模式,提高产品附加值,实现生产型制造向服务型制造转变。陕鼓集团从单机设备提供商向工业流程的系统集成商转型,为用户提供整体服务;海尔集团等企业提出由制造商向服务商转型,通过扩大服务业务更好地满足客户需求,增强企业市场竞争力。这些企业,在做好产品生产的基础上,有效整合企业上下游资源,提升了系统服务能力。

四、推进企业向内外销兼顾转变

通过发展外向型经济,我国成功把握住了经济全球化所带来的战略机遇,其中产品出口额已居世界第一位。但是,作为一个拥有13亿人口的大国,不能完全把经济增长的基础建立在国外市场上,中国的外贸依存度已经很高,遭遇到的贸易保护主义牵制也日

益严重。企业必须认真研究国内外市场变化,一方面,要继续开拓国际市场,积极参与国际经济分工与合作,优化出口产品结构,提高出口产品质量,培育国际知名品牌,以投资带动出口。完全生产内销产品的企业,需要打开国际市场,积累国际化经验。另一方面,要立足于开拓国内市场,加快产品结构调整,充分满足国内市场消费需求。生产外销产品的企业要充分利用现有加工基础和服务方式,转向开拓国内市场。随着我国经济发展、社会进步和人们消费能力提高、消费观念变化,企业必须在提高产品质量、开发新产品、增强品牌影响力上下功夫,尤其要坚决杜绝假冒伪劣产品生产。要加快发展电子商务和连锁商业,为消费者提供更为便利的消费服务。特别要结合农业现代化和城镇化建设,深入研究农村市场,满足农民生产生活需求,为解决“三农”问题做出贡献。

五、推进企业向知识密集型转变

二十一世纪是一个知识经济占主导地位的时代,知识管理将成为企业管理的核心,企业间的竞争越来越集中在知识学习能力、知识创新能力、知识资产保护能力和知识网络建设能力等方面的竞争。而人是生产力中最具有决定性的力量,是知识的创造者、运用者和传播者。发展知识经济,建设知识型企业,必须充分调动人的积极性和创造性。我国是世界上人力资源最为丰富的国家,但受经济发展水平的影响,劳动力整体素质不高,人力资源的潜力未能充分转化为现实优势。在工业化过程中,我国大力发展劳动密集型产业,一方面是承接海外产业转移,另一方面是适应我国经济发展条件,满足国内市场需求。同时,通过发展劳动密集型产业,也有效解决了劳动就业问题。但是,随着经济全球化发展和产业结构优化升级,劳动密集型企业不能仅仅停留在或满足于依靠廉价劳动力来维持企业的生存,也需要加快转型升级,更多地转向依靠知识特别是员工素质提高来实现企业快速成长和保持市场竞争优势。

当前,推进劳动密集型企业向知识密集型企业转型,最为关键的是突出培育造就高素质管理人才、创新型科技人才、高技能人才。企业家是企业创业和发展的领导者,需要更新观念,不断提高自身素质和战略决策能力,探索适应知识型企业管理的有效模式。要不断壮大科技人才队伍,营造良好的创新环境,宽容失败,鼓励创新。要努力提高劳动者素质,加强员工培训,开展全员创新活动,充分调动员工的工作积极性和创造性。针对农民工问题,要加强就业前培训,推行职业资格证书制度,提高新生劳动力的就业能力。同时,要尊重员工的劳动,实现企业与员工共同成长。

转变经济发展方式是一项长期性任务,推进企业转型升级面临各种挑战,我们必须深入贯彻落实科学发展观,准确把握国内外市场变化,总结经验,坚定信心,真抓实干,中国企业一定会获得更大发展,为我国社会主义现代化建设做出新贡献。

(在 2010 年全国企业管理创新大会上的讲话)

以管理创新推动企业战略转型

中国企业联合会

执行副会长 蒋黔贵

中国企业家协会



蒋黔贵

2010年,全国企业管理现代化创新成果审定工作已开展20年。回顾20年来开展这项工作的历程,是为了进一步形成共识,凝聚力量,继往开来,共同推进新时期我国企业管理创新。

一、20年的坚持与探索

全国企业管理现代化创新成果审定工作始于上世纪90年代。1990年4月21日,原国务院企业管理指导委员会、原国务院生产委员会以企指委字[1990]4号文颁布了《全国企业管理现代化创新成果评审推荐暂行办法》,决定在全国范围内开展企业管理现代化创新成果申报、推荐、审定和宣传推广工作。评审实行企业自愿申报、上级部门限额推荐制度。文件发出后,得到了广大企业的积极响应,首届便收到202项申报成果,最终审定28项。1992年10月,原国务院经济贸易办公室决定设立“全国企业管理现代化创新成果审

定委员会”,负责主办成果审定工作,并明确此项成果为国家级。2003年国务院国资委成立以后,于当年7月发出通知,肯定了开展这项工作的积极作用,并就加强成果的宣传推广和表彰奖励工作提出了具体意见。国资委的通知使国有企业、尤其是中央企业参与此项活动的积极性明显提高。2006年2月,国家发改委发出通知,要求各省级中小企业管理部门组织中小企业参加成果申报工作,使申报国家级管理创新成果的企业覆盖面进一步扩大。

20年来,在国家有关部门的支持下,在各地区、各行业的共同努力下,在广大企业和企业家的积极参与下,全国企业管理现代化创新成果审定工作体系不断健全、制度不断完善、范围不断扩大、内容不断丰富。申报地区从最初的北京、上海、广东等经济发达地区扩展到了全国31个省、市、自治区以及计划单列市。申报行业从最初的钢铁、电力、电子、石油、化工,逐步扩展到了几乎所有工业门类和建筑业;同时,银行、保险、商业等服务业以及农、林、渔等第一产业的企业近年来也积极参与此项活动。申报企业从最初的国有企业逐步扩展到了民营企业、三资企业、境外中资企业以及混合所有制企业。申报数量逐年提高,从首届的202项增加到了2009年第十六届的335项,创历史最多。20年来,已累计审定国家级管理创新成果1454项。目前,已初步形成一个涵盖国家级、地区

(行业)级、企业级的多层次多区域的企业管理创新成果申报、推荐、审定和宣传推广体系,搭建了一个以企业实践为主,汇聚了一批研究管理的专家学者,“官、产、学”有效结合的企业管理创新交流沟通平台。尤为可喜的是,近年来越来越多的企业内部也建立了相应的成果审定制度,使全国企业管理创新成果的群众性基础更加牢固,生命力更强。

更为重要的是,通过 20 年的审定活动,使全国企业管理创新工作走上规范化、制度化的道路,把企业管理创新一步一个脚印推向前进,结出了丰硕果实。比如,上世纪 90 年代闻名全国的“邯钢经验”、“亚星经验”、“许继经验”、“海尔经验”等都是通过成果审定活动最早发现,然后通过行政力量总结推广使其发扬光大的。邯钢的“模拟市场核算,实行成本否决”起始于 1990 年,经过两年多的探索,取得了十分显著的经济效益。1993 年 4 月,他们申报的《有效成本管理法——模拟市场核算实行成本否决》被审定 of 第二届国家级管理创新成果。国家经贸委、冶金部高度重视“邯钢经验”,专门组织人员实地调研。1993 年 5 月,国家经贸委在邯钢召开了“加强管理,降低成本”现场会,并举办多期培训班,推广这一做法。1993 年 8 月 23 日,国务院办公厅转发了《国家经贸委关于学习邯郸钢铁总厂加强管理的经验进一步抓好扭亏增盈工作的报告》,要求全国企业学习“邯钢经验”。此后,全国各地开展了持续数年的“学邯钢”活动,取得了十分显著的成效。山东亚星集团的“购销比价管理”始于 1994 年,1998 年被审定 of 第五届国家级管理创新成果。1999 年 4 月 5 日,国家经贸委下发通知,向全国企业推广亚星的“购销比价管理”经验,并在此基础上制定并下发了《国有工业企业物资采购管理暂行规定》。河南许继集团的三项制度改革起步于 1985 年,经过十多年的艰苦探索,在 1998 年左右形成了一套以全员竞争上岗、动态人事考评和以按劳分配为主、多要素参与分配的企业劳动人事制度,打破了国有企业长期形成的“铁饭碗、铁工资、铁交椅”和“大锅饭”。1998 年,许继的这一经验被审定 of 第五届国家级管理创新成果。1999 年,许继集团被中宣部和国家经贸委确定为重点宣传的典型企业,号召国有大中型企业学习“许继经验”,使许继成为我国企业三项制度改革的成功典范。海尔集团是我国为数不多通过持续管理创新赢得竞争优势的企业。早在上世纪 80 年代,海尔便以“砸冰箱”为开端,推行全面质量管理。1991 年底,海尔开始探索独具特色的“OEC 管理法(即全方位优化管理法,也称日清日高管理法)”。1994 年被审定 of 第三届国家级管理创新成果。同年,中国经济效益纵深行和国家经贸委赴海尔调研,撰写了《一种值得借鉴推广的强化内部管理模式——关于青岛海尔集团“OEC 管理”即海尔模式的调查》,并报送国务院。时任国务院副总理的朱镕基、邹家华、李岚清等领导同志先后做出重要批示,高度肯定海尔这一经验,并指示向全国推广。从 1998 年开始,海尔借助信息技术,又开始了以“市场链”为纽带的业务流程再造。2001 年 1 月,海尔的《以“市场链”为纽带的业务流程再造》管理创新成果得到评审专家的高度肯定,被审定 of 第七届国家级特等成果。同年 11 月,海尔与联想、黑龙江斯达公司一起作为企业管理信息化典型,在时任国务院副总理吴邦国主持召开的推进企业管理信息化工作现场会上介绍经验。

2003 年国资委成立以来,围绕国有企业改革与管理的重点难点,从近年国家级管理创新成果中挖掘了一批“苗子”,加以总结提高,由国资委和中企联紧密合作,通过现场交流会、专题交流会等形式向全国推广,取得了很好的效果。比如,2005 年 9 月,在上汽集

团召开现场交流会,宣传推广《集团公司非核心业务重组与一体化外包管理》,对于促进企业集团“归核化”,突出主业,分离改组辅业起了示范作用。2006年12月,在马钢集团召开“国有企业厂办大集体改革工作座谈会”,宣传推广马钢《大型国有企业分离厂办大集体的方案设计与实施》,为全国分离厂办大集体树立了样板。2007年8月,在内蒙古呼伦贝尔市召开了“提高企业自主创新能力”专题交流会,重点推广了大庆油田的原始创新、上海日立的引进消化吸收再创新和济钢的通过科技创新实现节能减排等典型经验。此外,在国资委近年来举办的“中央企业全面风险管理交流会”、“中央企业负责人会议”以及“中央企业管理创新经验交流会”上,广核电的“全面风险管理体系建设”、中油国际(PK)公司的“跨国并购后的整合管理”等多项国家级管理创新成果被指定为会议典型经验予以介绍。工信部成立以来,高度重视企业管理创新工作,在组织广大中小企业参与这项活动中发挥了重要作用。

上述实践证明,通过群众性的管理创新成果审定活动,及时发现一批在企业改革和企业管理方面的新经验、好苗子,经过评审专家学者的提炼总结,形成具有一定理论高度的科学成果,以国家级成果的名义给予肯定和鼓励;同时,将这些成果推荐给企业主管部门、大专院校和社会各界借鉴参考。政府主管部门以文件、现场会、培训班等形式向广大企业推广,从而带动全国企业的管理创新,是现实条件下提高企业管理水平的有效途径。

2010年初,国务院国有资产监督管理委员会、工业和信息化部和中国企业联合会研究决定,全国企业管理现代化创新成果审定和推广活动由中国企业联合会、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司共同主办,全国企业管理现代化创新成果审定委员会负责组织。这既是对20年来探索的一种肯定,使大家深受鼓舞,也必将进一步提高这项活动的权威性和号召力。

二、新时期的企业管理创新之路

当前,我国企业面临的内外环境复杂多变。为积极探索新时期企业管理创新之路,去年我们受工信部、国资委、科技部等部门委托,集中了一批管理专家,完成了《新时期推进我国企业加强管理和管理的政策研究》、《“十二五”推进企业管理现代化纲要的研究》、中央“十二五”规划《建议》重大研究课题中关于企业自主创新的研究。根据这几个课题的研究成果,提出一些看法,供广大企业参考。

1. 企业战略转型是转变经济发展方式的关键

中央提出转变经济增长方式由来已久。早在1995年,便提出要实施两个“根本性转变”,其中之一便是“经济增长方式从粗放型向集约型转变”。随后的“九五”时期取得了明显成效。1996年到2000年,我国年均经济增长率为8.6%,而能源消费增长率远低于经济增长,仅为1.1%,二氧化碳排放的增长率更为负的2.85%,可以说是历史上最低的。这一时期正是我国经济结构调整和国有企业改革最困难、也最有成效的时期。纺织、煤炭、冶金、有色、军工、建材、石油化工、电力等重点行业大幅压缩淘汰落后产能,关闭破产扭亏无望、亏损严重的企业。同时,通过“三改一加强”、国债贴息技术改造、债转股、兼并重组等措施,提升企业整体素质。对广大国有企业而言,则是“被迫”调整,仅以中央国有企业为例,在这个过程中,1/3下放到地方,1/3兼并破产,1/3存活下来,发展成为现在央企的骨干。这是依靠强大的行政力量和市场机制进行经济增长方式转变和经

济结构调整的成功案例。

2000年以后,虽然中央不断强调要转变经济增长方式,但在国内外经济进入新一轮增长周期,市场需求十分旺盛的刺激下,许多企业又开始进行规模和数量扩张。从2000年到2008年,我国经济增长率从“九五”时期的8.6%提高到10.2%,虽然年均只提高了1.6个百分点,但能源消耗、发电量等指标均大幅上升,二氧化碳排放从负增长变成高增长,年均增长9%。与此同时,外延式发展造成部分行业产能严重过剩。在2009年第三季度,国家统计局监测的24个行业中,有21个行业存在不同程度的产能过剩。除了钢铁、有色、水泥、煤化工、平板玻璃、造船等传统行业产能严重过剩外,风电设备、多晶硅等新能源行业也出现了产能过剩问题。

2008年爆发的国际金融危机使世界经济步入了新一轮调整,对我国经济造成了较大冲击。中央四万亿经济刺激计划和十大产业振兴规划的及时出台确保了我国经济持续较快增长和社会稳定。但积极的财政政策和适度宽松的货币政策形成的比较充裕的流动性,在某种程度和一定范围内延迟了经济结构的矛盾,缓解了企业本应承受的国内外市场的巨大压力。我们必须清醒认识到,过去一年经济增长主要依赖投资拉动和政策支撑,企业内生动力和活力还很不强。去年12月召开的中央经济工作会议强调,当前转变经济发展方式已经“刻不容缓”。可以预见,在“十二五”乃至今后相当长一段时期,我国经济将进入一个以转型为重心的发展新阶段。企业面临着新的选择。是满足于短期内“创造”出来的“有效需求”,甚至靠炒股、炒房、炒期货去追逐短期盈利,还是着眼于企业长期发展,下决心谋划和实施战略转型;是迎难而上主动调整,还是等着被行政力量调整或被市场淘汰,走“被迫”调整的老路,成为摆在每一个企业面前很尖锐的问题。

经济发展方式转变不可能一蹴而就,由粗放到集约,由外向到内需,由劳动密集到技术密集,由低端到高端,许多发达国家走了数十年、上百年。企业战略转型也不是一朝一夕之功,需要长期的、韧性的、艰苦的努力。中国有远见、有志气的企业和企业家已经起步,谋划并创造条件实现战略转型。获第十六届一等创新成果的中钢集团2004年以来,没有被钢材市场的“繁荣”迷惑去搞“生产”,而是突破传统业务模式,在国内率先实施“为钢铁工业和钢铁生产企业提供综合配套、系统集成服务”的战略转型,成功由传统商贸企业转型为现代生产性服务企业,2003年到2008年,中钢以服务为主营业务的收入从130亿元增长到1684亿元。在家电制造业竞争白热化、制造环节利润越来越薄的背景下,为突破发展瓶颈,推动企业持续成长,张瑞敏同志提出海尔要由“制造商”向“服务提供商”转型,引导企业向产品研发、销售、物流、售后服务等环节实现深度转移。

2. 树立现代企业价值观,把履行社会责任放到首位

企业价值观是企业在经营过程中所推崇的基本信念和奉行的基本准则,决定着企业的使命、战略和行为,是企业的立身之本和成功关键。从全球范围看,企业价值观经过了最大利润价值观、经营管理价值观和企业社会互利价值观三个发展阶段。今天,利润最大化的传统价值观正在逐渐被与社会互利共赢的现代企业价值观所取代。现代企业价值观认为,企业不仅仅是一个追求利润的经济组织,还是一个与其它组织相互联系和相互作用的社会组织,是“社会公民”。因此,企业在提供产品和服务获取利润的同时,必须统筹考虑员工、消费者、国家、社会等利益相关者的利益,积极承担社会责任,促进人类的

可持续发展。我国经过 30 多年的高速发展,进入了全面建设小康社会的新阶段。在中央提出树立以人为本、全面、协调、可持续发展的科学发展观和建设和谐社会以来,无论是政府还是民间,从单纯关注经济繁荣、经济增长转向关注社会总体和谐繁荣,已成为一种共识。有关企业履行社会责任的法律法规也在逐渐完善,新修订的《公司法》增加了企业履行社会责任的条款。新修订的《劳动合同法》明显加大了员工权益的保护。上海证券交易所发布了《关于加强上市公司社会责任承担工作的通知》,规定上市公司可以在年度社会责任报告中披露每股社会贡献值。单纯追求经济价值而忽略社会价值的企业,未来的生存空间会越来越小,发展压力会越来越大,正在成为一种新的游戏规则。有专家认为,我国的企业管理已经进入社会责任时代。

企业履行社会责任涉及方方面面,当务之急是“善待员工”。目前,农民工已成为我国产业大军的主力,其中 60 后、70 后农民工正在逐渐退出历史舞台,80 后、90 后新生代农民工正在崛起,他们不安于普工岗位,又不能胜任技术岗位,这种尴尬是我国长期以来对物的投入远远高于对人的投入(教育、培训,特别是职业培训)造成的。如何迎接中国产业工人换代的挑战,是企业战略转型的重要问题。近几年不时出现的“民工荒”也警示我们,靠低工资维持低成本的老路难以持续。我们必须以人为本,把员工视为企业发展的重要战略资源,切实保障基层劳动者的权益和提高员工素质,实现员工与企业共同成长。最近,素以精细和卓越质量管理著称的丰田公司因质量问题导致了历史上最大规模的汽车召回。究其原因,正如丰田社长丰田章男所承认的那样,“企业发展速度过快,员工和组织机构的成长、发展没有跟上,导致了这些问题的出现”。“丰田召回事件”从反面告诉我们,现代企业价值观既是一种全新的理念,也是指导企业持续发展的战略思想。

3. 着力推进技术创新与管理创新有效结合的全方位企业自主创新

国家“十一五”发展规划要求建立以企业为主体、市场为导向、产学研相结合的国家技术创新体系,形成我国自主创新的基本体制框架。首次明确了企业在自主创新中的主体地位,这是由企业的性质和社会经济地位决定的,符合世界经济和科技发展趋势。从国际看,世界 500 强企业的研发支出就占到全球近 70% 的份额,掌握了全球 70% 以上的科技成果。从我国看,越来越多的企业开始占领国家科技创新的制高点,2000 年以来,在国家科技进步奖获奖项目中,参与完成企业数量的比重达到 46.9%,远高于大学的 10.3% 和科研院所的 24.8%。由企业主持或参与完成的获奖项目占年度获奖项目的比重基本保持在 50% 以上,2007 年达到了 64.3%。但是当前从总体上看,企业自主创新的主体地位还不牢固,这有两方面的原因。从宏观体制上看,由于在某些认识比如企业作为研发活动主体等问题上还不完全一致。研发资源管理体制多元化,企业主体地位不突出。从微观层面看,由于企业还处于市场化转型的过程中,国企改革尤其是大型资源垄断型企业改革还没有完全到位,企业不完全是按经济规律来运行,而中小企业还处于成长期,这些都限制了企业主体地位的发挥。为了进一步巩固企业自主创新的主体地位,中企联在呈中央的报告中建议,政府有关部门要从规划环节开始吸引企业参与,反映企业创新需求,有意识的引导各类创新资源向企业聚集,真正形成市场导向的创新体制。对企业而言,主体地位来之不易,要珍惜并自觉地承担起创新主体的责任。

我们同时认为,企业自主创新是全方位创新,既可以表现为技术、工艺、产品等技术

方面的创新,也可以表现为战略、商业模式、文化、制度、组织、营销等管理方面的创新。正如创新理论大师熊彼特所指出的那样,“创新是一种组合”,既可以是引进新产品、新技术、新材料,也可以是开辟新市场,重构企业的新组织。简言之,企业自主创新就是技术创新和管理创新有效相结合的全方位创新。

国内外企业的实践证明,没有管理创新的支撑和保障,企业的技术创新活动很难获得成功。据有关资料,美国只有 10% 的专利能成为技术创新成果,只有 10% 的创新成果能够产业化。这是因为,除了技术本身的因素外,技术创新活动还受到诸多管理因素的影响。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研究和战略决策;在研发过程,要进行科研队伍的组织、激励和研发流程设计;在大规模投产时,生产组织、工艺布局、员工培训、物料供应、品质保证等管理工作不可或缺;新产品投放市场之后,营销、市场开拓、品牌推广等将会遇到更大挑战,这些都需要企业通过管理创新来解决。此外,一种新的管理模式和管理方法一旦形成,也同技术革命一样会对企业乃至人类社会产生巨大推动作用。美国在第二次产业革命期间兴起了长达四五十年“管理运动”,实现了股份制、科学管理、流水线生产方式、事业部制等管理创新,催生了一批世界级企业。日本二战后的劳动生产效率只有美国的 1/8,由于采取了“技术与管理并重”的方针,成功探索出了以终身雇佣制、年功序列制、企业内工会为主的日本管理模式,使日本企业在全世界竞争中后来居上。

我们国家一直坚持技术和管理是推动企业发展的两个轮子的战略思想,在我们管理创新成果中,就有大量二者有效相结合的成功案例。进入信息革命时代以来,IT 行业应是高科技产业的代表,技术创新是其占领制高点的唯一途径,但是企业要盈利,必须靠商业模式创新来支撑。阿里巴巴就是抓住了全球信息化的历史性机遇,瞅准“中小企业电子商务”这一市场空白,在国内首创了网络销售的商业模式,以互联网为工具与渠道建立了专门服务于小企业的 B2B(商家对商家)电子商务交易平台阿里巴巴网、专门服务于个人的 C2C(个人对个人)网上零售平台淘宝网等,最近,又将信息交换服务战略升级为在线交易,在数以千万计的终端零售商和供应商之间搭建了成本更低、覆盖面更广的批发采购平台。这一系列的管理模式创新使阿里巴巴在短短十余年发展成为全球领先的电子商务服务提供商。

为此,我们呼吁国家要像支持技术创新一样支持管理创新,将“企业管理创新”纳入国家“十二五”规划,并由国家有关部门制定和发布《“十二五”全国企业管理现代化纲要》,为“十二五”期间企业开展管理创新提供方向指引和宏观指导。

4. 把物流与供应链管理作为一个时期企业管理的核心环节

长期以来,制造企业管理的重点在生产领域,通过提高生产过程的技术水平和管理效率降低成本,赢得竞争优势,而物流供应链环节往往被忽视。随着人力、资源、环境成本的相对升高,市场竞争的日益激烈,顾客需求的快速变化,生产过程的“价值洼地”在逐渐被填平,有的企业开始把挖潜的重点转向物流供应链环节,寻找降低成本的新途径。有资料显示,当前制造企业成本构成中,材料费用居第一,物流成本居第二,占到销售额的 5%~35% 之间。一般商品加工制造的时间不超过 10%,90% 以上的时间处于仓储、运输、搬运、包装、配送等物流过程中。在制造企业的“碳足迹”中,70% 的温室气体排放

来源于运输与供应链环节。通过强化物流供应链管理,挖掘这个“第三利润源泉”已经成为世界性趋势,不少跨国公司取得了十分显著的成效。与发达国家相比,我国的物流业发展缓慢。2008年我国物流总费用占GDP的比重为18.1%,而发达国家一般在10%左右。有学者认为,如果我们物流业的发展能达到国际先进水平,企业的物流成本可以下降70%,潜力相当大。

在这里,我们要特别关注制造企业的物流供应链管理。因为2008年制造业物流总额占到全社会物流总额的88.8%。从创新成果中反映出,有的企业已经进行了成功尝试。一是有条件的国有大企业依托区位优势和资源优势,将物流供应链视为战略业务来发展,改革原有的供销系统发展为独立的物流企业,并主动整合上下游供应链,做强做大物流业务。获第十六届一等创新成果的淮南矿业集团公司把物流作为企业第二轮发展的支撑产业,锐意改革,将内部供销部门独立出来,成立物流有限责任公司,实行市场化运作,运用信息化系统进行流程再造,全员培训,制度建设,实现“企业物流”向“物流企业”转变。同时,为区域内和行业内企业提供社会化的物流供应链服务,不但大幅降低了企业自身的采购成本,而且做大了物流供应链业务,物流总额从2006年的54.6亿元增长到2008年的123.65亿元,其中社会物流的比例上升到50%。淮南矿业的成功实践对于我国大型制造企业转变对物流的传统观念,降低成本,提高效率,改善环境意义重大。

二是跟随科技进步,经济发展,社会分工,物流逐渐从制造业中分离出来的趋势,发展第三方物流。当前,我国第三方物流还处于发展初期,市场规模小,企业分散,服务功能单一。因此,物流企业必须抓住国家当前实施《物流业调整和振兴规划》的政策机遇,加快推进企业内外的资源整合,实施跨区域的兼并重组,建立战略联盟,实现规模化经营;同时,积极向高端服务拓展,提高服务效率和水平。获第十六届一等创新成果的传化物流作为一家民营物流企业,经过多年的探索,创造性的建立了公路港物流服务平台,为中小公路物流企业提供一揽子服务,实现了公路物流的集约化经营和组织化管理,促进了制造业与物流业的联动发展,探索出了一条第三方物流企业健康发展的成功之路。

5. 信息化是我国企业超越传统管理模式、缩短与国外先进管理差距的重要推手

有学者认为,18世纪中叶以来,人类先后经历了以蒸汽机为代表的英国工业革命、以电力技术和内燃机为代表的二次工业革命、以电子信息技术为代表的第三次工业革命。由于历史原因,中国在前两次工业革命中落后了。改革开放使我们赶上了信息化浪潮,与世界同步开始了信息化革命。与发达国家先工业化后信息化不同,中国在工业化过程中迎来了信息化。如果两化并举,我们就有可能发挥后发优势,逐步缩短甚至赶超国外的先进技术和管理的。30多年的发展实践证明,我们抓住了这一历史机遇,正在从全球信息化浪潮的旁观者逐步变成信息技术的积极创造者、世界最大规模的通信产品制造者和增长速度最快的消费者。新浪、搜狐、百度、阿里巴巴、盛大网络等一批世界级中国互联网企业开始崛起,无论是技术还是商业模式,都丝毫不逊色于世界同行。华为、中兴通讯、大唐电信等通信企业以巨大的国内市场为依托,长期坚持通信技术领域的自主创新,在部分关键技术和核心技术上实现了突破。华为在2008年首次成为全球第一大国际专利申请公司。宝钢、海尔等为代表的大批制造企业积极采用先进信息技术改造传统管理,大力推进企业信息化。在前16届国家级管理创新成果中,每年都大概有10%~15%

是关于企业管理信息化的成功经验。一些领先企业开始尝试利用信息网络平台进行内部管理集成和商业模式创新,实现网络信息技术与企业管理的深度融合,据对 2008 年中国信息化 500 强企业的调查显示,34.5%的企业已经达到中等发达国家水平,6.4%的企业居于国际领先水平。

当前,全球信息化还在深入发展,网络化很可能成为下一阶段的重点。物联网、云计算等新技术的渗透将催生出新的经济增长点,三网(电信网、互联网、广播电视网)融合、3C(计算机、通讯和消费类电子产品)融合将极大的拓展产业发展空间。越来越多的企业包括中小企业通过网络租赁和购买,开始采用基于互联网的研发管理、企业资源管理、供应链管理、客户关系管理、电子商务等信息系统,信息化的重点由传统的提高效率向创造价值转化。越来越多的消费者,尤其是 80 后、90 后人群已经高度依赖和习惯于在网络上工作、购物、娱乐、消费,他们将在未来数十年逐渐成为社会消费的主体,引领世界消费潮流。这些都将对传统经营管理模式形成巨大挑战。甚至有专家预言,21 世纪持续推进的信息化很有可能形成一次新的管理革命。目前我国通信网络规模、用户规模和互联网用户总数均居世界第一。对我国企业来讲,依托中国这个全世界最大、发展最快的互联网市场和消费人群,同时又有国家在工业化和信息化融合、走新型工业化道路方面的宏观政策支持,坚定信心,扎实行动,把信息化作为科技创新、管理创新和商业模式创新的重要推手,全面推进企业管理转型,则完全有可能赶超国外先进管理,形成中国特色的管理模式。

6. 软实力正成为企业核心竞争力的重要组成部分

进入 21 世纪,国家之间、企业之间的竞争,越来越由硬实力主导转向了软实力主导的综合实力的较量。相对于资本、厂房、设备和生产设施等硬实力而言,企业软实力一般指企业的宗旨、价值观、创新机制、企业文化、行为规范、社会责任意识,以及由此凝聚而成的社会声誉、市场信用和品牌影响力等无形资本的能力。在企业内部往往表现为良好企业文化所构成的凝聚力、创新机制和效率等;在外部往往表现为企业社会信誉、企业品牌、产业集成能力和对产业网络的实际控制力等。

与硬实力相比,企业软实力最大的特点是难以模仿性和能力形成的长期性。跨国公司能占据世界产业的龙头地位,是它们对所在产业具有强大的“系统集成能力”,这不仅包括资本、规模等硬实力,更包括战略洞察能力、管理运作能力、企业信誉、创新能力、品牌影响、企业文化等软实力。后者是这些跨国公司长期积累形成的核心竞争力,而这恰恰是中国企业最难学习和赶超的。因此,我国企业要在 30 年来快速发展的基础上,积极培育企业软实力,通过持之以恒的日积月累,形成企业特有的软实力,逐步改变当前大而不强的状况,真正实现大而又强。获第十四届一等创新成果的青岛港集团在硬实力达到一定规模后,近几年开始注重软实力建设,通过组织领导力、团队战斗力、战略执行力、管理创新力、企业亲和力、公益诚信力等六个方面的努力,明显提升了企业软实力,促进了企业快速发展。在 2001 年实现 1 亿吨吞吐量的基础上,仅用五年时间便实现了从 1 亿吨到 2 亿吨的新跨越,用全国港口 1.3% 的泊位干出了占全国 7.1% 的吞吐量。同时,培养出了以许振超为代表的一大批杰出人才,树立了良好企业声誉和形象,在创造中国特色的社会主义企业管理模式上迈出了坚实的步伐。

(在 2010 年全国企业管理创新大会上的讲话)

转变经济发展方式 进一步加强企业管理

国务院国有资产监督管理委员会副主任 邵 宁



邵 宁

2009 年是我国面临国际国内经济形势最为多变,所遭遇的难题和挑战最为复杂的一年。在这一年中,中央企业加强管理、苦练内功、力克难题、扎实工作,取得了比较好的经营业绩,为抵御金融危机,保增长、保就业、保稳定做出了自己的贡献。

历史的经验表明,每次经济危机之后,必然带来全球经济增长方式的调整,而经济增长方式的调整又必须建立在制度创新、技术创新或管理创新的基础上。这可能正是党中央提出加快转变经济发展方式这一任务的历史背景。下面,结合当前国际金融危机的形势以及转变经济发展方式这一目标,我想谈一谈对中央企业进一步加强企业管理的几点看法:

一、适时调整内部管理体制

历史经验告诉我们,面临内忧外困的时候,人们变革图新的动力比较足,而改革过程中遭遇的阻力也会比平常小。在这次金融危机中,许多中央企业在外部经营环境急剧恶化的情况下,果断地转换经营机制,调整公司战略和组织结构,切实地将危机转化为改善内部管理体制的一次机遇。中铝公司在 2008 年至 2009 年上半年累计亏损近 120 亿元的严峻形势下,于 2009 年下半年果断地进行了总部管理体制改革的和全员竞争上岗工作,将集团母子公司管控体系由操作管控型转变为战略管控型,新设立七大板块公司作为业务决策中心和利润中心,集团总部定位于战略决策、重大投融资决策、重要干部任免、考核评价和向板块公司提供共享服务。整合之后,部门由 30 个精简为 19 个,压缩 36.7%;人员编制由 356 人减少为 267 人,压缩 25%,并实现了平稳过渡。经过改革,公司经营的市场化程度大幅提升,亏损势头得到有效控制,从去年 8 月开始就实现了月度扭亏为盈。

除中铝公司外,中国联通、鞍钢、港中旅集团等中央企业都在近期进行了内部管理体制调整,为企业的未来发展奠定良好基础。

二、关注国内外商业模式创新的动向

商业模式创新作为一种新型创新形态,在最近 10 年引起了人们的广泛关注。在麦肯锡咨询公司 2007 年的一项调查中,70% 以上的受访高管表示,未来 3 到 5 年内,商业模式创新将成为仅次于产品创新的企业创新焦点。在商业模式创新方面,民营企业的步伐走得很快,获得本届管理现代化创新成果一等奖的浙江传化物流基地有限公司,成功转

型为“物流平台整合运营商”，实现了从第三方物流向第四方物流的商业模式创新。近几年，中央企业在商业模式创新方面也进行了一些探索，例如，中国移动利用自身的通讯网络优势和互联网技术，建设农村信息服务网，成为全国最大的涉农信息综合服务平台。中钢集团成功实现了从贸易型企业向生产性服务企业的转型等。这些商业模式创新为我们提供了一条转变发展方式，获取竞争优势的新思路。

三、着力提升企业国际竞争力

国资委提出到 2010 年将中央企业调整至 80~100 户的目标。但是从国资委的角度来讲，减少户数并不是我们的最终目的，这只是中央企业资源配置的一个开端，我们的目标是培育具有国际竞争力的大公司、大集团，这既是党中央国务院给我们提出的要求，也是国资委一直在思考的问题。究竟什么样的企业是具有国际竞争力的企业？如何培育企业的国际竞争力？目前有不少中央企业，如中国石化、宝钢、中国电信等，已经开展了本企业的国际竞争力研究和对标工作，并摸索出了一些经验。

四、持续推动基础管理和创新

这几年我们一直强调中央企业要加强基础管理。今年的丰田汽车召回事件再次给全球的制造业企业提了一个醒：不能以降低产品质量为代价去获取企业的利润空间；企业的扩张速度一定要与自身的管理水平相匹配；更重要的一点是，基础管理是企业任何时候都不能放松的一项工作。许多中央企业近几年牢牢抓住了基础管理这条主线，比如为保证产品质量，专门制定统一的外协产品工艺和质量标准，并实施严格的供方评审制度、外协产品过程监制制度等，从而确保产品质量和企业的声誉。除了基础管理，这几年在国资委和中国企业联合会的大力推动下，中央企业对管理创新的重视程度也越来越高。除生产流通、科研开发等领域的管理创新为企业创造了大量效益，财务管理、人力资源管理等领域的创新成果也为企业提高了效率、节约了资源。例如，国家电网不断探索财务管理创新，提出“五集中”“六统一”的财务集约化管理实施方案，2005~2009 年累计实现了效益 201 亿元。

近几年，在中国企业联合会、国务院国资委、工业与信息化部的大力推动下，全国企业管理创新工作取得了长足进步。我们相信，通过这个活动将会涌现出更多更好的企业管理创新成果，这些成果的推广范围、影响深度以及创造的社会效益也将会进一步得到提升。

（在 2010 年全国企业管理创新大会上的讲话）

完善体制机制 加快推进企业管理创新

工业和信息化部党组成员、总工程师 朱宏任



朱宏任

在调结构、转方式、促发展的关键时期，中国企业联合会、中国企业家协会以“以管理创新推动企业战略转型”为主题举办的全国管理创新大会，对深入贯彻党中央、国务院关于加快经济发展方式转变的精神，引导企业加快管理创新步伐，提升企业管理水平和竞争能力，具有重要意义。

企业管理创新不仅关系到单个企业的兴衰成败，更是行业、产业乃至整个工业竞争力的集中体现。

从企业层面来看，加强管理创新是企业提升经营水平必然选择。首先，管理创新投入少、见效快，管理创新靠管理者对企业运行规律认识的深化，而不是依赖大量设备或资金的投入，往往能够起到立竿见影的效果。其次，管理创新能够有效降低企业的成本，企业通过加强管理创新有利于加快资金流、物流的周转速度，减少资源消耗，提高劳

动生产率，提高资源的配置效率。第三，管理创新可以更加有效拓展市场。在市场营销等方面进行管理创新，可以帮助企业有效应对竞争，有利于企业发展新的市场，深挖现有市场的潜力。特别要指出的是，管理创新不仅是大企业保持竞争力和生命力的重要手段，更是众多中小企业开展差异化经营，实现生存和发展的制胜之道。

从国家层面来看，企业是国民经济的基础，强国必须强企，在企业创新体系中，先进的技术，只有与先进的管理相结合，才能迅速形成强大的生产能力。一些重大企业管理创新活动与技术创新一样，可以推动一国经济实现跨越式的发展。一些专家的研究表明，20世纪初美国超越英国，与其说是依靠技术装备，不如说是靠较高的管理水平。20世纪中叶日本的崛起，同样与管理创新密不可分。日本在技术上采取跟随战略，但在管理方面却创造出了全面质量管理、精益生产等一系列重大管理创新成果，帮助日本一跃成为世界第二经济大国。因此，把企业管理创新看作是推动国民经济发展重要动力，是很有见地的。

进入新世纪，资源环境约束越来越大，技术扩散的速度进一步加快，产品和工艺在技术上日趋同化，企业的竞争实力集中体现在创新能力，包括管理创新能力上。我国企业将经历前所未有的挑战，唯有大力推进管理创新才能在新的形势下生存和发展，特别是在后国际金融危机时期，世界经济复苏的基础仍然脆弱，金融领域的风险没有完全消除，我国经济回升的内在动力仍然不足，结构性的矛盾还很突出。在这种形势下，加强企业管理创新，不仅有着重要的现实意义，而且有着深远的战略意义。