

## 经济新常态下的企业管理变革

### ——在2015年四川省管理创新大会上的讲话

四川省企业联合会 / 企业家协会常务副会长 吴显名

2014年省企管理创新工作委员会和省企业管理现代化创新成果审定委员会在政府和行业协会、各市州企联的支持下,在广大企业和成果审定委员会全体专家的共同努力下,历时八月,圆满完成了省级管理创新成果和优秀论(著)文的发掘、培育、总结、申报、审定等一系列工作,最终有92项成果被审定

为2014年度四川省企业管理现代化创新成果,74篇论(著)文被评为省年度优秀论(著)文,数量与质量较往年都有大幅提升。推荐10项我省优秀成果参评第二十一届全国管理创新成果,9项成果获奖,其中四川省铁路产业投资集团、中国人民解放军第五七一九工厂两家成果获一等奖,四川长虹电子集团、国网广安供电公司、川西北气矿、四川省水电投资集团、中核建中核燃料元件有限公司、川庆钻探地质勘探开发研究院、四川长虹模塑科技公司获二等奖,成绩名列全国前茅。

这些成果涵盖了我省大部分行业和企业,涉及多重领域,一定程度上代表了我省目前企业现代化管理的主流、先进水平及发展趋势,对分析我省经济发展水平和企业生存现状有较强的借鉴意义。这次管理创新大会不仅是对我省企业优秀管理经验的总结推广,亦是学习贯彻习近平总书记关于新常态的重要战略性判断的具体实践,我将借此机会对2014年我省管理创新成果进行简要梳理,并对今后工作提出几点意见和建议。

首先,从整体上看,本届成果和成果涉及的企业经营活动表现出以下几个特点:

#### 一、整合资源,整体协同,创新系统性管理模式

在去年的成果中我们发现,不少企业体现了加强资源优化配置、重视互助协作、提升集团管控能力的管理思路,在企业内部通过组织协调,将各个管理节点连接起来,承上启下,相互监督,构建企业管理自我调节、自我促进的“生态系统”。在企业外部积极联合具有共同使命的合作伙伴,整合分散资源,协同发展,取得了1+1>2的效果。

四川水电集团针对下属地方电力企业资源分散、发展水平和经营能力良莠俱存差异大、集团难以管理协调的问题,对集合资金、管控机制、人力资源等要素,在全集团范围内进行统一配置,实施集约化经营管理,发挥了规模和专业化优势,提高了资源利用效率,实现集团整体协调快速发展。

长虹集团提出“大型集团企业税务管理整体协同运作”的理念,从公司税务管理组织机构、职责分工、国家税务机关区域管理整合、税务管理信息化等不同维度搭建跨部门、跨公司、跨区域、跨行业、跨专业的立体式税务协作平台,自主研发税务管理信息化系统,提升了集团协同效应和税务风险防控能力。

#### 二、信息化技术应用于企业管理的效果开始显现

我们从近几年的成果中看到,在信息化建设上大力投入、积极探索的企业,已经取得了非常显著的效果,利用远程控制、数据交互、动态监管、资源综合配置等方式,让企业管理活动变得便捷、高效、准确,大大提高了生产率。随着信息技术的发展和普及,越来越多的企业开始将前沿科技应用到企业经营管理中,大大加快了企业从传统管理到现代管理的进程,给我们更广泛深入地推进信息化进程作出了表率 and 参考。

中铁二十三局和中国五冶等施工企业利用项目综合管理(PM)平台,将企业先进管理理念、管理思想及方式方法统一于工程项目综合管理平台系统,借助计算机的高效运算能力及系统集成的关联业务逻辑,实现了全

球范围内的业务项目综合调控和动态监管,层层对应,分级落实,有利于发现企业传统项目管理中的弊端,实时修正改善。

四川省电力公司物资公司为进一步加强物资供应过程监控和风险监控,建设了供应管理信息平台,应用于世界上最复杂、最具建设挑战性的川藏联网工程,对物资供应进行全过程合同履约协调、车辆调度指挥、现场服务、监控预警等,大大减轻了高原施工难度。

#### 三、严抓精细化管理与风险管理,精专为上,稳扎稳打

企业在积极推进转型升级、开拓前沿市场的同时,也没有放松对传统的质量、技术、成本、风险等的管控。市场的快速发展给企业带来了更多的不确定性,但企业特别是传统制造业的立业之本并未改变,产品至上永不过时。通过精细化管理,企业的战略规划有效的贯彻到每个环节并发挥作用,整体执行能力和运作水平增强,产品和服务质量得到提升。而风险管理的不断创新,让市场的瞬息变化能够得到及时预警,防患未然,给其他的管理活动提供了有力的保障,让企业在稳步中前进。

成飞集团在企业多个领域持续进行精细化管理拓展创新,在航空制造工艺上将六西格玛水平和评价方法用于流程成熟度评价过程,实现了航空制造技术能力和流程能力的定量评价;基于战略成本管理提出全价值链成本管理,抓住影响成本费用的关键因素,分析、改进、优化成本行为和成本费用发生的流程,全过程提升价值创造能力;在精益思想指导下,建立适应结构件数控制造过程的数字化生产物流协同管控平台,为打通影响生产物流效率的计划执行、资源保障、现场响应、物流过程精细化管理等环节的瓶颈问题提供有力支撑,实现生产物流的优化提速。

中邮人寿保险公司根据企业“自营+代管”运营特点,建立“三方联动、四级管控”合规风险管理,通过强化合规管理,减少风险损失,节约管理成本,降低了法律风险。

#### 四、人力资源管理获重视,人才理念趋于前沿

人力资源已成为现代企业获取竞争力的源泉,我们许多企业都已经意识到人力资源的重要性,并在企业经营管理中,创新丰富多样的人才培养机制,开辟更广泛的人才晋升通道,致力于打造一只专业的人才队伍,形成企业强大的内生动力。在应对技术人才招聘难、员工流失率上升等普遍性问题上,积极探索有效的解决方案,并加大资金投入,力争创造和谐、健康的人资环境,增强企业内聚力,实现综合实力的提升。

中国十九冶集团紧密结合企业生产实际,完善建立以职业能力为导向、以工作业绩为重点、以技能竞赛和创新人才评价方式手段,兼顾品德、知识等综合要素的技能人才培养体系,持续打造高级精英、蓝领中坚和优秀技能人才集群,有效形成企业竞争优势,推进企业取得良好发展。

中昊晨光化工研究院引入星级管理的先进理念,以星级评价作为衡量班组管理能力



和水平的基本依据,有意识、有目的、有重点地加强班组基础管理、专业管理和团队建设,持续改进提升班组的学习能力、创新能力和管理水平。

中核建中公司坚持与国资委、中核集团公司等正在进行的管理工作紧密结合,有针对性地开展工作管理提升项目提升,逐步建立起与现代企业制度相配套并适应公司发展阶段特点的劳动人事管理制度和程序,使人力资源发挥促进企业发展的最佳效能。

#### 五、主动探寻转型与突破,积极应对“新常态”

国家在大力推进企业转型升级,淘汰落后产能,加大国企改革力度,我们的企业并没有迫于压力被动接受,而是积极的主动的寻求改革创新的方式方法,依托政策导向和市场趋势,调整产业布局,探索实践适合企业自身的经营管理模式,积极应对“新常态”带来的挑战。

泸州老窖集团以积极发展混合所有制为出发点,以“大集团、小配套”为战略导向,通过在“营销—生产—研发—后勤”服务等多个板块开展持续、深入的专业化、民营化改革,结合泸州老窖自身国企体制优势以及民营企业灵活细致的优点,实现国有经济控制力下的“体制小改革,机制大创新”,以及非核心职能民营化互补、社会化分工、市场化运作,形成酒业、资本“双轮驱动”,一、二、三产业“三产联动”,各大骨干子公司齐头并进的良好发展格局。

转眼,我省管理现代化创新工作已进入了第二十五个年头,随着经济社会进步,管理创新的水平、方向和重点也在发生着变化,同时,挑战和困难也并存。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,也为我们管理创新工作指明了方向。中国经济经过改革开放30年来的高速增长,已从低收入国家赶超型的高速增长经济常态转变为中等收入国家成熟的新的经济常态,支撑经济增长的内外部因素已经发生变化,过去低要素成本的优势已不再明显,人口红利逐渐消失。企业

适应经济常态变化,顺应国内产业结构调整的大势已成为必然。下面我想就企业如何积极面对经济“新常态”,主动寻求管理提升,实现转型升级提几点想法,供大家参考:

#### 一、善于从“常态”中抓机会,培育“新”增长点

新常态有别于过去30多年以耗费人口、资源、环境红利等获得的快速增长模式的旧常态,以投资、出口拉动经济增长的外部环境和内部环境正在悄然转变,去产能、去污染、去泡沫、去杠杆成为经济长远发展的必然选择。中国社会进一步开放,与国际社会合作加强,贸易更加自由,在这种常态中,企业面对的机遇、困难、挑战和矛盾更加显现,必须充分把握市场发展的趋势,改变对过去低成本、低竞争等传统优势的依赖,主动做出战略性调整,实现自我革新,善于在社会总体转型的洪流中抓住机会,发现并培育企业的新增长点,构筑企业适应市场变化的新的竞争力基础。

1、企业要抓住国家大力推行节能减排,绿色发展的机会,在去产能化、去污染化的外部政策环境下,高耗能、低价格倾销式恶劣竞争态势将得到遏制,不仅使企业生存环境得到改善,也激发出更有利的创新空间。企业也应在市场的重新洗牌中发掘自身的优势和劣势,主动淘汰落后产能,优化商业模式,积极争取和释放改革红利。

2、抓住国家大力提倡发展混合所有制企业带来的改革机会。“新常态”为企业加快混合所有制结构的建构提供了难得的市场环境和机会,关于混合所有制的政策也将陆续出台和完善,企业要借此机会改变企业老旧的、缺乏活力的经营体制,打破政府特殊支持下形成的“虚假繁荣”假象,灵活利用资金和资源,开拓更广阔的市场,降低融资成本。

3、抓住国家发展长期战略——城镇化蕴藏的政策机会。新型城镇化是拉动中国经济持续增长的新引擎,引发中国社会一系列变革,巨量的投资、大规模的基础设施建设、中产阶级群体的繁荣,将为企业发展带来更多机会。

4、抓住信息技术、智能化技术及新材料领域蓬勃发展、冲击传统行业的挑战和机会,尽快接受并将现代信息化技术应用到企业转型升级,改善企业老旧落后的管理流程和方式,根据市场需求,通过发展智能化信息、生产工艺流程自动化控制技术新技术,提升产品技术含量,提高生产效率,从而增强市场竞争力。

5、抓住“新常态”给中小企业带来的发展契机。随着国家加大对垄断企业的监管力度,依靠行政和技术进行垄断的机会逐渐弱化,而在财税政策、结构调整、技术创新、创业兴业、服务体系等方面将加大对中小企业的支持力度。

#### 二、注重品牌效应,打造专属竞争力

随着改革开放深入进行,国家把市场地位提到了决定性作用,品牌在企业竞争力上的

作用将更加强大。企业必须在市场细分和目标市场上找准方向,收缩市场战线,在大量同质产品和替代品的包围下制造品牌效应,培养固定用户群。不管是从企业文化上,还是以质量、创新、服务、公益为卖点,打造有辨识度的品牌形象,善于利用新媒体和公关,培育具有竞争性、排他性的核心竞争力。苹果以其品牌力在全世界范围内收获大批忠实粉丝,持续制造着产品热潮,我希望不久的将来我们也能看到更多的本土企业后来居上,打造“国货骄傲”。

#### 三、加快两化融合,培养“互联网+”战略思维,实现真正意义转型升级

目前“互联网+”不仅正在全面应用到第三产业,形成了诸如互联网金融、互联网交通、互联网医疗、互联网教育等新业态,而且正在向第一和第二产业进发。除了利用信息化技术改变企业经营模式、提高生产率,“互联网+”更多的是一种战略性思维,以“共享”、“融合”为核心,去改变企业的生产、储存、营销全过程,善于运用大数据分析研判企业形式与市场定位,抓住市场需求,找准市场定位,发展出新的盈利模式。正如我第一点所说,信息化给企业发展带来了新的机遇,只有接受了未来市场的这种新趋势、新业态,解放思想,才能实现真正意义上的转型升级。

#### 四、纵横联合,发展互联互通产业链

新常态下,自由贸易程度提高,市场参与者增加,市场将更加公开、透明,经济全球化也让企业之间的关系更加紧密,过去市场条件下形成的具有价格竞争优势的企业横向发展联盟格局将被打破,企业应尽早改变合作模式,向更加系统的纵横协同的产业链发展转变。不管是多大的企业,都应意识到整体营销的重要性,充分挖掘与相关企业的利益衔接点,获取更多的发展空间。更畅通的信息渠道、高效便捷的物流通道为企业协同联合上下游企业提供了便利条件,企业在在这种经营模式下,通过优势互补,拓展增值空间,降低交易成本,增强抵御市场风险和冲击的能力,最终实现互利共赢。

#### 五、打造企业管理创新“新常态”,激发人力资源创造力

和信息化一样,创新已不是什么新概念,已经渗透进经济社会发展的各个领域和环节。企业不应再将创新塑造成一种“先进的、前沿的、高端的”概念,更多的将其归为“额外的”、“富余的”投入,而应将创新与企业发展紧密联系、时刻相关,融入企业日常生产经营的每一个细节,激发全员的创造力,构建创新驱动的企业文化,实现企业经营管理创新活动的常态化、普遍化。创新根本上是以人为本,作为现代企业竞争力核心的人力资源将在这个常态中发挥更加重要的作用,凝聚集体智慧的管理活动必然更具生命力。

创新是企业的永恒使命,我们也将继续致力于发掘、培育优秀的企业管理创新成果,努力推进企业管理现代化进程。而不管是政府、企业还是企联,都应加强三方联动,相互促进,让我省管理创新水平得到更长足的发展,为我省经济发展作出积极贡献。



宏达集团副总裁刘德山宣读《关于调整、增补四川省管理创新工作委员会理事长和部分副理事长、副秘书长、理事的说明》。



眉山供电公司杨建军作典型管理经验交流。



长虹网络科技公司陈志作典型管理经验交流。



中铁二十三局集团叶建兴作典型管理经验交流。



十九冶集团公司王令东作典型管理经验交流。



成都供电公司张涵轶作典型管理经验交流。

## 2014年度四川省企业管理现代化创新成果和优秀论(著)文发布

为推动企业全面深化改革和实现创新驱动战略,加快转方式、调结构、促升级,切实提高发展质量和效益,在中国企业联合会的部署下,四川省企业管理现代化创新成果审定委员会于2014年4月-12月组织开展了2014年度的企业管理现代化创新成果的申报、推荐和审定工作,截至2014年9月底,共收到全州市州企联、行业协会和集团企业推荐和直接申报的成果材料198项,经过组织政府部门、高等院校、科研机构、企业团体有关专家的初审、预审,在媒体进行公示,并由四川省审委会会议终审,有92项成果被审定

为2014年度四川省企业管理现代化创新成果,其中一等奖17项,二等奖43项,三等奖32项;74篇论(著)文被评为四川省企业管理优秀论(著)文,其中一等奖15篇,二等奖30篇,三等奖29篇。甄选、培育、推荐10项成果参评第二十一届全国管理创新成果,2项获一等奖,7项获二等奖。现予以公布。

#### 荣获国家级奖项的成果有:

##### 一等奖:

四川省铁路产业投资集团有限责任公司《新型城镇化下城市综合设施一体化开发建设》

中国人民解放军第五七一九工厂《军用航空发动机维修中的关键零部件再制造工程管理》

##### 二等奖:

四川长虹电子集团有限公司《提升工厂核心制造能力的示范工厂模型构建与实施》  
国网四川省电力公司广安供电公司《以提高运营效率为目标的供电企业流动资产精益管理》  
西南油气田分公司川西北气矿《基层油气田企业刚性安全管理》  
四川省水电投资集团有限公司《基于提高电力供应保障能力的地方电力集约化经营管理》

##### 荣获省级一等奖成果的有:

中铁二十三局《集团施工企业基于管控效能提升的工程项目综合管理(PM)平台建设》  
国网成都供电公司《基于管架一体的城市地下电网数字化安全管控体系构建》  
长虹网络科技有限责任公司《以内部市场化为导向的B2B业务流程与组织再造》  
成都飞机工业集团《航空制造工艺成熟度评价体系建设》  
宜宾天原集团《构建以内部市场化为导向、以利润为中心、利益共享风险共担责任体系的创利中心管理》  
成都飞机工业集团《大型军工企业全价值链成本管理体系的构建与实施》  
国网四川省电力企业协会《省级电网企业对标联动体系构建》  
获得省级论(著)文一等奖的有:  
省电力公司《班组管理精益途径提升研究》  
五七一九工厂《航空发动机维修工程管理》  
西南油气田公司《中国天然气文化研究》  
中核建中《人力资源配置风险管理在业务重组改革中的应用研究》  
省电力公司《大数据时代电力企业转型发展的思考》  
五七一九工厂《试议工作交接制度》  
省电力公司《输电线路常用基础选型经济比较分析研究》

四川省电力公司川藏联网指挥部《“川藏联网工程”世界级高难度施工管理》

四川省水电投资集团《地方电力企业提高服务保障能力的集约化经营管理》

中核建中《基于提升核心竞争力的技术创新能力建设》

中国十九冶集团《大型施工企业基于提升企业核心竞争力的技能人才队伍建设》

国网德阳供电公司《供电企业基于精准服务的用电客户需求管理》

川西北气矿《基层油气田企业刚性安全管理》

国网眉山供电公司《强化基层农电管理的“包片进村”实践》

成都飞机工业集团《面向战略的管理提升与创新工程——“腾飞计划”的建立与实施》

川庆钻探地质勘探开发研究院《大型油气工程企业提升服务能力的“科研生产一体化”运作管理》

攀枝花钢城集团《以提升核心竞争力为目标的管理升级》

国网成都供电公司《基于管架一体的城

市地下电网数字化安全管控体系构建》

长虹网络科技有限责任公司《以内部市场化为导向的B2B业务流程与组织再造》

成都飞机工业集团《航空制造工艺成熟度评价体系建设》

宜宾天原集团《构建以内部市场化为导向、以利润为中心、利益共享风险共担责任体系的创利中心管理》

成都飞机工业集团《大型军工企业全价值链成本管理体系的构建与实施》

国网四川省电力企业协会《省级电网企业对标联动体系构建》

获得省级论(著)文一等奖的有:

省电力公司《班组管理精益途径提升研究》

五七一九工厂《航空发动机维修工程管理》

西南油气田公司《中国天然气文化研究》

中核建中《人力资源配置风险管理在业务重组改革中的应用研究》

省电力公司《大数据时代电力企业转型发展的思考》

五七一九工厂《试议工作交接制度》

省电力公司《输电线路常用基础选型经济比较分析研究》

中航航空装备有限公司《关于部分国企深化改革的框架模型搭建与研究》

省电力科学研究院《员工心理教育计划在国企的构建与实践》

西南石油大学《美国“石油独立”战略的影响及启示》

中国十九冶集团《浅议BT投资项目的经营管理和风险控制》

省电力公司《国家电网品牌传播的实践与创新》

重庆气矿长寿天然气运输部《天然气集输管道第三方作业风险控制模式的探索与实施》

国网成都供电公司《基于学习路径的人才梯队建设研究》

中国燃气涡轮研究院《做好企业史编写促进企业长远发展》

获得省级二等奖成果的有西南油气田公司等31家,三等奖的有中国五冶集团有限公司等22家,以及论(著)文相关获奖单位和个人。