人合事易

REN HE SHI YI

2021

第4期（总第57期）

HEYEE Human Resource Management Consulting Co.,Ltd

合易人力资源管理咨询

焦点 . 前瞻

- 新时代， 新组织
- 商业环境巨变前提下的 “组织变相”

实践 . 案例

- 企业组织变革成功的三个重要环节
- 组织变革的动力、 阻力及对策
- 竞聘上岗实操指南

经典 . 解读

- 赋能型组织才是公司成功的 “根”

博客 . 分享

- 数字时代的组织新模式
- 民营企业要警惕组织中的 “冰糕现象”

公司网址：http://www.heyeehrm.com 点击可访问

目　　录

卷首语

主动变革组织，永葆企业活力 1

焦点·前瞻

新时代，新组织 2

商业环境巨变前提下的“组织变相” 4

实践·案例

企业组织变革成功的三个重要环节 8

组织变革的动力、阻力及对策 10

高成长性企业如何建立互链接互赋能组织模式？ 13

HR 工作新思路：集团化公司如何搭建人力资源共享服务中心？ 18

部门间推诿扯皮的根源——部门“金钟罩”现象 21

竞聘上岗实操指南 24

经典·解读

赋能型组织才是公司成功的“根” 27

华为组织结构 30 年演变历程(一文说透) 29

博客·分享

数字时代的组织新模式 39

民营企业要警惕组织中的“冰糕现象” 42

主动变革组织，永葆企业活力

王亚平，合易咨询（集团）机构绩效管理、人才管理、企业文化等领域实战落地型咨询专家，常年致力于基层政府、国有企业、规模民企的体制机制改革、组织变革研究，为上百家基层政府机构、知名国企、规模名企提供常年顾问及咨询服务

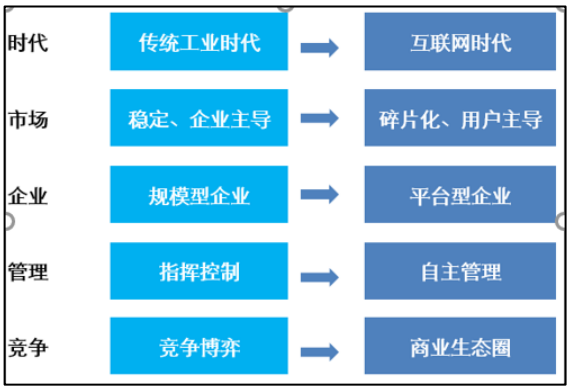
世界上没有一个企业的组织结构能永远保持不变，或因企业自身条件改变，或因企业外部发生了变化。一个企业只有不断评估自身组织结构的效能，敏锐洞察外部环境变化，主动推动组织变革才能永葆企业活力。

组织变革：与时俱进，业务导向

《一文说透华为 30 年组织架构衍变》中，描绘了华为 30 年的组织变革及组织架构的衍变。华为从一个民营贸易型小公司，一步一步成长为信息科技领域的“航空母舰”；从一个直线型管理的企业，蜕变为面向区域、客户、产品的多元矩阵式组织；从一个由产品决定组织到“客户与战略决定组织”再到“业务决定组织”。

华为从成立到现在已走过 30 年有余的历程，这么些年，其战略不断在依据环境的变化而调整，而组织结构也在追随着战略进行优化，从而始终都能让华为处于一个发展的进程中，因而这么多年，华为始终是中国企业发展史上的一面旗帜。

组织创新：没有成功的组织，只有时代的组织



近年来，数字化相关技术迅猛发展。随着用户、员工、技术三个变量的变化，这个时代最大的商业矛盾变为急剧变化的用户需求与企业的迟钝反应之间的矛盾。管理上也由控制指挥向自我管理转变。

本刊《新时代，新组织》一文中写道：企业的组织模式也在主动或被动的发生变化：平台型组织、阿米巴组织、学习型组织、无边界组织、生态型组织、敏捷型组织、柔性组织……。各种各样的组织新模式纷纷涌现，各种概念也令人眼花缭乱。越来越多的企业不断创新组织，俘获组织的“时代红利”。

年底年初，组织优化进行时，无论是追随战略变化而进行的组织优化，还是为了俘获“时代红利”诱惑而开展的组织创新。希望更多的企业主动变革组织，永葆企业活力。■

新 时 代，新 组 织

郑炜，合易咨询机构资深咨询顾问，国有企业改革、公司治理、集团管控、薪酬与激励、组织发展（OD）专家，常年致力于产业研究、国有企业、规模民营企业的组织能力提升研究，为近百家大型国有企业集团、民营企业集团提供咨询服务。

近年来，数字化相关技术发展迅猛，5G、物联网、大数据、人工智能等相关技术陆续投入实际大规模应用。最近火爆的“元宇宙”概念，本质上就是物理意义上的人生向数字化平台转移的起点。伴随着数字化的大潮越来越汹涌，企业的组织模式也在主动或被动的发生变化：平台型组织、阿米巴组织、学习型组织、无边界组织、生态型组织、敏捷型组织、柔性组织……。各种各样的组织新模式纷纷涌现，各种概念也令人眼花缭乱，同时，也有很多企业仍坚守在传统工业时代的金字塔式科层制组织阵地中。数字时代的组织究竟应该向何处去？为何当前企业组织模式的变化如此迅猛？各种组织新模式背后的原理和依据如何？哪一种新模式会最终胜出？

为了回答这些问题，我们需要回归原点，从组织的基本概念出发，探讨新时代的新组织究竟应该如何转型。

关于组织的两条基本概念：

概念一：组织的产生的根本目的是为了集合众人的力量，完成一个人无法完成的事情，或者创造单个人无法创造的价值。因此，衡量组织价值的核心指标，就是组织能够产生的价值，这种价值，包含了有形价值、无形价值，最终以组织所服务对象所能获得的价值大小为最终衡量标准，以企业而言，就是为客户所创造的价值大小。

概念二：组织是多人的，因此需要一套机制或一个团队，协同、协调组织全体成员的行动。而这套管理机制，用生物学的概念来类比，首先是骨与肉，在组织中就表现为组织架构和岗位设置；其次是神经与血管，在组织中就表现为内部决策机制、协调机制、监督机制和计划机制以及信息传递机制。

组织管理的核心问题

由关于组织的两条基本概念，我们可以发现，组织体系最核心的问题就是——组织管理机制不能支撑组织更好的创造价值，而组织不能更好的创造价值，必然会影响组织的竞争能力，最终导致组织的萎缩甚至消失。

这一问题的表现有多种，或许表现在组织管理不够精细化，因此产生的各种失误、质量问题、计划偏差影响企业价值创造能力的发挥和提升，最终不敌竞争对手；或许表现在组织内部用于管理的行为过于复杂或流程过长，因此内耗抵消掉组织对外扩张创造价值的能力，从而形成失败或萎缩；或许表现在组织规模过大，因而使组织内部协调速度变慢，从而无法应对外部环境变化或竞争。

借用生物学的知识类比，第一种问题就是进化出现了错误，从而造成生物被淘汰；第二种是超前进化，从而失败；第三种则是过于庞大的生物，最终因外部环境变化而被淘汰，例如恐龙。

对于企业而言，第一种错误，往往体现在企业发展初期或者由创业阶段向发展阶段转变的过程中，属于管理粗放；第二种错误，往往体现在企业发展阶段向集团化发展的过程中，属于管理过度；第三种，则往往体现在企业进入成熟阶段后，属于官僚病。

因此，新时代的组织转型所需要解决的主要问题应该是**组织内部协调同步速度**的问题，从而让组织整体保持活力。■

商业环境巨变前提下的“组织变相”

高树山，合易咨询（集团）机构战略管理和组织能力专家，常年致力于宏观政策、国有企业、规模民营企业和产业升级等改革发展的观察与服务。

在互联网成为常态的商业环境下，我最近一直在思考三个问题：

- **竞争发生哪些变化？**
- **公司组织面临哪些挑战？**
- **公司组织应该做出哪些调整？**

公司组织存在的价值

从商业的角度来分析，公司组织自成立那天起，就是为竞争而准备。在一个以“人”为主体组成的生命体中，积聚了资源、资金、人才、智慧、才能、产品、效率等，时刻等待与竞争对手展开一场“你死我活”的商业战争，以实现组织的使命和商业利润。也就是说，公司组织存在的价值是以“竞争”为客观前提的，假如没有“竞争”，公司组织就没有存在的价值和必要性。即，公司组织要为客户提供有价值的产品或服务，或者引导顾客选择有价值的产品或服务，必须通过竞争，打败竞争对手，才能够实现公司组织的价值。

传统的公司组织价值，是依托商业战场而存在的。商业价值的直接结果是比较战，战场在商场、在电商平台上、在招标竞技台上，是顾客或客户经过仔细权衡后，经过比较，选择产品或服务。

而在互联网时代，战场在顾客或用户的头脑中，不存在比较，觉得好，自然而然就选择。

为什么谈这个问题呢？因为在互联网时代，公司组织的商业环境发生了变化、土壤发生了变化，所以，公司组织价值、公司组织形式，也要因“变”而变，这是本篇文章要探讨的一个主要方面。

- **公司组织价值要站在商业世界的制高点；**
- **公司组织形式要站在商业世界的制高点；**
- **只有制高点，才能对组织变革和组织建设作出有竞争力的判断与设计。**

重新定义竞争

过去讲“大鱼吃小鱼”、“规模制胜”、“快鱼吃慢鱼”，都隐含了一个潜台词：公司组织要有足够的竞争力。山东有一个民营企业老板，其最著名的产业投资理论是：我要进入某

个行业，一定是投资规模和产能全世界最大，客户和业务自然而然会吸引过来，其他规模小的公司将全部倒闭。这就是著名的“客户虹吸效应”。

从竞争的角度说，我需要摆好“打仗的姿势”，准备好充足的弹药，“不战而屈人之兵”，这在过去是有效的竞争法则。

而现在，公司组织还没来得及摆好姿势和竞争对手厮杀，代表战争成果的用户已经发生天翻地覆的变化，或者用户已经变成另外一个物种了，或者用户的需求已经发生转移了。在互联网时代，公司组织处于一个用户需求不确定而迅速变化的时代，这是很大的一个变化：

- **未来，公司组织不知道竞争对手在哪里？或者说经过严谨商业分析后确定的竞争对手，却根本不是真正的价值对手。因为“跨界蚕食”会迅速偷走你的客户和你的竞争对手。**
- **未来，公司组织无法为一个固定的“目标市场”组织资源而获得长久的竞争力。**

因为“用户迁移”会迅速让你形成的组织竞争优势成为巨大的负担。

过去商业竞争的主题是“和对手竞争”。诸多竞争手段，领先者战略、挑战者战略、跟随者战略，都是为了“竞争”、为了“打仗”。有朝一日，我要把你“干死”，我就胜利啦！

而现在商业世界的主题是“贴近用户和满足需求”。用户是一条河，在奔腾向前；需求是一根指挥棒，在拨弄组织的神经。换句话说，公司组织如果做到“贴近用户和满足需求”。竞争就会变成一个可有可无的概念和商业行为，如果这个逻辑成立的话，肯定是成立的，所有的公司组织、所有公司组织的行为都将聚焦到“贴近用户和满足需求”，而放弃竞争，或者减少为竞争而做出的所有无谓的代价，达到“不战而胜”的目的。这是重新定义竞争的价值所在。

这对于我们理解公司组织的型态和公司组织的价值是很重要。

- **未来，谈组织价值、组织变革和组织建设，竞争不会是一个“关键词”，而“满足用户”会是一个“关键词”，**也就是说，组织资源的匹配和组织形式，不是为竞争而设置，而是为了“满足用户”而设置，否则就会产生组织浪费或组织效率不高，更无价值产出。

互联网时代，公司组织面临商业环境的变化和挑战

进入“十三五”以来，我国的经济发展出现天翻地覆的变化。

一、增长速度从高速转向中高速、发展方式从规模速度型转向质量效率型、发展动力从主要依靠资源和低成本劳动力等要素投入转向创新驱动。

二、国家正在通过阶段性“三去一补”，迅速推动“供给侧结构性改革和需求侧管理”，满足需求升级和实现供给升级，是决定中国经济发展质量和竞争力的两大核心命题。

三、中国特色社会主义进入新时代，我国社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾，从经济学角度，人民对美好生活需要的增长已经成为发展经济的着力点。

从国家和经济层面的调整，势必带来产业、公司战略和商业环境的巨大变化，这是公司组织迟早要面对的客观现实，组织需要有足够的能力去变化和调整，以适应外部变化而带来的新要求。这是施玮教授讲的“进化是组织对环境的适应”。

概括起来讲，商业环境的变化有以下五点：

- **易变性**
- **不确定性**
- **多元复杂性**
- **模糊性**
- **颠覆性**

互联网时代，公司组织面临竞争趋态的变化和挑战

概括起来讲，有以下四点：

- **资源分吃**

我们在以前讲“赢家通吃”，背后的逻辑是什么呢？一个组织只要成为某个领域的大赢家，它就可以凭借自己的组织资源实现本行业或跨行业的“攻城掠地”。

而现在，不仅需要自己的组织资源，还要与其他组织资源去结合、去连接，形成一种“资源合作和资源连接”，才能实现资源聚变，大家需要去分享成果，而不是“通吃”。

在互联网时代，任何公司组织都无法端着自己的“固有资源”和摆好姿势，去参与到商业世界中去，

- **跨界蚕食**

在传统工业时代，公司组织之间是“阵地战”、“攻城战”，强者依靠自己的能力，去抢占一个又一个“阵地”，去攻取一个又一个城池。

而在互联网时代，取而代之的是“跨界蚕食”，即便再强大的组织，也有可能在不知不觉中走向死亡，表现为市场份额降低和用户流失。问题不在于强大者不再强大，而在于蚕食者可以迅速赢得用户的青睐，而导致大规模的“用户迁徙”。

从远的说，柯达、富士的没落，是数码相机、职能手机的蚕食；从近的来说，方便面的没落，是外卖的崛起。未来的趋势是强者可能陷入“无仗可能”，而一大批时刻关注和满足用户需求体验的公司，却悄悄地将强者“扼杀”的被动局面。

用户思维而非竞争思维，是未来商业趋势的主流，也是公司组织建设的黄金方向。组织建设的目的不是去竞争、不是去打仗，而是快速适应和快速满足用户。

- **竞争周期缩短、竞争速度加快。**

在传统工业时代，所有产品和服务的生命周期迅速缩短。以前都是按照套路进行组织资源匹配：导入期、成长期、成熟期、平稳期、衰退期、死亡期。

而在互联网时代，周期非常短，产品一出来，就知道“生”与“死”，或者迅速被用户接受、或者迅速被用户抛弃。这与组织资源和组织能力是否强大是否充分没有关系，用户定生死。

在传统工业时代，成就一个品牌可能需要十年八年；一旦成为品牌，企业可以领先若干年。而在互联网时代，几乎不存在领先优势，速度非常快。娃哈哈这么优秀的消费品品牌，照样被替代、被抛弃。

上述两点表明：组织优势时刻面临挑战和冲击，如何应对？

- **技术进步和迭代颠覆“既成优势”。**

未来，公司组织靠什么战略才有十足的胜算？

互联网在中国的发生，已经是二十年的事情啦！从公司组织的角度，未来，有效的公司组织首要的是摒弃“竞争思维”，而转向用户思维。

- **放弃用“领先者战略思维”去考虑和实践组织的模式；**
- **放弃用“挑战者战略思维”去考虑和实践组织的模式；**
- **放弃用“跟随者战略思维”去考虑和实践组织的模式。**

传统的竞争战略已经“死了”，因为传统的竞争战略都有一个共性：我瞄准一个竞争对手，准备好组织、匹配好资源，拼劲全力去打一场“制胜之战”，而是否胜利？尚不可知。

未来，所有的公司组织将拥抱“用户战略”。**用“用户思维”代替“竞争思维”，是一种新的战略常态。**新的战略常态必将成为主流，新的组织建设和新的变革思维必将成为主流，表现在：

- **产品至上战略**
- **用户体验战略**
- **随需而变战略** ■

企业组织变革成功的三个重要环节

邵晨春，合易人力资源管理咨询机构咨询顾问。在组织管控、薪酬、激励领域研发并高效落地诸多体系方案，为几十家企业集团提供咨询服务。

一个企业从初创期到发展壮大的过程都是伴随着组织的不断变革和不断进化，企业内部和外部环境的变化，企业资源的不断整合，都给企业带来了一次次新的机遇与挑战，这就要求企业的决策层们务必要关注组织变革。组织变革，最重要的是在组织决策层中有完善的发展规划与实施步骤，以及对可能出现的障碍与阻力有着充足的预测和认识。而企业在做组织变革的实施过程中，变革的中坚力量是企业的中层管理团队，这个中坚力量对组织变革的认知程度、参与热情、参与质量、配合力度在很大程度上决定着每一次组织变革的成功与否。那么，企业该怎样实施组织变革呢？今天给大家分享组织变革过程中重要的三个关键环节：第一个环节是解冻；第二个环节是改变；第三个环节是固化。从解冻，改变，到固化，这三个环节的模型非常有名，在最近的几十年里影响了全世界无数企业进行组织变革时的设计思想、实施过程、变革效果。

第一个环节：解冻。通常情况，一个企业经营一段时间，商业模式通常会进入一个相对稳定的状态，大家都习惯按照某一套路来想问题、做事情。所以，企业在变革发生之前，组织是“冷冻着的”。如果不解冻，你可以进行强制性冰雕。但是，你没有办法实现全员转变。以前也有学者用“松土”这个词来形容这个过程，就像春天里进行耕种，土地不经过翻土就不会变得松软，种子就很难在土壤中生根发芽。

第二个环节：改变。最近几年比较近距离地跟踪了几家传统企业的组织变革过程。深深领会了这个解冻过程的重要性。我发现：如何把原有的运营团队全部发动起来，这个太重要了。因为企业的入职较早的管理团队思想先改变了，再在这个基础上加入一些现代化管理的理念，企业再去改变新员工团队就会更加轻松，而且后续实现商业模式的变革和组织结构的变革的过程也相对容易一些。相反的，如果组织的成员不能理解组织变革过程的意义、流程、相关内容和具体做法，企业就没有办法做好组织变革的一系列工作。

组织变革要有一个好的起点，第一步还是要在组织内部做好发动和动员的工作，比如：不停地去给公司决策层、中层核心骨干吹风，组织他们出去学习和参观，请

外部专家进入企业来讲课或者咨询等等。发动和动员工作的核心内容，要让全体员工接受组织变革这件事情并充分重视组织变革的重要意义。发动和动员工作做得越是充分，大家对变革的必要性的认识就越会充分，那么进入到第二步的改变工作就相对比较容易进行了。

组织变革，在很大程度上因为涉及到权力、利益的重新分配，往往会遭遇来自企业内部各方面的抵抗和拦阻。所以，当组织内部的流程和结构发生变化的时候，一定要在多数人支持的基础上进行方可顺利。当然，这里面还有很多变革节奏的把握问题，我们在未来探讨组织变革的话题时再进行深入讨论。

第三个环节：固化。这个阶段往往体现在组织架构的确定、业务流程的顺畅，以及管理制度的规范等几个方面。它是对整个组织改革成果的一个强化的过程，这个强化的过程对组织变革的落地和产生后期变化起着非常重要的作用，它需要企业管理层将变革的成果进行深入的落实，并不断的进行总结和优化，在经过多次反复强化的过程中，强化了企业组织变革的实施效果。

总之，组织变革是提升组织快速反应能力、综合竞争力、团队战斗力的重要路径，它是先僵化后优化再固化的过程。当然，组织变革也是一个有风险性的挑战，企业的核心竞争力是一把双刃剑，企业的核心竞争力越突出组织变革的成本和风险就会越高，转变就会越困难，正所谓船大难掉头就是这个道理。把传统的、有效分工的组织体系，变成反应和变化更加快速的流动型的组织体系，这是非常典型的变革趋势，这件事情如果能够做好，就可以适应我们这个变革时代的要求。希望各家企业在做组织变革工作的前期，要充分重视上述的三个重要环节，为企业的变革和提升增加成功的砝码。■

组织变革的动力、阻力及对策

于令春，合易咨询（集团）政务及国企改革专家，致力于政府及国有企业改革，为近百家政府机构、国有企业、民营企业提供咨询顾问服务。

A 公司是一家制造企业，近年来业务发展迅速，组织机构也随着公司战略布局和业务发展不断优化，基本上每年都会有一次较大调整。2018 年为发展多品类战略，成立两家控股公司，围绕两大类产品的研、产、销，独立运营、自主发展；2019 年为适应激烈的市场竞争，强化市场终端开发，成立三家营销公司，分别负责不同渠道市场的销售；2020 年为解决各生产工厂各自为战、效率低下的问题，对生产系统变革，将原来分散的工厂车间整合为统一管理的生产运营中心，生产效能大为提升。

从 A 公司近年来组织机构变化的情况看，每到关键时刻，总会有一种或多种需求推动组织进行变革，这种需求就是组织变革的动力；而在变革实施过程中，也会有某些阻力对变革产生影响，在一定程度上制约了变革的实施。

一、常见的组织变革的动力

1、战略落地的推动。公司战略规划的落地实施需要适配的组织保障，当公司发展到一定战略阶段，或战略发生变化时，需要对组织进行相应的变革，以保障战略规划的顺利实施。如某公司由原来的“产品供应商”，向“整体解决方案提供商”转变，成立由研发、技术和市场人员组成的客户响应部门，以保障公司业务战略转型。

2、业务发展的推动。当公司业务发生变化时，不管是收缩、砍掉，还是转型、快速发展，都需要适配的组织以满足业务发展的需要。如某公司为发展多元化业务，组织结构由原来的直线职能制转变为事业部制。

3、外部环境的推动。包括经济环境、政治环境、文化环境、社会环境和行业环境等因素的推动，如行业政策、环保政策、竞争环境、资源发生变化等，需要进行组织变革，以适应外部环境变化。

4、公司内部因素的推动。当公司经营管理中存在的问题、弊端或制约因素发展到一定程度时，或遇到重大危机时，必须去解决，也可能会成为组织变革的推动力。如日航产生巨额亏损、面临破产时，请稻盛和夫出山，引入阿米巴经营模式，划小核算单元，激发组织活力，很快使日航走出困境。

5、老板或决策者组织变革的决心。虽然有的企业运营正常，但老板或决策者并不满足，

希望进一步提升经营管理水平和公司绩效，也会推动组织进行变革。

6、干部员工对组织变革的呼声。基于某种原因，公司内部广大干部和员工强烈要求组织变革，也会成为组织变革的推动力。

7、上级主管单位的要求。常见于国有企业，如国企推行“三项制度改革”，基于上级对改革的要求和部署，常配合进行组织变革。

从 A 公司历次组织变革情况分析，首先是老板坚决变革的决心起到了强力推动作用，而业务快速发展、公司面临的外部市场竞争环境变化、客户需求变化、公司内部效能低等因素也有力地促进了 A 公司组织变革。

二、组织变革的阻力及对策

组织变革不仅有种种动力，也常常伴随着众多阻力。常见的阻力有：

1、企业的战略不清晰或缺乏战略规划，会阻碍组织变革的顺利进行，或导致不合理的组织变革。某集团公司组织结构一年内调整三次，主要原因是集团快速扩张，但发展战略却不清晰，总是被动地随着业务发展频繁调整组织结构，每次调整后不久就发现又不适应业务需要了。

对策：组织战略研讨会或进行战略澄清，明确公司战略规划，为组织变革提供方向和依据。

2、企业资源不足，或条件不成熟，会导致变革难以实施。

对策：在组织变革时要充分考虑所需的各类资源和面临的环境，争取变革所需的资源和条件，当资源不足或条件不成熟时，暂不变革或进行有限的变革。

3、实施变革的人员专业性不足，缺乏组织变革的能力，会使变革无法实施或导致变革失败。

对策：可考虑引进组织管理的专业人才实施变革，或请咨询机构帮助进行组织变革。

4、某些人员尤其是高管不支持，甚至反对。

对策：与持反对意见的人员充分沟通，动员和说服，在变革理念上达成共识，取得他们的支持。

5、上级主管单位的反对、不支持。

对策：向上级单位汇报组织变革的原因和需求，阐述不变革面临的不良影响和后果，取得上级单位支持。

6、不良的文化氛围。如保守的文化，对变革创新者嘲讽甚至打击阻挠的风气，也是组织变革的阻力。

对策：在取得决策者支持的基础上，对变革进行充分宣贯、理念培训，必要时借助第三

方力量推动，让干部职工充分理解变革的必要性以及益处。

A 公司在组织变革过程中阻力也较大，如高管内部意见不统一，公司未来战略规划不清晰，资源、条件和变革能力不足等，都或多或少地影响着变革的进程。最终在老板的强力推进和合易咨询的专业辅导实施下，取得了良好的变革效果。

总之，组织变革涉及公司的生存与发展，与每个员工息息相关，既有多种动力推动，又会面临种种阻力，我们要做变革的实践者，面对困难勇往直前。■

高成长性企业如何建立互链接互赋能组织模式？

高树山，合易咨询（集团）机构战略管理和组织能力专家，常年致力于宏观政策、国有企业、规模民营企业和产业升级等改革发展的观察与服务。

互链接互赋能组织模式能深刻适应和避免“组织发展陷阱”。

在互联网时代，高成长性企业面临“信息化和互联网信息变得越来越对称和透明，决策、资源配置和交易等的速度越来越快”，面临“新生代群体成为职场主体，这是一群受过互联网洗礼的新群体，他们的自我实现意识和自主价值观已经成为主流”，这对组织、管理和如何发挥价值带来很大的挑战。

关于组织问题的第一个指导精神：高成长性企业研究内外竞争环境的变化时，定位和战略出现调整，组织必须随之调整，支撑战略的实现。避免战略前导性和组织结构滞后性的矛盾。

关于组织问题的第二个指导精神：高成长性企业在整合和配置高成长性内外资源时，加强作业单元（小微组织）建设，即在组织内部形成大量的独立作业单元（小微组织），需坚持中枢资源服务平台建设，支撑和服务作业单元（小微组织）的高效运行。这与过去以直线职能制（管控）为核心的科层制组织结构是不一样的。

互链接互赋能组织建设的基本原则

1、组织与战略高度匹配原则，坚持中枢资源平台建设；

2、扁平化和简单、高效，能满足用户和市场的迅速变化；

3、有利于科学决策和快速执行；

4、职责清晰和流程顺畅，有利于协同作战，提高效率；

5、在整合传统组织作用的前提下，引入“阿米巴思维”，充分发挥“小微组织”、“小客体”等作业单元的作用。

6、有利于培养员工和领袖性型人才。

互链接互赋能组织基本的建设方针

在互联网和信息同步时代，高成长性企业高度关注和研究“互联网链接思维和动力车组协作”在组织和管理中的应用，能够实现“大盘支持小盘、小盘带动大盘”的组织发展之路。

所以，高成长性企业要研究采取“互链接互赋能组织模式，组织逐渐地变成微小化，每一个不同的作业单元都是相对独立的微创客。”简而言之“中枢资源服务平台+作业单元（小

微组织）+动态项目小组”。

具体来说：高成长性企业坚持以互链接互赋能组织为基础，以“微创客”为主线，动态打破组织边界，坚持中枢资源服务平台和作战单元（小微组织）相结合，执行“3（主干）+N（专业小组）”的组织建设方针，简称“互链接互赋能组织模式”。

互链接互赋能组织模式的基本结构

基于企业实际，坚持须采取以互链接互赋能组织为主体的机构。

---遵循“垂直领导、直线管理、横向协调和双向互动”基本的组织运行原则，完全废除“科层制”是不行的。组织离不开“人的管理”因素。

---确保“信息、资源和正能量氛围”在组织内的顺畅流动、共享和聚合。

---激发各项组织因素和小团队的动能最大化和效果最佳化。

---在组织内形成以蜂巢为分布特征而又相互连接的小组织、小团队。

从总经理---副总（总监）到----部门负责人，只设三级决策和管理部门，此为决策者、管理者、思考者。互链接互赋能组织模式一个前提是“激活每一个个体、每一个小团队的自主自发能动性，发现瓶颈、机会，满足用户需求的能力”。

互链接互赋能组织模式的特征

第一，多中心，分散控制。

大家都知道分布式能源，每户农民就是一个太阳能的电站，能够自己使用或者并网发电。多中心是指在一个平台上有多个个体或团队，也可以有多个组织……它们是相对独立的经营单元，之间有一定联系，但彼此并没有垂直的控制关系。多中心，分散控制意味着分权。

第二，多触角、多方向。

通过互链接互赋能组织，可以多触角、多方向地探索、寻找生存空间和生存方式，更有利于发现机会。同时，可以通过局部损失控制、化解全局性风险。

第三，灵活机动，能够快速应变。

对于突然出现的具体情境，可以快速地反应。

第四，可能存在自组织、自适应（修复）机制。

自组织是自我发育、自我成长，受了伤之后自我修复。自组织和互链接互赋能是什么关系呢？自组织一定是互链接互赋能，而互链接互赋能未必是自组织。

第五，组织内部无边界。

因为是多中心，而且是动态的——没有任何一个中心是固化的，变化之中，组织内部边界自然被打破，可以进行自组织连接。

第六，组织外部边界消失。

因为每个中心或单元都可以自主地与外部合作，组织的外部边界也消失了。

互链接互赋能组织模式的核心

高成长性企业坚持研究和运行以“专业动态小组制—自主经营体”为核心的组织生态及相应的运营体系。这符合企业的“小发动机理论”。自主经营体的基本原则和基本作用是：

---适用于行业属性和互联网零距离特征，实现以企业为中心转变为以用户为中心，从组织体系上保证存量市场转型和爆破产品运作体系的逐渐成熟。

---适用于企业“突破创新—维护维持—突破和创新”的发展规律和螺旋路径的选择。

---适用于互链接互赋能思维和聚合裂变。所有资源不是在企业内部，而是建立在用互链接互赋能思维吸收、借鉴和整合全球资源的组织保障之上。

从第 N 级开始，横向发展 N 个“主管+专员”小作战单元。在企业，不忽视“主管”的作用。主管是一线作战司令、参谋长和政委。互链接互赋能组织模式的一个核心是把战斗力建立在“主管”层面，为主管备好枪支弹药和过程支持。

互链接互赋能组织模式的运行方针

主体运行思想

---聚变：

职能专业化和工作内容专业化是建立组织部门的基本原则。

按职能专业化和工作内容专业化组织相应的部门，形成高成长性企业结构的主体，表现为“部门和岗位”，遵循“专业和第一”的方针，形成单点资源和优势。

聚变的结果是“中枢资源建设服务平台”的逐渐成熟。

---裂变：

业务领域和战略选择决定组织机构和业务部门的架构，具有战略意义的战略业务单元和新事业生长点，应当在组织上有一个明确的负责单位，并逐渐成长和裂变为独立的组织机构，与其他战略业务单元的组织机构相互协同、交互发展。

裂变的结果是自主经营体（小微组织、作业单元、或创客体）的诞生、繁衍和成长。

董事会、总经理班子、部门负责人和战略业务单元

此为“中枢资源服务平台”。

----董事会负责高成长性治理、重大决策事项、资源发展和配置等事项，主要偏重于对“基本组织结构”的运行和发展。

----总经理班子

总经理班子主要执行董事会的决策和提出建议、负责资源发展和配置，在分管领域内的决策等。

----部门负责人（含战略业务单元）

主要执行总经理班子的决策、工作部署和提出建议、负责资源发展和配置，在分管领域内的决策等。

依托董事会和总经理班子，成立“战略决策委员会”。

各种专业委员会

此为“自主经营的决策辅助单元”。专业委员会。委员会不分大小、不论人员多少，三人即成委员会（主任、专业委员和组织委员）。人员数量规模视工作需要而定。专业委员会主要负责各自主经营体（小微组织、作业单元、或创客体）工作项目的立项或发标、指导和资源匹配与支持。各专业委员会委员来自相关的部门和外部专家，从专业角度议事、促事，但是不管事。有了决议后由高成长性决策执行。

专业动态项目小组：主管（临时项目负责人）+专员

此为“自主经营的作业单元”。专业小组。小组不分大小、不论人员多少，三人即成小组（组长、若干组员）。人员数量规模视工作需要而定。专业小组主要负责工作项目的落地执行、创新突破，一般分两种情况：

（第一种情况）遇到需要“跨部门、跨界、创新和突破”的工作事项，采取“蜂式思维”和“互链接互赋能协同”的组织模式，成立“专业动态项目小组—自主经营体”，重点出击，阵地突破，打赢一个又一个胜仗。

（第二种情况）围绕客户，成立一个又一个的“专业动态项目小组-自主经营体”，围绕“匠心、技术、创新、体验”，实现和满足用户的需求。

条件成熟的话，自主经营体实施“独立经营、独立核算”或内部创业机制，这是企业内部孵化机制和内部创业计划，符合“新生代群体”的职场和发展属性。这是企业聚变、裂变和做强做大的一个基本战略路径选择。

互链接互赋能组织模式与中枢资源建设和服务平台结合和演进

互链接互赋能组织模式坚持在垂直纵向的领导、管理和决策结构中全面引入“动态组织”，既要确保垂直管理和决策的政令畅通，又能实现“动态组织”对问题和瓶颈快速响应，实现“用户优先”和“外部优先”的战略管理要求。

互链接互赋能组织模式能深刻适应和避免“组织发展陷阱”，即从原有的发展平衡到滞涨平衡“，再到新的正向发展平衡的动态演进过程，以激活整个组织。不打破原有的平衡，就不能抓住机会，快速发展；不建立新的平衡，就会陷入“组织发展陷阱”不能自拔，削弱责任建立和获取新发展机会的基础。

互链接互赋能组织模式能够充分运用高成长性分派的资源和尽量调动高成长性的中枢资源，实现单点资源和单点优势的聚合效应，最大限度地利用和共享组织资源，实现业务突破和业务成长。这是企业高成长性资源不断优化配置和聚合裂变增值的过程。

互链接互赋能组织模式能够满足微小用户群个性化需求。传统组织是围绕总体目标的线性组织，而非满足用户需求的非线性组织。用户群体不断分裂变化，用户需求处于流动状态，客观上要求企业组织更具弹性和灵活性。顺应和追随市场需求之势生成、变化，以互链接互赋能以及自组织形态应对外部环境的不确定，对于捕捉市场机会、深化用户关系具有重要意义。

这是企业的“章鱼活体理论”。

企业坚持根据变化和发展的需求，保持适度组织规模和适度组织扩张。但是在推进和践行“互链接互赋能组织模式”方面，不遗余力、不设障碍。

企业坚持持续的组织变革，以适应和保证发展的需要。坚持“整体变革”和“局部变革”、“垂直变革”和“互链接互赋能组织变革”、“系统变革”和“小变革”相融合的方式，坚持长短配合（以长保短、以短促长）的原则。变则通，互链接互赋能组织不断变革、优化，才能实现再造价值。■

HR 工作新思路：
集团化公司如何搭建人力资源共享服务中心

高树山，合易咨询（集团）机构战略管理和组织能力专家，常年致力于宏观政策、国有企业、规模民营企业和产业升级等改革发展的观察与服务。

随着企业规模的不断扩大，企业人力资源管理会变得越来越复杂。从人力资源组织设置而言，集团人力资源部、子（分）公司人力资源部，大型职能部门或业务部门的人力资源工作组。任正非曾经说过一句话“人才不是企业核心竞争力，对人才的有效管理才是核心”。我们通常讲“人力资源是公司最大的优势资源”。所以对越来越多的集团化公司而言，如何提高人力资源各项职能的最大协同效率、如何实现各层次不同人才的合理配置使用，便成为一个主要的战略和管理课题。

由传统的人事管理到现代化人力资源管理，到人力资源共享服务中心

这实质上是中国企业人力资源管理的三个阶段。

第一阶段。传统人事管理，包括人事、档案、劳动合同管理、员工投诉与处理、工资核算与发放、调迁、教育培训、员工招聘等；

第二阶段。现代化人力资源管理，指除了传统的人事管理外，更加注重现代化的薪酬机制、注重科学的考核机制，多元化的招聘体系，人才盘点，人才培养培育，用人机制、任资资格、胜任能力模型、定期述职、咨询与专家服务等现代化的人力资源手段，目的是人力资源能力开发和管理，使人力资源发挥最大的价值。

第三阶段。人力资源共享服务中心（HRSSC）是指企业将各组织单元所有与人力资源管理有关的人事管理、人力资源开发与管理职能等工作集中起来，建立一个共享服务中心，适用于集团化、控股型的大型公司。作为一种新型管理模式，人力资源共享服务中心本质上是引入了人力资源共享理念和技术，为企业内部各个组织单元服务，让人力资源价值最大化，实现人力资源协同创造价值的目的。

大型集团化公司建立人力资源共享服务中心的必要性

变分散为统一协同。我们都知道，在公司还是一个单体企业的时候，企业设置人事部、人力资源部或综合管理部，人力资源所有职能的履行和发挥，是与企业的发展战略高度一致

的、是贯穿于企业的各个职能部门和业务部门的，在运行特征上是“统一、集中和有效”。但是当企业发展成为一个集团化公司以后，尤其是在组织架构上有了二级集团（公司）、三级集团（公司），甚至四级公司后，非常容易出现每个组织单元都有自己的人力资源部，在人力资源管理体系职能的各个方面，很容易形成各自的做法，这往往造成了“分散、重复、浪费、协同性差”等问题，更有甚者，许多组织单元的人力资源管理举措与企业的发展战略悖道而驰，形成管理和文化上的混乱。如果组建人力资源共享服务中心，那么人力资源共享服务就是与公司的高层战略所一致的。通过人力资源共享服务，就建立了一个统一的平台，实现人力资源管理体系各项职能的共享。

变组织壁垒为信息共享和自由交换流动。人力资源共享服务中心须依靠信息化技术搭建而成，表现为线上是统一的平台，线下是统一组织和提供赋能服务。当统一平台搭建起来以后，人事、档案、劳动合同管理、员工投诉与处理、工资核算与发放、调迁、薪酬福利制度，培训发展，绩效考核，晋升机制等不同业务单元的员工就可以在同一个平台上共享、运行和衡量，例如，统一发布招聘信息，每个人都享有平等的机会。这样员工在内部的流动就更加符合岗位需求规律。

更加服务专业化和提高效率。人力资源共享服务中心建立以后，建立统一的服务标准和流程，打造专业化的队伍来提供专业服务，这样更专业；而且人力资源共享服务中心可以统一聘请第三方咨询服务机构，为集团化公司各个组织单元统一提供更加专业的人力资源服务，比如培训、人才盘点、设计薪酬考核机制、岗位价值评估等，既能够提高人力资源的运营效率，又能够减少各自为战带来的人力资源服务成本的增加，也使集团 HR 摆脱行政事务性工作专注于战略性人力资源管理和战略（组织）绩效的落实。

人力资源共享服务中心的三大职能

著名管理专家戴维·尤里奇在 1997 年提出的 HR 三支柱模型，即 SSC（人力资源共享服务中心）、COE（专家咨询服务中心）和 HRBP（人力资源业务伙伴）。其中：

SSC（人力资源共享服务中心）分员工呼叫中心和事务处理中心，主要解决员工发起的服务需求、处理人事行政事务等职能，为 HR 服务目标群体提供高效和高质量的 HR 共享服务。

COE（专家咨询服务中心），主要职责是为业务单元提供人力资源方面的专业咨询。包括人力资源规划、人事测评、培训需求调查及培训方案设计、绩效管理制度、薪酬变革等专业性较强的工作。通常需要聘请第三方专业咨询服务机构来协助完成。

HRBP（人力资源业务伙伴），这是人力资源共享服务中心的主体职能，人力资源内部与各业务经理沟通的桥梁。HRBP 既要熟悉 HR 各个职能领域，帮助业务单元处理常见的 HR 问题，又要求对组织单元的业务发展提出建议和匹配合适的人才。

从人力资源共享服务中心的三大职能而言，结合人力资源管理实务，集团化公司在组建人力资源共享服务中心的时候，通常结合信息技术的融合，会做出如下定位和框架：

1、招聘、薪资核算、福利发放、社会保险、劳动合同、人事档案、人力资源信息、职业培训、员工沟通、投诉建议处理等传统的人力资源职能，纳入 SSC（人力资源共享中心），通过信息化系统，实现统一操作、信息共享和平行决策。

2、人力资源规划、任职资格、素质模型、薪酬机制改革、绩效管理制度、统一的培训、人才盘点等专业性的工作，纳入 COE（专家咨询服务中心），负责为组织单元提供人力资源专业咨询。

3、主动根据业务部门的发展需要，对业务发展提出建议，并进行人才与业务匹配、人岗匹配、是否符合战略发展的定期评估等，纳入 HRBP（人力资源业务伙伴），负责帮助业务单元完善管理，改善流程和业务发展。尤其强调，HRBP（人力资源业务伙伴）要发挥作用，起码要做到以下三点：明白当前业务所处的外部环境、业务瓶颈、业务优势和业务突破机会在哪里？业务的长短期目标分别是什么？达成路径是什么（战略与战术）？业务要解决的核心问题和面临的挑战是什么？HRBP（人力资源业务伙伴）时刻深刻理解和把握着三个问题，才能够真正起到业务伙伴的作用。

结论：组建人力资源共享服务中心注意的问题

一个发展快速的集团化公司，通常会呈现出金字塔模式，HR 能借助**人力资源共享服务中心**，帮助企业人力资源部门以及其他业务部门之间的平行沟通，让人力资源部门的工作者能够在很多信息当中实现共享，以及让企业的绩效可以得到持续提升，来维系公司长远有序地发展，这具有深远的意义。

但是组建人力资源共享服务中心很难在极短的时间内建成，一方面要完成人力资源共享服务中心的整体规划，SSC（人力资源共享中心）、COE（专家咨询服务中心）和 HRBP（人力资源业务伙伴）三大职能的设置、分配和逻辑关系、中心组织和岗位设置等，都要有清晰的规划；另一方面要依靠先进的计算机技术和软件开发技术，将人力资源共享服务中心实现自助化和网络化。■

部门间推诿扯皮的根源——部门“金钟罩”现象

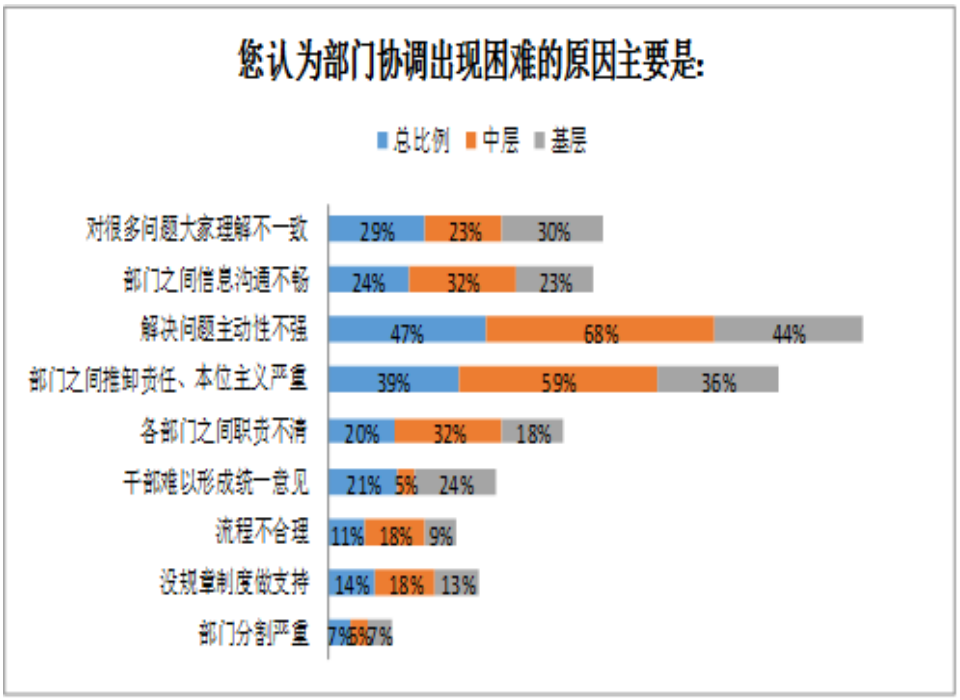
张润发，合易咨询（集团）机构战略绩效专家，专注于研究绩效管理以及绩效管理在中国各类组织应用，为近百家行政事业单位、国有企业、民营企业提供战略绩效管理咨询服务。

企业的很多工作都需要多个部门通力协作，以解决客户问题或为客户创造新的价值。但是，企业的部门间合作情况实在是不尽如人意。

根据一项权威调查，当管理者被问及他们在大部分时间里是否可以依靠他们的老板和直接主管时，84%的人表示赞同；而当问及他们是否可以依靠其他部门和业务单元的同事时，只有不到 9%的人给予了积极答复。

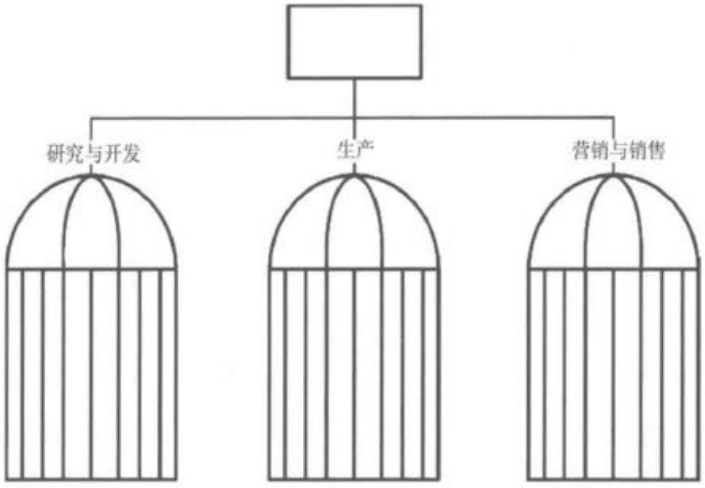
当各部门相互独立、各自为政时，往往会发生很多破坏性的事件——重复劳动、错失机会、不断升级的冲突等等，会严重降低公司的运营效率。

为什么部门间会发生推诿扯皮呢？笔者曾经在许多公司做过调查，大家给出了各种答案，大多数归结为人的原因，诸如：解决问题主动性不强、本位主义严重等。



图一：部门协调困难原因调查结果

其实，部门间推诿扯皮的根源是直线职能式组织管理模式带来的“金钟罩”现象。



图二：部门金钟罩现象

在直线职能式组织架构中，部门经理为了维护自己部门的利益，会视其他职能部门为对手，而非为公司利益共同合作的伙伴。

每个部门仿佛有顶“金钟罩”罩着，这些“金钟罩”使得跨部门问题在基层甚至中层都得不到解决。某个急需解决的跨职能问题，往往要逐级上报到“金钟罩”的罩顶，罩顶的经理要与其他罩顶的经理作“顶尖沟通”来解决问题。然后，双方的经理再把决定由罩顶逐层向下传达，直到具体的办事员。

“金钟罩”现象迫使管理层天天充当救火队员，把大量的时间消耗在基层、低级问题的解决上，而把宝贵的关注客户和竞争对手的重要时间挤占殆尽。

那些本可以现场解决问题的基层人员既没资格也无权力为结果负责，感觉自己不过是个信息的传递者而已。

更糟糕的情形，各部门的头头们经常是各执一词、争执不休，让跨部门问题久悬不决。每到这个时候，就会听到“事情卡了壳”和“问题石沉大海”的说法。

固化的直线职能制管理模式必然存在部门“金钟罩”现象，并严重影响企业的运行效率。

如何解决部门“金钟罩”现象呢？

利用合易独有的专利化工具——无边界职责分工表，梳理优化公司的部门职能、岗位职责，可以有效解决这一问题。职责分工表应用示例如下：

职责分工表																									
市场部					董事长	总经理	综合管理总助	财务总监	研发副总	质量总助	制造副总	综合管理部	市场部									财务部	研发部	质量部	制造部
													市场部部长	市场部副部长	市场部部长助理	采购主管	计划员	销售业务员	专项业务员	商务专员	销售内勤	采购业务员				
序号	职能	职责	任务	流程/内容																					
		2.1	销售订单生成及下达																						
			2.1.1	整机订单评审与下达														V		V					
			2.1.1.1	接收整机订单														V		V					
			2.1.1.2	组织订单评审会议														V		V					
			2.1.1.3	形成《产品任务通知单》									接收	接收									接收	接收	V
			2.1.1.4	根据《产品任务通知单》在ERP中录入销售订单														V		V					
			2.1.1.5	销售订单一级审核										V											
			2.1.1.6	销售订单二级三级审核																					

图三：职责分工表示例

职责分工表梳理优化部门职能及岗位职责，需要遵循以下原则：

一是以保障业务核心流程的高效运作为目标，进行职责界定。

二是打开部门之间的壁垒，清理本位主义，从公司整体运作的角度界定职责。

三是关注部门与部门之间，岗位与岗位之间的工作承接与相互稽核。

四是了解体现岗位价值贡献的核心职责及横向关联职责，发现低效不增值行为。

通过职责分工表梳理跨部门工作，可以建立内部客户验收机制，从一项工作的发起，到跨部门岗位间的工作交接，直至工作成果验收，可以实现完整的运行闭环，从而有效提升跨部门工作效率。■

竞聘上岗实操指南

于令春，合易咨询（集团）政务及国企改革专家，致力于政府及国有企业改革，为近百家政府机构、国有企业、民营企业提供咨询顾问服务。

很多单位采取内部竞聘上岗的方式来选拔人才，竞聘上岗能够打破传统观念，摒弃论资排辈的落后体制，真正体现能上能下、优胜劣汰的市场化用人机制，鼓励员工努力进取、自我提升，为组织注入新的活力，同时强化员工的使命感与责任感。合易咨询多年来为众多客户组织实施竞聘上岗工作，积累了丰富的经验，现予以总结分享。

一、什么情况下开展竞聘上岗

在发生下列情况时，适合开展竞聘上岗工作:

（1）发生重大组织变革，需要重新配置人员。比如组织机构调整了，有些岗位产生人员空缺，或有些岗位产生人员冗余。

（2）组织发展战略、业务模式或管理体制发生重大变化，需要对人员结构进行调整。比如营销模式的变化，需要懂线上营销的管理者；生产体系自动化，需要工业自动化专业水平更高的生产管理者。

（3）员工合同到期、退休或离职，岗位出现空缺时，需要选拔接替人选。

（4）领导者对目前人员队伍不满意，希望通过内部竞聘选拔更优秀、更适合的人选。

（5）组织文化提升，在重塑组织文化时，也会根据需要开展内部竞聘上岗。

二、竞聘上岗的目的是什么

（1）选拔人才。通过赛马来识马、相马，选拔优秀人才、年轻人才、继任人才。

（2）淘汰人员。淘汰能力差、素质低、不适合岗位需要的人员。

（3）激活组织。让每个人都有动力、压力和紧迫感，努力进取、激活组织。

（4）轮岗锻炼。通过定期组织内部竞聘上岗，进行轮岗锻炼，打造综合素质高、能力强的人才团队。

三、竞聘程序

首先要制定竞聘方案，明确竞聘范围、岗位、报名资格条件、竞聘程序、组织领导机构、相关说明事项等内容。竞聘程序包括发布公告、组织动员、公开报名、资格审查、竞聘考试、确定考察人选、组织考察、研究确定人选、公示聘用等环节，各项工作做好衔接、合理规划

时间。

四、竞聘报名

1、在确定报名条件时，有些前提条件需明确，比如有的岗位需是党员，有的岗位对户籍、性别等有要求，要说明哪些人不能参加，明确需回避的情况。有时还要综合考虑参与竞聘的人员情况，防止无人符合条件或符合条件的人太少，避免“量身定制”的嫌疑。

2、发布公告后，要做好动员，通过动员会、线上线下宣传等方式，让每个人都充分了解竞聘内容和要求，理解本次竞聘的目的和意图，鼓励符合条件的人员踊跃报名，保证每个竞聘岗位都有足够的可选人数。必要时，可针对报名人数少的岗位，对符合条件的员工进行再次动员。

3、既然是内部竞聘，报名方式可更加灵活。报名过程可进行动态更新，比如每天下午下班前公布每个岗位得报名人数，允许报名人员中间调整一次志愿，以便更好地调配各岗位报名人数，避免个别岗位无人报名或报名人数过少。

4、如果允许报第二志愿，需对录取规则、第二志愿的用途说清楚，避免参聘人员理解错误，产生不必要的麻烦。

五、考评方式

选拔最适合的人选，考评方式很重要。竞聘上岗一般有笔试、结构化面试、竞职演讲、岗位适配度评价、360 度测评等方式，这几种方式可结合使用。

1、笔试。一般用于综合素质能力的测评，有时也会用于专业测评。设计笔试题目要考虑参与考试的对象，不宜太偏太难。

2、竞职演讲。演讲内容、时间要提前做出要求，明确要从哪几个方面演讲，限定多长时间，防止有的人长篇大论、偏离主题，使评委无法做出准确评价；限定时间也便于控制整体时间安排。演讲是否要求脱稿，要看参与竞聘的人员情况，若总体素质不太高，可不强求，或者对脱稿演讲者加分；若参聘人员总体素质较高，可要求脱稿演讲，或者制作 PPT 进行述职演讲，效果会更好。演讲完毕，还可以由评委提问 1-2 个问题，以便更全面地进行考察。

3、结构化面试。面试题目的设计，针对不同类型的面试者，从素质能力和专业方面进行考察。

4、适岗度评价。可从学历、专业、相关工作经历、任职年限、突出业绩、考核结果、受表彰情况的方面选择几个维度，进行适岗度评价。

5、演讲或面试顺序。提前抽签决定岗位顺序，再抽签决定个人顺序，编号采用 1-①形式，1 是岗位号，①是某员工在该岗位的演讲/面试顺序号；将编号提前写于评分表上，并将

顺序表给评委、工作人员每人一份，以便在参聘人员匿名情况下顺利做好安排。

六、面试评分

1、评委构成有三种方式，一是聘请外部专家，优点是可规避“说情”、“走关系”问题，弊端是外部专家对人员情况不了解，对个别“能说不能做”的应聘者可能会产生误判；二是单位领导加外部专家，可有效结合，提高识别人才准确度；第三种构成方式较复杂，包括上级单位代表、单位领导、外部专家、员工代表等，主要是为了表明面试评价的公正性、公开性。

2、一般情况评委打分不分权重，去掉最高最低分、取平均值即可；特殊情况下，比如要保证实现领导的意图，可以对评委打分设置权重，加大领导打分权重，减小其他人员权重。

3、如何打分要提前进行沟通、培训，评委对打分标准和尺度达成一致，避免总体打分过高或过低。在分数应用上，不同层级的竞聘应分级分层进行，当某应聘者在上一级别落聘后，因竞聘岗位不同、要求不同、打分标准也不同，因此其竞聘分数不能直接沿用到下一级别，而是应再参加下一级别竞聘。

七、录用规则

在确定录用规则时，一般会先制定一个底线分数，比如总分 70 分以下（或 360 度测评 60 分以下）不予录用，再按照一定的比例确定入围人选。但有时会遇到一些特殊情况，比如某岗位只有一人应聘，或某一层级各岗位应聘人员都不多，但因工作原因必须要选出适当的人选。对于专业性不是太强的岗位，可考虑按层级确定淘汰率，比如 8 个人报名五个岗位，可从 8 人中录用前五名；对专业性较强的岗位，可以确定一个录用分数线，比如综合得分 80 分以上即可录用。

另外，内部竞聘不同于外部招聘，在确定录用人选时，还需要领导班子研究，有时需根据得分情况、结合员工能力与特点进行统筹安排。

八、落聘人员安置

竞聘上岗有时会涉及到落聘人员的安置。对管理人员而言可降职使用，或任用为顾问、非管理岗位，特殊情况下可保留原待遇不变；对基层人员来说，为缓解矛盾，可采用向下属单位分流安置，或先待岗培训、有空岗后再参加竞聘，或待岗至合同期满解除合同等方式，逐步解决消化落聘人员，避免直接产生矛盾。

以上介绍了内部竞聘上岗工作的一些细节和经验，供大家参考。■

赋能型组织才是公司成功的“根”

高树山，合易咨询（集团）机构战略管理和组织能力专家，常年致力于宏观政策、国有企业、规模民营企业和产业升级等改革发展的观察与服务。

谷歌（google）赋能现象

传统的组织管理理论一般都会强调，一个人的管理半径不应该超过七个人，也就是说他的直接汇报者应该不超过七个人，通常的管理幅度是 6-8 人。但是在 Google 直接汇报的人会达到二十几个，甚至会超过三四十个，为什么会有这样一个安排？

传统管理中强调的是“计划、组织、控制、指挥和协调”，而在谷歌，领导者提供的是知识上的支持，提供的是各种资源整合来帮助自己的下属取得更大的成绩，也就是说领导者对下属采取了赋能的做法，而放弃了以“计划和控制”为核心的管理方式。当 Google 理解到赋能对组织成员的巨大“自发和成就力”后，他们后来甚至有意地让一个人有更多的汇报线，打破他们管理的半径，逼着他们去适应一个全新的运作方式。

这就是著名的“谷歌赋能现象”。

自激励

员工最主要的驱动力是创造带来的成就感和社会价值，自激励是他们的特征。这个和传统的体力劳动者，甚至是一般的知识劳动者都有根本的不同。他们最需要的不是激励，而是赋能，也就是提供他们能更高效创造的环境和工具，以科层制为特征、以管理为核心职能的公司面临前所未有的挑战，未来的组织最重要的职能是提高创造力成功的概率，而赋能员工是达到这一目标的唯一方法。

人的行为都是由动机引起的，并且都是指向一定的目标的。这种动机是行为的一种诱因，是行动的内驱力，对人的活动起着强烈的激励作用。通过赋能而实现员工自激励，让员工享受成就感带来的工作意愿，这是赋能对于组织和员工的主要影响。

怎么去理解赋能？

赋能强调的是激起创造者的兴趣和动力，给他合适的挑战，为有发自内心的志趣才能激发持续的创造。组织的职能不再是分派任务和监工，而更多的是让员工的专长和客户的问题有更好的匹配，淡化了传统的以职务晋升为导向的激励机制，建立以工作成就为导向的员工激励机制，使员工从关注职务晋升转向关注工作成就。

赋能强调组织本身的设计，人和人的互动，随着互联网的发展，组织内部人和人的联系也更加紧密。新兴学科，例如：复杂网络和社会物理学的研究都指出，人和人之间互动机制

的设计对于组织的有效性可能远远大于对个体的激励。企业作为一个社会组织，企业所有者激励与企业内部的全员激励是相互影响的，二者互动更有利于组织效率的提高。

赋能的组织条件

基于科层制结构以管理为核心的公司架构，会演变为以赋能为关键词的创新平台，这种创新的组织架构在于提供平台，让一群创造者可以更自由的联结、更顺畅的协同、更高效的共创。

新的组织会有三个重要的架构特征：

第一个，强大的创新中后台

每一个人都能清楚的知道其它平台参与者的工作。每一次创新又同样的在中后台的平台上沉淀，智能、技术、经验、模式都以这种机制日益丰富，共同迭代。

第二个，自由联通网状协同的团队结构

组织架构更像是一张网络，组织里的每一个点都与其它所有点实时相连接。组织与客户之间也是网状直连，来自客户的任何信号都实时接收，赢得实时的反馈。组织架构正在发生一个根本性的变化——从传统的组织结构入手变成了从工作流入手，去重构整个公司内部的结构。工作流的特征是一个任务要被完成，它需要几方来协同，信息就必须实时触达这几方，然后让相关人员做出合适的反应来把这个工作完成，再传递到下一个工作。

第三个，在线实时的动态指标矩阵

两三年前，任正非有一句话曾经很流行，就是让听得见炮火的士兵做决定。美国在伊拉克战后阶段遇到的就是在线实时恐怖分子组织，他们根本没有来自上级的具体指令，只要发现机会就随时出击，往往是一击而中、全身而退，美军当时的上级指挥模式根本无法适应这种局面。后来美军以变应变，只要发现战机就允许横向调动资源迅速判断、精准打击，一举扭转了被动局面。伊拉克战争之后，美军做的一个最重要的变化是各军种全部平台化成为支持部门实时机动“单元”，同时做到了高度的信息化，所以美军的目标真的是一个前线的连长，能指挥的炮火是整个伊拉克战场司令员能指挥的炮火。整个组织的结构也要网络化、平台化，来支撑任何一个个体根据需求调动资源的能力。

结论

有效的组织就像疏浚的河道一样，员工就像涓涓流水，自然、蓬勃地朝着一个方向奔流不息。而组织要达到这个要求，就必须制定一套切合自身实际的赋能机构和赋能机制，抛弃“我要员工干什么”的传统控制和考核理念，而要逐渐形成“组织能为员工干什么”的组织赋能发展理念。■

华为组织结构 30 年演变历程(一文说透)

转载自《中外管理杂志官方帐号》

华为从成立到现在正好走过 30 年的历程，这么些年，其战略不断在依据环境的变化而调整，而组织结构也在追随着战略进行优化，从而始终都能让华为处于一个发展的进程中，因而这么多年，华为始终是中国企业发展史上的一面旗帜。

我因为在华为公司工作过三年时间，所以也比较关注华为的组织结构发展。我在的那段时间，正是华为处在一个走出混沌的过程中，各项管理工作都在进行规范，包括组织结构也是如此。当时我在华为的时候，好像也没有谁能具体说清楚华为的组织结构，只是知道宏观的组织结构，但具体的微观组织结构图因为过于复杂，基本上也没谁能画出来。

利用这段时间写组织结构的文章的机会，收集了一些华为的过往资料，结合自己对华为的理解，以及之前的一些理论观点，简单梳理一下华为公司的组织结构发展历程，当然也仅限于宏观的组织结构，微观的组织结构，实在的说，我也不是太清楚。

华为从成立到现在正好走过 30 年的历程，这么些年，其战略不断在依据环境的变化而调整，而组织结构也在追随着战略进行优化，从而始终都能让华为处于一个发展的进程中，因而这么多年，华为始终是中国企业发展史上的一面旗帜。

华为发展的这三十年历程，大致上也是可以划分为四个阶段的。

第一个阶段是从成立到 1995 年；第二个阶段是从 1996 年到 2003 年；第三个阶段是从 2004 年到 2012 年；第四个阶段是从 2013 年到现在以及未来的几年时间。

正所谓战略决定结构，结构也在反作用于战略，华为三十年的发展历程，也是非常好的诠释了这一理念。华为在进行阶段性战略调整的同时，为了支撑公司战略的实施与达成，也同步进行了一系列的流程再造、组织结构变革，从最初的直线型组织结构，逐渐演变成了现在的产品线的组织结构。

下面我们重点介绍前三个阶段的组织结构发展历程。

第一阶段（1987-1994）：活下去

1987 年，任正非与五位合伙人共同出资 2 万元成立了华为公司。在这一时期，华为在产品开发战略上主要采取的是跟随战略，先是代理香港公司的产品，随后逐渐演变为自主开发产品的集中化战略。在市场竞争战略上采取单一产品的持续开发与生产，从农村包围城市的销售策略，通过低成本的方式迅速抢占市场，扩大市场占有率，也扩大了公司的规模。

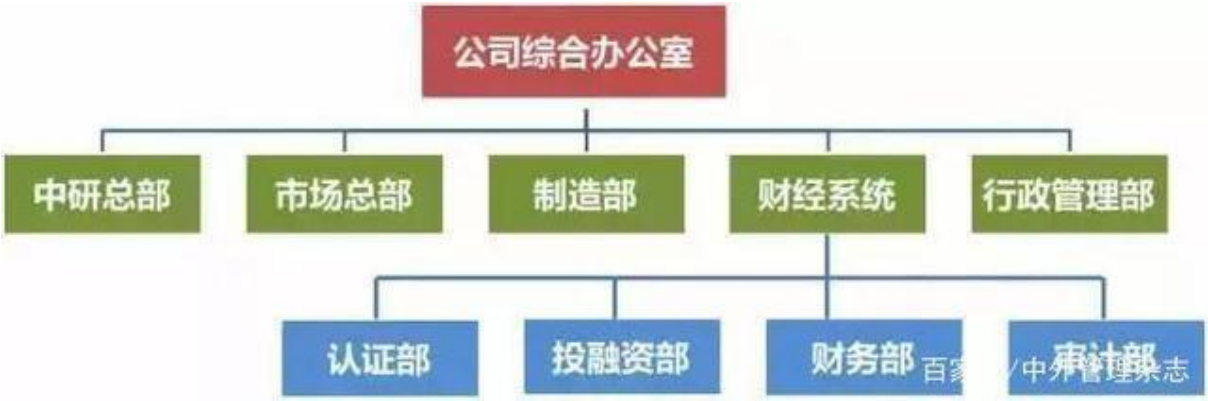
到 1992 年，华为的销售额突破 1 亿人民币。与此同时，在这个时期，华为坚守集中化发展战略，抵制住外部股市与房地产的高利润的诱惑，持续专注于通信设备制造业的战略目标。由此，华为进一步扩大市场占有率，也突破了当时国外通信设备一统天下的局面。截止到 1994 年，华为的销售规模突破 8 亿人民币，员工人数 600 多人。

在华为发展的这个第一阶段，其组织结构也是简单的。当初成立的时候，只有 6 个人，还无所谓组织结构。

到了 1991 年，公司也才 20 几个人，尽管有组织结构，但也是非常简单的中小企业普遍采用的直线型的组织结构，所有员工都是直接向任正非汇报。

直到 1992 年，销售规模突破亿元大关，员工人数也达到了 200 人左右。组织结构也开始从直线性的组织结构转变为直线参谋职能制的组织结构，除了有业务流程部门，例如研发、市场销售、制造，也有了支撑流程部门，例如财经、行政管理等。

其组织结构大致如下：



华为在这一时期，其产品依然是聚焦于单一产品的持续开发与生产，销售上采取还是农村包围城市的低价策略。所以其组织结构也不需要复杂，但权力却需要集中，以便能快速统一调配资源参与市场竞争，并快速反应外部环境的变化。所以采取直线职能制的组织结构也是和公司当期的战略发展是相匹配的。

这一结构有其巨大的优势，其所有的市场营销策略都可以第一时间从公司高层直接传到给一线，从而完成营销任务。

再比如，公司产品开发策略，由于通信设备产业是技术密集、资金密集、人才密集型企业，华为的这种直线职能制组织结构，就可以集中调度公司任何资源，并在第一时间内形成对研发战略的支撑。这样一种组织结构与发展战略相匹配的方式，也使得华为在当初激烈的市场竞争中存活下来，并获得了极大的发展。

第二阶段（1995-2003）：走出混沌

时间来到 1995 年，华为公司的销售规模也已经达到 15 亿人民币，员工数量也达到 800 人，成为全国电子行业百强排名第 26 位的民营企业。到了 2000 年，销售额就已经突破 200 亿，这几年的时间，基本上都是以 100%的速度在增长。华为也是在这段时期，逐渐的从集中化战略转向横向一体化战略，从单一研发生产销售程控交换机产品逐渐进入到移动通信、传输等多类产品领域，战略也开始朝着多元化方面发展，从而成为一个能提供全面通信解决方案的公司。

正是在 1995 年，开始在北京成立研究所；到了 1996 年，又开始广泛进军国际市场。随着华为的战略发生着巨大的变化，组织结构也在随着战略的变化而进行调整。我们将这一时期的华为称为其第二阶段。

我本人也正是在这个阶段进入到华为公司，这一时期，华为内部各方面都处在一个进行规范化的过程中，所以我们也可将华为的这一时期称作为走出混沌阶段。我也很有幸见证了华为走出混沌的这个过程。

在这一时期，由于国内电信设备市场的总体发展速度放缓，使得华为在传统的程控交换机领域的利润被吞蚀，造成其面临着空前的竞争压力。这时的市场需求也开始出现多样化。

面对如此的竞争环境，华为只能是进行转型求发展。

在产品开发战略上，由单一集中化向横向一体化发展；地域方面，由聚焦国内市场向同时面向国内和国际市场，而国际市场优先转变；而市场拓展方面，依然沿用的是“从农村包围城市”的发展战略，选择从发展中国家开始做起，以低成本战略，逐步将产品打入到发达国家市场。

例如，华为从 1997 年就开始在独联体建立合资公司，以本地化模式开拓市场。尽管这个过程异常艰辛，几年都没有什么回报，但华为依然坚定信念，终于在 2001 年，独联体的销售额超过 1 亿美元，算是取得了海外市场的初步成功。随后，其它国家的拓展也取得了不俗的业绩。

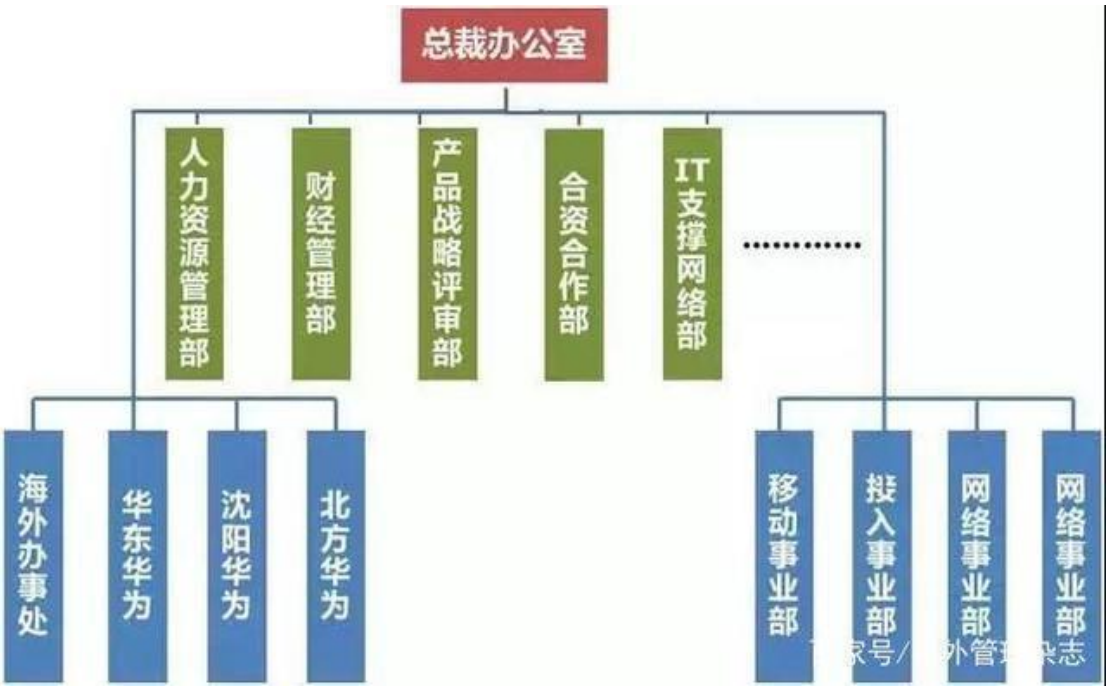
1999 年，其海外业务收入占其纵营业额的 4%不到，到了 2008 年，其海外收入已经占其总营业额的 75%，从而成为了一家名副其实的国际化公司。

在这一时期，华为原有的集权式的直线型组织结构的优势已经变成其发展的劣势，缺点也日益突出。

一个是没有专门的职能结构，管理者负担变得越来越重，部门之间的协调也很困难；另一方面，华为的员工数量也极速的增加，到 1998 年员工总数已经接近 8000 人，销售规模也接近 90 亿，如果还沿用原有的的旧的管理组织结构，肯定就会制约公司的进一步发展。

因此，在此基础上，华为在不断进行的管理变革工作中，也开始进行组织结构的调整，从划小经营单位开始，建立了事业部制与地区部相结合的二维矩阵式的组织结构。

这一时期的组织结构如下：



该组织结构是一个典型的矩阵型的组织结构。其中事业部的职能主要体现在以下两个方面：

一是在企业宏观领导下充分授权，拥有完全独立的经营自主权、实行独立经营、独立核算；二是产品责任单位或市场责任单位，对产品的设计、生产制造及销售活动的一体化，负有统一领导的职能。

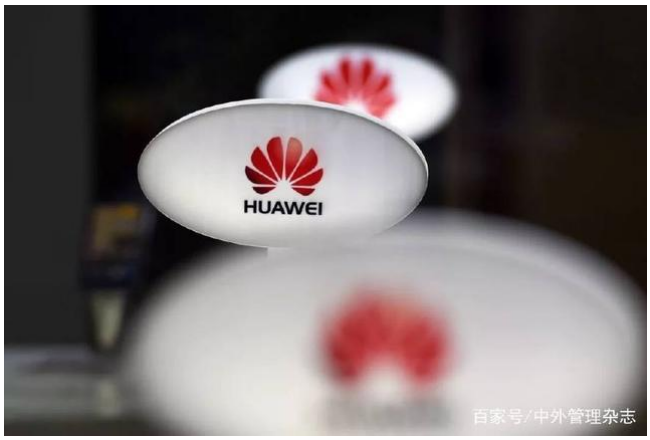
为了能推行这样一种相对复杂的组织结构，华为在 1998 年定稿的基本法第 44 条中，就组织结构提出了明确的要求：公司的基本组织结构将是一种二维结构，按战略性事业划分的事业部和按地区划分的地区公司。事业部在公司规定的经营范围内承担开发、生产、销售和用户服务的职责；地区公司在公司规定的区域市场内有效利用公司的资源开展经营。事业部和地区公司均为利润中心，承担实际利润责任。

在第 45 条中，提出了管理部门的构建原则，即职能专业化是建立管理部门的基本原则。而公司的管理资源、研究资源、中试资源、认证资源、生产管理资源、市场资源、财政资源、人力资源和信息资源等等，是公司的公共资源。

在第 46 条中，提出了事业部建立的原则，即对象专业化原则是建立新事业部门的基本原则。事业部的划分原则可以按产品领域建立扩张型的事业部，实行集中政策，分权经营，是利润中心；按工艺过程建立服务型的事业部。

在第 47 条中，提出了地区公司的划分原则。地区公司是按地区划分的、全资或由总公司控股的、具有法人资格的子公司。地区公司在规定的区域市场和事业领域内，充分运用公司分派的资源和尽量调动公司的公共资源寻求发展，对利润承担全部责任。在地区公司负责的区域市场中，总公司及各事业部不与之进行相同事业的竞争。各事业部如有拓展业务的需要，可采取会同或支持地区公司的方式进行。

由此可以看出，华为推行的事业部和地区公司制可以看成是华为经济利益的主要来源，公司总部，主要是公司职能部门代表公司总裁对公司公共资源进行管理，对各事业部、子公司、业务部门进行指导和监督。总部主要做重大决策控制和服务，以集中优势资源和精力突破市场难点。



当按照职能专业化原则划分的部门与按某一对象专业化原则划分的部门交叉运作时，在组织上就形成了矩阵式结构。这种矩阵式结构主要体现在地区不同事业部发生业务往来的时候，为了市场目标，此时地区部和事业部采取会同作战的方式，这种会同作战采用的管理结构就是矩阵式管理结构。

当然由于此时华为已经由单一产品提供商向全面解决方案提供商转变，而市场需求是多样化的。大多数时，为了完成客户的多样化

需求，华为的事业部在很多情况下都是联合作战，共同拓展客户需求，此时这种联合作战的管理形式就是采用矩阵式管理组织结构进行的。

华为这种二维矩阵式组织结构，极大促进了华为的战略转变和成功实施。由于事业部制对产品的生产和销售实行统一管理，自主经营独立核算，极大调动了华为内部员工的积极性、主动性，并且使得子公司内部的高层领导者摆脱了日常事务，集中精力去考虑宏观战略。同时还锻炼和培养了本事业部的综合管理人才。而华为地区公司的建立为华为开启了新的销售渠道，极大节约了华为的综合成本，也使得华为的组织结构向矩阵式跨国集团化迈进了一大步。

这样，华为在经过 2000 年到 2002 年的停滞后，在 2003 年又获得了一个爆发式的增长，销售规模首次突破 300 亿人民币的关口，这也为华为的全球化的发展奠定了非常好的基础。

华为公司经过第二阶段的调整后，尽管在 2001 年遭遇了国际市场外部环境的全球 IT 泡沫破裂的影响，使得其销售额在 2000 年到 2002 年三年的时间里基本停留在 220 亿的规模，尤其是 2002 年，更是遭遇了华为历史上唯一的一次销售下滑的年份。但到了 2003 年后，外部环境开始复苏后，得益于华为持续进行的组织管理变革的作用，其销售额很快突破三百亿，达到 317 亿人民币，依然保持了超过 50%的增长。

这一切，不能不说华为前期管理变革所带来的巨大影响。

第三阶段（2004-2012）：真正的全球化

时间来到 2004 年，华为基本上每年仍然以超过 40%的速度在增长。到了 2012 年，其销售额已经超过两千亿，达到了 2202 亿人民币，员工人数也从 2004 年的 3 万人，到了 2012 年的 13.8 万人。到 2012 年华为已经超越所有竞争对手，包括其最大的竞争对手爱立信，正

式成为该行业的老大，公司也完全成为了一家跨国化的大企业，其海外销售占比已经超过70%。

同时，华为也于2010年，在销售规模达到1853亿元人民币（美元计238亿），首次进入全球500强企业，排名397位，其后世界排名稳步前进，到了2017年，其排名已经进入到全球100强以内。我们把华为这一段时期的经历，称为华为的第三个阶段。

在这一阶段，华为在产品开发战略上采取了纵向一体化、多元化和国际化并举的战略；在市场竞争战略上，采取与“合作伙伴”共赢的战略。公司也由全面通信解决方案电信设备提供商向提供端到端通信解决方案和客户或市场驱动型的电信设备服务商转型。华为这个时期的组织结构，相比成长期的组织结构，进行了渐进式的演变，从原来的事业部与地区部相结合的组织结构，转变成以产品线为主导的组织结构。

华为从1998年开始聘请IBM的顾问对公司进行流程改造项目（主要内容涵盖集成产品开发IPD；集成供应链ISC；客户关系管理CRM），到2003年，该项目获得了很大的成功，其组织结构也跟随这些变化进行了相应的调整。

2004年后，华为再次进行组织结构的调整，但基本上是在2003年的基础上进行优化，但主体结构依然是以市场和客户需求为导向的产品线制的组织结构模式，以化小利润中心的模式，加快决策速度，适应快速变化的市场。这次组织机构的变革，使得以IPD、ISC、CRM为主干的流程更加成熟；同时，公司辅以财务、人力资源等变革项目，全面展开公司业务流程变革，引入业界实用的最佳实践，并建设了支撑这种运作的完整IT框架。

可以说，这次组织结构的变革与调整，为其权力的重新分配以及提高组织的运营效率作出了充分的贡献，使得华为建立了一个与国际接轨的组织运作体系。同时，产品线形式的采用能够更有效地和顾客就产品展开广泛的交流，并及时发现和满足客户需求，从而有力增强了华为的国际市场竞争力。

华为公司通过这么几年的变革调整，也慢慢的由全面通信解决方案电信设备提供商向提供端到端通信解决方案和客户或市场驱动型的电信设备服务商转型。

2012 年华为的全年营收达到 2202 亿人民币，同比增长 24.5%，这一数据显示，华为在面临全球金融危机和欧债危机双重危机下，仍保持了稳健增长的态势，全面超越最大的竞争对手瑞典爱立信，成为全球通信行业老大。骄人的业绩虽然离不开华为业务战略的成功转型及终端市场的突破，但组织结构及时跟随战略的调整，并通过这样的调整使得权力得以合理分配并极大的提升了组织运营效率，这些也是居功至伟。任正非曾感叹：“哪怕每年提高千分之一的效率都是可喜的。”

华为这一段时期的组织结构如下：

这时华为已经是一家多元化企业，形成了运营商业务、企业业务、消费者业务三大业务体系，组织结构在未来依然还会保持这样一种矩阵型的组织结构。而这个巨大的矩阵组织结构也是动态的，是随时会跟随着战略的调整而调整的。当企业遭遇外部环境挑战时，这个网络就会收缩并进行叠加，也即是会进行岗位、人员的精简；而环境向好需要扩张时，这个网络就会打开，并进行岗位与人员的扩张。但其基本的业务流程却是会保持相对稳定的。

组织结构依然是典型的矩阵型的组织结构：

最近十几年，无论是国际环境还是国内环境都处在一个极速变化的过程中，激烈的竞争也从来就没有停止过，只有不断基于环境的变化而进行战略的及时调整，同时，内部组织结构以及其它的组织能力建设也能及时跟上，那就一定能积蓄深厚内功而后薄发。这些也是华为在面对未来更加复杂的市场变化时所能保持的活力和信心的一种保障。

4

第四阶段（2013 年到现在以及未来的几年时间）

华为最新组织架构：

（截至 2017 年 12 月 31 日）

股东会是华为公司的权力机构，对公司增资、利润分配、选举董事/监事等重大事项作出决策。

董事会是华为公司战略、经营管理和客户满意度的最高责任机构，承担带领公司前进的使命，行使公司战略与经营管理决策权，确保客户与股东的利益得到维护。

公司董事会及董事会常务委员会由轮值董事长主持，轮值董事长在当值期间是华为公司最高领袖。

监事会主要职责包括董事/高级管理人员履职监督、公司经营和财务状况监督、合规监督。

华为公司设立基于客户、产品和区域三个纬度的组织架构，各组织共同为客户创造价值，对公司的财务绩效有效增长、市场竞争力提升和客户满意度负责。

运营商 BG 和企业 BG 是公司分别面向运营商客户和企业/行业客户的解决方案营销、销售和服务的管理和支撑组织，针对不同客户的业务特点和经营规律提供创新、差异化、领先的解决方案，并不断提升公司的行业竞争力和客户满意度；消费者 BG 是公司面向终端产品用户的端到端经营组织，对经营结果、风险、市场竞争力和客户 满意度负责。

2017 年，华为公司成立了 Cloud BU。Cloud BU 是云服务产业端到端管理的经营单元，负责构建云服务竞争力，对云服务的客户满意度和商业成功负责。

产品与解决方案是公司面向运营商及企业/行业客户提供 ICT 融合解决方案的组织，负责产品的规划、开发交付和产品竞争力构建，创造更好的用户体验，支持商业成功。

区域组织是公司的区域经营中心，负责区域的各项资源、能力的建设和有效利用，并负责公司战略在所辖区域的落地。公司持续优化区域组织，加大、加快向一线组织授权，指挥权、现场决策权逐渐前移至代表处，目前已在部分国家试行“合同在代表处审结”，以进一步提高效率、更快响应客户需求。区域组织在与客户建立更紧密的联系和伙伴关系、帮助客户实现商业成功的同时，进一步支撑公司健康、可持续的有效增长。

集团职能平台是聚焦业务的支撑、服务和监管的平台，向前方提供及时准确有效的服务，在充分向前方授权的同时，加强监管。

来源：乔诺之声（ID：geonol）

数字时代的组织新模式

郑炜，合易咨询（集团）机构公司治理、集团管控与薪酬、激励专家，常年致力于产业研究、国有企业、规模民营企业的组织能力提升研究，为近百家大型国有企业集团、民营企业集团提供咨询服务。

伴随着数字化的大潮越来越汹涌，企业的组织模式也在主动或被动的发生变化：平台化组织、阿米巴组织、学习型组织、无边界组织、生态型组织、敏捷型组织、柔性组织……。各种各样的组织新模式纷纷涌现，各种概念也令人眼花缭乱，同时，也有很多企业仍坚守在传统工业时代的科层制组织阵地中。数字时代的组织究竟应该向何处去？为何当前企业组织模式的变化如此迅猛？各种组织新模式背后的原理和依据如何？哪一种新模式会最终胜出？

一、 数字时代与工业时代的本质区别

数字时代与工业时代的最本质区别，并非自动化的机器人、快到飞起的 5G 网络或几乎全社会参加的双 11 剁手狂欢节，而是企业的基本驱动因素发生了变化——信息或者说知识成为最核心的驱动因素。

工业时代初期，资金、土地、技术、设备成为企业最基本的驱动因素，因而努力获取投资、扩大规模、升级设备、改进技术成为企业获胜的关键，也由此带来组织模式的变化：企业组织需要解决的是如何尽量扩张边界，做大规模，做大的一条捷径就是标准化和不断复制，所以此时的企业组织模式出现了标准化、职能化和集团化的变革。

当市场由卖方市场向买方市场转变，营销、渠道陆续进入企业基本驱动因素的行列，企业比拼的除了更快、更多的生产，更关注如何更能打动客户、如何更高效的销售，由此企业组织模式也转向流程化、矩阵式，一切以终为始，以更有效满足客户的需求为最高原则。

进入数字时代，知识、信息或者说能力成为最关键的驱动要素，能否在竞争中获胜取决于企业对知识的获取、加工处理、使用与创新的效率，所以组织模式才会如百花齐放，展现出多种新模式。

二、 数字时代决定组织模式变革的根本要素

组织模式的变革虽然千变万化，但推动模式变革的根本因素始终如一。究其根本，组织变革的冲动来自于提高组织效率的需求，而组织效率实际上最终需要体现在组织效益上。换句话说，组织之所以要变革是希望通过改变组织模式使原本没有效益的业务变得有效益，或者使原来效益较低的业务变得更有效益。

而之所以组织模式的变革能够起到如此神奇的作用，是由于组织模式的变革拓展了组织边界。

何谓组织边界？

组织边界是一个非常重要的管理概念，一般的是指企业以其核心能力为基础，在与市场的相互作用过程中形成的经营范围（纵向边界）和经营规模（横向边界）。

借助生物学的概念也许我们可以更容易理解组织边界的概念，如果将组织视为一个生物体，那么组织边界就是这个生物与外在环境发生作用的地方，是生物与外界交换物质和能量的界面。比如一个细胞的边界就是细胞膜，一条鲨鱼的边界是它的皮肤和牙齿，一个人的边界就是他的各处器官、组织，比如皮肤、鼻孔。对于单细胞的生物来说，扩展自己的边界，就代表着生存机会的显著增加。对企业来说，组织边界的扩张也同样代表着企业竞争力的增长。但企业边界不可无限扩张，因为伴随着企业边界的扩大，内部组织管理会带来成本上升，当边界扩张的效益与成本达到平衡，企业必须停下自己的脚步，否则就会走向衰落——正像在进入寒冷时代后轰然倒下的恐龙巨兽。决定组织模式是否变革、如何变革的根本要素就在于此——组织边界。

三、 对数字时代新组织模式的展望

显然，生物的边界在于其体型和各种组织，而企业的边界在于能力——企业究竟能够对多大范围产生影响，取决于其能力。

在数字时代，企业的诸多能力中，知识或者说信息的获取、组织与使用能力已经成为比传统能力更为稀缺和重要的一种。知识正和资本、自然资源、劳动力等一起成为一项新的基本经济要素，并且在当今环境瞬息万变、技术日新月异等不确定性因素增加的条件下，由于知识可以实现建立在其自身基础之上的发展，即所谓“内生性发展”，所以它被认为是新形势下的“高级要素”，从而使它也成为决定企业存在和边界的重要影响因素。

以最近沸沸扬扬的 TikTok 收购一案为例，我们就可以看出知识或者说信息的重要程度，美国之所以要用不光彩的手段强制封杀 TikTok，有一条重要的理由就是有大量的用户数据被存储在 TikTok 的服务器上，而我国用于反击的措施就是禁止相关的算法向国外转让。

著名的企业理论家德姆塞茨提出企业是协调和整合企业成员所拥有的特殊知识的机构这样的观点。即是说，企业要获取与利用知识，就必须对企业内的知识以及拥有不同类型知识的个人进行管理，因为市场不具有管理企业知识的功能，而只有企业才能作为管理组织内成员及其所拥有的知识的机构而存在。

因为，数字时代的信息化和数字化使得交易的成本大幅度降低，从而使得企业必须改造其内部组织模式以应对来自外部市场的冲击，否则市场交易成本的降低将反向挤压企业降低

成本，甚至于使企业出现亏损。这就是数字时代传统企业发生危机的根本原因。

因此，数字时代组织的新模式不论以何种方式呈现，其核心都应该围绕着企业对知识或信息的获取、掌握、分析、整合、使用、加工和再创造。所以，我们才能看到各种平台型组织、生态型组织、阿米巴组织、柔性组织、敏捷化组织的诞生，因为与传统组织模式相比，关键的不是拥有产品，而是拥有品牌和技术；重要的不是雇佣员工，而是能够利用员工的经验和能力；乃至于拥有资本和股权最多的股东，同样要以持股较少的核心经营者马首是瞻。

此外，数字时代最大的特征是连接，与以往企业与客户属于点对点连接不同，数字时代的企业各部门都将通过网络与客户发生连接。因此，数字时代的企业是面对面连接，企业、环境、客户形成一张互相交织、彼此影响的网，由此企业边界不再仅仅受限于企业员工的身份和店面，而是融入了整个市场环境中，企业边界出现了模糊地带。比如，我们很难严格的将内测用户和企业开发员工区分为外部和内部，因为他们在共同完成产品的研发试制和改进。所以，如何有效对模糊地带产生影响，并使其向有利于企业自身的方向运作，是组织模式创新在数字时代的关键课题。■

民营企业要警惕组织中的“冰糕现象”

高树山，合易咨询（集团）机构战略管理和组织能力专家，常年致力于宏观政策、国有企业、规模民营企业和产业升级等改革发展的观察与咨询服务。

大家都知道一个现象：炎热夏天，一块冰糕在太阳底下白白融化掉，但是没有人去管，冰糕只能白白地融化掉，没有人去承担责任。如果你过去把冰糕捡起来放在冰箱里，这是一种保护、一种责任，但是在捡冰糕的过程中，可能会出现三种现象：

一、有人会不高兴。因为冰糕掉在地上，可能与他有关；

二、你手上如果沾上冰糕汁或泥土，你得花些时间和“水”去洗掉；

三、冰糕会沾上泥土，有人会追究你的责任。

反之，放任不管就没事。

民营企业走过创业期阶段以后，进入规模化或规范化阶段时期，会出现：第一，部门增多。有了分工和责任；第二、人员增“繁”。大家的价值取向和利益取向出现分裂。第三、管理复杂度“增强”。管理的本质是人性和利益。在需要协同、分工、考核、奖惩、承担责任的客观情境下，大部分人不愿意主动去承担责任。

在管理实践中，会出现与“冰糕现象”相类似的组织局面。面对发展中出现的大量问题，只要“第一把手”不去发现、不去推动解决、不去强有力地界定责任主体，则没有人去解决发展中的问题，导致企业“千疮百孔”、“伤痕累累”。怎么办呢？主要靠“责任引领、氛围孕育、小组制、习惯养成”去解决。

1、责任引领。指在组织中形成责任体系。分管领导或部门领导是第一责任人。这个要明确。因为任何问题终究要呈现、要爆雷。潮水褪去，真相毕显。

2、氛围孕育。指在组织管理过程中，对主动发现问题、解决问题的员工，要大张旗鼓地去宣传、去奖励，形成典型案例。正向氛围非常重要。

3、小组制。指针对问题，深入分析、分类处理，组建若干小组、专项解决。小组人不要多，一般 3-5 人。要设立“小组工作和奖励机制”。

4、习惯养成。指整个组织中，养成了面对问题能够主动解决的意识和习惯。一方面员工以解决问题为傲，因为有责任心、有荣誉、有激励；另一方面，形成制度体系，既能明确责任主体，也能够激发和保护主动解决问题的员工。如何解决“劣币驱逐良币”的深层次问题，需要靠组织氛围和制度体系来保证。■

REN HE SHI YI

人合事易

2021

专注于组织中人与人之间的和谐合作

HEYEE Human Resource Management Consulting Co.,Ltd

合易人力资源管理咨询

网址：www.heyeehrm.com

《人合事易》电子杂志索阅方式

电话：400-999-7317

电话：0531-88803203