

一流管理成就一流企业

全国管理创新经验推广交流现场会在徐工举行,朱宏任发表讲话

■ 本报记者 梁隽妤

2017年12月12日,习近平总书记来到徐工,看着徐工世界一流的产品和技术,习近平总书记说:“着眼世界前沿,努力探索创新发展的好模式、好经验,徐工有光荣的历史,一定有更加美好的未来。”转眼一年过去,2018年12月12日,200多位来自政府、企业、高校和社会团体的代表聚会在享有中国工程机械之都美誉的江苏省徐州市,参加徐工管理创新经验推广交流现场会,参会代表对徐工全方位管理模式变革表现出浓厚兴致,给予高度评价。

搭建创新沟通交流 加强合作平台

12月12日至13日,在这一由工业和信息化部指导、中国企业联合会主办的现场会上,参会者首先参观了徐工挖掘机械事业部、起重机械事业部和徐工体验厅。

随后,第十二届全国人民代表大会财政经济委员会副主任委员邵宁,中国企业联合会常务副会长兼理事长朱宏任,工业和

信息化部产业政策司司长许科敏,徐州市委常委、徐州经济技术开发区党工委书记王强分别致辞,徐州工程机械集团有限公司董事长王民致辞并作主题演讲。中国企业联合会常务副理事长于吉主持会议并做会议总结。

邵宁高度赞许了徐工的管理创新实践成果,并表示徐工集团的经验是综合性的,其中在两个方面特别值得学习和借鉴。一是从引进技术到自主创新,掌握企业发展的主动权。二是从产品“走出去”到企业“走出去”,积极推进更高层次的国际化经营。

朱宏任表示,在习总书记考察徐工集团一周年之际召开现场会,有着特殊的意义。我们把这次现场会看做是以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,学习贯彻党的十九大精神重要举措。学习借鉴徐工集团管理创新经验,主要有四点,一是坚持技术创新、持续推动企业高效发展;二是坚持管理创新,精准打造核心竞争优势;三是坚持国际化经营管理,大力开拓全球化事业;四是坚持文化创新,着力铸造高素质人才队伍。他指出:徐工的管理创新经验是中国企业全力推动高质量发展的重要实践,要对这

些管理创新经验做好学习、研究、交流、推广。

于吉也在会议总结时准确概括了徐工经验,那就是:技术创新、管理创新、国际化经营、企业文化建设的综合经验。

丰富了企业管理创新的 理论和内涵

多年来,中国企业都面临着从技术到管理的综合性、整体性的提升。徐工一直注重先进管理理念的引进、消化、吸收,深入追踪世界先进企业的管理方式、方法,从“对标管理”、“学习型组织”、“内部控制”等管理学方法,到精益六西格玛方法论、精益生产等先进理念都在全集团推广、应用。

徐工在战略上高度重视管理创新实践工作,实施了以“343”经营模式为代表的卓越绩效管理、以经营魔方体系为代表的风险管控激励机制、以全面预算管理为核心的战略管控等三位一体的管理模式变革,丰富了中国企业管理创新的理论和内涵,也为其他企业提供了学习和借鉴的成功经验。

许科敏表示,徐工管理的思路和模式值

得广大企业参考借鉴,企业要把先进的管理经验与本企业的客观实际和现实基础结合起来,有针对性地选择借鉴,对具备条件的领域可以先行先试,不求全盘移植。

王强表示,本次会议将为徐工集团挺进全球行业前三,打造世界一流企业注入强劲的动力,为徐州打造区域性、先进制造业基地,建设淮海经济区中心城市提供强劲的支撑。

王民在演讲中表示,徐工的高质量发展模式正是紧紧围绕国家战略,围绕“四个坚持不动摇”,以技术、产品创新和管理创新为双核驱动,以国际化、信息化和企业家精神为支撑的高质量发展模式。他指出,技术和质量是徐工发展聚焦的关键点。

多名徐工一线管理者在本次管理创新现场会上重点从“双核驱动”创新专题经验分享与“一体双核”价值链支撑专题经验分享两方面展开,介绍了徐工智能制造发展特色和全面预算管理体系。

国家行政学院教授周绍朋做了精彩点评。国资委机械工业经济管理研究院院长徐东华做专题报告《中国装备制造业国际竞争力分析》。

(上接第一版)广大企业要向徐工集团学习,高度重视技术创新工作。一是建立健全技术创新体系。要加大科研投入,建立完善研发中心、技术中心和重点实验室,不断完善以企业为主体、以市场为导向、产学研深度融合的技术创新体系。二是切实增强原始创新能力。要瞄准世界科技前沿,加强关键共性技术、前沿引领技术、颠覆性技术创新,大力提高引进、消化、吸收再创新的能力,增强自主开发能力,努力掌握自主知识产权。三是加强科技人才队伍建设。要着力培养造就具有国际水平的科技人才,大力弘扬劳模精神和大国工匠精神,强化创新人才激励机制,加大创新型人才的培养和储备。

二、坚持管理创新,精准打造 核心竞争优势

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模式,精准打造核心竞争优势,为企业发展注入新的活力。

徐工集团坚持技术创新和管理创新“双核”驱动战略,高度重视管理创新实践工作,通过营销、信息化、生产、质量、组织与人力资源等方面的管理创新,取得了瞩目的成绩,7次获得国家级企业管理现代化创新成果一等奖。一是坚持战略与组织管理创新。通过事业部改革,实施条块清晰、权责明确的专业化管理,实现资源的集中配置,由“一艘大船”变成包括6大事业部、25家主机企业、9家零部件企业、20家贸易服务及新业态企业的“超级舰队”;通过混合所有制改革,引进战略投资者,健全法人治理结构,深化国企改革做强做优做大国有资本。二是坚持管理模式变革创新。徐工集团依托整合式创新范式,实施了以“343”经营模式为代表的卓越绩效管理、以经营魔方体系为代表的风险管控激励机制、以全面预算管理为核心的战略管控等三位一体的管理模式变革,形成全员、全过程、全业务、全价值链的科学管理体系。三是坚持信息化支撑价值链协同创新。徐工集团打造了服务云、管理云、信息云“三云驱动”的“信息化引擎”,实现了产品全生命周期设计、生产、物流、销售和服务5个环节的智能化制造,推动“产

业多样化、产品智能化、制造服务化”,真正打造具有徐工特色的智能制造新模式。四是坚持市场化支撑快速满足用户需求。徐工集团在新常态下不断推动市场经营体系创新,以客户需求为核心,提出一站式解决方案、全方位暖心服务,保障了公司经营效益的持续增长。

企业要向徐工集团学习,加强管理创新工作。一是提高资本配置效率。以市场为导向,以企业战略规划为引领,围绕优质业务、核心业务和战略性业务,积极推进横向联合、纵向整合和专业化重组,优化供给质量,提升资本配置效率。二是全面提升经营管理效率,实现高效益发展。要加快推进管理信息化、网络化和智能化,推动企业组织变革和流程再造,打造信息系统集成、数据共享、协同高效的经营管理平台,实现管理的精准化和高效化。三是积极开展模式创新。要大力发展共享经济、数字经济、智能制造、3D打印、工业互联网、大数据挖掘、物联网应用、移动支付、互联网金融、信息服务等新业态、新产品和新模式,塑造新优势,培育新增长点。

三、坚持国际化经营创新, 大力开拓全球化事业

实践证明,打造全球创新型领军企业,必须坚定不移走国际化道路。只有主动融入国际市场,提升国际竞争力,才能集聚更多创新发展要素,拓展更大发展空间,深度融入全球价值链中高端,抢占国际竞争制高点,成为全球市场竞争的主导者。

徐工集团始终将国际化作为战略支撑,积极开展国际产能合作,经过近30年的探索实践,走出了一条独具特色的国际化之路,形成了出口贸易、海外建厂、跨国并购和全球研发与国际化人才培养“五位一体”的国际化发展模式。一是积极推动整合全球产业价值链。通过努力整合全球资源,打造以徐工为核心的全球工程机械产业价值链,并逐步占据产业价值链的高端位置。二是加快国际化网络布局。近年来,徐工全方位布局全球,在全球建立了280多个海外代理商、260个服务网点、200多个备件网点为用户提供全方位营销服务,构建覆盖五大洲的营销服务网络。三是前瞻布局“一带一路”。

徐工抓住“一带一路”建设契机,已在“一带一路”沿线中亚区域、西亚、北非区域、欧洲区域、亚太区域共涉及的65个国家布局了较完善的营销网络。

2018年是中国改革开放40周年,也是“一带一路”倡议提出五周年。当前,在全球贸易摩擦加剧、中国经济下行压力加大的背景下,中国企业国际化面临新的机遇与挑战。企业要向徐工集团学习,加强国际化经营工作,注重实现市场营销、产品研发、生产运营、人力资源以及政府公关的本土化。一是实施国际化战略。瞄准世界一流企业,学习国际先进管理经验,积极探索与走出去的中资企业优势互补、强强联合、抱团出海的合作新模式,积极培育国际合作竞争的新优势。二是熟悉国际规则,加强合规管理。要重视非关税壁垒的影响,加强对目标市场法律政策、供应链环境、风俗习惯等调研,注重将国际化经营本地化。同时提高风险防范意识,建立健全合规管理体系,强化海外投资经营行为的合规管理。三是强化企业全球品牌建设。要加强品牌的培育意识,不断吸取世界成熟经验,共享全球合作资源,建立完善适应国际业务发展的全球化管控平台,提升自身品牌价值。四是努力整合国际化人才。要善于用当地的资源,用当地的人力,用国际性的规则实现国际化经营。要注重高端国际化人才的培养,注重跨文化融合,并积极履行企业社会责任。

四、坚持文化创新,着力铸 造高素质人才队伍

面对日益激烈的国内外市场竞争环境,越来越多的企业不仅从思想上认识到创新是企业文化建设的灵魂,是不断提高企业竞争力的关键,而且逐步深入地把创新贯彻到企业文化建设的各个层面,落实到企业经营管理的实践中。

徐工集团以“大器文化”为引领,以勇毅坚韧铸就了独特的创新奋斗精神,锻造了以“担大任、行大道、成大器”为核心价值观和“严格、踏实、上进、创新”为企业精神的徐工“大器文化”,鼓舞了一代又一代徐工人为徐工事业和中国制造无怨无悔地奉献青春和激情,激发出矢志登顶的理想信念和无限创

造活力。一是坚持抓好党的建设,发挥政治优势不动摇,始终坚持改革发展和党的建设两手抓、两手硬。二是大力弘扬企业家精神。徐工集团的健康发展得益于有理想情怀、追求抱负、勇气坚韧、创新坚守的钢铁般的企业家群体。以王民董事长为首的高素质企业家群体,坚持“意志坚定、吃苦耐劳、真才实学、勇于创新、富有经验、做出实绩”的24字企业家标准,以“对党忠诚、为国争光”的政治担当和责任情怀,以攀登世界工程机械珠峰的“登顶精神”,带领徐工集团砥砺前行。三是坚持“一根筋精神、一种激情、一份清醒”的“大器文化”精神,持续打造一流的人才队伍。徐工集团始终坚持人才驱动战略,围绕“打造世界一流人才”的战略目标,以创新体制机制为动力,以深化产业与教育融合为抓手,培育打造世界级智慧群体与高技能工匠、党员劳模人物、优秀企业家四大徐工优秀群体,大力弘扬“精益、专注、创新、奋斗”的徐工工匠精神,积极打造国际一流科技人才,不断优化人才发展环境,让更多千里马在徐工竞相奔腾。

企业要向徐工集团学习,强化文化创新工作。一是发挥企业家的引领作用。企业家应当加强自身修养,担当企业文化创新的领头人。要更好地学习借鉴弘扬企业家精神,更新企业家知识能力结构,搭建企业家合作交流平台,优化企业家成长的生态环境,发挥优秀企业家的示范带动作用。二是增强创新观念。要保持思想的敏锐性和开放度,大力培育创新意识,弘扬创新精神,研究分析全球先进企业的创新实践,构建独具创新特色的企业文化。三是营造创新氛围,完善制度保障。要努力营造勇于创新、宽容失败的文化氛围,建立健全激发创新意识、保障创新环境、鼓励创新思想和行为的制度体系,建立竞争机制、开放机制、激励机制,使得创新人才的作用得以充分发挥。

管理是企业永恒的主题,创新是现代企业进步的原动力。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和社会和谐稳定、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。