

强中台，促前端：国有企业数“智”治理模式转型升级新思考

沈利霞

(浙江物产国际贸易有限公司)

摘要：面对国内外新经济形势，我国国有企业组织治理体系亟需变革创新，这既是国有企业治理现代化的切实需求，也是业务运营风险有效管控的必然要求，同时数字化技术为管理模式转型升级提供了有效手段。“小前端+大中台”组织管理模式可以作为良好的借鉴，基于中台的功能强化建设，可以为前端业务提供强有力的资源支持和业务赋能。

关键词：中台；前端；国有企业；治理模式

改革开放以后，我国经济得到快速增长，企业作为经济活动中的基本细胞，随着我国经济的发展也不断的成长与变革，持续发挥着积极有效的市场主体作用。很多国有企业在经历了高速发展后，业务领域得到了广泛拓展，企业体量增加到前所未有的高度，但伴随着企业高速发展的同时，内部大量的重复建设与资源浪费现象等问题也涌现出来，原先的企业治理体系无法应对新出现的问题。因此，为了提高企业运用效率，降低运营成本，使国有企业更加健康可持续发展，同时应对我国产业结构调整和经济转型升级的整体市场环境，很多国有企业对于组织治理体系变革的意愿越来越强烈。浙江物产国际贸易有限公司（以下简称“物产国际”）借助数字化、智能化技术优势，积极探索“小前端+大中台”的组织管理模式，取得了良好的成效，为国内国有企业治理模式变革提供了良好的借鉴。

一、国有企业管理模式转型升级的发生逻辑

（一）治理逻辑：国有企业治理现代化的切实需求

基于对国际经济格局演化的新特点及中国历史方位变化和主要矛盾转化的新审视^[1]，习近平总书记在十九大报告中提出现代化治理理论，其中现代化经济体系作为现代化治理的重要部分而单列部署。国有企业作为现代化经济体系的重要组成部分，其发展必须形成与现代化经济体系相接轨的现代化组织治理体系，充分提高治理效能，实现国有企业新旧动能的转换。当下我国国有企业管理存在着部门功能层叠、生产协作松散、组织结构链条长等问题^[2]，导致内部职责不清，生产和管理效率低下，因此国有企业亟需管理模式的转型升级，通过“小前端+大中台”的组织管理模式使各职能融入业务全流程各环节，形成一体化管理，有效提高业务管理体系的效率，满足国有企业现代化治理的新时代需求。

（二）避险逻辑：有效管控业务运营风险的必然要求

“新冠”肺炎疫情的无情肆虐，给我国经济发展造成了巨大的损失，很多企业面对巨大的市场不确定性，业务发展承担着巨大风险。因此，国有企业需要充分认识到风险控制对于企业稳定长久发展的重要性，特别是类似于物产国际这种以钢铁、铁矿石等大宗贸易为主要业务的国有企业，因为大宗商品的价格敏感度极高，很容易受政治、供需关系、产量、外交、军事事件、投机行为和市场心理等因素影响，市场价格波动剧烈^[3]，在贸易过程中存在着巨大的风险。因此，在业务运营过程中，风险的有效管控成为企业重点关注的一个环节，而融合业务、风险、财务、人事、物流等环节为一体化的“小前端+大中台”组织管理模式，可以实现组织机构间横向与纵向的充分联动沟通，使各环节协同运作，有效减少运营风险。

（三）技术逻辑：数字化技术为管理模式转型升级提供了有效手段

长久以来，我们国有企业各职能业务之间的应用系统处于各自为政的窘境，企业运营过程中的重要数据散落在不同信息系统，而无法发挥出数据的真正价值。而随着区块链、大数据、人

工智能等新兴技术的成熟，为企业内部应用系统的对接提供了技术可能，系统间的数据可以通过建立数据标准而相互传递和共享，数据可以实现快速收集、整理和分析，数据的准确性大大提高，数据处理的效率和效果得到了极大的提升，提高了企业决策的科学性和业务运营的高效率。在这种新兴技术的支撑下，“小前端+大中台”组织管理模式的发展有了充分的成长条件，前端业务的发展需求可以受到强大中台的快速、有效支持，进而形成强有力的执行力和向心力。

二、国有企业治理模式转型升级的掣肘

“小前端+大中台”组织管理模式对于国有企业发展具有重要的指导意义，但是在实践落实过程中，依旧暴露出很多问题，制约着“小前端+大中台”组织管理模式作用的发挥，阻碍国有企业治理模式的转型升级。

（一）管理理念落后，缺乏系统观

多年来，我国国有企业管理机制和理念落后，在短期内具有思维惯性，不够重视治理模式转型升级，依旧将发展目光盯在主要业务领域，对“小前端+大中台”组织管理模式的内涵与作用没有引起足够的重视，只是把它当作了一套信息化管理系统，而忽视了这是本质上的管理变革。^[4]只关注业务领域，而割裂业务、风控、财务、人事等企业生产要素之间的有机关系，造成了企业发展缺乏系统观和整体观，损害了企业长远发展。

（二）业务融合浮于表面

“小前端+大中台”组织管理模式是一个一体化程度要求非常高的管理模式，它要求各业务部门和人事、财务、风控等职能部门形成深入协同的融合。但是在“小前端+大中台”组织管理模式实施过程中，业务部门和职能部门的融合有些还停留在表面，表现为沟通机制还没健全，部门之间数据流通不畅，业务部门的被动性较强，使得双方的参与度大大降低^[5]，导致部门人员各自为政现象普遍存在。业务融合不深入导致企业转型升级效果不佳，影响企业未来长远发展。

（三）员工素养难以满足治理模式转型升级要求

在“小前端+大中台”组织管理模式转型升级过程中，因为公司的管理架构和业务范围会进行大幅度的调整和改进，因此需要员工的大力支持，并且员工需要自觉提升新业务能力，熟悉新的工作流程。但是由于受到传统思想观念以及工作理念的影响，有些员工往往很难及时适应新模式变化^[6]，对于新的岗位职责接受度较低，甚至产生抵触情绪，进而阻碍了一体化管理模式的推进。

（四）信息化技术应用水平较低

如上文所提，区块链、大数据、人工智能等新兴技术为国有企业“小前端+大中台”组织管理模式的应用提供了技术上的可行性，但是在当前国有企业实际运行中，企业的信息化应用水平还难以支撑数字化治理模式转型要求。一方面，企业信息化系统兼容性较差、信息孤岛现状依旧存在，数据的传输缺乏统一标准。

(下转第24页)

结果,只有公正的考核才能让每个人的工作积极性发挥到最大,才能让每个人对自己的工作成绩有所认识,有所了解,方便他们针对业绩考核指标去反思、细化工作行为,通过不断地反省来提高业绩。同时,在考核管理中,因医护人员其工作特殊性,工作强度大,工作压力也大。所以,公立医院要按时按劳兑现每个医护人员的绩效奖励,不能随意扣工资绩效奖金,让医护人员的工作劳有所获。

(四) 审核监督绩效考核落实, 绩效评比严肃公示

公立医院绩效考核评比结果,对于每个在医院工作的医护人员都是一种认可,所以会很大程度上影响每个人的工作热情与工作情绪。作为公立医院,要保证绩效考核管理制度落实到位,让每个医护人员全都满意。那么把绩效考核结果进行全过程监督审核,则是一项必不可少的工作程序。一方面,我们要不断审核每一次绩效考核结果,将绩效考核中的关键指标系数进行复核,审计每个医护人员的绩效结果是不是公正的。此外,我们要对医护人员绩效考核结果进行必要的回访,了解大家对绩效考核制度的认可度,如果绩效考核数据分析很公正,每个医护人员的工作积

极性,也会有所提高。同时,我们要把绩效评比结果,进行严肃的事后公式,坚决杜绝人情考核与作弊考核,防止因为人情世故影响到公立医院医护人员绩效考核的公正结果。

结语:公立医院开展绩效考核工作,对于每个医护人员,既是一份认可,也是一份肯定,对于公立医院医疗改革事业发展具有特殊意义。作为公立医院,要建立完善的绩效考核管理制度,制定完备的绩效考核监督、执行管理体系,直面绩效管理中的各个问题并予以解决,以保证制度的有效落实与全面贯彻。当前,发挥好公立医院医疗优越条件,制定好科学绩效管理制度,对于发展社会主义医疗事业具有特殊作用,需要全社会重点关注并给予必要支持。

参考文献

- [1] 戴歆秋.公立医院绩效考核常见问题及对策[J].市场观察.2020(06):12-13.
- [2] 石富云.公立医院绩效考核常见问题及对策分析[J].纳税.2019(20):1-5.

(上接第22页)

另一方面,很多企业软件设计缺陷较多,后期的维护较为薄弱^[7],新兴技术的应用成本较高。

三、强中台、促前端:国有企业数“智”治理模式转型升级的路径

为消除当前国有企业治理模式转型升级的掣肘,保证“小前端+大中台”组织管理模式的顺利运行,必须以数字化技术为支撑,以客户需求为基点,整合经营性业务与外部资源合作方为业务前端,同时加强资源中台的功能建设,为前端业务提供强有力的资源支持和业务赋能。

(一) 技术铺路:筑牢企业转型升级的坚实基础

新兴技术为企业转型升级提供了更加广阔的可能性,国有企业数“智”治理模式转型升级,必须充分利用技术优势。首先要加大投入,搭建完善的信息管理系统,并保证后续应用中的软硬件维护和升级,为一体化管理平台做好软硬件基础。其次,要建立能够收集业务全流程的数据库,并且形成内部统一的数据标准,加强信息的联通性和准确性。第三,要实现数据的公开透明和可视化,使业务部门和职能部门能够查看信息数据,提高风险防范意识。

(二) 加强职能融合,形成强大的中台合力

“小前端+大中台”管理模式功能的正常发挥,需要以一个强大中台为基础,以此为核心,实现资源的整合,为前端业务赋能。首先,中台要实现人力、财务、风险、物流等资源的统一调配,并且不断积累、丰富资源,创新支持手段与技术,以满足前端业务不断发展需求;其次,中台要实现资源优化供给机制,依据一系列标准和制度,优化资源配置的方向和强度,使优质业务能够快速成长,提高企业运行效率;第三,中台工作人员要深入前端业务。资源调配的职能部门要深入业务单元,保证前端业务运营情况实时反馈给中台,使中台能够及时进行资源配置的调整。

(三) 以需求为核心,打造前端业务尖兵

前端业务的发展都是基于市场需求,因此前端业务在强大中

台的支持下,要不断渗透市场,通过不断挖掘市场需求,实现市场与公司发展目标的一致性。另外,在强大中台的支持下,各业务前端要实现风险、物流、资金等信息和资源的共享,加强交叉业务的协同合作,避免内部竞争,不断壮大公司实力。

(四) 加强员工素养,提高员工的积极性和参与度

针对员工对于企业“小前端+大中台”管理模式转型升级认识不到位、知识能力不足等问题,企业要加强组织专业培训,提高员工发展站位。首先要进行思想动员,使员工产生变革的内生动力,增加员工先进的企业治理理念;其次,加强业务素养的提升,通过专门业务知识培训、岗位轮动等措施,加强员工的专业技术技能。第三,更新考核激励制度,对于新管理模式下表现突出的工作人员进行奖励,提高员工的积极性和责任感。

参考文献:

- [1] 李杰.论习近平新时代现代化理论体系的创新建构[J].经济学家,2020(01):24-32.
- [2] 管理大数据.国企改革:国有企业组织结构存在4个问题,调整注意8大关键点[EB/OL].(2019-08-12)[2021-04-20].https://www.sohu.com/a/333126891_99989553.
- [3] 乔建中.风控、财务、业务一体化管理探讨——基于大宗商品贸易企业视角[J].经济师,2021(03):104+106.
- [4] 高兴.关于有效推进集团企业业财一体化的思考[J].企业科技与发展,2020(12):200-202.
- [5] 曲京山,张睿轩,于凯.大数据背景下业财融合问题探讨[J].中小企业管理与科技(下旬刊),2021(02):41-42.
- [6] 穆浴.关于财务业务一体化对财务管理的促进作用分析[J].财会学习,2020(17):37-38.
- [7] 李迎春.企业财务与业务融合一体化设计与构建研究[J].企业改革与管理,2019(07):125+129.

作者简介:沈利霞(1972.7--),女,浙江海宁人,浙江物产国际贸易有限公司党委书记、董事长,研究方向为大宗商品智慧供应链。