

分享管理经验 推动共同发展

吉林化纤集团管理创新经验推广交流现场会聚焦企业高质量发展

■ 实习记者 孙雨婷 本报记者 梁隽好

6月28日,根据“工业和信息化部产业政策司委托企业管理提升专项行动”计划安排,吉林化纤集团管理创新经验推广交流现场会在吉林省吉林市举行。吉林省人民政府副省长朱天舒,第十二届全国人大财经委副主任委员、国务院国资委原副主任、全国企业管理创新现代化成果审定委员会主任邵宁,中国企业联合会、中国企业家协会常务副会长兼理事长、工信部原总工程师、党组成员朱宏任,工业和信息化部产业政策司副司长钱航,吉林市人民政府副市长谢义等领导出席会议。中国企业联合会、中国企业家协会常务副理事长于吉主持会议。

60年来,处于充分竞争行业的吉林化纤,聚焦主业,整合内外部资源,协同推进技术创新、管理创新、营销创新和党建文化创新,推动了主业由粗放型向集约型、高质

量发展升级。尤其近5年,企业经营实现总量翻番,产值达到前50年的1.3倍,总资产年均增长14.6%,销售收入年均增长17.8%,主导产品产销率保持100%,员工收入翻了一番。在改革开放的行业大潮中,实现了从跟跑、并跑到领跑,探索出了一条东北老工业基地传统产业及国有企业转型升级、创新发展的奋斗之路。企业创造的《大型化纤企业为龙头,以联盟为载体的竹纤维产业链培育》成果获得了第二十四届全国管理现代化创新成果一等奖。

会上,与会领导对吉林化纤的发展成果给予了充分肯定,又对新形势下如何推动企业更高质量发展提出了意见和建议。本次现场会被认为是中国企业联合会对中国企业联合会吉林化纤企业发展成果的认可和重视,对于在当前时代背景和贸易形势下,推动更多企业高质量发展具有重要的指导和推动意义。(下转第三版)



以管理创新引领企业高质量发展

(上接第一版)

当前,以人工智能、量子信息、移动通信、物联网、区块链为代表的新一代信息技术加速发展,以合成生物学、基因编辑、脑科学、再生医学等为代表的生命科学领域正在孕育新的变革,融合机器人、数字化、新材料的先进制造技术正在加速推进制造业向智能化、服务化、绿色化转型,企业正面临新的机遇和挑战,管理创新无论在实践层面,还是在理论层面正经受着时代的考验。企业要在新一轮技术革命与产业革命中抢占先机,必须进一步解放思想,破解发展难题,转变发展方式,协调推进技术创新和管理创新,提升企业的整体竞争力,使企业健康持续发展。

二、数字经济驱动企业全方位的管理变革

当今世界,互联网的广泛普及和数字技术蓬勃发展,催生了数字经济这一新的经济社会发展形态,大大提高了资源利用效率,日益成为全球经济发展的新动能。华为、海尔、中车、徐工、吉林化纤等一批重视管理、加快变革的企业用实践表明,数字经济正在纵深发展并深刻改变人类的生产和生活方式,也对企业的管理方式、领导决策、商业模式、组织形态和资源配置方式产生颠覆性影响,正在驱动企业全方位的管理变革。

1、数据成为重要资产和生产要素,企业的增长方式和要素配置发生改变。工业时代企业增长的源泉是土地、资本、劳动力等生产要素,而在数字经济时代,企业增长的源泉变为数据、知识,如何将数据、知识转变为客户价值和市场需求成为企业增长最核心的命题,成为企业业务布局和商业模式设计的逻辑起点。

2、新一代信息基础设施蓬勃发展,企业运作的基础条件和底层设施发生改变。互联互通的内外部网络、大数据、云计算、数字化的技术工具、智能化的装备设施、工业互联网、电商平台等在企业中越来越普及,成为企业运作的标配和重要设施,行业边界、企业的组织边界以及生产者和消费者的边界不断被打破,重构边界已经成为企业的现实选择。

3、产业跨界融合发展,企业的商业模式和竞争方式发生改变。数字经济包括数

字产业化和产业数字化两个方面。数字技术的广泛应用,不仅促进新一代信息技术、数字产业快速发展,也推动传统产业实现数字化升级,引领制造业、服务业、零售、金融等产业跨界融合发展。同时,企业竞争形态、竞争方式、竞争手段呈现出多样性和复杂性,产业链、生态圈竞争逐渐成为主流,跨界竞争和降维打击时有发生,共享、体验、文化传播、个性化定制等新型商业模式不断涌现。

4、传统科层制受到挑战,企业的组织模式和决策机制发生改变。数字经济时代,企业面临高度多变、不确定、复杂、模糊(VUCA)的内外部环境,以分权和分工为核心的科层制传统组织形式受到挑战,组织日趋扁平化、网络化,出现自组织、平台化、无边界、去中心化、团队化等特征的敏捷组织不断涌现。而且,企业决策方式也由被动式的靠简单数据、经验和个人想法变为预判式的数据驱动决策,决策水平和效率有了大幅提升。

5、就业效应日益凸显,企业的人才结构发生改变。数字技术的广泛应用,特别是机器人性能的提高、成本的下降以及人工智能的兴起,将出现就业机会的绝对减少,使企业部分传统岗位减少或消失。企业复合型人才、专业技术人才和高技能人才的需求持续旺盛,既擅长制造企业管理又熟悉信息技术的复合型人才依然紧缺,数据架构、数字化建模等新兴岗位越来越重要。

面对数字经济时代的这些新情况和新变化,企业必须从根本上改变工业时代所形成的思维惯性和发展方式,充分运用数字化技术,对企业进行系统性的变革创新,重塑经营管理模式,构建起适应数字经济的新的企业方式和发展模式,为企业发展注入新的活力。

三、吉林化纤的管理创新经验值得学习借鉴

吉林化纤从1960年建厂至今,经历了从辉煌到困境再到重现辉煌的跌宕起伏。尤其是改革开放40年来,坚持革故鼎新,走出了一条老国企触底“逆袭”的成功之路,成为“全球最大的腈纶纤维及竹纤维生产基地、全球优质的人造丝生产基地、全国最大的碳纤维原丝生产基地、全国唯一的保健功

能纺织品原料基地和国家差别化腈纶研发生产基地”,积累形成了独特的经验和成功做法,值得我们学习和借鉴。

1、坚持改革创新,释放企业发展活力。吉林化纤在60年的发展历程中,面对经济环境和市场的变化,始终坚持向内自我革命,大刀阔斧进行改革创新。一是着力调整组织架构。从吉林省化学纤维厂改制为吉林化纤股份有限公司,再到1995年吉林化纤集团有限责任公司注册成立,吉林化纤为国家化纤工业的发展做出了卓越贡献,中组部曾将吉林化纤树为全国典型,系统、全面地总结了化纤的经验在全国推广。二是着力弘扬企业家精神。吉林化纤的领导班子始终坚持新发展理念,发扬“敢为天下先,爱拼才会赢”的闯劲,发挥模范带头作用,带领吉林化纤创造了一个又一个的发展奇迹。三是着力调整产品结构。吉林化纤以“为客户创造价值和需求”为核心,深耕纤维制造几十年不变,从单一产品发展到粘胶短纤维、人造丝、腈纶纤维、化纤浆粕四大系列产品,再到人造丝、腈纶、竹纤维、碳纤维四大支柱产品,产品结构不断升级。产品销售不仅拓展了国内集群领域,还建立了全球市场格局,盘活了全集团各子公司存量,使企业逐步转向高质量发展新阶段。四是着力解决融资问题。吉林化纤首推建筑安装公司、设计院等工业服务性产业承包经营,使企业轻装上阵,激活潜力。同时,果敢运作资本,实现A股公司两次增发成功,开创碳纤维新三板融资平台。并且通过全集团一体化科学调度资金,提高资金使用率。五是着力深化管理变革。针对老国企效率低下问题,吉林化纤实施了一系列内部改革措施。如对低效岗位、低效劳动和低效人员进行清理和优化,强化干部选拔任用,建立健全用人机制、分配机制和绩效管理机制等。

2、坚持“三化三结合”,提高企业竞争实力。一是“技术和管理相结合,将传统产品优质化升级做高”。吉林化纤实施“匀质化、细旦化、大型化、连续化”改造,打破了人造丝百年生产技术和理念束缚,在全球首创了单个丝饼重量从540g跨越到1200g以上,并迅速成为“全球优质的人造丝生产基地”。二是“创新与需求相结合,规模产品差别化调整做宽”。吉林化纤先后开发出功能保健、原生色、环保仿真、安全防护四大系列

30多种新型纤维,产品谱系和领域份额不断拓宽,多项新产品填补国内空白。三是“资本和产业相结合,新产品产业链一体化延伸做长”。为做大做强竹纤维、碳纤维这两大新产品,吉林化纤分别牵头组建了天竹联盟、碳纤维产业技术创新战略联盟,携手上下游企业及科研院所合力推动全产业链的繁荣。目前,天竹联盟已经成为全球新型纤维产业链一体化创新开发平台。这种商业模式也荣获全国企业管理现代化创新成果一等奖。

3、坚持“四型”创新,增强企业创新动力。一是“以客户为中心型”创新。吉林化纤坚持基层、中层、高层与下游客户深层次融合,分别对接产品质量、技术开发、产业链合作三层问题,实现产品与客户协同创新。同时,建立客户“大数据”系统,实施定制服务,准确把握、满足、引领客户的柔性需求,提高了生产效率及客户黏性和依存度。二是“效率驱动型”创新。吉林化纤以自动化、信息化提升传统产业,自主研发了人造丝丝饼自动运输、自动装车、成品自动打包等机器换人系统,自主设计、安装了全球首条全自动毛条生产线,工作效率比传统生产线提高了30%,并提升能源、资源的循环利用效率。三是“工程技术型”创新。整合上下游技术资源,开展供应链合作,联合设计、跨界设计,内拓外联,供、产、销互动,形成1+1大于2的创新合力。四是“科技研发型”创新。吉林化纤发挥好全省首家院士工作站、博士后科研工作站、富博研究院以及3条小实验线的作用,研究新产品,拓展新市场。成功研发了醋青、华绒纤维、25K、48K大丝束碳纤维原丝等原创产品,更难得的是制定了醋青等新型纤维的行业质量标准,夯实了行业领跑的龙头地位。

应该说,吉林化纤取得的这些显著成绩和宝贵经验,离不开党和政府的殷切关怀和支持,离不开吉林化纤各级领导干部的接力奋进和不懈努力,离不开一代代吉林化纤人的辛勤努力和无私奉献。

面对新时代、新机遇、新事业,广大企业和企业家要以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引,弘扬企业家精神,发挥企业家才能,进一步创新管理提质增效,提高企业和产业竞争力,为促进经济持续健康发展、实现全面建成小康社会奋斗目标和中华民族伟大复兴的中国梦做出更大贡献。