

# 解码创新型企业的管理和技术

## 高端研讨+现场交流,中车株机管理创新经验获各界关注

■ 本报记者 范颖华

“国际同行企业研制下线一台新的机车车辆产品通常需要3年,为什么中车株洲电力机车有限公司(以下简称“中车株机”)只要8个月?”2017年11月30日,各界代表聚首湖南株洲,参加由中国企业联合会主办的中车株机管理创新经验推广交流现场会,共同探讨中车株机的管理创新模式。现场会上,中车株机管理创新经验获得了各界的关注和点赞。

### 中车株机管理创新经验获好评

当天上午的交流会上,全国人大财经委副主任、国务院国资委原副主任邵宁在讲话中表示,自主创新能力不足日益成为中国企业进一步发展的突出短板,技术来源将成为未来中国产业结构进一步升级面临的最大挑战。因此,中国企业必须下最大的决心抓自主的技术创新。他指出,中车株机公司的经验是综合性的,既包括技术的创新也包括管理的



会议现场

创新。中国企业需要的就是这样的整体性的提升。

中国企联常务副会长兼理事长朱宏任在讲话中强调,中车株机公司能够成为中国高端制造“走出去”的代表和中国轨道交通装备的“金名片”,得益于企业创新管理、提质增效方面积累形成的成功经验和有效方法,值得学

习借鉴和推广。召开现场会,宣传推广和交流中车株机公司管理创新经验,就是学习宣传和贯彻落实党的十九大精神,以及工信部等11部委《关于引导企业创新管理,提质增效的指导意见》等文件精神,激励广大企业与时俱进,弘扬企业家精神,不忘初心牢记使命,推进企业在科技、管理、商

业模式及文化上不断创新,实现企业持续健康发展。

国家工信部产业政策司司长许科敏在讲话中指出,党的十九大提出要坚持质量第一,效益优先,以供给侧结构性改革为主线,推动经济发展质量变革、效益变革、动力变革,加快建设创新型国家。贯彻落实这些要求离不开企

业管理和创新。企业必须把管理和技术放在同等重要的位置上,与重视技术创新一样重视管理创新。在新形势下引导企业加强管理和创新,稳增长也是推动产业转型升级迈向中高端的长期任务。

### 成为中国中车创新样板和典范

株洲市委书记毛腾飞在致辞中表示,株洲有鲜明的产业特色,最大的特色就是火车动力、汽车动力、飞机动力。其中,技术基础、产业基础、人才优势明显。“中国动力谷”的打造带来了高速的产业发展,带来了电子信息、新材料、新能源、与之配套的现代服务业等的加速发展。

中国中车集团公司党委常委、纪委书记陈大洋在致辞时说,作为“大国重器,产业引擎”,中国中车始终坚持自主创新、开放创新和协同创新,实现了中国轨道交通装备由“追赶者”向“领跑者”的转变。中国高铁已经成为高端装备“走出去”的国家名片。

(下转第三版)

(上接第一版)

中车株机公司始终将科技创新作为引领企业持续发展的动力源泉。公司基于国家创新战略的指引和轨道交通装备制造业大国重器的担当,以“致力于成为全球领先的轨道交通系统解决方案供应商”的发展愿景为统领,坚持自主创新、开放创新和协同创新相结合,统筹推进科技创新,走出了一条由“追随者”、“同行者”到“领跑者”的创新之路,树立了中国制造的“国家形象”。一是瞄准智能化、绿色化的发展方向,坚持精湛制造。二是强调引进—消化吸收再创新—完全自主创新的科技创新方式。在引进技术的基础上,通过消化吸收再创新,完全自主研制出和谐1型系列化电力机车和城轨车辆、高铁动车组、超级电容、磁悬浮等世界一流产品,抢占了世界同类技术制高点,公司拥有自主知识产权的产品达到80%。三是重视协同创新。以联合研发、战略合作、产业联盟等形式,组成产学研“创新共同体”,研制出了中低速磁浮列车“追风者”,填补了我国中低速磁浮自主知识产权的工程化和产业化运用领域空白,使中国成为世界上第4个自主掌握该项技术的国家。

### 二、强化实施管理创新,促进企业稳健发展

企业发展主要靠科技和管理两个“轮子”。企业要在科技创新的基础上,以创新的思维和观念不断革新其管理职能和方式,为企业发展注入新的活力。一是勇于变革创新。“明者因时而变,知者随事而制”。要改变传统思维模式,摒弃不合时宜的旧观念,坚守破冰前行的勇气,永不僵化、永不停滞。二是精心谋划部署。要加强企业内部资源整合,从组织架构、管理制度、技术资源、营销资源、人才激励等方面

加强整合和管理创新。三是注重激励保障。要突出以人为本,建立完善激励约束机制和绩效分配制度,调动员工工作的主动性和创造性。

中车株机公司坚持科技创新和管理创新“双轮驱动”,坚持把两个轮子同时转起来,相互协调、持续发力,不断推动企业稳健发展。公司强化“人人都是创客、事事皆可创新”的理念,通过畅通的职业发展通道、科学的绩效管理体系、有效的激励薪酬机制,实现“人人都成创新主体、人人都有创新用武之地”。一是设置“行政管理”和“专业技能”职业生涯发展“双通道”。将6个职类、25个职群和104个职种的所有职位,对接嵌入相应的职业生涯发展通道。二是推行全面绩效管理体系。构建覆盖组织、部门、员工三级,关键绩效指标、重点工作指标、责任指标以及执规指标四个维度的绩效体系,层层分解、量化经营目标,形成全方位、立体式的评价激励机制。三是实施岗位绩效工资制改革。按照资本、技术等生产要素参与分配原则,实行中层管理者目标年收入制、研发人员项目工资制、营销人员提成工资制、直接生产人员计件工资+质量工资制、稀缺人才协议工资制等灵活多样的工资分配形式,共享创新成果,激发创新活力。

### 三、大力加强商业模式创新,提高企业价值创造能力

商业模式创新是当今企业获得核心竞争力的关键。当前商业模式创新呈现出一些新的特征。一是更加重视客户需求。强调从客户的角度出发,把竞争的视角深入到为用户创造价值的层面。二是更加具有差异性。商业模式创新既要不同于原有普通模式,又要不容易被竞争对手复制、模仿。

三是更加明确的价值主张。商业模式创新大多基于明确的价值主张,采取目标管理的策略,避免企业失误。四是更加系统和协调的运行机制。包括加强企业内部管理的整合与价值主张的协调,以及企业内各要素、各生产环节之间的协调。

中车株机公司多年来持续进行商业模式创新,提高企业价值创造能力。特别是在国际化经营方面,按照“全球化思维、本土化运作”的原则,着力提升全球资源的整合能力,从单一的轨道交通装备产品出口,转变为“产品+技术+服务+资本+管理”的综合输出,实现从“走出去”到“走进去”,再到“走上去”的国际化之路。一是明确价值主张,坚持国际化经营战略思维。通过海外项目的执行以及海外子公司的建设,积累国际化经验,实现“走出去”的战略布局。二是重视客户需求,深化实施“本土化制造、本土化采购、本土化用工、本土化维保、本土化管理”为特色的“五本”模式,通过“借船出海”、“联合出海”、“对点营销”等方式,实现业务的本地化和国际化经营的转型升级。三是注重文化融合。公司在出口高铁的同时,创新合作模式,发挥“文化的‘传译者’、人才的‘孵化池’、产业的‘推进器’和社区的‘好邻居’”四种角色。

### 四、大力开展文化创新,增强企业持续健康发展的动力

企业文化创新要营造创新环境,为企业创新发展提供精神动力和文化支撑。一是强化理念创新。要保持思想的敏锐性和开放度,认真研究国内外先进企业的创新实践,从中提炼优秀文化理念,构建独具创新特色的企业文化。二是善于营造创新氛围。要鼓励员工敢想、敢说、敢为,增强创新意识,营造良好的创新氛围。三是促进企业创新发展。文化创新要融入技术创新、管理

创新和制度创新,贯彻到企业生产经营管理的各个环节,做到坚守诚信底线、坚持质量标准、坚持安全生产,积极履行社会责任,以品质、诚信、责任赢得市场。

中车株机公司高度重视企业文化建设,积淀了“我们是领跑者”的创新文化基因,特别是经过探索创新,建立了独具特色的“大安全”文化体系,形成了“大安全”观文化品牌。一是持续创新安全理念。公司创新性地提出“现场安全、设备安全、员工安全、产品安全、用户安全”五位一体的安全理念,建立“四零一无”安全准则和简单实用的安全导向(如“零缺陷,质量好;零投诉,服务好;零距离,感情好”的“三零三好”用户安全承诺),形成了以《大安全文化手册》和《大安全一口清》为构架的理念支撑体系。二是开展系统对标诊断。公司注重将安全文化融入运营管理各环节、全过程,每年组织开展大安全文化诊断,有效防范经营风险。三是加强宣传和培训。公司通过打造体验式“大安全”培训中心,以及各种形式的理念宣传和培训,促进安全文化落地生根,营造浓郁的安全文化氛围。

株洲作为长株潭城市群的主要一极,既是神农故里、红色摇篮,又是动力之都、山水名城,具有深厚的历史文化底蕴和区位优势。希望大家借此机会多了解株洲、加强合作、互利共赢。

管理是企业永恒的主题,创新是现代企业进步的原动力。认真学习宣传贯彻党的十九大精神,是当前和今后一个时期首要政治任务。我们广大企业和企业家要牢固树立四个意识,坚定四个自信,进一步创新管理,提高企业和产业竞争力,为促进经济持续健康发展、实现“两个一百年”奋斗目标和中华民族伟大复兴的中国梦作出更大贡献。

(本文系朱宏任在中车株机管理创新经验推广交流现场会上的讲话,有删节。)