

GITIF

简报·内部刊物·免费赠阅



广东省电子信息联合会

GUANGDONG INFORMATION TECHNOLOGY INDUSTRY FEDERATION

2022年第4期
总第24期

- 01 广东省电子信息联合会关于批准《WiFi&蓝牙一体化透传芯片技术规范》团体标准立项的公告**
- 02 2022年前三季度电子信息制造业运行情况**
- 03 喜报!赛宝认证中心辅导的企业全部通过ITSS运维一级专家评审会**
- 04 2023年一季度活动预告**
- 05 如何构建以客户为中心的组织架构?**
- 06 《中小企业数字化转型指南》政策解读**
- 07 会员单位风采征集通知**

一、 联合会新闻

- 广东省电子信息联合会关于批准《WiFi&蓝牙一体化透传芯片技术规范》团体标准立项的公告
- 关于《WiFi&蓝牙一体化透传芯片技术规范》团体标准公开征求意见的通知

二、 行业资讯

- 2022年前三季度电子信息制造业运行情况
- 17项具体举措加力振作工业经济 巩固工业经济回升向好趋势

三、 会员单位风采

- 喜报！赛宝认证中心辅导的企业全部通过ITSS运维一级专家评审会

四、 活动预告

- 2023年一季度活动预告

五、 学术园地

- 如何构建以客户为中心的组织架构？

六、 政策标准

- 《中小企业数字化转型指南》政策解读

七、 会员单位风采征集通知

一、联合会新闻

1. 广东省电子信息联合会关于批准《WiFi&蓝牙一体化透传芯片技术规范》 团体标准立项的公告

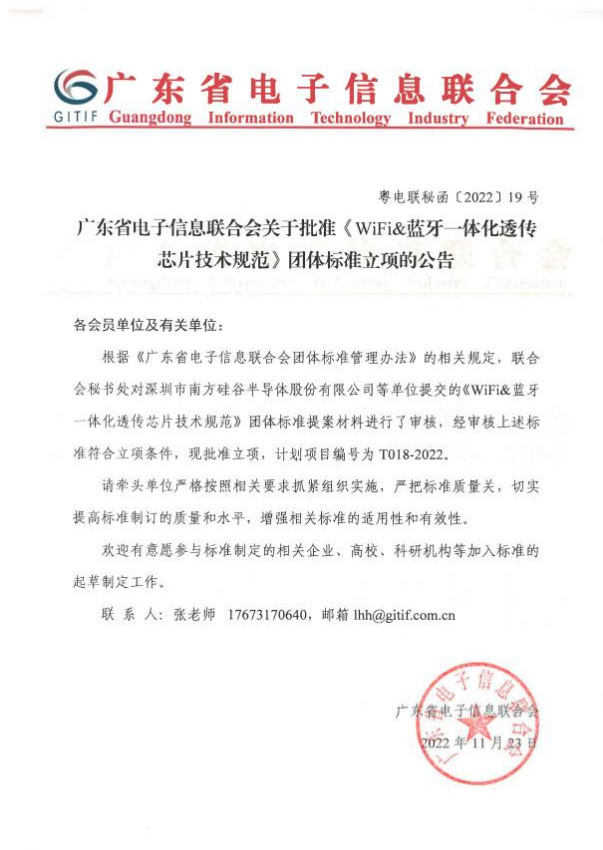
各会员单位及有关单位：

根据《广东省电子信息联合会团体标准管理办法》的相关规定，联合会秘书处对深圳市南方硅谷半导体股份有限公司等单位提交的《WiFi&蓝牙一体化透传芯片技术规范》团体标准提案材料进行了审核，经审核上述标准符合立项条件，现批准立项，计划项目编号为 T018-2022。

请牵头单位严格按照相关要求抓紧组织实施，严把标准质量关，切实提高标准制订的质量和水平，增强相关标准的适用性和有效性。

欢迎有意愿参与标准制定的相关企业、高校、科研机构等加入标准的起草制定工作。

联系人：张老师 17673170640，邮箱 lhh@gitif.com.cn



2. 关于《WiFi&蓝牙一体化透传芯片技术规范》团体标准公开征求意见的通知



粤电联秘函〔2022〕22号
广东省电子信息联合会关于《WiFi&蓝牙一体化透传芯片技术规范》团体标准公开征求意见的通知

各有关单位及专家：

广东省电子信息联合组织制定的《WiFi&蓝牙一体化透传芯片技术规范》团体标准已完成征求意见稿，为保证该团体标准的科学性、严谨性和适用性，

现向社会公开征求意见，请各有关单位及专家提出宝贵意见或建议，并于 2023 年 1 月 14 日前将意见和建议反馈至广东省电子信息联合会秘书处，逾期未回复按无意见处理。



联系人：张宝林 020-87237503

邮 箱：lhh@gitif.com.cn

附 件：《WiFi&蓝牙一体化透传芯片技术规范》征求意见稿、编制说明及意见反馈表

二、行业资讯

1. 2022年前三季度电子信息制造业运行情况

前三季度，我国电子信息制造业生产总体平稳，出口保持增长，企业效益持续恢复，投资增速加快。

一、9 月份生产加快回升

前三季度，全国规模以上电子信息制造业增加值同比增长 9.5%，增速分别超出工业、高技术制造业 5.6 和 1.0 个百分点。9 月份，规模以上电子信息制造业增加值同比增长 10.6%，较 8 月份上升 5.1 个百分点。

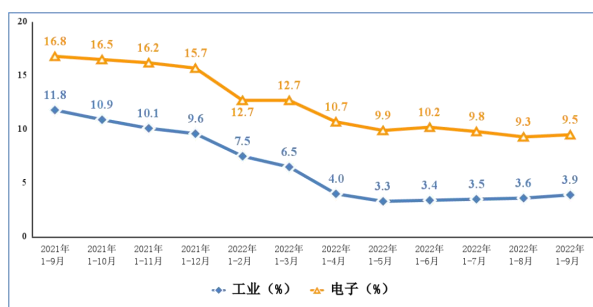


图 1 电子信息制造业和工业增加值累计增速

前三季度，主要产品中，手机产量 11.5 亿台，同比下降 3.5%，较 1-8 月降幅收窄 1 个百分点。其中智能手机产量 8.74 亿台，同比下降 3.2%；微型计算机设备产量 3.16 亿台，同比下降 7.9%；集成电路产量 2450 亿块，同比下降 10.8%。

二、出口保持增长

前三季度，规模以上电子信息制造业实现出口交货值同比增长 6.4%，增速较 1—8 月份上升 0.2 个百分点。9 月份，电子信息制造业实现出口交货值同比增长 7.8%，比 8 月份上升 6.8 个百分点。

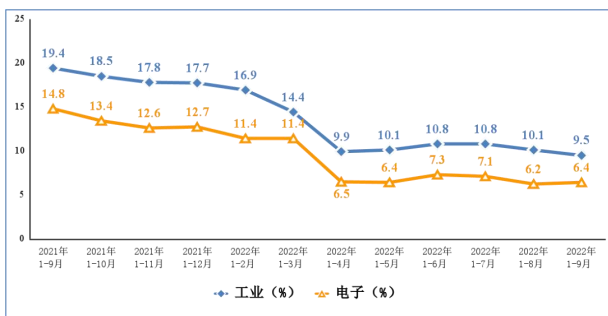


图2 电子信息制造业和工业出口交货值累计增速

据海关统计，前三季度，我国出口笔记本电脑1.31亿台，同比下降18.9%；出口手机6.17亿台，同比下降9.9%；出口集成电路2097亿个，同比下降10%。

三、企业效益持续恢复

前三季度，电子信息制造业实现营业收入110363亿元，同比增长8%，较1—8月份上升0.4个百分点；营业成本96128亿元，同比增长9.2%；实现利润总额5331亿元，同比下降5.4%，较1—8月份降幅收窄0.2个百分点；营业收入利润率为4.8%，较1—8月份上升0.1个百分点。

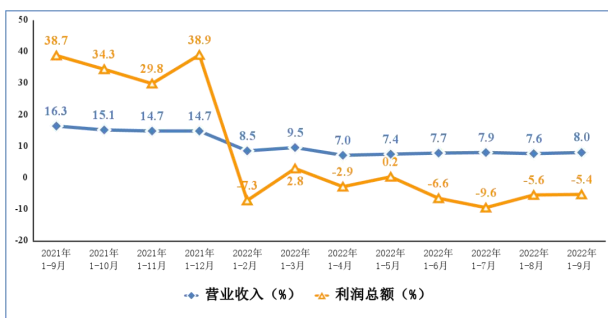


图3 电子信息制造业营业收入、利润总额累计增速
四、投资增速加快

前三季度，电子信息制造业固定资产投资同比增长19.9%，比同期工业投资增速高8.8个百分点，但比高技术制造业投资增速低3.5个百分点。

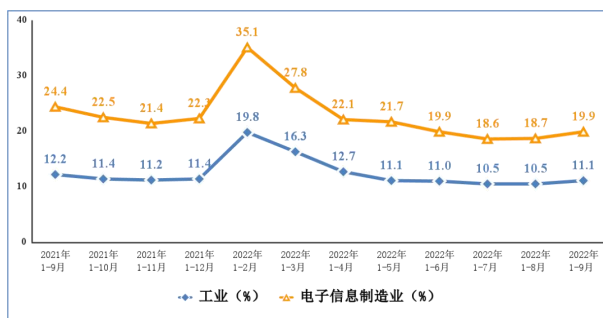


图4 电子信息制造业和工业固定资产投资累计增速

（注：

1. 文中统计数据除注明外，其余均为国家统计局数据或据此测算。

2. 文中“电子信息制造业”与国民经济行业分类中的“计算机、通信和其他电子设备制造业”为同一口径。）

（来源：工业和信息化部）

2.17项具体举措加力振作工业经济 巩固工业经济回升向好趋势

工业和信息化部、国家发展改革委、国务院国

资委21日联合印发《关于巩固回升向好趋势加力振

作工业经济的通知》（以下简称《通知》），从多措并举夯实工业经济回稳基础、分业施策强化重点产业稳定发展、分区施策促进各地区工业经济协同发展、分企施策持续提升企业活力、保障措施等五方面提出了 17 项具体举措。

《通知》针对当前工业经济运行中面临的突出矛盾困难，提出了 5 个方面稳增长重点工作举措，在需求侧着力拉消费、促投资、稳出口，畅通经济循环；在供给侧针对关键环节“卡脖子”、新增长点支撑不足等结构性制约，着力推进补链强链，加快培育新动能。一是**加快推动重大项目建设形成实物工作量**。有力有序推进制造业“十四五”相关规划重大工程项目实施，用好各类政策性工具，支持企业设备更新改造投资，引导政府投资基金加大出资力度。二是**深挖市场潜能扩大消费需求**。稳定汽车等大宗消费，深入推进消费品“三品”全国行系列活动，挖掘绿色消费、信息消费潜力。三是**稳定工业产品出口**。落实好稳外贸政策措施，加强外贸企业服务保障，支持发展外贸新业态。四是**提升产业链供应链韧性和安全水平**，指导企业应对疫情冲击实现稳产达产，加强能源和重要原材料、关键零部件供应保障。五是**持续壮大新动能**，大力培育先进制造业集群，促进新一代信息技术与制造业深度融合，加快发展数字经济。

《通知》要求抓住当前经济恢复的重要窗口期，把稳住工业经济摆在更加突出位置，强化目标导向、问题导向、结果导向，压实主体责任，集聚各方力量，着力扩需求、促循环、助企业、强动能、稳预期，确保 2022 年四季度工业经济运行在合理区间，

保持制造业比重基本稳定，为 2023 年实现“开门红”、加快推进新型工业化打下坚实基础。（人民日报记者：王政）

巩固工业经济回升向好趋势，政策“组合拳”怎样加力？

多措并举夯实工业经济回稳基础、分业施策强化重点产业稳定发展、分区施策促进各地区工业经济协同发展……工信部、国家发展改革委、国务院国资委 21 日联合印发《关于巩固回升向好趋势加力振作工业经济的通知》，提出接下来振作工业经济一系列举措。

这些措施有哪些特点？将如何确保落实落地？工信部有关负责人和业内专家就此回应。

明确“四方面坚持”，把稳工业摆在更突出位置

受外部不确定不稳定因素较多等影响，10 月份工业经济主要指标出现小幅波动，持续恢复的基础仍需进一步稳固。工信部副部长辛国斌表示，必须把稳增长摆在更加突出的位置，集聚各方力量，压实主体责任。

通知从多个方面明确了下一步提振工业的具体举措，同时强调，政策措施要把握“四方面坚持”：坚持聚焦重点、加力提效；坚持因地制宜、分业施策；坚持立足当前、兼顾长远；坚持底线思维、安全发展。

首先是坚持聚焦重点、加力提效。中国电子信息产业发展研究院党委书记刘文强说，今年 3 月以来，应对多重因素叠加冲击，我国加大宏观政策实

施力度，推动相关配套政策和实施细则应出尽出、早出快出。事实证明，政策叠加组合效应持续释放，有力推动工业企稳。当前，推动工业经济加快恢复，要紧密衔接已出台的各项稳增长政策措施，保持政策的连续性、稳定性，聚焦重点领域和薄弱环节精准加力。

通知分行业、分地区、分企业进行了部署。同时，“进一步扩大汽车消费”“确保外贸产业链稳定”“启动创建国家制造业高质量发展试验区”等举措，着重解决当前工业经济运行中存在的问题，并用好产业结构调整有利时机，补短板、锻长板、强基础。

通知明确做好风险预见预判预案，切实保障能源和重要原材料安全供应，确保重点产业链供应链稳定运行。

强调精准发力，直指工业运行面临的挑战

辛国斌说，通知针对当前工业经济运行中面临的市场需求恢复仍需时间、产业链供应链还存在一些卡点堵点等情况，提出五个方面稳增长重点工作举措，在需求侧着力拉消费、促投资、稳出口，在供给侧着力推进补链强链，加快培育新动能。

其中，针对扩大消费需求，明确落实好2.0升及以下排量乘用车阶段性减半征收购置税、新能源汽车免征购置税延续等优惠政策，开展家电下乡和以旧换新活动等。在稳定工业产品出口方面，提出加快推动通过中欧班列运输新能源汽车和动力电

池，支持跨境电商、海外仓等外贸新业态发展。

“在瞄准短板持续发力的同时，提出建立常态化稳定产业链供应链协调机制，保障重点企业、行业稳定生产。”刘文强说，下一步政策将在加强区域间、上下游联动，“点对点”“一对一”帮助龙头企业和关键节点企业上加力。

值得一提的是，通知针对原材料、装备制造、消费品等重点行业明确精细化支持措施，坚持分企施策，提出充分发挥大型企业“顶梁柱”作用、加力支持中小企业和民营企业专精特新发展、强化对外资企业的服务保障，夯实稳增长微观基础。

狠抓政策落实，为工业回升向好提供保障

巩固工业经济回升向好趋势，良好机制是保障。

通知提出三个方面保障措施，即强化责任形成合力、加大政策扶持力度优化发展环境、完善监测调度和督导激励机制，同时明确各地有关部门要充分发挥工业稳增长协调机制作用，鼓励地方安排中小企业纾困专项资金，对符合条件的企业给予支持。

辛国斌表示，工信部将进一步抓紧抓实振作工业经济相关工作，加大督促落实力度，鼓励各地区积极出台配套政策措施，及时协调解决政策落实中的堵点卡点，同时做好重点工业大省、行业、园区和企业运行情况监测调度，前瞻性加强政策研究储备，不断丰富政策“工具箱”。

（来源：工信微报）

三、会员单位风采

1. 喜报！赛宝认证中心辅导的企业全部通过ITSS运维一级专家评审会

2022年11月18日、22日，中国电子工业标准化技术协会信息技术服务分会（以下称ITSS分会）组织召开了一年一度的《信息技术服务 运行维护服务能力成熟度模型》（以下简称ITSS运维）一级符合性评估专家评审会。11月23日，ITSS分会对过会企业进行了公示。

本年度全国申报ITSS运维一级的企业共计19家，最终通过15家，其中赛宝认证中心辅导并推荐的10家企业全部通过专家会评审。

服务标准库，截至目前，ITSS获证单位接近7000家，这其中被应用最广的是ITSS运维标准。ITSS运维一级标准是目前ITSS运维领域最高级别标准，全国获证企业不足50家，证书含金量高，获得这一级别的证书代表企业的运维服务迈入量化管理级别。

赛宝认证中心长期参与ITSS标准研制工作，是ITSS标准族中多项标准的主要参与者，其中，GB/T 28827.1-2022《信息技术服务 运行维护 第1部分：通用要求》等三项国家标准于今年10月发布。

赛宝认证中心积极推动ITSS标准落地实施，为全国2000余家单位提供了辅导和评估，在全国范围内举办了五十余场ITSS应用经理培训班，推动着ITSS标准在航空通信、金融、电力、医疗等领域的应用。

赛宝认证中心将继续做好相关标准的研制、技术服务、评估工作，持续积累和改进，助力企业提升信息技术服务能力和水平。

（来源：广州赛宝认证中心服务有限公司）



ITSS 是什么？

ITSS 标准是一套成体系和综合配套的信息技术

四、活动预告

1. 2023 年一季度活动预告

序号	活动主题	活动时间	地点
1	两化融合主题研讨会	1 月	广州
2	DCMM 主题研讨会	2 月	广州
5	网络安全工程师培训	3 月	广东

- 1) 活动联系人：张宝林 电话：020-87237503
2) 活动具体信息以发布通知为准，活动最终解释权归秘书处。

五、学术园地

如何构建以客户为中心的组织架构？

以客户为中心的组织架构究竟该如何构建呢？

组织架构设计需要考虑的因素太多，外部因素包括行业和技术发展变化、监管政策调整、竞争环境变化等，内部因素包括企业发展目标和战略、发展规模大小、业务组合以及业务运作模式等，并没有一个标准答案。

很多优秀企业每年都会根据公司战略变化，对公司组织架构进行调整。在总结华为等卓越企业组织架构设计实践经验的基础上，我们在此提

供一个基本的逻辑框架和一些典型的实践案例供你参考借鉴（见图 1）。

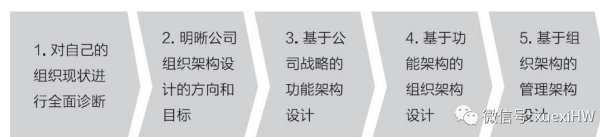


图 1：以客户为中心的组织设计方法

一、第一步：全面诊断你的组织

为了帮助你全面了解自己的组织现状，从而为组织架构设计提供系统而准确的输入，建议借

鉴西方理论并在中国实践中验证过的“五力模型”进行组织诊断（见表1）。

组织诊断的五力模型 & 关键问题思考		
五力模型		请公司管理层思考的主要问题
1. 战略与商业模式	1.1 商业模式	1) 您认为公司的业务模式有什么独特之处，核心优势 & 关键不足是什么？
	1.2 战略	1) 公司未来3-5年的业务增长目标是什么？ 2) 业务增长的主要来源和路径是什么？
	1.3 战略执行	1) 您认为公司实现业务增长目标所需要的关键能力和资源是什么？ 2) 如何获取或具备这些关键能力和资源？
2. 企业文化与领导力	2.1 企业文化	1) 公司多年的发展中，所倡导的核心价值观理念是什么，您认为践行的效果如何？ 2) 您认为某些核心价值观落地效果不佳的主要原因是什么？
	2.2 企业文化与制度的一致性	1) 公司在进行重要制度规则设计的时候，是否考虑了与公司价值理念相匹配的问题？ 2) 您认为公司的价值理念和制度规则是否一致，最大的问题出在哪里？
	2.3 领导力	1) 您觉得公司中高层管理者的领导力或管理水平如何，哪些方面相对较强，哪些方面较弱？ 2) 您认为中高层管理者某些能力不足的关键原因是什么？ 微信号: zuexiHW

组织诊断的五力模型 & 关键问题思考		
五力模型		请公司管理层思考的主要问题
3. 流程与组织	3.1 流程	1) 您认为公司业务的总体运作效率如何？ 2) 您认为存在哪些主要问题，具体的表现是什么？
	3.2 组织	1) 您认为公司不同部门之间的职责是否清晰、跨部门之间的协作是否顺畅？ 2) 您认为导致组织职责不清、横向协作不好的关键原因是什么？
	3.3 组织变革	1) 您如何评价公司目前组织架构和人员编制的合理性？ 2) 您认为为下一步组织调整/变革的目标和方向是什么？
4. 人才配置	4.1 人才瓶颈	1) 公司哪些功能领域存在关键人才缺失或能力不足问题？ 2) 您考虑或尝试过哪些解决方案，效果如何？
	4.2 匹配程度	1) 公司关键岗位人才的总体胜任状况如何？ 2) 您认为导致部分岗位胜任状况不佳的主要原因是什么？
	4.3 人才梯队	1) 公司核心岗位是否存在人才断档、青黄不接的现象？ 2) 您认为导致公司人才断档的主要原因有哪些？
5. 考核激励	5.1 目标计划管理	1) 公司近几年的年度经营目标总体完成情况如何？ 2) 您认为，导致经营目标完成情况不尽如人意的的主要原因是什么？
	5.2 人才动力	1) 您认为公司领导干部、员工的积极性和创造性总体如何？ 2) 您认为导致部分员工激情/动力不足的主要原因是什么？ 微信号: zuexiHW

组织诊断的五力模型 & 关键问题思考		
五力模型		请公司管理层思考的主要问题
5. 考核激励	5.3 人才流失	1) 公司近年来核心岗位人才流失情况大致如何？ 2) 您认为导致公司核心岗位人才流失或过于稳定的主要原因是什么？ 微信号: zuexiHW

表1：组织诊断工具：五力模型


“五力”是指企业组织的以下5个关键要素：


1. 战略与商业模式：主要判断自己公司的战略方向、路径和商业模式是否清晰、可行；
2. 企业文化与领导力：主要判断自己公司核心理念的践行效果以及管理者的领导力水平；
3. 流程与组织：主要判断企业的业务和组织运作效率；
4. 人才配置：主要判断人才瓶颈、人岗匹配以及人才梯队建设状况；
5. 考核激励：主要判断自己公司的目标和绩效管理、员工工作动力和人才流动状况。

这5个要素必须做到协调一致，不能出现明显的软肋。

下面是我们为一家客户做过的组织诊断案例（见表2）。

五力模型	面临的挑战	具体表现
战略与商业模式	战略和策略尚未形成体系	▶ 使命和愿景：使命和愿景表述没有清晰回答“我是谁”和“向哪里去”的问题。使命描述类似于核心价值观，愿景描述难以衡量，不够鼓舞人心。微信号: zuexiHW

五力模型	面临的关键挑战	具体表现
战略与商业模式	战略和策略尚未形成体系	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 战略可视化：支撑公司战略的业务策略、产品策略、品牌策略和营销策略等策略体系没有系统建立；公司缺少具体的战略措施和实施计划，缺少对总部职能部门和分公司的具体指导，战略意图难以落地 ▶ 战略实施能力：支撑战略落地的核心能力严重不足（如数字化供应链管理能力）
企业文化	企业文化制约公司战略转型	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 不注重双向沟通，强调单向执行，总部对分公司只注重单向传达，缺少内部问题研讨和反馈 ▶ 随着公司的战略转型，强调单兵作战的个人英雄主义和各自为战的“诸侯割据”文化必须向协同作战的合作文化转型 ▶ 当前的企业文化强调技术和产品创新，而战略转型需要重点强调“如何通过创新满足客户需求，提升客户价值”的企业文化
流程与组织	组织和运营效率低下	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 不同管理单元或业务单元之间缺乏协同，内耗严重，分公司之间“不怕外部竞争、就怕内部绊倒” ▶ 总部和分公司的接口关系比较复杂，配合效率低，往往不知道哪些事情应该和哪些人沟通解决 ▶ 总部没有有效体现真正的价值，对分公司的指导、支撑和服务功能明显欠缺
人才配置	领导力薄弱和核心人才短缺	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 公司各级管理人才的职业化水平不高，很多欠缺全局性思维和综合领导能力 ▶ 不管新成立的分公司，还是成立多年的分公司，普遍存在专业人才短缺或人才能力不足的问题 ▶ 在一些分公司内部，相当一部分老员工学历偏低，成长速度缓慢，无法跟上公司发展步伐  微信号: zuexiHW

五力模型	面临的关键挑战	具体表现
考核激励	考核激励体系难以支撑公司快速发展	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 分公司或个人的考核导向过于强调短期结果指标，不利于兼顾短期和长期利益，阻碍公司的战略转型 ▶ 缺少优胜劣汰机制，对胜任程度极低和不遵守组织规则的员工坚持“不抛弃、不放弃”，最终将伤害到公司内部的优秀员工 ▶ 部分员工感觉公司奖少罚多，负面激励较多，而正面激励偏少，且和公司价值导向并不一致（这和公司内部怕犯错误的文化相互印证）  微信号: zuexiHW

二、第二步：明晰组织架构设计的方向和目标

在组织诊断的基础上，对照自己公司的目标和战略要求，分析两者之间的差距，就可以提炼出组织架构设计的方向、思路和目标。

我们以一家设计公司的案例来说明具体的设计过程。

该设计公司的战略目标是：依托新的平台，通过兼并整合等方式，快速扩张，全面覆盖市场，逐步建设公司品牌知名度。

该设计公司的业务模式是：采用多专业整合的“一站式综合解决方案”业务模式，为客户提供一站式、多专业融合的综合设计解决方案，并为设计方案的深化工作和最终的工程实施奠定良好基础。公司的业务模式可概括为“P-A-L-M”模式，P 即规划设计，A 即建筑设计，L 即景观设计，M 即深化实施。

从上面描述的战略目标和业务模式来看，该设计公司走的是“商业化设计公司”的规模化发展道路，致力于将自身打造成一个真正的知识型、服务型综合解决方案提供商。这种经营业务模式符合国际标杆企业的发展趋势，即“客户价值导向的规模化+ 专业化路线”。

基于上述分析，该设计公司组织设计的方向和目标确定为：

1. 以快速响应和灵活应变为出发点，构建以客户为中心的“区域公司（前台）、业务线（中台）和职能线（后台）”的平台化组织模式。
2. 与公司的总体战略目标/ 发展要求保持一致。
3. 理清组织体系的内部运作关系，增进相关人员的理解认识。
4. 增强组织体系的可操作性，促进组织体系快速落地。

5. 在人员能力允许和风险可控的范围内,尽量使组织体系敏捷高效。

尽管组织设计的方向和目标各异,但都有一个根本的目标,即必须以增强组织为客户创造价值的核心能力为出发点。一般而言,可以从公司的商业模式、战略导向和行业特征等三个方面提炼出一家公司的核心能力。

我们服务过的一家餐饮企业的客户价值主张是“好吃、有趣”,选择走加盟连锁的发展模式,未来三年希望实现 600 家的开店目标。根据这家公司的行业特征,我们就可以提炼出这家公司的九大核心组织能力(见图 2):

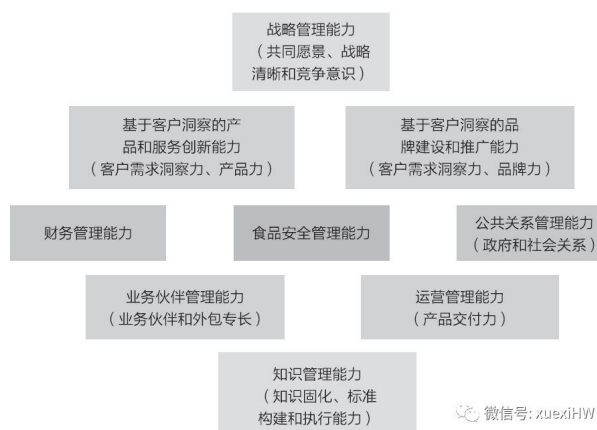


图 2: 某餐饮公司的核心组织能力

三、第三步: 基于公司战略的功能架构设计

在详细设计组织架构之前,需要先做好顶层框架的设计,基于公司的战略、商业模式和组织设计目标,系统思考公司的功能架构。通过这个功能架构,明确公司正常运作究竟需要具备哪些功能板块? 各个功能板块的定位和作用是什么? 哪些功能板块是组织运作中的关键要点? 虽然不同公司的具体功能架构差异较大,但核心功能基本上就是市场营销、产品开发和供应链

(或运营服务)三个方面。下面是我们帮助一家医疗器械公司梳理的组织功能架构(见图 3):



图 3: 某医疗器械公司的功能架构

该功能架构是一种“拧麻花”式的框架结构,包含了 MU(市场单元)、BU(业务单元)和 FU(职能单元)等三大功能板块。其中:

1. MU 按区域或客户群划分,针对特定的竞争对手争夺市场;
2. BU 按技术平台或产品线划分,提高产品竞争力和交付效率;
3. FU 是围绕不同能力构建的赋能和使能平台,为市场单元和业务单元提供支持和服务(在各业务单元没有组建完成之前,还承担着孵化功能)

有了这样一个功能框架,接下来就可以具体设计公司的组织架构了。

四、第四步：基于功能架构的组织架构设计

组织架构的具体设计过程，是一个将功能架构部门化，并明确部门之间分工和配合关系的过程。在这个过程中，你需要把握以下三项基本原则：

1、架构对应原则

组织架构尽量和功能架构相对应，特别是关键功能要做到一一对应。这样做的好处是可以确保公司的顶层设计落到实处，让公司的全部功能都有相应的部门承载，不会出现遗漏。

2、责权对等原则

组织架构设计的过程，既是一个责任分配的过程，又是一个权力分布的过程。一个部门的责任和权力要基本对等，否则这个部门最终无法承载相应的组织功能。

3、精简高效原则

在保证公司功能落地的前提下，部门设置要尽量精简，方能保证高效。每一个部门都希望做出成绩，让领导看见自己部门的价值。每多一个部门，就多了一个争取内部资源支持和相互博弈的力量。

因此，对于某些非关键性功能（如后台功能、某些正在发育的功能等），当承载该项功能的部门人员规模较小时，建议不要设置专门的部门。通过岗位的设置，完全可以实现该项功能的落地。

下面是我们为某餐饮集团设计的平台化组织架构（见图 4）：

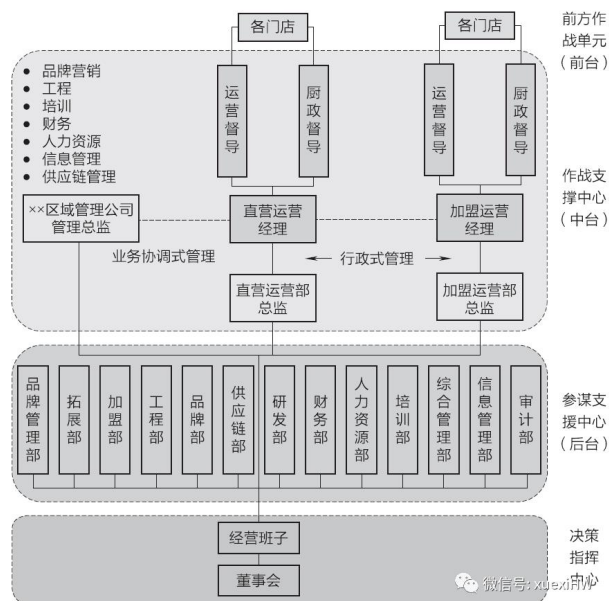


图 4：某餐饮集团平台化的组织架构

五、第五步：基于组织架构的管理架构设计

设计好组织架构之后，接下来还需要明确中高层管理职位设置以及这些职位的具体分工。当部门负责人能力不足时，可以不设置正职，只设置主持工作的副职。待其能力提升到人岗基本匹配时，再设置部门正职。为提高组织运作效率，中高层管理职位中可设置一定比例的副职和兼职，具体原则如下：

1、当具备下列某一或若干条件时，可考虑设置部门副职（原则上不超过 1 名）。

- 分管业务规模较大，需要副职分担部分业务/管理工作；
- 分管业务类别的内部差异性较大，某些业务/管理需要专人负责；
- 正职任职人员能力存在明显弱项，需要设置副职来弥补；
- 出于培养后备人才的考虑。

2、当具备下列一个或多个条件时，可考虑采取兼职方式（原则上不超过 1 个）。

- 减少沟通环节，方便组织运作；
- 任职人员能力较强，可以最大限度地发挥组织的人力资本效能；
- 分管业务工作饱和度不足，可以兼任相近的岗位，提高资源配置效率；
- 办公地点位于同一区域，可以便捷兼管相关的业务。

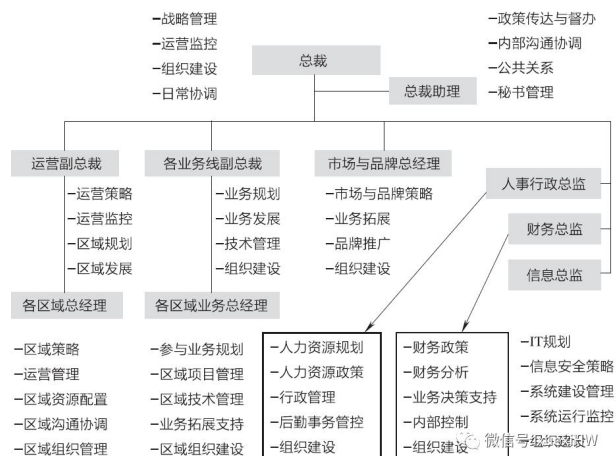


图 5：某设计公司的中高层管理职位设置

下面是某设计公司的中高层管理职位设置（见图 5）：

（来源：项目管理者联盟）

六、政策标准

《中小企业数字化转型指南》政策解读

为深入贯彻党中央、国务院关于加快数字化发展的决策部署，以数字化转型推动中小企业增强综合实力和核心竞争力，工业和信息化部办公厅近日印发了《中小企业数字化转型指南》（以下简称《指南》）。为了便于理解《指南》内容，做好贯彻实施工作，现将有关内容解读如下。

一、编制出台《指南》的背景及主要考虑是什么？

以习近平同志为核心的党中央高度重视中小企业发展和数字化转型。习近平总书记指出“中小企业能办大事”，强调要“把握数字化、网络化、智能化方向，推动制造业、服务业、农业等产业数字化”。党的二十大报告指出，要“支持中小微企业发展”，“支持专精特新企业发展”，“推进新型工业化”，“促进数字经济和实体经济深度融合”，为我们推进中小企业数字化转型指明了前进方向，提供了根本遵循。

《指南》旨在贯彻落实党中央国务院决策部署，加强政策协同、强化科学指引、深化转型认知、凝聚工作合力，以中小企业数字化转型促进实体经济高质量发展。一是顺应经济社会数字化转型大趋势。当前，世界经济数字化转型已是大势所趋。中小企业量大面广，是数字化转型的重点和难点。多措并举推动中小企业科学高效开展数字化转型，对于经济高质量发展至关重要。二是助推中小企业专精特新发展。深化数字技术在研产供销服用等各环节的应用，有利于发挥赋能赋值赋智作用，加速中小企业技术创新、产品升级和模式变革，实现专精特新发展。三是强化中小企业数字化转型路径指引。数字化转型是系统性工程，点多、线长、面广，具有很强的综合性、交叉性和复杂度。《指南》旨在帮助转型需求方、供给方和地方各级主管部门明确定位和路径，增强转型合力。

二、《指南》的适用范围及对象是什么？

《指南》的适用范围及对象包括三个方面：一是需求方，即中小企业，尤其是制造业中小企业，旨在引导中小企业明晰转型思路、优化转型实践、提升转型效能；二是供给方，即互联网平台企业、工业互联网平台企业、数字化转型服务商等中小企业数字化转型服务供给方，旨在促进中小企业数字化转型产品服务供给水平提升；三是地方各级主管部门，旨在加强中小企业数字化转型政策支持，推动中小企业加快数字化转型进程。

三、中小企业数字化转型的工作思路是什么？

主要有四个方面：

一是从易到难。中小企业需充分运用小型化、快速化、轻量化、精准化（“小快轻准”）的应用和订阅式服务，降低数字化转型门槛。优先推动数据资源采集和汇聚，再逐步挖掘数据价值。优先应用成熟的数字化产品服务满足基础共性需求和行业特性需求，同时逐步提升自身数字化能力，满足企业个性需求。

二是由点到面。中小企业数字化转型投入资源有限，需明确数字化转型优先级，合理规划转型路径。可以优先从基础扎实、潜在价值高的环节切入，再逐步扩大数字化在业务环节和管理环节的覆盖范围，实现数据贯通和业务协同。

三是长期迭代。数字化转型是渐进发展、螺旋上升的长期过程。中小企业应适时对转型进展和成效进行评估，因时因势优化转型策略，按照“评估-规划-实施-优化”的逻辑闭环，量力而行、尽力而为、久久为功。

四是多方协同。中小企业数字化转型不能“单枪匹马”，需多方协同发力。中小企业需增强数字化转型意识和自身能力。数字化转型服务供给方应立足自身优势，提升产品质量。地方各级主管部门要做好政策引导和公共服务建设，营造良好发展环境。

四、《指南》在指导中小企业推进数字化转型方面提出了哪些路径方法？

《指南》的第二部分“增强企业转型能力”主要面向中小企业，从开展数字化评估、推进管理数字化、开展业务数字化、融入数字化生态、优化数字化实践等五个方面提出了转型路径，旨在充分激发中小企业自身转型动能，按照“评估-规划-实施-优化”的逻辑闭环，科学高效开展数字化转型。

一是开展数字化评估。中小企业需从数字化基础水平、企业经营管理现状、内外部转型资源等方面进行数字化评估，结合业务环节和管理环节的潜在转型价值，明确数字化转型优先级，切实提高转型效率。

二是推进管理数字化。中小企业数字化转型需构建与转型适配的组织架构和管理制度，加强数字化人才培养，深化跨部门沟通协作，提升企业管理精细化水平，优化企业经营管理决策。

三是开展业务数字化。中小企业在开展数字化转型的过程中，应充分应用订阅式服务、轻量化产品等降低转型成本。开展研发设计、生产制造、仓储物流等业务环节转型，实施产品全生命周期管理，发展基于数字化产品的增值服务。

四是融入数字化生态。中小企业应积极对接产业链供应链核心企业、行业龙头企业、园区/产业集群等生态资源，基于工业互联网平台深化协作配套，利用共性技术平台开展协同创新。

五是优化数字化实践。中小企业应从数字化水平和企业经营管理水平等方面评估数字化转型成效，根据现阶段资源禀赋和转型现状调整数字化转型策略，选用相应的数字化产品和服务，

提升转型策略的适配性。

五、《指南》对提升中小企业数字化转型供给有何考虑？

《指南》第三部分“提升转型供给水平”主要面向中小企业数字化转型服务供给方，包括增强供需匹配度、开展全流程服务、研制轻量化应用和深化生态级协作等四个方面内容，旨在引导供给方聚焦中小企业特征和实际需求，提升面向中小企业的数字化转型产品和服务水平，发挥有效市场作用，助力中小企业深入开展转型。

一是增强供需匹配度。中小企业数字化转型基础参差不齐、需求千差万别。互联网平台企业、工业互联网平台企业、大型企业、数字化转型服务商等供给方需发挥各自在基础设施、数字技术、行业积累等方面的优势，面向中小企业差异化需求，持续丰富转型“工具箱”，提升产品服务的针对性。

二是开展全流程服务。中小企业数字化转型通常面临人才匮乏、能力薄弱等挑战，单纯依靠自身力量推进数字化转型难度大。转型供给方需从评估规划、设备改造、系统上云、人才培养等环节提供全方位陪伴式服务，在不同转型阶段帮助中小企业对接产品服务生态资源，推动转型逐步深化。

三是研制轻量化应用。中小企业利润相对微薄，数字化转型资源投入受限。数字化转型服务供给方应加大产品、技术和模式创新力度，发展订阅式服务，帮助中小企业实现低成本、高效率的数字化转型。

四是深化生态级协作。供给方主体需深化产业链供应链上下游企业协同，助力中小企业实现“链式”转型。大型企业可通过应用或搭建工业互联网平台带动中小企业数字化转型。发展基于工业互联网的产融新模式，提升中小企业融资能力。

六、《指南》对地方各级主管部门推进中小企业数字化转型工作提出了哪些要求？

《指南》第四部分“加大转型政策支持”主要面向地方各级主管部门，提出了加强转型引导、加大资金支持、推广试点应用、完善配套服务、优化发展环境等五方面工作要求，旨在推动有关部门在技术、资金、服务、人才等方面加强中小企业数字化转型资源支持，发挥有为政府作用，以数字化转型推动中小企业高质量发展。

一是加强转型引导。推动中小企业数字化转型需要遵循经济、技术、管理等方面的发展规律，降低转型过程中的“认知差”，才能避免中小企业转型“事倍功半”。地方各级主管部门要加强宣传推广，因地制宜落实相关政策举措，强化分类指导和跟踪服务，多措并举，引导中小企业加快数字化转型。

二是加大资金支持。转型资金不足是中小企业数字化转型的核心挑战之一。要加大资金支持力度，降低中小企业数字化转型门槛。鼓励有条件的地方通过专项资金、补贴政策等方式，支持中小企业上云上平台。鼓励金融机构提供中小企业数字化转型相关的产品和服务。

三是推广试点应用。中小企业量大面广，数字化转型不能一蹴而就，需要推广典型经验，以“先转带后转”。地方各级主管部门要加大试点示范力度，推广大中小企业融通发展典型模式，支持专精特新中小企业发挥示范引领作用，鼓励中小企业“看样学样”。

四是完善配套服务。中小企业数字化转型服务包括市场化服务和公共服务，公共服务可有效弥补市场化服务的不足，提升整体服务保障能力。要构建完善数字化转型公共服务体系，持续提升政策咨询、技术指导、人才培养、工程监理等服务水平。

五是优化发展环境。发展环境对于企业战略制定、市场开拓、产品更新、组织变革等方面至关重要。要从基础设施、评估体系、发展氛围、财税金融、人才培引等方面，优化转型发展环境，加速中小企业数字化转型进程。

七、如何保障《指南》顺利实施并取得积极实效？

为确保《指南》有效实施、取得实效，地方各级主管部门在开展相关工作时，要重点关注以下三个方面。

一是加强政策宣贯。要围绕中小企业数字化转型系列政策开展宣贯解读，帮助中小企业、数字化转型服务供给方等深化转型认识、增强转型信心，充分调动转型积极性，共同推进中小企业数字化转型工作。

二是抓好工作落实。各地方应结合中小企业数字化转型发展基础和实际需求，明确工作目标

和抓手。动态跟踪《指南》落地情况，准确评估《指南》实施效果，抓实抓细中小企业数字化转型各项工作。提炼总结和推广应用，不断提升中小企业数字化转型工作质效。

三是做好总结推广。各地方要加强对典型应用场景、标杆企业做法、成熟行业经验等进行提
(来源：工业和信息化部)

七、会员单位风采征集通知

为丰富服务载体，搭建会员沟通交流平台，更好的为会员单位提供服务，广东省电子信息联合会秘书处于 2017 年 1 季度开始编辑《广东省电子信息联合会简报》，简报每季度面向全体会员单位发放（电子版）。

季刊中设立会员单位风采栏目，充分利用联合会平台和资源为各会员单位宣传，使得各会员单位相互了解，增加业务往来、开拓市场，迎接更多的机遇和挑战。

征集内容包括：会员单位最新动态、会员单位需求调研、会员单位沙龙活动等。

欢迎各会员单位踊跃报名投稿，征集文稿请统一发至联合会秘书处邮箱：lh@gitif.com.cn，收到后将尽快给予答复。

编制单位：广东省电子信息联合会

编 制 人：张宝林、郑媛

联系电话：020-87237503

联系邮箱：lh@gitif.com.cn

官方网站：www.gitif.com.cn

地址：广州市增城区朱村大道西 76 号

广东省电子信息联合会 内部赠阅



官方微信公众号



会员 QQ 群