

全国企业管理现代化创新成果审定委员会主任邵宁：

## 迎难而上，实现企业高质量发展



邵宁

2019年我国仍会面临巨大的经济下行压力和国内外市场的种种不确定性，但企业经营的外部环境将会大大改善。2019年中国企业要做的，就是依托不断改善的企业外部环境，扎扎实实做好自身的经营和管理，迎难而上，实现高质量发展，履行好一个经济发展主体对国家应尽的责任。相关的具体工作一些先行企业已进行了有价值的探索。

### 一、抢抓互联网大数据智能化机遇，为传统产业转型升级赋能

一是加强数字化改造，构建新型生产方式。湖北三环锻造有限公司通过对传统锻造生产工艺过程的智能化改造，实现全流程生产工艺和装备连接，打造柔性生产指挥系统，建立全流程在线质量管理和能耗管理新模式，打造了业内首个全流程数字化车间。

二是推进物联网运用，实现生产经营活动的智能化管控。青岛国信发展(集团)有限责任公司借助“物联网+”和传感技术，捕捉建设运营中的多元异动信号，建立隐患智能预警机制，实现了经济效益和社会效益双丰收。

三是打造工业互联网平台，推动企业转型升级。海尔集团公司适应网络时代制造业转型升级和用户消费需求日益个性化的趋势，以大规模定制颠覆传统大规模制造，

通过搭建工业互联网平台，打通交互、研发、营销、采购、制造、物流、服务全流程七大节点，实现传统产品经济转型为体验经济。

### 二、深入推进供给侧结构性改革，培育壮大发展新动能

一是全面贯彻“三去一降一补”，提高全要素生产率。河钢集团有限公司把创新作为发展的第一动力，积极推进产学研用合作，加快推动科技创新、商业模式创新、品牌创新、管理创新，以创新赢得新一轮发展优势，实现经济增长动能转换。

二是以管理、技术、市场为驱动，推动企业扭亏增盈。沧州大化集团有限责任公司为了摆脱产品不适应市场、企业包袱沉重、亏损严重、濒临破产重组的困境，在关停亏损装置和企业，堵住“出血点”的基础上，技术创新与管理创新双管齐下，重塑企业发展新动能。

三是把握新机遇，着力发展新兴产业。中国建材集团有限公司坚持“技术研发+产业化”的纵向协同发展道路，聚焦重点、因材施教，推动新材料产业的快速发展，为国家战略性新兴产业发展和重大工程提供了保障和支撑，多项成果填补国内空白，产品性能达到国际先进水平，并实现大规模工业化生产。

### 三、依托国家重大工程，加强技术创新和研发

一是建立需求驱动的正向研发，推进自主品牌做大做强。中国航空工业集团公司构建完整的、支持数字系统工程方法应用的知识体系、方法体系、工具链谱系，由此提升了航空装备正向研发能力，实现航空装备从跟踪式发展向自主创新转变。中国航空发动机集团有限公司初步建立起支持正向自主研发的体系框架，科研生产任务不断取得新的突破。

二是高效整合和配置企业内外部资源，

打造产业协同创新。中国运载火箭技术研究院高效整合和配置企业内外部资源，形成由工程问题牵引、各基础研究单位参加、工程实践和理论研究紧密结合的深度融合新模式，圆满完成水下大型固体运载火箭的研制。

三是统筹军民产品研发路径，系统性促进军民产品研发深度融合。中国核动力研究设计院建立“E+2+1+N”过程质量管理体系，采用“1333”组织与人才管理模式，构建“军民融合先进反应堆研发管理体系”，全面提升了反应堆自主创新能力和核心竞争力。

### 四、借力金融资本，助推实业稳步发展

一是开拓产业链金融业务，服务主业稳步发展。中国船舶(香港)航运租赁有限公司以融资租赁、经营性租赁、联合投资、自主投资等交易方式，链接中船“设计+制造+服务”，带动中船集团民船制造产业的平稳发展和船舶企业的转型升级。

二是主动适应资本市场规律，规范市值管理。深国际控股(深圳)有限公司以产业经营为基础增强主业盈利能力，以资本经营助推企业快速发展，以影响力经营提升市场认可度，实现了企业内在价值与资本市场价值的正向反应。

三是服务政府战略、遵循市场规律，持续探索国有资本运营经验。重庆渝富资产管理集团有限公司按照“以战略产业为重点的投资平台、以金融股权为主的持股平台、以国有资本运营为核心的市场化专业化平台”的国有资本运营公司新定位，逐步构建“自有资本投资+基金集合资本投资”的双轮驱动投融资模式。

### 五、把握“一带一路”机遇，深化国际化经营与风险防范

一是将自身优势与海外资源进行整合，

实现国际化跨越发展。中国路桥工程有限责任公司以“共商、共建、共享”为原则，围绕“政策沟通、设施联通、贸易畅通、资金融通、民心相通”，系统推进蒙内铁路的规划设计和施工建设。

二是实施区域差异化管理，提升国际化经营效率。中国港湾工程有限责任公司立足区域化发展，实施差异化管理，在全球范围内整合优势资源，重构组织架构，从传统国际工程承包商向国际基础设施领域一体化服务的组织者和领导者的企业目标快速前进。

三是建立风险评估机制，有效防范国际化经营风险。中油国际管道公司建立社会安全风险评估机制，健全社会安全风险预警机制；完善社会安全投入机制，提高防范预警和过程控制能力，由此确保了管道安全运行，为保障国家能源安全做出了贡献。

### 六、履行企业公民责任，与利益相关方共享共赢

一是践行绿色发展，助推生态文明建设。神华黄骅港务有限责任公司明确建设绿色港口的目标，和港口建设单位中交第一航务工程局有限公司密切合作推进，共建绿色和谐港区。

二是投身产业扶贫，助力和谐社会建设。中国邮政集团公司辽宁省分公司从邮政客户的健康医疗需求入手，开展基于“互联网+邮政网”的爱心健康服务体系建设和实现社会效益与经济效益的双提升。

三是建立社会责任管理体系，将社会责任融入企业经营管理。中国铝业集团有限公司以“社会责任管理模块和负面清单”为核心，以社会责任国际标准ISO26000为框架，明确履责领域和履责主体。在责任竞争力、市场竞争力、品牌影响力方面取得了显著成效。

(本文根据邵宁在2019年全国企业管理创新大会上的讲话整理，有删节，未经本人审阅。)

## 2019年全国企业管理创新大会在京召开

(上接第一版)

王忠禹在题为《深入推进管理创新 加快企业高质量发展》的讲话中强调，管理是企业发展的永恒主题，企业只有科技和管理两手抓，通过科技创新提升企业硬实力，通过管理创新提升企业软实力，才能打造具有全球竞争力的世界一流企业。王忠禹指出，经过40多年的摸索、学习和创新，我国企业的管理水平大幅提升，与世界先进企业的差距日益缩小，涌现出了一大批具有世界影响力的企业和企业管理经验。中国企业联合会自上世纪90年代发布全国企业管理现代化创新成果以来，总结推广了邯钢“模拟市场核算，实行成本否决”、海尔“人单合一管理”、中广核“核电纵深安全管理”等一大批管理创新典型，对促进我国企业管理现代化起到了重要作用。当前，我国经济发展步入了高质量发展的新阶段，企业面临的宏观环境、国际形势、市场需求、技术条件等都发生了重要变化，但企业的管理还存在许多薄弱环节。新时代呼唤新管理。企业要从理念到思维、从组织到流程、从方式到



大会现场

手段、从领导到员工进行全面变革创新。要综合系统地加强管理，主动适应内外部环境变化、优化配置资源，探索基于大数据分析的精准管理，不断提升、持续创新。王忠禹希望广大企业以习近平新时

代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻落实党的十九大、十九届二中、三中全会和中央经济工作会议精神，大力弘扬优秀企业家精神，扎实推进管理创新，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。

邵宁在题为《迎难而上 实现企业高质量发展》的主旨发言中，结合学习政府工作报告，深入分析了当前我国经济社会发展的主基调及其对企业的挑战和要求，对新时期企业管理创新的重点和趋势进行了概括，表示第二十五届全国企业管理创新成果集中体现我国各类企业在抢抓互联网大数据智能化机遇、深入推进供给侧结构性改革、加强技术创新和研发、产融结合助推实业稳步发展、深化国际化经营与风险防范、履行企业公民责任等方面取得的成就。他希望广大企业依托不断改善的企业外部环境，扎扎实实做好自身的经营和管理，迎难而上，努力实现高质量发展。

全国企业管理创新大会自2003年起每年举行一届，是具有较大影响的全国性企业管理经验交流会议，得到了政府有关部门的大力支持和企业家、管理专家的积极参与，在总结和推广新时期我国企业管理创新经验、探讨企业改革和管理面临的突出问题、传播国内外先进管理理论和方法等方面发挥了重要作用。