

“互联网+”时代,企业管理是这样的

在本次大会发言和论坛发言中,本报记者发现被李克强写进政府工作报告中的“互联网+”大量出现在中国企业的管理实践中,现摘编其中几个案例,希望对中国企业的现代化管理有所启示。

——编者

徐州工程机械集团公司党委副书记李格:

信息化+工业化打造徐工全价值链

徐工集团溯源于1943年鲁南第八兵工厂,成立于1989年,至今已有26年历史。

徐工集团经过多年的发展,现在已成长为中国工程机械行业第一。

徐工集团在做大做强的同时,许多专家都对徐工集团的管控模式进行了咨询和调研,在此基础上,确定了徐工的管控模式是一个战略经营型管控模式。

目前,徐工集团各大事业部和分子公司,已经实现了集团统一的ERP系统、OA系统办公平台、CRM系统和集中采购平台,这对生产制造、MES系统等多项业务系统,基本实现了全覆盖。

为做好战略经营型服务平台,集团非常注重开展外部供应链联动,以此推进企业外部协同。

一是建设供应商关系管理系统,多方位实现与供应商协同。二是建立经销商管理系统,实现与下游经销商的协同。三是搭建客户服务平台,实现客户服务的高效协同。包括客户关系管理系统CRM、移动CRM、营销服务门户Portal、商业智能BI、呼叫中心Call Center、二手车网络交易平台在内的立体化、全方位信息系统格局,覆盖市场、销售、服务、备件、二手车等业务功能模块,并在公司总部建成一个

全球呼叫中心和智能决策中心,实现了“10分钟响应、2小时到位、24小时完工、48小时回访”。四是打造工程机械物联网主动服务模式。2010年,徐工集团设立了国内首家工程机械物联网应用研发中心,客户通过手机可以随时随地查看自有设备的地理位置、工作时间、历史轨迹、当天油耗、健康状况、保养提醒等信息,通过物联网服务系统,使我们跟客户连接更加紧密,这样,有利于我们从战略上与客户形成共赢的战略联盟。

现在,徐工成立了专业化信息公司,以此来促进服务产业链协同。

业已成立的徐工信息技术服务股份公司,让骨干员工进行入股,这是促进公司运行效率的重要举措。在这个平台上,以智能化解决方案为主营业务,推动徐工集团的转型升级,在为徐工集团服务的同时,面向市场进行业务拓展,为企业提供涵盖“两化”融合的贯标咨询、智能制造、咨询实施、软件开发、物联网、电子商务、私有云等七大板块的信息化服务。

在借助信息化助力企业国际化方面,徐工大力发展海外协同。这一点徐工根据集团的国际化战略,在巴西绿地建厂,以及集团收购的世界第二大



混凝土SCHWING企业,在德国成立欧洲采购中心,通过信息化系统,打通了生产、采购和销售的平台,真正实现以信息化推动徐工集团国际化运营的整体战略需要。

2014年,徐工在阿里巴巴国际站投入运营跨境电子商务平台,主要是徐工全系列整机与备件产品,依托阿里巴巴国际站,面向全球190余个国家和地区开展销售。

在实践中,我们感受到全价值链协同的信息化,能整体提升管理的实施效果,一是实现了企业内部有效协同,竞争能力大幅提升;二是显著增强了企业外部供应链联动,构建上下游协同发展良好态势。

海尔集团公司副总裁、人力资源总监王筱楠:

以信息化实现人力资源的全球化

互联网的技术改变了我们的生活和工作,也改变了组织。在以用户为中心的信息化时代,组织形式和功能也随之变化。

在“企业平台化、员工创客化、用户个性化”的背景下,海尔集团人力资源管理体系也做了一系列的颠覆性改进,按照价值的实现形式,逐渐建立起“按单聚散”的管理架构。

“按单聚散”的人力资源管理体系,就是从“单”出发,“单”在变化,人和组织也就随之变化。怎么样保证“按单聚散”的管理模式得以实现,我们的做法是,海尔的人力资源管理,从全球性整合开始。

在我们的意识里,全世界都能组建我们的研发部,世界各地都能开发出我们的人力资源。为此,我们建立起开放的人才平台,聚集起四海之内的创业团队和创业人才,只要适合,就能为我所用。有这种想法,但如何实现?在海尔现有的人力资源构成中,有在册员工,也有在线员工。

在在册员工好理解,那么何为在线员工?这与我们在全球的五大研发中心分不开。以前,海尔的所有产品开发,都是自己的研发人员从零开始,我们的研发人员只有1000多个。自从组织开放后,全球在线的研发人员,能够为我们所用的就达到了100多万,其中包括自由研发人员以及不同研发机构的专职研发工作者,这些“外援”都在人力资源部视野之中,是我们随时可以整合的资源。他们的存在,还能让我们迅速将研发成果转化为商业价值,这就是对“在线员工”的开发与启用。

除此之外,海尔集团所推广的“人人创客”平台,是将所有愿意为海尔集团做创客的,我们都为他开放一个平台,来到这个平台的人,有的甚至可以做我们的合伙人。海尔所做的这个平台,就是信息化技术

的利用。它主要先由海尔集团人力资源搭建“创吧”,对于一些“小微创意”,可以把这个创意放上去,再整合全球的创业团队或者创业人才,把这个“小微”放大做成。创客也可以把自己的创意放到平台上,海尔给他提供人力资源、财务资源和生产资源,帮助他实现梦想和创意,这是我们的“创吧”。

用信息化的手段,我们还搭建了“人才雷达”,要做的是全网搜索、精确匹配。在这样的环境下,我们能够根据人才和项目特点,迅速把相关资源匹配到位,为用户提供解决方案。

所以说,“按单聚散”和原来的定岗定编定位定薪,是完全不一样的管理方式,在这种管理模式中,订单完成,满足了员工需求以后,团队就可以迅速再聚集到其他更高的订单上面,这就将以前相对封闭的组织变成了完全开放的组织。

海尔的“人单合一”模式,到现在推行了将近十年,十年是个不断总结、不断探索的过程,比如我们现在人力管理的体系,整合人才的手段,既有在册的也有在线的,这完全是按照订单、按照用户的需求做出的动态管理。大家在线,不一定加入集团;完成订单,不一定是一个团队,也许是一个人;实现价值,可以为一个任务,也可以直接面对用户,结果是与大家实现价值分享。

“人单合一”模式的核心,是员工或者在线员工创造了价值。我们的宗旨是,只要为用户创造了价值,我们就要同参与者分享价值,形成价值的共享共赢,让参与者有机会能够成为公司的主人。对照这个总体要求,有人提出“按单聚散”的模式如何实现价值分享?这就涉及我们评价体系里面的“按单预酬”制。

过去的企业,在封闭的环境下,说年轻人或大学



毕业生到企业,要走多少年的历程,做多少研发,慢慢地才能做到首席科学家、首席设计师或是管理层,从普通员工做到总监职位要花多少年、出多少业绩等等。但在信息化时代,这些全变了。在这里,我们搭建了这样的平台,按照“单”的价值来预酬。在战略向上,所有的激励、考核是明确导向的,考核个体竞争力的同时,也要考核战略承接,这些都落在战略损益表、二维点阵表、对应契约和自主申报系统等具体管理工具上。

我们以前有2000多个自主经营体,加上现在新组建的200多个小微经营体,这是一个庞大的群体,而海尔人力资源只有300多人,面对这样的群体我们怎样做,怎样解决预酬问题?这里,我们有一个非常成熟的信息化系统,比如我们从小微注册开始,他们只要接单,我们就将小微项目与契约二维点阵纵横轴对应,这样考核,结果就很容易得出。在这里通过纵横轴比较就知道,你的战略承接是什么,市场竞争力是如何激发的,对应契约的年度、月度拐点在哪里等,以这些问题为导向,用信息化系统将这些问题的落实下来,每个月按照自主承诺、自主申报的结果,最后落在单酬平衡表中。这样的一套体系,都是通过信息化体系来实现的。

重庆长安汽车公司汽车管理信息部总工程师唐湘民:

协同全球资源 优化长安汽车设计

重庆长安汽车为了搞自主研发,在全球多地即英国、美国、日本、意大利以及北京、上海都设立了研发中心,借此利用全球资源开发产品。我们现有6000人的研发团队,一直在扎扎实实做自主产品的开发,但是长安汽车的自主研发,能非常有效地利用全球技术资源,开展协同研究。

我本人作为被长安引进的专家,主要工作就是数字化开发与信息技术在汽车研发上的应用。因此,多年来建立全球协同的平台,这个平台使得英国、美国、意大利、日本都能够在这个平台上进行协同开发,这是研发上面的,在这个平台上也有供应商,供应商也在上面协同推进,同时生产基地、外资企业也都是在这个平台上协同的。

一个对信息技术有需求的公司,需要很强的信息化团队,如果这个公司的信息化团队力量不强,完全靠供应商买软件,这种信息化是做不好的。我现在主管的团队,我在很大程度上是培养他们的信息技术能力。业界信息化比较好的企业要具有“两个1%”,一是收入的1%用在信息保障上,二是公司

里搞边信息化的人数要占到企业总人数的1%。

长安在这方面很努力。汽车开发是系统工程,汽车有几万个零部件,整车分解成系统,系统分解成子系统,子系统分解成零件,然后对系统开发提出目标要求,再进行逐步的验证,每个系统都有非常明确的规范、标准和流程。以汽车座椅为例,在福特有几十个子系统,接近100项验证标准和验证方法,这无疑会产生大量的文档以及流程,没有信息系统支撑,这些工作是无法实现的。

如何有效应用最新的信息技术?对长安来说,就是在公司建立起高性能云计算系统,也就是通常所讲的超算中心,大型的仿真计算是通过超算中心完成的,比如发动机气缸燃烧的仿真管理,根本看不见,这样的仿真一般情况下做一个星期,在超算中心或者企业里面的高性能系统里,只要几个小时就能完成,其效率提高之快,由此可见。

另外一方面的工作就是大数据理念,就是以车联网技术提高研发效率。长安的车联网就是在测试的过程中,让传感器能收集到各种车况在测试过



程中的不同状况,再通过无线网络发回到研究中心,这样就能跟踪、分析和发现有待改进的地方。

长安现在在做数字化工厂。关于数字化工厂,国际上的一流企业已经做得很好了,但国内开始的时间不久,它是对整个工厂生产线、装配过程进行仿真,对产品进行仿真。我们现在着手对整个工厂进行仿真,这也是工厂本身数字化进程的一部分,这些含智能化在内的仿真技术,能让人切实感觉到工作效率的极大提高,但涉及很多具体的技术,还需要我们进一步改进。

无锡市公共交通股份有限公司董事长张保国:

引入物联网技术 提升公交企业管理



国务院在2006年时,发了一个文件叫《公交优先发展实施意见》,文件发布后对全国的公交行业起到非常大的影响,尤其是2008年在奥运会前夕,北京公交把票价打四折,这个做法对全国公交行业产生了非常大的冲击和震动。也就是说,国家把“公交优先”定义为民生工程,公交的发展模式由过去的自负盈亏,转移到了由政府补贴和企业造血的模式。在这种情况下,怎样提供更多的优质公交产品,是我们公交人一直思考的问题。

我们的做法是,从2009年开始,把物联网技术引进到公交行业中来,具体就是打造三大平台:一是实时运营调度平台,二是ERP综合管理平台,三是乘客电子信息发布平台。这件事从2009年到2015年,我们一直坚持在做。

实时运营调度平台。以前公交车开出去以后,完全由驾驶员说了算,现在应用了GPS技术、CRS技术和视频监控技术,这样对线路能进行实时全天候的监控,一是监控司机的驾驶行为,二是监控客流的变化,三是监控乘客对行车的反映,以及乘客的安全问题。过去的调度都由人工做,现在通过对大数据分析,哪些站台的流量比较多,哪些时段的流量比较大,以这个数据分析为基础,及时调度公交资源,最大最好地挖掘公交潜力。也就是说,我们将运营实时平台产生的大数据,及时充分转移到内部管理上。

第二个就是ERP管理平台。当大数据被传输以后,我们通过数据分析,在安全方面,在资产管理方面,在财务管理,在统计管理和人力资源管理等技术管理上,我们将数据整合到一个平台上。过去是分散的,统计数据或者结算时间互相之间不均衡,不能够发挥及时指导性的作用。但有了ERP平台,就能实现信息的综合优势,知道是哪个驾驶员运营,今天跑了多少公里,今天用了多长时间,车辆维修中的耗油量等,所有动态信息都能及时整合到这个平台上,这是几十年公交人梦寐以求的,现在通过信息化手段,较好地实现了。

公交企业是劳动密集型的服务业,公交智能化应用和物联网的应用成功与否,不能只体现在企业的内部,更多应体现在外部。全市的市民和乘客有没有得到好处?外来的游客有没有得到好处?这就涉及第三个平台,即乘客电子信息发布平台。现在,有了这个平台,市民拿着智能手机下载APP,通过电信、联通、移动三张网,可实时查询公交运营信息,车走到哪儿,在手机上看得很清楚,如果是外地的游客,不知道是什么线路,那也不是事,只要打开网站下载APP后,就可以查询。老年乘客不习惯用手机和电脑,那就可以在站台上看电子显示屏。市民还可以和我们产生互动,比如东西遗失在车上、乘客和驾驶员在车厢里的对话,乘客对驾驶员有没有投诉等,都有实时画面可以回放。

(本特刊照片均由本报记者林瑞泉拍摄)