

# 深入推进管理创新 加快企业高质量发展

(上接第一版)

与此同时,我们也要清醒地看到,长期以来,许多企业比较重视规模扩张和技术进步,对依靠管理进步提高企业核心竞争力重视不够。加之管理效益也需要通过技术、产品、服务等体现出来,管理水平的提升一般需要长时间积累,不像技术引进和装备改造那样能够短期见效。这使得人们常常认为管理工作可以拖一拖、缓一缓,对加强管理的紧迫性、重要性认识不深刻,忽视、轻视管理的现象还普遍存在。企业只有科技和管理两手抓,通过科技创新提升企业硬实力,通过管理创新提升企业软实力,只有这样才能打造具有全球竞争力的世界一流企业。

## 二、着力解决企业管理的薄弱环节

经过40多年的摸索、学习和创新,我国企业的管理水平大幅提升,与世界先进企业的差距日益缩小,涌现出了一大批具有世界影响力的企业和企业管理经验。当前,我国经济发展步入了高质量发展的新阶段,以数字化、网络化、智能化为主要特征的新工业革命迅猛发展,企业面临的宏观环境、国际形势、市场需求、技术条件等都发生了重要变化,与此相对应的是企业的管理还存在许多薄弱环节,需要着力解决。

一是管控能力有待进一步加强。管控能力是衡量企业集团管理水平的重要指标。党的十八大以来,我国加大了国资国企的结构调整和资源整合力度,通过行政划拨、合并、兼并、重组等多种方式组建了许多特大型企业集团。民营企业的并购投资和兼并重组也十分活跃,形成了许多跨行业、跨区域、多层级、多业务经营的大型企业集团。但这些集团的管控能力却并没有同步提升,存在着集而不团、管而不控的问题。一方面表现在合并后的重组整合力度不够,使得管理层级多、链条长、内耗严重,协同效应没有充分发挥;另一方面表现在总部和下属公司之间的功能定位不清,权利边界模糊,职能交叉。集团总部或者越俎代庖,控制过度,使下属企业面临多头指挥,缺乏活力;或者出现管控真空,下属企业自行其是,导致许多潜在风险没有及时发现和处理,影响企业的健康运行。

二是管理流程有待进一步理顺。组织与流程是企业管理的基础,决定了企业管理

的效率。早在上世纪90年代,针对传统职能化、科层制管理的弊端,美国便兴起了业务流程再造的管理变革热潮。中国一些领先企业,包括海尔、华为等也在90年代启动了这样的变革,有效支撑了企业的持续成长。然而总体来看,我国企业的组织与流程仍然停留在传统管理阶段,即使投入大量资金购置了许多先进管理软件,企业管理能力仍然没有得到根本改变,机构臃肿、推诿扯皮、沟通不畅、流程冗长、内耗严重的现象还普遍存在。

三是管理信息有待进一步通畅。信息化是企业改善管理、适应市场和技术发展变化的重要举措。经过长期的努力,许多企业的信息化水平得到了显著提升,信息收集处理的能力不断提高。但企业内部“信息孤岛”还广泛存在,企业管理信息分散,流通不畅,导致管理的准确性、有效性和时效性大大降低。在当前大数据应用的时代,企业要高度重视信息资源的管理与应用,用大数据、云计算、边缘计算、人工智能等新技术实现企业各类数据信息的高度集成、互联互通和共享共用,探索依靠数据来决策、依靠数据来管理的新方式。比如制造业企业的研发、采购、物流、生产、库存、销售等环节会产生大量的数据信息,包括工序节拍信息、产品质量信息、物料流动信息、发货和收货信息、客户需求信息等。通过这些数据信息的集成和分析处理,能够消除生产浪费、等待时间浪费、工序浪费、库存浪费、运输浪费、产品缺陷浪费,有效降低生产成本,提高生产效率和产品质量。

四是管理基础有待进一步夯实。“基础不牢,地动山摇”。基础管理是企业管理的根基,必须日复一日年复一年的坚持做好。当前,有的企业认为生产经营已经自动化、智能化了,因此基础管理工作便不再那么重要了。这种认识是错误的。虽然自动化装备、工业机器人能够根据指令自动完成任务,但是它们仍然需要输入程序。编程的工作便是基础性工作,编程的水平就是基础管理的水平。近年来发生的企业安全生产事故、产品质量事故等,可以说许多都是企业基础管理松懈、规章制度不健全、执行不严格造成的。

## 三、推进企业管理创新工作的着力点

以新一代信息技术为代表的新一轮科

技革命和产业变革,正在全方位改变经济形态和生产生活方式,推动人类社会从工业化时代迈入数字经济时代。新时代呼唤新管理。同时,我国企业管理体制的改革也为管理创新提供了机遇条件。我们从理念到思维、从组织到流程、从方式到手段、从领导到员工都要变革创新。当前,要着力在以下四个方面下功夫。

一是要在“全面”上下功夫。“全面”就是要综合系统地加强管理。改革开放以来,我们学习借鉴西方已经成熟的管理理论和管理经验,企业管理水平显著提升。过去十多年,我们抓住了消费互联网的发展机遇,诞生了以阿里、腾讯、百度、小米、京东等为代表的一大批互联网企业,同时也引领了互联网企业管理的潮流。今天,随着移动互联网、云计算、大数据、人工智能等新技术快速向产业领域渗透,传统企业将面临一次凤凰涅槃般的升级换代,诞生于工业革命的传统管理已经不能适应发展要求,需要对企业管理进行一次综合系统全面的改造,重新认识企业中人与物的关系、物与物的关系、技术与管理的关系、企业与客户的关系、企业与员工的关系、领导与员工的关系,着力构建适应数字经济发展的新管理模式。只有这样,才能引领时代发展潮流。

二是要在“适应”上下功夫。管理是企业主动适应内外部环境变化、优化配置资源的过程。当前,企业管理至少要适应三个方面的变化:一个是适应宏观经济从高速增长阶段转向高质量发展的新变化。这是中国企业未来发展的大背景,企业要围绕这条主线开展管理创新,提升发展质量。第二个是要主动拥抱数字经济、新工业革命,要将增长从主要依靠物质资源转变为依靠数据、信息和知识,使数据资源真正成为企业发展壮大的基础性、内生性要素。第三个是要主动适应新生代员工的特点。当前,80后、90后已经成为企业员工主体。他们普遍知识水平高,生活条件较好,且从小生活在互联网环境中。许多企业中大学毕业生当工人、当操作人员已经很普遍。这就对企业领导提出了新要求。领导的观念和思想如何跟上时代变化?如何领导和激励这些员工?如何通过管理创新激发他们的积极性和创造性?成为当前企业领导面临的重要挑战。

三是要在“精准”上下功夫。效率与质

量是企业管理永远追求的目标。泰勒的科学管理使生产现场的管理效率实现了数倍提升。丰田借助自动化技术创造的精益生产方式创造了日本汽车产业新的竞争优势。中国企业也通过学习精益管理显著提升了管理水平。中车从2008年开始导入精益生产思想,从工位制节拍化生产开始,到精益产线、精益车间改造,再到精益管理体系建设,一步一个台阶,一步一个脚印,夯实了企业管理基础,有效支撑了高铁的跨越式创新发展。今天,精益管理走到了数字化、智能化的新阶段,越来越多的企业开始将新一代信息技术与精益管理思想结合,探索基于大数据分析的精准管理,使管理的颗粒度、准确性、时效性、前瞻性有了显著提升。

四是要在“提升”上下功夫。创新无止境。丰田汽车花了近35年的时间才使精益生产方式获得成功。海尔创业30多年来,管理创新脚步从未停止。从创业之初的“管理13条”整顿生产经营秩序,到80年代当众砸毁76台“问题冰箱”,开展全面质量管理;从90年代初发明OEC管理法,到90年代末期独创“市场链”经营,开展业务流程再造;从2005年开始的“人单合一管理”到2013年进行的“用户个性化、企业平台化、员工创客化”转型。正是这种“咬定青山不放松”的持续创新精神,使海尔从最原始的经验管理一步步走到了世界管理前沿。中广核集团在大亚湾核电站建设时,“一砖一瓦”全套引进法国的技术和管理经验。经过30多年的持续创新,他们实现了后来居上,核电机组走进了欧洲,研发设计和运营管理能力进入世界前列。时代在发展,市场在变化,尤其在全球化、网络化时代更是如此。我们只有紧跟时代步伐,不断否定自己,不断提升自己,持续创新。只有这样,我们的企业才能基业长青。

今年是中华人民共和国成立70周年,是全面建成小康社会的关键之年。让我们紧密团结在以习近平同志为核心的党中央周围,以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,全面贯彻党的十九大、十九届二中、三中全会和中央经济工作会议精神,大力弘扬优秀企业家精神,扎实推进管理创新,加快培育具有全球竞争力的世界一流企业,努力开创企业高质量发展的新局面,以优异成绩庆祝中华人民共和国成立70周年。

工业和信息化部产业政策司副司长钱航:

## 219项全国企业管理现代化创新成果发布



钱航

为深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想,落实中共中央、国务院《关于营造企业家健康成长环境 弘扬优秀企业家精神 更好发挥企业家作用的意见》,深入实施工业和信息化

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》,根据《关于组织申报第二十五届全国企业管理现代化创新成果的通知》,全国企业管理现代化创新成果审定委员会(简称:全国审委会)组织开展了第二十五届全国企业管理现代化创新成果的申报、推荐与审定工作。

截至2018年9月底,共收到并受理申报成果529项。经组织高等院校、科研机构、企业团体有关专家初审、预审,在媒体进行公示,并由全国审委会终审,有219项成果被审定为全国企业管理现代化创新成果,其中一等31项、二等188项,现予公布。

一等成果:中航工业、国家电网、海尔集团、中航发动机、中国环保集团、荣事达电器集团、中国铝业集团、徐工集团、中油国际管道、火箭院、国家游泳中心、中国建材集团、

无锡安装、黄骅港、中交一航局、核动力院、沧州大化集团、中船租赁、国家能源江苏电力、湖北三环锻造、深圳巴士、南京钢铁、青岛国信、衢州供电公司、中航工业成飞所、深国国际、东航、中国港湾、中国邮政辽宁公司、中石化江汉石油、国网江苏电力、中国路桥等31项。二等成果:多氟多集团、中国电建、宝武钢铁、中石油吉林销售公司、兵器工业集团、首钢集团、国网苏州供电公司、中国电科三十八所、中国海油等188项。

第二十五届全国企业管理现代化创新成果,充分反映了各类企业认真学习贯彻党的十九大精神,践行习近平新时代中国特色社会主义思想,推动高质量发展,紧扣当前经济发展和企业管理中的重点、热点、难点问题,在国家重大战略工程技术创新、注重国计民生、加强信息化建设和智能制造、加

快转型升级、深入推进创新创业、推动生态文明建设和社会责任、深化国际经营风险防范等领域的创新实践,体现了当前我国企业管理的新特点、新趋势、新模式,为政府有关部门制定相关政策提供了参考,为其他企业提供了可学习借鉴的成功经验,为大专院校和科研机构进行企业管理科学研究与教学提供了实践案例。各地区、有关行业协会要按照《关于引导企业创新管理提质增效的指导意见》的要求,围绕当前企业改革与企业管理面临的重点难点问题,加强统筹协调和组织领导,积极开展专题性或区域性的成果交流和宣传推广,充分发挥成果的示范作用。

(本文根据钱航在2019年全国企业管理创新大会上的发言整理,有删节,未经本人审阅。)