

# 荣事达集团管理创新经验推广交流现场会在安徽合肥召开

本报记者 张晓梅 / 吴明 张骅

12月5日,根据“工业和信息化部产业政策司委托企业管理提升专项行动”计划安排,由中国企业联合会主办,安徽省企业联合会、合肥市企业联合会协办,合肥荣事达电子电器集团承办的“合肥荣事达电子电器集团管理创新经验推广交流现场会”在安徽合肥召开。来自全国各地的中国企业联合会会员企业、中央企业、两化融合贯标企业以及部分中国500强企业代表中高层管理人员200多人参加了会议。

第十二届全国人民代表大会财政经济委员会副主任委员、国务院国资委原副主任、全国企业管理现代化创新成果审定委员会主任邵宁出席会议并讲话,中国企业联合会常务副会长兼理事长朱宏任作主旨讲话,工业和信息化部产业政策司司长许科敏致辞,安徽省经济和信息化厅党组成员、副厅长王有军和安徽省合肥市政府副秘书长刘永龙出席会议并致辞,全国人大代表、荣事达电子电器集团董事长潘保春在会上致辞并作主题发言,合肥工业大学教授、博士生导师李姚矿对荣事达的管理创新经验进行了点评。会议由中国

企业联合会常务副理事长于吉主持。

邵宁在讲话中高度概括了荣事达集团深入实施创新驱动发展战略、发挥大企业优势推动“双创”工作的管理创新实践成果,表示荣事达集团的做法和经验对大企业发挥自身作用、开展好“双创”工作具有重要的意义,值得广大企业学习和借鉴。他希望广大企业充分认识管理创新和科技创新的长期性、艰巨性,在更大范围、以更大力度开展“双创”活动,肩负起加快培育发展新动能、充分激发市场活力和社会创造力,推动我国经济高质量发展的重大责任。

朱宏任在讲话中从战略创新、机制创新和文化创新三个方面深入总结了荣事达“双创”实践的特点,希望广大企业和企业家以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引,弘扬企业家精神,发挥企业家才能,学习荣事达“双创”模式和管理创新的成功做法,进一步创新管理提质增效,提高企业和产业竞争力,为促进经济持续健康发展、实现全面建成小康社会奋斗目标和中华民族伟大复兴的中国梦做出更大贡献。

许科敏在致辞中表示,管理是企业发展的永恒主题,积极借鉴优秀经验,学习借鉴其他企业成功经验,是企业提升管理水



大会现场

平的主要途径。荣事达电子电器集团管理的思路 and 模式值得广大企业参考借鉴,企业要把先进的管理经验与本企业的客观实际和现实基础结合起来,有针对性地选择借鉴。

会上,荣事达电子电器集团分别就“大企业双创”实践和智能家居产业新发展作了专题经验交流。会议期间,参会代表还到荣

事达智能家居园区和合肥家电故事馆进行了参观学习,对企业在各项管理上的具体做法及成果有了全面、细致的了解。

本次全国企业管理创新经验交流会深入地推广了荣事达电子电器集团的管理创新经验,对激发广大企业创新主体意识,促进企业管理水平提升,打造具有全球竞争力的世界一流企业具有重要意义。

## 以管理创新为驱动 打造智能家居航母企业

(上接第一版)

### 一、坚持战略创新,引领企业发展新方向

荣事达从人员不足300人、资产仅306万元,濒临倒闭的小厂到成为闪耀中国家电产业的明星企业和明星品牌,其成功的奥秘之一就在于不断探索转型发展之路,坚持企业战略创新。一是主动践行国家战略,以“双创”作为企业核心战略和方法论,成功从过去传统的家电制造企业转型为物联网企业,大力建设互联网工厂,实现了管理模式、产品模式、营销模式、商业模式的全方位互联网化,并积极将集团互联网建设与“双创”建设相统一,鼓励更多基于互联网+的智能家居创客项目入驻双创平台。二是坚持互联网思维和生态思维,围绕家电、新能源和建材等三大核心业务,聚焦“智能全屋”主业,建立组织生态、产品生态、技术生态、渠道生态、空间生态、服务生态、文化生态、教育培训生态和宏观生态等九大生态体系。三是不断丰富服务内容,打造形成“项目申报+品牌建设+人力资源+财务+法务+物业+客户服务+仓储+教育培训+技术”等多维度服务体系。实施“工业云”及大数据建设,建设基于CAD、CAE系统的数字化产品开发系统、基于柠檬豆SaaS系统的SCM供应链管理为一体的工业互联网平台,为创客提供智能制造、个性化定制、全生命周期管理等信息化服务。建立合肥长丰工业互联网研究院、智能家居双创云服务平台和关键技术创新产学研平台,提供更加专业化、高效化、信息化“双创”服务。

企业要借鉴学习荣事达的经验做法,适应新一轮科技革命和产业变革,不断以战略创新和商业模式创新,持续引领企业发展新方向。一是树立动态发展的新思维。“唯改革者进,唯创新者强,唯改革创新者胜”。万物互联的智能时代正在到来。企业要打破

工业时代的惯性发展思维,以动态发展的眼光,以互联网+思维、生态化思维、开放共创共享思维和数字化思维,在全面深化改革中不断推动战略创新,实现企业高质量发展。二是聚焦主业,打造核心竞争力。要以提高产品品质和核心竞争力为导向,坚持初心、聚焦主业、练好“内功”、守正创新,积极探索产业转型,充分发挥大企业的资源优势和中小企业的市场优势,联合创客发挥创新优势,推出市场需要的产品,促进供需有效对接和新旧动能转换。三是善于利用新技术,推动技术与管理创新协同发展。当前,云计算、大数据、物联网、移动互联网、人工智能等技术爆发式发展,数字化革命依然方兴未艾,物联网技术不断成熟,5G通讯开始逐步试点推广,数字化智能正以一日千里的高速率进化,数据正在快速成为生产力提升的源泉,虚拟现实正走出一些试验性领域开始全面融入我们的生产和生活,推动企业从数量型发展转变为质量型发展。这就要求企业必须在管理和技术两个方面不断变革创新,重视人工智能、量子信息、5G移动通信、物联网、区块链等新型信息技术的发展,推广应用互联互通的内外网络、云计算、智能化的装备设施、工业互联网、电商平台等,探索数字经济时代的新管理模式,推进技术创新与管理创新的协同、递进式互动发展。

### 二、坚持机制创新,激发企业发展新动能

荣事达“双创”模式的核心在于组织与管理机制的创新。一是成立专门的工作小组进行“双创”管理工作,并组建完善的“双创”管理机构,从组织上保障“双创”管理思想与措施落实。二是建立“三位一体”即“双创中心+事业部+合伙人”保障机制,创业者通过进入双创中心,成为荣事达创业合伙人,以事业部运营。通过股权制与事业部制相结合,创客变股东,激发全员创业创新活

力。三是创新“双创”项目运营管理机制,建立围绕市场需求创建440个项目库、围绕家居场景搭建十大场景生态圈和十大功能生态圈、围绕产品优选创客项目的“双创”项目甄选机制;在项目孵化方面,坚持“开放资源、聚合要素、精准扶持、成果共享”的理念,将资金、品牌、信息、技术、管理、文化、人力资源、硬件制造和市场九大资源全部整合在“荣事达智能家居全价值链双创中心”,根据创业项目的创客期、成长期和成熟期等三个阶段,精准投入,并构建“财务、品质、市场”为要素的评估体系、“品牌、品质、品类”的“三品创业基金”等资金保障机制和容错机制,实现项目孵化的“零死亡率”。

企业要借鉴学习荣事达的经验做法,扎实推进组织与管理机制创新工作。一是努力打造平台型组织。当前,行业边界、组织边界以及供需边界不断被打破,以分权和分工为核心的科层式组织形式受到挑战。企业要重构边界,努力打造成为平台型组织,使组织形态日趋扁平化、网络化,并更多呈现自组织、平台化、无边界、去中心化、团队化等特征。二是建立健全公司治理结构。财务资本与智力资本深度结合已成为企业发展的新动力,合伙人制成为企业组织模式变革的一个重要领域。三是实施柔性化的管理机制。企业管理机制要从集中管控转向授权赋能,从依靠制度、流程管理及纪律约束转向价值观管理,从强调分工、分权、分利转向强调沟通与协作,从权力、指令式驱动转向愿景与大数据驱动。要探索实施股权激励分红等多种激励形式,充分吸收社会创新资源,消化企业渠道、市场等结构性冗余资源,实现分享资源、共享发展。

### 三、坚持文化创新,永葆企业发展新活力

荣事达在人才与文化管理创新方面,形成了一套成熟的做法。一是坚持“党建引领

双创,双创驱动发展”,通过工作分享会、思想交流会、业务沟通会、成长报告会等,引导创客文化发展,并出台“双创”孵化管理手册、汇编“双创”管理制度、建设企业文化制度等。二是以价值驱动为导向,塑造一批具有品质、品德、品位的“三品创客”,培养一批受人尊敬的企业家。三是成立专门的双创大学,开展创业创新课程培训,建立人才培养与交流机制,通过设立人才培养基金,不断提升创业团队整体能力水平。

企业要借鉴学习荣事达的经验做法,强化人才管理与文化创新工作。一是构建复合型人才培养体系。要大力培养复合型、专业技术型和高技能人才,重视发挥企业家的引领作用,大力弘扬优秀企业家精神,培养一大批具有创新、冒险、敢于担当的创客型企业家。二是强化理念创新。要保持思想的敏锐性和开放度,大力培育创新意识,弘扬创新精神,认真研究国内外先进企业的创新实践,构建独具创新特色的企业文化。三是善于营造创新氛围。要努力营造勇于创新、宽容失败的文化氛围,鼓励员工敢想、敢说、敢为,建立健全激发创新意识、保障创新环境、鼓励创新思想和行为的制度体系,完善竞争机制、开放机制和激励机制,使得创新人才的作用得以充分发挥。

应该说,荣事达所取得的这些显著成绩和宝贵经验,离不开党和政府的殷切关怀和大力支持,离不开集团各级领导干部职工的砥砺奋斗和不懈努力。在此,让我们大家以热烈的掌声向他们致敬!

管理是企业永恒的主题,创新是现代企业进步的原动力。站在新起点,面对新时代、新机遇、新事业,广大企业和企业家要以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引,弘扬企业家精神,发挥企业家才能,进一步创新管理提质增效,提高企业和产业竞争力,为促进经济持续健康发展、实现全面建成小康社会奋斗目标和中华民族伟大复兴的中国梦做出更大贡献。