

“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

建设“四型企业”对民航发展仍具有重要意义

■ 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”、如何认识建设“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”目的是什么、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,借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。

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:七个核心创始人一部门领导一员工。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。外加上去年,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+端”的“互联网+”时代,组织的变革似乎又轰轰烈烈开始了:“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



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

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。

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和较高的管理水平,五是具有创新发展战略和文

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和较高的管理水平,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。

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)

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,为企业实现扭亏减亏,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)

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,而那个人路人皆知;庞大的甲骨文,臃肿的法务部显然要比工程部门更加重要。

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。这些看起来很繁琐的组织不妨得这个企业的优秀。

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,瓮福集团一直对农来怀着强烈的好奇心和危机感。十年顶层的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,精于化工化肥,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,专利数量在行业内排名前列,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,必须主动求新求变求突破。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,从理论高度讲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。在创新实践过程中,要探索开展员工职业生涯规划,畅通全员职业晋升通道。要试行业员工职业生涯规划,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革新和项目攻关活动。

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。

(中国一汽锡业泵所 潘志军)