

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2020.21.015

TJ集团实施数字化转型的现状和对策

陈斌

(国药太极重庆桐君阁股份有限公司,重庆 401120)

摘要:随着数字经济时代的到来,数字化技术正重塑各个行业和生态。TJ集团作为一家大型国有企业,正逐步推进数字化转型,基于数字经济时代的新机遇和新挑战,通过具体分析TJ集团数字化转型的现状和问题,提出数字化转型的对策建议,助力企业不断推进数字化转型发展,并对拟实施数字化转型的其他企业提供参考和借鉴。

关键词:TJ集团;数字化;转型

一、数字经济时代的新机遇和新挑战

随着移动互联网、物联网、大数据、云计算、人工智能、区块链等新技术的飞速发展,新一代网络信息技术不断改变着世界,也深刻影响着微观主体市场经济行为。尤其是在当前全球因疫情反复而经济复苏乏力的大背景下,新兴的数字经济被视为推动全球经济发展的关键。

党中央和国务院将发展数字经济,推进数字产业化和产业数字化作为一项重要的战略部署,党的十九大报告指出,“推动现代数字技术和实体经济深度融合,加快科技创新,建设网络强国、数字中国、智慧社会”。高层战略为国家经济的发展指明了方向和目标,给企业带来新机遇和新挑战,对于企业来说,成功实现数字化转型,更加高效地获取、运用数据,实现“数据红利”,成为当前企业一项重要战略任务。^[1]

企业数字化转型主要是通过数字技术的综合运用重新定义和重新设计产品制造和营销服务,实现内部生产、客户需求和经营管理的高度融合,降低时间成本的同时不断提高总体效率,实现企业高质量发展。

二、TJ集团实施数字化转型现状

TJ集团作为大型国有企业,单独成立了大数据中心,逐步在各个下属企业推进数字化建设,并实现部分工厂智能化车间生产。企业数字化主要应用于:电子商务、OA协同办公、财务管理、物流管理、业务管理等方面。随着数字化工作推进,已逐步搭建部分业务流程上的数字化平台,推进企业之间内部数据共享、数据共通共用。总体而言,企业的数字化转型工作已经开始推进,在一些方面数字化应用和数字化管理正在不断加强。但通过对集团内不同企业具体实施情况的综合分析,仍存在急需解决的一些问题。

(一)缺乏统一规划

集团各个企业间信息化发展水平不一、信息化人员配备力量有差异,数字化推进进度不一,各个公司的实际数字化推进差异较大,受到各个公司实际情况的制约,各个公司基本上没有明晰的数字化战略规划,不清楚如何具体开展数字化工作推进。部分企业没有专门的信息人员队伍落实具体工作;部分企业仅通过信息化解决某一个环节或某一个项目的具体数据化应用。作为一项科学的系统工程,需要从集团层面总体规划,根据集团各个企业间的不同情况,建立同向而路不同的数字化转型路径图,总体推进数字化建设。^[2]

(二)转型基础不牢固

在信息技术基础方面,部分企业信息化程度不够深,大部分企业的数字化处于低水平发展状态,关键信息设备和关键网络建设不足,无法进行有效的数据采集、数据分析。同时各

个部门之间和各个业务环节之间没有实现整体互联互通,没有实现业务流程全覆盖。

在数字化人才方面,数字化转型工作需要大量的技术型、管理型、操作层的数字人才,企业在这方面存在较大缺口,大部分企业还没有专门的信息人员团队负责企业的数字化转型工作,对相关工作的响应和解决问题的能力不足,无法迅速推进工作开展。

(三)对业务的融合和支持不够

多数下属企业的数字化转型仍处于探索阶段,数字技术与业务经营的融合不够,企业对大数据的应用存在不足。表现在:缺乏对大数据的统筹管理;企业统筹发展和外部服务缺少大数据应用;应用结果停留在办公、行政、财务等层面,主要是为了提高企业内部管理水平;现阶段的数字化转型,无法有效对企业的经营难题提供数字化支撑和解决方案。对数据挖掘结果的应用,关注数据分析但忽视结果应用,大数据的作用和价值未得到有效利用。

三、企业数字化转型的对策

企业数字化转型是一个科学而复杂的系统工程,现实中尚无完全数字化的企业成功经验借鉴,每一个企业也存在各自的不同,因此企业的数字化转型必须与企业实际结合,因地制宜地实施基于自身独特优势的差异化的数字化管理。基于TJ集团现状,提出如下政策建议:

(一)组建数字化科技公司

将企业现有的大数据中心和信息处等合并组建数字化科技公司,按主流科技公司组织方式结合医药行业和企业实际,设立组织架构,配备专业数字技术人员和管理人员,并出台细化的管理和激励制度,引入优秀行业人才和内部人才,专门负责数字化转型整体规划,重要项目承办,进一步明确工作内容以及职责义务,并指导下属企业统一协调推进数字化转型工作落实。

(二)全员数字化意识打造

进行数字化转型,“人”这一关键要素不容忽略,需要推进全员数字化意识打造。

各企业一把手是关键,作为握紧企业生命链条的灵魂人物,需要不断锻造其数字化管理的意识,管理层需必须深入地参与进企业数字化转型工作之中,综合考虑各种规划设计,把握实施节奏,充分认识到数字化转型的重要性和困难程度,保持前后决策一致和连贯,进行全过程精细化管理。企业所有相关人员都需要不断提升自身的数字化意识和相关信息化技能,从而更好地运用理解并运用数字化工具,及时地反馈一线数字化的需求、业务变化、使用情况等。通过全员协同为数

字化工作不断赋能,帮助企业实现数字化系统的持续改进,并减低转型的风险。

(三)数字化人才培养和吸纳

多途径、多渠道解决数字化人才的培养和吸纳。

在内部打造员工终身学习文化,鼓励员工发挥才能,并积极制定数字化人才专项激励制度,通过项目锻炼、岗位轮换、业务范围调整等方式,加强企业内部信息人才的自由流动,实现共通共享。同时不断加大在数字化技能上员工的培训投入,建立终身学习数字化平台体系,发展覆盖员工整个职业生涯阶段的数字化教育,开发一批在线开放课程平台,方便企业员工有针对性地学习成长。

外部推进与高校合作,通过校企合作订单式培养共建数字技术人才专项养育,并结合企业数字化发展实践,对订单培养人员提供到企业实践结合的实习锻炼,培育一支符合企业实际且真正适应市场的数字人才队伍。邀请国际国内资深数字技术专家学者,到企业实地调研、交流、举办演讲、开展专门讲座等,提高企业全员的数字化技能。尝试与行业内的企业合作,鼓励员工积极参与相关培训活动等。并采取特殊的人才政策,加大吸纳外部优秀的专业数字化人才力度。

(四)加大专项数字化转型资金规划

主要是做好内部预算成本管控,外部政策资金支持。

企业内部做好成本管控。一是科学编制数字化转型预算,节约转型成本。要综合考虑各类费用,开设数字化转型专门账户,预算上与日常经营管理实施分类管理。二是通过模块化降低转型成本。将相关信息模块和业务需求实施标准化和模块化,充分考虑下一步延展的可行性,通过模块化实现企业整体的服务标准化,大幅降低服务成本。

企业外部做好政策资金支持。积极争取政府对企业数字化转型的资金支持。应充分利用扶持政策,多渠道获取资金,降低企业自身投入成本,减少企业数字化转型过程中的资金风险和压力。

(五)加强数字化基础设施建设

一是加强网络设施建设,提高基础设施数字化水平,加快构建安全、快速、高效、广覆盖的数字基础设施体系,为企业数字化转型提供支撑。另一方面,通过集团层面搭建数据合作体系,实施数据定义、数据模式、数据程序等标准化的统一开发管理,实现企业内部间的数据共享和功能调用,避免多次重复开发平台功能、多次重复处理数据资源,造成企业资金、人力上的浪费。通过数据的共享共用,实现企业数据的一体化贯通,提升企业决策科学化、管理精细化。

同时,严格按照通用标准和行业应用标准,不断对数据的技术标准、系统采集、共享共用、安全运维等问题进行统一规范,为外部数据共享与合作创造条件。

(六)推进关键业务流程数字化

1. 加快智能制造步伐

中国制造2025的核心是信息化和工业化的融合,TJ集团应紧跟十四五规划发展,充分利用政府产业政策,加大智能制造在工业的推广,进一步打造多个智能车间。通过工业数字化转型、实现可视化、可追溯的智能制造。同时不断推广云智控技术、实现精准智控、低碳生产、精益化管理、智能化监控。

2. 推进智慧物流建设

企业数字化转型工作中,推动企业内部产品的有序高效流转、优化企业外部服务的不断提升,都离不开现代化的物

流,企业物流数字化建设尤为迫切和必要。TJ集团应借助各个城市已建成和在建的自有现代物流中心,大力推进智慧物流建设,不断延伸三方物流服务,进一步提升物流一体化的服务能力,并拓展“商务+物流”增值服务商。

(七)构建“数字营销”体系

1. 内部数字营销建设

应总结公司多年的营销经验,把握营销数字化转型,打造建立全国营销一体化营运及管理机制。包括:规划设计本部及各省级公司管控的营销运营模式;设计一体化运营业务管理流程;推进设计的运营模式和业务流程的实施落地。借助新型数字技术精准采集消费者需求,推进以客户需求为核心的产品生产,推进营销模式的创新。

2. 外部整体营销链打造

借助新型数字技术,全方位、全角度、不断加大对企业营销外部各环节的改造,创建一个基于大数据的生态服务圈。具体措施方面,加快数字技术在不同行业终端客户服务范围和服务程度的深化创新应用,重点搭建集团层面的大营销综合数据服务平台,推动全链条企业在产品采购、生产、物流、业务服务等领域的进一步融合,深度挖掘大数据的巨大价值,从而实现相关企业资源优化配置,充分运用大数据技术掌控全局。

(八)建设“数字化运营管控体系”

1. 着眼关键信息系统应用,探索实践双模建设模式

结合行业成功实践,采用A通道“新系统建设”,B通道“现存系统小规模迭代”的双模切换方式,重点推进包括主数据、财务、物流、零售、电商等关键信息系统建设。

2. 建立全面的数字化考核管理体系

推进企业各类管理考核指标体系全面数字化、可控可计量,尤其是结合预算管理制度实施的财务管控的优化。建立健全运营分析评估信息化平台,实现信息共享、联动推进的综合监测实施机制;严格按照项目制推进数字化转型,及时进行考核督促,确保落地起实效。

3. 打造集成的综合企业管理智能服务平台

通过搭建完整的覆盖生产、研发、大数据服务、组织结构、综合业务管理等诸多内容的功能强大的数字平台,对企业业务流程进行全过程管理,实现各系统经营数据共享、经营管理活动一体化管控,提高企业决策效率,助力企业数字化转型升级。

四、结语

顺应世界数字经济发展大势,积极响应国家创新发展战略,TJ集团通过不断推进的数字化转型实践,不但为企业深化精细化管理提供了指导,而且为国有企业数字化转型提供了经验借鉴。企业数字化转型不可能一蹴而就,需要在实践中不断总结经验教训,持续地进行具体工作改进和优化,通过不断深化转型实践,必将成为可持续和健康发展的数字化企业。

参考文献

[1]徐熠.中央企业数字化转型发展问题研究[D].吉林大学,2020.

[2]李辉.梁丹丹.企业数字化转型的机制、路径与对策[J].贵州社会科学,2020(10).

作者简介:陈斌(1974-),男,四川渠县人,硕士,高级经济师,研究方向:经济。