

# “现代型”、“创新型”是企业做强做优的必由之路

■本报记者 樊瑛 张建忠

在企业家日报 2015 年 6 月 7 日刊登出由作者黄仕科、邓军撰写的《建设一个“现代型企业”——解读中铁二十三局集团公司徐明新董事长提出的建设“四型企业”之三,文中提出建设“现代型”企业离不开信息化管理技术的支撑,因为当今信息技术的应用已渗透到企业价值链的各个环节,加强管理信息化,是企业做强做优的必由之路。同时在企业家日报 2015 年 6 月 12 日刊登出由作者黄仕科撰写的《建设一个“创新型”企业》——解读中铁二十三局集团公司徐明新董事长提出的建设“四型企业”之四,文中提出“创新型”企业是把创新作为企业发展的核心动力,通过合理配置企业的内部和外部资源,将新的生产技术、组织结构、管理模式等运用到企业的生产经营管理中,达到实现企业战略、组织、技术、领导等全面协同创新,以



拥有核心产品和掌握核心技术来增强市场竞争力,最终使企业在激烈的市场竞争中占据优势。

与此同时文中还提出“创新型”企业衡量的标准是在技术创新、品牌创新、体制机制创新、经营管理创新、理念和文化创新等方面成效突出的企业,需具备五个条件:一是具有自主知识产权的核心技术,二是具有持续创新能力,三是具有行业带动性和自主品牌,四是具有较强的盈利能力较高的管理水平,五是具有创新发展战略和文化。

文章刊出后,引起读者极大的兴趣,纷纷写出自己的看法,并且积极参与话题互动,书写出感言。

在当前国家经济发展平稳和经济转型期,以及培养新的经济增长点时期,建设“四型企业”尤为重要,特别是建设“现代型”企业和建设“创新型”企业,更为重要。因此,本报转发出读者的部分互动话题感言,以飨读者。

## 建设“四型企业”对民航发展仍具重要意义

■昆明长水国际机场 倪嘉云

近日,笔者浏览了《企业家日报》刊登的系列报道:《建设一个“现代型企业”》和《建设一个“创新型”企业》,感触颇深。文章作者黄仕科、邓军通过解读中铁二十三局集团徐明新董事长提出建设“四型企业”的目标,深入浅出地阐述了为什么要建设“现代型企业”、如何认识“现代型企业”、建设“现代型企业”我们应该怎么做的观点;同时阐述了建设“创新型”企业是什么、建设“创新型”企业任务是什么、建设“创新型”企业需要做什么。从而诠释了建设“现代型企业”离不开信息化管理技术的支撑,提出“创新型”企业衡量的标准是在技术创新、品牌创新、体制机制创新、经营管理创新、理念和文化创新等方面成效突出的企业。

笔者认为,建设“现代型企业”和“创新型”企业对于民航业的发展仍然具有重要意义。《国务院关于促进民航业发展的若干意见》要求民航业扩大服务领域,提高服务质量,增强国际竞争力和影响力,增强可持续发展能力,形成安全、便捷、高效、绿色的现代化民用航空体系,这些重大任务的落实,都需要科技服务业的支撑与引领。近年来,我国航空产业发展迅速,行业规模不断扩大,但要形成现代化的民航创新链和产业体系,离不开科技服务业的战略支撑。科技服务融入运输服务,将有效保障航班正点率,助力信息化和管理新技术、新设备提高航空安全水平,构建现代航空物流体系。只有理顺民航科技服务产业与公共科技服务的关系,营造有利于民航科技服务业的健康发展的政策环境,才能推进民航业的创新驱动发展。

## 企业要注重激励人才创新

——读黄仕科撰写中铁二十三局徐明新董事长建设“四型企业”感言

中铁二十三局徐明新董事长关于建设创新型企业的论述高屋建瓴,精辟独到。然而,虽然有不少企业能够意识到创新的极端重要性,但或者没有用心用力去做,或者没有能力去实施,因而,这些不创新的企业依然缺乏生机,得过且过,依然是行之不远的,此间教训很多。因此,创新是企业的竞争哲学,是企业获取核心竞争力的根本途径。企业必须创新,不创新,毋宁死。

创新是一个系统工程,需要全方位、多层面共同努力。但是,创新的核心要素是人,无论哪个方面的创新都需要创新人才和创新机制,最大限度地发挥人们创新的主动性、积极性和自身潜能,以获取理想的创新成果。那么,如何去激励各方面的人才创新呢?我认为应当做好四个激励:一是待遇激励,即给予创新人才以较高的工资福利待遇以拴心留人;二是政策激励,企业制

定和施行良好的激励政策与奖励办法,鼓励创新者持续努力,实现预期目标;三是情感激励,营造宽松的工作生活氛围,构建和谐的劳动关系,使创新者认同企业文化;四是事业激励,帮助创新者把握创新方向,对阶段性成果予以关注和奖励,为创新者创造学习交流的机会,使其在事业追求上获得支持与鼓励。

(山西省运城芮城政法委 索玉祥)

## 技术创新是提高企业核心竞争力的必由之路 ——读建设“四型企业”谈创新感言

企业家日报 2015 年 6 月 7 日刊登出由作者黄仕科、邓军撰写的《建设一个“现代型企业”——解读中铁二十三局集团公司徐明新董事长提出的建设“四型企业”之三,文中特别提出建设“现代型”企业离不开信息化管理技术的支撑,因为当今信息技术的应用已渗透到企业价值链的各个环节,加强管理信息化,是企业做强做优的必由之路。同时在企业家日报 2015 年 6 月 12 日刊登出由作者黄仕科撰写的《建设一个“创新型”企业》——解读中铁二十三局集团徐明新董事长提出的建设“四型企业”之四,文中提出“创新型”企业是把创新作为企业发展的核心动力,通过合理配置企业的内部和外部资源,将新的生产技术、组织结构、管理模式等运用到企业的生产经营管理中,达到实现企业战略、组织、技术、领导等全面协同创新,以拥有核心产品和掌握核心技术来增强市场竞争力,最终

使企业在激烈的市场竞争中占据优势。

2015 年经济下行的压力仍较为巨大,三维集团公司经营将继续面临国际国内的双重挑战。特别是目前公司各主要产品都存在不同程度亏损,资产闲置庞大,即使开车装置也无法满负荷运行,随着各厂家在建或新建产能急剧释放,产能过剩的状况只会进一步加剧,公司下一步发展面临极大考验。在西部同行业对我们有明显成本优势的状况下,公司部分装置将面临被淘汰的局面。

建设“四型企业”文中还提出“创新型”企业衡量的标准是在技术创新、品牌创新、体制机制创新、经营管理创新、理念和文化创新等方面成效突出的企业,需具备五个条件:一是具有自主知识产权的核心技术,二是具有持续创新能力,三是具有行业带动性和自主品牌,四是具有较强的盈利能力较高的管理水平,五是具有创新发展战略和文

化。这对三维集团来说,启发很大。

目前三维集团公司的主要产品在技术、资源、成本方面已没有任何竞争优势,需尽快找出一条结构转型、技术创新、产品升级换代的新路子。综合考量各方面因素,公司只有大力实施技术创新、产品创新和商业模式创新,加强内部各项管理,推进劳动用工、薪酬体系等改革,激发内部活力,才有可能在激烈的市场竞争中谋求新的发展。同时,如果墨守成规,将最终被市场竞争的洪流淘汰。因此,各级领导干部一定要解放思想、奋发有为,打破旧观念、旧体制的束缚,充分发挥主观能动性,为企业实现扭亏为盈,进而转型发展贡献力量。

在当前国家经济发展平稳和经济转型期,以及培养新的经济增长点时期,建设“四型企业”尤为重要,特别是建设“创新型”企业,更为重要。

(山西三维集团股份有限公司 张立文)

## 让企业组织更精简:“互联网+”的除冗技

“互联网+”浪潮的袭来,让企业组织朝着更精简、更扁平的方向发展,除繁去冗成为组织变迁的趋势,掌握组织正确的除冗技能显得格外重要。

随着互联网新秀小米的崛起,外界对它的关注也多了起来,最让大家津津乐道的是小米“毁三观”的组织文化。小米的组织架构没有层级,基本上是三级:七个核心创始人—部门领导—员工。除七个创始人有职位外,其他人都没有职位,都是工程师,晋升的唯一奖励就是涨薪,外加去年,麦当劳首席运营官芬顿·提姆退休,紧接着麦当劳宣布不会再任命新的 COO 这个职位,被彻底取消。“互联网+”的来袭颠覆了时代,让一切都变得那么不确定,企业组织貌似朝着更精简、更扁平的方向发展,除繁去冗好像成了组织变迁的趋势。那么,组织该除冗了吗?

### 为什么要除冗?

组织,本质上是一个“系统”。当原本分散的、彼此无关的、相对独立的各个事物,形成了一个具有整体结构与功能的新“系统”时,“组织”就形成了。放到企业中,这个“系统”便形成了企业的“骨架和神经”,支撑发展,上传下达。

纵观历史,组织架构的变迁莫不与时代紧密相关,从农业时代到工业时代,到 20 世纪 90 年代的信息时代,组织的变迁也经历了集权型、分权型、网络型的演进历程。发展到今天的“云+网+端”的“互联网+”时代,组织的变革似乎也轰轰烈烈开始了“去管理层、去组织架构……”让组织更精简、除冗去繁成了互联网时代的组织新模式,更有小米、麦当劳、韩国 Kakao 等企业践行着极致精简的组织架构。

追根溯源,所谓的“组织除冗”,不过是组织作为承载企业诸多职能的“骨架”,在新环境下的一种适应性变革。在“互联网+”的信息时代,信息传导模式发生巨变,开放式、分

布式、对等性等技术特征也会映射到组织管理之中,类似于工业时代集中化、极化、“被组织”的组织原则,因此“柔性、小微、自组织”这些特点也将成为新时代组织的特点和趋势。

### 为什么会产生组织冗余?

虽然组织的变迁与时代环境密不可分,但透过现象看本质,真正“组织冗余”的产生离不开三个方面的原因。

**第一,是对企业战略不清晰。**美国著名管理学家钱德勒提出,战略决定组织。战略要有健全的组织机构来保证实施。通过组织,战略才能转化为一定的体系或制度,融合进企业的日常生产经营活动中,以保证经营战略的实现。稳定战略需要规范结构、动态战略需要动态结构、组合战略需要多元结构,竞争战略需要创新结构。

如果战略不清,也必然导致组织混乱和冗余。海航集团当年迅速扩张,产业版图已覆盖航空运输、旅游服务、机场管理、物流、酒店管理、金融服务、地产、商贸零售等多个产业,横跨全国多个区域。但这些业务关联性不强,区域跨度太大,无法实现协同发展。顶层战略的失误导致建立了庞大的区域管理组织体系。

**第二,是对组织架构各种形式认识不到位,设置不合理。**组织架构形式多样:职能式、事业部制、矩阵制、子公司等,每种组织形式都有其优缺点及适用性。如果认识不到位,构建不适合企业自身的组织形式,或是盲目攀比,构建自认为“高大上”的组织形式,这样必然会产生成本冗余,形成组织障碍。

**第三,是对组织不够尊重,不按流程办事,很多组织结构形同虚设。**企业内部,很多事情需要多个部门共同完成,比如战略规划工作,就需要战略部、财务部、人力资源部、资本运营部、办公室以及下属单位等众多组织单元参与。而要解决部门之间的协作,最好的办法就是流程。部门间的横向协作、部门内岗位的协作,甚至上下级之间的沟通汇报,企业管理

内部的每一个事项都应有其科学的管理流程。无论是管理流程混乱,还是无视正常的管理流程,也会造成组织架构冗余,资源浪费。

### 如何拔除组织的冗余?

明晰了组织冗余产生的缘由,要想拔除冗余的组织,提升管理效率,方向也很明确。

**首先,企业必须做到战略清晰,在清晰的战略基础上构建强健的组织。**清晰的战略即企业要清楚地知道企业是做什么的,未来一段时间要做什么,要达到什么目标,有哪些资源和能力,靠哪些举措来达到这些目标。战略目标、愿景、使命、战略举措和保障,企业应制定得明确且科学。战略决定组织,组织传承战略,二者相辅相成。只有在战略方向下设计的组织才能充分发挥组织的效能。

组织传承战略需要调整,如国内著名家电巨头海尔。张瑞敏用了 10 年时间,把 8 万人的公司变成 2 万个“小微主”的平台。海尔现在只有三类人:一是海尔总部变成了平台;二是 2 万个“小微主”,他们是创新单元、经营单元;三是创客。如知名淘品牌韩都衣舍,它是一个平台——由 270 个“三人团”组成的平台,每个“三人团”都是一个独立的经营者。270 个“三人团”,就是 270 个创新单元,也是 270 个决策单元,270 个经营单元。任何一个决策失误,都不至于整体失误;任何一个经营成功,资源就可以向它优化组合倾斜。这就是分布式战略决定的组织。

**其次,设计适合自身的组织。**一是组织形式要合理,充分考虑企业规模、总部定位、业务结构等因素,该是“办事处”没必要设立“分公司”,该是“子公司”无需成立“子集团”,如果足够高效,设计为直线职能制也未尝不可。二是组织要素要科学,除了要高度适配战略外,流程要明确,责权要清晰。科学设置关键部门及部门职责,界定关键流程及关键流程岗位的职责和编制,清晰划分总部和子公司在高层、经营班子、主责部门之间的人、事、财等责权界面。三是组织架构要务实,不要赶时

髦。根据《公司法》,国内的组织架构设计一般是董事长、总经理、部门经理等依次往下。很多企业赶时髦,不仅有董事长、总经理,还有一堆 CEO、COO、CTO、CFO 等,甚至董事长兼总裁、总经理兼 CEO 等,自己都搞不明白到底有何区别,除了形成冗余的组织和混乱的流程,没有任何作用。

**另外,这里要重点强调组织除冗并不等于缩短组织跨度、减少管理层级,让组织扁平化。**我们应该辩证、理性地看待组织冗余。组织的功能是协调资源、做好分工,提高管理效率,如果能减少组织障碍,提高组织效能,增加几层,看起来更复杂又何妨。Web 设计师马努·科内特在自己的博客上,画了一组美国科技公司的组织结构图。在他笔下,亚马逊等级森严且有序;谷歌结构清晰,产品和部门之间却相互交错且混乱;Facebook 架构分散,就像一张散开的网络;微软内部各自占山为王,军阀作风深入骨髓;苹果一个人说了算,而那個人路人皆知;庞大的甲骨文,臃肿的法务部显然要比职能部门更加重要。

华为与很多强调组织结构稳定的企业不同,华为建立的是一种可以有所变化的矩阵结构。换句话说,华为每次的产品创新都肯定伴随组织架构的变化,而华为每 3 个月就会发生一次大的技术创新。这更类似于某种进退自如的创业管理机制。一旦出现机遇,相应的部门便迅速出击、抓住机遇。在这个部门的牵动下,公司的组织结构发生一定的变形,但流程没有变化,只是部门与部门之间联系的次数和内容发生了变化。这种变形是暂时的,当阶段性的任务完成后,整个组织结构又会恢复到常态。这些看起来很繁复的组织不妨碍这个企业的优秀。

其实石器时代也好,“互联网+”时代也罢,每个企业没有最优的组织,只有最适合自己的组织,适合自己的组织一定不是冗余的组织。

(作者:王吉鹏,仁达方略企业管理咨询公司董事长)

## 瓮福:致力服务中国工农现代化

### ——读建设“四型企业”感言

在企业家日报 2015 年 6 月 7 日刊登出由作者黄仕科、邓军撰写的《建设一个“现代型企业”——解读中铁二十三局集团公司徐明新董事长提出的建设“四型企业”之三,文中卓有见地提出建设“现代型”企业离不开信息化管理技术的支撑,因为当今信息技术的应用已渗透到企业价值链的各个环节,加强管理信息化,是企业做强做优的必由之路。

作为行业的领跑者,瓮福集团一直对未来怀着强烈的好奇心和危机感。十年顶层战略设计正是在企业转型的关键时刻应运而生。“专于绿色生态,巩固矿产资源基础,精于化肥,致力服务中国工农现代化”是瓮福新的愿景目标,稳健发展化肥与化工,做实做强贸易及技术服务,大力开拓现代农业综合服务,强化机制、金融、技术、物流与信息化四大支撑,锤炼战略管理、人力资源、HSE、经济生产、资本运作、市场营销、品牌建设,勤奋廉洁,风险控制,企业文化十项关键能力,建立价值驱动发展模式则是永葆瓮福基业长青的不二法门。

文中提到,在当前国家经济发展平稳和经济转型期,以及培养新的经济增长点时期,建设“四型企业”尤为重要,特别是建设“现代型企业”和建设“创新型”企业,更为重要。

调结构、转方式,实现价值驱动的创新发展,引领行业进步,是企业所承担的最重要的社会责任。瓮福集团已经实现专利申请过千,专利数量在行业内名列前,瓮福产业研究院也已正式入驻贵州科学城,成为磷化工行业科研创新的前沿阵地。一个现代企业,不应墨守陈规,必须主动求新求变突破。在传统磷化工市场一片低迷之际,瓮福已经开始着力打造金融、物流、现代农业三大新增长极,在坚守磷化工主业的同时,创新拓展横向、纵向业务,增强了集团公司的综合竞争力,形成了覆盖更为广泛、影响更加深远的价值网络。

(瓮福(集团)有限责任公司 吴迪)

## 强化创新文化的引领作用

### ——读黄仕科撰写二十三局

### 徐明新董事长建设“四型企业”感言

在企业家日报刊登出由作者黄仕科撰写的《建设一个“创新型”企业》——解读中铁二十三局集团公司徐明新董事长提出的建设“四型企业”之四,文中提出“创新型”企业是把创新作为企业发展的核心动力,通过合理配置企业的内部和外部资源,将新的生产技术、组织结构、管理模式等运用到企业的生产经营管理中,达到实现企业战略、组织、技术、领导等全面协同创新,以拥有核心产品和掌握核心技术来增强市场竞争力,最终使企业在激烈的市场竞争中占据优势,使我们受益匪浅,从理论高度阐明了企业发展创新的现实意义和历史意义,给我们很多的启迪,我们认为:

**理念导向创新。**要组织开展“实践创新”主题大讨论。要通过创新实践,解决广大干部员工特别是党员干部不适应创新发展的思想问题、作风问题。要通过主题实践大讨论促进广大干部员工与时俱进,有力促进全员观念的大转变、工作重点的大聚焦、工作作风的新常态、工作效果的大提升。要整合适应“创新”文化的价值理念,要按照创新实践的目标要求,通过大讨论,凝聚班子包括全所共识,形成包含工作标准、工作作风等内涵的创新文化理念。

**环境营造创新。**要大力营造倡导“创新”的文化氛围。结合主题实践,深化思想文化引领。结合文化建设、先进选树等,广泛开展“创新实践”课题研究。围绕管理创新、技术创新、产品创新等大力选树先进典型,深入弘扬善创新、能创新、有成效的岗位创新尖兵;挖掘基层主题实践活动的有益经验,用接地气的内容、多样化的形式、群众性的语言,广泛组织传播交流,提升思想引领创新能力。营造有利创新舆论环境。抓住创新驱动、工作突破等鲜活案例,策划深度宣传创新、典型示范创新、营造创新环境。

**制度落实创新。**要在创新实践过程中,要探索开展员工职业生涯规划,畅通全线职业晋升通道。要试行员工职业生涯规划,打通技术人才、管理人才、操作人才职务晋升通道。充分调动各类人才积极性、主动性和创造性,从而确保各类人才干得好、留得住、有发展。并主动去实现和提升自我价值,使组织目标和个人目标协调发展,同向推进。要通过职业生涯规划的实施,鼓励职工通过本职岗位的扎实、勤奋工作,实现自身价值,要组织和引导职工与国际先进企业对标竞赛,鼓励职工积极参与技术创新和项目攻关活动。

**技能适应创新。**要着力搭建学知练技平台,适应企业创新发展的新要求,以技能大师工作站、导师带徒等为重点,为广大员工学知练技营造氛围、创造条件。要开展针对性强、集中度高、有自身专业特点的技能大赛、技术比武活动,逐步由生产领域向管理领域拓展,由赛个人向赛团体拓展,提升广大员工开拓新视野、学习新知识、总结新经验能力,为实现全员素质提升、支撑创新发展提供人力资源保证。

(中国一汽无锡油泵所 潘志军)