

本期热词



划重点

提升国企核心竞争力
加快建设世界一流企业

□清华大学中国现代国有企业研究院
研究总监 周丽莎

创建世界一流企业相关政策沿革

党的十九大报告首次提出“培育具有全球竞争力的世界一流企业”。党的十九届五中全会进一步强调“加快建设世界一流企业”。2022年2月28日,中央全面深化改革委员会第二十四次会议审议通过《关于加快建设世界一流企业的指导意见》,为加快建设“产品卓越、品牌卓著、创新领先、治理现代”的世界一流企业提供了行动纲领。

党的二十大报告提出,要“推动国有资本和国有企业做强做优做大,提升企业核心竞争力”和“加快建设世界一流企业”。今年3月,国务院国资委对外发布《关于印发创建世界一流示范企业和专精特新示范企业名单的通知》,7家地方国企成为新一批创建世界一流示范企业,200家中央和地方国有企业入围创建世界一流专精特新示范企业名单。

4月21日,国务院国资委召开创建世界一流示范企业推进会,决定将中国电科、中国石化、中国海油、中国华能、中国一汽、中国远洋海运、中粮集团、招商局集团、华润集团、中国建材等10家央企和上海汽车、安徽海螺、深圳投控、潍柴控股、京东方、万华化学、宁波舟山港等7家地方国企纳入创建世界一流示范企业范围。

对标世界一流企业的逻辑框架

世界一流企业是在国际资源配置中占主导地位、引领全球行业技术发展、在全球产业发展中具有话语权和影响力的领军企业,在效率指标、效益指标、产品服务品质等方面的领先企业,在践行新发展理念、履行社会责任、拥有全球知名品牌形象等方面的典范企业。

落实新发展理念,构建新发展格局,推进国家治理体系和治理能力现代化的重大战略部署,对国企提升管理能力和水平提出了更高要求。目前,国企与世界一流企业相比,仍存在管理制度不完善、体系不健全、机制不完善、执行不到位等问题,一定程度影响了企业的发展质量和效益。要深入学习贯彻习近平总书记关于加快建设世界一流企业的重要指示精神,带头加快提升核心竞争力、增强核心功能,紧紧围绕增强科技创新力、产业控制力和安全支撑力的目标,国企应重点在提升科技创新能力、价值创造能力、公司治理能力、资源整合能力、品牌引领能力等5种能力上狠下功夫,实现以点带面、全面提升。

国企要通过对标世界一流企业,聚焦企业自身存在的突出问题,进一步加强管理体系和管理能力建设,尽快补齐短板和增强弱项,不断增强企业的竞争力、创新力、控制力、影响力和抗风险能力,促进国有资产保值增值,推动国有资本和国有企业做强做优做大。

一是强化企业创新主体,实现创新要素集聚。加快构建以企业为核心、推动市场导向作用充分发挥并深度融合产学研用的技术创新体系,有效汇聚创新资源

和要素,形成协同创新的强大合力。激发企业创新发展的内在动力,充分发挥在技术创新决策、研发投入、科研组织和成果转化应用方面的主体作用。持续完善科技创新容错机制、创新绩效评估机制,科研人才激励机制,鼓励薪酬分配向科研骨干人员倾斜,提高研发投入产出效率,营造良好创新环境,不断激发科技人员创新的激情和动力。

二是提升价值创造能力,推动企业高质量发展。将提升质量效益作为高质量发展的立足点,推动全员劳动生产率、净资产收益率、经济增加值率等达到全球同行业领先水平,不断提高资产回报水平。促进国有企业转变发展方式、质量效益显著提升,提升企业市场竞争力、科技创新力、产业引领力、品牌影响力和国际化水平。加快布局价值创造的新领域、新赛道,一手抓加快战略性新兴产业布局,一手抓加快传统产业转型升级,更好推进新型工业化。突出服务大局,积极对接区域重大战略和区域协调发展战略,巩固国企在关系国家安全和国民经济命脉重要行业领域的控制地位,提升对公共服务体系的保障能力,高质量参建“一带一路”,进一步强化战略支撑作用。

三是提升公司治理能力,实现高效驱动发展。完善中国特色现代企业治理机制,坚持“两个一以贯之”原则,建立中国特色现代企业制度,把加强党的领导和完善公司治理统一起来,把党的领导融入公司治理各环节,实现制度化、规范化、程序化,形成科学有效的公司治理机制。在战略决策、组织管控、精益运营、价值创造、科技创新、风险防控、人力资源、信息化水平等方面找差距、补短板,持续推动各个业务模块、单元有机战略协同,提升企业对优质资源要素的整合能力,全方位塑造企业竞争优势。

四是提升资源整合能力,打造优质产品服务。加强全球资源整合,充分利用不同区域比较优势,优化研发中心、生产基地和营销服务等布局,推动资本、技术、人才等要素全球化配置,有序打造面向全球的资源配置和生产服务网络。坚持“引进来”和“走出去”相结合,积极融入全球创新网络,在更大范围、更广领域、更高层次参与国际科技合作,有效整合利用海外创新资源。积极参与国际标准制定,在产业链价值链上不断向高端迈进,强化规模效应,实现优势互补,抓住全球产业链和国际经贸规则重构的机遇,在参与全球产业链重构中提升合规竞争力。

五是提升品牌引领能力,完善品牌建设机制。企业品牌影响力是建设世界一流企业的持续优势,体现了企业的客户管理能力。世界一流企业大多具有全球化经营理念,以全球性战略思维制定发展战略、谋划企业发展,能够实现资本、人力资源等核心资源在全球范围内的优化配置,在全球范围进行经营和布局,形成全球价值链。国企要塑造品牌形象和文化内涵,提高品牌影响力和市场美誉度,积累放大品牌效应。塑造积极履行社会责任的企业形象,将履行社会责任纳入企业发展整体战略,融入企业运营,牢固树立绿色发展理念,高度重视环境保护和资源节约,努力实现企业经济效益和社会效益相统一,在世界范围内拥有良好的品牌形象和社会影响力。



党的二十大报告提出,要“推动国有资本和国有企业做强做优做大,提升企业核心竞争力”和“加快建设世界一流企业”。4月21日,国务院国资委举行国有企业创建世界一流示范企业推进会,将10家央企和7家地方国企纳入创建世界一流示范企业范围,进一步巩固深化示范创建工作。自2011年国务院国资委启动建设世界一流企业以来,相关工作不断深入推进,新的政策部署密集推出,均对国企建设世界一流企业提出了具体要求,世界一流企业建设呈现加速趋势。本期,我们对“对标世界一流企业”进行专题解读。

发力点

对标对表 追求卓越

□王维

当前,各央企与各地国资委积极行动,以专项工作文件或行动方案等方式落实对标世界一流管理提升行动部署。

建设世界一流企业与中国邮政的发展战略高度契合。中国邮政的战略目标是成为行业“国家队”。在实现这一目标的过程中,中国邮政一直在金融、快递等领域不断加快业务转型,不断对标、补足短板;用“三个视角”“三大规律”方法论,开展端到端、全流程、各环节、全要素对标对表,力争实现“产品卓越”,实现业务高质量发展;提升品牌实力,加强一体化品牌管理,提升邮政品牌影响力,实现“品牌卓著”;加强科技创新体系建设,强化战略科技力量,健全科技创新机制,奋力建设数字邮政,力争实现“创新领先”;全面深化改革,加快构建高标准市场化体系,切实推进中国邮政治理体系和治理能力现代化,努力实现“治理现代”。

近日,为加快建设世界一流企业,国务院国资委组织央企和地方国资委同步开展创建世界一流示范企业和专精特新示范企业“双示范”行动。要求示范企业在重要领域和关键环节上具有独特的差异化优势,突出专业能力、专业优势,切实做到专而美、专而优、专而强。这对国企建设世界一流企业又提出了更高的要求。世界一流专业领军示范企业是深耕细分领域、引领行业创新的有生力量,要做到“专业突出、创新驱动、管理精益、特色明显”。

一直以来,中国邮政深耕农村市场、具有责任担当的行业“国家队”的形象深入人心。集团公司党组书记、董事长刘爱力提出,要充分认识到,将央企打造成为世界一流企业,是党的意志,是国家的战略。国有企业特别是中央管理企业,在关系国家安全和国民经济命脉的主要行业和关键领域占据支配地位,是国民经济的重要支柱。党中央对央企有着明确的战略要求和功能定位,中国邮政要准确认识、把握和担负起党中央赋予中国邮政的功能定位。中国邮政建设世界一流企业既是服务国家战略的需要,也是实现自身突破与发展的必然要求。因此,响应当前党中央对于央企更高的要求,中国邮政也要更进一步加快建设世界一流企业的步伐。

世界一流企业多以生态战略进行业务布局,各项业务之间相辅相成、相互促进,既强化了对单项业务的渗透,又实现了业务系统的整体稳固。当前,中国邮政已经从传统邮政企业发展成为履行普遍服务和特殊服务义务,经营邮政基础性业务、金融业务、快递物流业务和电子商务的多业态融合的现代企业集团。虽然在收入规模方面与世界一流企业的差距不断缩小,但在高质量发展方面仍有待提升。在普遍服务方面,可重点对标日本邮政,不断丰富普遍服务新内涵,推动传统业务创新升级,叠加新兴业务协同发展。在寄递业务方面,可重点对标UPS、DHL、FedEx等快递物流企业,不断提升业务竞争力,打造自主可控的国际快递物流体系。在金融业务方面,要做好“三农”、城乡居民和中小企业的服务工作,对标世界一流银行,不断提升自身能力。

具体从建设世界一流企业的8个关键管理提升要素来看。

在战略管理方面,世界一流企业发展战略能较好切合发展环境变化与行业发展趋势,战略执行度较高,有效保障企业长效高质的发展。如DHL推行“2025战略”,以平衡计分卡为全面测量框架;FedEx具备明确的战略路径,依靠收购和合作成为国际速递集团,业务构成较为多元化。中国邮政应继续完善一体化战略管理体系,提高战略规划科学性和敏捷性,加速业务转型和多元化发展。

在组织管理方面,世界一流企业以战略型管控模式为主,总部把控战略和协同,业务板块专业化运营。如IBM集团,其矩阵式组织结构不断变革,实现高效运作,在保证总部运行专业化的同时,促进各地域运行综合化。中国邮政应不断推进治理能力现代化,优化集团管控模式,打造跟随企业战略的高效组织架构,加强组织文化建设。

在运营管理方面,世界一流企业内部构建了完善的精细化管理体系,应用ISO质量管理体系和六西格玛、数字化等精细化管理方法,持续提升运营质效。如DHL运用六西格玛开展精细化管理,并不断运用数字技术促进管控精细化。中国邮政应进一步完善集团数字化决策机制,建立一体化数字化管理体系,通过信息化、数字化技术完善运

营体系,提升运营质效。

在财务管理方面,世界一流企业大都建立清晰的核算体系,及时了解下属企业的经营情况,提高财务活动实时监控的能力,以实现集团财务、业务流程管理一体化。如日本邮政对其集团三大业务分设会计,实行独立核算;德国邮政实现集团公司和专业公司财务两级集中管理。中国邮政应加速构建一体化的财务管控体系,加大资金资产管控力度,深入实践业财融合,不断提升财务创造价值的能力。

在科技管理方面,世界一流企业对行业科技发展趋势有着深刻的研究与把握,能更好适应技术更替,提早布局发展。如DHL拥有两大科研创新中心,以创新为动力长期保持行业市场领先地位。中国邮政要牢牢把握科技机遇,强化战略科技力量,健全科技创新机制,加快形成业务需求驱动科技创新、科技创新引领业务变革的闭环体系。

在风险管理方面,世界一流企业拥有完善的内部审计体系、供应链风险管理体系和数据安全与隐私管理以及科学的合规管理。如GE公司,通过CO-SO五要素(控制环境、风险评估、内控活动、信息与沟通、监督)进行内部控制,并建立了完善的安全管理体系。中国邮政应进一步建立健全法律合规职能与合规审计制度,尤其在企业改革重要领域和关键环节加强内控管理。

在人力资源方面,世界一流企业在人才规划、人才培养、薪酬福利方面都拥有较为完备的机制。如GE公司拥有完善的人力资源管理流程和先进的管理工具。中国邮政应持续优化人力资源管理体系,健全优化薪酬福利体系,完善培训赋能支撑保障机制,提高人力资源对企业战略目标的支撑作用。

在信息化管理方面,世界一流企业发挥信息化驱动引领作用,以信息化管理的顶层设计支撑集团整体发展。如DHL在“2025战略”目标中明确将数字化作为企业战略,从而提高用户、雇员的体验,同时提升运营成效。中国邮政应加强落实信息化规划,持续推进先进自动化技术研究与应用,实现邮政关键基础设施安全可控。

(作者单位:集团公司邮政研究中心)

