



——新组织变革之全流程业务管理模式设计逻辑

2018. 4

一、项目背景

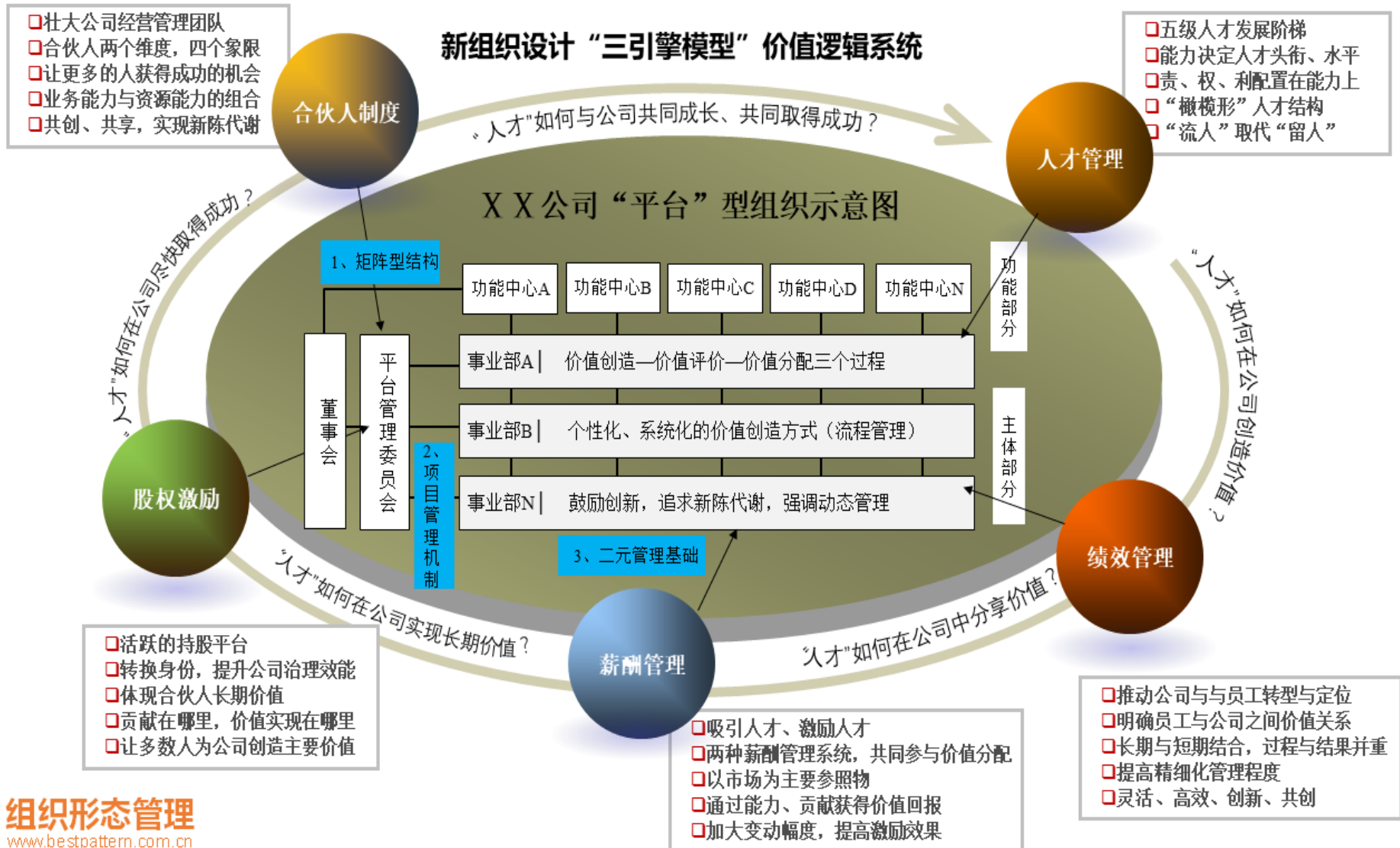
二、项目设计思路

三、阶段划分与工作成果

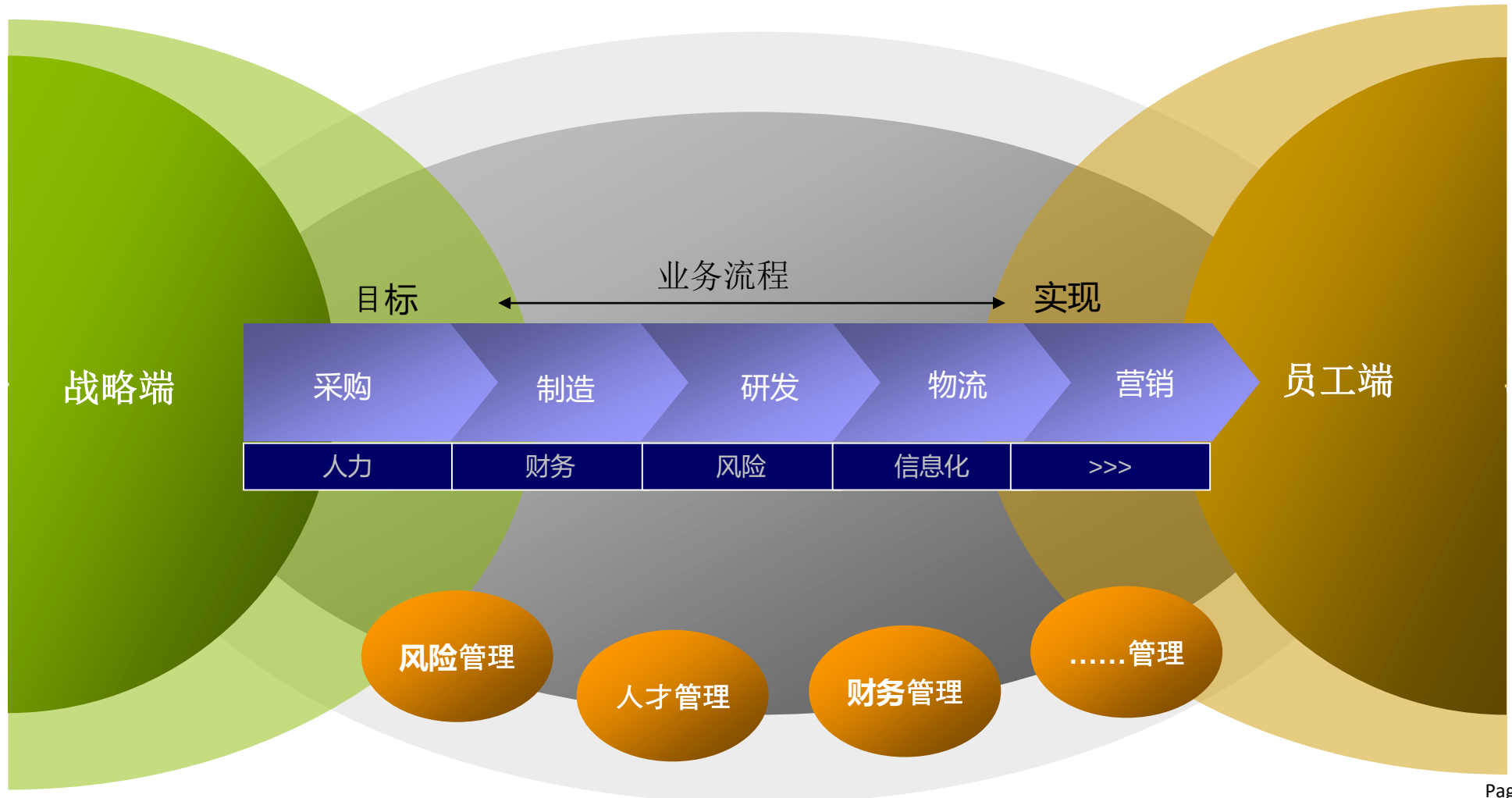
四、时间计划与费用

五、关于博思腾

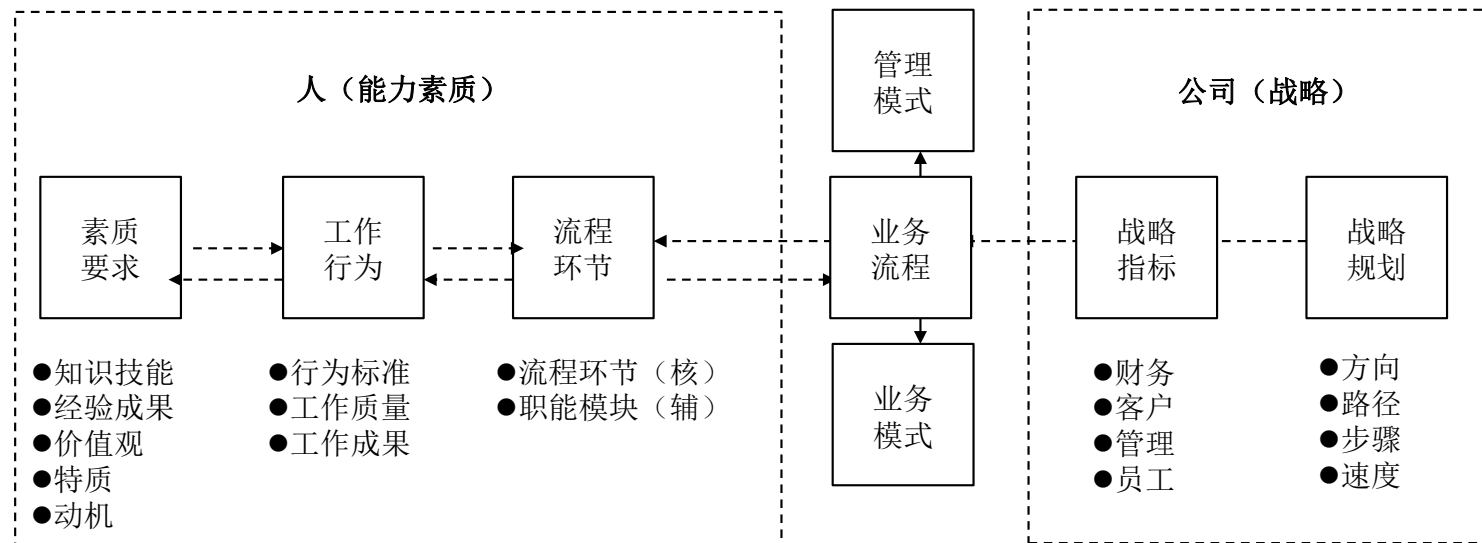
经过多年的研究与实践，我们提出了转型阶段企业管理模式设计方法论：
“3” + “5” + “N”，全流程业务管理模式是其中一项重要内容



中国企业并不缺乏对战略的理解，而是缺乏对战略的过程管理，一直以来并没有打通从战略端到员工端的通道，导致所有职能系统与业务系统未能融合在一起，影响了战略实施效果



战略实施有两种路径，第一条路径是从公司到部门，再到职位，另一条路径是从战略到流程，从流程再到人



战略实现的第二条路径

■传统企业一直以来选择了第一条路径，把战略分解到各（职能+业务）部门，再落实到职位，这种战略路径通常以结果为导向

■第二条战略路径，把战略分解到流程，再落实到人，这种战略路径兼顾了结果与过程

■当外部环境不确定性日益明显时，加强过程管理有助于传统企业应对外部市场变化，同时提高精细化管理程度

战略实现的第二条路径需要建立项目管理机制，有别于传统项目管理，也可以称为全流程业务管理模式

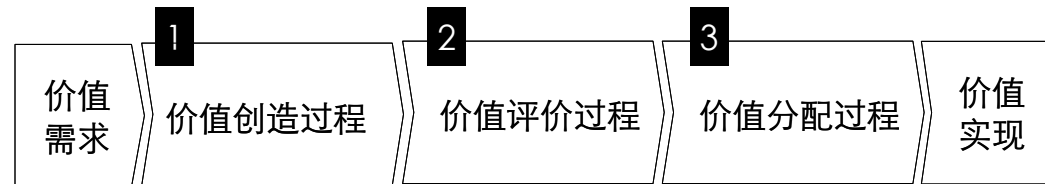
■（全流程业务管理模式）项目管理把战略通过业务流程与人进行关联，战略落地需要通过项目管理机制实现

■项目管理通过三个阶段——价值创造、价值评价、价值分配，形成了价值从需求到实现的闭环

➤价值创造：启动、计划、实施与控制、结束

➤价值评价：项目评价、客户评价、团队评价

➤价值分配：团队奖励、个人奖励



■传统项目管理并没有把三个阶段贯穿在一起，导致价值的实现过程没有被清晰的呈现出来，战略落地过程出现断层

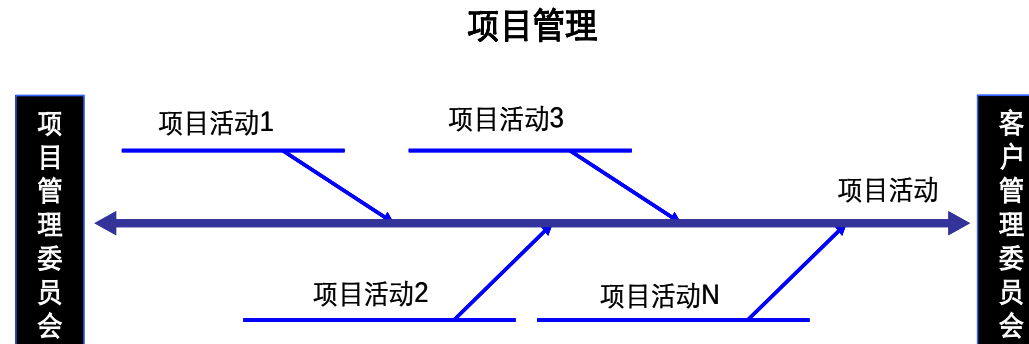
■项目管理的三个阶段可以把各项管理机制进行有效对接，例如人力资源管理（绩效管理、薪酬管理、人才管理）、财务管理、信息化管理、风险管理等

项目管理的五大特征与当前中国企业转型要求相吻合，转型初期可以在业务线条内率先实行

- 所有业务活动均可项目化管理，无论是职能部门还是业务部门
- 转型初期，业务线条可以率先实施项目管理机制

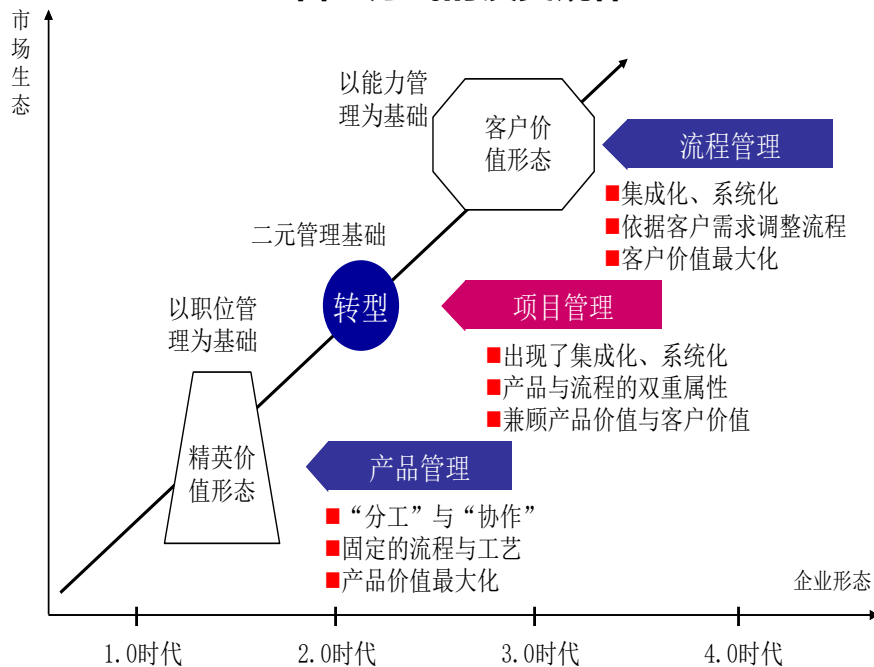
■ 项目管理的五大特征：

- 1、差异化：不再是标准化、规模化的价值创造，而是个性化、差异化的价值创造；
- 2、创新性：没有两个项目完全相同，必须依据客户需求不断优化，甚至是持续创新；
- 3、独立性：每个项目都能独立运行，价值创造过程更容易清晰呈现；
- 4、灵活性：项目管理比产品管理更加灵活，可以依据市场变化及时调整；
- 5、客户导向：使企业“以产品为导向”转变为“以客户为导向”，兼顾了客户价值。



虽然很多中国企业早已实现了项目化，但具有明显的产品管理特点，因此很难实现“以客户为导向”，只有项目管理才开始真正考虑客户价值

管理方式的演变规律



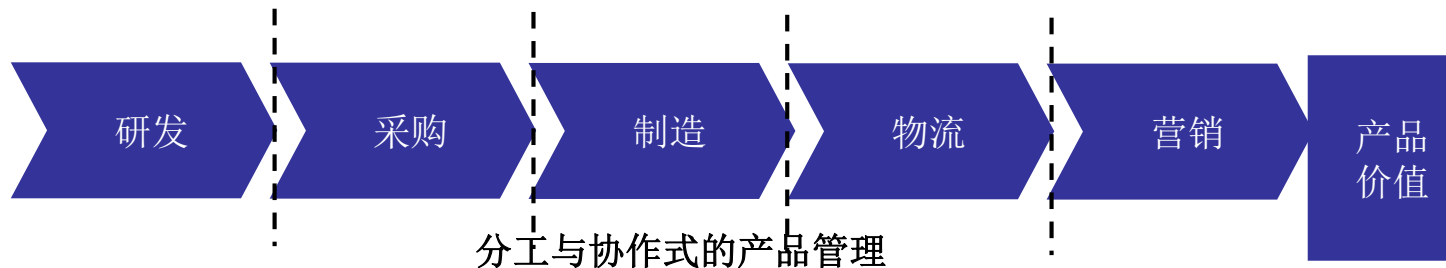
三种管理方式的对比

	产品管理	项目管理	流程管理
核心内容	产品生命周期	兼顾	客户需求周期
价值导向	产品价值最大化	兼顾	客户价值最大化
管理特点	分工与协作	兼顾	集成化、系统化
	重结果、轻过程	兼顾	重过程、轻结果
	标准化、同质化，强调产品功能，有利于规模扩张	兼顾	个性化、差异化，强调客户体验，有利于创新
产品特征	有既定时间，具体产品	谈判	无固定时间，具体产品

- 很多企业把“以客户为中心战略实施措施”放在了第一位，然而这一项依靠产品管理方式无法实现；
- 从产品管理到项目管理是企业发展过程中一次重要的飞跃。

产品管理必然“以产品为导向”，使企业各项活动聚焦于产品，虽然能够生产出规模化、标准化的产品，但容易忽视客户价值，也不利于企业进行创新

- 做项目 ≠ 项目管理，很多情况下“做项目”反而成为“做产品”；
- 产品管理是一种格式化、固定化的价值创造程序，每个环节都已经被“锁定”；
- 不同的环节通过“分工”与“协作”完成价值创造活动，因此可以生产规模化、标准化的产品；
- 任何程序上的改动，都将增加成本，因此产品管理无法进行个性化、差异化的价值创造；
- 产品管理虽然提高了专业化程度，但并不利于产品创新，甚至在特定时期还会阻碍创新。



- 实施产品管理，产品价值永远是第一位的，对客户关怀也仅仅是从产品功能上得以体现；
- 当产品价值与客户价值发生冲突时，通常会放弃客户价值，保全产品价值；
- 产品管容易导致产能过剩，现实已充分说明。

产品管理容易导致产品同质化，不利于对新业务领域的探索，因此亟需变“分工”与“协作”为集成化、系统化的管理方式，形成“以客户为导向”

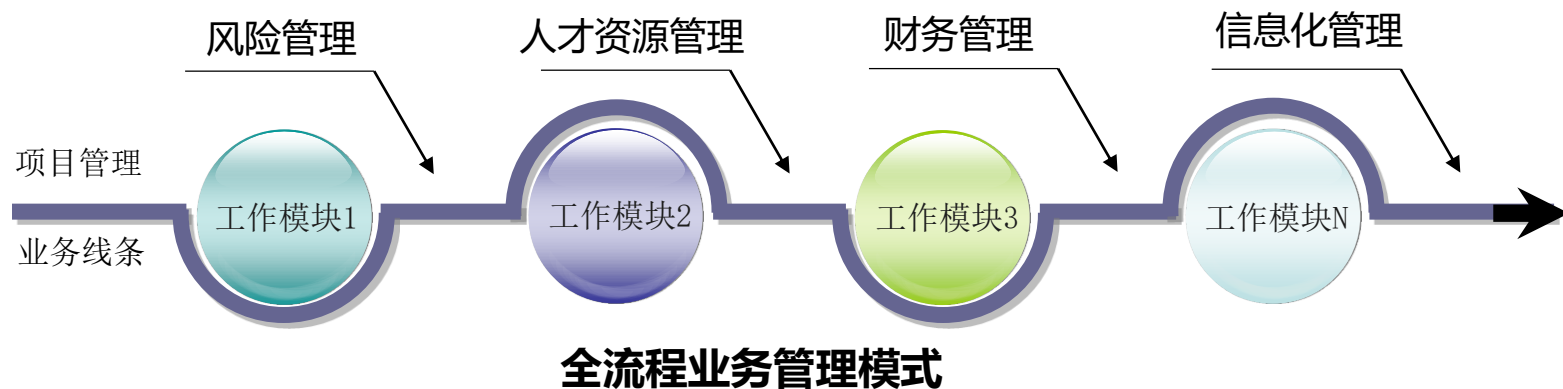
- 一方面产品管理容易导致产能过剩，另一方面客户需求却始终得不到满足；
- 中国企业多年前既已提出业务转型，进展缓慢与产品管理方式有很大关系；
- “分工”与“协作”转变为系统化、集成化的管理方式，这就是项目（流程）管理；
- 只有项目管理才能实现“从产品导向”转变为“以客户导向”，这是一次战略转变。



- 项目管理开始兼顾产品价值与客户价值，因此业务线条只能以客户类型、产品类型划分；
- 从标准化、规模化、同质化的产品，转变为带有个性化、差异化、创新型的产品；
- 从固定的生产工艺（流程）转变为可以调节的生产工艺（流程）；
- 从确定的生产期限转变为可谈判的生产期限；
- ……所有这些变化都是推动企业转型。

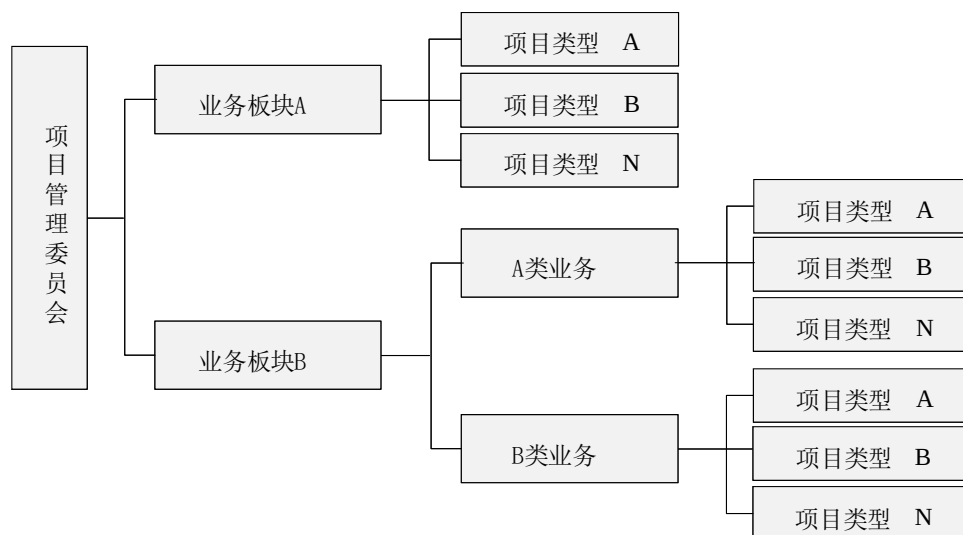
项目管理机制不仅使业务线条的价值贡献更加清晰，同时能够让各职能部门的功能在业务流程上有效对接，实现前、中、后台的逐渐融合

- 变“分工”为集成化，变“协作”为系统化，使项目管理尽可能覆盖整个业务流程；
- 一个项目形成就是一个线条在独立运行，利润、成本将以线条进行归集，其价值贡献更加清晰；
- 各职能部门将以“线条”为单位进行管理，关注的是整个“线条”的运行，而不是其中某个环节；
- 业务管理权将下放给项目负责人，在调动工作积极性的同时，承担更多的管理功能；
- 前、中、后台在业务线条上进行融合。



矩阵型组织结构建立后，业务体系将形成以产品特征、客户特点划分的线条，为全流程业务管理模式创造了有利条件

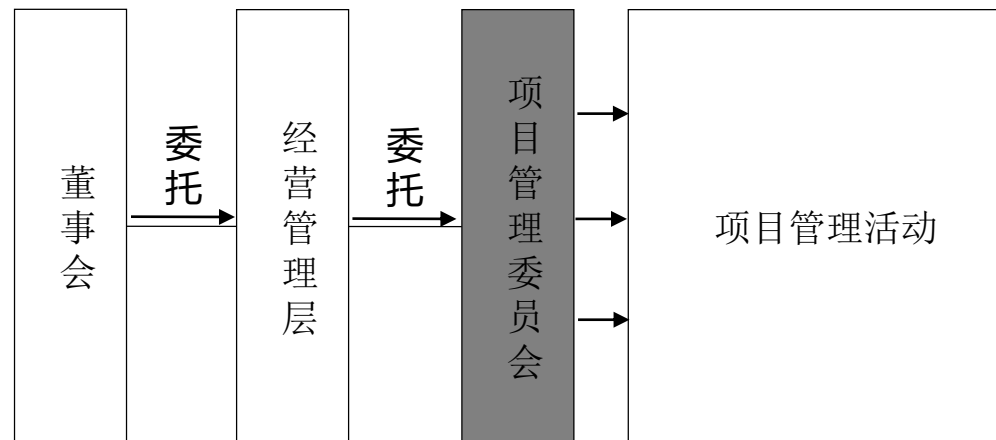
- 矩阵型结构建立后，压缩了功能型、区域型业务单元，形成以产品特征、客户特征划分的业务线条布局，为项目管理机制创造了条件；
- 随着项目管理机制的逐渐成熟，“线条管理”的特征将会更加明显；
- “线条”逐渐增多将会形成“平台”，新陈代谢加快将会形成“生态”，“线条”“平台”“生态”是传统企业未来转型的三部曲；
- 在“平台”上，哪个业务线条适应市场发展要求，哪个业务线条就会壮大，相反则会被淘汰；



- 市场不确定性逐渐增强，要求企业内部新陈代谢加快，不断创新将成为一种常态，人的价值对企业而言越来越重要；
- 存续业务需要创新才能维持现有地位；
- 实现价值最大化后的业务，也需要尽快淘汰，否则将会增加机会成本；
- 只有“平台”型企业才能支撑业务系统的不断创新，这将是中国企业转型的方向。

实施项目管理机制，需要建立项目管理委员会，这是推行项目管理机制的核心组织，全权负责项目管理活动

- 传统企业已经具有较为完善的投资决策流程与制度，但这仅仅是业务管理的第一个重要环节；
- 每个项目是如何为公司创造价值？创造多少真实价值？
- 这些问题需要通过项目管理来回答，然而中国企业一直以来未能建立一套项目管理制度；
- 项目管理不仅能够把各项业务活动贯穿在一起，也便于职能部门提供有效的专业支持。



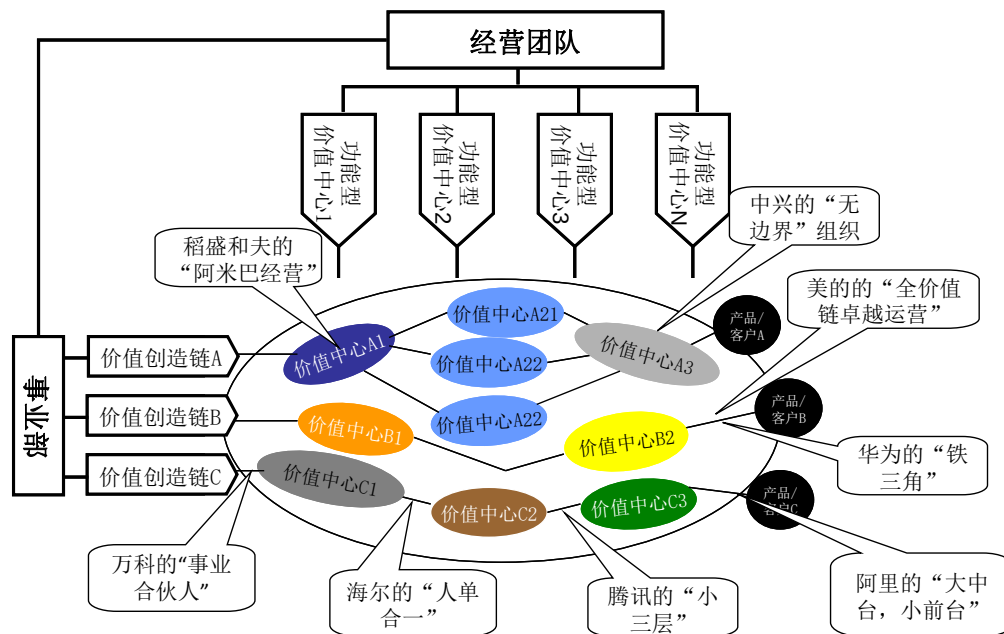
- 项目管理委员会是经营管理层的常设的项目管理机构，负责所有业务管理活动
- 项目管理委员会采取集体决策、集体负责，少数服从多数原则；
- 总裁任项目管理委员会主任；
- 需要对项目进行分类，依据项目特征，实施差异化管理，体现管理政策的公平性。

实施项目管理需要对项目进行分类，以便采取差异化的管理措施，有助于顺利传导公司战略意图，推动新业务的成长，这也是业务转型的必然要求

- 项目管理本身鼓励创新，然而很多企业却背道而驰，希望更多的标准化，把项目做成了产品；
- 传统企业业务转型之际，需要通过项目分类管理，实现差异化管理；
- 差异化管理既能保障传统业务稳定存续，又有推动新业务尽快成长；
- 通过对项目分类管理，探索新管理政策，盘活内外部资源，这是业务创新的必然要求；
- 在未来几年中，逐步实现业务系统的新陈代谢，在一些新兴领域形成竞争优势。

业务板块	××业务									××业务
项目分类	A类			B类			C类			——
利润贡献程度	A≥100%			100%>B≥50%			C<50%			——
市场化程度	高（A+）	中（A）	低（A-）	高（B+）	中（B）	低（B-）	高（C+）	中（C）	低（C-）	——
管理权限	——	——	——	——	——	——	——	——	——	——
奖励标准（提成）	30%	20%	10%	20%	12%	6%	12%	8%	3%	——

一旦项目管理机制建立，就会成为公司的核心管理系统，项目覆盖率越高，转型速度越快，今天中国一些优秀企业都采取了项目管理机制



- 当所有功能围绕项目展开时，所有人员都在项目上，此时企业内部消耗最低；
- 当日常管理活动都成为项目管理活动时，企业运行效率最高；
- 企业转型首先是业务系统采取项目管理；
- 然后职能部门也随之演变为项目管理；
- 国外优秀企业的项目覆盖率达到80%以上，中国企业则多数停留在产品管理阶段；
- 无论是互联网企业，如BAT，还是转型急先锋，如华为、海尔、都采取了项目管理方式，而不仅仅是做项目。

项目管理机制构建需要相应的落地工具，这些表格涵盖了价值创造、价值评价、价值分配三个阶段，把每个战略实施步骤呈现出来，使每个项目进程都在管理范围之内

- 表1—《项目说明书》
- 表2—《团队组建表》
- 表3—《WBS工作内容分解表》
- 表4—《项目进度计划表》
- 表5—《项目状态报告表》
- 表6—《项目沟通计划表》
- 表7—《项目会议纪要表》
- 表8—《项目风险管理表》
- 表9—《项目变更管理表》
- 表10—《职能管理工作表》
- 表11—《项目总结表》
- 表12—《项目损益表》
- 表13—《项目评价表》
- 表14—《客户满意度评价表》
- 表15—《团队成员评价表》
- 表16—《项目奖金分配表》

职能管理融入过程中



项目管理工具包

项目状态报告表

项目沟通计划表

项目会议纪要

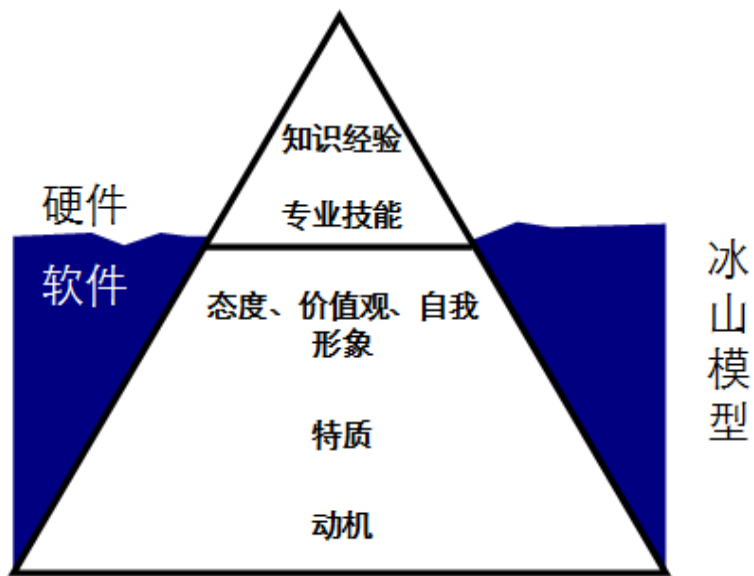
项目风险管理表

项目变更管理表

一、项目基本情况						
项目名称			项目编号			
制作者			审核人			
项目经理			制作日期			
二、历史变更记录						
序号	变更时间	涉及项目任务	变更要点	变更理由	申请人	审批人
1						
2						
3						
三、请求变更信息（建议的变更描述以及参考资料）						
1. 申请变更内容						
2. 申请变更原因						
三、影响分析						
影响因素分析：						
变更程度分类： ☐ 高 ☐ 中 ☐ 低						
建议采取的措施：						
申请人签字			申请日期			
五、审批结果						
审批意见		审批人签字		日期		

支撑项目管理机制运行需要建立一套新的管理基础——能力管理系统，有别于职位管理系统，能力管理系统更具有灵活性，更适合业务团队管理

- 能力素质揭示了人才如何才能更快的取得成功，项目管理机制需要建立能力管理体系；
- 冰山模型让人们看到了人与劳动成果之间的必然关系；
- 能力管理体系逻辑是有什么样的能力素质就会什么样的劳动成果；
- 对于核心业务流程，将依据能力构建管理机制，责、权、利将配置在个人能力上，而不再是职位上；
- 即：具有什么样的能力，干什么样的工作，承担什么样的责任，获取什么样的回报。



- 能力管理体系分为四个环节
 - 能力定义：定义能力，即定义新头衔
 - 能力分析：完成工作需要什么样的能力素质？
 - 能力层级：这些能力具有什么样的差异与层次？
 - 能力评价：如何衡量这些能力差异？
- 这四个环节构成了能力管理系统，对人的能力进行管理，比职位管理基础更具灵活性
- 业务团队管理更需要能力管理系统支撑
- 公司业务转型将最终落实到人的能力素质上

基于能力管理基础，建立一套新头衔，责、权、利将配置在能力素质上（新头衔），此时业务团队中的职位转变为了角色

- 基于职位的头衔，职级越高，职位数量越少，容易造成业务人才发展停滞或出现安置问题；
- 基于能力的头衔，与业务人员的能力相关联，只要能力素质达到某级标准，就可以赋予相应的头衔，突破了职位限制；
- 不同的能力素质标准也构成了人才成长的阶梯，明确了员工职业发展通道；
- 新头衔代表了一种能力程度，业务团队不再是职位的组合，而是一种角色组合；
- 角色的出现将解决目前业务人员职业发展与安置问题；
- 能力素质的组合目标是实现 $1+1>2$ 的效果，提高团队创新能力，有利于推动新业务发展；
- 新头衔把公司战略、项目运行、个人责权利结合在一起，实现了从战略到人的统一。



通过能力评价机制，衡量业务人员能力素质水平，赋予新头衔，并实施动态管理，保障业务团队的活力

工作模块	工作内容	素质标准评价内容							
		一级	权重	二级	权重	三级	权重	四级	权重
营销计划	1. 产品分析 2. 市场分析 3. 营销计划	——		——		——		1. 产品分析 (10%) 2. 市场分析 (10%) 3. 营销计划 (10%)	20%
寻找客户	1. 寻找客户 2. 建立联系 3. 客户维护	1. 寻找客户 (25%) 2. 建立联系 (15%)	40%	1. 寻找客户 (10%) 2. 建立联系 (10%) 3. 客户维护 (10%)	30%	1. 寻找客户 (5%) 2. 建立联系 (5%) 3. 客户维护 (10%)	20%	1. 寻找客户 (5%) 2. 建立联系 (5%) 3. 客户维护 (10%)	20%
业务洽谈	1. 需求理解 2. 产品理解 3. 合作模式建	1. 需求理解 (15%) 2. 产品理解 (15%)	30%	1. 需求理解 (15%) 2. 产品理解 (10%)	25%	1. 需求理解 (10%) 2. 产品理解 (10%)	20%	1. 合作模式建议 (10%)	10%
业务谈判	1. 业务谈判 2. 签订合同 3. 营销建议书	——		1. 业务谈判 (10%) 2. 签订合同 (10%)	20%	1. 业务谈判 (10%) 2. 签订合同 (10%) 3. 营销建议书 (10%)	30%	1. 业务谈判 (10%)	10%
业务控制	1. 过程跟踪 2. 过程控制 3. 资源调配	1. 过程跟踪 (15%)	15%	1. 过程跟踪 (10%)	10%	1. 过程跟踪 (5%) 2. 过程控制 (5%) 3. 资源调配 (10%)	20%	1. 过程跟踪 (10%) 2. 过程控制 (10%) 3. 资源调配 (10%)	30%
资料整理	1. 回收 2. 录入 3. 移交	1. 回收 (5%) 2. 录入 (5%) 3. 移交 (5%)	15%	1. 回收 (5%) 2. 录入 (5%) 3. 移交 (5%)	15%	——		——	
风险控制	1. 识别 2. 预警 3. 解决方案	——		——		1. 识别 (3%) 2. 预警 (3%) 3. 解决方案 (4%)	10%	1. 预警 (5%) 2. 解决方案 (5%)	10%
合计	——	——	100%	——	100%	——	100%	——	100%

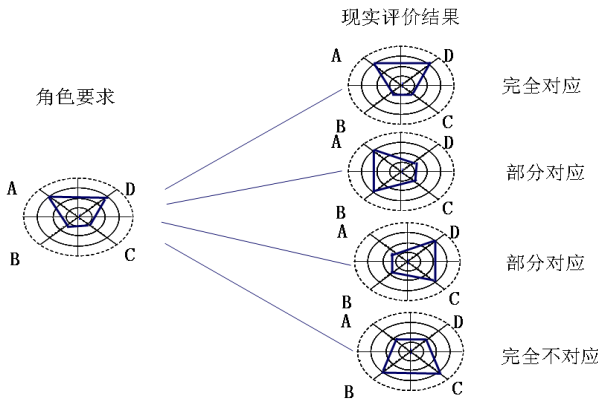


1、能力素质评价表



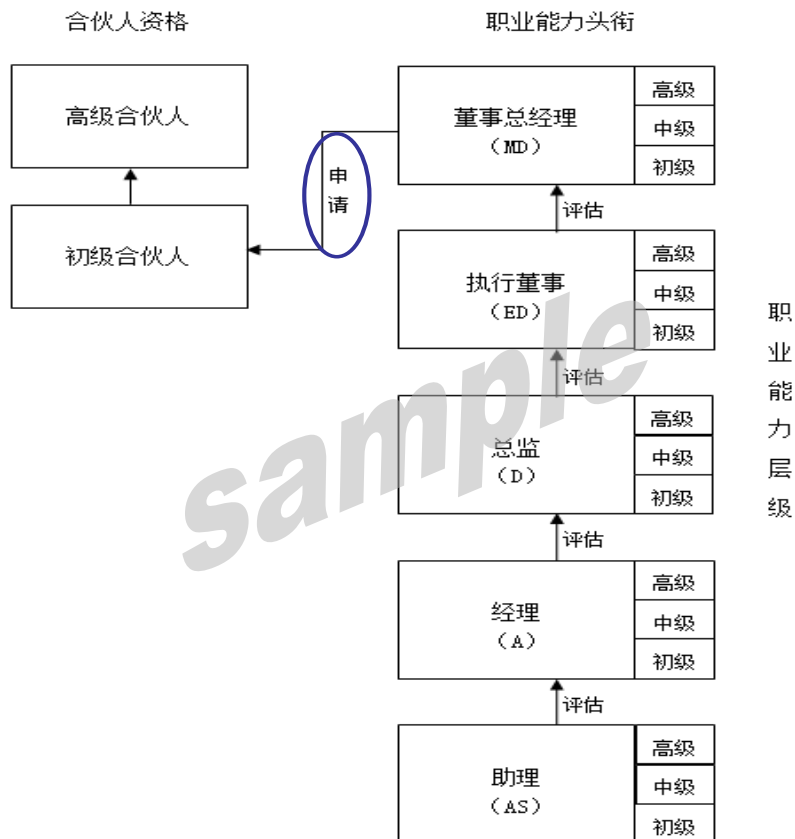
3、能力素质评价流程

2、能力素质评价方式



4、能力素质评价结果

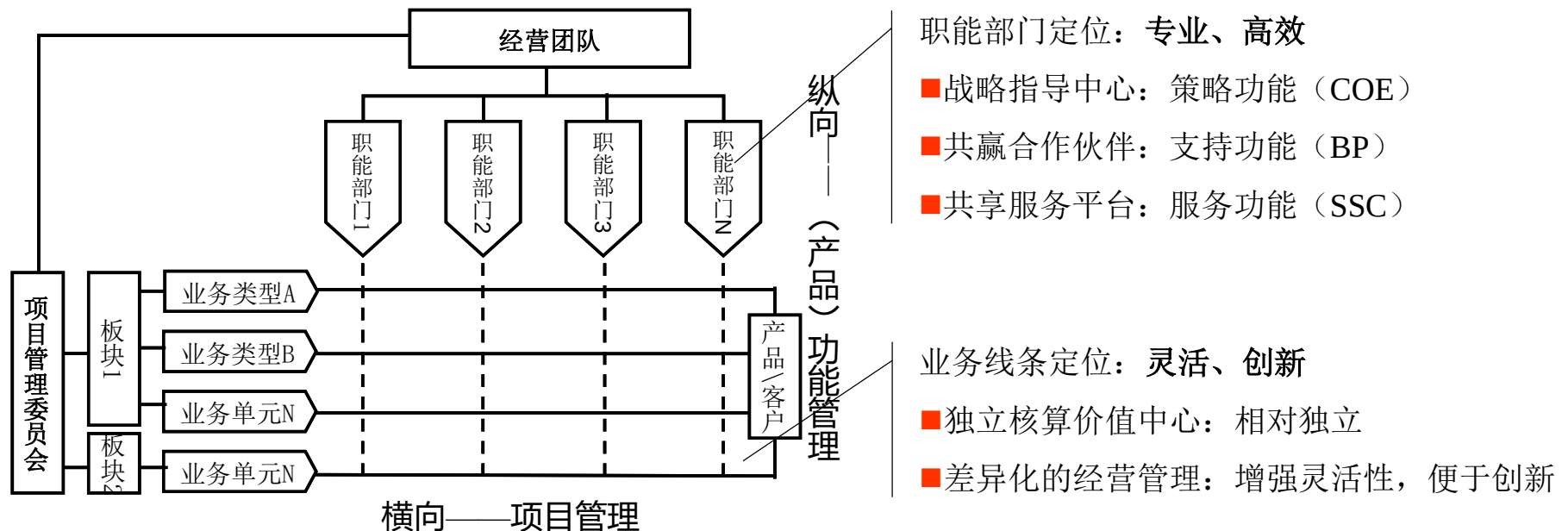
新头衔的设立不仅有利于吸引、激励业务人才，同时把责、权、利封装在具体项目（业务）中，即避免了责权的冲突，也让更多人才有用武之地



- 不同头衔，扮演不同项目角色，一般来说头衔越高的业务人员，掌控业务线条越长，使项目难易程度与员工发展过程对接；
- 实行项目负责人制，每个项目都有第一责任人，项目启动后，团队成员服从项目负责人的安排；
- 有项目才匹配相应的责、权、利，不在项目上时，责、权、利即消失，责、权、利被封装在项目中，避免部门内部责、权、利冲突；
- 业务人员的薪酬与绩效与新头衔相匹配，进行动态管理，做到能上能下；
- 部门管理人员进行项目操作时，需转换为新头衔；
- 每个业务人员都可以通过头衔的提升，争取获得更重要的角色。

与业务部门的这次重新整合相匹配，职能部门（人力资源部）需要补充三种角色，便于职能系统与业务系统实现有效对接

- 三种角色的出现，便于对业务线条实现过程管理，有利于风险管理，也能提高精细化管理程度；
- 补充COE角色，有利于对不同业务线条制定不同的管理政策，实现差异化管理；
- 补充BP角色，有利于贯彻职能部门在业务线条中的管理政策，增强内部沟通，提高管理效率；
- 补充SSC角色，有利于提升业务线条共享服务效率，这一点目前已经较为完善。



一、项目背景

二、项目设计思路

三、阶段划分与工作成果

四、时间计划与费用

五、关于博思腾

博思腾咨询由杨少杰老师创办

杨少杰

——独立学者、高级合伙人、资深顾问、培训讲师，致力于组织形态管理理论的研究与实践

——第一位系统研究组织形态管理的独立学者，组织形态管理理论、企业形态进化规律的提出者



专业著作：

《进化：组织形态管理》《集团人力资源管控》

在《哈佛商业评论》《企业管理》《中国银行业》《商界评论》《首席人才官》《人力资源》等期刊发表专业文章五十多篇

国内少有的、具有自主知识体系的管理咨询公司



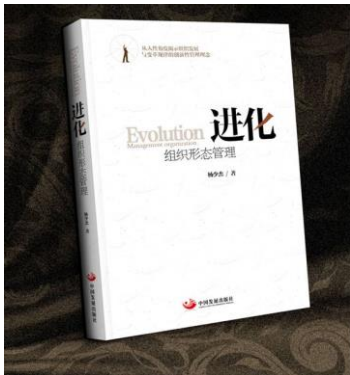
组织形态管理理论体系

拥有众多自主研发的管理工具

- 市场生态发展规律
- 企业形态进化规律
- 人性特征演变规律
- 四种组织形态假说
- 企业形态DNA——四种基因片段
- 10S企业组织形态分析模型
- 十类结构演变规律
- 企业进化—危机线路图
- 新组织设计“三引擎模型”
- 传统企业组织二律背反原则
- 新组织进化三部曲——“链”“平台”“生态”
- 集团管控新模式“三引擎模型”
- 集团管控黄金法则
- 集团管控演变规律
- 绩效管理演变规律
- 薪酬管理演变规律
- 人才管理演变规律
- 管理模式演变规律
- 商业模式演变规律
- 股权激励演变规律
- 新组织设计“3”+“5”+“N”
- 生态型商业模式“三引擎模型”
-

以上知识成果均为原创，杨少杰老师具有独立知识产权

在新组织建设领域，我们已经做了很多工作



《进化：组织形态管理》

——第一本从人性角度揭示组织发展与变革规律的管理学著作；

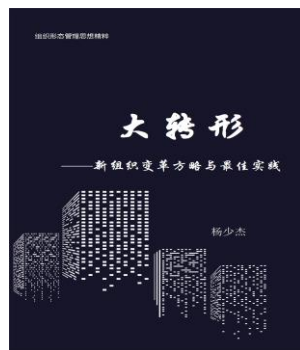
——第一本系统阐述工业1.0到4.0时代企业形态与管理模式的专业著作。



《大转形——新商业时代中国企业转型之道》

——全面介绍了新商业时代中国企业如何进行系统化变革；

——重点在于认知、规划、实施三个阶段的第一阶段。



《大转形——新组织变革方略与最佳实践》

——第一次系统的介绍了新组织变革的方法、路径、步骤；

——新组织设计“三引擎模型”在企业变革中的具体应用与实践效果。



《中小企业新组织进化三阶训练营操作手册》

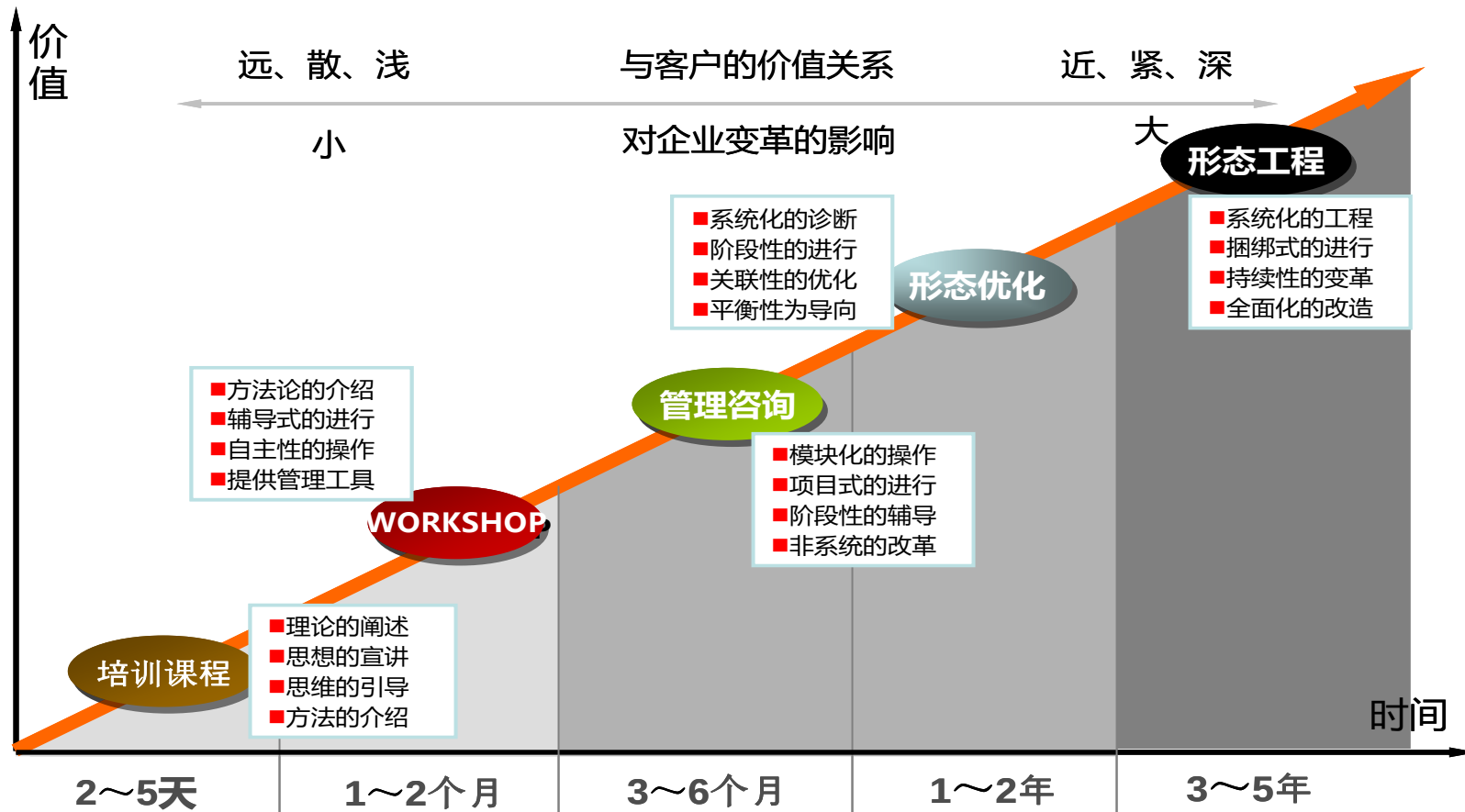
——专门为中小企业提供的新组织设计服务；

——通过三个阶段，完成新组织运行秩序、新业务管理方式以及新团队管理机制设计。

我们致力于组织形态管理理论的研究与实践



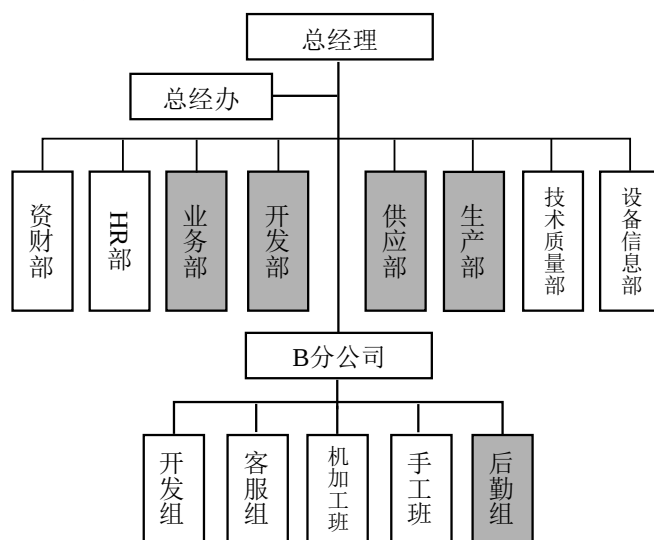
服务于中国企业转型与新组织建设



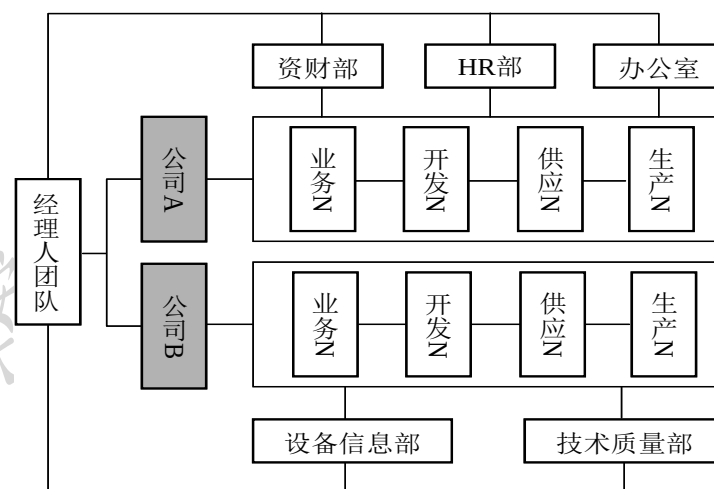
博思腾咨询知识服务系统

新组织设计典型案例一：某制造型企业新组织结构设计

变革前



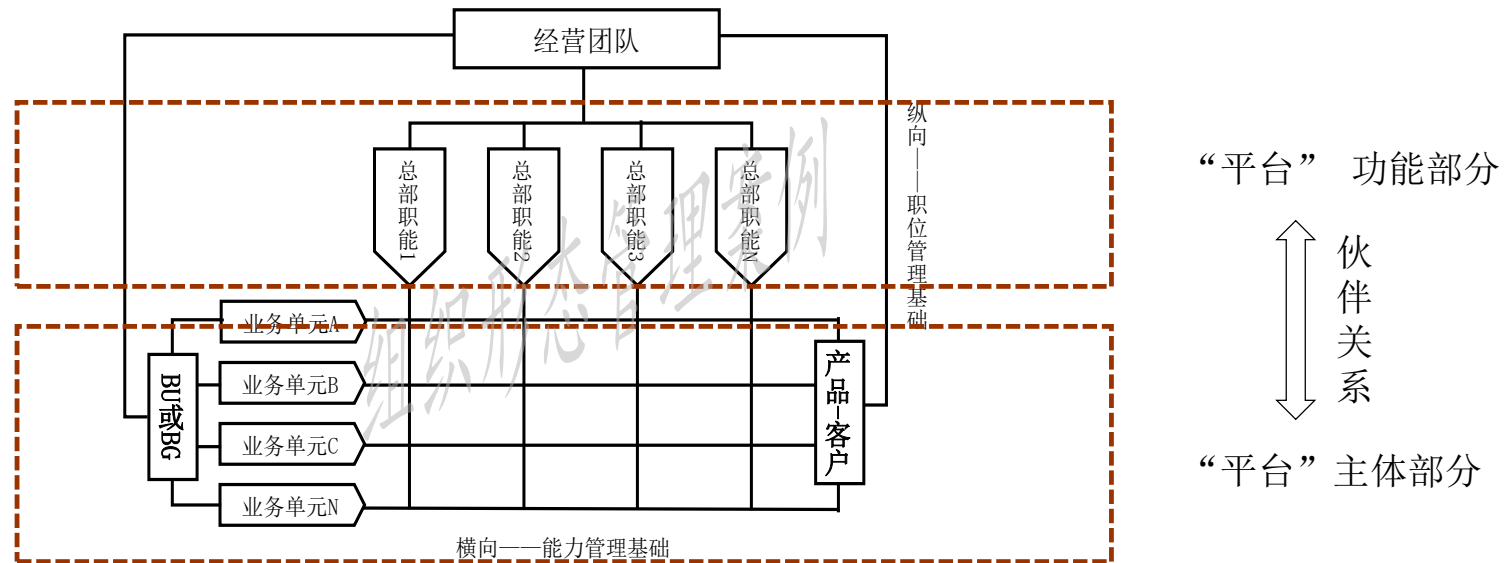
变革后



- 典型的职能型组织结构（集团企业）
- 产品管理导致部门间推诿扯皮、各自为政现象严重
- 产品生产无法及时满足客户需求变化
- 母子矛盾突出、子公司运行效率低下
- 职位管理导致人才培养始终未见成效

- 矩阵型结构使企业形态扁平化，实现系统化管理
- 项目管理提高核心价值创造环节的协同效率
- 不同批次、类型的产品，转化为不同的项目，定位明确、导向清晰
- 沿着业务流程所需能力素质培养人才

新组织设计案例二：某公司的平台型组织设计



- 在矩阵型结构中，各项目部将成为“平台”的主体部分，各职能部门将成为“平台”的功能部分，主体部分与功能部分都属于平台的必要组成内容；
- 主体部分将完成各类型项目，体现公司业务的差异化，目标是“活跃”；
- 功能部分将为“平台”提供指导、支持与服务功能，目标是“高效”；
- 未来主体部分与功能部分将成为共赢“伙伴”关系。