



分享管理经验  
促进新旧动能转换  
东岳集团董事长  
张建宏



近年来,东岳集团多次组织团队到台塑、宝钢、杜邦、江森自控、华为、镇海炼化、九江石化等企业走访调研,学习他们的智能化管理方式,并将他们的管理经验精髓与自身实际相结合,进行了企业管理上的大革命,形成了自己的管理特色,培育了新的竞争优势。

在成立30周年之际,东岳汇总他们的实践经验,编写出版了《管理的革命》一书,并于6月30日在淄博举行首发新闻发布。社会各界人士以新书出版为契机,探讨东岳创新经验,共话探讨企业管理方式创新。本版摘取部分观点,以飨读者。

# 在颠覆与重塑中前行

## ——业界共话东岳管理创新及新书《管理的革命》

### 管理是企业永恒的主题

淄博市委常委、常务副市长 杨洪涛

这本书对于企业管理来说非常重要,因为我们正处在新旧动能转换的重要时期。

我们也在反思,除了装备、技术、配置需要提升和创新外,我们还有一个最大短板,就是管理。相对于技术和设备,管理更落后。我们现在迫切需要技术和设备硬实力的提升和管理软实力的提升。张建宏和团队所进行的改革,是淄博企业新旧动能转化、淄博企业转型升级的一个重要成果,一个重要的里程碑。这几年东岳不断学习,台塑等国

内外先进企业的经验在东岳落地生根,这反映了以东岳为代表的淄博企业在转型升级中的探索和革命。

管理是企业永恒的主题。当前全国上下齐心协力推进新旧动能转换,在这个征程中,企业是主体,管理是关键。管理就是组织动员能力。政府部门的管理就是坚持问题导向。我们把问题一个一个解决,企业就做好了,要发展现代产业的新技术、新模式,推进产业的智慧化,智慧的产业化。

### 信息化带来管理革命

国家两化融合试验区专家组成员  
中国石油和化学工业联合会两化融合首席专家 张志樵

在以互联网为代表的新一代信息技术大潮席卷而来之际,东岳人站在风口浪尖,乘风破浪。东岳从组织模式、运行模式、管理模式、技术模式等诸多维度,进行了为期3年的系统、全面管理变革大学习、大研究、大实践,借以铸造东岳文化灵魂,凝聚东岳文化精髓,由变化,到变革,再到颠覆性的管理革命。一个装置自动化,运行智能化,管理信息化,决策高效化的东岳集团一定会展现在世人面前。

张建宏领导的管理团队

高瞻远瞩,运筹帷幄,以学台塑为起点,集思广益、博采众长,提出了“两个替代”“智能制造”战略新引擎,把对标学习台塑生产系统管理信息化、对标学习宝钢能源信息化管控、对标学习杜邦本质安全、对标学习华为科技创新、对标学习江森自控大型设备自动化作为战略落地的具体措施,经过3年努力,东岳借助信息化的技术手段,实现了颠覆性的管理革命,培育出了新的竞争优势,为未来发展奠定了更加坚实的基础。

### 管理创新是一门科学

中国化工企业管理协会会长 王述纲

东岳集团不仅在氟硅产业方面掌握了大量自主知识产权,而且在全氟离子膜100%国产化方面打破了美国、日本的垄断,使我国成为全球第3个拥有氯碱离子膜核心技术和生产能力的国家。引领技术创新,带动企业发展,这是我对东岳最深刻的印象。

目前,我国化学工业发展正处于可以大有作为的重要战略机遇期,同时也面临诸多矛盾叠加,风险隐患增多的严峻挑战。“十三五”期间,中国化工大企业将呈现五个运行

特点:一是大企业时代将推动新一轮的并购重组;二是大企业时代必将加快企业国际竞争步伐;三是大企业时代催生商业模式创新;四是大企业时代将改变企业跨行业、跨产业发展的基本格局;五是大型企业时代将加快国有企业混合所有制改革的推进。《管理的革命》,以国际先进典型与自身管理经验的总结,给中国化工企业管理协会推广新的管理理念提供了很好的范例。我认为,这本书值得有志于管理创新的企业家们认真一读。

### 天下没有不可能的事

台塑集团台塑科技网总经理 蓝伟成

东岳集团把近三年来所有改革的东西全部汇总出来,这非常难得。这与当初台塑集团有许多相似之处。

对于东岳集团和新书,有几点感受。第一个为什么叫《管理的革命》?企业只要是有任何流程、行为的改变其实就是一场革命,需要领导支持。就如东岳集团之所以能够实现管理革命的成功,得力于领导层对学台塑的大力推动。让人记忆深刻的东岳集团王维东总裁倡导的学台塑落地大比武,书里总结了十大案例,

每个案例的来龙去脉清楚明白,这也是对知识的一种管理,把这些总结出来后,东岳的实力会越来越强。第二是优秀的管理和推进团队。如李玉文副总裁带领的总管理处团队,人数不多,但非常有执行力,只有有效的管理团队,才能把领导层需要推动的东西落地。第三东岳学台塑,学华为,学宝钢,学杜邦等企业优秀管理要沉静下来,要分清哪些东西能够为我所用,哪些要点适合学习,并进行消化和吸收,把好东西用在自己身上。

### 东岳的革命与改善

《细节决定成败》作者 汪中求

这本书包含着一种从头到脚的改变、整体的改变,甚至包含着颠覆式的改变,它是一种完整的破旧立新。一是思路转变,路线转变。东岳在很多方面发生了思路上的转变,比如说设备以合并独立项的方式进行整合、采购集中管理、监控集中实现信息化,还有过去课程式的从工厂到车间到工段、班组,现在把一个工厂看成一个车间。真正的革命首先是思路的变化;二是锐意破旧更上一层楼。在行业发展经济下行压力较大时,东岳

仍未停止过对先进企业的对标和学习,特别是向工业4.0迈进,建设智能化管控中心;三是企业管理一定要重视人、事、物。未来企业的设备、设施、装备、配置才是质量和效益的保证。东岳人认识到了这一点,因此在信息化、自动化、集群化上做了很大的努力;四是东岳非常明智地提出了管理是控制异常而不是控制正常;五是东岳打破了过去三步一岗、五步一哨的原始管理模式,真正走进了以现在手段实现管理异常的模式。

### 会当凌绝顶

中国作家协会会员、中国改革与发展研究会高级研究员 叶建华

人们常说,科技和管理是企业发展的双翼,只有双翼协力奋进,企业才能稳健快速发展。东岳在推进技术进步的同时,不断追求管理革命,尤其以下三点弥足珍贵。

一是“对世界保持敏感性知难行易”的理念。张建宏30年来始终处于警觉的状态,不是到了企业生存困难时才开始管理革命,而是在发展良好的背景下主动推进管理革命;二是虚心学习的品质。为了推进管理革命,张建宏带领东岳集团管理团队历时几年,深入

台塑、华为、宝钢、江森等企业学习取经,足迹遍及大半个中国,广泛听取专家意见,引进先进管理理念与模式,找到了对标学习的目标、方向、方法和路径。他们采得百花酿成蜜,在东岳集团实施后,取得组织架构调整、运行模式改革、管理方法改进、人力资源优化、信息化自动化提升、安全水平和员工环境改善的革命成果,带来了运行顺畅、减员增效的显著成效;最后,便是东岳集团对天下英才为我使用而展现出的博大胸怀。

东岳集团历经三十年的发展,在我们的产业链建设、自主创新和产品创新方面取得了丰硕成果的同时,我们借三十年之际,对东岳三十年所走过的创新之路、管理之路,特别是近几年为应对经济下行,找到一条适合我们发展的新路径——对标学习台塑集团。通过三年持续对标学习,并充分借鉴宝钢、华为、杜邦、江森、中石化等世界先进企业的管理之长,我们形成了自己的管理特色。《管理的革命》这本书,是我们用实践写出来的。

我们从2013年开始对标学习台塑。从2012年经济下行以来,我们感受到压力。我们通过优选对比,最终找到了台塑集团这么一个鲜活的、能学可学的典型。台塑集团是王永庆老先生创建的、具有中国传统文化底蕴的,并且吸取了欧美和日本的现代企业管理精华。台塑的管理是中西方文化融合的伟大且成功的实践。

最初了解台塑,是我们去过台塑的同志说:台塑的烟囱是白的,水沟是干的。我不相信:一个石化企业,怎么可以做到这一点?我带着些疑虑,认真解读《筌路蓝缕》这本书,并且借2014年在台湾召开产业链客户年会之际,深入走进了台塑集团,所听、所见令我们震撼。在与其对比了人均指标、技术指标、财务指标后发现,我们东岳差距很大。我们感觉到台塑企业和东岳集团文化相通、产业相近,因此台塑集团就是我们应对经济下行,接受产业升级挑战,实现自我革命一个最好的样板。

2014年,2015年,2016年三年走过来,我们持续地对标学习台塑。学习台塑,给我们带来了翻天覆地的、脱胎换骨的变化。除了人力资源优化了近三分之一外,智能化、信息化得到了极大的提升。学台塑是一次思想的大解放、大碰撞、大激荡,现在我们的5200余名员工都已经接受了管控异常、究根问底的新型管理模式,我们总结整理了学习台塑的10大案例。

我们已经深深的感觉到学台塑自动化带来的冲击。通过学台塑,通过智能化管控,我们知道了什么是“治大国如烹小鲜”。我们今天能够推出《管理的革命》这本书,主要是我们愿意跟各位领导和专家汇报、分享我们学习台塑的管理经验,也愿为我国石油化学工业、氟硅行业以及我们本地的企业提供我们的一点探讨和体会。

东岳管理的革命是颠覆式的,东岳已经迈出了一步,但东岳永远在路上!