

第七届中国企业改革发展优秀成果

创新打造学习型赋能型新型组织 推动企业高质量可持续发展

——苏美达股份有限公司服务建设现代化产业体系的探索与实践

苏美达股份有限公司(以下简称“苏美达”或“公司”)系中国机械工业集团有限公司二级子公司,成立于1978年,从外贸公司起步,逐步发展成为一家以上市公司为管控平台、下设供应链运营、大消费及先进制造、生态环保与清洁能源三大业务领域的商业一类国企集团。近年来,苏美达营收保持千亿水准,进出口总额稳定百亿美元,利润总额逼近40亿元,先后入选国务院国资委“国有重点企业管理标杆创建行动标杆企业”“国有企业公司治理示范企业”。

国企改革背景下,高度市场化的苏美达乘着改革浪潮,以不断适应环境变化,快速响应客户及市场需求为目标,打造出一套适应自身发展的学习型、赋能型组织模式。此种新型组织模式围绕持续学习、管理赋能的思路,有力地推动了公司的高质量发展。

赋能型组织价值与要素

(一) 赋能型组织的价值

1.背景

(1) 组织模式的理论创新

对于集团化企业,组织模式探索历来是改革的重点。传统模式侧重总部对下属企业的管控,而苏美达则提出总部要紧紧围绕“赋能”核心定位,聚焦“战略引领、价值创造、关键管理”三大功能,发挥“战略方向盘、业务加油站、经营红绿灯”的作用,着力打造“战略引领型总部、价值创造型总部、关键管理型总部”。苏美达倡导的赋能型组织,是基于管理学理论,结合自身特色,通过长期实践,积累出的理论创新。

(2) 应对外部挑战的迫切需求

在充分竞争的行业中,如何更加敏锐感知外部环境变化、更加高效响应市场和客户需求,成为苏美达可持续发展之路上需要解决的首要问题。苏美达不能拘泥于传统的组织模式,要让“听得见枪炮声的一线”指挥战斗,探索高效能组织模式的改革诉求迫在眉睫。

(3) 高质量发展的内生动力

苏美达对于自身组织模式的革新,除了源于对外部环境变化的主动求变,也是探寻高质量发展的内在需求。为此,苏美达从管理机制与组织架构变革开始,努力打造一套更加科学、高效组织管理模式,激发出企业、人才的内生动力、创新动力,才有可能在充分竞争的市场中脱颖而出。而赋能型组织的探索,正是源自企业高质量发展的内生动力。

2.思路:“小前端+大平台”

在赋能组织下,苏美达着力构建以“小前端+大平台”为特征的组织架构。作为一家完全市场化的企业,保持对前沿市场、外部环境变化的高度敏感,是必须要建设的能力,这是苏美达建设“小前端”的根本原因所在。与此同时,通过建设总部“大平台”对业务前端运营资源能力支持,由业务“小前端”对“大平台”的所赋之能有效利用,实现对市场环境变化的高效反应,提升“小前端”作战能力,最终提升组织打胜仗的能力。

(二) 赋能型组织的要素

为了能让组织内部通过科学的授权、高效的响应机制使“赋能”的价值切实有效落地,苏美达在以下五个方面重点发力:

1. 制度体系是赋能的基础

在制度体系建设上,苏美达围绕赋能型组织下“要事第一”的思路原则,坚持关键管理与科学授权结合;坚持把党的领导融入公司治理各个环节,围绕国企改革对中国特色现代企业制度的目标要求。在持续完善核心管理制度体系的同时,借助现代企业治理机制优化,探索相关授权路径,厘清权责边界,提升管理效能。

2. 识人用人是赋能的前提

只有当业务一线有能力有效利用资



源、指挥战斗,赋能才有实效。所以,是否能寻到优秀的人才、优秀的团队,是赋能的前提。这就关系到公司识人用人的理念。

在识人方面,苏美达提出“七个重点”。在用人方面,苏美达坚决贯彻“六用六不用”原则,以此强调对人才价值观和责任担当的高标准。

3. 育人以德是赋能的关键

识人用人的前提是有人可用。为此,想方设法培养人才是关键。苏美达将“帮助员工成长成功”作为人才理念,并将国企干部20字标准贯彻其中。此外,在育人上苏美达紧抓三个关键点:一是价值观是灵魂。对于与公司价值观不一致的人一票否决。二是责任感是核心。要有说到做到的责任担当。三是肯吃苦是底色。坚持以奋斗者为本,倡导“付出不亚于任何人的努力”的奋斗精神。总之,大力培养符合组织需要的优秀人才,让人才持续涌现是赋能的关键。

4. 资源能力是赋能的重点

赋能,有“能”才能赋。所以,明确定建设何种资源和能力变得极其重要。为此,苏美达围绕“双线作战”理念建设资源和能力。不论是总部平台建设,还是各业务板块资源能力建设,既要坚持问题导向,着力解决客户当下的难点痛点;更要以未来客户需求为导向,建设能满足客户未来需求的能力。这一“双线作战”的理念是苏美达始终抓牢的工作主线。

5. 信任文化是赋能的动力

没有信任,无法赋能,信任是一个健康组织的本质特征。赋动能会把原来由上级掌握的部分权限下放一线,让小前端具备应对市场变化的能力,这使得信任文化不可或缺。

为此,苏美达坚定打造信任文化,营造赋能的动力,持续倡导“园丁式”领导,要求做领导的要有高度、有格局、有整体发展的责任感和使命感。大力传播“信任即责任,责任须担当”的信任链,强调“唯善良和信任不可以被利用”的价值准则。

学习型组织的诞生背景与特征

(一) 学习型组织的诞生

赋能型组织的建设是为应对外部复杂变化的形势环境。面对新问题、新挑战时,老的思路做法并不一定奏效,必须建立新的“能”化解难题。新的“能”从何而来,必是来源于持续创新,而学习是创新源泉。为此,学习型组织应运而生。

学习型组织构建,是为保障组织内部能够时刻保持常态化的学习与进化,时刻具备开拓新思想、汲取新知识、应对新挑战的能力。只有坚持以学习型组织建设能力禀赋,才能让赋能型组织“有能可赋”。

(二) 学习型组织的特征

学习是赋能型组织持续创造价值的重要源泉,苏美达通过探索实践总结出学习型组织建立的五大特征:

1. 坚持发展是学习型组织的核心

发展是硬道理,是应对当前不稳定性不确定性的最好办法。企业只有持续发展,才会拥有更大平台,吸引更多人才,构建更优质的组织。企业的持续发展,必将不断面临持续的问题挑战,化解企业发展核心问题的方法,就是持续学习。

在持续学习的加持下,组织不断进化、克服问题挑战、迎来新发展阶段,形成可持续发展的良性循环。苏美达企业文化中,也特别强调“发展是第一要务,是苏美达开展经营管理活动的出发点和落脚点。”这一理念推动苏美达寻找学习型组织建立的核心。

2. 明确目标是学习型组织的动力

企业要发展,就必须明确目标。树立具有挑战性的目标,鼓励帮助员工去打胜仗,是激发团队潜力、提高团队战斗力的有效方法。在向目标前进的过程中,企业需要不断解决问题、迎接挑战,而组织学习就成为达成目标的必由之路。

在苏美达的企业战略和文化中,始终强调“明确的目标是我们前进的动力”,并深刻认识到目标的实现需要相应的资源投入与能力建设的匹配。而学习型组织的构建正是资源与能力储备的重要手段。

3. 持续创新是学习型组织的本质

创新是第一驱动力,是企业核心竞争力打造的重要元素,是迎接挑战、化危为机的有效办法。学习型组织的本质就是通过学习,打开吸收新知识的源头、从此也就打开了创新的源头,并从此拥有了持续解决新问题新挑战的不竭源泉。

学习型组织的建设过程中,苏美达高度重视培养干部职工创新意识。秉持“LOL的365次方”理念,组织开展“微创新”大赛,共享企业发展中优质的管理、技术、模式创新案例成果。每年度评选集团最佳创新奖项,激励全体干部职工在工作中钻研学习,发掘高质量创新举措。

4. 干部领学是学习型组织的关键

学习型组织的构建,需要潜移默化、润物无声。这就需要组织的领导干部们能领学促学。企业发展的战略路径确定后,干部就将成为发展的决定性力量,是关键少数。领导干部领学不仅是对自己的严格要求,也是对组织未来发展的责任和使命。

为此,苏美达在干部人才选拔任用中,十分重视学习能力,树立了“三个一”“三个四”的干部队伍建设纲要,

明确干部要打造科学发展、培养人才、开拓创新、持续学习四种能力。为营造干部领学的良好氛围,苏美达内部培训机构“达人学院”牵头打造“达人悦读荟”微信群分享活动,由公司班子、职能部门及业务领导逐一领学,向全公司推荐优质书籍、分享品读心得。在此基础上,

延伸出“解析一个案例、分享一个体会、感悟一个论述、推荐一本好书”的分享活动,构建起自上而下学习的上进氛围。

5. 问题导向是学习型组织的重点

学习型组织要求需紧跟公司战略,围绕不确定环境中的问题挑战,有针对性地学习。同时,要坚持在学习中思考、实践、提升,致力于解决问题打胜仗。面对变乱交织的全球环境,坚持问题导向,增强忧患意识、自我批判,做到居安思危,做到把直面问题、解决问题转变成为企业进步的台阶。

为此,苏美达坚持“方向比努力更重要”,通过对内外部形势的研判,在实践中总结出双循环发展、数字化转型、科技创新、绿色低碳、品牌发展五大确定性,并以此为目标由各级领导干部带头专题学习研究后,将成果在全公司范围分享。

学习型、赋能型组织的实践成效

围绕上述的五大要素及五大特征,苏美达逐步构建起“学习型+赋能型”组织,保障了在长期发展过程中始终能够保持正确的战略方向、上下一致的战略共识以及良好的战略执行力。

近年来,面对复杂外部形势,苏美达直面挑战,在风高浪急的市场搏击中坚持与国家战略同频共振,各项主营业务持续发力,准确识变、科学应变、主动求变,从不确定性中抓住了双循环发展、数字化转型、科技创新、绿色低碳、品牌构建这五个确定性的战略方向。在服务国家经济社会发展和生态文明建设的同时,实现了企业的高质量发展。

(一) 以新型组织引领双循环之路

1. 做优“存量”,持续深耕海外市场

外贸业务是苏美达的立身之本,公司坚持高水平“走出去”和高质量“引进来”有机统一。到2022年底,苏美达业务范围覆盖全球150多个国家,多项业务进口或出口规模位居细分市场前列,在“一带一路”沿线等海外共设立39家分支机构,拥有29家全资海内外企业和众多控股工厂,有效推动外贸业务的规模增长、结构优化和质量提升。

2. 做大“增量”,大力开拓国内市场

作为央企,我们紧跟国家大政方针,深度融入国内大循环。旗下伊顿纪德坚持以“引领中国校园服饰变革,推动共同教育价值重建”为使命,深度挖掘国内超大规模市场潜力,推进区域化经营。迄今已为全国31个省级行政区近四千所学府提供校园服饰系统解决方案,成为全国首个迈入十亿产值门槛的校服品牌。2022年,公司在国内市场实现主营业务收入799亿元,约占总营业收入57%,连续第三年实现境内业务收入占比超过境外业务,国内市场愈发成为苏美达业务发展的新动能。

(二) 以新型组织加快数字化转型

数字化转型是企业不可错过的大趋势。作为国内最大的机电设备进口服务商,创新开发“苏美达天下”数字交易平台,为供应链上下游合作伙伴提供复杂技术装备的云展示、云洽谈、云签约、云支付及融资租赁、物流可视化等一系列服务,顺利成为第五届进博会“数字展会平台建设运营合作伙伴”,协助打造首届“数字进博”,受到商务部、进博会局和国内外参展客户的高度赞誉,擦亮了数字苏美达的名片。

(三) 以新型组织助推科技创新

科技是国家强盛之基,创新是民族进步之魂。苏美达虽是贸易公司起家,但持续加大研发投入、加强科技人才队伍建设、建立激励创新机制,打造“人无我有,人有我优”的核心竞争力,初步形成了“以市场为导向”的应用型研发体系。公司已累计获得授权专利及软

件著作权超千件,位列商业贸易行业上市公司(沪深两市)专利授权总量和发明专利授权数量第一。旗下的五金智能板块在割草机行业率先推出虚拟边界草坪机器人,该款草坪机器人以绿色动力,完美解决传统燃油割草机高噪音、高排放的痛点,成为“数智绿”一体化产品,获评“专精特新小巨人”。同时,加速研发锂电平台技术,并成为德国TUV莱茵等权威认定的中国户外动力设备行业首个“碳中和企业”。

(四) 以新型组织推动绿色低碳发展

1. 大力推进绿色产业化,服务国家所需

苏美达以实际行动践行国家战略,抢抓国内统一大市场和绿色发展新机遇,创造了经济、生态、社会三重效益。一方面,抢抓环境治理机遇,拓展生态环保产业。秉持“建一座工程、树一座丰碑”理念,在国内累计承建超过200多座水处理项目,日处理量合计超3000万吨,项目遍布全国2/3的省份,对污染防治、水质保护和生态平衡发挥积极作用。另一方面,抢抓能源革命机遇,发展光伏清洁能源。苏美达累计承建光伏电站近3GW,项目遍及国内18个省、市自治区和多个“一带一路”沿线国家。在手运维光伏电站规模超2GW,获德国莱茵TUV首届“质胜中国”运维服务优秀奖和北极星“十大影响力光伏电站运维品牌”。

2. 着力推动产业绿色化,锻造自身所长

苏美达聚焦主责主业,聚力开发推广绿色产品、绿色技术,在产业绿色化上持续发力。旗下新大洋造船成功研发了新一代中型干散货船型皇冠63PLUS,该船型大量采用节能降耗设计,满足国际海事组织船舶能效设计指数EEDI Phase III碳排放要求,成为全球新造船市场上最受欢迎的绿色中型干散货船型。旗下纺织板块,大胆创新传统印染工艺,发明了无水印染新型工艺,从根本上消除了染料污染,节水节能效益也十分显著。

(五) 以新型组织蓄集自主品牌势能

品牌的背后是质量、是信任,质量和信任的背后就是市场。苏美达始终将品牌作为企业重要的无形资产,树立了“质量是生命,品牌筑未来”的品牌理念,培育了一批在细分行业数一数二的品牌。2022年,苏美达以621.39亿元品牌价值位列《中国500最具价值品牌》排行榜第147位。通过不断孵化、培育自主品牌,Eton kidd(伊顿纪德)、Firman(弗曼)、Yard Force(佳孚)、PhonoSolar(辉伦)以及BERKSHIRE(伯克希尔)等品牌在各自细分领域闪闪发光。构筑苏美达自主品牌族群,增厚公司利润的同时,稳步提升公司在国际和国内的市场竞争中的知名度和影响力。

此外,苏美达作为央企上市公司,超越利润唯上,坚持“责任达济天下”的社会责任理念,在疫情防控、脱贫攻坚、公益事业、企业文化建设和员工成长等方面不懈努力,被中共中央、国务院授予“全国脱贫攻坚先进集体”光荣称号。定期编制发布社会责任报告和ESG报告,荣获A股商贸类上市公司最高ESG评级。

未来,苏美达将持续深入贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想,坚持“锻造自身所长,服务国家所需”,继续做好在管理实践和业务路径上的创新探索,向着“数字化驱动的国际化产业链和供应链、国内国际相互促进的双循环标杆”,以及“产品卓越、品牌卓著、创新领先、治理现代”的世界一流企业目标不断迈进。

(文章来源:苏美达股份有限公司)