



思捷达咨询
Siget Consulting

组织及人力资源管理文集
• 第一期 •

目 录

以组织成长推动企业业务成长.....	1
建立高绩效组织的七个步骤.....	3
工作幸福指数调查与激励模式丰富化.....	5
中高层管理人员的素质模型.....	7
人力资本管理的“落脚点”究竟在哪里？.....	11
浅谈天时地利人和.....	13
集团管控模式与业务经营单位的业绩管理.....	15
血性的人才需要血性的机制培养.....	18
如何建立流程型组织.....	19
M型控股公司组织结构的设计.....	22
以系统的观点看待组织.....	25

很多企业发展到一定规模后，业务成长的速度明显放缓，或者停滞不前、滑坡。根据思捷达的咨询实践和研究，发现行业增长变慢、竞争越来越激烈等外部环境因素固然是造成业务发展受阻的重要原因，但根本的原因是企业的组织成长不足，导致组织成长滞后于业务成长，支撑业务发展的组织能力不足。



以组织成长推动企业业务成长

思捷达总经理、资深顾问
胡红卫

有一家科技型企业近年来立足产品多元化发展，但是新产品要么中途夭折，要么上市后竞争乏力，企业还是在靠原来的核心产品维持着，而该产品又受到竞争对手强力的冲击。老总十分困惑：过去自己带领十几个人就把产品做成功了，现在研发人员就有四十多个，为何就不能把一个产品真正做大。我们经过初步调研后对他说，别看你们现在研发人员这么多，但没有人真正对产品的市场成功负责，只有老板你才真正关心产品的成败，市场部只是在做市场推广和销售支持的工作，而不是在做真正的市场（Marketing）工作，如市场细分、客户需求的收集、整理等，产品开发的各个环节充斥着推诿和扯皮……你们现在对客户需求把握、产品创新等组织能力可能还不如你们创业时候的几个人，这就是组织成长滞后的问题，也是新产品不能成功的根本原因。

组织成长滞后不仅表现在人员规模上，更重要的是表现在组织化水平低下，如组织缺乏凝聚力、没有活力、员工积极性不高、执行力不强、协作困难等等。有些企业在公司快速发展时，偏重于业务，而忽略了内部管理和组织建设，而更多的公司尽管意识到组织发展的重要性，但苦于找不到合适的思路和方法。那么组织发展究竟应该如何做，根据思捷达将近6年的咨询经验，我们认为应该从四个方面着手：

一、领导层面

领导是组织的脑袋。很多企业领导人往往认为企业管理落后、组织不力是由于各级管理者水平不够，或者缺乏一套有效的管理体系，殊不知组织不力的原因首先在于领导者，而不在于员工。所以，组织成长的首要问题是如何突破老板成长的瓶颈。领导者不应该只一味要求员工改变，而应该从自己做起，进行自我反省，提升自身的境界、素质和领导力，实现自我超越。

二、结构层面

结构相当于组织的骨骼系统。从结构力学的观点看，结构产生力量，组织结构也是如此。有效的组织结构是根据战略和业务模式的要求，通过合理的分工协作机制，支撑组织能力的形成，从而适应外部环境的要求。

三、流程层面

流程可以看作是组织的神经网络系统，是组织能力的具体体现。我们发现大多数企业实施的流程，只不过是“部门墙”割裂成一段段的“切片流程”，并没有对企业的运行效率带来多大的提升。流程设计、优化或重组需要真正从客户的角度来

思考问题，面向客户把各部门的活动整合起来，实现跨部门的高效协同和运作。

四、员工层面

员工是组织的细胞，员工的能力、动机和行为直接影响到业务活动执行的效率和质量。从组织的角度来看，人力资源管理不仅要通过选、育、用、留等环节实现在合适的岗位用好合适的人的目标，同时要营造良好的组织文化和氛围，从根本上激发员工的动机，影响员工的行为，推动业务活动的高效执行。

当企业出现组织管理问题时，很多企业领导自然而然地把目光集中在人力资源管理工作上，随后就会引入人力资源项目来解决组织发展中的问题。然而，事实证明单纯的人力资源项目实施的效果大部分不尽如人意，一套漂亮的孤立的选、育、用、留制度和模板不可能有效解决企业组织发展中的问题。我们认为，整合以上四个组织层面的综合解决方案才是真正有效的解决之道。

哲理故事

南宋嘉熙年间，江西一带山民叛乱，身为吉州万安县令的黄炳，调集了大批人马，严加守备。一天黎明前，探报来说，叛军即将杀到。黄炳立即派巡尉率兵迎敌。巡尉问道：“士兵还没吃饭怎么打仗？”黄炳却胸有成竹地说：“你们尽管出发，早饭随后送到。”黄炳并没有开“空头支票”，他立刻带上一些差役，抬着竹箩木桶，沿着街市挨家挨户叫道：“知县老爷买饭来啦！”当时城内居民都在做早饭，听说知县亲自带人来买饭，便赶紧将刚烧好的饭端出来。黄炳命手下付足饭钱，将热气腾腾的米饭装进木桶就走。这样，士兵们既吃饱了肚子，又不敢误进军，打了一个大胜仗。这个县令黄炳，没有亲自捋袖做饭，也没有兴师动众劳民伤财，他只是借别人的手，烧自己的饭。县令买饭之举，算不上高明，看来平淡无奇，甚至有些荒唐，但却取得了很好的效果。”

小提示

一个优秀的管理人员，不在于你多么会做具体的事务，因为一个人的力量毕竟是有限的，只有发动集体的力量才能战无不胜，攻无不克。管理人士尤其要注重加强培养自己驾驭人才的能力，知人善任，了解什么时候什么力量是自己可以利用以助自己取得成功的。

建立高绩效组织的七个步骤

思捷达资深顾问 豆世红

及时发现并有效创造客户价值是高绩效组织的重要特征。现在客户的需求与对价值的认知都在迅速改变当中，企业如果想在这样的环境中取得成功，就必须找到客户的真正需求，并把它整合到组织体系中。

首先，企业必须持续不断地监督、了解客户对理想价值的看法；其次，企业必须明确相应的组织能力，以便提供该价值；再次，企业必须整合组织资源，调整组织模式，确保组织能力的提升。（见图1）

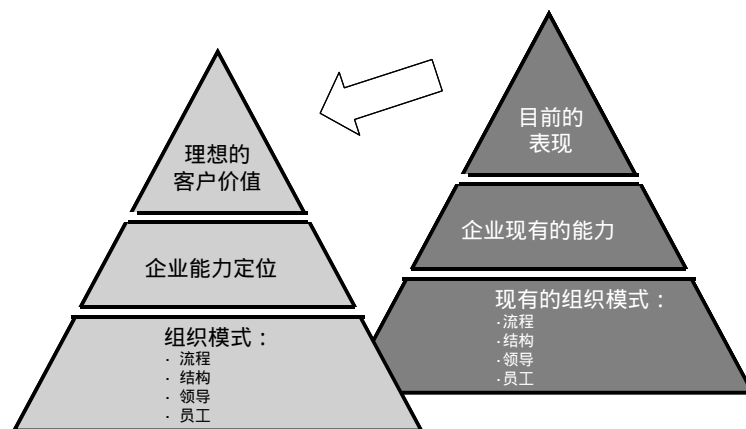


图1：组织动态模型

长久以来垂直型组织结构造成了部门各自为政的现象，使得客户的需求很难进入公司内部，或者由于管理制度、衡量标准等原因造成各部门难以很好地合作并为客户创造价值。企业必须打破外部边界、部门边界、层级边界、制度边界，才能真正建立合作型高绩效组织，实现客户价值，提升组织绩效

建立高绩效组织的步骤如下：

1、目标设立--为客户创造价值是组织建设的目标。

要确保企业不辜负客户的期望，企业应该找到目标客户，了解他们对服务与价值的期望。然后，企业便可以通过发展策略、取得差异化的能力和相应的组织建设，提供客户理想的价值。

2、能力定位--进行组织能力定位，整合资源以服务于客户。

组织能力可以使公司占据有利的市场位置，使其不受竞争对手的威胁。具体来讲，组织能力主要表现在质量、速度、可靠性、柔性、成本等方面。市场的激烈竞争要求企业必须进行市场细分并定位自己的企业，必须对市场中可以被客户有效服务的、最具吸引力的那部分客户进行识别，而不是在向所有可能的客户提供服务方面进行竞争。

3、模式设计--调整公司业务范围，建立战略控制点。

为确保组织能力的实现，企业有必要重新审视自己的业务范围和实现方式，适当调整企业的资源、网络和体系等，强化获得竞争优势的战略控制点，并建立相应的组织模式来保证组织获得相应的能力。

4、结构调整--穿越公司外部边界，与客户和供应商建立伙伴关系。

现在的市场竞争是价值链之间的竞争。企业必须建立扁平化、市场导向的组织，保持简洁、迅速、高效，让有能力的人上前线，奖励体系向一线员工倾斜，并且从整体的角度促进价值链的合作和信息交流。

5、流程优化--穿越公司部门边界，保持业务流程至上。

传统的统舱型组织结构形成了不同部门间的墙壁，致使部门合作困难、工作周期拉长、组织整体目标被后置等，企业必须建立跨部门的核心流程，围绕核心流程定位工作，通过目标团队处理流程，为流程提供支持性共享服务平台。

6、领导力发展--穿越公司等级边界，建立分布式领导团队。

等级边界是地位、职务、权力的天花板和地板，过多的审批延迟了对客户请求的反应和创新，对市场不能做出迅速响应。企业向一线下放权力的同时，必须建立行动原则和决策程序，形成一支分布式的管理团队。

7、员工激励--穿越公司制度边界，营造高绩效员工文化。

新的组织方式和管理方式需要相应激励制度体系的匹配，并通过整合各种制度聚焦流程文化，通过共享信息、培养能力和报酬系统等，促进高绩效员工文化的形成。

在 20 世纪很长一段时间里，有四个关键的因素影响了组织的成功：规模、清晰的角色、专业化、控制。然而，微处理器、高速信息公路的出现，从根本上改变了成功的基础，速度、灵活性、创新等成为新的成功因素，对旧的成功因素的绝对专注已变成了一种障碍。

哲理故事

有三个人要被关进监狱三年，监狱长给他们三个一人一个要求。美国人爱抽雪茄，要了三箱雪茄。法国人最浪漫，要一个美丽的女子相伴。而犹太人说，他要一部与外界沟通的电话。三年过后，第一个冲出来的是美国人，嘴里鼻孔里塞满了雪茄，大喊道：“给我火，给我火！”原来他忘了要火了。接着出来的是法国人。只见他手里抱着一个小孩，美丽女子手里牵着一个小孩，肚子里还怀着第三个。最后出来的是犹太人，他紧紧握住监狱长的手说：“这三年来我每天与外界联系，我的生意不但没有停顿，反而增长了200%，为了表示感谢，我送你一辆劳施莱斯！”

小提示

什么样的选择决定什么样的生活。今天的生活是由三年前我们的选择决定的，而今天我们的抉择将决定我们三年后的生活。我们要选择接触最新的信息，了解最新的趋势，从而更好的创造自己的将来。



一直致力于“幸福学”研究的芝加哥大学教授、中欧国际工商学院行为科学研究中心主任奚恺元教授认为管理的终极目标应是工作幸福的最大化，为此他主持了一次关于中国“工作幸福指数”的调查，此次调查的目的，是为了让职场人士全面了解自己的工作状态，同时也为了帮助企业从整体上把握员工的工作状况。

此次调查的“工作幸福指数”的最高值为5，最低值为0。根据统计分析，此次调查得出的总体“工作幸福指数”为2.57，处于中等偏下状态，显示在职人士的工作幸福感并不是很强。有近三成的被调查者的工作幸福感偏低；从具体原因来看，有1/3的在职人士认为他们的工作量不合理；40%的被调查者对工作环境和工作关系不满意；有近50%的被调查者对自己在单位的发展前途缺乏信心；将近40%的被调查者表示并不喜欢自己的工作；超过50%的被调查者对自己的薪酬不满；60%多的被调查者认为自己所在的单位管理制度与流程不合理；还有超过50%的被调查者表示对自己的直接上级不满。尽管这次调查涉及IT、医疗、房地产、物流、金融等多个行业，分别在不同城市进行，但由于我国幅员辽阔，体制差异大，调查结果只能是从总体上反映员工的一些情况，笔者认为其意义主要是给我们的激励模式创新带来一些启发。

哈佛大学教授威廉·詹姆斯通过调研发现，按时计酬的职工一般仅发挥20%-30%的能力，即可保住职业而不被解雇。如果受到充分激励，则职工的能力可以发挥80%-90%。员工是否快乐是衡量企业激励水平的一个重要标志。盛大网络总裁唐骏的一番话代表了许多CEO的想法：“我一直很关心员工是否快乐，是否热爱自己的工作和公司。据我调查，有很多的人不喜欢自己的工作，在想着离开公司。如果发生这种事情，公司就应该反省自己的人力资源管理模式。公司的HR也要好好思考一下，员工到底想要什么？”

唐骏关于员工想要什么的问题道出了激励的真谛。激励就是通过满足人们的各种需要，有效地运用启迪和引导来激发人的动机，挖掘人的潜能，调动人的积极性和创造性，使其充满激情和活力，朝着所期望的目标前进的一种目的性非常明确的管理活动。员工是企业的宝贵资源，这被越来越多的企业所认同，但太多的企业总是从企业的角度，从老板的感觉去考虑怎样进行激励，总是跳不出物质激励的圈子，以为给你一些胡萝卜肯定就是你喜欢的，这种一厢情愿的事总是费了劲、花了钱也不讨好，让很多企业很无奈。其实从“以人为本”这个管理理念出发，问题的解决关键在于：一是从员工的需求角度来分析激励模式的设计，认真了解不同个体的员工的不同需求，尊重员工的意愿，倾听员工的呼声，二是实现激励模式丰富化，使激励的菜单丰富多彩，适应企业持续发展、员工不断进步的动态激励机制要求。

员工的需求是多种多样的，激励模式的设计怎样达到事半功倍的效果呢？我们可以借鉴近代最伟大的激励理论之一的马斯洛层次需求理论，将林林总总的需求归纳到“生理的需求”、“安全的需求”、“情感的需求”、“尊重的需求”和“自我实现的需求”这五大类来分析各层次的不同需求的共同点，设计不同的激励模式。在目前社会发展阶段，增加金钱

财富仍是提高人们幸福、快乐水平的一种不可或缺的手段，所以薪酬福利仍然是需要重点关注的激励模式，是任何企业都不能忽视的。但我们一定要清楚地看到这种物质激励的模式不能是唯一的手段，激励的深度和持久度更多地依赖于精神层面的激励，换句话说来说就是人们是否活得有劲、开心幸福，很大程度上取决于很多与金钱无关的因素，需要有意识地去选择可以让员工获取更多精神享受的模式进行激励，以提升员工的工作幸福感，营造良好的文化氛围。以下的一些的激励模式可以供我们参考和采用：

需求层次	常用的激励模式
物质的需求	薪酬及福利激励：通过工资、奖金等金钱手段来满足员工的基本需求，以激励员工工作积极性，采用福利方式提供补充。
	股权激励：使员工与公司的利益相融，员工也从公司的发展中分享到经济利益。
安全的需求	职业生涯能力激励（培训激励）：为员工设计出符合自己个性发展的职业成长通路，并通过培训提升素质，培养终生就业能力，增强职场信心。
	工作环境激励：通过不断为员工创造舒适、安全的工作环境，满足员工安全的需求。
情感的需求	关爱激励：通过情感上的关心、尊重、信任等手段来满足员工这种精神的上需求，有家庭般的归属感，从而激发员工的工作热情，达到激励的效果。
	信任激励：管理人员与员工之间，上下级之间的相互信任是一种强大的精神力量，有助于企业人与人之间的和谐共振，有助于团队精神和凝聚力的形成。
	宽容激励：管理者以宽容大度的胸怀来对待犯了错误或遭受挫折的员工，鼓励他们战胜挫折和失败，增加管理者个人的人格魅力和企业的向心力。
尊重的需求	授权激励：赋予员工与岗位相对等的权力和责任，即是尊重个体的人生价值。
	管理参与激励：创造并提供一切机会让员工参与管理是调动他们积极性的有效手段，形成员工对企业的归属感、认同感。
自我实现的需求	选拔晋升激励：营造一种公平竞争、相互促进的氛围，引导员工之间的良性竞争。
	工作多元化激励：通过内部轮岗、合理流动，让员工最大限度地将自己的潜能发挥出来，在工作中充分表现自己的才能并得到心理上的满足。
	期望激励：期望是员工努力的方向，可以引导员工发现自身的潜力，为员工提供了更多的成功机会。
	使命感激励：使工作本身变成更具有内在意义和更高的挑战，给员工一种自我实现感，使员工保持坚强的意志和持续高涨的工作激情。

NEXT

中高层管理人员的素质模型

- 空降兵招聘的方法与艺术

思捷达资深顾问 陈洪浪

要想有效地提高空降兵招聘的成功率，我们除了执行规范的招聘流程，避免出现高管招聘常见的错误外，还有一个重要的前提就是要知道高层管理人员通常的素质模型是什么样的，也就是说，我们要知道一个合格的高层通常应该具备哪些素质要求。

一、素质的基本概念

素质又叫胜任特征，是指能将某一工作中成就卓越与成就一般的人区别开来的深层特征。美国著名心理学家麦克利兰于 1973 年提出了一个著名的素质的冰山模型（如图 1-1），对素质的概念作了非常形象和深刻的解释。

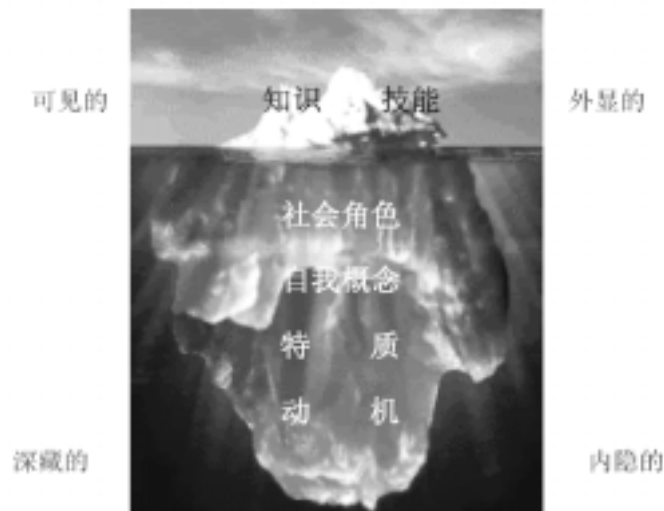


图 1-1 冰山模型

上图中，我们可以看到，麦克利兰把人的素质模型形象地描绘成一座冰山，冰山水下的部分是我们所指的潜在的特征，从上到下的深度不同表示被挖掘与感知的难易程度不同，向下越深越不容易被挖掘与感知。冰山水上的部分是表象部分，即人的知识与技能，容易被感知。这样，人的素质就从上到下分为 6 个层面：

- ◆ 知识，指个人在某一特定领域拥有的事实型与经验型信息；
- ◆ 技能，指结构化地运用知识完成某项具体工作的能力；
- ◆ 社会角色，指一个人基于态度和价值观的行为方式与风格；
- ◆ 自我概念，指一个人的态度、价值观和自我印象；
- ◆ 特质（性格），指个性身体特征对环境和各种信息所表现出来的持续反应；
- ◆ 动机，指一个人对某种事物持续渴望进而付诸行动的内驱力。

二、素质分类

心理学家们经过大量的研究，得出了权威的公认的素质词典，在这个词典中，心理学家们把人的素质分为 6 大类，20 个具体要素，每个要素又分为很多级别。这 20 个素质要素，对人类的知识、技能、社会角色、自我概念、性格、动机作了全面的概括，形成了企业任职者的完整的素质模型。

1. 成就与行动族，具体包括 4 个素质要素：成就动机、主动性、对品质和次序以及精确的重视、信息收集意识和能力。
2. 帮助与服务族，具体包括 2 个要素：人际理解能力、客户服务导向。
3. 冲击与影响族，具体包括 3 个要素：影响力、关系建立能力、组织认知能力。
4. 管理族，具体包括 4 个要素：培养他人意识与能力、团队合作精神、团队领导能力、命令和果断性。
5. 认知族，具体包括 3 个要素：分析式思考能力、概念式思考能力、技术、职业、管理专业知识
6. 个人效能族，具体包括 4 个要素：自我控制、自信、弹性、组织承诺。

三、 中高层的素质模型

管理类工作是素质模型专家们所研究的最大的工作类别，由于管理类工作十分普遍而且重要，所以在工作胜任特征研究上比其他工作类别受到了更多的关注。国外专家们通过大量的统计分析和深入研究得出一个适用于所有管理人员的通用的素质模型。他们发现，一个合格的管理人员必须具备下列 11 项素质，否则很难成为一名合格的职业经理人。

	重要性	素质
1	6	影响力
2	6	成就导向
3	4	团队合作
4	4	分析式思考
5	4	主动性
6	3	培养他人
7	2	自信
8	2	命令、果断性
9	2	信息收集能力
10	2	团队领导
11	2	概念式思考
12	基本要求	组织认知、关系建立、专业知识

所谓影响力，是指最好的管理者会运用合理的冲击与影响力来改善公司的经营，而不是想尽办法为个人牟利。冲击与影响力的一般表现方式有：关注个人的影响力，努力建立个人信用，或让他人对自己保留特定的印象；考虑到自己的某些语言或行动会对他人产生何种影响，有时杰出的经理人也会十分关心公司的声誉，但他们更多的都比较在意个人的信誉或想留给他人的印象。

成就导向,指为自己及所管理的组织设立目标、提高工作效率和绩效的动机与愿望。由于管理者的工作常常涉及他人的绩效,因此其成就导向必须被大家所认同,包括团队和下属。

团队与合作精神或参与式的管理是管理者重要的胜任特征。

分析式思考,对于杰出的管理者来说注重逻辑思维是一项很重要的特征,常见的指标包括:发现情况或信息的暗示或结果;用系统的方式分析情况以确定原因或结果;以务实的态度预测障碍,规划解决方案;事前思考行动过程的步骤,分析完成任务或目标的条件。

主动积极,常常表现在管理者会超出工作的基本要求,把握机遇,或为未来可能出现的问题或机会做好准备。在处理当前情况时表现为:在机会出现时立即抓住;迅速有效地处理危机;超越某人正式的权威界限;在达到目标的过程中表现出坚持不懈的毅力。

培养他人,是管理者必须具备的关键特征之一,主要表现在给下属提供建设性的反馈意见,当下属遇到困难时给予安慰和鼓励,通过各种指示、建议或其他指导方式培养下属。

在杰出管理者身上自信心出现的频率很高,主要表现为:对自己的能力和判断力普遍有信心;喜欢具有挑战性的任务;勇于直接质疑或挑战上级主管的行动;面对问题或失败勇于承担责任并采取各种方法改善绩效。

人际理解的表现方式为:了解他人的态度兴趣、需求和观点;能够解释他人的非语言行为、了解他人的情绪和感觉;指导什么可以激励他人;了解他人的长处和短处,了解他人行为的原因。

直接/果断性,杰出管理者使用这项能力的频率可能比培养他人要低,但在某些情况下却非常重要,最常见的表现为:设定极限在必要的时候说不;设定工作标准并严格执行;有时会清楚直接地质疑他人的工作绩效。

信息搜集也是管理者的一项重要特征,在一般情况下信息都是用来诊断问题或找出未来的潜在问题,信息搜集的主要方法是:系统地搜集资料;从各种来源搜集资料;亲自观察或接触实际情况。

团队领导力,主要表现在管理者为其所在团队设立绩效目标,在更宽泛的组织层面上维护所在团队的利益,为团队争取所需要的资源。

概念式思考,主要表现为:发现他人没有发现的某种联系或模式;注意到他人没有注意到的各种矛盾或差异;迅速把握问题的关键并采取行动。

以上所讲的是适用于所有管理人员的共同素质特征,作为高层管理人员除了具备上述素质以外,还有他的特殊性。高层管理者与其他管理者相比,其胜任特征模型中包含的指标较多,同时他们似乎更有能力以复杂的方式整合自己的能力。具体呈现出以下特点:

高层管理者在影响力等级上较高而且拥有某些额外的能力;就冲击与影响力而言高层管理者身上最常出现的指标是通过不容易让人察觉的策略来影响他人,并且努力建立组织的信用和声誉;

表现最突出的高层管理者具有成就导向、组织认知和关系建立等特征而且这些特征在他们身上比大多数管理人员还要强烈;

杰出的高层管理者表现信息搜集和主动积极的能力比中层管理者还要频繁,同时他们的观点与行动更具有长远眼光;

对于关心秩序、自我控制等特征没有出现在杰出高层管理者模型中,但这并不表示他们缺乏这些能力,只是他们具备这些能力被认为是理所当然的,一般的高层管理者可能更关注这两项能力。

这里所讲的管理人员素质模型是比较通用的,不可能百分之百适用于所有企业,企业在实际应用过程中,还应根据企业的文化特点和实际情况对这个模型作适当的修正,从而得出

企业自己的个性化的管理人员素质模型。

四、基于素质模型的招聘

知道了中高层人员的素质模型后，招人就有了标准，有了尺度，这样招聘的成功率就能大大提高。现在先进企业的做法一般是运用基于素质模型的行为面试法和评价中心的方法来甄选高级管理人员。

哲理故事

陈阿土是台湾的农民，从来没有出过远门。攒了半辈子的钱，终于参加一个旅游团出了国。国外的一切都是非常新鲜的，陈阿土参加的是豪华团，一个人住一个标准间。早晨，服务生敲门送早餐时大声说道：“Good morning!”在自己的家乡，一般陌生人见面都会问：“您贵姓？”于是陈阿土大声叫道：“我叫陈阿土！”如是这般，连着三天，终于他忍不住去问导游，“Good morning sir!”是什么意思，导游告诉了他，天啊！！真是丢脸死了。陈阿土反复练习“Good morning sir!”，以便能体面地应对服务生。一天早晨，服务生照常敲门，陈阿土大声叫道：“Good morning sir!”与此同时，服务生叫道：“我是陈阿土！”

小提示



人与人交往，常常是意志力与意志力的较量。不是你影响他，就是他影响你，想要成功，一定要培养自己的影响力，只有影响力大的人才可以成为最强者。

人力资本管理的“落脚点”究竟在哪里？

思捷达高级顾问
周凌峰

随着人力资本时代的到来，诸多峰会、培训等活动推动、加深了企业管理者对人力资本的认识。许多企业管理者，包括老板、专业人士在内，都知道人力资本管理工作重要，但到底怎么重要，人力资本管理的“落脚点”在哪里，可能大家的答案各不相同。其实人力资本管理最基本、最直接的作用还在于降低成本；人力资本管理的最终的“落脚点”是以员工核心能力为基础，不断开发员工核心能力，从而提高人力资本管理的效益。

企业之间的竞争主要体现在三个方面：产品市场的竞争、资金市场的竞争和人才市场的竞争。但从深层次上来讲更是人才的竞争，能否拥有高素质的人才队伍将是今后保持企业可持续发展的关键。尤其是在需求经济的环境下，人才是企业生存发展的基础，企业必须建立有效的人力资源管理系统，才能在竞争中取得优势。

首先，高效的人力资本管理可以大大降低成本，这也是人力资本管理最基本的作用。

如果想成为一个一流的企业，就需要从多个角度考虑如何提高人力资本管理的价值和效益。很多世界级企业通过多年实践证明，人力资本管理的有效提升至少可以在以下三个方面帮助企业：第一，可以有效地降低成本；第二，能有效地提高员工满意度，进而提高服务质量；第三，可以提升人力资本管理能力，如招聘、培训，从而增加人力资本的回报。

对于人力资本管理，企业管理者常问这样两个问题：第一，从客户的角度来讲，他们想知道人力资本管理对于企业的价值到底有多大，能不能量化？第二，人力资本管理的效果要经过多长时间才能够显现出来？

如果拿不出一个数字去说服企业的话，很多时候企业会质疑为什么非要重视这块工作。坦率地讲，人力资本管理的效果确实不像财务管理那样可以量化地计算出来，并能够在短时间内给企业带来收益，特别是经济上的收益。但是通过我们为企业提供的咨询服务可以证明，至少在降低成本上，人力资本管理是有明显效果的。比如某个事情原来是十个人做的，如果能通过一个比较完善的管理制度把人员降低到五个人，不仅其直接成本会降低，同时也会间接改善企业的经营活动。

许多企业老总反映，“人是最难弄的”。他们每天都会把大量的时间花在人的管理上，比如薪酬、考核、岗位责任，处理这些问题不仅令人头疼，还耗费管理者大量的时间。如果在人力资本方面能够有效地加强管理，规范其管理的流程，时间上的效果是可以量化出来的。

再有，人员流动性大也是企业人力资本管理面临的一个问题。某机构通过过去几年对美国一些新兴的网络公司的追踪调查表明，一个关键岗位人员流失后，通常替换他的周期需要3.7个月。这个时间意味着什么？对于企业来讲，可能意味着前期的投入付之东流了，这3.7个月的市场机会也错过了，甚至你的核心人员已经把你的业务带到竞争对手那里了。这些折算到成本里将是一个巨大的损失。所以说，改善人力资本管理可以降低成本并且提高员工满意度。

完善的人力资本管理的两大目标是：第一，有效地降低管理层、员工和人力资源部员工用于人力资本管理上的时间消耗；第二，要促使人力资源部和管理层更加关注“增值活动”，

从而吸引、培养和留住优秀人才。

其次，人力资本管理最终“落脚点”是要重视员工核心能力的开发。

人力资本战略应当与公司整体战略目标一致并能反映人力资本管理当前和未来的趋势。具体表现为：增强“以员工为本”的能力，提高客户满意度；实现业绩指标与员工报酬挂钩；提升组织核心能力，使得员工更加关注企业文化和组织绩效管理。

人力资本管理到底包括哪些内容？人力资本管理覆盖的领域很广，但主要以以下三个部分为核心内容：一是岗位分析与评价，包括岗位职责和岗位评估；第二是业绩管理，这里面包括业绩目标设定、绩效辅导、绩效考核、绩效反馈和与绩效结果运用（与工资、奖金挂钩）；三是员工服务，包括基于网络的自助服务、电算化工资、考勤报表等等。

这里的薪酬通常包括基本工资、短期奖励和长期奖励。在市场经济环境下，员工工资的定位，都应该以市场价值为参照物。也就是说，企业的工资标准应该来源于市场，来源于企业的相关竞争对手。同时，工资不仅要以市场为基准，而且要逐年或每两年进行市场调查，以保证其竞争性和吸引力。短期奖励通常是以季度或年为单位，主要根据业绩来进行奖励，提高激励的及时性和效果。短期奖励可以是季度绩效工资、季度奖金、佣金、项目奖等。很多企业在奖金分配上出现不平衡、不公平的现象，比如说一线人员的奖金没有二线人员奖金高，有些人甚至没有奖金。虽然任何奖励都要与业绩挂钩，但这种单一的做法不利于调动所有员工的积极性。有时需要考虑与能力或技能挂钩，尤其是技术人员或专业人员，对其进行能力评价或任职资格认证，并根据其等级对奖励范围、幅度做相应的调整。说到长期激励，现在国内企业开始关注，尤其是国内的一些高科技企业，对中高层管理人员、技术骨干、专业人员采取长期激励方式，如期权、股权、分红权等，使之与企业同舟共济，并与股东利益保持一致。

在人力资本管理上领先的跨国公司（如 GE、AT & T 和 Colgate）尤其关注以下领域：招聘，职业开发和继任者计划，员工核心能力开发，通过沟通、绩效管理、奖励和认可把员工拧成一股绳。其中的核心能力，是决定企业员工基本工资的有效参照指标。以核心能力为本，可以将人力资本管理的所有方面和流程连接在一起，包括岗位设计、招聘和甄选、培训和管理、绩效管理、薪酬、岗位描述、继任者计划等。岗位说明围绕该岗位所需的核心能力而定，每个岗位的核心能力依据公司、职能、级别和岗位特别的要求而定。

对于员工忠诚度，过去总是讲企业如何增强员工的满意度、增强员工的认同感，这是上对下的，是企业对员工的。反过来在企业做这些工作的同时，也应该要求员工对企业有一定的忠诚度。这里面涉及到很多的技术测评，员工忠诚度通常采用科学设计的调查来评价分析，该评估方法用于考察两方面：员工忠诚的驱动因素，员工对企业的忠诚程度。有一个案例：Sears 公司长期以来关注员工忠诚度，并且发现员工忠诚度每提高 5%，客户满意度能够提高 1.3%，进而企业的销售额能够增长 0.5%，这三者之间是有相关关系并且是互动的。

有一个案例很有意思，一家公司总结出培养高级管理者的有效方法：公司每年举办高级主管的培训班，每期 9 人，先进行一对一的辅导，集中培训 5 天后进行 90 天的挂职锻炼，即把某个人派到某个岗位上去，手中没有任何资源，让他去实现自己的想法。90 天以后，进行 3 天的总结和进一步的培训，来考察这个人作为一个高级管理者的能力、潜质以及不足，再相应地提供针对性辅导和培训。这样的结果就是，86% 的公司高层管理人员都由受训者来填补了。各个企业用人的哲学不同，有的倾向于培养自己的干部，一点一点向上提拔；有些喜欢使用空降部队。不管哪种方法，最终只要能使企业的利益最大化，就是适合这个企业的政策。

另外，借助现代管理手段，能够帮助企业有效提高人力资本管理价值。在未来，人力资本管理也将需要通过类似 ERP 的软件系统去提高管理质量、降低管理风险。共享服务也可以有效地降低企业人力资本管理的成本。

浅谈天时地利人和

思捷达高级顾问 吴广辉

我们常常听到人们借用中国传统文化的“天时、地利、人和”之说来总结企业成功的因素，那么天时、地利、人和这三个因素是怎样相互作用，并决定了一个组织的成败的呢？结合历史故事和我们从事企业管理咨询的所见所闻，我们对“天时、地利、人和”之说试作如下粗浅分析。

“天时、地利、人和”之说因为古典小说《三国演义》而广为人知，书中提到，曹操得天时、孙权得地利、刘备得人和，所以形成了魏蜀吴三分天下的局面。似乎给人一种印象，天时、地利、人和三者得其一就能成功。又有俗话说：“天时不如地利、地利不如人和”，似乎天时、地利、人和三者之中，人和是最重要的，刘备虽然实力最弱，但是因为有了人和，就能够三分天下有其一。但是实际上，稍作分析即可看出，魏、蜀、吴三方都是兼具“天时、地利、人和”，只不过各有不同侧重。

曹操不仅得天时，同样也有地利、人和。曹操的地利表现在他占据的是当时经济发达、人口众多、交通方便的北方地区；同时，曹操手下的一大批谋士和将领对他衷心耿耿，各尽其才。这些因素决定了魏国在三足鼎立的战略格局中处于最强的优势地位。曹操的这种战略优势，虽经赤壁之败也没有动摇，就是因为天时、地利、人和这三个关键要素的实力对比状况没有改变。

刘备与孙权也并非不得天时。乱世出英雄，如果不是在镇压黄巾起义和讨伐董卓的过程中建立了自己的军队和名望，就不可能形成独霸一方的势力。只不过他们得天时比曹操稍晚了一些，在战略发展时机上始终处于劣势地位，不得不依靠地利、人和与曹操相抗衡。在“地利”方面，刘备与孙权一样，占有军事防守上的地利，而不是像曹操那样占有经济上的地利；在“人和”方面，孙权在赤壁之战前没有人和，内部分裂成主战主和两派，诸葛亮为了联吴抗曹，出使东吴舌战群儒，最终促成了东吴内部团结一心。

由于魏蜀吴三国在“天时、地利、人和”方面各具特色的综合实力，形成了三足鼎立的竞争局面。然而到了三国后期，吴蜀两国最终还是失败了，失败的主要原因就是失去了“人和”。

从这个历史故事中吸取经验教训，在现代企业管理中予以借鉴，我们可以归纳总结出如下观点：


1、“天时、地利”是企业创业时期取得成功的关键因素。成功的创业者，都是擅长把握机遇和利用环境的具有强烈进取心的冒险家、实干家。以“三国演义”初期的形势为例，东汉末年天下大乱，较早地得到“天时地利”的各路诸侯不仅有曹操、还有袁绍、袁术、刘表等等，但是除了曹操之外，其他人都不具备强烈的进取心和冒险精神，所以都相继灭亡了。

2、“人和”是企业成长后期取得成功的必要因素，没有“人和”就无法实现持续发展。在市场竞争的环境下，“天时、地利”往往不能被一家企业所独享，“人和”则成为保持竞争力的关键因素。

我们看到，在我们公司的管理咨询客户中，有很多民营企业都是得“天时地利”，成功地完成了创业阶段的原始积累，但是在“人和”方面，都面临着很多问题，使企业在成长阶段遇到了发展的瓶颈，主要表现在人力资源管理方面，组织与人才建设落后于企业的业务发展需求，阻碍了企业进一步发展。

人力资源管理与企业业务发展之间的相互影响关系可以用政治经济学中关于生产力与生产关系的理论来予以描述。企业发展业务的能力反映了生产力，人力资源管理反映了生产关系。生产力是基础，生产关系是上层建筑，有什么样的生产力就要求有什么样的生产关系与之相适应；生产关系对生产力具有反作用，当生产关系适应生产力的发展时，就会对生产力的发展起到促进作用，反之则会阻碍生产力的发展。生产关系主要包括人们的分工协作关系和权利分配关系，在企业管理中主要表现为组织结构与流程、授权与控制、薪酬与激励等等。因此，“人和”实际上就是要求生产关系和谐，需要通过改善企业的人力资源管理来实现。

人力资源管理要不断地适应企业业务发展的需要，才能对业务发展起到促进作用。因此，每当企业发展到一定的阶段，就需要通过人力资源管理的变革来促使生产关系与生产力相适应，从而推动企业进一步发展。



☆ 哲理故事

两只刺猬因为寒冷而走到了一起。但是离得太近，双方都有刺而难以承受；可离得远，又寒冷难耐。几经折腾，两者终于找到了最合适的距离，既能互相获得温暖，又不至于被扎得吃不消。

小提示

领导和下属的关系就像这两只刺猬：离得近些，可以保持相互的尊重和支持；保持适度的距离，这样领导在处理问题时才不会丧失原则。



集团管控模式与业务经营单位的业绩管理

思捷达高级顾问 林启宏

真实案例引发的思考

我最近接触到一名国内知名大型企业集团的下属业务经营事业部的领导。他们正在头痛如何完成集团下达给他们的财务指标。他们这样形容集团给他们下达的指标：鞭打快牛，销售指标年年涨。好不容易完成去年的销售任务，今年指标又翻番。压了一年的担子没有来得及松一下，疲惫的眼睛还没有来得及眨一下，新指标又要压得脖子痛。他们感到很苦恼的是，永远不知道集团希望他们到达什么地方，达成什么程度，只感觉到前景遥不可及与迷茫，因而没有奋斗的方向、热情和动力。

这里表面是业绩指标下达与绩效管理的问题，实际上骨子里还有集团战略定位与管理模式的问题。集团总部对于下属业务经营单位下达的考核指标反映集团本身的定位和战略构想以及集团总部的管控模式。同理，如果要合理地设计业务经营单位的考核指标，必须要考虑集团总部的管控模式和战略构想。

集团总体战略模糊与清晰

首先，集团管理模式与集团战略密切相关。

有些中国大型企业集团一味追求规模，利用自身的品牌优势，进入各种相关领域，积极进行多元化，在每一个领域内追求销售收入和利润最大化，并且追求高增长率。这是一种品牌榨取的战略模式，如果不是来源于股东的巨大压力，就是来自于集团领导过分的自信和积极的盲目。

这本身是一种模糊的战略，也可能是对 GE 模式的片面理解。GE 的确是一家多元化的科技、媒体和金融服务公司。GE 的产品和服务范围广阔，从飞机发动机、发电设备、水处理和安防技术，到医疗成像、商务和消费者融资、媒体以及高新材料。但是值得注意的是 GE 自我定位是致力于解决世界上最棘手的一些问题，宣称致力于在其经营的每个业务领域取得全球领先地位。GE 的战略不是具体业务战略，而是总体的领先战略。这一战略超越了具体的业务选择，而是在所选择的业务领域获得领先，而这种领先包括四个方面：技术、服务、以客户为中心、全球化。

战略清晰的企业集团将追求组织关键能力领先建设（包括技术领先、服务领先、供应链领先、人才领先等等）和集团整体文化建设。比如 GE 这样描述自己的战略举措：

致力于引领“新一代”的技术。我们通过开发全球技术能力，加快新产品成长和投资全球研发来推动每个业务集团立足于技术领先的未来的增长。

以客户为中心确保我们所作的一切都围绕着为客户提供价值。这意味着建立一种合作伙伴关系——结合我们在财务、服务和技术行业的专业技术，在保证质量的同时实现客户盈利能力的最大化。

全球化方针不仅限于面向全球市场销售产品和服务已获得增长。它也意味着全球化公司内部的包括原材料、部件和成品采购的每一个活动。此外，全球化更意味在全世界的范围内发现并吸引无止境的人力资本库——最优秀的人才加盟公司。

在这样清晰的集团战略指引下，业务经营单位的考核指标一目了然。而国内的一些大型企业集团则比较忽视组织关键能力的建设。更糟的是，这些业务经营单位为了努力实现集团下达的财务指标，牺牲了本应该投入到关键组织能力建设和的时间和资源。这样的战略与考核模式是可怕的。

集团总部管控模式

随着中国经济的不断蓬勃发展,经济总量不断增大,国内大型企业集团不断增加。有些集团不断成长,走向国际;有些集团产权纠纷不断,业务蹒跚;有些集团人事纠葛不断,面和心不和;有些集团缺乏约束力,业务经营单位分崩离析……更有甚者,整个集团土崩瓦解,成为一场喟叹。

集团管理模式成为这些多元投资与多元业务管理的集团的管理难题:如何有效地管理下属的业务经营单位?如何引导他们有效快速健康地成长?如何进行严格地控制和约束……

首先,作为企业集团的核心管理功能主要有:战略和规划、企业经营和运作监控、投资管理(兼并和收购)、人力资源管理、财务/收益/资产管理、技术开发、企业文化建设等等。

在这样的基础之上,集团管控模式主要有三种模式:财务控制、战略控制、经营控制。

第一种模式:财务控制。集团总部主要关注:财务/资产、集团规划、监控/投资管理、收购、兼并等等。这样集团总部基本相当于投资管理公司或者风险投资公司,这样的集团并不一定关注于下属业务单位的长远发展,可能只在乎业务前景的可升值性。他们对于业务经营单位的主要控制是财务指标,保证具体业务的资产回报率及相关财务指标。这种集团控制关注于资产经营,而不是日常经营管理事务。

第二种模式:战略控制模式。集团总部主要关注:战略控制、财务/资产、集团规划/SBU战略、监控/投资管理、收购、兼并、人才培养、审计、集团营销、现金管理等等。这样集团将整个集团作为一个整体,以整个集团的总体优势抵御经营风险,赢得竞争优势。正如一位老总所言:“大不是为了面子,是为了生存。”这样的集团总部主要关注在战略资源配置和经营者队伍,主要关注于包括财务指标的战略协同指标和经营班子素质等等指标。

第三种模式:运营控制模式。集团总部主要关注:财务/资产、集团规划/SBU战略、监控/投资管理、收购、兼并、公关、人才培养、法律、审计、集团营销、R&D、采购/物流、销售网络、人事管理。显而易见,这样集团更加具体的深入到业务的具体运营过程中。这样的集团总部将更加集权,对于业务经营单位的控制更加严格,设计的考核指标将更加深入业务运营层面。

三种不同的集团总部管控模式就会导致不同的考核方式与考核指标。作为集团本身,应该明确自身的发展战略,以及根据这种战略和集团发展阶段的管理定位,为下级事业单位设定考核指标。

平衡记分卡与成功驱动要素

在我国的企业集团当中,这三种集团总部模式都存在,但是相关的考核设计并不一定都很成功。很多集团并不明白自己的管控定位,往往财务指标一大堆,各种预算和管理报告基本反映了公司的状况——全面、明确、详细,但是只是大量数据的堆积。数据太多,没有重点,经常使用不准确的计量指标,导致员工行为因循守旧,经常进行无效劳动。有些集团使用细致严格的财务核算体系,可以做到良好的资产管理和财务管控,但是并没有真正明确意义的绩效管理,而只是滞后的绩效反映。

平衡记分卡关注的不仅仅是业务经营单位的业绩结果,而更加关注业务经营单位的成功驱动要素。以往的会计指标根本没有反映那些真正影响市场份额和利润增长的因素——比如客户服务创新、研究开发效率、员工培训等等。而往往是这些内部的流程和技能、态度决定了销售额、利润、增长率等等人人重视的财务指标。

而且,对于集团下属的业务经营单位的业绩管理设计不能停留在高层方案上,不能把评价方案强加给管理层,必须教导下属适应新的评价指标。

引导人们选择正确的指标——通常能够使公司焕发活力的评价指标,对实现股东价值,以及在战略实施过程中都有巨大的作用。需要将组织各个层面的价值动因与评价指标相联

系，尤其在生产第一线。

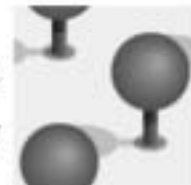
设计一套新的评价系统，如同下棋一样：要考虑终局结果，公司最好一次成功。

哲理故事

有七个人曾经住在一起，每天分一大桶粥。要命的是，粥每天都是不够的。一开始，他们抓阄决定谁分粥，每天轮一个。于是乎每周下来，他们只有一天是饱的，就是自己分粥的那一天。后来他们开始推选出一个道德高尚的人出来分粥。强权就会产生腐败，大家开始挖空心思去讨好他，贿赂他，搞得整个小团体乌烟瘴气。然后大家开始组成三人的分粥委员会及四人的评选委员会，但他们常常互相攻击，扯皮下来，粥吃到嘴里全是凉的。最后想出来一个方法：轮流分粥，但分粥的人要等其它人都挑完后拿剩下的最后一碗。为了不让自己吃到最少的，每人都尽量分得平均，就算不平，也只能认了。大家快快乐乐，和和气气，日子越过越好。

小提示

不同的分配制度，就会有不同的风气。一个单位如果有不好的工作习气，一定是机制问题，一定是没有完全公平公正公开，没有严格的奖罚罚懒。如何制订这样一个制度，是每个领导需要考虑的问题。



血性的人才需要血性的机制培养

思捷达咨询顾问 郝国梁

在一家公司咨询时，老板感叹“公司缺乏血性的人才”，视公司的事为自己的事业的领军人物”，又多次在会上表示“重用人才”的决心。但由于人才不具备血性，只愿过舒服的过日子而不愿去拼搏。初一听，我也为人才真的没有血性，甚至觉得一个人如果没有事业心和上进心，便是一个废才。但通过查阅其现行的激励制度，发现全年都是固定工资，到年底有几个月的年终奖。在访谈中了解到更有过激的操作方法是：今年年初给你加了薪，到年底少发一些年终奖，全年综合收入与去年稍有增长。这样的激励机制如何能培养出血性的人才呢？私下又与老板所指的“人才”进行了交流，结果人才慨叹到：我卖力又能如何呢？仅仅增加一些工资，还能得到什么呢？他又给我举了华为的例子，华为人为何那么拼命地工作呢？是因为华为的员工一去就有股份，到年底有分红。甚至有人冒着生命危险去伊拉克、伊朗、约旦工作，为什么都愿意去呢？因为年薪几十万，付出与回报相匹配。听了人才的“抱怨”与“羡慕”，仔细一想，的确有道理。

从经济学的角度看：公司是一个经济利益实体，产权所有者追求投入产出最大化，即：投资回报率。这是企业运作的出发点，无可厚非。产权所有者投入的是资本，产出的是利润。而员工也是一个经济实体，同样也是追求投入产出最大化，即：投资回报率。所不同的是，员工投入的是智力和体力，产出的是薪酬。激励的实质从员工的角度看是“值不值”的问题，即投入与产出是否匹配。参考的标准是在企业内部与职责相近的职位的收入进行对比，在企业外部与类似职位的收入进行对比。对于企业来说，如果过分的追求投入与产出“最大化”，势必伤害员工的利益，造成员工投入与产出“趋小化”，就会产生“不值”的现象，如果是血性的人才，要么流失到“值”地方，要么激情不再，变得没有血性。

从现实的上述例子来说，华为有血性的人才，自己公司没有，从表面上看：似乎是有血性的人才都跑到了华为，而事实却是：华为的制度能牵引出血性的人才，而自己公司的现行激励机制是让血性的人才没有血性，甚至流失。本质上是企业在追求自身利益最大化时，没有把握好“度”，伤害员工的利益。

如何才能把握好“度”呢？在薪酬设计上，既要考虑内部的公平性，又要考虑外部的竞争性，同时还要从公司的战略出发，分析实现公司战略发展所需的人才，对这部分能对公司未来发展有贡献的血性人才，既要考虑短期激励，又要考虑长期激励；既要设计物质激励，又要设计精神激励。只有“虚、实”、“长、短”的共同作用，血性人才才能留得住，用得上，甚至还能为非血性人才注入血性人才的基因，将其变成血性人才，这样公司战略实现就可指日可待，基业才能真正的“长青”。

让我们有志做“百年老店”的企业，充分认识到激励机制的重要性，俗话说：栽得梧桐树，引来金凤凰。只有建立起能造就血性人才的激励机制，才能激发出人才的血性。



如何建立流程型组织

思捷达咨询顾问 卓绍斌

流程型组织的产生不是偶然的，促使它产生的驱动力来自于三个方面：第一个方面是组织外部的环境发生了变化，全球经济一体化、技术更新快、顾客需求多样化，这些外部的变化都推动着组织的改变；第二方面是组织内部的驱动力，机构臃肿、部门之间互相推诿、存在“部门墙”、顾客等待时间长、服务质量差；第三个方面是管理理论的发展，流程再造、价值链、核心竞争力等理论为流程型组织的诞生提供了丰厚的理论滋养。

流程型组织的定义

关于流程型组织，比较流行的有几种定义：

流程型组织是关注组织内部的各种跨部门流程的执行情况和结果，以达到最终顾客满意的目的。这种定义主要着眼于流程型组织的目的。

流程型组织是根据业务有序活动的各个关键环节来配置相应人员，分配工作，通过人员之间的相互协作，将组织的投入转化为最终产出。这种定义主要着眼于流程型组织中组织成员之间的关系。

流程型组织是一种扁平化的组织结构，打破职能部门之间的隔阂，促成信息流和物流在水平方向和垂直方向的顺畅流动。这种定义主要着眼于流程型组织与“金字塔”式的传统组织形态的对比。

综合以上的定义，可以把流程型组织定义为以组织的各种流程为基础来设置部门，决定人员的分工，在此基础上建立和完善组织的各项机能。

流程型组织的建立

在实践中，如何创建一个流程型组织，梅绍组和 James T .C .Teng 在《流程再造》里提出了一个建立流程型组织的四步法。

要想达到组织生存、发展、壮大的目的，需要树立组织独特的核心竞争力，就必须找出为组织创造核心竞争力的核心流程。

要对核心流程进行规范或者再造，提高它的运作效率。

必须设定负责流程全程运转的流程团队，使顾客可以享受到一站式的全面服务。

有相应的考核体系来激励组织成员，提倡协作的组织文化，提倡以顾客为中心，全心全意为顾客服务的理念。

由此，可以从理论上推断出建立一个流程型组织的步骤：界定核心流程、优化流程、建立流程团队、完善考评体系。

一、界定核心流程

1、什么是核心流程

流程是为了完成某一目标而进行的一系列逻辑相关的活动。业务流程是指一组共同为顾客创造价值而又相互关联的活动。关键流程又叫核心流程，是由组织的核心部门所承担的对组织的最终输出贡献最大的一系列活动。也可以说，在众多流程中，集成组织的各种核心竞争力的流程。比如，以技术为核心竞争力的组织，其核心流程在于技术的研发流程；以销售为核心竞争力的组织，其核心流程在于市场调查、采购、销售、回款的全流程销售流程。

2、核心流程的界定方法

企业的有限资源必须集中在关键的业务中，企业的流程再造也要围绕核心流程来决定。

核心流程的界定方法有以下几种。

(1) 根据组织当前的业务

无论一个组织是按照什么方式来搭建其组织结构，它都可以划分成核心部分和辅助部分两类。组织的核心部门所进行的关键流程应该视为组织的核心流程。反之，非核心流程就是对组织的最终输出没有直接贡献或者贡献很小，不增值或者增值少的流程。

(2) 根据组织的未来发展战略

如果组织的战略定位或者业务范围将要做重大调整，则核心流程的确定要根据未来的发展方向而定。

(3) 顾客对流程的看重程度

企业通过流程的运作来满足顾客的需求，有些流程的运作的好坏对外部顾客有着相当大的影响力，在流程再造的过程中，这类流程理所当然成为关键流程的候选者。

(4) 可行性

企业再造流程需要一定的条件，有的流程迫切需要进行再造，然而条件不是很成熟，就需要考虑其操作的可行性。

二、优化流程

一般来讲，组织的核心流程都有可改进的地方。流程的优化主要有两种：流程的再造和流程的规范。前者是对存在较大弊端的流程进行重新设计，后者是对设计后的流程进行操作标准、规章制度的制定，使之规范化。对于流程再造我们一般采用次序改变、合并、消除、自动化等方式来再造流程。流程的再造和流程的规范实际上处于一个循环圈内，规范后的流程随着时间的推移也可能出现不符合环境的情况，也需要重新设计，如此往返循环，使组织的核心流程不断地得到优化。

三、建立流程团队

界定核心流程之后，还必须配置相应的工作者，我们称之为流程团队。流程团队的组成形式多种多样。按照存在时间的长短可以分为长期团队和短期团队；按照任务的规范化程度，可以分为多人组成的团队和专员。

长期流程 团队	长期流程 专员
临时流程 团队	临时流程 专员

四、完善考评体系

完善的绩效考评制度是对组织成员进行奖惩的依据，是引导和指示员工行为的标尺。在组织从一种形态向另一种形态转变的过程中，许多组织成员都持怀疑和观望的态度，考评体系的重要作用就更加明显了。对于符合新组织文化和结构功能要求的行为，考评体系是一种正激励，有助于巩固正确行为。流程型组织的考评体系必须以流程的结果来衡量成员的工作业绩，鼓励以顾客为中心，倡导协作文化。

流程型组织的特点

流程型组织与其它组织结构相比，有下面一些特点：

从管理层次、管理幅度来讲，流程型组织的管理幅度宽，管理层次少，呈现“扁平化”趋势。

从专业化程度来讲，其流程横贯不同部门，流程团队是由不同专业的人组成，团队中的专业化分工明确，团队与团队之间没有明显的专业化区别。

从地区分布来看，流程型组织更能适合于地区分布广的情况。

从集权程度来讲，流程型组织是一种既分权又集权的方式。各个流程有专门团队负责，减轻了高层管理者的工作负担，这就是分权；核心流程贯穿于不同的子公司/事业部的相同

部门,借助信息平台进行统一采购,财务结算等控制,此乃集权。经过流程型组织改造,组织借助数据库、远程通信网络以及标准处理系统等信息技术,可以在保持分权的灵活优势的同时,获得集权结构的规模效应。

从规范化程度来讲,流程型组织是一种能够应对非程序化任务的柔性组织结构,比较适合变化的环境。

从制度化程度来讲,流程型组织强调对流程的关键节点的监控,过程记录和书面报告的要求比较高。

从人员结构来讲,流程型组织更能适应知识型员工的需求。

建立流程型组织应注意的问题

流程型组织能够有效地帮助组织树立协作精神,持续改进流程,提高顾客满意度。但是流程型组织也有局限,建立流程型组织的充要条件是企业内部的流程明确,环节清晰,才有可能有必要重组企业的业务流程,建立以顾客为中心的流程型组织。

一、遵循循序渐进的原则

建立一个良好的信息工作平台。利用 IT 手段建立信息共享平台,实现信息从以往的纵向传播转向纵横向的结合传播,信息为动力实现企业资源的整合。

要实现企业管理思想的转变。必须树立具有个性的管理思想,打破以条块分割的职能管理思想,实现整体流程的再造和管理。

具备系统的观点,把握整体流程的最优化原则。企业在流程再造的过程中,必须追求企业整体流程最优化,不是要求每个环节都是最优的。

充分发挥个人在群体中的主观能动性的原则。企业应该充分调动员工的积极性支持企业的变革。

二、吸纳全体组织成员的参与

企业往往会聘请外部的咨询人员,利用其丰富的专业知识和客观公正的立场来设计和推动方案实施。但是最好的办法是吸纳全体组织成员参与变革,以获得大多数人的支持,减少抵制,使员工自觉地改变工作方式、行为规范和价值观。

三、权变选择转型方案

在组织比较保守的情况下,组织的变革往往是因为外界环境发生了巨大变化,迫使组织不得不采取相应的措施来进行改进,此时的变革方式往往是被动应变式、强制式、自上而下。反之,一个忧患意识很强的组织,其变革方式往往是主动思变式,民主式等。

企业应该根据组织的战略和所处的组织发展阶段等实际情况,选择最适宜自己的组织转型方案。



M 型控股公司组织结构的设计

思捷达咨询顾问 徐志平

西方学者威廉姆森根据钱德勒的考证将公司内部管理的组织形态分为 U 型（一元结构）、H 型（控股结构）和 M 型（多元结构）三种基本类型。

1、U 型组织结构

产生于现代企业发展早期阶段的 U 型结构（United structure），是现代企业最为基本的组织结构，其特点是管理层级的集中控制。

U 型结构具体可分为以下三种形式：

（1）直线结构（Line structure）。直线结构的组织形式是沿着指挥链进行各种作业，每个人只向一个上级负责，必须绝对地服从这个上级的命令。直线结构适用于企业规模小、生产技术简单，而且还需要管理者具备生产经营所需要的全部知识和经验。这就要求管理者应当是“全能式”的人物，特别是企业的最高管理者。

（2）职能结构（Functional structure）。职能结构是按职能实行专业分工的管理办法来取代直线结构的全能式管理。下级既要服从上级主管人员的指挥，也要听从上级各职能部门的指挥。

（3）直线职能制（line and function system）。直线职能制结构形式是保证直线统一指挥，充分发挥专业职能机构的作用。从企业组织的管理形态来看，直线职能是 U 型组织的最为理想的管理架构，因此被广泛采用。

2. H 型组织结构

H 型结构（Holding company, H-form）即控股公司结构，它严格讲起来并不是一个企业的组织结构形态，而是企业集团的组织形式。在 H 型公司持有子公司或分公司部分或全部股份，下属各子公司具有独立的法人资格，是相对独立的利润中心。

控股公司依据其所从事活动的内容，可分为纯粹控股公司（Pure holding company）和混合控股公司（Mixed holding company）。纯粹控股公司是指其目的只掌握子公司的股份，支配被控股子公司的重大决策和生产经营活动，而本身不直接从事生产经营活动的公司。混合控股公司指既从事股权控制，又从事某种实际业务经营的公司。

H 型结构中包含了 U 型结构，构成控股公司的子公司往往是 U 型结构。

3. M 型组织结构

M 型结构（Multidivisional structure）亦称事业部制或多部门结构，有时也称为产品部式结构或战略经营单位。这种结构可以针对单个产品、服务、产品组合、主要工程或项目、地理分布、商务或利润中心来组织事业部。

实行业务部制的企业，可以按职能机构的设置层次和事业部取得职能部门支持性服务的方式划分为三种类型：

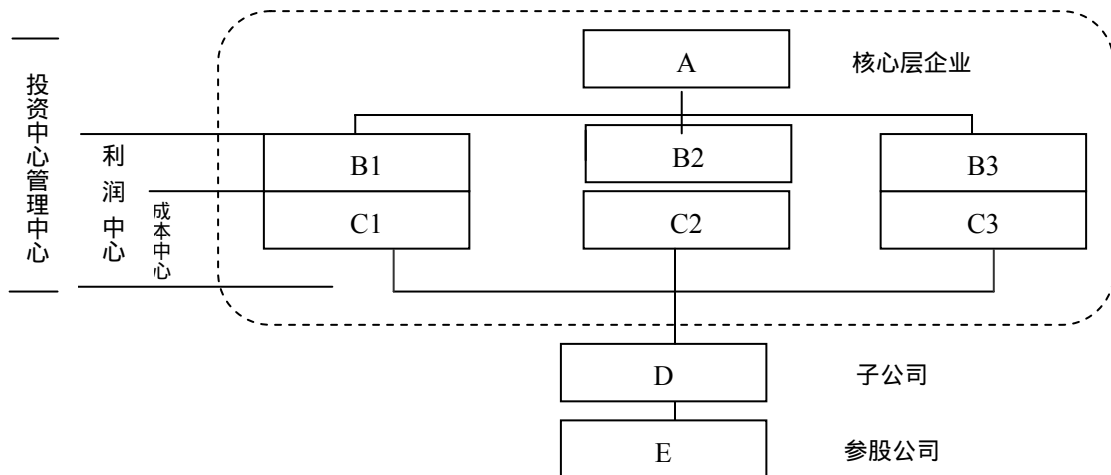
（1）产品事业部结构（Product division structure）：总公司设置研究与开发（R&D）、设计、采购、销售等职能部门，事业部主要从事生产，总公司有关职能部门为其提供所需要的支持性服务。

（2）多事业部结构（Multi-division structure）：总公司下设多个事业部，各个事业部都设立自己的职能部门，进行科研、设计、采购、销售等支持性服务。各个事业部生产自己设计的产品，自行采购和自行销售。

(3) 矩阵式结构 (Matrix structure) : 是对职能部门化和产品部门化两种形式相融合的一种管理形式, 通过使用双重权威、信息以及报告关系和网络把职能设计和产品设计结合起来, 同时实现纵向与横向联系。

M 型控股公司组织结构由三个互相关联的层次组成, 由董事会和经理班子组成的总部是公司的最高决策层, 这是 M 型公司的核心。它既不同于 H 型结构那样从事子公司的直接管理, 也不同于 U 型结构那样基本上是一个空壳。它的主要职能一是战略研究, 向下游各公司输出战略与规划, 二是交易协调, 目的是最大限度的达到资源和战略的协同。第二个层次由职能部门和支持、服务部门组成。其中计划部门是公司战略研究的执行部门。财务部负责全公司的资金筹措、运用和税务安排, 子公司财务只是一个相对独立的核算单位。第三个层次是围绕公司的主导或核心业务的互相依存又互相独立的子公司。子公司不是完整意义的利润中心, 更不是投资中心, 它本质上是一个在统一经营战略下承担某种产品或提供某种服务的生产或经营单位。子公司负责人是受总公司委托管理这部分资产或业务的代理人, 更多的时候是直接由上级单位派驻下来, 他直接对上级负责, 而不是该公司自身利益的代表。

M 型控股公司组织结构集权程度较高, 突出整体协调功能。它成为目前国际上特别是欧美国国家大型公司组织形态的主流形式。从 M 型公司组织结构来看, 它分为三层, 如下图



第一层是核心层企业, 它由三部分组成, 即图中的 A、B 和 C, 其中 A 为母公司, B 为一个或多个分公司, C 是分属于 B 的一个或多个生产厂, 这三者合起来成为一个法人。从管理职责角度, A 是集团投资和利润中心, B 为集团的二级法人 (内部核算单位或虚拟法人), 它主要从事生产经营活动, 是集团的经营中心或利润中心; C 为生产活动中心, 是属于 B 的成本中心或费用中心。

第二层是核心层企业的控股企业, 即图中的 D, 它可为一个或多个独立的法人, 是集团公司的紧密层企业, 与核心层企业保持资本投资关系, 它可以是核心层企业的原料生产厂或其他产品购销网络。

第三层是核心层企业的参股企业或控股企业的参股企业, 这些参股企业都是独立法人, 与核心企业或紧密层企业保持一定的关系。

M 型控股公司组织结构与典型的事业部制结构相似, 只是其事业部层面的形式有所不同, 从总体上来看, 是属于事业部制组织结构。母公司保持投资中心、决策中心、战略发展中心的地位, 而事业部作为利润中心、管理协调中心进行考核。

M 型结构是 U 型与 H 型两种结构发展和演变的产物。它是一种分权与集权相结合, 更强

调整整体效应的大型公司结构。它的事业部有两种组织形式：一种是按行业、地区或其他因素组成的一系列被控股公司作为事业部；另一种是企业集团。M型模式可以看作是典型的事业部制的变形，分权程度较大，它通过划分事业部或以集团公司的形式，保证了在控股公司的子公司较多的情况下，整个控股公司的管理幅度虽大，但仍可以进行有效的控制。

M型控股公司组织结构模式的优点有：

(1) 实现了集权和分权的适度结合，既调动了各事业部发展的积极性，又能通过统一协调与管理，有效制定和实施集团公司整体发展战略，能做到上下联动，互相有效配合，反应速度更加敏捷；

(2) 日常经营决策交付各事业部、职能部门进行，与长期的战略性决策分离，这使得高层领导可以从繁重的日常事务中解脱出来，有更多的时间、精力进行协调、评价和做出重大决策。

M型模式的缺点是：

管理层次增加，协调和信息传递困难加大，从而一定程度上增加了内部交易费用。

M型模式适合于规模较大，多元化经营的控股公司。从500家世界大公司的管理模式发展变化来看，50年代以来，使用M型的比例不断增加，使用U型的比例不断减少，使用H型的比例略有减少，这说明M型结构更具有生命力。这一点，从我国目前集团公司的管理模式上也得到了体现。

哲理故事

有一位表演大师上场前，他的弟子告诉他鞋带松了。大师点头致谢，蹲下来仔细系好。等到弟子转身后，又蹲下来将鞋带解松。有个旁观者看到了这一切，不解地问：“大师，您为什么又要将鞋带解松呢？”大师回答道：“因为我饰演的是一位劳累的旅者，长途跋涉让他的鞋带松开，可以通过这个细节表现他的劳累憔悴。”“那你为什么不直接告诉你的弟子呢？”“他能细心地发现我的鞋带松了，并且热心地告诉我，我一定要保护他这种热情的积极性，及时地给他鼓励，至于为什么要将鞋带解开，将来会有更多的机会教他表演，可以下一次再说啊。”

小提示

人一个时间只能做一件事，懂抓重点，才是真正的人才。

以系统的观点看待组织

——读《绩效改进——消除管理组织图中的空白地带》有感

思捷达咨询顾问 梁涛

最近读了吉尔里 A. 拉姆勒与艾伦 P. 布拉奇合著的《绩效改进——消除管理组织图中的空白地带》一书，感受颇深，其中给我感受最深的是书中提出的要以系统的观点看待组织。

传统的组织按照各个职能设立层级结构，通过分工让人们更易于掌握自己的工作，将组织分割成几个部分去解决难题。传统的（垂直的）组织观点由于组织结构设计的限制使管理者从职能的角度垂直地考察他们的组织。但是，当组织层级结构日渐加深加大时，组织之间的“空白地带”将成为各部门之间无法跨越的鸿沟。而传统组织中通常没有一个人主动地从整体上去关注系统，尽管每位经理都在尽职尽责地管理好自己分内的“一亩三分地”，但是对于组织成功至关重要的客户需求却被忽视。然而所有人都成功管理好自己分内事情的结果通常是局部最优化。但是，这种单纯的部门最优对整个组织而言，只能算是次优，原因是他们的资源消耗在内耗上。

针对传统组织观点的局限性，本书提出要以系统的观点看待组织。所谓“系统”是指“为达成某种共同的目的、若干构成要素相互有机地结合成的复合体”。系统具有“整体性”，就是说，不能把系统割裂成要素孤立地去研究，应该注意研究要素及要素间的相互作用与相互影响。从系统整体性出发，就可引出一个基本的系统观，即“系统整体功能大于组织系统要素的功能和”，简单地说就是“ $1+1>2$ ”。书中提出的系统的（水平的）组织观点认为组织就是一个处理系统，它把各种资源投入转化为产品和服务，然后又将产出提供给接收系统——市场，它以资产净值和红利的方式向它的股东提供财务收益。组织受自己内部的准则和反馈所引导，但最终要由市场的反馈驱动。组织内部还有很多子系统，它们将各种投入转换成产品或服务。最后，组织通过控制机制——管理来达到协调的目的并对内外反馈做出反应，使得组织与外部环境保持平衡。这种反馈的最高境界就构成了“学习型组织”的核心。正是因为传统组织观点中的职能划分将组织系统割裂，产生了以上所说的一些弊端，所以必须认识到组织系统的特点和实质才能从根本上避免这些弊端的产生。

再有，组织系统还具有“层次性”的特点。书中创造性的提出将组织系统分成三个层次，即组织层次、流程层次和工作/执行人员层次。这三个层次绩效之间相互影响共同帮助组织系统完成输出目标。为了便于说明，作者将绩效需求分成三个种类：目标、设计、管理。绩效需求的三个种类之间的关系是“设计”是根据“目标”来进行的，而“管理”为了更好的实现“目标”。如图 1

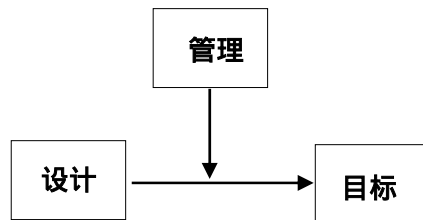


图 1：目标、设计和管理的关系

作者将绩效层次和绩效需求分别作为绩效变量的两个维度，画成矩阵图，可以得出 9 个绩效变量，如图 2：

三个绩效需求

		目标	设计	管理
绩效的 三个 层次	组织层次	组织目标	组织设计	组织管理
	流程层次	流程目标	流程设计	流程管理
	工作执行 人员层次	工作目标	工作设计	工作管理

图 2： 9 个绩效变量

有效的绩效管理需要对 3 层次绩效的每一部分进行目标设定、设计及管理。而目前企业的现状是往往忽略这种系统的绩效管理，而仅仅关注某一部分的绩效管理。比如：企业中大部分培训仅仅强调一个层次（往往是工作/执行人员层次）以及工作/执行人员绩效层次中的一个方面（技能和知识）来提高组织和流程绩效。结果，培训本身不具有长期的显著效果，培训的经费被大量地浪费掉，受培训的人员也会迷惑不解、士气低落。再如企业实施 ERP 通常是为了改进流程层次绩效而进行的一种尝试。然而，企业往往没能将企业流程和组织目标（企业战略）建立起有效的联系，导致在 IT 上的投资很少能够实现其最大的回报。其表现为流程没有效率，结果企业得到的往往就是一个没有效率的自动化流程，通过 IT 将原有不合理的流程固化，反而增加了以后改进的难度。

作者发现，企业对流程层次的关注是最少的，对流程层次绩效的管理也是最少的。但是不论我们是否参与，组织内部都有流程在不停地运作（或者说，常常是磕磕绊绊地前行）。对于流程我们的企业有两种选择：一是置流程于不顾，并一厢情愿的认为它们会按照我们的意愿行事；二是主动了解流程，并对其进行管理。而一个优秀的企业是会选择后者。

企业的战略目标必须通过流程来执行，流程是连接组织层次和工作/执行人员层次的桥梁。只有当流程有效时，组织才会是有效的。即使是非常有才能和工作热情兼备的员工也只有在业务流程允许的范围内提高组织的绩效。如果让一个优秀的执行人员去与一个不合要求的系统进行抗衡，那么，几乎每一次都是系统获胜。正如质量管理大师戴明所说，“在绝大多数情况下，企业 94% 的问题是系统本身引起的问题。在绝大多数情况下，把由系统本身造成的问题，归结为对系统无能为力的工作人员身上，认为缺陷是由工作人员引起的，是一个普遍的管理错误。”所以我们仅仅关注对结果的管理是不够的，对取得结果的过程和方法（流程）的关注同样重要。

我们知道管理最薄弱的环节就存在着最大的改进机遇，组织只有补长管理中的“短板”，才可以不断发展。可以说，大多数组织在三层次绩效模型中的流程层次都很薄弱，因而在流程环节存在着最大的改进机遇。目前，中国的很多企业根本没有流程管理的概念，流程管理还处于很初级的阶段。这样的企业在市场竞争不激烈的环境中尚可生存。但如果内外部竞争压力不断增加，企业规模不断扩大，流程管理能力的提升就显得非常必要和迫切了。通过关注流程可以帮助企业实施战略目标，实现稳定的绩效输出，建立以客户为中心的组织，消除部门间的障碍以及快速适应新环境。

Back

深圳市思捷达企业管理咨询有限公司

SHENZHEN SIGET MANAGEMENT CONSULTING

地址：深圳市南山区深南大道 11018 号新豪方大厦 13E

总机：(0755) 86182158

传真：(0755) 86192157

<http://www.sjd.com.cn>

E-mail: sjd@sjd.com.cn