

“敏捷型组织”是企业的必修课

在不确定性激增的商业世界，今天比以往任何一个时期都混乱，这是每个人面对的事实。

我们要尝试着理解，在这样一个混沌的商业背景下，组织需要做什么样的改变，或应该关注什么样的关键因素，才能保证组织做好自我调整，以适应混乱的现实。

一、大型企业需要“小”组织

今天，中国的大部分企业组织仍处在一个相当稳定的组织结构中，组织运行还是沿用一种传统等级制度的、机械的、稳定的方式，也因此容易导致流程僵化，效率低下，很难及时响应到市场变化和客户需求。

所以，对于企业尤其是大型企业来讲，我们希望它们能够打破这种“金字塔”式科层制的组织结构，希望它们既是大的企业，也会拥有小的结构或者小的组织，通常我们称之为“划小单元”或者“网络化”。

当大型企业组织结构做出“划小单元”这样选择时，因为它的内部单元划小，每个小的单元就会具有灵活性和创新性，对环境和顾客需求就能够及时反应并做出改变。当大型企业实现平台化时，就能更好地赋能组织成员，让每个人的创造力释放出来。

二、组织提升敏捷性的四个方向

大型企业面对外部变化时，会非常慎重。原因有二：

- (1) 它们非常强调风险控制，不像小企业特别强调创新；
(2) 因为大型企业对社会和公众的影响力非常大，所以要求它特别自律和审慎；
(3) 因为大型企业本身已经拥有非常成熟的体系，在所在领域与产业也产生了一定的影响力，所以在面对变化时会更追求稳健。
但数字化时代，组织的发展离不开

与环境的资源交换，制度、文化和社会要求等环境都会迫使组织结构做出改变，从而提升组织的敏捷性，跟上敏捷时代。

大型企业的敏捷性主要体现在以下四个方面：

第一、激活业务

我一直坚持所有的组织变革必须支撑业务发展，真正地到激活业务层面去做。所以大型企业的敏捷性首先要看业务本身，你的业务必须是能够面对外部的变化并且具有竞争力。

第二、架构工具和方法

敏捷性某种程度上是靠工具的。比如，企业有非常充分的信息共享平台，决策的敏捷性和协同的敏捷性就会展示出来。我们有时没有协同的敏捷性，某种意义上是因为没有工具。所以，大型企业有机会一定要投放工具或者平台。

第三、建立敏捷型组织

很重要的一件事实际上是要建立一套好的绩效文化，就是企业的整个绩效文化不仅仅只是讨论部门，还要构建敏捷性，讨论组织的协同和共生。

第四、内部市场化

因为大企业很大，内部不能互相不合作或者仅仅是互相依赖，而是要将内部进行真正的市场化，让它们变成具有真正竞争力的组织。

三、高效协同实现价值创造是关键

数字化时代，组织协同的重要性被高度重视，企业必须作出有效的组织结构调整以实现协同，进行更高效的价值创造。

“金字塔”式科层制组织结构正在被打破，新的赋能组织结构正在被需要被构建。组织结构重构不再以企业为中心，而是以顾客需求和用户价值为中心。组织结构重构的结果是要使得组织员工有更好的态度、资源和能力去满足顾客的需求。

那么，企业在组织结构重构的时候

弦歌不辍 薪火相传

俊源石油职工参加丁庄街道红色歌曲演唱比赛



刘盼盼 / 品质管理运中心

应该注意些什么呢？能适应未来环境；反映公司战略；达成高效协同；最基本的原则是以顾客为导向。

第一，组织结构的重构应该能适应未来环境；组织的发展离不开与环境的资源交换，制度、文化和社会要求等环境都会迫使组织结构做出改变。

战略学者们的研究发现，科层制的盛行不仅仅是因为其本质的科学性和效率性，也有很大一部分原因在于其他很多企业都采用了科层制的结构。他们发现，如果企业自身不采取这种组织结构，将被社会认为不具备“合法性”，会降低自身的生存和资源交换能力。

第二，组织结构必然要反映战略。一般情况下，战略发生了变化，组织架构也必然随之调整。正如著名管理学者钱德勒所说，“战略决定结构，结构跟随战略。”

张霞 / 企业管理部

第三，组织结构重构达成高效协同

加快形成新质生产力 积极构建未来竞争优势

习近平总书记在主持召开新时代推动东北全面振兴座谈会时强调，“积极培育新能源、新材料、先进制造、电子信息等战略性新兴产业，积极培育未来产业，加快形成新质生产力，增强发展新动能”。

产业不断升级发展，实现脱胎换骨式的进化。具有颠覆性的新形式和新质态。加快形成新质生产力，有助于加快技术进步速度，提升全要素生产率。

科技是第一生产力、人才是第一资源、创新是第一动力。当今时代，科技变革愈发成为生产力发展中最活跃的因素。科技创新与产业进步的关系日益紧密，依靠科技创新促进人类社会进步已成为一条普遍的规律。

新质生产力是推动实现高质量发展的必要因素

生产力是人类改造自然、征服自然的能力，是推动人类文明不断向前发展的决定力量和动力源泉。习近平总书记指出，“生产力是推动社会进步最活跃、最革命的要素”。

全要素生产率提高，是高质量发展的关键。要推动经济高质量发展，必须依靠创新特别是科技创新实现动力变革和动能转换。

加快形成新质生产力，为建设现代化产业体系注入强大动力。新质生产力具有科技含量高、创新性、效率、可持续性、竞争力强等特点，可以推动生产力不断发展，提高企业的经济效益和社会效益。

全力发挥新质生产力的特点与优势

习近平总书记强调，以科技创新开辟发展新领域新赛道，塑造发展新动能新优势，是大势所趋，也是高质量发展迫切要求，必须依靠创新特别是科技创新实现动力变革和动能转换。

新质生产力特点在“新”，优势在“质”，落脚在“生产力”，以科技创新为引擎，以新兴产业为主导，以产业升级为方向，以提升核心竞争力为目标。



集团公司 公众微信账号

爱岗敬业

顽强拼搏



本刊说明：本刊非商业刊物，所刊登稿件未经许可请勿转载！

\* 山东俊源石油集团企业文化内刊《俊源人》编委会 \* 主任：齐春晓 总编：于莹 执行主编：韩学萍、吴东原

菏泽市工商联考察团到俊源石油参观考察

12月7日，菏泽市工商联考察团到俊源石油参观考察。考察团由曹县县委常委、组织部部长李玉如带队，曹县副县长、庄寨镇党委书记李志耀及曹县其他乡镇党委书记、曹县招商服务中心等部门负责人共10余人组成。



考察团一行首先实地参观了俊源石油控制中心，齐春晓向考察团重点介绍了公司发展历程、生产规模、项目建设等方面的发展情况。

考察团一行首先实地参观了俊源石油控制中心，齐春晓向考察团重点介绍了公司发展历程、生产规模、项目建设等方面的发展情况。随后考察团到东成办公区进行座谈交流。

刘猛猛 / 企业管理部

俊源石油被评选为出口危险化学品属地查验模式改革试点企业

12月11日，东营海关组织开展出口危险化学品“检验批”模式改革试点政策宣讲会，俊源石油作为出口危险化学品属地查验模式改革试点企业受邀参会。

新模式将有利于大幅提升出口查验作业时效，提升企业出口物流周转效率，减轻企业仓储物流压力与流动资金占用，为企业出口打通快车道。

企业查验模式改革相关要求，进一步规范产品出口业务，实现外贸高质量发展。

张丽丽 / 国际贸易部

俊源石油党支部召开预备党员转正大会



为加强支部队伍建设，壮大支部党员力量，根据支部发展党员计划，12月5日下午，俊源石油党支部在办公楼二楼会议室召开支部党员大会，讨论预备党员转正事宜。

李曉 / 综合办公室

俊源石油参加「建设民族伟业 贡献巾帼力量」主题学习会



12月1日，由农高区总工会、妇工委联合主办的“建设民族伟业 贡献巾帼力量”学习会召开，农高区组织人事部部长、总工会主席张建民、农高区组织人事部部长、妇工委主任李学英出席。

会上，张建民深入解读了习近平总书记在中华全国总工会新一届领导班子成员集体谈话中重点强调的内容，强调要认真学习贯彻落实总书记重要讲话。

李学英带领大家共同学习了习近平总书记在会见全国妇联新一届领导班子成员集体谈话时的讲话内容，指出要切实将思想和行动统一到习近平总书记重要讲话精神上来。

通过学习参会人员进一步深化了对党中央思想的认识，充分认识到加强工会管理与妇联工作的重要性。

李敬 / 综合办公室

俊源石油邀请山东科技大学教授胡效东到企授课



为进一步丰富管理人员专业知识储备，提升专业技术人员能力，12月13日，俊源石油邀请山东科技大学机械电子工程学院教授胡效东在办公楼一楼会议室开展专题培训。

培训内容围绕设备应力、腐蚀、失效等方面，进一步加深了参训人员对相关专业理论、技术的理解，提高了在实际工作中的运用能力和水平。

常琳 / 设备工程管理部

