

经济新常态下的企业管理创新

全国人大财经委副主任委员、全国企业管理现代化创新成果审定委员会主任 邵宁



新常态对中国企业发展的新要求

经济发展的阶段性变化不但意味着中国经济增长的合理区间将逐渐下移,而且对中国经济、尤其是中国企业的要求将出现重大变化。

第一,中国企业需要重新构造企业竞争力的基础。在原有经济常态下,绝大部分中国企业的市场竞争力建筑在低成本、低价格的基础上,表现出的市场竞争能力很强。在成本优势被削弱之后,中国企业需要重新构建企业竞争力的基础,或是通过技术创新研发新产品、开拓新市场,或是通过品牌建设不断提升产品的附加值。尤其是在外部技术来源越来越少的情况下,我们企业的自主创新系统能不能承担好新产业、新产品的发展责任,是整个中国制造业面临的一个重大挑战。

第二,中国企业需要顺应国内产业结构调整的大势,不断优化商业模式。在原有经济常态下,中国经济发展主要靠第二产业,尤其是制造业带动。在进入新的经济常态后,由于制造成本、技术来源等方面的问题,中国制造业的发展会面临很大困难,其对国民经济发展的带动位置会让位于第三产业,尤其是与互联网技术结合的新型服务业,这是一个大的趋势。因此,新的经济常态将是中国服务业大发展的时期,即便是制造业企业也应加大服务的比重,通过制造加服务的商业模式拓展企业的利润空间,提高产品的附加价值。

第三,中国企业要下大的决心走出去,首先要培育国际化经营能力。在原有经济常态下,中国始终存在一个结构性短缺的国内市场,通过引入国外技术和产品满足本国市场需求是相对比较容易的。进入新的经济常态后,国内市场已经饱和且产能严重过剩。对中国企业而言,今后的市场在境外、资源在境外、可利用的技术也在境外。而要利用好这些境外资源,主要是要通过国际并购和国际化经营实现。这就要求中国企业实质性地提升国际化经营能力,能够在国外的社会制度和法律环境下经营,能够与国外团队和员工融合,能够有效防范国际化经营中的各种风险。

第四,完善公司治理结构,建立科学的决策体制。在原有经济常态下,中国经济始终处于一波接一波的扩张期。这种经济环境下,市场趋势比较容易判断,企业机会很多、利润空间很大,风险相对较小。进入新的经济常态后,市场全面转入过剩、企业竞争白热化。这种状态下的市场趋势特别不容易判断,企业利润空间变小、市场陷阱增加,企业面临的风险大大提高。这样的变化对企业的决策体制和机制提出了很高的要求。通过有效的制度建设,实现科学决策、民主决策,防止出现重大决策失误,是

中国企业在制度建设上必须要解决好问题。

新常态下企业管理创新的重点和趋势

适应经济新常态,企业不但要重视技术创新、商业模式创新和新的业务能力建设,更要重视管理创新,要夯实管理基础,提升管理水平。只有这样,才能成功应对经济增速下滑所带来的种种挑战,才能满足市场对中等收入国家企业更高的要求,在新一轮经济调整中实现更好的发展。在今年的申报成果中,一些企业已经进行了许多有益探索。

一是积极推进信息化与经营管理的深度融合。当前,信息化水平已经成为企业参与全球竞争的先决条件和基础平台。信息化在企业的普遍运用,可以大大加快企业从传统管理到现代管理的进程,改变中国企业管理粗放现状。

二是适应互联网时代的新要求,构建新型人力资源管理体系。互联网时代的到来,对传统的层级组织形成了巨大的冲击。以客户为中心,开放组织边界,建立“去中心化”的创新型组织,开发利用全球人力资源,充分尊重、调动员工自发性和创造性,成为企业人力资源管理的新方向。

三是积极探索市场化的经营核算和分配机制。企业经营机制需要根据外部环境变化适时作出调整。随着

新管理思潮的出现和信息技术的应用,许多企业开始在企业内部积极探索市场化的经营机制。

四是强化集团管控,提升整体竞争力。由于经济体制改革的特殊性,我国许多大型企业集团是通过行政划拨、收购兼并等外延式扩张形成的,“集而不团”、“跑冒滴漏”的现象十分突出。而在市场竞争日益激烈的今天,企业间的竞争更多地体现在企业的管控能力和管控效率上。

五是强化以风险预警和过程控制为重点的风险管理。当前,外部经营环境不断恶化,企业风险不断增加。为此,企业一方面要逐步完善全面风险管理体系,实现风险管理的规范化、体系化和制度化;另一方面要高度重视可能产生的重点风险,提前预警,防患于未然。

管理是企业的永恒主题。只有切实加强管理,长期不懈地推动管理创新,才能培育出企业核心竞争力,才能确保企业长盛不衰。国家级企业管理现代化创新成果审定活动自1990年批准开展以来,已审定、发布和推广了2216项中国各类企业具有创新性、示范性和效益性的管理创新成果。20多年来的实践证明,这种产学研有效结合的成果审定活动,是现实条件下提高企业管理水平的有效途径。

(本文系作者在“2015年全国企业管理创新大会”上的讲话,本报有删节)

一年一度的全国企业管理创新大会已经举办了21届。企业管理现代化创新成果的评审已成为国内最有影响的企业实践的交流与研讨活动,在中国企业管理现代化的进程中发挥着越来越重要的作用。我们每届评审出的创新成果,也反映出中国企业的管理水平与中国改革发展的总体进程相适应,在与时俱进地成长和完美。

新常态下中国经济发展的新变化

经济发展进入新常态的论述,具有重大的理论和实践意义。经过30年国民经济快速发展的原有常态之后,支撑我国经济增长的内外部因素正在发生变化。

一是要素成本在快速上升。目前我国总体上已越过了“刘易斯拐点”,人工成本处于快速上升的过程中。同时,近几年能源、农产品、土地、环保成本都在上升,我国的成本优势已被大大削弱。成本优势下降对我国经济发展的影响非常直接,所有靠成本取得优势的企业和产业竞争力都在下降,有些产业还要退出,转移到综合成本更低的地方。

二是技术来源已经开始出现问题。30年前,我们和国外产业差距很大,国外企业把成熟的技术甚至过时的技术卖给中国,对他们自己没什么影响。但是经过30年的高速增长,中外的产业差距大大缩小,中国企业现在需要购买的技术往往是国外企业正在使用的技术。国外企业要是把自己正在使用的技术卖出去,自己就很难生存了,所以这几年很多中国企业反映购买国外技术越来越困难。国外技术来源出现问题对我国未来的经济发展影响会非常大,我国产业结构的进一步升级、新产业的发展将遇到挑战。现在国内资金不少,但大家普遍反映没有好项目,没有好项目的后面是没有新技术。

上述两个方面的变化是实质性的、不可逆的,标志着中国经济发展从低收入国家赶超型的原有经济常态,转变为中等收入国家成熟的新的经济常态。

转型升级改革创新实现新常态下企业健康发展

(上接T01版)在新常态下,企业要认真贯彻落实刚刚发布的《中共中央、国务院关于深化体制机制改革加快实施创新驱动发展战略的若干意见》,破除一切制约创新的思想障碍和制度藩篱,营造有利于创新的舆论环境和制度环境,激发企业创新活力和创新潜能,加快从要素驱动发展为主向创新驱动发展转变,提升劳动、信息、知识、技术、管理、资本的效率和效益,发挥市场对技术研发方向、路径选择和各类创新资源配置的导向作用,调整创新决策和组织模式,使企业成为真正的创新主体。在管理创新方面,企业要进一步管理理念、制度、机制、方法上的创新,着力推进商业模式创新,重视把信息化、网络化等先进技术手段引入企业管理中,提升管理效率和水平。要牢固树立精益管理理念,从企业经营管理各项活动的过程分析入手,做好流程梳理和浪

费辨识工作,精简或消除不创造价值的活动,以品质优、成本低和效率高为目标,对市场需求作出快速响应。在技术创新方面,企业要紧紧抓住移动互联网、云计算、大数据、物联网带来的发展机遇,用高新技术改造传统产业,集中精力在集成电路、数控机床、航空航天、网络通信设备、海洋工程装备、节能与新能源汽车、工业机器人、3D打印等高端制造领域抢得先机 and 实现赶超。要按照市场化原则完善内部创新激励机制,不断引进和培养站在行业科技前沿、具有国际视野和能力的领军人才,大力推进科技成果转化,让创新成果变成实实在在的产业活动和现实生产力。

实施“走出去”战略,提高国际化经营水平

实施“走出去”是企业发展的战略

选择。中国企业从“引进来”消化吸收,到“走出去”开办工厂、设立研发中心、跨国并购,已经积累了丰富的经验,取得了可喜的成效。截至2015年1月,中国企业在180多个国家建立了2万多个境外企业,累计非金融类对外直接投资6500多亿美元,涉及能源、基础设施、地产、农业、科技等领域。中信、中国远洋运输、中国海洋石油上榜2014全球100大跨国公司,12家中国内地企业上榜发展中国家和地区100大跨国公司。但中国企业走出去起步较晚、基数较小,目前总体上尚处于初级阶段。随着新常态下中国经济的稳健发展和“一带一路”战略的实施,中国企业融入国际经济体系的步伐将进一步加快。广大企业要充分利用国际经济结构深刻调整和世界经济温和复苏的历史性机遇,加快推进国际化经营,增强在全球范围内配置和重组资源的能

力,做到走得稳、站得稳、有实效。一是进一步发挥低成本的竞争优势,合理选择投资方式,在全球范围内统筹布局生产和营销力量。二是进一步提高跨境并购的成功率,尤其是并购完成后实现企业业绩持续向好的成功率。三是进一步掌握国际通行的游戏规则和所在国的法律法规及政治、经济、社会、文化背景,警惕和防范运营中的各种风险,积极履行社会责任,不断提高中国企业的国际地位和形象。

今年是全面建成小康社会、全面深化改革、全面依法治国、全面从严治党的重要之年,希望广大企业抓住新常态下蕴藏的新机遇,为实现企业提质增效升级和国民经济健康持续发展,为实现中华民族伟大复兴的中国梦作出积极的贡献。

(本文系作者在“2015年全国企业管理创新大会”上的讲话,本报有删节)

第21届国家级企业管理现代化创新成果部分名单

在中国企业联合会、国务院国资委企业改革局、工业和信息化部产业政策司和中小企业司的领导下,全国企业管理现代化创新成果审定委员会于2014年3月—12月组织开展了第21届全国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,共收到全国26个省市区,4个计划单列市,16个行业协会,57家中央企业和中国500强企业推荐和直接申报的成果材料441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,并由全国审委会会议终审,有186项成果被审定第21届国家级企业管理现代化创新成果,其中一等成果29项,二等成果157项,以下为一等成果企业名单。

成果名称	申报单位	主要创造人
依托核电工程的企业技术能力建设	中广核工程有限公司	束国刚 黄学清
制造企业集团以内外协同为目标的信息化整体提升	徐州工程机械集团有限公司	王民 张启亮
大型商业银行基于信息化平台的外部欺诈风险管控体系建设	中国工商银行股份有限公司	刘立宪
以提升整体科技创新能力为目标的三大技术平台建设	中国南车集团公司	郑昌泓 唐克林
网络化战略下按单聚散的人力资源管理	海尔集团公司	谭丽霞 王筱楠
特大型电网企业以“三集五大”为核心的管理变革	国家电网公司	刘振亚 曹志安
国有通信企业即时通信业务的混合所有制改造	中国电信股份有限公司	王晓初 杨小伟
大型企业集团内部诊断服务管理	中国石油化工股份有限公司	凌逸群
综合能源企业基于信息化平台的煤炭产销一体化调运管理	神华集团有限责任公司	郝贵 金志刚
家电制造企业基于综合信息平台的生产物料闭环管理	珠海格力电器股份有限公司	董明珠
军用航空发动机维修中的关键零部件再制造工程管理	中国人民解放军第七一九工厂	向巧
国有大型企业集团基于统一平台的企业文化建设	中国建筑总公司	刘杰 陈莹
综合能源集团一体化管控体系建设	中国电力投资集团公司	陆启洲
现代钢铁企业“三流一态”能源价值管理	宝山钢铁股份有限公司	桂其林 钱峰
中外合资轿车企业零部件的精准供应链管理	上海大众汽车有限公司	陈贤章 Dr.C.Vollmer
医药上市公司以打造利益共同体为目标的员工持股管理	吉林敖东药业集团股份有限公司	李秀林
新能源电池企业以可持续发展为目标的环境、健康、安全一体化管理	天能集团	张天任
以打造世界一流企业为目标智能型炼化厂建设	中国石油化工股份有限公司镇海炼化分公司	江正洪
轨道交通装备企业突破发展瓶颈的创新驱动战略实施	南车株洲电力机车有限公司	周清和 罗崇甫
轨道交通企业产业化协同创新管理	重庆市轨道交通(集团)有限公司	仲建华 范金富
钢铁企业实现岗位、技能与绩效有机结合的薪酬体系构建与实施	鞍钢集团公司	张广宁 张晓刚
多元股权结构下的母子分公司分类治理	东风鸿泰控股集团有限公司	沈立 袁纲
通信企业以内部结算为核心的市场化契约机制建设	中国移动通信集团广东有限公司	禄杰 陈广宇
城市商业银行员工“五有”价值观的推进体系建设	重庆银行股份有限公司	甘为民
促进分布式光伏并网的服务管理体系建设	国网浙江省电力公司嘉兴供电公司	孔繁钢 韩志军
发电企业基于一体化信息平台的在线经营管理	华能山东发电有限公司	王文宗
城市公交企业实现方便、快捷、安全、优质服务的智能化管理体系建设	无锡市公共交通股份有限公司	张保国 陈国富
国有产业投资企业“四位一体”城镇新区综合开发管理	四川省铁路产业投资集团有限责任公司	孙云 方跃
装备制造企业基于全面信息化的精准管理	河北冀凯实业集团有限公司	冯春保 赵盈胜

