



敏捷组织转型“利器”——重 构核心经营单元



编者按

应对新形势下的挑战，企业的战略与业务需要灵活响应市场变化，组织的敏捷能力也就逐渐成为企业必备的生存技能之一。而矩阵式、平台式、合弄制等概念层出不穷，敏捷组织的终极意义是什么？不同类型的企业应从何处入手？为化繁为简，从实操角度践行敏捷理念，我们将陆续推出敏捷组织系列文章，与大家分享我们的观点、方法与实战经验。

一、问题的提出 - 为什么我们的组织永远不够敏捷？

原因一：加速变化与永远滞后

在管理学课堂上，我们常常听到企业的组织架构要适配战略，而战略要适配外部环境。环境、战略、组织三因素需要不断调整和匹配，才能支撑企业的可持续发展。而现实中，面对瞬息万变的市场与客户需求，这样的适配却往往滞后。

我们已经看到越来越多的企业更加频繁地召开战略研讨会，随时调整甚至颠覆自身战略，然而对于组织架构的调整却往往“计划赶不上变化”。新的组织变革方案还没落地，企业的战略重点和业务模式却早已变化，导致前期投入大量人力、物力和财力精心设计的方案只能束之高阁。如何以更快速度，更低的成本适应变化，是所有组织面对的永恒课题。

原因二：管理视角而非客户视角

企业在制定愿景和价值观的时候都会提到“以客户为中心”，但在设

设计组织架构的时候往往采取“管理视角”而非“客户视角”。企业总部的管理者在设计组织变革方案时远离客户一线，自上而下思考“管什么”和“怎么管”，而没有从一线的客户经营团队的视角出发，了解他们在服务客户时“需要什么能力”和“需要什么帮助”。以管理视角设计的组织架构经常造成一线团队得不到足够的授权与赋能，缺乏主动经营的激情，进而导致组织整体对外界反应迟缓，失去适应变化的韧性与生命力。

二、敏捷组织的转型“利器” - 回归业务场景，重新定义并激活“核心经营单元”

构建敏捷组织的基础单元是什么？我们认为，在调整企业战略与业务模式的同时，还需审视和重新定义组织中的“核心经营单元”。先别急着绘制组织架构图，我们来回答一系列基本问题：我们的客户是谁？向客户提供什么产品？服务客户的真实场景是什么？场景中包含了哪些核心环节？只有在新的业务场景下准确定位组织的核心经营单元，才能作为敏捷组织的出发点，延展设计出完整的组织蓝图。我们来看两个实际案例：

案例一：to B 转型 to C，核心经营单元下沉

国内某大型企业为寻求第二增长曲线，明确了新零售战略，业务模式也由 to B 向 to C 转型。这意味着客户服务的场景将发生根本性变化，即从以区域公司为主体服务企业型客户，转变为以城市公司为主体服务 C 端个人客户。

为适配新业务场景，该企业也重新定义了组织中新的核心经营单元，即城市公司下设的“社区私域团队”，其中包含三个关键角色：负责触达和经营一线客户的社群运营岗、负责为客户搭配产品和解决方案的产品经理岗、负责管理客户交付及满意度的客户服务岗。三个角色高效协作，服务当地客户的差异化需求，推动了企业新零售战略在每个城市的落地生根。

总部一方面可以将整体经营指标分解至一个个敏捷精干的“社区私域团队”，并对其赋予充分的经营权限，另一方面可为一线“社区私域团队”提供数据分析、基础保障和专业支持，形成前端客户化、后端平台化和平台数字化的平台型组织架构，推动企业成功实现组织的敏捷化转型。

案例二：分散能力的敏捷统筹，核心经营单元上升

核心经营单元被定义的越小越好吗？越下沉越好吗？我们来看下面的案例。

国内某大型物流企业业务模式传统，以城市划分的“城市公司”地理位置分散，经营范围同质化，经营网点之间缺乏协作，面对客户难以形成合力。在新战略中，企业明确提出了两个方向：新业务集中打造经营能力并快速拓展市场，传统业务加强网络化协作并拓展全国性大客户。

为支撑新战略的落地，敏捷调动组织内的现有资源，企业选择将核心经营单元设定在总部层面，设立了“新业务拓展事业部”和“大客户经营协同事业部”。前者聚焦于产品的创新和市场的集中拓展，后者聚焦于全

国性大客户的攻坚和跨城市的经营协作。这两类事业部有着共同的使命，在总部层面敏捷调动一线网点资源，承载企业战略转型的核心指标。组织调整后，在事业部的统筹下城市公司连点成网，充分整合并借助组织内的现有资源，实现了整体组织的敏捷转型。

三、从何处着手

1、准确找到组织的“核心经营单元”

从上述两个案例不难看出，核心经营单元并非被分解的越小越好。我们认为核心经营单元须具备以下三方面特征：

2、紧随战略，高频审视和迭代组织

要像重视战略一样重视组织。企业战略都会经历规划制定、执行监控、回顾检视、迭代调整的完整闭环，且每个环节都会由企业的最高领导层通过一系列会议研究讨论。我们的建议是，在这些会议中都要增加一个独立的环节，去审视组织是否匹配战略的调整，及时对组织和关键人才做出必要的调整。过程中值得强调的是，CEO 必须把自己看作“首席组织官”，

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_31465

