

上

INNOVATION

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

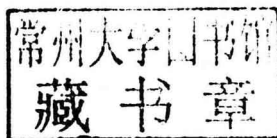
(第二十四届)

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

国家级企业管理创新成果

(第二十四届)

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. 第二十四届:全2册/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, 2018.3

ISBN 978-7-5164-1678-5

I. ①国… II. ①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(2018)第 041216 号

书 名:国家级企业管理创新成果(第二十四届)

作 者:中国企业联合会管理现代化工作委员会

责任编辑:徐金凤 黄 爽

书 号:ISBN 978-7-5164-1678-5

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:100048

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:编辑部(010) 68701638 发行部(010) 68701816

电子信箱:qyglcbs@emph.cn

印 刷:北京宝昌彩色印刷有限公司

经 销:新华书店

规 格:210 毫米×285 毫米 大 16 开本 86.75 印张 2500 千字

版 次:2018 年 3 月第 1 版 2018 年 3 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

国家级企业管理创新成果（第二十四届）

顾 问：王忠禹

主 编：邵 宁 朱宏任

副主编：于 吉 于 武

专家组成员：（按姓氏笔画排序）

王 毅	王利平	王其文	王继承	宁连举
刘丽文	刘冀生	吕 萍	佟仁城	吴少平
吴贵生	吴剑锋	宋毓钟	张文彬	张秋生
张峻峰	杜莹芬	陆 燕	周应堂	周绍朋
郑明身	罗 鹏	赵剑波	郝树华	徐东华
陶文忠	崔永梅	崔新健	黄津孚	程多生
焦 豪	蔡曙涛	魏秀丽		

加快企业创新发展 着力振兴实体经济

——在 2017 年全国企业管理创新大会上的讲话

中国企业联合会、中国企业家协会会长 王忠禹

各位代表、同志们：

首先，我代表中国企业联合会、中国企业家协会，向荣获第二十三届全国企业管理现代化创新成果的企业和创造人表示衷心的祝贺！

全国“两会”刚刚结束不久，我们在这里召开“2017 年全国企业管理创新大会”。这是我们贯彻落实全国“两会”精神的大会，也是适应经济新常态，总结、交流企业管理创新成果的大会。2016 年年底召开的中央经济工作会议提出，着力振兴实体经济。要坚持以提高质量和核心竞争力为中心，坚持创新驱动发展，扩大高质量产品和服务供给。十二届全国人大五次会议通过的《政府工作报告》又强调，要深入实施创新驱动发展战略，推动实体经济优化结构，不断提高质量、效益和竞争力。

早在 2015 年，习近平总书记就指出，要深入实施创新驱动发展战略，推动科技创新、产业创新、企业创新、市场创新、产品创新、业态创新、管理创新等，加快形成以创新为主要引领和支撑的经济体系和发展模式。以上这些创新，与每个企业都密切相关。其中，科技创新和管理创新更是企业创新的重点内容。我们过去就常讲，推动企业发展的两个“轮子”，一个是科技，一个是管理。只有这两个“轮子”转得好，才能推动企业更快、更好发展。对此，我谈几点意见，供参考。

一、加快科技创新，做强实体经济

创新驱动是振兴实体经济的重要引擎。改革开放以来，我国实体经济取得了快速发展，企业的发展动能正从主要依靠资源和低成本劳动力等要素驱动转向创新驱动。但也要看到，在实体经济中，低端供给过剩、中高端供给不足的结构性失衡问题仍然很突出；产品结构还无法适应消费结构升级变化，高品质、个性化、高附加值产品的供给能力不足；传统制造业中的关键装备、核心零部件和基础软件严重依赖进口。只有加快科技创新，才能尽快改变这种状况，适应和引领经济发展新常态，推进供给侧结构性改革。习近平总书记在参加十二届全国人大五次会议上海代表团讨论时，从创新驱动的高度，提出了明确的要求。一是要以全球视野、国际标准，提升科学中心集中度和显示度，在基础科技领域做出大的创新、在关键核心技术领域取得大的突破。二是要突破制约产、学、研相结合的体制机制瓶颈，让机构、人才、装置、资金、项目都充分活跃起来，使科技成果更快推广应用、转移转化。三是要大兴识才、爱才、敬才、用才之风，改革人才培养使用机制，借鉴运用国际通行、灵活有效的办法，推动人才政策创新突破和细化落实，真正聚天下英才而用之，让更多千里马竞相奔腾。这三个方面，既是推进企业科技创新的方向，也是加快企业科技创新的内容。华为经过 20 多年持续高投入的创新研发，已经突破技术跟随者的发展阶段，成为以科技产品引领世界潮流的中国企业，也是世界 100 个知名品牌中唯一一个中国知名品牌。国家电网强化创新意识，稳步推进成果转化，在重大科技攻关、科技示范工程、特高压和智能电网建设、电网标准制定等领域取得一系列重大科研成果，实现了很多世界第一，成为中国 500 强排名第一、世界 500 强排名第二的国际一流企业。

二、加强管理创新，做优实体经济

管理创新是做优实体经济的重要手段。改革开放以来，我国企业管理工作有了较大提升。但总体上

看,企业管理水平不高,管理能力还很不适应新形势发展的需要,仍存在管理思想和体制机制不适应改革发展的要求,管理手段落后、管理基础薄弱、管理较为松弛等问题,以至于造成产品质量不稳定、核心竞争力不强。中央经济工作会议提出,坚持以推进供给侧改革为主线,坚持以提高发展质量和效益为中心,深化创新驱动,为企业管理创新提出了新的方向,也对企业加强管理创新提出了更高的要求。企业要紧紧围绕推进供给侧结构性改革、提高质量和效益、增强核心竞争力,进一步加强管理创新。一是要充分运用现代化管理手段。将网络、大数据、物联网等新型信息技术等运用到管理的各个环节;利用云计算、大数据等技术,深度挖掘客户需求;有序实施生产装备的智能化改造,对简单重复、安全风险高、作业环境差、劳动强度大等岗位,实施机器人替代的科学管理。二是着力推进商业模式创新。以创造客户价值最大化为目标,以平台企业为中心,整合企业内外资源,建立持续盈利的经营模式;积极发展电子商务等互联网营销渠道,合理调整业务流程、组织架构和管理模式;推进跨界协同,通过组建联盟、投资合作等方式,实现资源共享。三是要探索多种形式的管理创新。持续推进精益管理,加强内部成本管控,强化资源能源集约管理和优化配置,创新内部市场化经营机制;发展大规模个性化定制、网络协同制造、云制造等新型生产模式;加强供应链管理,采用国际标准和行业先进标准,推进上下游企业横向联合和纵向整合。海尔集团不断更新企业管理的认知与思路,从“日事日毕,日清日高”的OEC管理模式,到面向市场的“市场链”管理,再到快速推进的“人单合一”,创造了新管理模式,成为世界排名第一的家电制造商,零售量已8次蝉联全球第一。张瑞敏同志提出要创造符合中国国情的管理3.0,他形象地比喻福特是1.0、丰田是2.0。我们预祝他成功。河钢集团邯钢公司面对新常态、新任务,积极探索“直面市场优化供给,对标一流效益否决”的新做法,通过抓市场、抓产品,以客户结构优化和满足高端客户需求,倒逼产品档次提升和品种结构调整,显著增强了竞争实力。在钢铁行业产能严重过剩、不少大中型企业亏损的情况下,河钢集团邯钢公司2016年实现营业收入720亿元、利润6.2亿元。

三、推进产业结构优化,做实实体经济

深化供给侧结构性改革是做实实体经济的重要举措。近年来,推动供给侧结构性改革取得初步成效。但不容忽视的是,一些企业和经济领域出现“脱实向虚”倾向;不少企业热衷于炒作房地产,热衷于开银行、办信托、炒股票;还有的热衷于上市“圈钱”,反复定向增发、减持套现、抽逃资本。在中央强调做好稳增长、促改革、调结构、惠民生、防风险各项工作的新形势下,要通过深入推进“三去一降一补”,进一步做好产业结构调整,做实实体经济。一是要运用行政手段与市场手段,大力淘汰落后产能、化解过剩产能;通过技术标准、能耗标准、环境标准、资源利用与消耗标准,通过技术改造淘汰落后设备,调整产品结构,提高技术水平。二是要突出主业、做强主业。围绕主业打造高附加值的产业链;大力压缩管理层级,不断提高企业运行质量和效率实力;推动资金、技术、人才等各类资源向核心业务和效益贡献高的业务集中;坚决退出无协同优势的非主业经营业务。三是要加快培育发展战略性新兴产业。突破重点领域核心关键技术,大力发展更加适应市场需求的新技术、新业态、新模式等,促进“中国制造”上升为“中国高端制造”。北京三聚环保新材料股份有限公司以技术为核心、以金融为手段、以资本为纽带,推动建立涵盖煤化工、石油炼制、石油化工企业链的产业联盟,通过技术创新、工程服务、产业投资、物流物联等方式,对联盟企业实施多种方式的改造,有力推动了我国煤化工和石油化工企业的结构性改革和产品升级。

四、深化企业改革,做活做大实体经济

深化企业改革是做活做大实体经济的关键。近年来,受经济发展方式转型等多重因素影响,我国实体经济发展遭遇瓶颈,在企业数量增长放缓、规模以上工业增加值增长速度大幅下降、企业效益明显下滑等方面表现都很突出。在全球经济一体化的形势下,企业要在全球竞争中立于不败之地,必须通过深

化改革，加强资源配置和整合，做活做大实体经济。一是要推动混合所有制经济发展。大力推进股权多元化改造，实现国有企业和民营企业优势互补、资源共享、共同发展。二是要加强整合重组。通过收购、兼并、强强联合、大小联合、内联外合、资产重组、产业链延伸、品牌联盟等方式，形成一批对行业发展起引领示范作用的龙头企业。三是要加快“走出去”步伐。深入落实“一带一路”倡议，依靠两种市场、两种资源，加大对品牌、核心技术、营销渠道的开发力度，深化与其他国家跨国公司的合作。中国建材集团有限公司通过混合所有制改革，已经稳居全球第二大建材企业和最大水泥制造商。联想集团有限公司先后收购 IBM 和摩托罗拉，在品牌、技术、管理、产品、战略联盟和运营等各方面，极大提升了联想实力，业务已经拓展到世界上 160 多个国家和地区，连续多年稳居全球 PC 市场的龙头地位。

同志们，实体经济是创造物质财富、提升国家综合国力的基础。中央已就着力振兴实体经济做出重大决策和部署，各地、有关部门也陆续出台一系列政策措施。希望企业和企业家，进一步弘扬“敢为天下先”的精神，坚定信心，勇于担当，通过创新，在管理模式和发展方式上实现新突破，推动实体经济快速发展、不断壮大，为实现国民经济平稳健康发展做出积极的贡献！

最后，祝大会取得圆满成功！

谢谢大家！

深化企业改革创新 提升发展质量和效益

——在 2017 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

尊敬的忠禹同志，各位领导、同志们：

大家上午好！

2016 年以来，国内外环境复杂严峻。在以习近平同志为核心的党中央领导下，全国上下坚持稳中求进的工作总基调，以推进供给侧结构性改革为主线，适度扩大总需求，坚定推进体制改革，扎实做好各项工作，经济社会保持平稳发展，实现了“十三五”规划的良好开局。

借此机会，我谈两点意见，供大家参考。

一、当前我国的宏观经济形势

2016 年我国经济和社会生活中出现了一些重要的积极变化。

一是经济增长速度趋稳。国内生产总值达到 74.4 万亿元，增长 6.7%，符合计划预期。经济平稳运行主要是通过积极的财政政策，扩大基础设施建设投资带动的结果。

二是农业稳定发展。全国粮食总产量达到 12325 亿斤，是我国历史上第二高产年。这得益于农业基础设施投资持续增加，农业的综合生产能力不断提高。

三是就业形势比较好。全年城镇新增就业 1314 万人，超额完成全年目标；农民工总量 2.82 亿人，比上年增长 1.5%；服务业成为就业增长的主渠道。

四是去产能工作取得进展。工业品市场价格开始回升，PPI 在连续 54 个月负增长后，于 2016 年 9 月由负转正，说明产能过剩导致的恶性竞争有所缓解。

五是产业结构得到优化。第三产业增加值占国内生产总值的比重提升了 1.4 个百分点，高技术产业和装备制造业增加值占全部工业的比重上升，跨境电商、智慧城市等新业态加快发展。

六是工业经济效益有所改善。规模以上工业企业实现利润总额增长 8.5%，而 2015 年是下降 2.3%。效益改善的原因除去产能外，减税、降成本都有贡献。

七是各项改革加快推进。尤其是政府简政放权方面，全年取消 13 项国务院部门行政许可事项、152 项地方行政审批事项、162 项职业资格许可和认定事项、192 项国务院部门行政审批中介服务事项。

同时我们也要看到，2016 年决定经济发展趋势的一些二级指标仍值得关注。一是投资。2016 年全国固定资产投资增长 8.1%，与上年相比增长幅度下降了 1.7 个百分点。而且其中民间投资只增长了 3.2%，国有控股投资增长了 18.7%。这说明并不很高的投资增长也主要靠政府投资带动，预示着投资增长的后劲不足。二是消费。2016 年全国消费品零售总额增长 10.4%，稍低于上年 10.7% 的增长幅度，但 2016 年全国居民人均可支配收入增长的幅度只有 6.3%，比上年的增长幅度下降了 1.1 个百分点。消费的增长必须有居民收入的增长为基础，收入增长幅度降低说明消费增长的后劲也不足。

在经济下行的大背景下，国民经济发展出现积极变化是政府主动调控的结果，也正是我们所希望的。我们理解，党中央、国务院的意图正是通过需求调节，避免国民经济过度减速，为供给侧各项结构性改革措施创造尽可能宽松的环境和长一些的时间。从这个角度讲，2016 年的国民经济运行基本上实现了这个初衷。

2017年国民经济运行的调控,总体上应该继续2016年的思路,保持政策的稳定性。第一,继续通过积极的财政政策,扩大基础设施投资拉动经济增长,避免增长速度降得过低。第二,紧紧控制住几个关键的风险点:一是股市的泡沫风险,二是房市的泡沫风险,三是金融违约的风险。防止社会资金脱实向虚,防止出现系统性的风险。在速度不太低、各类风险可控的环境下,我们就可以以更大的力度推进供给侧各项结构性改革措施,争取得到更多的实质性收获。2017年供给侧结构性改革的各项任务国务院已有部署:国内生产总值预期增长6.5%左右,就业形势和价格总水平保持基本稳定,国际收支基本平衡,民生福祉进一步改善,发展的质量和效益进一步提高。具体工作除大力推进农业供给侧结构改革外,主要包括。

第一,确保“三去一降一补”重点任务取得实质性进展。充分运用市场化、法治化手段,继续推动钢铁、煤炭行业化解过剩产能。创造条件推动企业通过兼并重组淘汰落后产能,妥善处置好企业债务、做好人员安置工作。支持银行和企业等市场主体通过自主协商开展市场化债转股。进一步减少行政审批环节,降低不合理的中介评估费用,降低企业的制度性交易成本。在减税、降费、降低要素成本上加大工作力度,落实好研发费用加计扣除政策,进一步清理规范涉企收费,提高劳动力市场的灵活性,支持企业通过内部挖潜实现降本增效。

第二,强化基础、改造提升、创新驱动,大力振兴实体经济。针对我国制造业核心基础零部件、先进基础工艺、关键基础材料、产业技术基础方面的短板,组织企业和研发机构实施重点突破计划,实质性地提升我国的产业基础能力。以智能化、绿色化改造为中心,推动传统产业改造升级;扎实推进两化深度融合,提升企业的信息化水平,支持和引导龙头企业通过收购、兼并方式提高产业集中度和行业技术水平。以企业为主体,实施制造业创新中心建设和高端装备创新工程,推动航空发动机及燃气轮机、高档数控机床等一批重大装备的自主研发。

第三,持续深化重要领域和关键环节改革。主要包括继续推进简政放权、放管结合、优化服务的改革,再削减一批行政审批事项,全面清理调整行业准入证、生产许可证、经营许可证和职业资格证。深化国企改革,推动国有企业公司制改制,加快形成有效制衡的公司法人治理结构、灵活高效的市场化经营机制,推动部分重要领域国企的混改试点。稳妥推进财税和金融体制改革,制定中央与地方收入划分总体方案,推进金融监管体制改革,加强金融宏观审慎管理制度建设。营造公平竞争市场环境,加强产权保护制度建设,出台激发和保护企业家精神的意见。

第四,推进更深层次、更高水平的对外开放。扎实有效推进“一带一路”相关国际经济合作走廊建设;积极务实地加强国际产能合作,推进产能合作示范区建设。围绕自由贸易试验区重点任务和薄弱环节继续深化改革探索,力争取得更多可复制推广的制度创新成果。进一步优化外资营商环境,进一步扩大开放领域,简化管理制度。落实和完善促进外贸发展的政策,充分发挥出口信用保险作用,设立服务贸易创新发展引导基金,继续开展跨境电子商务、市场采购贸易、外贸综合服务企业等试点。同时,妥善应对贸易摩擦,维护我国合法权益。

二、企业改革的最新实践

2016年,我们继续组织开展了第23届国家级企业管理创新成果的申报和审定工作。一共受理了445项申报材料,经过三轮专家审定,共有243项被审定“国家级企业管理现代化创新成果”。从这些鲜活的企业实践中,我们可以看到,近年来广大企业主动适应经济发展新常态,牢固树立新发展理念,以提高质量和效益为中心,全方位推进企业改革和创新工作,取得了显著成效。

(一) 扎实推进国有企业改革,激发企业发展活力

2016年,国资国企改革的顶层设计已搭建完成,国务院国资委部署开展了“十项改革试点”工作。各地方也陆续出台了相应的政策文件。可以说新一轮国资国企改革进入了全面实施的新阶段。一些国有

企业主动试点,积极探索,在一些重点领域、关键环节实现了新的突破。

一是在国有资本投资运营公司试点建设方面。改组组建国有资本投资运营公司,是此次改革完善国有资产管理体制的关键所在,是从“管资产”迈向“管资本”的重要途径。重庆渝富集团以构建国资国企改革推动平台,国有资本优化布局操作平台和市场化、专业化国有资本运作平台为功能定位,在获得国资监管机构明确授权的基础上,对出资企业探索建立以股权为核心的管控机制。即开展“用手投票”发挥积极股东作用,在股权投资中推动投资企业价值创造;开展“用脚投票”强化“进退流转”功能,在资本流动中优化国有资本布局。不但实现了企业投资额、融资额、利润、经营性现金流净额、投资性现金流净额等关键经营指标的快速增长,而且有力推动了重庆市的国资国企改革、产业结构优化调整和战略性新兴产业发展。重庆渝富集团的探索走在了全国前列,值得各地国资监管机构和试点企业学习借鉴。

二是在混合所有制改革试点方面。混合所有制改革是国有企业改革的重点和难点,实现股权多元化是真正落实现代企业制度的关键。贵州天义电梯公司作为中航集团的三级企业,2014年以来在混合所有制改革试点方面进行了有益探索。由经营层和骨干员工为主体成立合伙企业,以现金出资方式参股20%股权,将企业由100%国有股权转变为混合所有制,构建了国有资产与员工利益共同体,有效激发了企业活力,2014、2015年销售收入增幅分别达到57.6%、36.8%,净利润增长率分别达到394.9%、106.8%。

三是完善企业法人治理体系方面。党的十八届三中全会提出“推进国家治理体系和治理能力现代化”。企业治理是国家治理的重要基础和有机组成部分,完善企业法人治理体系是实现国家治理能力现代化的重要体现。中国兵器工业集团从董事会、监事会和经营管理层三个层面推进企业治理能力现代化建设。董事会实行“3+X”模式,即董事会由董事长兼党委书记、总经理、职工董事和若干外部董事构成。外部董事坚持来源独立、关系独立、管理独立、薪酬独立和发表意见独立,实现董事会从“橡皮图章”向“决策钢印”的转变。监事会参照“外派内设”模式,建立区域(行业)监事会制度,实现监事人员相对独立、考核评价相对独立、薪酬待遇相对独立、工作业务相对独立、运行经费相对独立的体制。经营管理层建立以市场化选聘、契约化管理、并行化考核、多元化激励、开放化授权、体系化监督为主要内容的职业经理人制度,并在以民品经营为主的五家子集团启动试点,取得初步成效。

(二) 着力推进数字化、网络化、智能化改造,培育企业差异化竞争优势

当前,新一代信息通信技术革命正在颠覆传统发展模式和产业形态,数字化、网络化、智能化是其发展方向。我国企业积极贯彻落实“中国制造2025”国家战略,以信息化和工业化深度融合为主线,瞄准智能制造主攻方向,积极应用新一代信息通信技术推动企业创新。

一是战略层面的创新。当前,企业发展和市场竞争的时代背景正在发生趋势性变化。企业要从这个高度来深刻理解新技术革命所蕴含的战略意义,要从企业发展全局来系统性思考和部署信息化工作,包括发展方向定位、增长方式转变、结构调整、资源配置方式优化、新业态、新机会、新模式等。海尔集团公司从2005年启动向互联网转型创新以来,经过十多年的艰苦摸索,不但走在了国内企业的前面,而且走在了世界前列。正如李克强总理在2017年“两会”上参加山东代表团审议时指出的那样,海尔集团公司创造了新管理模式。2017年我们将组织专家对海尔集团在管理创新方面的最新实践进行总结提炼,并在下半年召开现场会,大家可以去实地考察学习。

二是产品、业务层面的创新。主要围绕产品本身的智能化和IT打通产品全生命周期两条主线展开。包括智能化产品的开发,研发模式的数字化、在线化、协同化,生产方式的柔性化、定制化,客户服务的实时化、精准化,以及在此基础上拓展基于IT的新业务、新服务等。中航工业第一飞机设计研究院在承担我国运-20大型运输机研制任务中,改变传统基于二维图纸的串行研制模式,通过建立全三维设计标准和软件系统,打通飞机全生命周期信息共享壁垒,实现从飞机方案设计、关联设计、设计

与制造、设计与试飞、设计与服务保障的多层次协同，探索建立了一套全三维数字化环境下的网络协同研发新模式，仅用了 5 年多的时间就实现了运-20 大型运输机从立项到首飞，并于 2016 年 7 月成功列装部队，创造了我国飞机研制的又一项新纪录，为我国在数字化环境下开展大型复杂系统研制积累了宝贵经验。

珠海格力电器股份有限公司通过设计产品可识别的身份信息，建立从设计、生产、销售、安装到售后的产品全生命周期大数据服务平台，实时获取和分析产品各环节的数据信息，从而打破信息“孤岛”，建立起一套涵盖产品全生命周期的实时精准管理体系，有效提升了产品管控效率和客户服务水平。

三是管理与运作层面的创新。信息化在管理和运作层面已经从单项应用扩展到了深化、集成和协同，以数据的整合共享为基础，横向开始逐渐打通企业价值创造链条，纵向上开始串联起企业各层级，从而推动从车间、工厂到企业，甚至企业集团整体运作管理模式的变革和创新。比如，如何实现业务链、价值链和管理链的集成整合，打造实时化、透明化的企业综合运作管理平台；如何创建企业的“数据中心”和“管理驾驶舱”，推进管理决策机制、运作模式的创新，实现精准高效决策和快速反应，等等。北京京能高安电燃气热电有限责任公司在工程建设过程中，便同步推进三维建模，构建虚拟工厂，辅助基建工程施工，从而在物理工厂建成时实现三维模型对象化的工程数据移交，彻底改变了电厂传统建设和运营方式，建立起了一套虚拟工厂与物理工厂实时互通的智能化运营管理新模式。

四是企业与外部的连接创新。随着整个社会信息化程度的逐步提高，企业与客户、供应商、上下游等外部相关方的信息系统开始逐渐打通，实现信息共享、互联互通。客户开始参与到了企业内部的产品研发、生产过程。企业通过供应链的外部延伸，开始逐渐与供应商从信息共享逐步发展到生产计划共享，甚至到同步生产、按需供货。而且，借助越来越完善的外部互联网平台，很多企业已经开始开展 IT 服务外包。这些都正在打破工业化时代所形成的纵向一体化分工体系，推动企业朝着信息社会所要求的扁平化、共享、协同的运作模式转型。中车南京浦镇车辆有限公司为满足工位制节拍化流水线生产需要，运用自主开发的节拍化物流 MES 管理系统，推行从供应商到主产品生产线的“手到手”物流准时配送，实现物流全过程动态管控和数据信息实时共享，形成了一套以工位制为基础的精益化、智能化物流管理系统，并以此为基础成立工业物流企业，为社会提供第三方物流智能化改造服务，培育了新的经济增长点。

（三）积极开展商业模式创新，拓展企业发展空间

中央经济工作会议指出，供给侧结构性改革的最终目的是满足需求。满足需求就是要深入研究市场变化，理解现实需求和潜在需求，在解放和发展社会生产力中更好满足人民日益增长的物质文化需要。在 2016 年的成果中，有许多企业瞄准新机会、新需求，开展多种形式的商业模式创新，有效拓展了企业发展空间。

一是抓住战略性新兴产业的发展机会。战略性新兴产业是国家重点支持、代表未来发展方向的产业，但是这些产业普遍处于发展初期，面临技术不稳定、消费者接受程度不高、产业链条不完整、产业发展方向不明朗等问题，因此需要企业敢于创新、勇于创新，以新的模式开辟新的发展道路。北京新能源汽车股份有限公司近年来抓住国内新能源汽车产业经过十多年的培育、开始步入快速发展通道的战略机遇，创新性地提出了“生态化”战略，通过“走出去、引进来”、合资合作、战略伙伴、混合所有制改革等方式，着力构建涵盖研发链、产业链、市场链、服务链和融资链五个圈层的纯电动汽车产业发展生态圈，打通了从概念设计、研发创新、生产制造、营销推广到售后服务的纯电动汽车全价值链，快速培育了企业竞争优势，2014 年以来连续几年实现了纯电动汽车销售翻番的良好业绩。

二是抓住传统产业转型升级的机会。用新技术、新业态改造提升传统产业是促进我国经济结构转型和提升实体经济发展质量的重要途径，是推进供给侧结构性改革的重要着力点。三聚环保新材料股份公

司作为一家民营高科技企业,瞄准传统焦化、煤化工和石油化工向低碳环保新能源转型的巨大市场机会,以产业服务联盟为载体,以拥有的关键技术和集成技术为基础,创造多种商业模式,为联盟内企业开展各种个性化的定制服务,推动传统能源化工产业的转型升级和融合发展。

三是抓住“三农”发展新需求的机会。农村市场是我国最大、最具潜力的市场,是国家扩大内需的重要战场。尤其是在国家连续十多年“一号文件”的大力支持下,“三农”近年来发展速度明显加快,市场需求旺盛。中国邮政集团公司浙江省分公司和中国邮政集团公司山东省分公司看准本地区农村电商市场迅猛发展的市场机会,充分发挥邮政网络遍布乡镇的优势,坚持“农村电商与邮政业务紧密结合”“工业品下乡与农产品进城紧密结合”和“线上与线下紧密结合”,将邮政电商服务、双向物流服务和金融服务充分融合,打造出一个集“网络代购+平台批销+农产品进城+公共服务+普惠金融+物流配送+电商培训”为一体的农村电商服务体系,开辟了企业发展的新蓝海。

吉林省农村信用社联合社抓住“三农”金融服务的新需求,秉承“因农而生,随农而变,为农转型,助农富强”的企业使命,以产品创新为核心,先后研发出100余款涉农信贷产品,为吉林“三农”提供普惠金融服务,有效推动了吉林省农业产业升级、农村改革和农民致富,企业自身也实现了快速发展。

(四) 主动走出去,提升国际化经营管理能力

当前,我国以“一带一路”为代表的新一轮高水平对外开放正在加快推进,为我国企业提供了更大的海外发展空间。中国企业要主动走出去,从过去主要按照他人制定的游戏规则参与国际竞争,转变为积极参与并引领国际规则的制定。

一是积极参与“一带一路”国家倡议。中亚天然气管道有限公司为破解天然气管道途经土库曼斯坦、乌兹别克斯坦、哈萨克斯坦、中国四国带来的“分国分段建设和运营”体制障碍,通过搭建“四国多方运行协调机制”,建立调度运行统一指挥、专业管理统一标准、维修抢修统一协调的一体化管理体系,实现了管道沿线各国的协调一致和互惠共赢,推动了“一带一路”国家倡议的深入实施。

二是持之以恒开展跨国经营。中鼎国际建设集团有限责任公司作为江西省地方工程建设企业,从1990年以来以阿尔及利亚的一个援外项目为起点,以差异化的国际市场定位实现“走出去”,以诚信为基、项目为本、质量领先的品牌化运营实现“走进去”,以全方位融入驻在国、推动文化相融实现“走上去”,以狠抓项目风险防控和安全生产实现员工健康“走回来”,一步一个脚印,一年一个台阶,经过20多年的艰苦探索,从阿尔及利亚拓展到非洲、中东和东南亚十多个国家,在建和已建项目达60多个,成为全方位融入国际工程市场的中小跨国经营企业。

三是主动适应国际标准。山东南山纺织服饰有限公司顺应纺织品绿色化、生态化的发展趋势,主动适应全球最严格的纺织品生态安全标准,建立从原辅料控制、产品生态设计、全过程清洁生产到清洁流通的全产业链产品生态安全控制体系,国际市场客户满意度从90%提升至98%以上,客户忠诚度从70%提升至83%,有效提升了企业国际竞争力,使山东南山纺织服饰有限公司成为我国纺织行业国际化战略的领先企业之一。

(五) 深入推进提质增效,提升企业发展质量

提质增效是推动供给侧结构性改革的重要抓手,是落实“三去一降一补”五大任务、提升企业发展质量的重要途径。淄博矿业集团有限责任公司近年来针对煤炭产能严重过剩、销售困难的严重状况,以“均量高、效益好”为目标,通过优化基础产业、做强支柱产业、培育新型产业,突破“一煤独大”产业格局;通过借资、借财、借力减少资本沉淀,实行“轻资产”经营;通过技术、管理、机制等系统性创新,使企业发展由“要素推动”向“创新驱动”转变;统筹把握“用人”与“养人”的关系,降低人工成本,最大限度地挖掘人力资源潜力,使企业初步实现了从规模扩张的外延式发展转变为注重提质增效

效的内涵式发展，在煤价大幅下降、煤炭企业普遍亏损的情况下保持持续盈利，人均产量、人均收入、人均效益、人均资产等各项均量指标一直保持煤炭行业前列。

江苏沙钢集团有限公司则创造性地开展了项目制降本增效活动，通过确定降本增效年度总目标和攻关项目，建立“总目标、五大主线和支撑项目”为核心的降本增效目标与项目体系，激励全员开展有针对性的技术创新和管理改进活动，实现了降本增效的长期化、常态化和体系化，增强了企业抵御行业寒冬的能力。

各位代表、同志们，2017 年是我国经济社会发展进程中十分重要的一年，是推进供给侧结构性改革的深化之年。我们要按照中央经济工作会议的要求和十二届全国人大五次会议通过的《政府工作报告》的部署，贯彻落实工业和信息化部等 11 部委联合下发的《关于引导企业创新管理提质增效的指导意见》，以五大发展理念为指导，扎实推进企业改革，大力实施创新驱动发展战略，以优异成绩迎接党的十九大胜利召开。

谢谢！

发挥企业主体作用，切实引导企业创新管理提质增效

——在 2017 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 徐乐江

尊敬的忠禹会长，各位嘉宾，同志们、朋友们：

大家上午好。非常高兴参加 2017 年全国企业管理创新大会，大会作为全国企业管理创新的重要交流平台，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，促进产业结构调整和方式转变具有重要作用。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。

当前，世界经济仍处于深度调整期，全球总需求不振，贸易保护主义和“逆全球化”倾向抬头，外贸出口难度增大。我国经济发展进入新常态，经济下行压力加大。特别是近年来，我国企业生产经营成本持续上升，企业减税降费呼声较高，部分行业产能过剩严重，企业尤其是实体经济企业面临着更加严峻的经营环境。与此同时，新一轮科技革命和产业变革正在兴起，信息通信技术加速发展、融合渗透，对企业传统经营管理理念、生产方式、组织形式、营销服务等产生了深刻的影响，既带来了前所未有的挑战，也带来了巨大的创新空间和发展潜力。面对新形势，引导企业创新管理、提质增效不仅是企业降本增效，创新发展空间，提升竞争能力的必然选择；也是应对当前经济下行压力、实现稳增长的重要措施；更是推动我国产业转型升级和结构调整，塑造国际竞争新优势，提高我国经济发展质量和效益的有力支撑。

党中央、国务院高度重视引导企业创新管理提质增效工作。党的十八届五中全会提出创新、协调、绿色、开放、共享的发展理念，强调必须把创新摆在国家发展全局的核心位置，《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》把管理创新作为全面创新的一项重要内容，明确提出“探索政府支持企业管理创新的新机制”。国务院领导同志对此也多次做出重要批示和指示。为此，2016 年 7 月，工业和信息化部等 11 部门联合印发了《关于引导企业创新管理提质增效的指导意见》（以下简称《指导意见》）。

企业是创新管理提质增效的主体，做好这项工作必须充分发挥企业的主体作用，调动企业的积极性和创造性；政府作为环境创造者，应该主要在为企业搭建平台、做好服务、营造环境等方面下功夫、做文章。下一步，我们将秉承这一基本定位，与有关部门加强沟通合作，切实贯彻落实好《指导意见》，今年将重点抓好以下几方面工作。

一是加强示范引领。榜样的力量是无穷的，总结推广企业管理创新成功经验，使企业学有典型、赶有先进，是我们的一项重要职责，过去原国家经贸委面向全国推广“邯钢经验”等优秀管理成果，对提升我国企业管理水平发挥了重要作用。我们将继续与中国企业联合会、有关行业协会等各方面加强交流合作，培育、发现、总结一批成功经验和好的做法，下大力气搞好推广，针对地区、行业面临的共性、关键管理问题，通过编写案例集、组织经验交流会、召开现场会等多种形式进行推广。今天我们在这里召开大会发布和推广优秀管理经验，也是这项工作的一项重要内容。

二是开展对标行动。对标管理是企业选择标杆企业从各个方面进行自评估、自诊断、自提升的良性循环管理过程，是支持企业不断改进和获得竞争优势的重要管理手段。在这方面，一些地方和行业已经

进行了有益的探索，我们将与有关地方、行业协会密切合作，选择部分地区、行业率先启动，探索经验，逐步推开；研究建立企业管理评价指标体系，优选一批国内外领先的同行业企业作为标杆，指导地方或行业协会动态更新并公布标杆企业指标水平，引导本地区、本行业企业对照标杆查找出差距和薄弱环节，采取针对性的措施加以改进，向标杆企业看齐。

三是强化服务指导。做好企业创新管理提质增效工作从根本上必须依靠企业，但也需要政府部门的服务、引导和指导。我们将联合有关行业协会、咨询机构、专家等开展“向企业送管理”活动，对企业免费开展现场指导和管理诊断；组织编制企业管理咨询机构名录，引导管理咨询行业专业化、规范化发展；继续实施企业经营管理人才素质提升工程和中小企业银河培训工程，培养造就一批优秀企业家和水平经营管理人才；为企业提供政策咨询和公共信息服务，指导企业用好相关政策，加强分类指导，帮助企业解决创新管理提质增效工作中遇到的困难和问题。

四是营造良好环境。我们将加强与有关部门的沟通协调，认真贯彻落实国务院关于降低实体经济企业成本的决策部署，努力为企业营造良好的外部环境。进一步简政放权，深化“放管服”改革，降低准入门槛，加强事中事后监管，努力降低制度性交易成本。持续推动减轻企业负担，加快建立涉企收费目录清单制度，继续做好全国企业负担调查和第三方评估。进一步营造和优化中小企业发展环境，配合相关部门落实和完善财税、金融支持政策，改善中小企业服务环境和融资环境，推进中小企业创业创新转型。

各位嘉宾、朋友们，引导企业创新管理提质增效，需要社会各界共同努力，中国企业联合会搭建了一个很好的平台，在推进企业管理和管理创新方面做了大量卓有成效的工作，我们将继续加强沟通合作，加强服务和引导，努力为企业创造更好的环境，为产业结构调整和经济持续健康发展做出新的贡献。

最后，预祝本次大会取得圆满成功，谢谢大家。

（本文根据徐乐江同志在2017年全国企业管理创新大会上的讲话录音整理，未经本人审定）

夯实创新基础、激发创新活力，引领创新发展

——在 2017 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副秘书长 周渝波

尊敬的忠禹会长，邵宁主任，乐江部长，各位领导、嘉宾、同志们：

大家上午好！很高兴参加 2017 年全国企业管理创新大会，我谨代表国务院国有资产监督管理委员会（以下简称国务院国资委）对大会的召开表示热烈的祝贺！对获奖成果的创造单位表示祝贺！对参会的企业家、企业管理者和嘉宾朋友们表示诚挚的问候。

本届大会以加强企业管理创新、着力振兴实体经济为主题，具有很强的针对性和现实意义。在刚刚闭幕的“两会”上，习近平总书记在参加辽宁代表团讨论时强调指出，无论经济发展到什么时候，实体经济都是我国经济发展在国际竞争中赢得主动的根基。李克强总理在《政府工作报告》中也强调，实体经济从来都是我国发展的根基，当务之急是加快转型升级。借此机会，我就这个主题谈三点不成熟的想法，供大家参考。

一、积极把握新常态，突出创新导向

改革开放以来，我国经济 30 多年的高速发展，主要是利用了后发优势，表现为大范围、大规模的引进、模仿和上项目，实体经济自主创新能力不强，产品附加值不高，特别是近几年来，与加快升级的消费需求越来越不适应、不协调。新常态下振兴实体经济，必须坚持突出创新导向，以转型升级、提质增效为中心，从增量扩能向调整存量、做优增量转变，从规模数字型的粗放增长向质量效益型的集约增长转变，从传统的增长点向新的增长点转变。

近几年来，国务院国资委认真贯彻落实党中央国务院关于国有企业改革发展的一系列重大决策部署，以推进供给侧结构性改革为主线，积极适应、把握、引领新常态，大力推动中央企业重组整合，努力化解过剩产能，不断加快企业创新步伐。

2015、2016 两年共完成了 22 家中央企业的重组，中央企业监管户数已经减少到 102 家。2016 年中央企业化解钢铁过剩产能 1019 万吨，化解煤炭过剩产能 3497 万吨，均超前完成了年度目标。2016 年，中央企业创新成果进一步涌现，在国家科技奖励中共有 40 家中央企业获得了 78 个奖项，占获奖项目总数的 33%。所有这些为企业转型升级、更好发展实体经济发挥了积极的促进作用。

二、强化企业管理，夯实创新基础

创新是企业能够可持续发展的动力，管理是企业可持续创新的基础，也是振兴实体经济必须切实抓好的一项基础性的工作。从企业实际情况来看，以下几个方面在当前应当引起重视。

一是加强质量管理。要树立质量第一的强烈意识，发扬工匠精神，精益求精打造中国品牌，从根本上提升产品和服务的竞争力。

二是加强成本管理。要更加重视企业降本增效，通过全面预算管理、集中采购、资源整合等有效措施，最大化减少成本支出，向管理要效益。2016 年，中央企业通过压减工作，减少了管理费用 49 亿元，减少人工成本 76 亿元，收到了预期的效果。压缩管理层级，减少法人户数，我们简称压减工作。

三是全面加强风险管理。要强化企业的危机意识、风险意识，建立科学的风险内控体系，预防和控制企业战略、财务、市场、法律等各个方面的风险。2008 年以来，国务院国资委指导中央企业建立健全

全全面风险管理体系，近几年又注重指导中央企业加强对境外并购投资、金融衍生业务等方面的风险监控。

四是加强安全生产管理。2016年年底以前，一些地方和企业接连发生了一系列严重的安全生产事故，损失惨重，教训深刻。所以，加强企业管理还时刻不能忽视企业的安全生产管理，要进一步强调落实安全生产责任制，切实堵塞安全漏洞，强化安全生产的风险排查，严防重特大安全事故发生。

五是加强信息化运用。大数据、云计算、物联网等新技术的广泛应用，不但能够带来低成本、高质量的商业服务，也为制造业的创新和竞争力升级提供了更多的机会和途径。我们的实体企业要主动拥抱“互联网+”，以新技术、新业态、新模式全面推动生产管理和营销模式的变革。

总之，不断夯实企业基础管理，既是管理创新的应有之意，也为企业强化创新驱动创造了基础性的条件。

三、深化企业改革，激发创新的活力

振兴实体经济必须激发企业的创新活力，实现企业资金、人才、技术等各种创新要素流通、顺畅，而要打破当前创新要素流通的限制，建立鼓励创新的内外环境，关键还是要进一步深化企业改革。当前国有企业改革已经进入深水区、攻坚期，我们要以习近平总书记强调自我革命、刀刃向内的自觉和勇气，坚定不移把改革推向深入，要按照国家有关国有企业“1+N”顶层文件设计明确改革的方向和途径，加快推进国有企业公司制股份制改革、混合所有制改革、剥离企业办社会职能等一系列改革任务，真正把企业打造成为自负盈亏、自我发展的市场化竞争主体。从企业自身来说，要扎实推进内部体制机制的变革，破除等、靠、要的观念和做法，加快建立健全职业经理人制度，探索落实股权期权和分红等激励政策，更好发挥企业家和高、精、尖骨干人才的作用。为了推进中央企业深化改革，国务院国资委目前已在十家中央企业开展国有资本投资运营公司试点，明确了首批重点领域混合所有制改革的试点企业。确定了十家中央企业子企业开展员工持股的试点，国有企业“三供一业”的分离移交工作也已经在全国展开。83家中央企业初步建立了规范的董事会，四家企业开展了落实董事会职权的试点。下一步我们将按照国家国有企业改革“1+N”文件规定，不断深化落实各项改革措施，努力为激发企业改革创新活力和创造力做出新的努力。

各位领导、同志们，我们正处于一个日新月异的剧烈变革的时代，创新是唯一的出路，我们衷心预祝本届全国企业管理创新大会圆满成功，谢谢大家。

（本文根据周渝波同志在2017年全国企业管理创新大会上的讲话录音整理，未经本人审定）