

MERCER / VOICE ON
GROWTH ECONOMIES

美世成长市场洞察

为您的健康、
财富和职业举措提供洞见



职业

中国企业新一轮组织变革的风向标

Jonathan Xue (穴志强)

2017年3月

中国企业新一轮组织变革的风向标



JONATHAN XUE (穴志强)

中国区合伙人

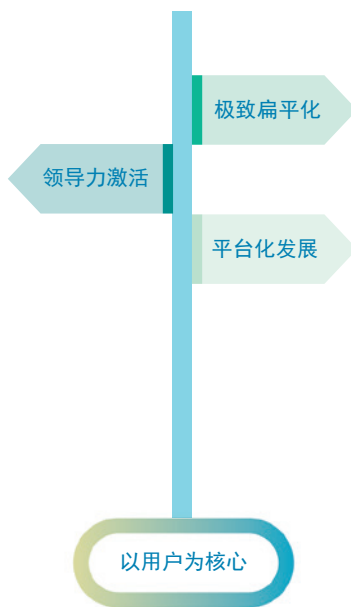
中国北京

穴志强先生于2010年加入美世，拥有超过12年的国际管理咨询经验以及5年特大型企业管理经验。作为一名资深专家，专注耕耘集团管控与组织设计、变革管理、人力资本管理，聚焦行业为能源、汽车、物流，并涉及通信与高科技、快速消费品、医药与医疗等。

进入移动互联和大数据时代，信息成为了重要的生产要素，大规模协作走向主流，平台经济快速发展，用户积极参与甚至主导市场。这些新变化给中国企业的组织运营带来了前所未有的挑战。过去工业化时代赖以生存发展的商业模式、经营理念和方法如今却成为了企业前进中需要突破的障碍。美世于2016年发起了“人力资源管理风尚评选”活动。作为该活动六大奖项之一的“最佳组织变革实践奖”，旨在表彰正在尝试打破企业原有边界、重新定义组织目标、调整组织结构及其组成要素、创建新的沟通渠道，以让员工创造更大价值的企业。

在本轮“最佳组织变革实践奖”评选中，我们欣喜地看到，获奖企业积极前瞻地响应外界环境变化，快速决策，激发创新，协作融合，提升员工适应力，以果敢有力的组织变革取得了骄人的经营业绩。极致扁平化、用户为核心、领袖力激活、平台化发展等成为了中国企业新一轮组织变革的关键词。

图：中国企业组织变革的风向标



极致扁平化

美的集团（获评美世2016最佳组织变革实践奖）近年来围绕“产品领先、效率驱动、全球经营”的战略主轴，以互联网思维重新配置要素资源。2012年取消了二级产业集团，组织架构从三级压缩为两级，搭建了事业部、平台、职能分工明确的三大版块。2015年该集团将管理通道从9级精简为4级，职能管理“轻量化”，向一线人员简政放权。安踏集团（获评美世2016组织变革实践优秀案例）2012年开始致力于从传统的品牌批发模式向精细的零售模式转型，在组织上取消了销售大区，将管理人员推往一线，直面终端市场和消费者。转型后，安踏集团总部的管理人员不再经过北、东、南三个大区与经销商对接，而是直接通过十余家经销商管理全国七千多家店铺，这在安踏内部称之为“管理端前移”。

用户为核心

美的集团为了更加全面快速地满足客户需求，自2015年起在各终端事业部推行产品经理制。产品经理为产品线管理的第一负责人，规划产品线的整体战略目标及发展方向，优化产品组合，实施产品全生命周期管理；产品经理拥有决策权、人事权、分配权，资源、人员、激励、预算向产品经理释放，打破了原有上下级关系及部门边界。为提升终端消费者的体验，安踏集团为经销商的终端店铺制订了零售标准，大到门店选址、升级、装修，小到货品的陈列、商品的折扣率，与经销商一起为消费者提供更优质的服务。同时，将订货模式从单纯订货转为“订货+补单”模式，通过前端订货+后端弹性供应链打造零售为导向的订单和供应模式；优化渠道布局和结构，建立过季库存处理规则，帮助分销商消化过季库存，提高终端盈利能力。安踏自2012年启动的零售转型变革提升了整体盈利能力，稳固了安踏在行业中的领头羊地位。



领袖力激活

在宏观经济进入“新常态”的大背景下，新希望集团（获评美世2016组织变革实践优秀案例）面临着饲料行业增长乏力、新业务活力不足、组织有效性不足、管理团队激情不足等一系列前所未有的挑战。经过深入研究，2013年新希望集团创业团队做出了“以干部年轻化实现组织激活”的果敢决策。集团大胆起用具有“领袖专业力”（承担责任的意愿、拼搏冒险的动力、创新创业的激情、敢于决策的魄力）的年轻人进入集团和业务单元的领导层（新希望集团的领导小组成员平均年龄降至41岁，主要业务板块任用了“70后”总裁甚至“80后”总裁），企业风貌焕然一新。与之相配套，集团总部从经营管理型加速向战略管理型转变，给经营团队更大的自主权。总部将更多的精力放到战略方向的把控、战略投资、风险防控、新业务孵化等领域。在充分信任和授权下，年轻的经营团队以其难得的智慧、激情与魄力，开启了各个层面的组织变革，取得了增长强劲、利润翻番的佳绩。



如今，无论是传统行业还是数字行业，中国企业正转变其业务模式，向平台化发展。



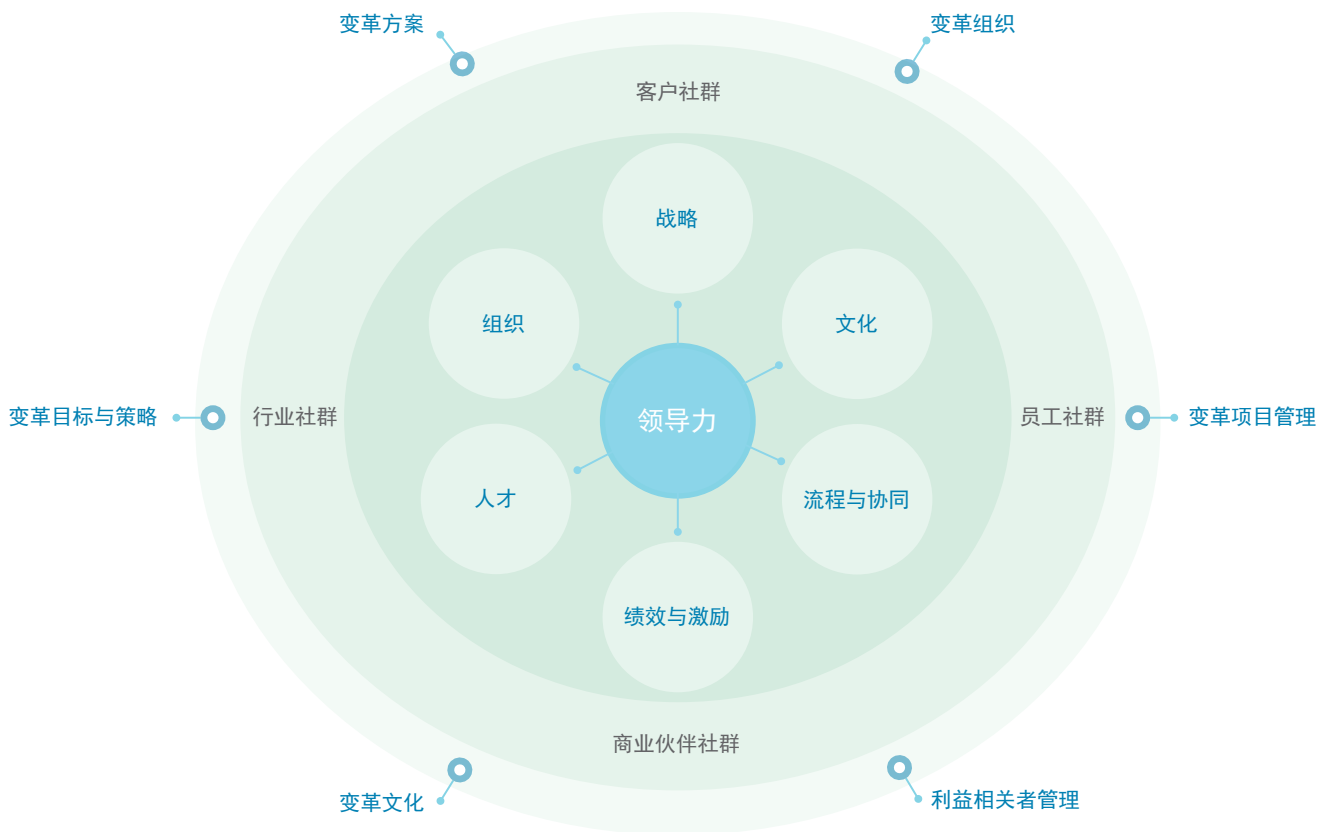
平台化发展

美的集团以“用户价值、股东回报”为导向，重新设计价值分享机制和考核机制，向直接为用户创造价值、对公司财务绩效增长、市场竞争力提升和客户满意度做出贡献的人员倾斜，“分灶吃饭”，拉开差距。同时，启动了“第二跑道”“另起炉灶”等项目，以开放与合作的理念，搭建内外外部创新平台，成立创投公司，推行项目合伙人制，通过技术入股与利润分享机制，激发创新动力。新希望集团针对不同的业务板块，积极探索三年期长效激励、“管理董事会”、管理团队跟投、合伙人制等，将经营层利益和资产所有者利益紧密绑定，极大调动了团队主动性。新希望集团还成立了创新创业基金，支持内部创业；试行“体外孵化”，成立兄弟公司“草根知本”，在快消品、调味品、供应链等领域以互联网思维加速扩张，一年内便孵化多家公司。

美世认为，追求组织扁平化、以用户为核心是企业组织变革永恒的主题，平台化发展是移动互联网时代企业谋求指数型增长的创新路径，而以领袖力激发组织活力则是企业有效应对高度不确定性环境的肯綮所在。

组织变革管理是美世的核心解决方案之一。从方法论的角度，组织变革涉及三个层次的变革要素。一是企业内部要素，包括：战略、领导力、文化、组织、人才、流程与协同、绩效与薪酬等七大要素；二是企业外部要素，涉及员工社群、客户社群、商业伙伴社群、行业社群；三是变革管理要素，包括：变革目标与策略、变革方案、变革组织、变革项目管理、利益相关者管理、变革文化。传统的组织变革往往聚焦企业内部变革要素，典型的变革路径包括战略与组织变革、领导力与人才提升、文化与流程再造等。随着外部环境的互联化、数字化、生态化，组织管理的边界不断突破，组织变革的复杂度不断加大，单一要素的调整往往难以达成变革目标，基于全面审视、系统地有策略地采取整体的或过渡的变革管理行动变得至关重要。领导力是推进组织变革车轮的原动力和保障，睿智高超的变革管理能力将是新一代领导人应当具备的关键胜任力。

图：以领导力为轴心的组织变革之轮



本刊物中所包含的信息不构成任何咨询建议。需要特别注意的是，任何内容都不应被视为要约、询价或邀请，以在任何国家销售或提供任何受监管的服务或产品。本刊物保留全部权利，包括且不限于在任何政府法律下的版权、商标权、专有技术和其他所有权。