

在互联网变革浪潮中,海尔吸引“聪明人”的方式便是将企业转型为平台化组织,让全球一流资源和人才可以无障碍进入这一平台。

全国企业管理创新成果揭晓 海尔模式获一等奖

林刚 曹洋

近日,第二十一届全国企业管理现代化创新成果评审工作揭晓,全国审委会会议最终确定了“国家级企业管理现代化创新成果”29 项一等奖。其中,海尔集团申报的《网络化战略下按单聚散的人力资源管理》成果荣获一等奖。

据了解,此次评审活动由中国企业联合会、国务院国资委企业改革局、工业和信息化部产业政策司和中小企业司共同主办,由全国企业管理现代化创新成果审定委员会组织开展,旨在推动实施创新驱动发展战略,促进企业管理创新。

开放人力体系提升创新效率

美国太阳公司创始人比尔·乔伊(Bill Joy)提出了著名的乔伊法则,那就是“那些最聪明的人都在给别人打工。”在互联网时代,颠覆与变革的节奏不断加快,如何让“最聪明的人”变成企业的竞争力成为所有企业面临的考验。

在互联网变革浪潮中,海尔吸引“聪明人”的方式便是将企业转型为平台化组织,让全球一流资源和人才可以无障碍进入这一平台。为了实现这一转变,海尔主动创新探索“人单合一双赢模式”:“人”是员工;“单”不是狭义的订单,而是用户资源,员工有权根据市场变化自主决策,依据为用户创造的价值决定自己的收入。

在推进人单合一双赢模式过程中,海尔宣布进入网络化发展战略阶段,推动企业向



平台型企业转型,将企业组织扁平化为动态的网状组织,孵化出一个个自主创业的小微团队。这些小微团队拥有自主决策权、自主用人权和自主分配权,可以完全根据团队发展开放地整合全球资源,大大提升了创新效率。以去年 12 月底上线的巨商汇平台为例,该平台汇集了众多小微团队,这些团队根据自身发展需要整合人力资源。在开放的人力资源平台上,众多互联网领域的人才纷纷进入,所有的小微以及开放进入的人才都直接面对市场,按单聚散,形成了开放的自演化体系。在按单聚散体系下,巨商汇取得了良好的发展成果:最早其将 1 月份的发展目标定为 1 亿元,但实际却完成了 8 亿元。

开放的人力资源体系也让海尔在技术创新上取得了突破。数据显示,海尔现有研发接口人 1150 多名,接进全球 5 万多名有研发资源的人员。通过整合全球一流资源,海尔创新推出了空气魔方、天樽空调、智胜冰箱、免清洗洗衣机等引领行业发展趋势的产品。

开放创业平台吸引全球创客

2014 年,海尔集团将战略推进的主题的颠覆为“企业平台化、员工创客化、用户个性化”,从原来封闭的组织变成开放的生态圈,整合全球的资源来完成目标,演变为一个可以自循环的开放生态圈。一方面,员工从原来

的命令执行者转型为创业者,进而颠覆发展为创客小微,另一方面,通过搭建开放的创业创新平台,全球创客都可以利用海尔创业平台上的资源进行创业。

在开放的创业平台之上,聚合的是全球的创客资源,而这些创客在利用海尔生态圈资源的同时,也成为海尔开放人力资源体系的重要组成。这些创客组成的小微都拥有“三权”,他们可以根据自身的需求整合人力资源,不仅有效带动了社会创业氛围,同时也最大化地激发了人们的创业热情。

周强是海尔创业平台上涌现出的一个车小微,只用了 1 年多的时间他便从一个服务兵发展成为拥有四辆车、十个人的公司小老板。用周强自己的话说,在海尔这个平台,车小微通过手机抢单,只要让用户满意了,抢的单就多,“给我最大的感受和吸引力就是在这里我能够掌握自己的命运。”目前他正在为从车小微转型移动电商做准备,并期待在海尔创业平台上做出更大的成绩。

目前在海尔的创业平台上,共有 9 万个像周强一样的车小微,每个车小微都有两个人,这就带来了 18 万个就业机会。毫无疑问的是,海尔创业平台的资源为创客们提供了创业的平台,而这一平台吸引着全球创客的进入。截至 2014 年 12 月,海尔创业平台上共有 212 个小微。

活动评审委员会认为,此次发布的创新成果名单体现了我国当前企业管理现代化的发展趋势,不仅显著提高了成果创造企业的经营管理水平和市场竞争能力,也为其他企业提供了可供借鉴的成功经验,为我国企业管理科学研究与教学提供了现实案例。

国家电网：管理创新实现新跨越

杨庆立

国家电网公司作为关系国家能源安全和国民经济命脉的重要国有骨干企业,承担着加快企业变革创新,着力构建现代企业管理体系机制的责任使命。从国家电网公司创新发展的历程来看,“一强三优”现代公司战略目标和“两个一流”发展愿景贯穿了管理创新的整个实践过程。“三集五大”管理变革是沿着这一主线,在完成渐进性管理创新积累基础上,进一步深化公司发展方式转变,解决深层次矛盾和问题,以顶层设计方式再造公司管理体系、提高公司治理能力的根本性变革。

电网管理更上层楼

集约化管理是现代企业集团提高效率与效益的基本取向。“三集五大”体系建设推动了各类资源在集团整体范围内的优化配置。在战略层面,资源配置与战略规划相匹配,科学投放资源,服务于公司总体战略,加强集中管控,增强了公司战略实施能力;在业务层面,资源配置通过综合计划、预算管控,与五大业务的发展与运作相协调。

通过“三集五大”体系建设,电网运行、检修业务在层级间再整合、专业间的调整和融合,降低了电网运行成本,提高工作效率和安全水平,强化了驾驭大电网的调度控制能力与应急抢修能力。

国网北京电力成立了国内首家电缆网监控平台,对电缆及隧道安装并盖监控、光纤测温、油压监控等多项监控设施,实现对电缆本体、隧道运行状态的实时监控。

风险管理防患未然

在企业的发展过程中,每一个决策、每一场博弈都会有风险。正因为风险无处不在,所以西方经济学里讲的多是如何管理风险,而不是杜绝风险。

“三集五大”体系建设,一方面通过管理权上移,有效减少了风险点,另一方面,也使得风险管理责任集中、上移。针对新体系的这一特点,公司加强全面风险管理,各专业体系也都将风险防范和关键环节管控,作为专业体系的重要内容,融入业务流程和“五位一体”机制建设。面对公司“三集五大”业务变化后遇到的新形势、新格局、新挑战,国网青海电力在案件管理工作中通过创新工作机制,在降低纠纷案件数量、维护公司合法权益、改进和提升管理方面取得了明显成效。通过统筹法律资源,集约处理诉讼案件,建立涉法纠纷快速反应机制和创新外聘律师管理,2013 年国网青海电力共计避免和挽回经济损失 600 万元,有效维护了公司的合法权益。

国家电网公司通过管理创新推动科技创新,利用不到 10 年的时间,在电网技术领域达到了前所未有的高度,实现了由国内一流向国际领先的跨越,赢得了全球业界的尊重和瞩目。

东风德纳车桥襄阳工厂 开展班组长安全自主管理培训

根据 2015 年工厂安全工作的重点,为更好的落实班组安全自主管理,结合新导入的动态管理等工作,日前,东风德纳车桥襄阳工厂开展了班组长安全自主管理的相关知识培训。

此次培训项目由襄阳工厂热处理车间提出,采取了班组长自愿参与的模式,除热处理车间外,该厂金二、机修、桥焊、生产科、SCM 科等单位的部分班组长也参加了培训。

本次培训由襄阳工厂安环科主管韩霞

主讲,韩霞首先从“过马路”这一日常生活现象讲起,引导班组长充分理解推行自主管理的必要性,要求班组长们牢固树立安全自主管理的理念,引导员工主动关注安全,养成安全的习惯,最终成为真正安全的员工。

培训中,韩霞还介绍了 2015 年襄阳工厂、车间、班组三级安全自主管理推进的要点,并结合动态管理、作业观察以及安全课题的推进要点等做了重点说明,最后对东风公司班组自主管理诊断标准作业进行了详细讲解。



流程管理创新 助中国“智造”走向世界

安同喜

据北京新闻办微博消息,北京与莫斯科之间将会出现一条横跨 7000 公里,穿越中国、哈萨克斯坦和俄罗斯的高铁大通路。中国高铁正以先进的技术、可靠的质量等优势一跃成为全球高速铁路领域颇具吸引力和竞争力的“后起之秀”,展现着“中国智造”的巨大潜力。

流程管理提升科研效率 中国高铁实现“中国智造”

中国高铁成功的秘笈是无数的科研创新成果,它们促进了制造工艺创新、材料创新、技术创新等,从而帮助制造上升为“智造”。那么,又是什么让科研成果更有效的产出呢?答案其实很简单,优化流程,提高协同效率。

以中国南车戚墅堰机车车辆工艺研究所有限公司(以下简称“中国南车戚墅堰所”)为例,承担着轨道交通装备关键零部件的制造研制工作。但是随着中国高铁的高速

发展,产业规模逐渐加大,中国南车戚墅堰所研发的技术领域超过了 10 个,涉及新材料、新技术、新工艺、新装备等领域,流程管理面临越来越大的挑战。

流程越来越多,原有系统难以发起需要的审批流程;流程发起随意性大,无法控制有先后关系的流程的发起;流程间无法共享数据,数据综合统计分析难……

单一、机械的流程管理无法满足以中国南车戚墅堰所为代表的中国智造的需要,这些智造企业需要一种具有弹性的流程管理机制的 IT 系统,从战略层面统一业务系统,形成以流程为中心的统一协同平台,从而更好地实现企业的沟通、共享与协作,达到提高企业协同能力的目的。

突破信息壁垒,流程自动化成就“智驱”企业

如何将企业 IT 系统升级为智能的企业呢?IBM 董事长、总裁兼首席执行官 Ginni Rometty 女士指出,未来的智慧企业要符合三大特征:一、捕获和分析数据,以数据驱

动决策;二、将智能融入产品和服务流程,以智能创造价值;三、细分客户,按照个性化需求交付价值。

因此,IT 系统必须随时根据数据、业务需求进行调整。我们不妨以奥哲 H3 BPM 解决方案为例,看看实际应用情况下企业如何实现流程的智能化。

首先,H3 BPM 将整合各大业务应用系统进行了整合,形成统一的协同平台,统一处理企业内各级组织架构内部的公文流转,以及各组织架构之间、公司与其下属部门之间的多级流程操作。

其次,建立统一的信息同步机制,通过消息引擎、集成引擎将子公司与总部信息化对制度、工程项目管理等等进行一体化管理,加强企业跨地域、跨组织、跨应用等协同工作的效率;

其三,采用组件化的弹性架构。支持动态装配和卸载与变更管理;同时贴近业务,支持流程快速的调整,而不用写代码来实现某个流程;

其四,流程驱动业务,减少人工,实现自动化。以差旅管理为例,奥哲 H3 BPM 将出差申请、出差报告、出差报销统一在一个流

创新税收管理 上海自贸区全面推广 10 项创新

刘娜

2014 年 7 月,税务总局在上海自贸区试点推行 10 项税收服务创新措施,实现自贸区内税收一网通办,便捷高效。4 个月后,10 项措施在上海全市分区逐步扩大试点。如今,项项税收创新措施犹如一颗颗便民的种子,在迅速成长,其中网上自动赋码等 3 项措施已覆盖上海市,网上审批备案等措施也在扎实推进,为创新税收管理服务方式闯出了一条新路。

上海自贸区：“办税一网通”全面开花

为支持上海自贸区建设,打造税收服务创新高地,税务总局转变职能、简政放权,创新管理方式,与国际接轨,从去年 7 月开始在上海自贸区推行网上自动赋码、网上自主办税等 10 项税收服务创新措施。其中,对洋山保税港区享受提供国内货物运输服务、仓储服务和装卸搬运服务即征即退增值税政策的纳税人实行按季网上申报即征即退的“网上按季申报”措施,对经营性现金流紧张的上海海一航运有限公司无异于一场“及时雨”。

“由按月申报改为按季申报即征即退后,每月可以节约一百多万元的缴税现金支出,加速了我们的资金周转,也节约了资金成本。”海一航运负责人兴奋地解释。

这项措施为企业带来了实实在在的益处,成为洋山保税港区最受欢迎的举措。截至目前,共有 366 户区内企业自愿按季申报,占可享受按季申报企业总数的 75.4%。按季申报后,2014 年为纳税人增加周转资金约 9 亿元。

半年多来,其他 8 项服务措施也平稳推进,成效显著。

网上发票应用大大缩短了电子商务交易时间;网上自主办税让纳税人足不出户轻松办税;网上区域通办降低办税成本;网上资格认定缩短办理时限;非居民税收网上管理便利非居民纳税人;网上审批备案加快行政审批制度改革;纳税信用网上评价实现信息共享;网上服务体验让办税更便捷。截至 2014 年底,网上办税服务厅使用率达到 29.37%,税务机关向纳税人推送服务信息 13.6 万余条。

扩大试点：10 项创新正在全面推广

10 项税收服务创新措施立足上海自贸区的创新特点,顺应了税收现代化的发展趋势,为各地税务机关创新管理服务方式提供了可复制可推广的经验。2014 年 11 月 15 日起,这些新措施已开始在上海全市推行。

在浦东新区,“办税一网通”10 项措施全面试点。短短 1 个多月,4422 户纳税人体验自动赋码,受理网上备案事项 23 件,受理网上合同备案 501 份,网上自主办税率达到 25.87%,部分税务所达到 75%以上。

在上海市其他地区,各项创新服务措施也在按照扩大试点的“路线图”稳步推进。

上海市成功推行自贸区税收服务创新措施的实践证明,“办税一网通”10 项创新举措可复制可推广,具有很强的工作借鉴意义。税务总局将进一步创新观念、转变职能,结合“便民办税春风行动”,把上海的成功经验和做法在各地全面推广,坚持最大限度便利纳税人、最大限度规范税务人,不断优化流程,全面提升税收管理服务水平,让便民办税的“春风”变成常年不断的“四季风”吹遍大江南北。

里。报销员工信息通过 e-HR 系统接口获取,可方便员工自己和财务核算人员明确报销额度(根据岗位和职位层级),便于核算及事后查询;流程图及流转日志的公示化让流程更透明、可靠,同时流程信息与 e-HR 相连也保证了 e-HR 中员工出差信息的一致性;另外,新采用的套打格式,让员工报销流程只需完成发票凭证的粘贴即可,财务人员也只需打印单据,由系统流程自动完成 ERP 中的凭证录入,大大提高了整体的运行效率。

其五,贴近企业需求,支持移动办公等多种形式。Forrester 的研究表示,到 2015 年,移动项目上的业务支出将增长 100%。而到 2016 年,全球将有 3.5 亿名雇员将使用智能手机。移动设备已经在人们的日常工作中发挥着重要的作用,在当今天始终连接的世界,移动业务让企业跳出了空间的限制,远程办公正起着越来越重要的作用。而移动 BPM 能将外出的工作人员与企业流程联系起来,让员工可以直接连接到工作所需的相关流程和信息,大大增加了工作效率。BPM 以及变化和当今的业务环境时刻交织在一起,移动 BPM 让企业业务变得灵活。