

全国企业管理现代化创新成果审定委员会主任邵宁:

# 逆势而上 加强管理创新 实现企业高质量发展



今年7月21日,习近平总书记在主持召开企业家座谈会时强调,我们必须集中力量办好自己的事,充分发挥国内超大规模市场优势,逐步形成以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局,提升产业链供应链现代化水平,大力推动科技创新,加快关键核心技术攻关,打造未来发展新优势。总书记对中国企业和企业家提出的要求,是我们当前在危机中寻找机遇、在困难中实现突破,从而把握住国家经济发展和企业发展主动权的重要方针,我们要认真学习、贯彻。在第26届全国企业管理现代化创新成果中,一些先行企业对此已进行了有价值的探索,有些企业的成功做法和经验已经进行了初步的交流,这些企业的实践会带给我们很多启发。

(上接第一版)

一是重视新发展格局下企业战略定位。企业的发展战略是企业创新的首要,而战略定位则是整体发展战略中最重要的一环。尽管企业归属行业不同,所处地区各异,发展阶段千差万别,但都必须紧紧把握管全局、管根本、管方向、管长远的发展思路、发展方向。在当前形势下,企业发展要尽快调整部署,找准以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局的方向。而企业管理创新也必须在战略层面重新聚焦,注重在供给侧结构性改革方向上更多发力,以创新链为手段,支持完善产业链、供应链;以现代化管理方式支持企业助力建设新发展格局。

二是认清新发展格局下企业面临的机遇挑战。新发展格局产生于全球新一轮科技革命和产业变革中,新技术、新产业、新业态、新模式不断涌现并加速发展成为最大特点。企业传统经营管理理念、生产方式、组织形式、营销服务等不变革或等待观望,必将落后于时代步伐。与前期相比,引导企业创新管理、有效控制成本,提高生产效率,提升技术、质量和服务水平,创新发展空间,已成为提升竞争能力的迫切需要,也成为推动我国产业转型升级和结构调整,重塑国际竞争新优势的有力支撑。企业管理创新要抓住机会,乘势而为,扭住创新驱动发展战略不放,以国内需求升级带动供给升级,提升企业的产品、服务、技术等供给对国内新需求的适配性,使生产、分配、流通、消费更多依托国内市场,形成需求升级牵引供给升级、新供给创造新需求的更高水平动态平衡。

三是明确新发展格局下企业的基本遵循。要自觉以新发展理念指引企业发展,符合新发展理念的坚决做、大胆做,不符合新发展理念的坚决不做。要增强大局意识,不能为了企业局部利益损害经济社会全局利益,不能为了当前利益损害企业长远利益。在新发展格局下,企业管理必须遵循创新、协调、绿色、开放、共享五大新发展理念,推动形成新发展格局的战略目标,使新发展理念不但成为企业制定发展战略必须遵循的重要原则,而且不折不扣贯彻落实到企业的日常经营管理活动中。

## 二、把握数字化转型方向,用好企业管理创新的新手段

历史实践表明,每一次科技革命和产业变革都深刻改变着世界发展格局,同时,催生了重要的管理创新变革。当前,云计算、大数据、区块链、人工智能、移动互联网等基础性信息技术和前沿热点通信技术加快迭代演进,深度融入社会各个领域,不断迸发创新活力,数字化转型日益成为推动经济社会发展

的先导力量,数字经济正在成为全球产业变革和经济增长的核心要素,世界各国无不把企业管理中数字化、网络化、智能化升级作为谋求国际竞争新优势的战略方向。这次新冠肺炎疫情的防控中,大大推动了数字化技术的应用与普及,也促使更多的企业加快数字化转型步伐,开始“云办公”“线上经营”“智能制造”“无接触生产”。疫情前已开始的“互联网+”、数字经济的管理新模式、新业态出现了加速发展之势。这既是疫情倒逼加快企业数字化转型的结果,也揭示了下一步企业管理新的发展方向。

一是推动管理创新筑基,形成数字化转型支撑能力。以5G、数据中心、人工智能、工业互联网建设为抓手,构建高速、移动、安全、泛在的新一代信息基础设施,扩大网络覆盖范围,提升数据处理和网络供给能力,努力形成万物互联、人机交互、天地一体的网络空间。充分发挥管理创新的主导作用,加强架构设计和整体规划,加快建设骨干产业互联网,构建公共服务平台和产业生态圈,促进各类资源和生产要素合理流动和优化配置,加快形成更加适应数字经济、智慧社会需要的管理新体系,切实提升基础保障能力。

二是推动管理创新攻关,形成数字化转型新动能。坚持应用牵引、体系推进,管理保障,不断提升企业数字化转型的能力和水平。积极打造并投入大中小融通发展的企业管理新生态,导入信息化专业服务团队,构建多方参与的公共服务平台,聚焦基础硬件及关键应用软件等短板,加快梳理“卡脖子”问题清单,尽快在管理理论、应用方法、运营工具、操作系统等方面取得突破,努力打造国际先进、安全可控的技术体系。推进形成产学研用系统创新集群,推动数字化智能化产品研发及产业化,加快国际先进管理成果转化应用和国产化替代步伐,为我国企业管理创新数字化升级奠定坚实技术基础。

三是推动管理创新升级,形成数字化转型新体系。坚持以数字化、网络化、智能化作为管理创新的主要手段与方向。紧密跟踪疫情后的公众认知和生产生活方式的新变化,形成与之适应的管理创新变革,大力发展数字经济,尽快形成新的数字化管理体系。探索形成高水平数字管理新架构和优质高效的数字工具,积极运用互联网、大数据、人工智能等先进技术改造传统产业,大力推进智能制造,推动传统产业提质增效、转型升级,新兴产业加快发展。

四是推动管理创新提质,形成数字化转型新优势。积极应用“云大物移智链”等先进信息通信技术,增强数据采集、数据管理、数据挖掘能力,以新的管理要求,打破内部“信息壁垒”,全面提升数据资源应用广度和共享服务水平。形成一把手主导、全员参与的数字化转型工程,推动企业内部管理决策

一、采取系统化的思维,扎实推进企业管理体系的整体提升。企业的管理工作涉及企业运营的方方面面,必须采用系统化的思维与方法,着眼全局、聚焦关键、带动整体,推进企业管理水平的整体性提升。

二、树立新的成本管理理念,有效提升管理效率和效益。我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段。高质量发展的基本要义之一是要从粗放扩张向质量效益转型升级,企业要更加关注资源消耗、关注投入、关注成本,把质量效益、把成本管理放在更加重要、更加核心的地位。

三、升级知识管理模式,将知识积淀转化为业务规范和标准。伴随科学技术的进步,知识作为生产要素的作用越来越重要。知识管理将人和知识充分结合,通过

知识的获得、创造、分享、整合、记录、存取、更新的过程,最终实现提升创新能力的目标。

四、深入实施国产化战略,解决核心技术受制于人的局面。实现重大装备国产化,解决核心技术受制于人的局面,是我们今后一个时期必须全力实现的重大战略任务。

五、实现管理创新常态化,不断夯实企业创新能力和基础。近些年,以互联网、大数据、人工智能为代表的新一代信息技术的发展日新月异,使企业的管控手段快速数字化和网络化。

(本文根据邵宁在2020年全国企业管理创新大会上的讲话整理,未经本人审阅,有删节)

链、生产制造链、客户服务链反应更加敏捷高效精准,加快数字企业、智慧企业建设。有效应对国际分工调整和全球产业链日益复杂的趋势,维护产业链稳定、安全。加强各类所有制企业互利合作,开展产业联盟建设,切实发挥产业集聚带动效应和“乘数效应”,促进形成大中小企业协调发展的数字经济新优势。

## 三、把握对标提升方向,构建企业管理创新的新体系

今年6月,国务院国资委印发了《关于开展对标世界一流管理提升行动的通知》,对国有企业开展对标提升行动作出部署安排。该文件以对标世界一流为出发点和切入点,以加强管理体系和管理能力建设为主线,瞄准当前国有企业管理的重点领域和薄弱环节,提出了战略管理、组织管理、运营管理、财务管理、科技创新管理、风险管理、人力资源管理和信息化管理八大领域需要提升的主要内容,基本覆盖了企业职能管理和业务管理的所有领域,不仅是指导国企管理创新的一份重要文件,而且对广大民营企业的管理创新也具有重要的指导意义。我们要按照文件要求扎实推进管理创新,以构建世界一流的企业管理能力为方向,持之以恒,久久为功。

一是要坚持管理提升与解决问题结合。管理提升要瞄准企业发展面临的实际问题和企业管理的薄弱环节,从解决实际问题入手,以问题的解决作为衡量管理提升效果的标准。比如集团管控问题,当前我国大企业的集团管控与本世纪初已大不相同。不少企业已经发展成为多层级的特大型企业集团,因此,当前集团管控的重点已经不是简单的管和控制,强调集权和集中化,而是如何构建适应“多元”“多层”“多国”“多中心”“多股东”的新型管控体系,包括如何解决总部的机关化问题,提升集团整体协同能力,如何实现分级授权与控制,建立多层法人治理体系等,这些都是当前大企业集团管控面临的非常现实的问题。

二是要坚持管理推进与改革协同结合。改革就是制度创新,与管理创新相辅相成、相互促进。适时的改革将促进管理创新,而滞后的改革将制约管理创新,往往使管理创新中途夭折,难以达到预期效果。因此,我们要将企业改革的重点任务与管理提升活动有机融合,以改革促创新,以创新推改革。比如激发活力是当前不少企业面临的一个突出问题,这里面既有改革的要求,也有管理创新的空间。尤其是近年来,随着互联网技术、数字化技术的应用推广,越来越多企业为了快速响应外部市场变化,在资源配置、指挥协调、激励考核等方面引入市场机制,企业内部各环节、各单位之间除了行政指挥的方式,开始更多依靠内部市场交易机制来运转,从而有

效提升了经营管理的敏捷性。在激励员工方面,一些企业在新项目中与项目核心人员建立合伙制,实现与项目实施人员共创共享;一些企业通过授予核心关键员工一定比例的期权或股权,让这些员工不但可以分享发展红利,而且可以参与到企业决策和企业管理中,探索共创共享共治的新型治理体系;还有企业通过建立内部创业机制,为有创业梦想的员工提供平台和资源,实现员工与企业共同发展。这些都是企业改革与管理创新协同推进的成功实践。

三是要坚持管理创新与模式重构结合。当今时代正在从工业化时代快速迈入数字经济时代,数字化已经成为时代潮流。今年突发的新冠疫情无疑将大大加速这一进程,所有行业和所有企业都可能在未来的十年到二十年发生重大变化,行业重构、企业重构、业务重构、模式重构、管理重构是当前的趋势。在管理提升行动文件中,非常明确地提出了“以加强管理体系和管理能力建设为主线”,要求从系统性、全局性来部署推进企业管理提升活动,而不是原有管理模式的修修补补,加快推进企业从工业化时代的管理向数字经济时代的新管理迈进。

为了深入贯彻落实习近平总书记7月21日在企业家座谈会上的讲话精神,引导广大企业尤其是民营企业更加重视管理创新,努力开创高质量发展的新局面,今年我们首次尝试将全国企业管理创新大会放到企业现场召开。多氟多公司的李世江董事长是一位有51年党龄的老共产党员和退伍军人,历经30年的风雨,在管理创新的道路上不断探索、持续求新,这些年在焦作市委、市政府的支持下,紧紧抓住数字化的战略机遇,全方位推进战略、业务、组织等方面的数字化转型和管理创新,构建适应数字经济时代的智慧企业,取得了显著成绩。相信大家会在交流和参观中分享经验,取得收获。希望有更多的民营企业与国有企业一道,高度重视并投身管理创新实践,积极参加成果申报,以敢为人先的创新意识和锲而不舍的奋斗精神创造新的佳绩。

党的十九届五中全会即将召开,将研究制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标重大问题。我们要认真学习贯彻落实习近平总书记的要求和党的十九届五中全会精神,紧扣推动高质量发展、构建新发展格局,坚定不移地贯彻落实中央关于企业改革、创新和发展的一系列部署,加快推进企业管理创新步伐,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,在全面建设社会主义现代化国家、实现第二个百年奋斗目标的过程中作出新的更大的贡献。

(本文根据朱宏任在2020年全国企业管理创新大会上的讲话整理)