

## 拥抱改革， “大航母+小快艇”完美组合

◆企管部: 孙瑶/冯箬/王晓俊/朱红影/董新悦



数十年行驶在风云变幻的物联网海洋中，利尔达集团已然成长为一艘重量级的航空母舰，在整个行业中有着举足轻重的地位。站在物联网的风口浪尖上，我们不断探索便捷且适宜发展的管理架构，打造集团化高效的管理模式，主要体现在：资源共享、规模效应、统一决策、流程规范，降低和管控各项成本和费用，全力推动利润增长。

优秀的企业从不躺在过去的成就上沾沾自喜，我们习惯性地眼光放长远，在不断拥抱变化与自我蜕变中寻找更多的发展契机。同时，集团战略领导们也敏锐地觉察到，由于相对的业务流程较长较多，按部就班的模式很可能正在让集团失去快速反应的能力。

在已经过去的2017年，面对复杂的市场环境、整个行业乃至整个产业上下游的挑战，在分析了产品、研发与销售等业务的完整价值链后，利尔达开始进行自我加压与创新：在组织发展和规划过程中启动合伙制子公司架构，并进行管理模式改革，同时在搭建过程中不断探索与调整。

如果把集团比喻成一艘航空母舰，那么一个个合伙制子公司企业的整合就像围绕在周围极具战斗力的小快艇。“大航母+小快艇”的组合成为了富有利尔达特色的集团+合伙制子公司的新管理架构。

进行改革的半年中，集团职能部门主要定位于提供公共性服务，如企管部，资管部以及品测中心、集采中心等，

这些职能部门仍旧致力于推动资源共享和调配，减少损耗。利尔达下属每一个合伙制子公司的成立主要基于：完整的产品解决方案+无缝对接的销售网络+强有力的运营支持团队。同时，因为知识员工已成为价值创造的主体，所以未来企业中合伙制是大势所趋。那么在成立合伙制公司的思路，集团很清楚地指示：每个合伙制公司必须要独立核算，必须有价值驱动。整个业务体系，尤其是产品营销模式，要真正做到以客户为中心，开放合作，跟同集团的其他合伙制兄弟企业或合作伙伴之间不再是简单的竞争关系和交易关系，而应该是竞合关系，或者是联盟契约关系。

另外，要成功推进合伙制，需要有共同的基本价值理念，我们将其归纳为八个字，即：共识、共担、共创、共享。

**第一个理念，共识。**推行合伙制最主要的是要有共识：利尔达和成立的合伙公司是使命与价值驱动型的组织。合伙人一定要有战略共识，有共同的使命和价值观。道不同不相为谋，要合伙，首先要解决“道同”的问题，只有“道同”才能减少公司内部交易成本，才能真正建立起信任机制。所以，合伙制的前提，就是大家要有共同的使命和价值观。

同时，要真正从个人能力到组织能力实行合伙制，合伙人需要有企业家精神，在共同使命的追求下，重视人才信用与组织信任价值，即背靠背信任，要使人才信用价值与组织信任价值成为组织最重要的核心资产。

**第二个理念，共担。**这也是合伙制最重要的理念。所谓共担就是共担风险，共担治理责任。过去很多人理解的合伙制，合伙人只出力不出钱，或者只出钱不出力。而真正的合伙制，合伙人既要出钱又要出力还要出资源，共担责任。合伙人与集团之间不再是一种简单的雇佣关系，而是由雇佣关系转向合伙关系，或者是多重契约关系。

**第三个理念，共创。**每个合伙制公司中合伙人各有能力，要把每个人的优势真正发挥出来，实现价值驱动要素联动。在互联网时代，尤其要提高各个业务单元合作协同创

造价值的能力，以客户价值为核心，真正形成“价值创造—价值评价—价值分配”的循环。

**第四个理念，共享。**所谓共享不是简单的利益共享，而是企业价值共享、信息与知识共享、资源与智慧共享，真正形成良性的生态环境共享体系。

所以，我们在推行合伙制过程中要不断反复强调价值观，讲究共担、共创、共享，形成深度利益乃至命运共同体，内在压力和动力都很强，“大航母+小快艇”的组合式可持续发展能力才能更强。

### 扁平化的管理让一线人才迅速崛起

在合伙制子公司启动时，公司在管理层级和幅度上也进行了大刀阔斧的改革。之前集团组织管理是“集中”型的，其各个和外界直接接触的部门将收集的信息、资源请求和决策请求向体系管理或总公司传递。公司接收到这些请求之后，对信息进行处理，完成必要的决策，并将指令下传给各部门，部门再根据指令来完成动作。我们认识到，这样的传统组织有可能会出现问题：

- 1、集团化发展壮大后，上传下达往往会占用资源和时间，可能出现效率问题。
- 2、体系管理或总公司可能并不完全了解各部门面临的实际问题和环境，因此不一定能够有效决策。
- 3、我们是高科技企业，知识更迭和创新的要求高，可能部分“规范化”的管理会束缚员工的创造力，需要用另一种管理模式来平衡。

所以，在后续成立的合伙制公司中引入扁平化管理，能够带来的好处是：

●管理层级压缩，让“管理更少”。扁平化后，信息在上下级之间流动的路径变短了，效率就会因此提高。

●扁平化以后，管理层就不再只停留在管理决策顶端，会更接近真实的外部环境，聆听前线的枪声，可以更科学地决策，并且越能够释放各层专业人员的创造力。

●另外专业人才更容易冒尖，沟通效率高，并可以对外部的变化做出快速反应。

总之，扁平化其实是去中心化，而去中心化并非没有中心，而是中心已经分布到各个单元当中，这些单元已经有能力来管理并激活组织活力。

利尔达的“大航母+小快艇”的合伙制改革，让组织结构实现了平台化。公司内部，要求各个公司的合伙人承担责任，这就改变了之前“自上而下”的管理，变成了“自下而上”的协同；内部规范从过去的刚性规范真正走向柔性协同；从有序规划走向鼓励创新，我们鼓励每个合伙人去发挥内在的潜能和创造性，走向混序创新；从规模优势走向敏捷优势；从组织统筹走向个体技术。

而这样的改革，生命力来自于持续奋斗的事业合伙人精神，利尔达也将以奋斗者为本，实现合伙制公司持续的利润分享机制，不断为更多一线力量搭建事业平台，从而凝聚优秀人才，为创造伟大事业共同持续奋斗！

## 碎片化知识融汇成海洋，在指尖回旋 中武装思想，提升团队作战实力

随着市场经济的发展，市场的竞争归根结底是人才的竞争，在人才抢夺的战争中，培训也成了企业提升实力的秘籍。而传统的培训存在各种各样的问题，比如：企业员工分布范围广，集中培训难度大；企业拥有众多的培训课程，知识碎片化，课程管理难；员工不能很好地选择自己需要的培训课程等等。对于企业来说，加强企业知识的沉淀、管理、传播和创新，以更低成本了解更多知识、更快地进行学习，成了迫在眉睫的难题之一。

2017年8月8日，我们推出了专属于企业自己的在线学习系统——智享学府，它是以课程管理为中心、学习活动为驱动的一套辅助性培训信息化解决方案系统。系统引进了视频教学理念，将面授课堂搬到线上进行，学员在微信公众号登录系统后，不但可以根据自身需要在线点播课程、浏览互动资讯、查阅及下载公开分享的文档，还可以对课程、文档进行在线评价及反馈，轻松参与线上交流。

智享学府支持企业全员参与学习，为每位学员配备一个帐号，每周上线新的课程。企业的每位员工都可以通过手机端或电脑进行随时随地的充电学习，走在路上、出差途中亦或厕所蹲坑，利用这些碎片时间，找到想要的学习内容，实现便捷化、移动化、碎片化的学习。

在学府里，我们为每个岗位都配置了专门的课程，500多门精品岗位课程，100多位内、外部讲师倾囊而授。目前，智享学府主要分为商学院、资讯互动和个人中心三大板块。其中作为核心板块的商学院，目前已开放了新人课堂、新品发布和技能训练营等系列课程。新人课堂包括了公司介绍、企业文化、流程规范、工作指引、岗位实操等课程内容，新员工通过学习可以更快地融入团队，更好地开展工作。新品发布的课程罗列了公司最新的产品动态，包括最近非常火热的NB-IoT、LoRaWAN技术课程，讲师们运用风趣幽默的语言、实际操作演示等方式让原本晦涩难懂的产品知识变得通俗易懂，让员工及时、清晰地了解，更好地服务客户。而技能训练营则“能如其名”，包括经理人管理课程、人力资源技能训练营、办公软件实操进阶课程、财务管理等课程包，致力于提高员工的岗位专业技能。

2018年，智享学府将会实现学习路径和岗位认证的自动推送，通过建立专业的企业学习地图，将员工的学习活动规范化、标准化。同时，我们会加强高效的学习流程设计，比如通过人才测评，针对性地为学员推荐学习课程；通过课程学习，提升全员员工能力；通过考试测评，检验员工学习效果。且最终的学习成绩，将与企业绩效考核挂钩，为企业的人才考核、晋升提供重要参考依据。同时，还可以创



新设置课程权限和管理员权限，加强对系统数据的安全性管理，设置部门经理级账号，有权限指派课程给本部门的每位员工，强制员工学习，督促员工快速成长。又或是引进培训班的概念，将课程学习及考试与培训班有机结合，对在线培训进行有效管理。当然，还会鼓励全员人人来做讲师，众筹开设课程，设置学分、积分奖励制等等。

利尔达智享学府是一个可以扩展和开发的在线学习平台，是一个真正为企业人才发展战略服务的学习系统。通过将员工、岗位、任职资格、课程体系 and 员工发展相关联，实现精确化、个性化的人才培养。智享学府不单是要给员工提供学习课程，更要按照企业发展战略，为员工推荐课程；结合产品业务，给员工匹配岗位课程；参考企业文化，给员工录制企业课程。让企业战略在员工中贯彻推广，进而落地执行，真正做到将碎片化知识融汇成海洋，在指尖回旋中武装思想，提升团队作战实力，为企业获得更强的市场竞争力，最终实现企业的利润提升和可持续发展。

## 一群有温度的人做温暖人心的事， 文化传承让你由内而外的荣耀

有人说：社会是一个大舞台，看谁更精彩；还有人说：竞争是一套有氧健身操，能舒筋活络，谱写跳动的脉搏；我想说，先进的企业文化、优秀的服务理念，是企业的能量宝库，放飞激情，收获红红火火。

简单点说：企业文化就是：一群什么样的人，以什么方式，做什么事。所以，各企业都各有做法，也各有经验。身处各大行业的波澜起伏、大浪淘沙，经历企业的战略转型，各类企业都走出了自己的文化之路。我们的管理文化，除了应有的制度，更注入了“感性管理”，极力打造“走进利尔达，更为温暖和快乐”。

温暖和快乐到底是什么，我们似懂非懂，在这个绵绵细雨的冬日，当你走进利尔达科技园办公大楼时，也许会有新的彻悟……

每天，我们都要通过及时通讯工具，倾听着员工的诉求，感受着大家的喜怒哀乐，虽然大多数人都素未谋面，温暖而感恩的文化却在同事之间架起了畅通无阻的空中桥梁。我们设立了感恩墙，只要你足够细心，也许就会在某面感恩墙上发现你正在被感谢着，也许是感谢你微小的一个帮助，令他充满了能量，小小恩情于你或许不足挂齿，却被他人铭记：感谢在我需要的时候刚好有你在！

温暖是感受出来的。也许特定的那天，你忘了自己的生日，但是利尔达不会，一条祝福短信、一个生日贺卡，抑或一个季度一次精心策划的集体生日会，我们希望每位员工都能快乐地度过在利尔达的每一个生日，伴随着利尔达一起成长，一起经历生活中的喜怒哀乐。因为是你，我们愿意一起陪伴！

“陪伴是最长情的告白”，每天我们有一半的时间工作相处在一起，不是亲人更似亲人。我带上你，你带上我，我们一起去世界！每年大大小小的集体出游，在世界各地留下了我们的脚印，空气中也留下了我们的温度。出游途中不乏一些小困难的发生，还记得那年我们的成员不小心摔伤腿，大家互帮互助、安然回归！出游的照片定格了我们的记忆，活动专墙让我们在回忆过往时多了一些谈资。因为彼此，让我们背后有能量和靠山，无论何时我们的心都很安定！

因为领悟、因为不惧、因为践行、因为感恩，所以幸福。利尔达人有知识、有激情、有梦想，所以一起奋斗才特别快乐。

引导世界发展的不仅是前瞻性的思维和理论，还是我们生活中经常听到的“爱与感谢”。上善若水，企业文化也应该是“柔情似水”且润物无声的，如果身边听到的都是“爱、感谢”，彼此交流必能如沐春风！

## 大数据健康经营模式， 重新定义内控法规， 让风险有风无险

“大数据”目前是一个很热门的词汇，国家也在力推大数据的发展，这些都昭示着“大数据”时代的来临。“大数据”，会给各行各业带来冲击，甚至改变了企业竞争力的衡量标准和企业的经营管理模式。企业的实力，传统意义上是指企业所拥有的资源、财力，而大数据时代，这些都不再是最重要的标准，数据才是更重要的竞争力。面对海量的数据、不断变化的外部环境，企业需要创新管理模式，寻求在“大数据”时代能够生存的基础。大数据，其更核心含义是指处理这些海量数据的技术，即如何挖掘出数据所蕴含的巨大商业价值，如何利用这些大数据为经营和管理增值。

内控作为企业经营管理中的重要一环，同样要面临着大数据所带来的改变。传统意义上的内控，由于大数据意识的缺乏和收集大数据工具、技术的短缺，在风险的识别范围、风险发生的概率和风险等级的评估方面，往往带有被动性和局限性，其结果是弱化内控本应呈现的现实作用。随着大数据观念的普及应用，以及分析大数据分析工具的日益健全，对内控管理方式的改变已成必然。如，通过对同行业整体风险大数据的挖掘分析，可以看出同类风险发生的概率、规律和带来的影响，特别是在本行业频繁发生而本企业尚未发生的风险。另外，在风险评估上，随着信息公开化和国家大数据战略的推进，越来越多的数据可以在网上进行公开查询，如裁判文书、执行信息、失信信息、工商信息等，由此也产生了很多对这类大数据进行抓取、分析的企业和APP，如启信宝、企查查等，这些对我们客户风险、授信风险、应收风险等方面的分析和管控上，都带来了以前难以想象的便利，具体而言，大数据对内控管理的作用包括：

一、大数据可以推动企业内控环境的优化。内部环境是企业实施内控的基础，而大数据可以推动内部环境各环节、各层次之间的有机协调，在内外数据可得和技术可行的情况下，大数据有助于推动内部环境各环节、各层次之间的信息共享和相互透明化，从而提升内控的效果，另外，大数据还可以推动对内控环境相关环节有效性的准确衡量。

二、运用大数据可以提高风险评估的准确度。风险评估是企业内控的关键工作，来自于企业内部管理、业务运营、外部环境等方面的大数据，对于提高风险评估的准确性，会有明显的帮助。

三、大数据可以给企业带来信息与沟通方面的变化。信息与沟通，是企业进行内控的生命线，关于企业战略与目标的信息，关于风险评估和判断的信息，关于控制活动中的反馈信息等，没有这些信息的沟通与传递，预测、控制和监督的内控循环就没法形成。对企业而言，大数据的利用可以为企业带来智能化的内控管理。

四、大数据可以为企业的内部监督提供有力支撑。对内控措施实施的监督，和对内控有效性或效果的评价机制，对于完善内控有着重要意义。大数据的显著特点之一是其流数据、非结构化数据的适时性，在大数据技术下，企业可以适时采集来自内部信息化平台、互联网、物联网等渠道的大量数据信息，以此为基础，对内控效果的适时性评价就成为可能，定期报告式监督的时效缺陷就可以得到弥补；大数据另一个显著特点是总体数据的可得性和可分析性，传统审计所进行的抽样式评估的缺陷，在大数据下也可以得到避免。

大数据所带来的这些价值，如何进行运用并内化成企业内部的管理增值，需要企业自身不断提高对大数据的抓取和分析技能，运用大数据对内控进行重新优化定义。市场活动中，完全没有风险的业务极少，而很多时候都是风险和利润并存，正如“高风险高利润”，此时风险评估的全面性和准确性，以及根据评估所采取的预防措施就显得更为重要。如何最大程度地减少风险带来的损失，以及通过大数据评估确定风险发生的概率，分清哪些风险在企业利益面前是企业自身可以承受的等等问题，都关乎企业切身利益。只有学会充分利用大数据所带来的优势和价值，完善企业经营管理，优化内控管理，提升风险评估的全面性和准确性，才能把控风险，做到有风无险。