

# 管理进化 500 大破茧成蝶 500 强

■ 劳丁

无论是中国 500 强, 还是世界 500 强, 都曾受到过这样的质疑: 许多 500 强企业的盈利能力不强, 只是营收高或规模大而已, 所以所谓 500 强, 其实只是 500 大。

从 500 大到 500 强, 管理水平的提升是一个瓶颈, 也是一个突破口。由于企业规模的增大以及国际化进程的加快, 企业经营面临着更加复杂和不确定的局面, 企业经营的复杂性和难度也在不断加大, 这对中国企业家提出了更加严峻的挑战。

和技术发展的路径一样, 中国企业管理水平的提升, 也经历了一个引进、消化、吸收和再创新的过程。由中国企业联合会审定的国家

级企业管理创新成果代表着我国企业管理创新的方向和最高水平。从近年来国家级企业管理创新成果的亮点上, 可以较为清晰地看到中国企业管理的演进路径以及中国企业向着世界企业靠拢的脚步。

## 注重提升科技创新能力, 完善企业创新管理体系是企业管理的重点

2008 年国家级企业管理创新成果表明: 为了提升科技创新能力, 许多企业积极探索技术创新模式与路径, 并推进技术创新与管理创新的有效结合。中国一航成都飞机设计研究所关键技术为突破口, 以研制的生命周期为主线, 充分运用并行工程和流程管理等先

进技术和管理手段, 构建起卓有成效的敏捷高效研发体系, 促进了我国空军装备现代化和航空工业的跨越式发展。中国移动通信集团广东有限公司以提升企业服务能力为导向, 通过健全网络化的创新组织体系, 构建规范的创新管理流程, 建立三级创新评估体系等, 打造全面创新体系, 推进了产品创新、技术创新、管理创新。中国石化集团茂名石油化工公司在建设我国首座百万吨乙烯生产基地过程中, 成功应用了中国石化自主创新的工艺技术, 新乙烯装置设备国产化率达 87.8%, 64 万吨大型裂解气压缩机首次实现了我国自主设计和制造, 并采用纵深参与、全过程限额控制、立体交叉施工等一系列精细化管理措施, 节省了投资, 实现了高速度建设、高标准中交、高水平开车。

## 注重企业治理结构建设, 通过建设规范董事会提高决策水平

2009 年国家级企业管理创新成果表明: 国有企业改革已经进入制度创新阶段, 规范的公司制改革成为企业制度创新的核心内容。董事会建设是建立企业法人治理制度的重点工作, 对于竞争性国有企业具有十分重要的作用。为建立真正能够代表出资人利益并且具有较高决策能力的规范董事会, 国务院国资委已经进行了将近四年的探索。宝钢集团有限公司作为国务院国资委建立和完善国有独资公司董事会的首家试点单位, 依据有关规定, 结合自身实际, 建立了外部董事占多数的董事会; 除设立提名委员会、薪酬与考核委员会、审计委员会外, 还设立了常务委员会, 提高决议质量和效率; 建立董事会会议制度和决议机制, 在风险可控的前提下为进一步提升公司对市场的快速反应能力, 完善了重大事项决策制度和授权机制; 通过五个方面措施建立顺畅的信息沟通机制, 还在将董事会建设与党组织发挥政治核心作用有机结合方面进行了探索。新兴铸管集团有限公司通过理顺产权纽带关系, 规范集团母子公司董事会建设; 实施战略动态管理, 确立集团母子管控体制; 优化集团组织结构, 完善董事会与集团管控的运行平台; 合理授权分权, 实现董事会运行与集团管控机制的有效融合, 建立外部董事制度, 发挥党委作用, 不仅规范了董事会的建设, 而且推动了集团管理变革。

## 注重提升整体管控能力, 集团公司从形似走向“神似”

单从榜单上看, 今年已经有 61 家中国(大陆)企业进入了世界 500 强的行列。但同时我们注意到, 这些企业的规模更多是并购, 特别是行政性并购增大的, 如何提高管控能力, 使企业从大变强, 是 500 强企业面临的核心课题。进入本世纪后, 我国企业这方面的成果在逐渐增多。从 2010 年的国家级企业管理创新成果来看, 不少企业通过管理创新实现集中与高效相统一的集团管控经验令人印象深刻。所有这些案例, 都普遍地表达了集团化建设所追寻的理想目标: 集中决策、分级管理、资源共享、高效协同。案例同时也表明, 尽管集团管控的目标具有高度一致性, 各企业实现目标的途径却有很大不同。曾被审定为一等成果的宝钢集团, 主要是通过公司治理结构的重构, 实现控股集团公司的角色定位。中国移动的集中化管理, 走的是内部资源整合之路。本届蓝星集团成果, 则从信息化与管理全面融合的角度诠释了集团整合的多元化选择。蓝星集团是个以小博大, 迅速扩张的化工企业, 成立以来经历了 50 多次国内兼并、重组以及 4 次国际并购, 目前国内拥有 25 家生产企业, 4 个科研院所, 控股 3 家上市公司, 国外 4 家企业, 下属 15 个工厂, 7 个研发和技术服务机构。怎么管理好眼前这个迅速膨胀的“庞然大物”? 作为一家毫无跨国公司管理经验的中国公司, 蓝星集团运用逆向思维, 从统一终端管理需求出发, 彻底颠覆已有管理模式, 从头做起, 从高点做起, 把信息技术、工具、方法全面运用于管控、决策、运营及一线操作, 将制度、流程、标

准统一于信息管控手段, 仅用 3、4 年时间, 就用信息化“统一”了蓝星, 并从整体上实现了集团公司管理提升的阶段性目标。潍柴控股集团有限公司在快速规模化过程中形成了许多“信息孤岛”、“业务孤岛”, 制约了其进一步发展。为此, 他们在各子系统的基础上, 将各信息子系统进行无缝集成, 形成一体化的信息集成平台, 实现企业研发、计划、物资采购、生产制造、维修服务等不同业务环节之间的协同化运作。中海油针对海外业务快速发展过程中存在的海外项目分散、财务基础薄弱、海外机构分散式管理与总部集中管理失衡等问题, 集中相似活动, 创建财务共享平台, 统一提供专业化、标准化的财务服务和支撑, 实现海外财务管理由分散型向共享协作型转变。这些案例分别从治理结构安排、资源整合、信息化整合、财务整合、业务整合五个方面提供了集团公司从形似走向“神”的实现路径。

## 注重发挥战略管理的统领作用, 推动企业向高附加值领域转型升级

企业战略是企业针对未来发展方向所做出的全局性部署, 战略管理对企业未来发展具有统领性作用。

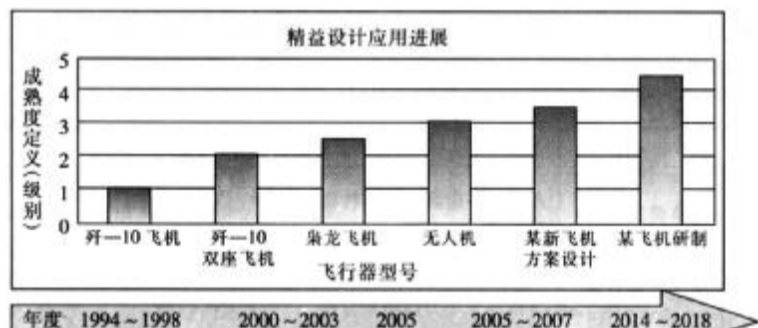
战略管理的统领作用表现在引领企业朝着更远更高目标前进。2011 年国家级企业管理创新成果表明: 中国企业已经进入战略管理的崭新阶段。中国南车集团公司以“赶超世界一流”的战略目标引领企业发展方向, 并将这一战略目标分解成四个具体战略, 分阶段实施, 即: “归核”战略——通过整合重组将业务集中到资源和能力具有竞争优势的轨道交通装备领域;

“强核”战略——借引进国外先进技术之力缩短与国际领先企业的技术差距, 借资本市场之力实现管理提升和产业升级; “造核”战略——依靠自主创新实现技术领先, 凭借精益管理、集团品牌塑造形成差异化优势, 培育核心能力; “扩核”战略——利用轨道交通装备专有技术优势, 向相关产业延伸, 培育未来“种子”业务。通过十年成功实践, 中国南车在企业战略的统领下全面提升了核心竞争力, 企业综合实力跨入了世界轨道交通装备制造业的行列。

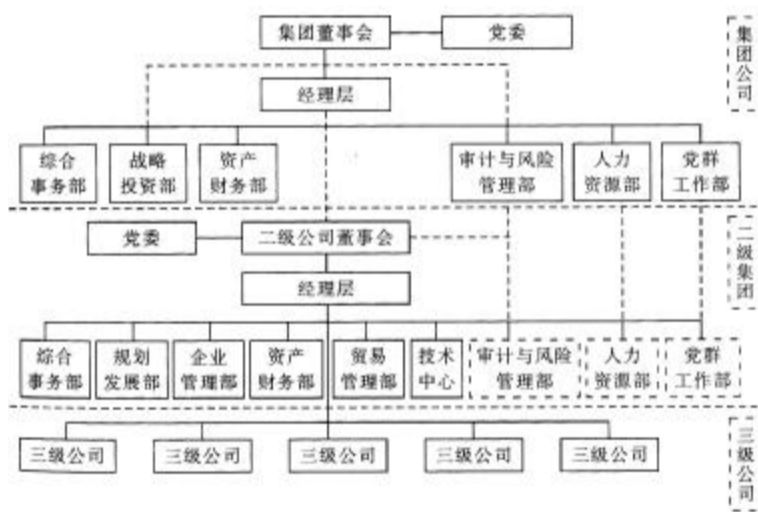
战略管理的统领作用还表现在引领企业根据环境变化及时作出全局性调整。我国依靠廉价的生产要素和较低的环境成本的发展模式将逐步成为历史, 企业必须适时做出战略调整, 实现由产业链低端向高附加值领域转型升级。上海纺织控股(集团)公司作为拥有悠久历史和影响力的传统国有纺织企业, 通过调整产品结构、经营业态、运营模式、体制机制等, 成功实现了从制造带动向服务带动的战略转型, 从低端经营向以科技和时尚为导向的高端经营转型。卫华集团有限公司原是生产配件和轻小型起重机的中小企业, 为了提升产品附加价值, 大力推进产品系列化和产业链上下游延伸, 发展高端产品, 提升价值链管控能力, 并通过体制机制创新、技术创新和管理创

新的有效结合来推动企业转型升级。邯钢钢铁集团有限责任公司曾在当前钢铁行业产能过剩、国家经济结构急需调整的情况下, 必须转变经营模式, 实现由低成本向高技术发展模式转变, 他们申报的《以技术创新为导向的钢铁企业低成本战略转型》在这个方面做了很好的探索。在这方面做出探索的成果还有中国葛洲坝集团公司创造的《以打造世界一流投资开发和建筑服务商为目标战略转型》、庆安集团有限公司创造的《以科技创新为导向的航空工业企业战略转型》、中国化学工程第三建设有限公司创造的《面向高端市场的石化施工企业战略转型》等。

当前, 由于信息化和互联网技术的发育, 世界经济和企业管理正处在转型和变革之中, 这是中国企业追赶和超越国外先进企业的绝佳契机。新浪、搜狐、百度、阿里巴巴等一批世界级中国互联网企业开始崛起, 无论是技术和商业模式, 都丝毫不逊色于世界同行。宝钢、海尔为代表的大批制造企业通过采用先进的信息技术改造传统管理, 使企业管理水平得到大幅度提高。中国企业应当抓住这一历史性的机遇, 积极抢在信息革命的潮头, 实现企业管理水平和能力的跃升, 让中国企业 500 强真正由“大”变“强”。



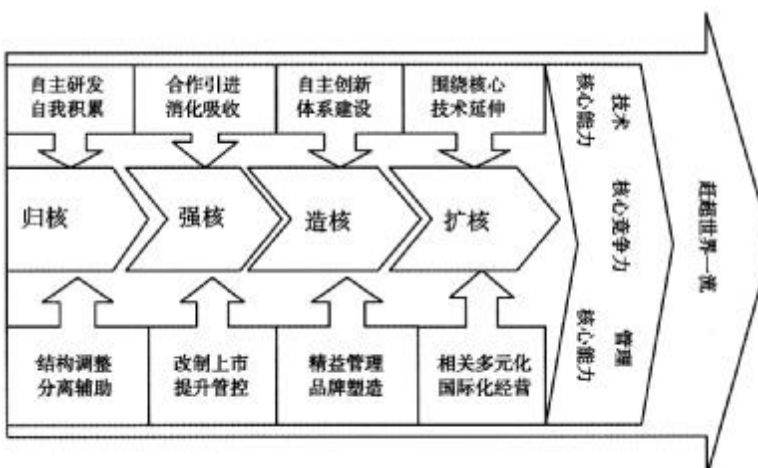
中航集团成都飞机设计研究所各型号精益设计技术应用的技术等级测评  
2008 年国家级企业管理创新成果案例



新兴铸管集团优化后的组织结构示意图  
2009 年国家级企业管理创新成果案例



中国蓝星管理提升与信息化规划  
2010 年国家级企业管理创新成果案例



中国南车打造核心竞争力的战略实施路径  
2011 年国家级企业管理创新成果案例

近年来国家级企业管理创新成果数量及创造效益

年份	总成果数	一等奖成果数	二等奖成果数	累积创造效益
2008	149 项	34 项	115 项	1367 亿元
2009	155 项	28 项	127 项	1480 亿元
2010	178 项	31 项	147 项	-----
2011	184 项	32 项	152 项	1474 亿元



### 专享信息 尽在掌握

——政企精英首选



### 新华频媒 9.7 寸电子阅读器

电子墨水屏 | 手写输入 | 保密传输 | 字体缩放  
全文检索 | 全屏触控 | 3G+WIFI

为纪念中国共产党成立 90 周年, 并迎接国庆节的到来, 新华瑞德联合《中国企业报》重磅推出“新华频媒 9.7 寸电子阅读器+新华社专供两参”的优惠套餐订购活动, 限量 2000 套, 售完为止。

#### 套餐内容:

- 新华频媒 9.7 寸电子阅读器 1 台;
- 新华社专供两参内容, 即《参考要闻》《参考资料》一年阅读服务;
- 半年 3G 上网流量费;
- 赠送价值 6000 元的报纸、杂志、图书等正版电子刊物。

#### 新华社专供“两参”

参考资料: 大型综合性国际问题刊物, 国际 DRM 版权保护技术, 保密传输、加密阅读。  
参考要闻: 及时提供每日和重要国际动态的刊物, 国际 DRM 版权保护技术, 保密传输、加密阅读。

#### 新华社专供信息

高管信息、舆情监测、点题资讯、财经分析、价格监测、新华 08、参考资料、参考要闻、外媒涉华报道、理论动态。

#### 新闻资讯

新华社消息、新华图片报、新华晨报、新华晚报、新华视点、新华时评、国际观察、国际报摘、专题报道、网络热点、休闲生活、国际财经、ChinaView。

#### 报刊杂志图书

包括新华社自有报刊《新华每日电讯》《参考消息》《瞭望》《半月谈》《世界军事》《环球》《财经国家周刊》《全国干部教育通讯》及百余种各级党报、全国各地报纸和畅销杂志。另外, 还有经济管理、保健养生等各类图书三万余册。

新华社新闻信息中心 提供内容服务

北京新华瑞德电子阅读技术有限公司 提供运营服务

★ 中国企业报咨询电话: 010-88413192

技术支持电话: 400-0680-188

