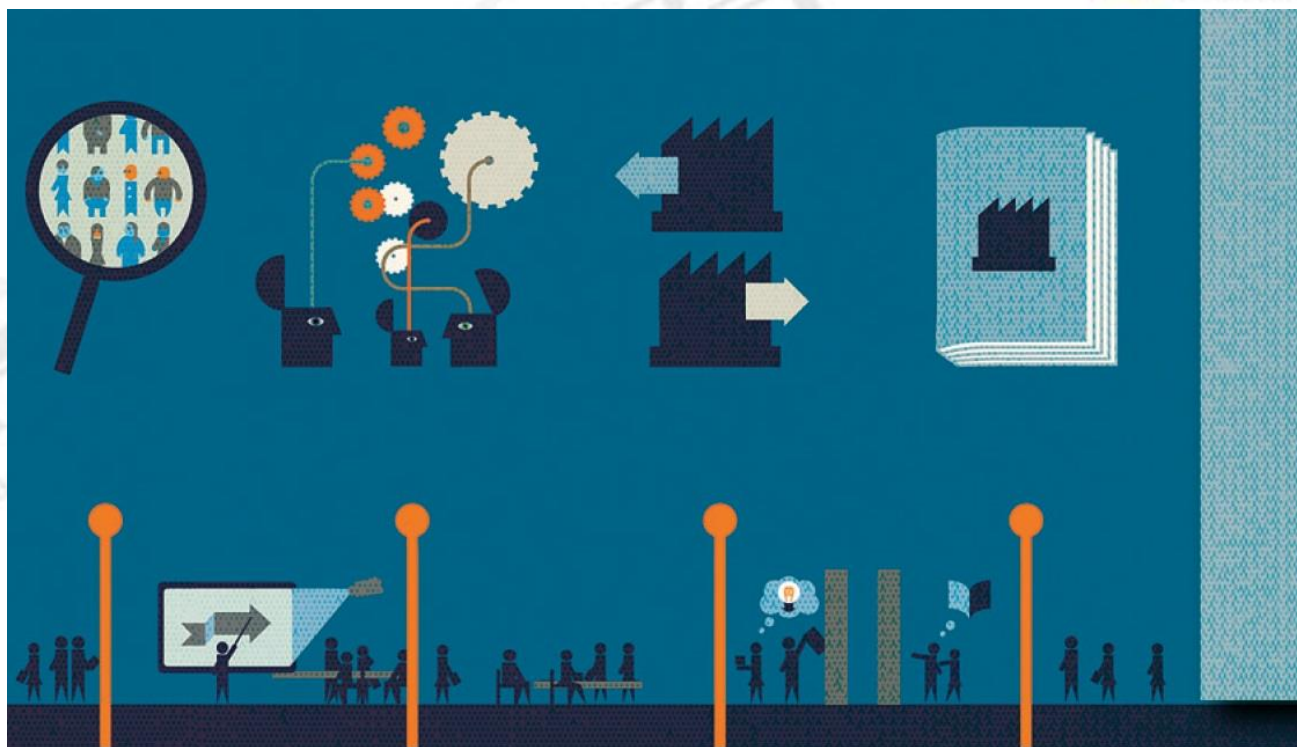




中国企业的敏捷组织创新





在长期服务中国各行业大中型企业的过程中，我们发现了传统组织的两类典型顽疾。它们已然成为很多中国企业的管理通病和制约瓶颈，尤其是大中型且寻求高速增长的企业，以及家族企业表现得更为突出。与此同时，我们也观察到了许多优秀的企业，尤其是互联网公司、高科技公司，在提高组织灵活性和敏捷度都有不同的创新实践。本文在详细分析这两类组织顽疾的基础上，结合我们服务客户的实战经验，提出了相对应的转型策略和具体工具。

第一类我们称之为官僚的中层（Hierarchical mid-management）

这类组织常见于大中型企业，其主要特征为公司等级森严，中层体系庞大且僵化、不承担责任不做决策，成为公司寻求快速增长的严重制约。具体来说表现在两个方面：过多的上下层级和繁冗固化的流程大大降低了

企业决策的速度和管理效率；一线员工没有得到授权，事事都要层层请示汇报，等待指令行事，很难对快速变化的市场做出及时灵活的应对。

我们建议，此类组织转变的核心思路是“让听得见炮火声的人做及时决策”，从而提升中层管理者的积极性和企业整体效率。可考虑如下转变：首先，在治理结构上颠覆原来自上而下的金字塔结构，成立最小经营单元 (Value creation units)。各单元直接面对客户，提供端到端、以客户价值为导向的服务，独立经营、独立核算，彼此之间遵循内部市场化的规则合作和竞争。总部的角色由原先的发号施令和审批向服务转变，成为为经营单元提供资源和服务的共享平台。

其次，经营单元负责人对所在经营单元的业绩负责，能上能下。在原有的体系里，中层通常只对其所在部门的专业结果负责，导致公司里只有最高层如董事长或总裁对经营结果负责，往往结果失控。而经营单元是利润中心，其负责人直接对经营结果负责；其产生的方式也由原先的总部指定变为内部竞争上岗和“用业绩说话”。因此，经营单元的负责人需要有突出的资源整合能力，如打破部门边界，增加沟通和协调，并以结果为导向。

再次，激励机制与创造的价值需要相匹配，即从老板主观考核为主转变为价值创造决定奖金包，且可以考虑上不封顶。当员工薪酬取决于上一级的主观判断时，常常时有偏颇或沦为大锅饭；而在经营单元里，所得与其创造的价值直接挂钩，能在事先做预判，过程中客观透明公正，且充分

调动积极性。

最后，理念的转变指导行为的变化，需要发挥中层管理者的主人翁和创业精神，鼓励他们树立经营者意识。在传统组织内，中层往往把自己当执行者，即领导说啥我做啥、不是我部门的事我不管。他们倾向于等待和听命上级的指令，秉着“多做多错、少做少错”的想法办事。但作为经营者，他们负责决策、同时承担风险，从而要求他们对市场和环境的变化更加敏锐。

以上各个方面的转型，需要组织上下从心态到行为上做根本改变，切忌急功近利，弃本求末，半间半界。同时我们提醒，这样的转型是整体生态系统的转变，对人员的要求较高，如果尚未具备一定的能力和条件，不建议尝试。

第二类是家族企业创始人的“一言堂”问题 (Autocratic leadership)

近 30 年来，中国民营企业经历了一个井喷式发展的过程，然而因为缺乏合理的组织设计和科学的管理方法，许多家族企业盛极而衰。中国家族企业的通病表现在：创始人决定一切，董事会和决策机制形同虚设；创始人事必躬亲，但有限的时间往往成为事情推进的瓶颈，长此以往，对于下属而言，凡是决定了就是好的，失去了对决策优劣本身的讨论和判断。这种“以董事长为中心”而非“以市场/客户为中心”的状态，导致了管理层只是执行者，有抱负和有能力的“职业经理人”留不住。

我们建议，家族企业应逐步走向管理专业化，可以从建立最高权力机构如执行委员会入手，并引入合伙人机制。可以考虑选择公司最关键的 5~7 人组成执委会，民主讨论公司的重大事项。职业经理人成为执委时，就成为合伙人。合伙人拥有公司的股份（可以是虚拟的），利益绑定、共创事业、共享收益、共担风险，有益于凝聚和留住核心人才，培养未来领导者，盘活人力资本。而创始人本身也可以加入执委会，拥有同等的投票权利，可考虑赋予其执委人选的推荐权。

合伙人机制的外延可以进一步推广到公司的高层和中层，值得注意的是，信任和共识是合伙人制度的基石，因此必须建立严格的选举、审核和退出机制，确定合伙人对公司愿景文化价值观的认同，及合伙人之间的互信。另外，建立合理的议事机制有助于在合伙人议事时避免无效沟通和决策困难。

为了帮助企业成功实现上述转型，我们针对两类组织顽疾设计了一系列工具。我们将这些工具应用于帮助客户公司提高组织敏捷度的实践之中，取得了令人满意的成效。

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_46943

