



直击三大痛点，助力中国企业组织与人才转型



过去 30 年来，伴随改革红利和人口红利，一批中国企业迅速崛起，其中翘楚者甚至进入世界商业舞台中心。然而随着经济新常态的到来，供给侧改革，全球化演进速度加快，商业环境越来越复杂，中国企业如何能在这样的环境中保持竞争能力？我们结合中国领先企业的实践洞察，发现了中国企业转型求变过程中的三大痛点，并找到了对应的解决方案。

痛点一：难以实现收权与放权之间的妥善平衡

多数中国企业习惯中央集权制度，面对组织扩张和业务多元化，无法寻求收与放之间的妥善平衡。我们通过研究集团管控模式，依照总部规模，以及集团对下属业务板块事务参与的递增程度，总结出六种模型：放手控股者、财务赞助者、家庭组建者、战略指引者、职能领导者和全面管理者。

很多中国企业最擅长的模型是全面管理者，即总部直接影响业务板块运营决策，原因是中国企业往往都从单核业务开始起步，所以集团管控比较严密细化，力度也比较大。随着业务多元化，更多中国企业认识到，在某种程度上“去中心化”对精简管理流程和提高市场反应速度的重要性，于是开始向家庭组建者过渡：一方面保持总部精益，有选择性地参与板块事务，确保灵活应对新趋势；另一方面主要通过构建具有协同效应的业务投资组合、融资，以及其他为各业务板块培育协同效应的举措来实现总部价值。

在目前大趋势下，中国企业总部应收财务权和核心人事权，放业务和其他人事权。其次，权力交接须小心处理，遵循循序渐进、过程可控、反

馈及时及制度化流程的原则。

华润集团总部管理多元化业务的实践值得借鉴。华润集团应用 6S 战略管理体系、5C 价值型财务管理体系等管理手段，确保集团多元化、利润中心专业化，并以多元化控股下的专业化管理为基本框架，在组织模式上将业务类型分散的多个一级利润中心整合成 7 大战略业务单元。

在放权过程中，华润总部更多以产业发展、产品投资组合的视角管理业务单元，关注财务权（如：资本、资金和资产的统一集中管理）及核心人事权（如：战略业务单元及一级利润中心管理层的任命），并以全面的管理系统（如：战略、IT、风险和财务）予以支撑。华润总部的“放权”为业务单元更敏锐地响应市场和客户创造了条件，并将总部注意力更精准地投向“增值”领域，如人才管理、资本运营以及创新孵化等。

痛点二：难以及时响应客户并适应新市场新趋势

在中国市场，个人客户和企业客户的需求和自身特点都在发生趋势性变化。无论身处何种行业，中国企业比以往任何时候都更难以轻易取悦客户捉摸不定的需求。另一方面，在供给侧改革和“互联网+”热潮下，组织对客户需求的响应效率和质量将成为业务发展的关键成功因素。然而，许多传统企业难以应对新市场新趋势，主要原因包括：纵向层级过多、决策链条冗长，并可能出现冗员（特别是无效的“管理”岗位）；横向则无法有效建设跨部门团队、整合内部资源、通过协作为客户快速高效地提供产品和服务。

缩短决策链条并打通部门墙，可以借助“精益组织”及“模块化”实现。而组织“塑身”之后，将有更多“决策者”而非“分析师”，各级员工的决策承担意识和能力也将加强。

在精益组织的案例中，其中一个事实关键点是清晰设计“层级×幅度”的优化骨架，并层层推进实施。具体可以通过合并团队，扩大管理者的管理幅度，实施扁平化管理，消除不必要的管理层级等方式完成。

另一个关键点是在骨架之外，借助“智能简化”（Smart Simplicity）的方法论接连组织的神经系统，在确保在新的能力、问责和权力三要素体系完备的情况下重塑组织文化，确保精益组织架构的顺利实施。对企业变革的传统理念认为，要改变人们的行为方式，首先要改变他们的观念、感受和价值观，从而刺激员工行为变化，最后借助优化大环境（如领导力、人员和发展以及组织和流程设计）予以支持。而BCG的“智能简化”则将改变大环境作为变革驱动点，促使员工自然而然地表现出组织所鼓励的行为，并使观念、感情和价值观顺势扭转。

除了“精益组织”外，我们认为，摒弃双线汇报、以模块作为管理中心的“模块化”工作团队有助于打通部门墙，实现组织内部的跨界协作，是以客户为中心的组织转型有效手段。“模块化”并非是典型的矩阵式组织，其分队中的纵向“产品负责人”侧重于制定开发更好产品的目标（即：接下来开发什么），而横向“分部领导人”则侧重于技术卓越性（即：如何更好地进行开发）。

痛点三：难以实现人才的“新旧交替”

传统人才由于长期从事同一个行业，在思维、视野方面形成局限，致使他们对转型机会不敏感，对转型战略认识不足；同时他们可能自恃于过往成功经验，欠缺转型的激情与动力；第三，他们所拥有的核心素质、专业技能可能与组织未来转型的方向不匹配（如国际化、数字化等）。因此，传统人才在企业转型中存在“看不见”“转不动”和“够不着”三大局限。

外部新兴人才则正好相反，作为曾经的“局外人”，他们在转型中拥有能够帮助组织客观审视、规划的“新视角”；能够成为推动转型发生的“新动力”；最重要的是，他们具备组织转型的“内行”技能与经验积淀。

因此，组织迫切需要“新旧交替”——提升传统人才的能力、规避局限性，并吸收和彰显新兴人才的优势，从而通过人才管理建设组织的战略性转型能力。

对此，我们建议中国企业通过引流 - 赋能 - 传承，建设组织战略性转型能力。首先重塑“雇主价值主张”，建立和目标人才的持续互动关系，

吸引和留住人才，并持续赋能企业，实现组织的数字化转型。

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_32158

