

新形势下航天研究所组织机构变革研究

刚申坤¹ 孙翠云² 张宇³ 赵慧勤⁴

北京航天长征飞行器研究所, 中国·北京 100076

【摘要】当前,我国航天事业面临着高质量、高效率、高效益发展的新形势。作为基层的航天研究所,在任务获取、计划管理、经营管理方面已经呈现出一定的不适应性,亟需开展变革。其中,组织机构调整是变革的核心和最终表现形式。本文拟通过分析,提出新形势下航天研究所组织机构变革的思路、原则、内容与配套机制,以期对具体的组织机构变革有所指导。

【关键词】新形势; 组织机构; 变革

当前,我国航天事业面临着高质量、高效率、高效益发展的新形势。北京长征飞行器研究所(以下简称研究所)作为基层的航天研究所,其组织机构设置也面临着新问题,亟需开展变革。

1 新形势下研究所业务的特点

1.1 职能部门业务面广

在中国航天科技集团有限公司“集团公司-院-所(部、厂)”的机构设置框架下,研究所属于基层单位,是集团公司任务和政策的具体执行者,其职能部门的设置具有“麻雀虽小,五脏俱全”的特点。如除了办公室、科研生产、质量、财务、人力资源等部门外,还有安全生产、能力建设、数字化、计量、设备仪器、档案、标准化、保卫、保密、纪检等业务和相应职能部门。

1.2 业务部门专业壁垒强

航天是一个系统工程,几乎每家单位都是由众多专业的业务部门组成的。以研究所为例,在航天众多产品中,研究所提供的产品是再入飞行器,为完成产品的研制、生产,研究所下设飞行器总体、遥测、天馈、软件等众多专业研究室,每一研究室内又有不同专业背景要求的众多岗位,因此,不同业务部门间甚至同一部门内的不同岗位间,都有着很强的专业壁垒。

1.3 项目数量众多管理各异

当前,航天系统对项目的管理实行的是两总制(两总是指总指挥、总设计师,在研究所层面,设置的是行政指挥、副总设计师)。两总制,是在长期的发展中逐渐形成的,属于强矩阵式管理,即纵向上,两总对项目的管理权限较大,而横向上,组织管理处于相对弱势地位,尤其是作为基层单位,项目的管理模式受两总的个人影响较大。近年来,研究所承担的项目数量大幅增长,涉及的客户群体不断拓展,但仍然沿用着传统的项目管理模式,这就造成了项目数量众多、管理各异的局面。

2 新形势下研究所组织机构设置存在的问题

2.1 职能部门角色机关化

研究所的组织机构设置长期以来始终保持着相对稳定的状态,通过对比改革开放初期和当前的职能部门设置情况(见图1、图2)可以发现,除部门名称变化和少数业务增减导致部门成立、撤销外,其余基本保持一致。在该模式下,研究所的职能部门设置与党政机关的部门设置情况类似,而不像是一个企业。随着市场经济的推进,基于此种设置理念而造成的对市场反应迟钝的弊端逐渐凸显出来。

2.2 业务部门技术空心化

在传统的定位中,研究所是一家系统设计单位,各业务部

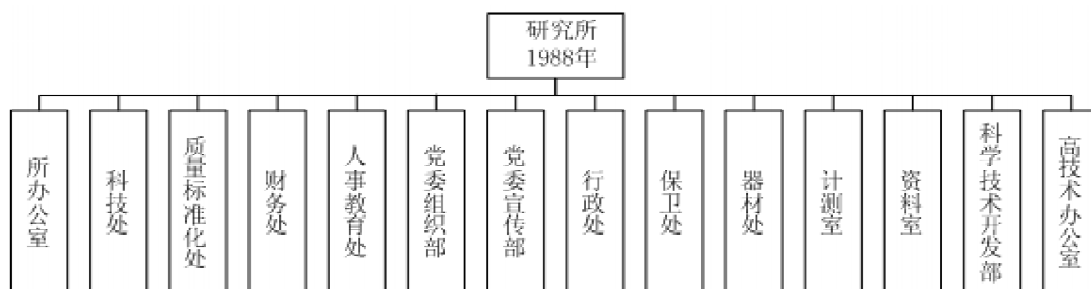


图1 研究所1988年职能部门设置情况

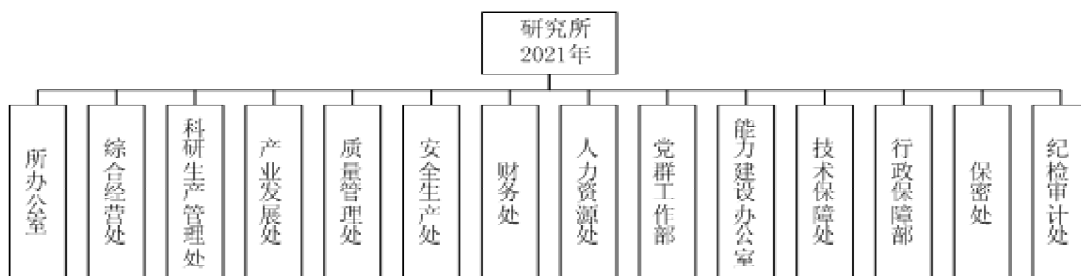


图2 研究所2021年职能部门设置情况

在完成相应的总体设计后,将具体任务以外协或外包的形式交由下游单位负责,待下游单位完成相关设计、生产后,研究所的业务部门再对相关产品进行验收。在此过程中,研究所并不掌握下游单位的核心技术,造成了技术的空心化。这种基于分工的系统工程大协作模式本身并无对错之别,在历史上也确实发挥了重要作用。但在新形势下,随着装备产品竞争性采购的推进,原有的分工和合作模式被打破,在一些关键领域,原有的上下游合作关系变成了各市场主体的全面竞争关系,技术空心化问题的弊端也逐渐暴露了出来,直接造成了研究所所在竞争中处于被动甚至是受制于人的地位。

2.3 科研项目管理型号化

在航天系统,某一个具体的项目通常被称为型号。对型号的管理实行的是两总制(两总是指总指挥、总设计师,在研究所层面,设置的是行政指挥、副总设计师)。两总制,是在长期的发展中逐渐演变形成的,经实践检验有效且目前仍在不断发展完善的项目管理方法。从组织结构角度看,两总制属于强矩阵式管理,即纵向上,两总对型号的管理权限较大,而横向上,组织管理处于相对弱势地位。但在研究所层面,型号项目的管理模式受两总的个人影响较大,在具体的人员配置上,具有“一个型号一支队伍”的特点。近年来,研究所承担的项目数量大幅增长,涉及的客户群体不断拓展,但仍然沿用着传统的管理模式,就造成型号化现象比较突出,造成了组织资源的浪费。

3 新形势下研究所组织机构设置的原则

3.1 坚持党的领导

2021年,中共中央办公厅印发了《关于中央企业在完善公司治理中加强党的领导的意见》,对中央企业进一步把加强党的领导和完善公司治理统一起来、加快完善中国特色现代企业制度作出部署、提出要求。

3.2 坚持战略引领

组织机构的设置和发挥作用,要最大程度有利于组织战略目标的实现。研究所以建设世界一流航天装备供应商为战略目标,要建立与之相适应的组织机构。

3.3 坚持市场导向

研究所的本质是企业,是独立的市场主体,组织机构的设置要适应市场经济的要求,要满足高质量、高效率、高效益的发展要求。

3.4 坚持合规要求

组织机构是应业务发展需要而设置的,应深入贯彻落实党章党规、国家法律法规、相关政策及上位制度要求,符合党和国家及上级部门在合规管理等方面的监管要求。

3.5 对口原则

作为基层的航天企业,研究所的机构设置和分工要充分考虑与上级的对口关系。上级与研究所的机构设置尽量呈一对一或多对一的关系,即始终保持上级机关在研究所内的对口部门是唯一的,以达到“上面千根线、下面一根针”的效果。

4 新形势下研究所组织机构变革内容

4.1 国有企业组织机构变革经验

新形势下,航天研究所组织机构变革应确立什么目标、遵循哪些原则,注意哪些事项,都是值得深入研究的问题。其中,借鉴其他优秀企业,尤其是国有企业的变革经验,可以为变革提供重要参考。

当前,市场化程度比较高的国有企业,在组织机构变革方面,开展了各具特色的探索。如中国移动通信集团终端有限公司开展了通信运行商专业公司组织机构变革研究,提出了以“坚持市场化导向、坚持突出核心战略定位、坚持推动总分一体化、坚持以党的理论指导实践”的组织机构变革思路;中航飞机股份有限公司基于业务流程,针对企业职能部门管理定位,从加强职能管理、规范业务流程等角度出发,开展了基

于业务流程的“部门+功能中心”管理系统模式研究;国网山西省电力公司开展了基于业务驱动的供电企业组织机构设计方法研究,运用业务领导力模型、相关性大数据分析等方法,建立供电企业业务规模与组织机构设置模式的定量测算模型。

4.2 研究所组织机构变革

4.2.1 细化核心职能部门业务,着力提升经营管理能力

要强化、细化核心业务,确保核心职能部门在机构数量、人员编制数量上均在职能部门中占有足够比例。通过业务细分,构建定位明确、职能聚焦、业务精干的核心职能部门,以实现科研生产任务的管办分离,不断提升组织的计划统筹、质量保障、市场营销水平,实现科研生产项目管理的去型号化,实现由型号成功向组织成功的转变,着力提升组织的任务完成能力。

4.2.2 精简保障职能部门业务,着力提升综合管理能力

对于保障业务,坚定推行大部制改革,通过业务整合不断优化管理流程、精简管理链条,最大限度实现人员复用。尤其是在此过程中,应尽量做到机构和人员的精简,避免造成机构臃肿、人员冗余的情况。

4.2.3 为创新松绑,着力提升持续引领能力

创新是企业发展的不竭动力,创新工作重要,但这并不意味着要成立独立的创新部门或机构。尤其是在研究所层面,创新成果最终是要转化为一定的技术积淀和产品应用到后续的科研生产项目中的。因此,应尽量将创新业务设置在总体部门内,以实现人员的自由交流、自由流动。同时,不再对从事创新业务的人员进行指标考核,更便于其集中力量关注于重大创新、原始创新,着力提升持续引领能力。

4.2.4 抓产品研制,着力提升任务完成能力

对于各专业部门,要不断强化产品意识,通过最大限度提升产品化水平、产品自主研发水平,产品质量保证能力,将产品的核心技术真正掌握在自己手中。同时,优化产品的供应链布局,提升产品的集成交付能力,竭力避免对少数或唯一供应商的过度依赖。

5 组织机构变革中的配套机制

5.1 问题协调机制

在组织机构变革过程中,对已经明确责任归属的问题,各部门应按各自职责开展工作;对尚未明确责任归属的问题,按照“合规、高效、闭环,整体利益最大化”的原则,由各相关部门优先自行协调解决,如协调不一致,报上级决策。

5.2 制度保障机制

各相关部门应根据机构调整和业务开展情况及时制定、修订相关制度和体系文件,梳理办事流程;对短期内无法制修订的制度和体系文件,应列入制修订计划,限时完成。

5.3 考核评价机制

应在组织机构变革后的一段时间,对变革的效果进行考核评估。评估应以新机构设置是否符合以市场为导向、以流程为中心、定位科学、分工明确、职责清晰、协调高效的标准来进行。

参考文献:

- [1] 马长立. 国有企业市场化组织机构变革初探-以通信运营商专业公司为例. 财经观察, 2020(05): 116-118.
- [2] 仇宏平. 基于业务流程的“部门+功能中心”管理系统模式研究. 内燃机与配件, 2020(10): 213-214.
- [3] 武雅丽. 基于业务驱动的供电企业组织机构设计方法研究. 中国电力教育, 2020(6): 34-35.
- [4] 宋娟等. 基于战略目标的职能部门考核体系构建与应用——以北京航天长征飞行器研究所为例. 现代商业, 2020(5): 104-105.