

2014年两化融合管理体系企业宣贯大会在北京召开

以管理体系为抓手
深入推进企业两化融合

■ 本报记者 陈玮英

2014年5月19日,2014年两化融合管理体系企业宣贯大会在北京召开。工业和信息化部副部长、企业两化融合管理体系领导小组副组长杨学山,中国企业联合会、中国企业家协会常务副会长兼理事长、企业两化融合管理体系领导小组副组长李德成出席大会并讲话。企业两化融合管理体系工作领导小组成员单位领导、部分省级企业联合会的负责同志、首批两化融合管理体系贯标试点企业负责人等500余人参加会议。中国企业联合会、中国企业家协会常务副理事长于吉主持会议。

这次大会由企业两化融合管理体系工作领导小组安排、由中国企业联合会承办,任务是贯彻落实工业和信息化部《信息化和工业化深度融合专项行动计划(2013—2018)》,动员和部署2014年两化融合管理体系企业贯标达标试点工作。

杨学山在讲话中指出,两化融合的基础在企业,结合点也在企业,两化融合的深度、广度和速度很大程度上取决于企业的积极性、主动性和创造性。



大会现场

李德成表示,《两化融合管理体系》的出台,是中国企业管理现代化中的一件大事,是企业两化融合走向规范化、标准化的重要保证,必将对我国企业转型升级、提升管理水平、提高发展质量、提高市场竞争力产生重大和深远的影响。

会上,工业和信息化部信息化推进司产业处处长王建伟通报了

两化融合管理体系建设前期进展工作,并就后续贯标试点工作安排部署进行了部署。两化融合管理体系工作组周剑博士向试点企业介绍了两化融合管理体系主要内容。海尔集团和徐工集团代表就企业两化融合工作进行了经验交流。

中国企业联合会、中国企业家协会副理事长柏东海代表中国企业联合会向全国企业、企联系统和咨询服务机构发出倡议:一、深刻认识当前

推进企业两化深度融合的必要性、紧迫性和重要意义;二、深入学习、准确理解《两化融合管理体系要求》;三、加强组织领导,推进“本质贯标”;四、咨询服务机构要积极主动参与到两化融合管理体系贯标达标活动中来,充分发挥专业支撑作用;五、全国企联系统要充分发挥桥梁纽带作用,为两化融合管理体系贯标达标做出贡献。

推进两化融合管理体系贯标达标

(上接第一版)

第二,要创新工作方式,分工协作,合力推进。这次管理体系建设推广工作可能与我们以前的工作内容有很大不同,一方面体现在我们这个标准是一个全新的标准,国内没有,国际上也没有,因此需要大规模的宣传、普及和培训,让大家了解和理解标准的内容;同时,在试点推广过程中,还需要不断总结,不断完善,不断提高,标准要不断地修订,培训教材要不断地修订,可能后面的贯标方法、认定流程等等也需要不断地完善,总之是个动态调整、不断反馈总结的过程。另一方面,从工作体系来说,包括

政府部门、服务机构、试点企业、行业协会、科研院所、高等院校等众多部门和单位,工作时间紧任务重,组织协调难度很大。这就需要我们创新工作方式,充分发挥各方优势和力量,充分利用网络平台加强沟通、协调和配合,形成合力,共同推动。

第三,要本质贯标,取得实效。我们搞这项工作不是为了贯标而贯标,我们要求是本质贯标,而不是形式贯标,要通过在企业内部建立这么一套管理体系,能够真正改善企业的经营管理活动,能够使企业实实在在地感受到这件工作对提高效率、降低成本、增加效益有帮助。要取得实效,对

于企业来说,关键是要找准切入点,可以在咨询服务机构的帮助下,从诊断入手,找出一两个薄弱环节,对照管理体系要求,扎扎实实地推下去,先从一两个点上取得效果,然后再进一步扩大领域和范围,从而实现良性循环。对于组织来讲,我们将加强贯标过程管理,严格控制认定质量,对于达到本质贯标要求的企业才授予认定证书。只有这样,管理体系才有生命力,这项工作才能持续开展下去。

第四,要一以贯之,持续推进。按照《专项行动计划》的部署,我们这项工作至少要开展到2018年,但我们

不希望到2018年就停下来,而是希望到2018年这项工作已经步入了正轨,有了初步完善的市场推动机制,包括第三方认定服务体系初步建立,管理体系的市场价值开始初步显现,上下游供应链需求推动机制初步形成等等。因此,大家要长短结合,统筹考虑,既要布置安排好当前的具体工作,也要谋划未来几年的工作规划;既要抓紧落实当前贯标试点阶段政府各项支持引导政策措施的落实,又要采取有效措施逐步建立市场驱动机制,真正依靠企业自身需求和上下游供应链推动来实现管理体系的推广和普及。

贯标达标工作的桥梁纽带,要做好推广服务工作。要发挥自身资源优势,结合企业实际情况和需求,积极配合工信部各个地方工信厅局,扎实推进贯标达标试点工作。一是要在重点研究和重大活动中,注重梳理、提炼企业两化融合的优秀成果和先进经验,树立企业典型,组织经验交流和推广,同时深入了解、掌握企业在实际操作中的困难和问题,通过交流、研讨等形式帮助企业共同找到解决方案,努力打造企业两化融合信息沟通、经验分享的平台。二是利用培训、咨询优势,向企业宣贯两化融合知识和管理体系标准,开展企业管理体系建设、实施和改进的全流程服务活动,将管理体系推广到广大企业和企业管理的各个环节。

贯彻两化融合管理体系 推动企业不断创新发展

(上接第一版)

首先,企业必须突破传统的管理理念,树立起开放、协同、融合、共赢的新理念,建立以消费者为中心的圈环式价值创造链,使企业与员工、产业链上下游、合作者、甚至是竞争者等相关方形成利益共同体。其次,企业必须对产销模式进行彻底变革,转向与消费者互动的产销关系,甚至可以让消费者根据自己的需求参与产品的设计。在这方面,海尔的同志将会向大家介绍他们“人单合一”的典型实践。第三,企业必须改变传统的经营体制和机制,更多地采用业务外包、特许经营、战略联盟等各种形式来提高自己的竞争力。如大家所熟知的波声公司,在全球30多个国家、135个地方、180个供应商之间的协同研发和制造,使波声787成为研发制造效率最高的机型。第四,企业必须对管理模式和方式进行调整和变革,减少管理层次和管理职能部门,实现网络化、扁平化、柔性化的管理,从而提高市场应变能力。总之,信息化和工业化融合,对我们提出了挑战,但也为我们的管理创新创造了更为有利、便捷的条件,提供了更加高效的手段。挑战和机遇并存,从容应对挑战,成功抓住机遇,就能赢得信息化给我们带来的先机。

改革开放30多年来,我国企业管理最成功的经验之一,就是不少企业抓住了信息革命带来的历史性机遇,同步推进信息化和工业化,缩短

了与发达国家的差距。在这方面我们创造了很多好的经验,特别是涌现出像海尔、宝钢、南车、北车、中广核、联想、华为、中兴、航天科工、大唐电信、苏宁等一大批先进的典型经验。

在看到成绩和进步的同时,我们也要充分认识到,与国外企业相比,与国内先进企业相比,很多企业还有很大差距和很多不足,如投入不足、监管不严、全员意识不强、信息资源利用率低、信息化程度不高或过于追求信息系统先进性而忽视了与管理融合等。我们希望广大企业以今天的会议为契机,切实增强责任感、使命感,主动迎接信息化和工业化融合带来的新形势、新机遇,采取有效措施,切实做好两化融合贯标达标工作。

一、首批贯标达标试点企业要按照这次会议部署和要求,充分认识贯标试点工作的重大意义,把贯标试点工作作为“一把手”工程,切实抓好、落实好。一是要动员企业上下全面掌握和深入了解管理体系的内容、贯标流程和方法。二是要建立完善首席信息官制度,负责制定落实企业贯标工作的方针和目标,明确业务流程和各部门职责,保障必要的投入,建立协调机制和沟通过程,确保试点工作的时效性和持续改进。三是围绕数据、技术、业务流程和组织结构的要素,通过明确管理职责、夯实基础保障、规范实施过程、加强评测与改进的过程管理,深入应用信息技术,全面提

高研发创新能力、有效控制成本、加强质量保证、加快市场响应速度、提升履行社会责任能力,充分发挥试点企业的示范、引领作用。

二、贯标达标工作是一项长期性的工作,也是所有企业的一项重要任务。希望更多的企业参照两化融合管理体系标准,根据企业具体情况,分阶段、分步骤推进信息系统覆盖研发、生产、供应、销售、服务等全业务链。大型企业要积极推动利用信息技术提升业务协作能力、资源优化配置能力、科学决策管理能力和运维管控能力。中型企业要加快生产设备的数控化和自动化改造,提高企业数控机床的占有率,增加数控机床的联网率,实现企业生产的实时监控和网络化管理。小型企业要重视高新信息技术在研发设计、生产制造、经营管理等关键业务环节的应用,提高企业能源效率和资源综合利用率。

三、咨询服务机构是企业贯标达标的有力支撑,要积极配合企业做好贯标达标工作。要在自身全面掌握和深刻理解管理体系的前提下,在两化融合咨询与认定服务平台的统一协调下,依据自身专业和服务优势,及早掌握服务对象企业的现实情况,结合企业贯标过程中不同阶段的需求,有针对性地提供全方位服务,帮助企业不断完善工作和管理体系,确保贯标试点工作取得预期的效果。

四、企联系统是推动企业两化融合

贯标达标工作的桥梁纽带,要做好推广服务工作。要发挥自身资源优势,结合企业实际情况和需求,积极配合工信部各个地方工信厅局,扎实推进贯标达标试点工作。一是要在重点研究和重大活动中,注重梳理、提炼企业两化融合的优秀成果和先进经验,树立企业典型,组织经验交流和推广,同时深入了解、掌握企业在实际操作中的困难和问题,通过交流、研讨等形式帮助企业共同找到解决方案,努力打造企业两化融合信息沟通、经验分享的平台。二是利用培训、咨询优势,向企业宣贯两化融合知识和管理体系标准,开展企业管理体系建设、实施和改进的全流程服务活动,将管理体系推广到广大企业和企业管理的各个环节。

两化融合是具有中国特色的战略性、全局性、系统性的变革过程。刚才杨部长也讲了,现在在德国正在搞工业4.0,工业4.0首先就是一个智能工厂,智能工厂之后再搞智能制造,德国推行之后效果非常好,西门子等一些先进企业都搞起来了。我们中国就是搞两化融合,因此让我们抓住机遇、不断创新,通过两化融合管理体系贯标达标活动,进一步推进企业信息化和工业化深度融合,为提高我国企业核心竞争力,为实现新型工业化国家做出积极的贡献。

(本文系李德成在2014年两化融合管理体系企业宣贯大会上的讲话,根据录音整理,发表时略有删节。)

贯标达标工作的桥梁纽带,要做好推广服务工作。要发挥自身资源优势,结合企业实际情况和需求,积极配合工信部各个地方工信厅局,扎实推进贯标达标试点工作。一是要在重点研究和重大活动中,注重梳理、提炼企业两化融合的优秀成果和先进经验,树立企业典型,组织经验交流和推广,同时深入了解、掌握企业在实际操作中的困难和问题,通过交流、研讨等形式帮助企业共同找到解决方案,努力打造企业两化融合信息沟通、经验分享的平台。二是利用培训、咨询优势,向企业宣贯两化融合知识和管理体系标准,开展企业管理体系建设、实施和改进的全流程服务活动,将管理体系推广到广大企业和企业管理的各个环节。

案例

网络化战略下
海尔的IT转型

■ 本报记者 陈玮英

没有成功的企业,只有时代的企业。海尔踏准时代节拍为用户提供超值体验,先后经历了名牌战略、多元化战略、国际化战略、全球化战略、网络化战略五个发展阶段。

网络化战略阶段,海尔顺势第三次工业革命,从大型企业向平台企业转型,以3个无的观念推进企业无边界(开放交互)、管理无领导(人人创客)、供应链无尺度(中心转换),与用户、分供方、合作方等利益攸关方构建共创共享的商业生态圈。

在2014年两化融合管理体系企业宣贯大会上,海尔电器流程信息中心总监刘文介绍称,在管理方面,海尔通过人单合一双赢模式创新使组织充满激情与创造力,让员工在为

用户创造价值的同时实现自身的价值。其组织架构从“正三角”颠覆为“倒三角”,并进一步实现组织的扁平化,即形成以自主经营体为基本创新单元的动态网状组织,组织中的每个节点接受用户驱动而非领导驱动,通过开放地连接外部资源来满足用户需求。

这一创新模式因破解了互联网时代的管理难题而吸引了世界著名商学院、管理专家争相跟踪研究,并将海尔人单合一双赢模式收入案例库进行教学研究。

毫无疑问,两化深度融合在海尔得到充分显现。海尔信息化发展基于企业战略,变中求胜,从以企业为中心的“企业的信息化”,转变成为以用户为中心的“信息化的企业”。这其中经历了信息化建设起步阶段、企业基础管理信息化阶段以及从2007年开始一直延至今天的人单合一转型阶段。

2007年4月26日,海尔启动了1000天信息化再造。这其中最具代表意义的便是2008年海尔全球信息化增值系统(HGVS)的上线,完成了核心业务流程的梳理和主要信息系统的重建,标志着在SAP中国实施历史上涉及上线法人最多、流程涵盖最广、业务最为复杂的家电ERP上线成功。

目前,海尔已建立了集订单信息流、物流、资金流“三流合一”的BI、GVS、LES、PLM、CRM、B2B、B2C等系统,实现了全集团业务统一营销、采购、结算,并利用全球供应链资源搭建起全球采购配送网络,辅

以支持流程和管理流程,以人单合一为主线实现了企业内外信息系统的集成和并发同步执行,实现内外协同——端到端流程可视化、从提供产品到提供服务,形成核心价值链的整合和高效运作模式。

随着大数据技术的应用,传统企业的以产品为中心模式变为以用户需求为中心模式,海尔再一次走在制造业数据应用的前列,将数据定义为能够为企业创造价值的资产,通过数据分析输出企业的“危”和“机”。

信息化环境下
徐工的创新变革

■ 本报记者 陈玮英

历经奋斗与崛起,徐工集团一路走来,取得的辉煌成就与中国装备制造业的艰难历程交相辉映。

作为国内最具竞争力和影响力的工程机械龙头企业,徐工用累累硕果在“中国工程机械之都”彭城书写了一曲“春天的故事”。

在徐工集团董事长王民看来,“坚守工程机械主业,坚守改革和创新的大方向,而不被其他利益所诱惑,使徐工能够在历经风雨艰辛的不容易当中,始终毫不动摇,不屈不挠,不断向前,走到今天。”

两化融合可谓是徐工集团的又一大胆尝试。在行业内,徐工集团两化融合工作起步最早,是两化深度融合实践的开拓者,是两化深度融合模式的创新者,是行业两化融合评估指标体系制定的主要参与者。徐工集团2010年被国家、江苏省和行业分别评为两化融合示范标杆企业,2012年被工信部授予“国家级两化深度融合示范企业”荣誉称号。

在2014年两化融合管理体系企业宣贯大会上,徐工集团CIO张启亮表示,徐工目前处于两化深度融合阶段,单项应用、综合集成应用和模式创新等水平和能力一直处于行业内领先地位。

采取两级管控体系是徐工集团两化融合工作的基础。集团信息化管理部负责公司中长期信息化战略规划,各分子公司均设有独立的信息化管理部门,具体负责两化融合工作的实施和执行。信息化管理部采用垂直管理的模式,指导和监督各分子公司做好两化融合工作。

在信息设备设施方面,徐工集团建立了覆盖生产、研发、办公等工作场所的集团网络。在工业设备设施方面,徐工广泛使用数控机床、数控加工中心、焊接机器人、喷涂机器人、切割机器人、自动化生产线等自动化设备。

徐工集团高效推进两化深度融合工作,基本实现了信息化在研发设计、生产制造、采购物流、营销服务、备品备件、电子商务、决策支持等各环节的全面覆盖、渗透融合和综合集成,使信息化与工业化融合的效益得到了充分体现,显著提升了企业综合竞争力。

目前,徐工集团两化融合的经济和社会效益已逐渐显露:产品数字化水平得到提升,新产品的研发速度加快,市场反应速度提高,客户服务能力提升,合同按期完成率提高,成本管理水平提高。同时,有利于实现知识的积累和转移。