

中国航空工业集团有限公司原副总经理张新国：

从三个视角看中航工业管理创新实践



张新国

中航工业创新实践可以从以下三个视角来看：一是业务的视角，二是流程的视角，三是IT的视角。

以架构和流程设计为核心的新管理科学方式应该是从复杂组织体架构，也就是EA(Enterprise Architecture,企业架构)到业务模型设计再到高阶业务模型再到详细业务模型，重要的是前端从架构开始，特别是从战略架构和业务模型开始，主要解决做对的事情，而后面的业务流程主要解决用对的方式做事。所以流程只解决效率，流程不能解决战略的问题，但是战略和流程不对接就实现不了，所以一定要打通。

中航工业从架构上先有一个推进路径，然后有架构域、方案域和实现域的完整设计。

同时，中航工业组织建模规范采取了8个视角，架构标准永远都是可剪裁的，标准是一个共同的知识集合，永远可以根据自己的目的进行取舍。我们选了五个核心架构模型，构建了一个数据架构模型，同时制定三个制度架构模型。

在这8个视角下，中航工业可以对照TOG方法列出不同阶段的输入输出关系，全世界工业协同模型大概按三个轴实现，工业和信息化部在两化融合上也提出企业经营轴、业务流程轴、产品生命周期轴和价值链轴，按照三个轴中航工业参考业务组建架构形成了企业维度、价值链维度和产品维度。

中航工业应用架构也是按企业维度、产

品维度和价值链维度来描述的。我们启动AOS运行系统，体现整个集团整体运行的规范，从战略发展要求一直到各种流程的制定。我们的习惯是建立完整的规章制度，但实际上我们却忽略了，规章制度更多地告诉你什么不能做，很少告诉你应该怎么做。因为规章制度实际上是一种约束，并不是工作的指南。所以，我们大量的工作缺乏工作指南，也就是没有落实到流程上。

所以，我们的目标是要使整个流程显性化、结构化，同时要相互贯通，AOS流程运行的体系就是从战略架构、流程到信息系统，由上到下分解，再由下至上执行反馈。前端清晰各领域业务流行，使得流程定义有依据，从集团总体分业务分类到执行单元，业务模型描述跳开现有的组织，业务模型和流程设计跳开传统的组织架构，也就是说今后的组织应该依据业务模型和流程设计，而不是让业务模型和流程绕着组织走。接下来，中端是AOS流程体系在全集团逐一推行的规范，后端是推进流程绩效的监控，建立上下互动的治理能力环境。

同时，我们也要推进与流程匹配的IT环境建设，加速业务数字化转型。这就是AOS体系工作关系，总部做什么，其他场所和各单位做什么，以及技术支撑如何做。

以上模式中中航工业进行了4年左右的探索。这些探索的成果也得到了TOG组织(The Open Group,是一个非营利标准化组织，致力于促进全球市场的业务效率)的肯

定：中航工业多年来一直致力于开放标准促进EA与工程实践结合，能够公开分享结果，表明他们已经在该领域具备世界级的能力水平。TOG每年举办全球性的会议，去年中航工业曾经派队参加英国爱丁堡举行的国际会议，交流了相关经验。过去我们的参考体系往往在国内，不能和国际对标，现在我们的视野扩大了，不仅有了培训知识体系，而且还要进行国际对比，翻译了TOG手册，英文版有600多页，中英文对照版1400多页，在京东计算机书类排行第三。这本书不仅是全集团的培训手册，也是我们的执行手册。

由此，中航工业改变了传统的模式，从过去某一地飞机设计所围绕一种型号进行，到现在全集团基于信息网和业务流程联合，同时推进信息的开发，新一轮飞机研发周期已经减少了将近一半。

未来数字线索和数字孪生将在工业4.0中扮演重要的角色，从概念开发、生产、使用和维护，如何从虚拟空间走向真实空间，如何用数字模型贯穿全流程、全生命周期，通过数字线索连接从概念到物理模型，工程上推进基于工程的模型。未来，我们要在虚拟世界和物理世界同时设计和开发飞机，在计算机领域设计仿真组织模式和流程模式，指导真实组织的运行。

(本文根据张新国在2019年全国企业管理创新大会上的讲话整理，有删节，未经本人审阅。)

徐州工程机械集团有限公司副总经理韩冰：

建设世界一流品牌，促进徐工高质量发展



韩冰

当前，国家已将品牌定位提升到战略层面，徐工也将品牌建设作为企业经营战略，通过品牌建设的清晰定位、核心竞争优势的持续塑造、全球媒体的整合推广、国际高端形象的持续打造、组织体系和资源平台的高效协同，提升了徐工品牌全球认知度、美誉度和忠诚度，实现了徐工从高知名品牌、高价值品牌到高情感品牌的渐进式发展。

第一，依据企业发展战略，清晰世界一流品牌定位。

徐工的战略目标是：2020年实现世界工程机械前五，2025年实现前三，基于此，徐工以塑造世界一流品牌为目标，在充分对标和深度调研的基础上，形成以单一企业品牌为主导的混合品牌架构模式，以及重点打造企业品牌，适度打造各专业板块的业务品牌和独立品牌的品牌塑造策略。

第二，丰富品牌核心价值，提升品牌的核心竞争力。

对于装备制造业的客户而言，品质可靠、创新领先、价值共赢、责任担当的理性价值，能够满足其内心对成功、信赖、以客户为本的品牌感性价值的认同和向往，因此我们不断强化品质、创新、价值、责任四大品牌核心价值内涵。首先是坚守工匠精神，提供卓越的产品与服务；其次是坚持源头驱动，激发品牌创新的内生动力；再次是遵循客户导向，提供价值领先的解决方案，以客户为导向，创造最大的价值是徐工价值品牌理念最

高追求；最后是将可持续发展融入品牌建设，按照国家提出的精准扶贫要求，遵循创新、协调、绿色、开放、共享的发展理念。

第三，多维平台整合推广，彰显世界一流品牌形象。

在全球化激烈市场竞争环境下，徐工注重媒体传播集群化、专业资源渠道化、公关活动市场化、品牌感知互动化，通过整合融媒体平台、专业渠道平台、公关活动平台、互动体验平台、信息管理平台，以大众化的品牌传播影响关键决策者、行业专家、客户、潜在客户和社会大众，打破关键受众对中国制造的刻板印象，树立高端、国际化的品牌形象，提升企业全球品牌竞争力。

第四，持续塑造国际高端形象，提升品牌全球声誉。

经过多年的探索实践，徐工走出一条独具特色的国际化之路，经历了从战略视野国际化、营销服务国际化、研发生产国际化、品牌及管理体系国际化四个跨越发展阶段，以市场需求为导向，强化高端品牌形象。徐工先后收购了荷兰AMCA、德国FT公司和德国施维英公司，建成中美德巴印五个国际研发基地，成为全球高精尖工程机械技术研发引领者，为全球客户提供优质的成套化产品和个性化服务。徐工以国际标准提升产品品质，取得了CE、GST、GCC多款产品认证，多款产品实现欧洲、北美高端市场突破。

第五，构建系统完善的管理体系，规范品牌运维。

根据企业的特点，徐工构建了决策层、管理层和执行层三级品牌管理架构，品牌主管部门负责规划和指导二级公司的品牌建设，督导健全品牌组织管理架构，同时还要不断强化品牌队伍建设，提升应对新常态和复杂环境的能力。

经过多年实施，徐工在企业形象、经济效益、社会价值贡献等方面取得了一些进步。一是初步建成世界一流的品牌，全面提升企业形象。2018年6月，世界品牌实验室发布了中国500个最具价值品牌，徐工以602.18位排名66位，徐工连续五年蝉联中国工程机械行业榜首。二是企业经济效益快速增长，全球市场竞争力增强。通过品牌建设，徐工连续三年主营收入和利润总额增幅超50%，自营出口、品牌出口超国内主要竞品近7倍，稳居行业第一。三是企业社会效益日益突出，奠定了可持续发展基石。通过品牌建设，徐工携手80多家中资企业抱团出海，已实现出口183个国家和地区，70个国家的市场占有率第一，并且12类主机居中国品牌第一，国际化收入占比达35%，徐工已成为全球工程机械极具美誉度的中国名片。

(本文根据韩冰在2019年全国企业管理创新大会上的讲话整理，有删节，未经本人审阅。)