

国企数字化智能化战略转型打造新质生产力

■ 张晓波

在全球数字化、智能化的浪潮下，国有企业作为国家经济发展的重要支柱和战略支撑，正面临着前所未有的挑战与机遇。为抓住机遇，迎接挑战，国企需积极推进数字化、智能化战略转型升级，打造新质生产力，为国民经济持续健康发展注入新的活力。

国企数字化智能化转型的战略意义

企业数字化智能化转型正逐渐成为打造新质生产力的核心因素之一，具体表现为以下方面：

一是数字化是国企战略转型升级的基石。数字化是指利用数字技术，将现实世界的信息转化为计算机能够处理的数字信息。企业进行数字化战略转型，意味着要在产品设计、生产、销售等各个环节广泛应用数字技术，提高生产效率，降低成本，提升竞争力。通过大数据分析，企业可以更加准确地了解市场需求，为产品研发提供有力支持。同时，数字化技术还可以帮助企业实现生产过程的自动化和智能化，减少人力成本，提高产品质量。

二是智能化是国企战略转型升级的引擎。在数字化的基础上，国企进一步引入人工智能、机器学习等先进技术，实现生产和管理的智能化。智能化不仅能够大幅提高生产效率，降低人力成本，还能够助力企业实现创新驱动发展。如通过人工智能技术，企业可以自主研发智能机器人，替代人工完成高强度、高风险的工作，保障员工安全；同时，智能机器人还能够提高生产精度和效率，为企业创造更大的价值。

三是数字化智能化是打造新质生产力的关键。国企通过数字化智能化战略转型升级，不仅可提升传统核心主业的生产效率和竞争力，更可培育打造新质生产力，推动产业链、供应链的战略转

型发展和升级。国企通过数字化智能化战略转型升级，可实现对生产运营流程的精准控制，提高资源利用效率，减少企业价值链、供应链环节的成本。同时，数字化智能化转型还有助于国企降低全过程经营管理成本，提高生产效率和产品品质，为国企在激烈的市场竞争中赢得优势。

打造新质生产力的关键措施

一是通过制定数字化智能化转型战略规划打造新质生产力。国企需要根据自身的实际情况和市场环境，制定科学的数字化智能化发展战略规划。在企业战略层面，明确企业的发展目标、发展路径和打造新质生产力的重点方面。

二是通过技术创新和管理创新打造新质生产力。国企通过以数字化智能化为基础的技术创新和管理创新，不仅可以突破经营管理效能边界，还可以提高生产要素资源利用效率。通过数字化战略层面的转型升级，国企可以引入先进的生产技术和管理理念，提高资源利用效率，实现资源的优化配置。管理创新和组织变革是实现新质生产力的重要手段，国企需要引进先进的管理理念和方法，优化管理流程，提高管理效率；同时还需要推动组织变革，打破传统的组织模式，建立更加灵活、高效的组织结构。

例如，某大型物流国企的数字化智能化转型实践。该企业通过物流物联网技术创新，实现物流供应链系统的实时监控和智能维护，大大提高了物流效率和设备使用寿命；同时，企业还积极推广绿色生产理念，通过优化物流供应链流程并引入环保技术，有效降低了能耗排放和环境污染。企业还积极推动智能化物流管理。通过与上下游供应商、客户等合作伙伴建立紧密的合作关系，共同打造高效的物流生态系统；通过数据的共享和协同作业，更好地了解供应链

“

国企数字化智能化转型不仅是对数字化智能化科技的工具层面应用，更是对企业商业模式的全面升级和重塑，可更好地打造出新质生产力，推动产业链的高质量发展和升级。

上各个环节，优化了物流路径和库存管理，降低了库存成本和运输成本。此外，企业还积极探索物联网技术在物流管理中的更多应用场景，研发基于物联网技术的智能仓储系统，通过自动化设备和算法优化货物的存储和取货流程，进一步提高物流仓库的作业效率。同时，企业在探索利用物联网技术实现货物的追踪和溯源，来提高物流过程的透明度和可信度。

三是通过产业结构的优化升级打造新质生产力。国企在国家经济发展中占据重要地位，对于整个国家的产业结构调整具有重要意义。通过数字化战略层

面的转型升级，国企可以引导产业发展方向，推动产业结构的优化升级，为国家经济发展注入新的动力。

以能源电力产业为例。某大型能源电力国企在能源电力产业关键领域中，通过产业结构的优化升级，为发展新质生产力提供了有力的支撑。

首先，该企业通过引入先进技术和设备，实现了生产流程的自动化和智能化。这种技术创新不仅提高了生产效率和产品质量，还降低了能源消耗和环境污染。其次，该企业还注重能源产业链的整合和优化，积极开拓新能源领域，大力发展风能、太阳能等可再生能源，进一步优化了能源结构，为实现绿色、低碳的发展目标奠定了坚实基础。该企业通过与上下游企业的紧密合作，形成了完整的产业链条，提高了整体竞争力和抗风险能力。这些实践案例不仅证明了数字化智能战略转型升级的可行性，也为其他国企提供了宝贵的标杆借鉴。

四是通过商业模式的全面升级和重塑打造新质生产力。国企数字化智能化转型不仅是对数字化智能化科技的工具层面应用，更是对企业商业模式的全面升级和重塑，可更好地打造出新质生产力，推动产业链的高质量发展和升级。

以德国“工业4.0”战略转型为例。德国“工业4.0”战略凭借其前瞻性和创新性，成为引领全球工业制造业转型的标杆典范。德国政府于2011年提出了“工业4.0”战略，旨在通过充分利用信息物理系统（CPS）和网络技术，实现工业制造业的数字化、智能化转型。该战略强调工业制造业与信息技术的深度融合，通过数据驱动的生产方式，提高生产效率和产品质量，降低能耗和排放，从而实现可持续发展。从实际效果来看，德国“工业4.0”战略的实施取得了显著成效。据统计，德国工业制造业的生产效率在过去几年中得到了大幅提升，产品质量也得到了显著提高。同时，德国企

业在全球市场的竞争力也得到了进一步提升，很多企业成为全球高端工业制造业的重要引领者。

国企打造新质生产力需注意的重点

目前，许多国企已经开始了数字化、智能化的战略转型升级实践，并取得相当的成果。国企通过数字化、智能化战略转型打造新质生产力，应需关注以下几个重点：

一是加大数字化智能化创新要素投入。国企应加大对核心技术研发的投入，掌握更多的自主知识产权，继续加大投入力度，积极引入先进技术和管理理念，不断提升自身的竞争力和可持续发展能力，为数字化转型提供有力支撑。通过自主研发和技术创新，国企可以在数字化转型过程中占据主导地位，更好地应对外部挑战。通过设立企业创新基金、开展创新竞赛等方式，激发员工的创新潜能，让创新成为企业发展的不竭动力。

二是数字化智能化转型人才梯队培养。国企需要培养一支具备数字化、智能化战略转型所需技能的员工队伍，提高员工的综合素质和创新能力。为此，可以加强与高校、科研机构等合作，引进和培育优秀人才，推动数字化、智能化转型升级。

三是培育与新质生产力相适应的企业文化。培育具有创新、开放、包容等特质的企业文化，是推动国企数字化、智能化转型的重要保障。国企应培育具有创新、开放、包容等特质的企业文化，激发员工的创新潜能，推动企业的数字化、智能化转型。国企要鼓励员工敢于尝试、勇于创新，为员工提供宽松的创新文化环境，允许失败，容忍错误。E

（作者系北京求是联合管理咨询有限责任公司咨询总监兼企业发展研究院副院长）

陕西省以改为“刀” 塑造新国企

近日，西安煤矿机械有限公司自主研发的国内首台450米超长工作面智能化采煤机在400米深的矿井下以每分钟10米的速度向前行驶。与此同时，66个采煤刀头同时转动，一天开采量高达46万吨。这是陕西省国企建设现代化产业体系、构建新发展格局的一个缩影。

今年是深入实施国企改革深化提升行动承上启下的关键一年，陕西省国资委要求省属企业把改革内容分解成具体任务，及时解决改革过程中的问题，确保全省国企改革深化提升行动各项任务有序推进、见到实效。

细分改革任务全力攻坚

2023年10月，陕西印发《陕西省国企改革深化提升行动实施方案（2023—2025年）》，明确今后3年陕西省国企改革的任务书、时间表、路线图，标志着新一轮国企改革正式启动。《实施方案》明确今年完成改革深化提升行动任务的70%。

延长石油印发提升行动工作方案及工作台账，确定了8个方面、27项改革任务、69项具体措施，形成九大类37项改革措施。陕建控股集团已根据工作台账分解了70项改革任务。其中，治理提升、专项任务、安全发展等改革任务全部启动，科技创新、战略性新兴产业布局等方面取得明显成效。陕煤集团下属各级企业召开专题动员部署会，迅速建立上下联动、业务协同的改

革体系。陕西电子信息集团改革深化提升行动整体任务完成率达到32.39%，并指导21户二级企业制定了工作台账，明确改革目标、工作措施、完成时限等。陕西交控建立国企改革工作台账94项，形成改革项目、制度、预期标志性成果“三个清单”，确保改革任务全面覆盖，并推动改革重要指标纳入年度目标考核。法士特成立以集团党委书记、董事长为组长的工作领导小组，整体谋划、统筹推进实施方案落实工作，同时成立工作小组定期跟进完成情况。陕药集团要求到2024年年底完成50项国企改革深化提升行动重点任务，进度达到总任务的75%。陕西外经贸集团建立了分管领导牵头的国企改革深化提升行动重点难点问题部门工作协调机制，截至2024年一季度末，已完成改革任务19项，占全部改革任务的33.93%。

把科技创新放在首位

新一轮国企改革启动后，陕西省国资委加大对企业发展和新产业培育的考核力度，并分别从科技创新投入、平台建设、成果产出、创新影响力、人才引培5个方面设置30余项考核指标。

陕汽控股不断在海外市场实现突破，离不开科技创新带来的产品优势。去年，陕汽控股集团48个核心技术攻关跨部门协作团队，围绕产品技术、制造工艺、信息技术、产业化零部件等领域进行技术攻关。目前，自动驾驶、固态

底盘等40余项关键技术落地应用。陕西有色金属集团进一步健全创新体系，完善创新激励机制，重奖激励科技创新，加大奖励激励力度，提升创新动力和活力，同时设立陕西有色金属战略性新兴产业创新中心、联创科技钼产业创新中心、钛产业创新中心等11个产业创新中心，大力推进科技攻关。2023年底，秦创原·秦川集团高档工业母机创新基地（一期）在西咸新区沣西新城建成，秦川中央研究院、秦川精密装备公司等在此落户。秦川集团通过打造研发创新高地、人才聚集高地、科研成果转化与产业化基地，进一步推动高端数控机床及其关键功能部件产业化、智能制造及系统集成产业化。作为陕西工业母机龙头企业，2023年，秦川机床聚焦关键核心技术创新，攻克了高精高效磨齿机主轴数字化装配、车铣中心热变形误差补偿等25项关键核心技术。

新一轮国企改革启动后，省属企业成为培育新兴产业的“急行军”。

在位于商洛化工产业园的陕西延长石油集团氟硅化工有限公司厂区，闻不到一丝化工品的味道。该公司的电子级氢氟酸主要用于光伏硅片表面清洗、制绒等流程。该公司为实现原料自给和降本增效，正在加快矿山开发，初步形成采矿、选矿、氟化工精细化学品生产全链条。2023年，陕煤集团新兴产业投资822.6亿元，占投资总额的32.93%，高于省属企业平均20个百分点。陕投集团依

托秦创原创新驱动平台，聚焦现代能源、大数据、生物医药、半导体、国防工业等新赛道培育一批战略性新兴产业集群。陕西电子信息集团紧抓国家信创工程和大规模设备更新机遇，加快构建以“盘古计算机·鲲鹏服务器”为算力底座的先进计算产业生态，打造西北地区规模最大的计算产业基地。陕建控股集团在做强做优主业的基础上，不断加强新能源、节能环保等战略性新兴产业领域的布局发展，重点开拓光伏、风能、氢能、生物质能、工业固体废物、城乡生活垃圾综合利用、水资源循环利用与节水等生态环境及资源循环利用等市场。

一季度，陕西省属企业在新材料、新能源、新一代信息技术等新兴产业投资额达242亿元。

深化经营机制 激发企业活力

劳动、人事、分配，三项制度改革是国企改革的“硬骨头”。截至目前，省属企业管理人员末等调整和不胜任退出631人，占管理人员总人数的3.39%，搬走了“铁交椅”，让管理人员能上能下。

新一轮国企改革重在深化提升，将进一步健全市场化薪酬制度，加大收入分配向核心关键人才和一线苦脏险累岗位倾斜力度，推动监管企业真正按市场化机制运营。

“分配制度改革里的薪酬差异化改革后，大家干事创业的热情高了，主动担当、积极作为的意识不断增强，设

备运转异常和跑冒滴漏问题总能及时发现。”陕西延长石油（集团）有限责任公司延安石油化工厂联合三车间相关负责人介绍。2023年以来，陕投集团下属48家企业依据绩效考核结果末等调整和不胜任退出累计89人，占比达到4.17%。

此外，该集团构建了系统分级分类的全员绩效考核评价体系，全面建立“按业绩贡献决定薪酬”的分配机制。陕药集团实施全层级全资控股企业经理层成员任期制和契约化管理、全员绩效考核，员工公开招聘比例达到100%，干部员工积极性、活力不断增强，上下精神面貌焕然一新。

在新一轮国企改革中，省属企业要建立起管理、技术、技能为主的多序列岗位管理体系，实现“身份管理”向“岗位管理”转变。

陕汽控股推行工资与企业经营目标挂钩，一岗一薪、易岗易薪，破除平均主义、“高水平大锅饭”，充分体现绩效激励约束效果，提高内部薪酬公平性。该公司将薪酬待遇向公司紧缺的高精尖技术人才及一线高技能人才倾斜。在同类别岗位上，骨干员工薪酬收入远高于本岗位平均薪酬。陕煤集团进一步加大收入分配向关键岗位骨干人才和一线员工倾斜力度，煤炭生产企业一二三线员工收入比例逐步调整到2.5:1.5:1。E

（文章来源：陕西省国资委）