

——致力于组织形态管理研究与实践

——助力于中国企业转型迈向新组织

# 案例解读新组织结构变革（2018）

——组织结构演变规律应用与实践

杨少杰



# 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数十篇

## ■《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专业著作

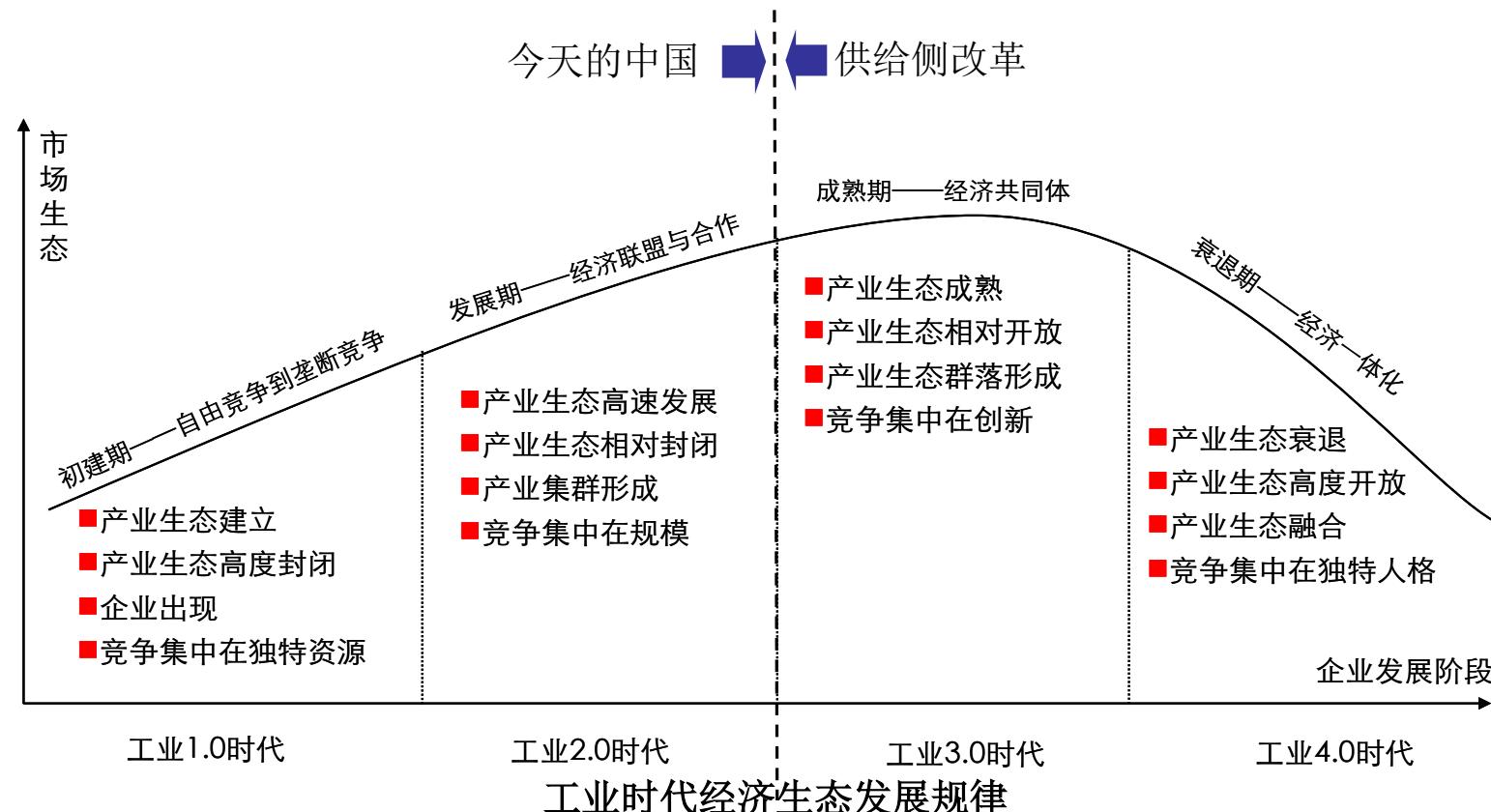
——第一本系统阐述工业1.0到4.0时代企业形态与管理模式的专业著作

# 目录

- 组织结构演变规律
- 中外企业案例分享

今天的中国正处于工业2.0时代向3.0时代迈进的关键时期，也是市场经济从发展期向成熟期转变，市场需求变得分散且多变，导致中国企业普遍遇到转型危机

- 中国刚刚结束了2.0时代，开始迈向3.0时代，其特征是从产业集群开始向产业生态转变；
- 新商业时代市场的特点是分散且多变，供给侧需求改革正是应对这样的市场变化；
- 对企业的要求是灵活与创新，这两点将成为今天企业变革的两大主题。

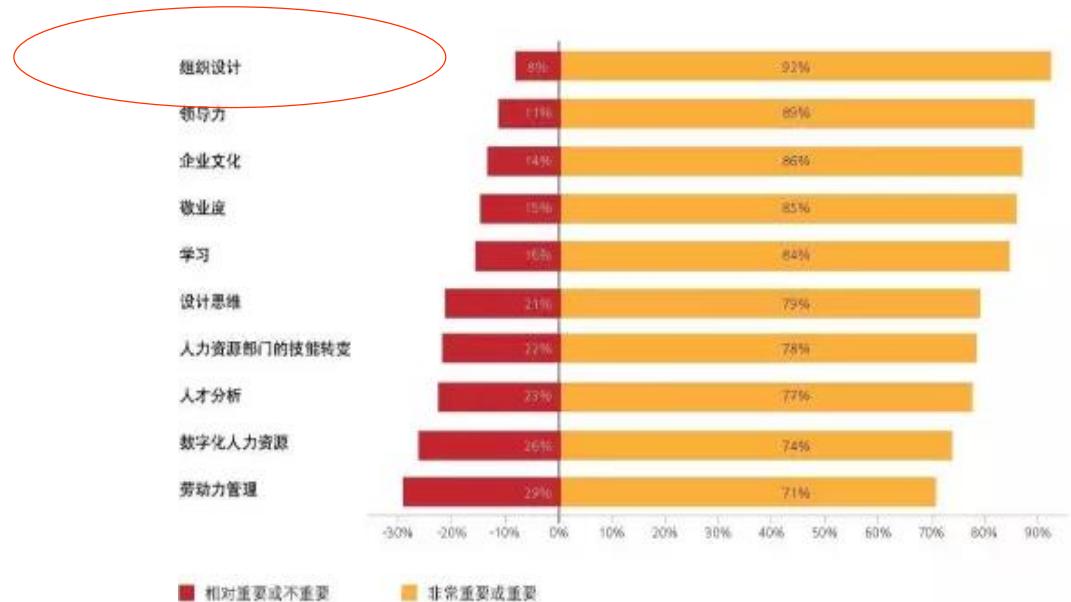


# 在这个关键时期，新组织设计成为企业管理的核心课题，新组织设计需要新管理思想支撑，组织形态管理即为一种全新的管理理论

■德勤《2016人力资本趋势——新型组织：因设计而不同》报告。指出“组织设计”已成为全球高管和人力资源部门的首要关心问题，92%的问卷反馈均将其列为首要任务。

■德勤《2017人力资本趋势——改写数字化时代的规则》报告，新组织将向构建组织生态体系和网络进行转变，把传统的结构化层级转变为高度授权的团队网络结构，而灵活性则是未来新组织典型特征。

德勤2016年报告



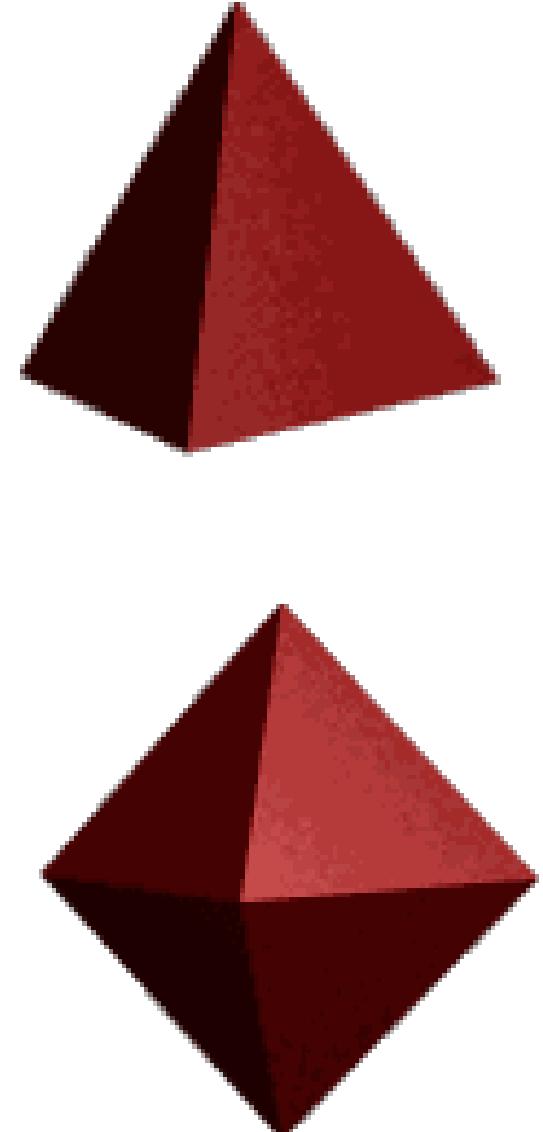
德勤2017年报告



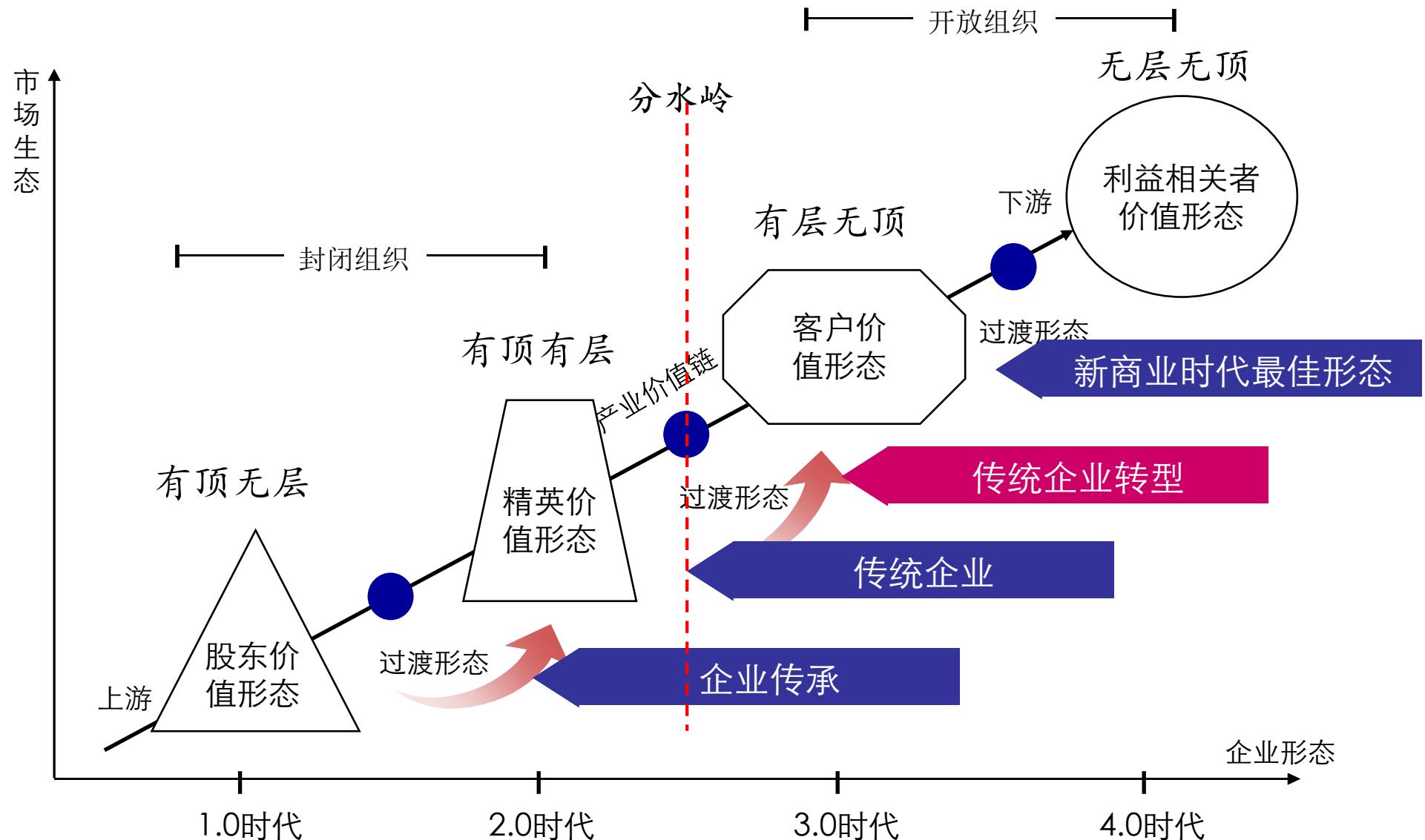
注意：对“增强劳动力”和“机器人、认知计算和人工智能”的评级都涉及本报告中所述的“未来的工作”方面的大趋势。

# 组织形态管理理论——全新的管理学视角

- “形”指形象、形状；“态”指状态，引申为正在发生着什么；
- 组织形态即组织存在的形状与状态，企业是一种组织，企业也有其形态；
- 企业形态随着市场生态发展而改变，称之为“进化”；
- 基业长青的企业都经过了不断进化，与初建时期相比早已“面目全非”，这就是“进化”，不能“进化”的企业将无法适应市场生态中“适者生存”的法则
- 组织形态管理——实现企业形态最佳
- 企业形态最佳时企业价值最大

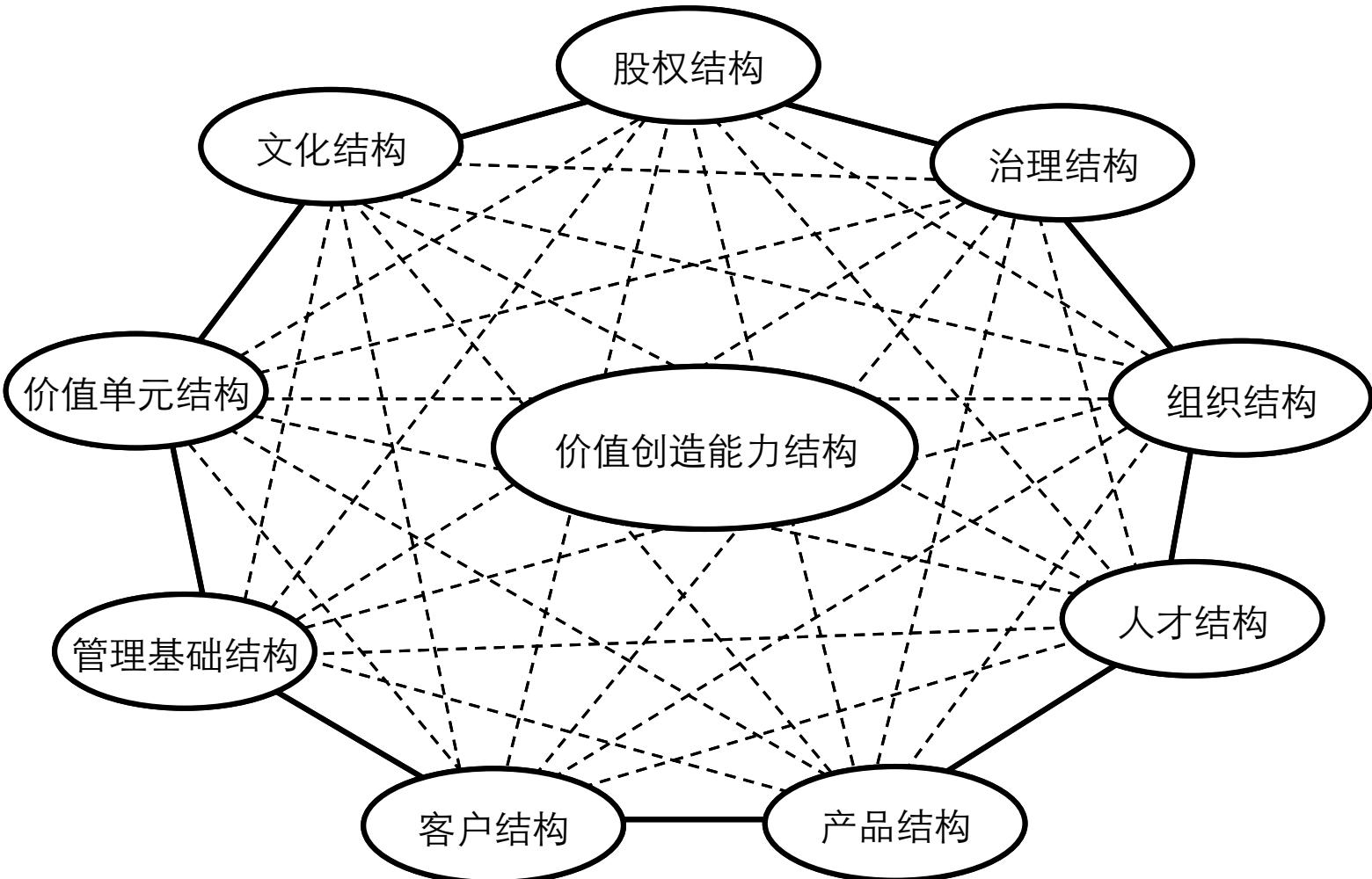


# 企业形态进化规律——沿着产业链从低级向高级演变



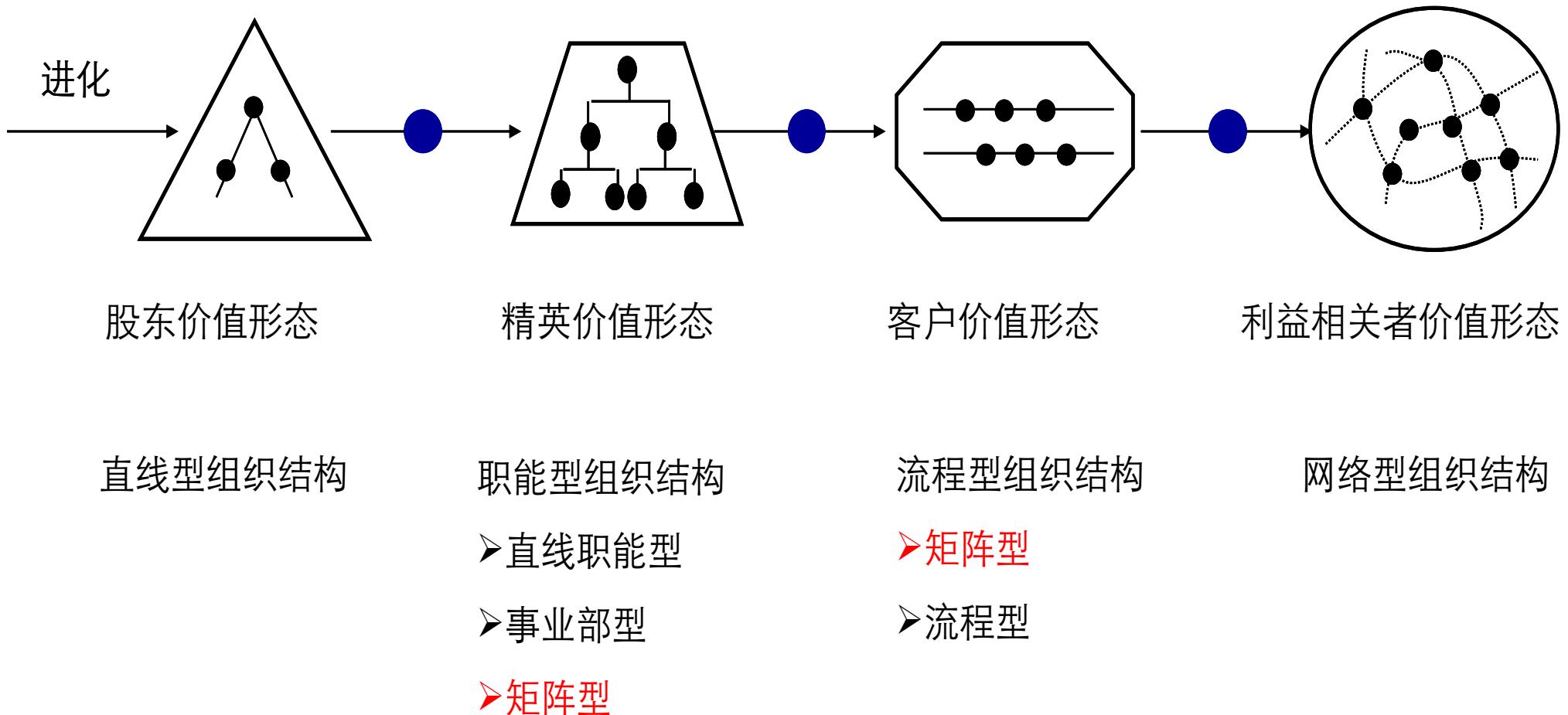
# 剖析企业形态可以从十类结构着手，组织结构仅仅是其中之一

- “形态”由结构构成，分析形态特征需要剖析组成结构
- 企业形态由十类结构构成——10S企业形态分析模型



# 组织结构演变规律直观的反映出企业进化规律

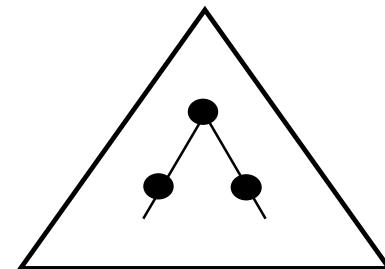
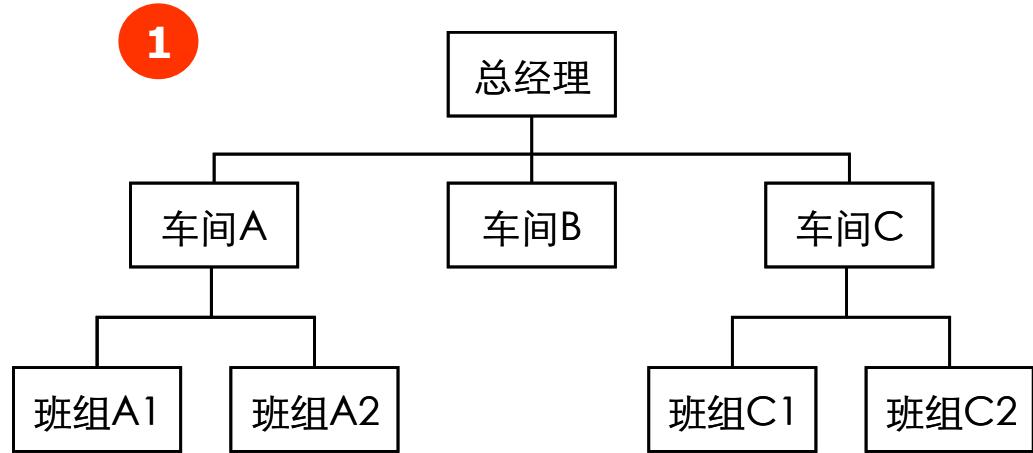
- 不同的企业形态有不同的组织结构形式，不同组织结构有其不同的特点
- 大量的实证研究印证了这则规律



# 早期是直线型组织结构（股东价值形态），如今已日渐稀少

特点：从上到下，有顶无层，垂直管理模式

- 资本收益力为企业创造主要价值
- 高度集权，一般采取单人负责制
- 管理者对下属工作负全责
- 从上到下指令不断分解
- 塑造“能人”，但也受制于“能人”
- 管理灵活，但企业规模不易扩大
- 提供简单、成熟的产品
- 竞争的方式主要是迅速占领市场
- 多数企业已经摆脱了这种组织结构形式

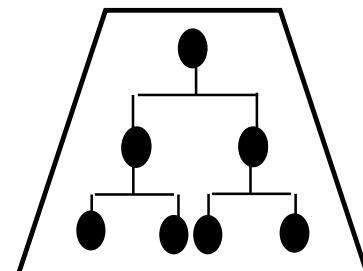
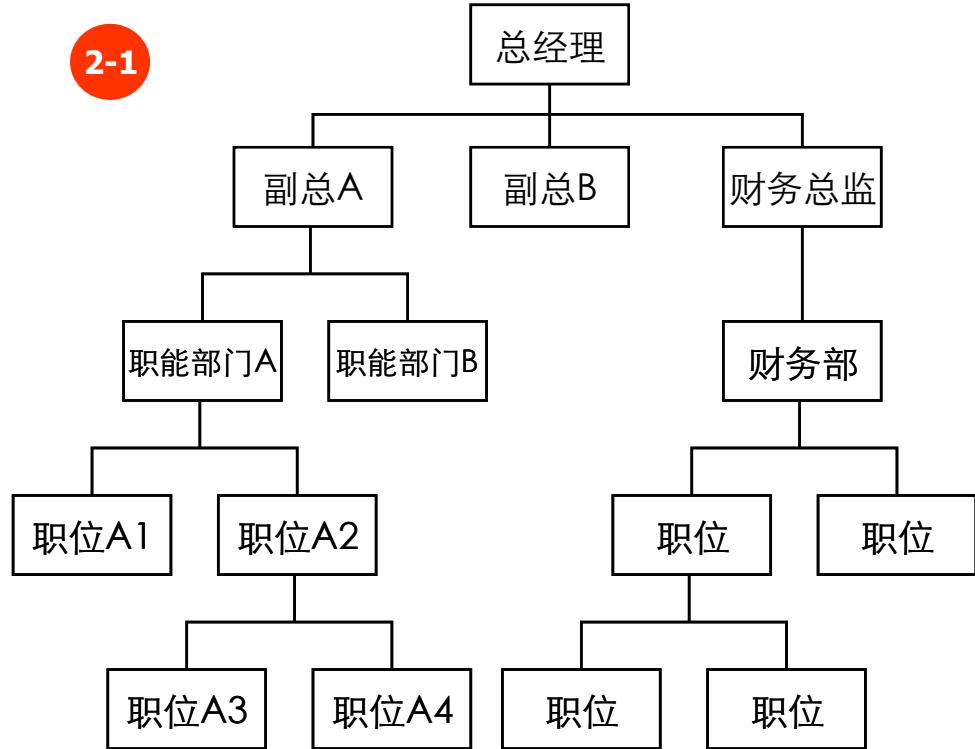


# 演变为直线职能型组织结构（精英价值形态），传统企业典型组织结构

特点：从上到下，有顶有层，垂直管理模式

- 精英团队领导力为企业创造主要价值
- 职能“分工”与专业“协作”
- 以职位管理系统为基础
- 相对集权，但集中有分
- 企业规模能够迅速扩大——职能细化，职级深化
- 提供标准化、规模化的产品
- 竞争方式主要是“做大”“做强”
- “执行力”“领导力”“责任感”

2-1

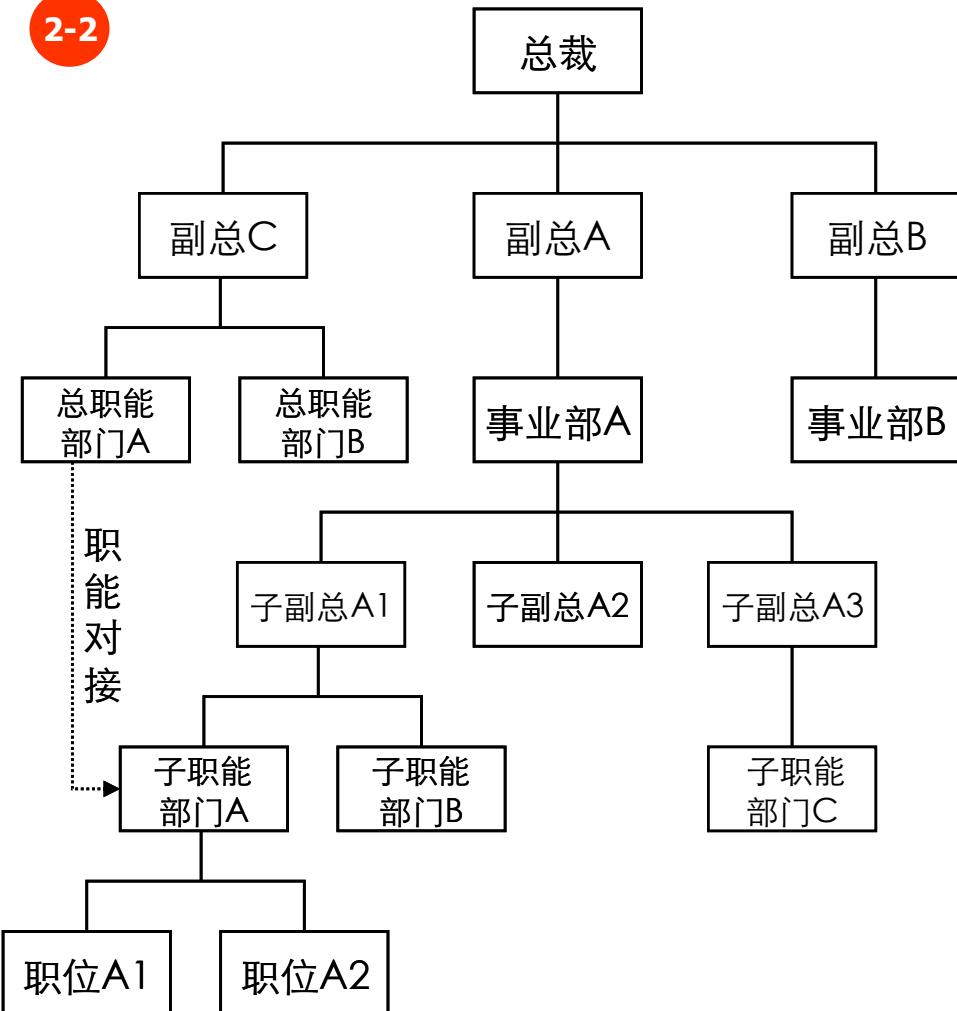


# 事业部是职能型组织结构（传统企业）的巅峰状态

特点：从上到下、母子关系、一大多小

- 当职能部门、职位层级不断增加时，横向集中与纵向分离
- 母子管理模式形成，出现“一大多小，多核引擎”
- 支撑多元化、国际化发展
- 事业部独立核算、自负盈亏
- 事业部唯独没有战略决定权
- 总部职能与子公司职能对接，“母子矛盾”与“子子矛盾”
- 事业部或事业部群的出现说明精英价值形态达到巅峰状态
- 企业继续扩张导致边际效益趋于零

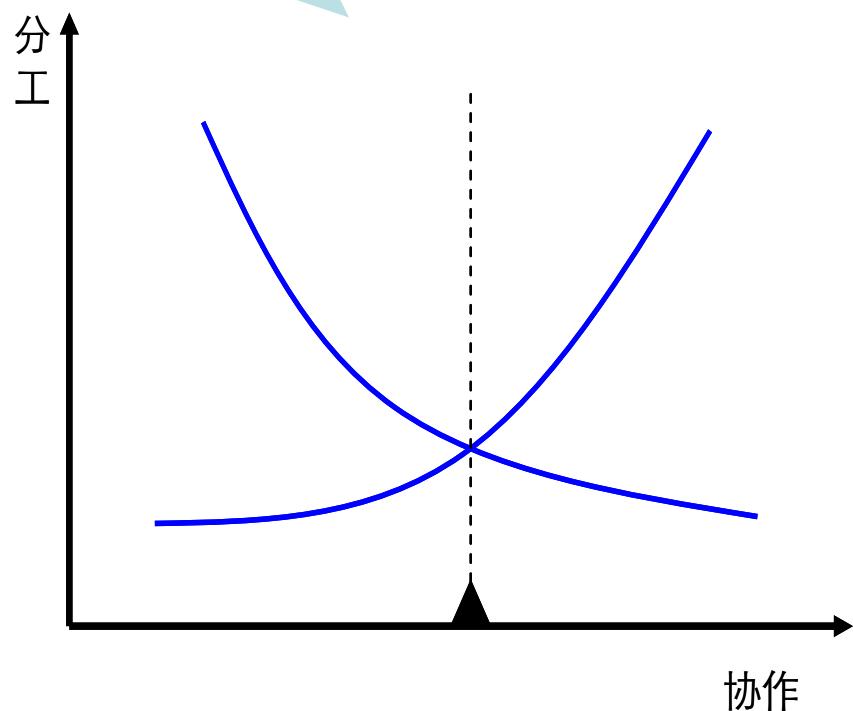
2-2



# 职能型结构存在“二律背反”原则，导致传统企业始终存在两个协同不畅的问题

职能型结构必然存在两个协同问题：

- 1、职能部门与业务单元的协同问题
- 2、业务单元之间的协同问题

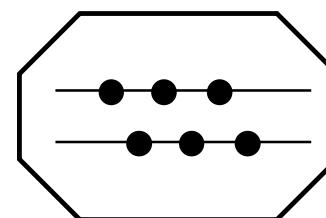
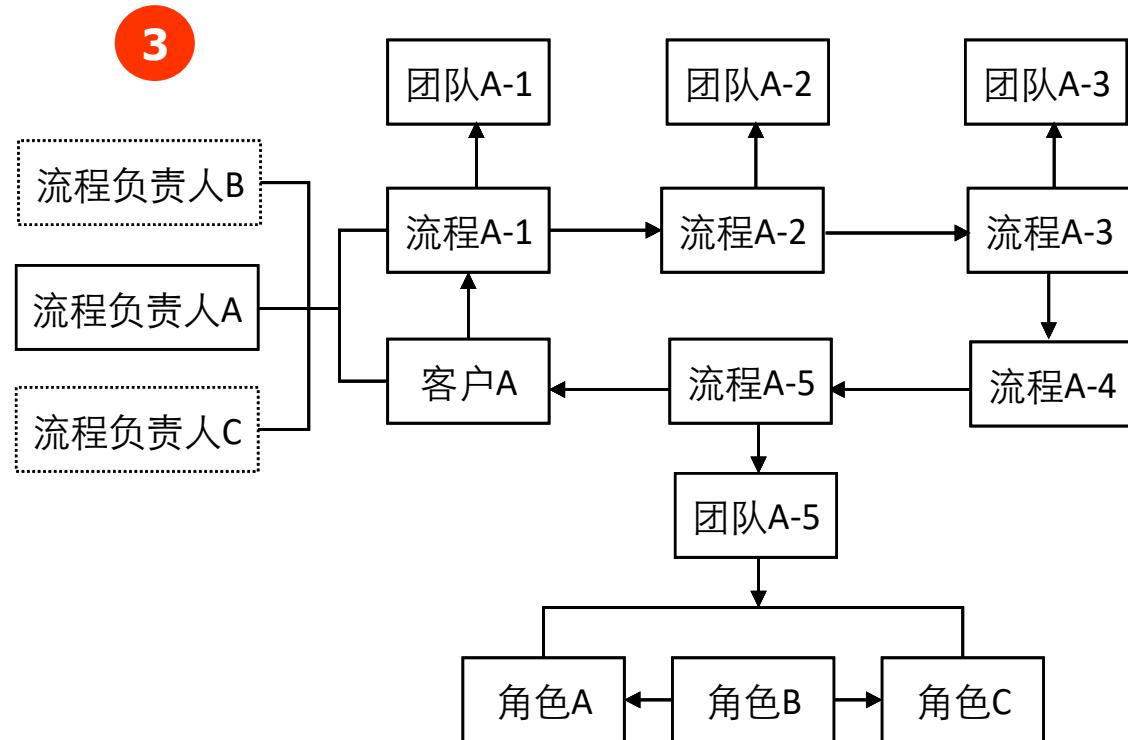


- 二律背反：相互联系的两种力量运动规律之间存在着相互排斥现象
- “分工”与“协作”即对立又统一。“分工”明确必然引起“协作”不畅，总存在“**职能短板**”；而“协作”顺畅则必须“集成”，而不是“分工”
- 将出现三种情况，一种是需要协作时，双方恰如其分；第二种是需要协作时，一方不给力，成事不足；第三种是不需要协作时，一方猛给力，败事有余
- 当市场变得越来越不确定时，第二种、第三种情况称为常态

# 流程型是新商业时代最佳组织结构（客户价值形态）

特点：从左到右，有层无顶，横向管理模式

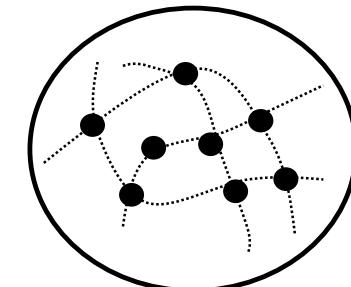
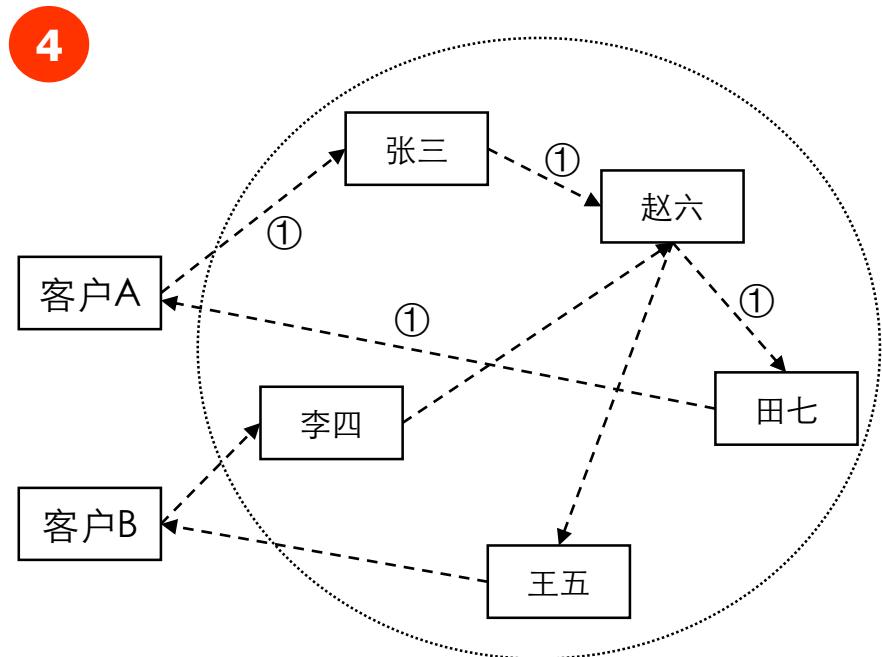
- 团队创新力为企业创造主要价值
- 流程型结构、创新团队
- 相对分权，分中有集
- 以能力管理系统为基础
- 每个业务流程独立运行，实行系统化、集成化管理
- 通过业务流程增减，改变企业规模，能大能小
- 产品更新换代速度加快，需要不断创新
- 竞争的方式是持续创新
- 互联网时代的主流组织结构形式。



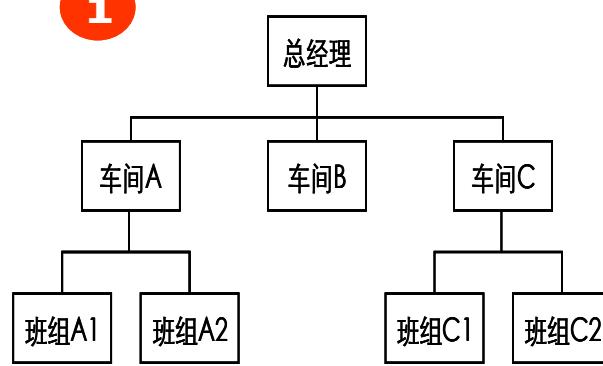
# 网络状是4.0时代组织结构（利益相关者价值形态）

特点：散点分布，无层无顶、网络管理模式

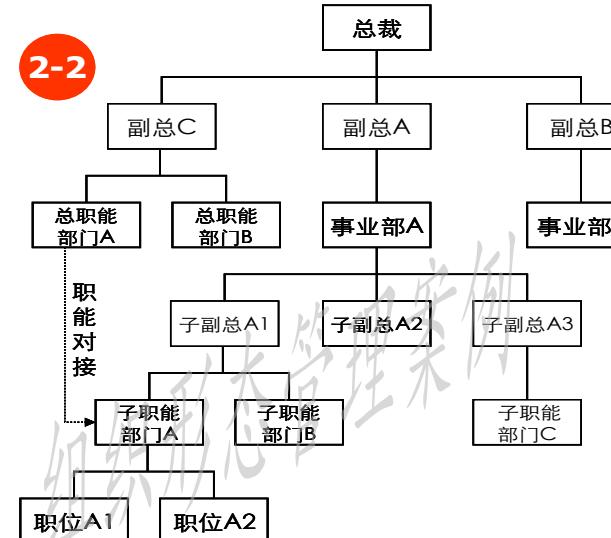
- 企业品牌为企业创造主要价值
- 散点分布，形成网络状组织结构
- 高度分权
- 充分的内部价值交换市场
- 个人具有独立创造价值的能力
- 客户成为价值创造必要组织部分
- 固定业务流程消失，即时组合进行价值创造
- 工业4.0时代的最佳组织结构形式



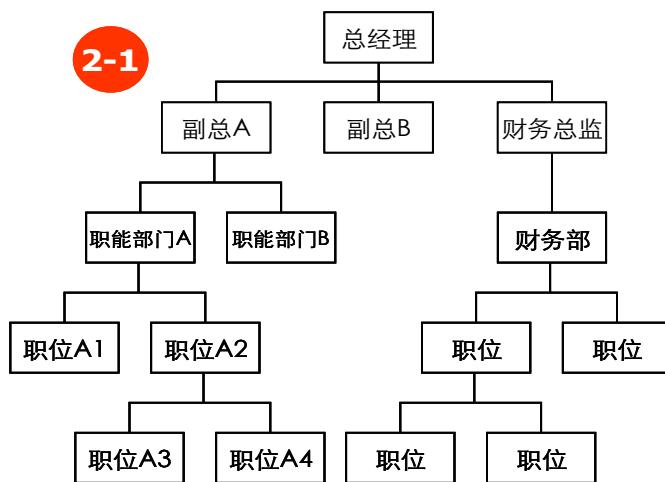
整体来看，组织结构从垂直管理向水平管理演变，最后演变为散点，中外企业都遵循了这一规律



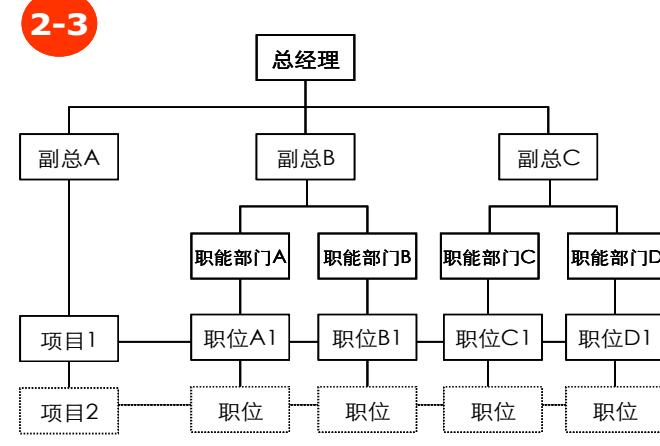
直线型组织结构



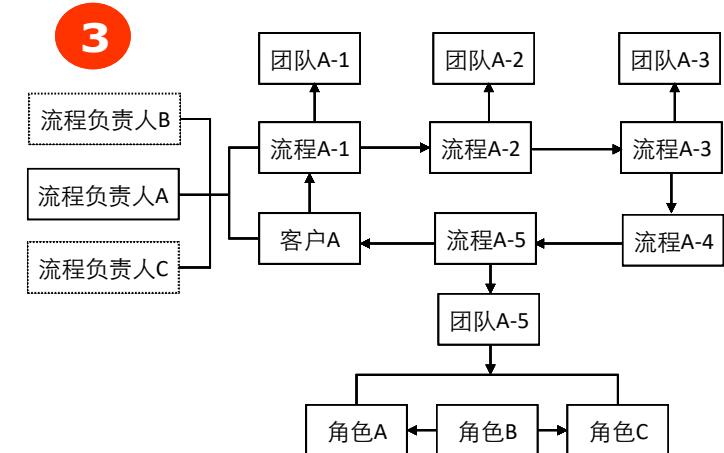
职能型——事业部型组织结构



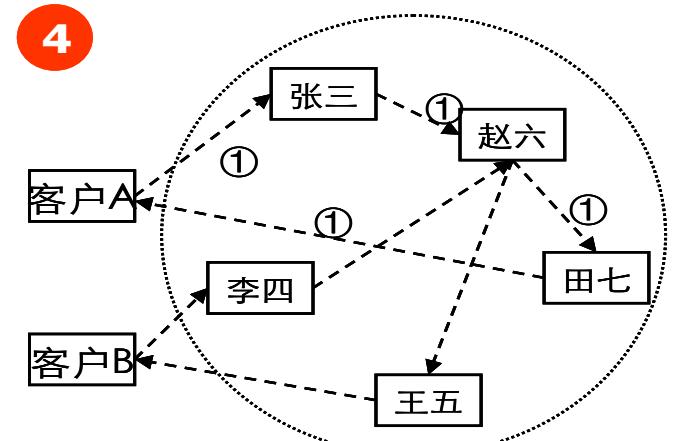
职能型——直线职能型组织结构



职能型——矩阵型组织结构



流程型组织结构

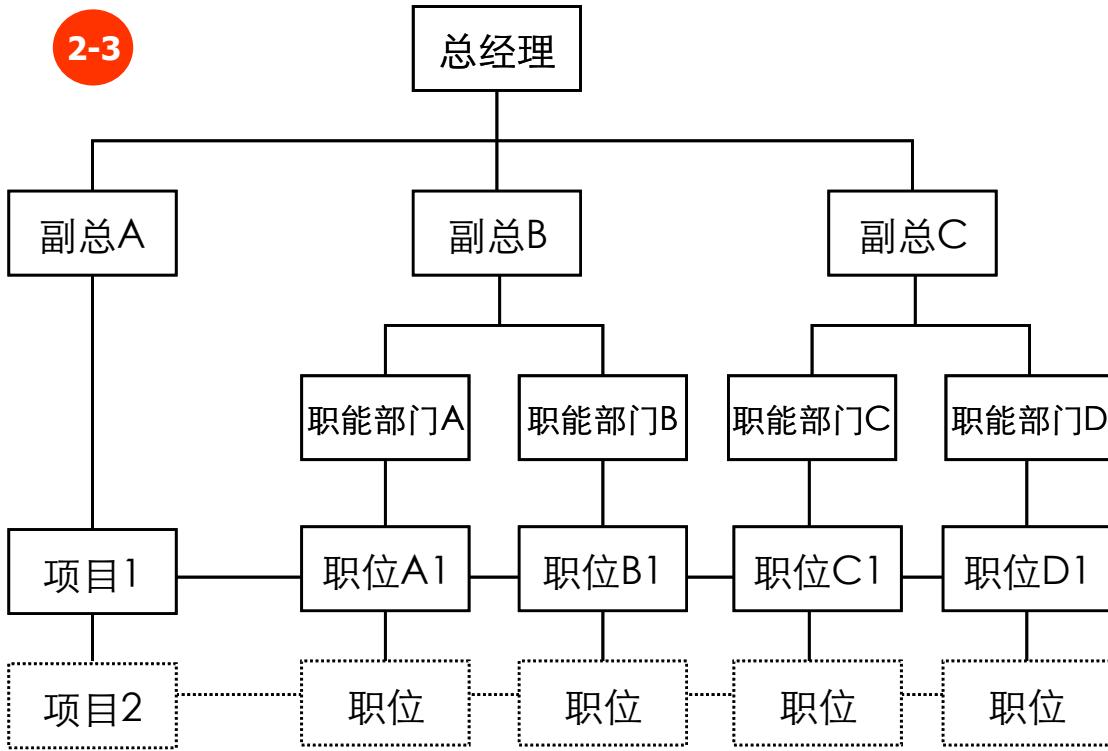


网络型组织结构

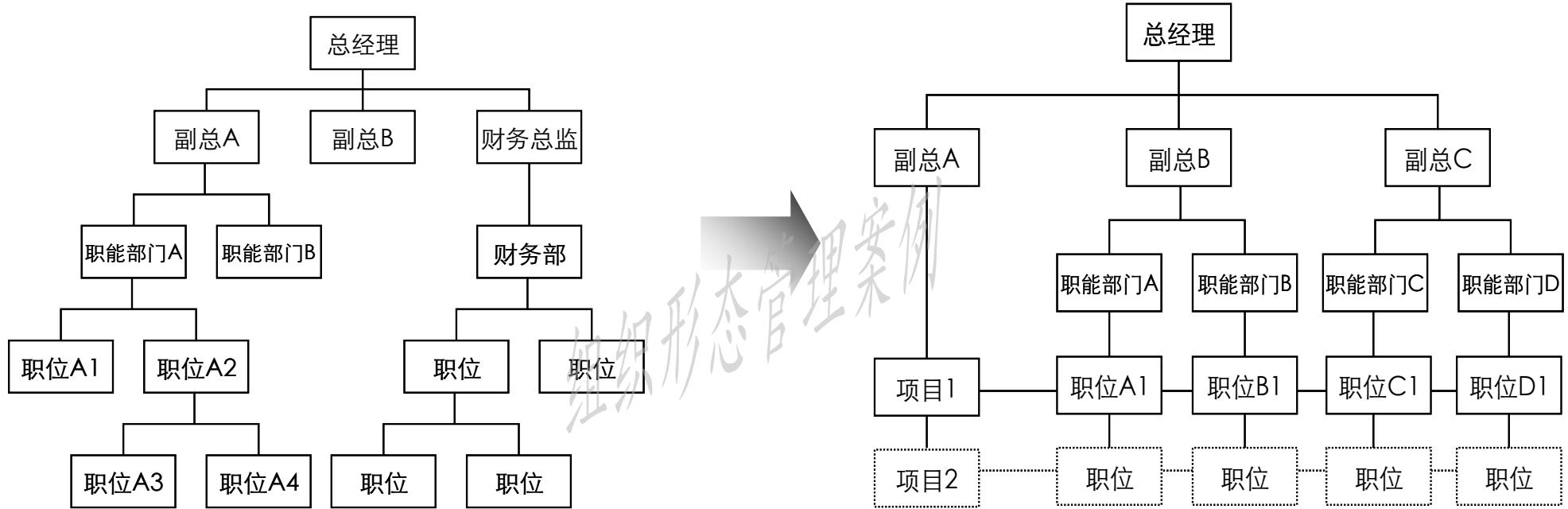
# 矩阵型组织结构的“宿命”——传统企业转型

特点：从上到下、从左到右、纵横两种管理模式

- 独一无二的组织结构形式
- 唯一具有两种运行秩序，两种管理线条的组织结构
- 标准化产品向基于产品的服务流程转变，产品变成了项目（个性化）
- 部门团队化，职位角色化
- 需要二元管理基础支撑
- 大型企业将是一种事业部矩阵型或者是事业部群矩阵型组织结构
- 平台化组织（生态型组织）都是从矩阵型组织结构开始
- 转型阶段的组织结构形式，从职能型到矩阵型是传统企业关键一跃

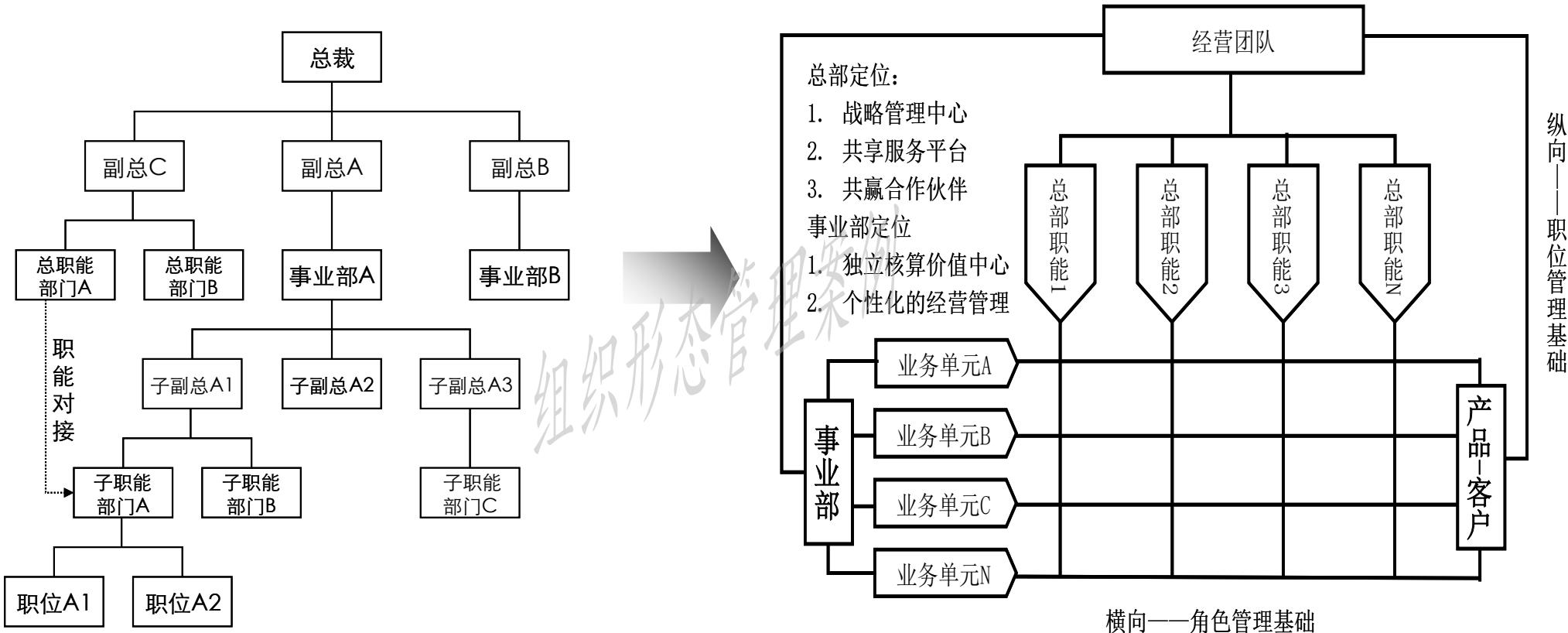


# 矩阵型组织结构是传统企业转型的必由之路



- 只有矩阵型才能“承前”与“启后”
- 只有矩阵型才能让转型企业具有灵活性
- 只有矩阵型才能使企业形态扁平化

# 事业部型演变为事业部矩阵型是集团企业转型的关键一跃



- 横向管理线条的出现具有历史性的意义
- 很多集团企业把事业部与事业部矩阵型弄混
- 因此不但没有缓解“母子矛盾”与“子子矛盾”，反而加重

从上世纪80年代开始，老牌的世界500强企业纷纷进化到矩阵型结构，而中国企业正在经历这一过程

SIEMENS

IBM



FUJI Xerox



ERICSSON



Nestl  
NUTRITIO

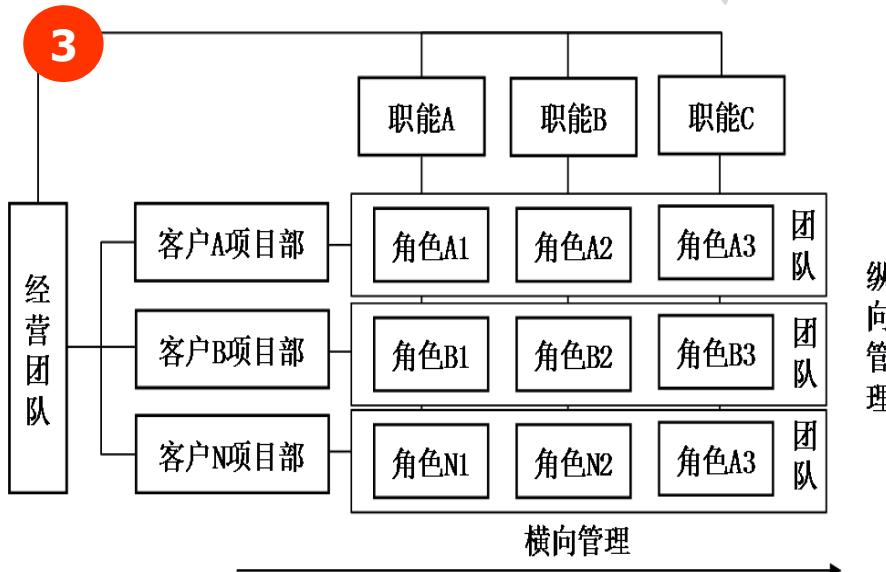
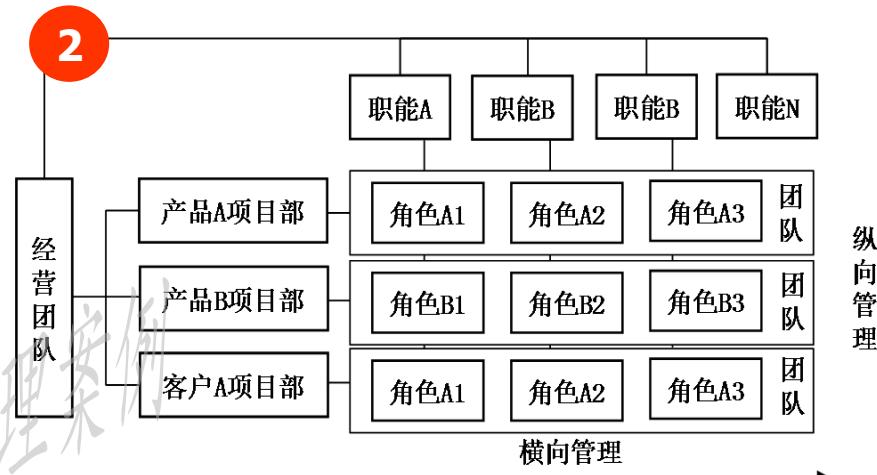
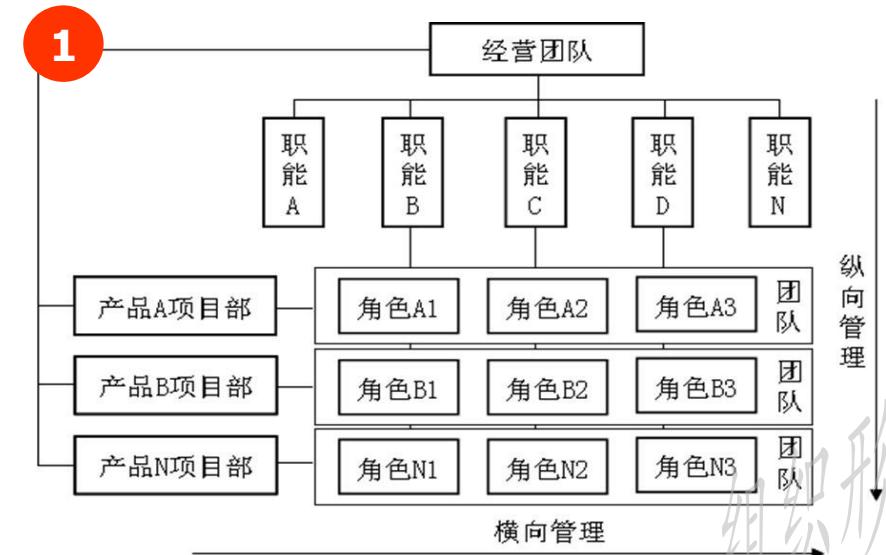
Shell

P&G

ABB

Schneider  
Electric

# 矩阵型组织结构分为三个阶段——单体企业

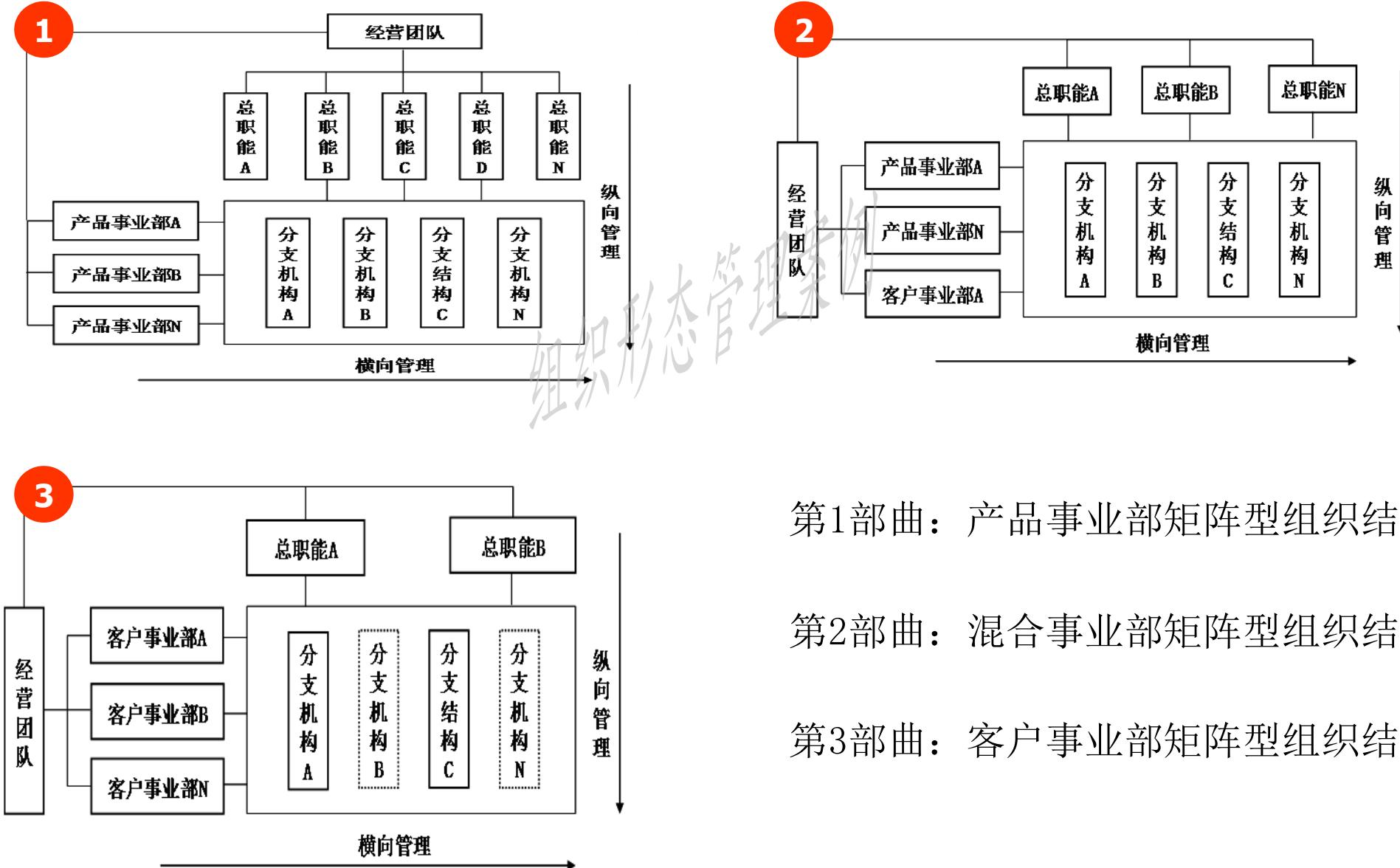


第1部曲：产品矩阵型组织结构

第2部曲：混合矩阵型组织结构

第3部曲：客户矩阵型组织结构

# 矩阵型组织结构分为三个阶段——集团企业



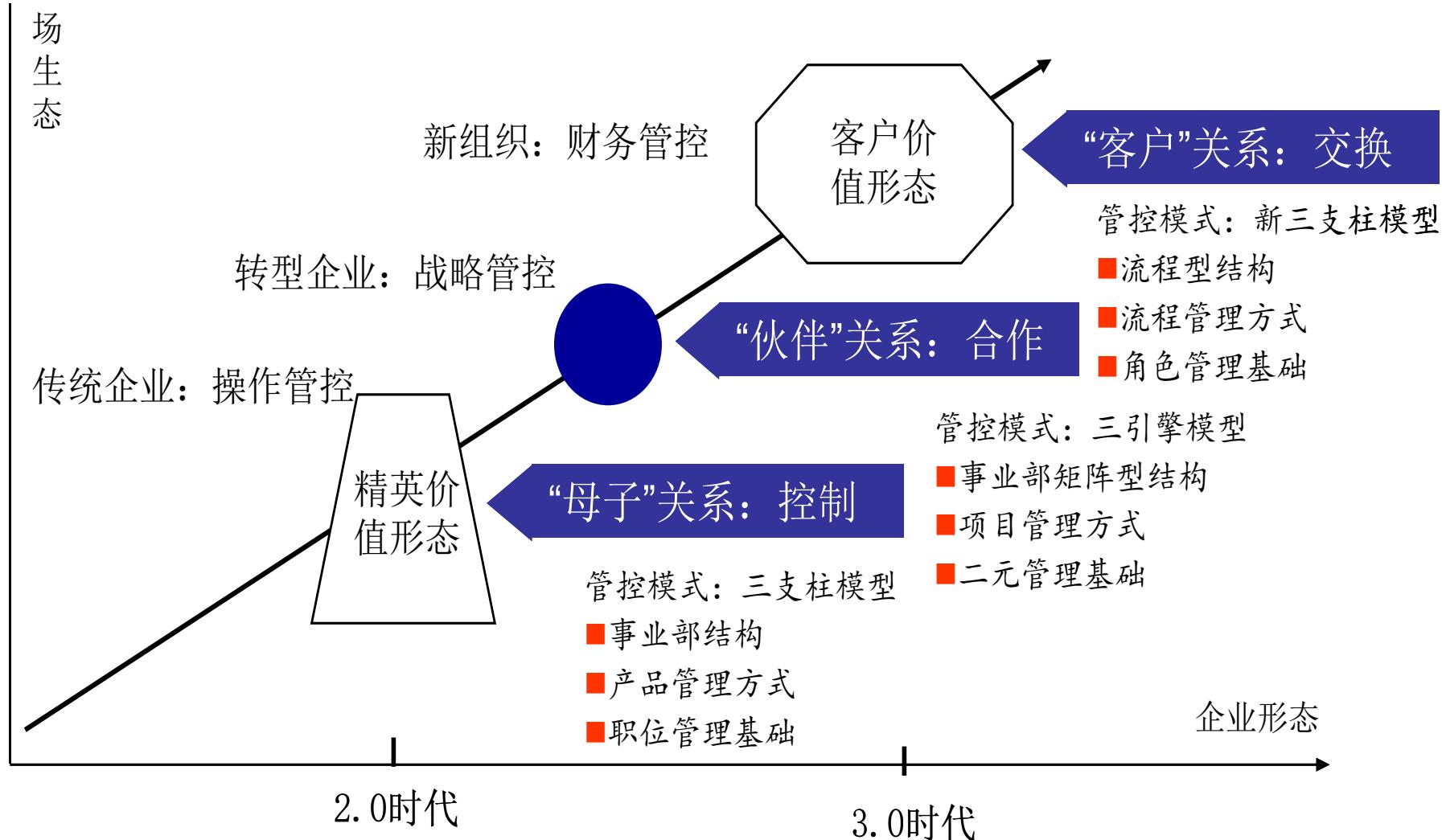
第1部曲：产品事业部矩阵型组织结构

第2部曲：混合事业部矩阵型组织结构

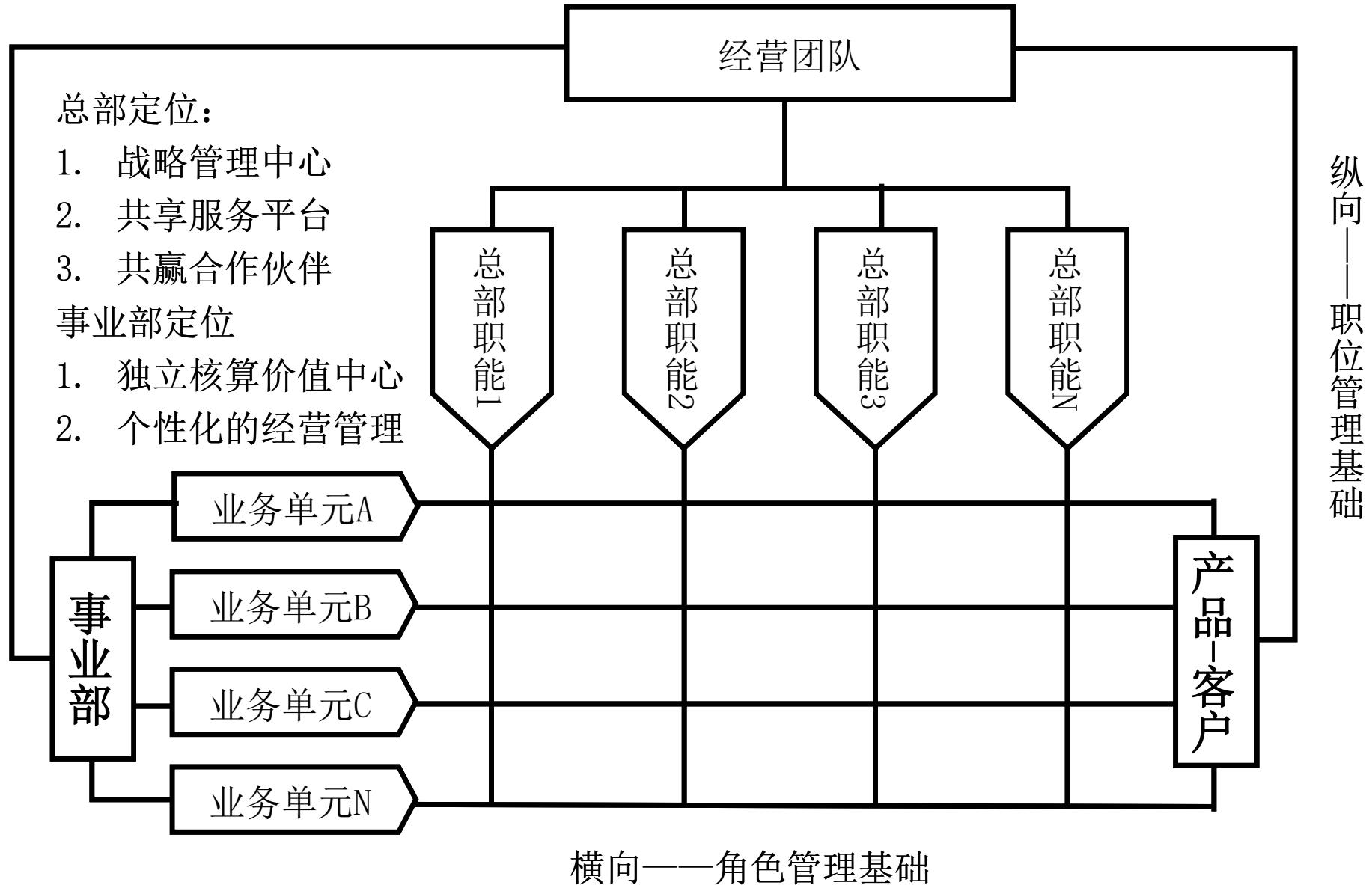
第3部曲：客户事业部矩阵型组织结构

从集团管控进化规律可知，只有矩阵型结构才能达到战略管控效果，而传统职能型结构只能体现操作管控效果，很多中国企业忽略了这一点

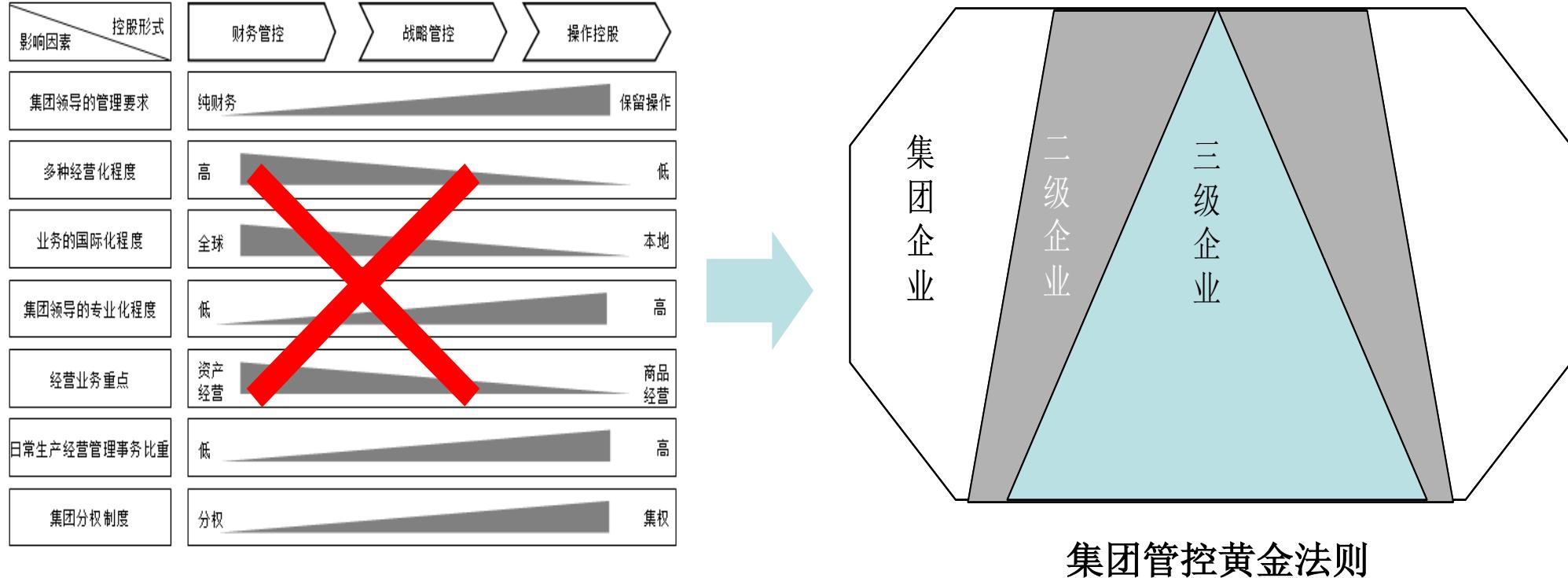
- 集团企业“三引擎模型”也是一种管控模式
- 从传统企业的“三支柱模型”到转型企业的“三引擎模型”



矩阵型结构使集团企业的总部与事业部重新定位：从“母子”演变为“伙伴”，只有“伙伴”关系才是战略管控的目标



# 集团管控必须遵循黄金法则——只有高级组织形态才能管控低级组织形态



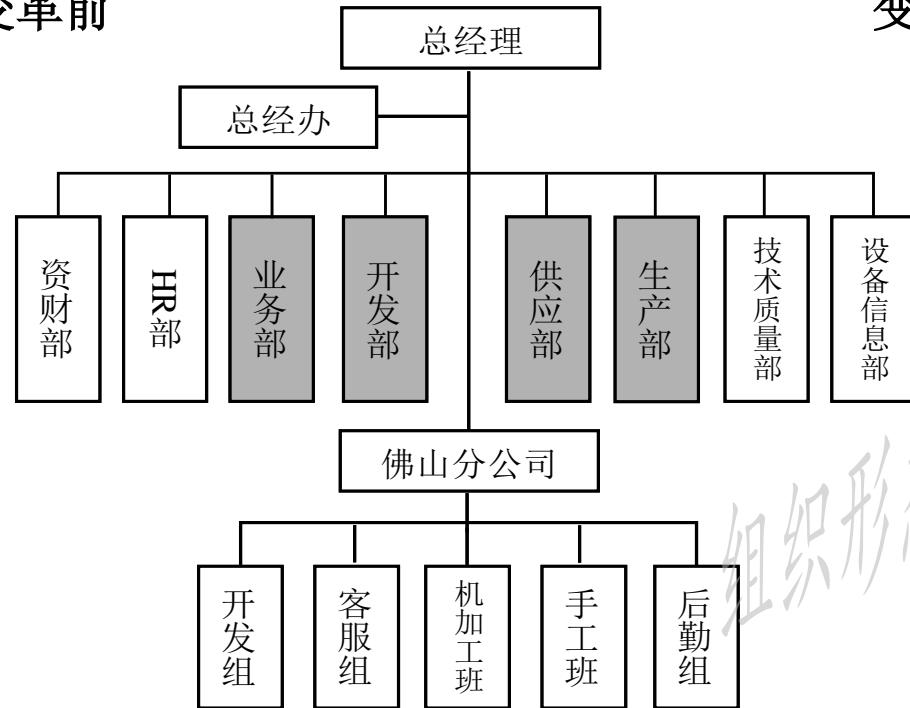
- 价值沿着产业价值链从低级组织形态流向高级组织形态；
- 只有高级组织形态才能管控低级组织形态，低级组织形态只能影响高级组织形态，只有这种组合才能保障集团价值最大化；
- 因此集团层面框架必须具有高级组织形态特征。

# 目录

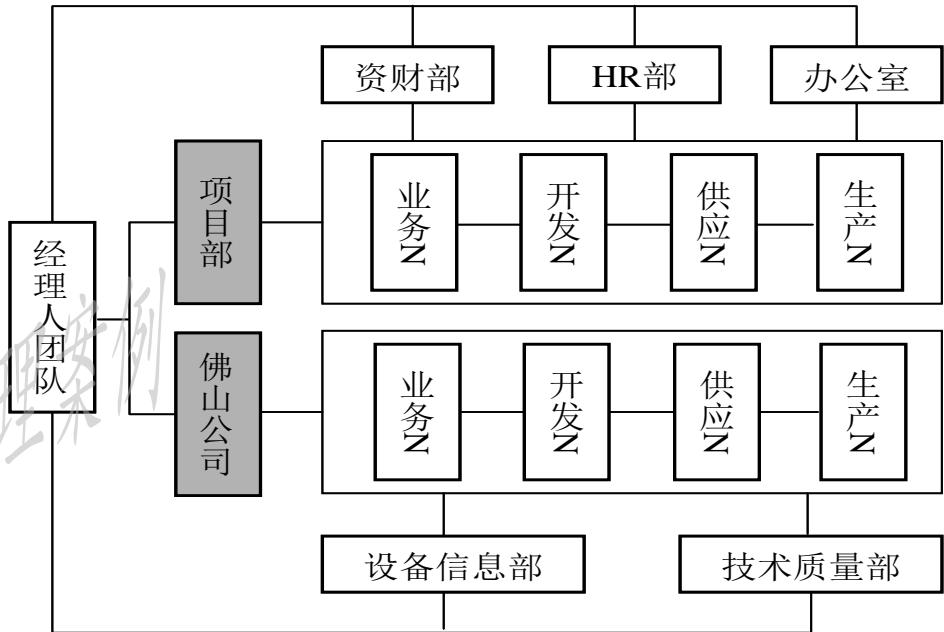
- 组织结构演变规律
- 中外企业案例分享

# 案例1：我们的客户——某民营集团企业矩阵型组织结构设计

变革前



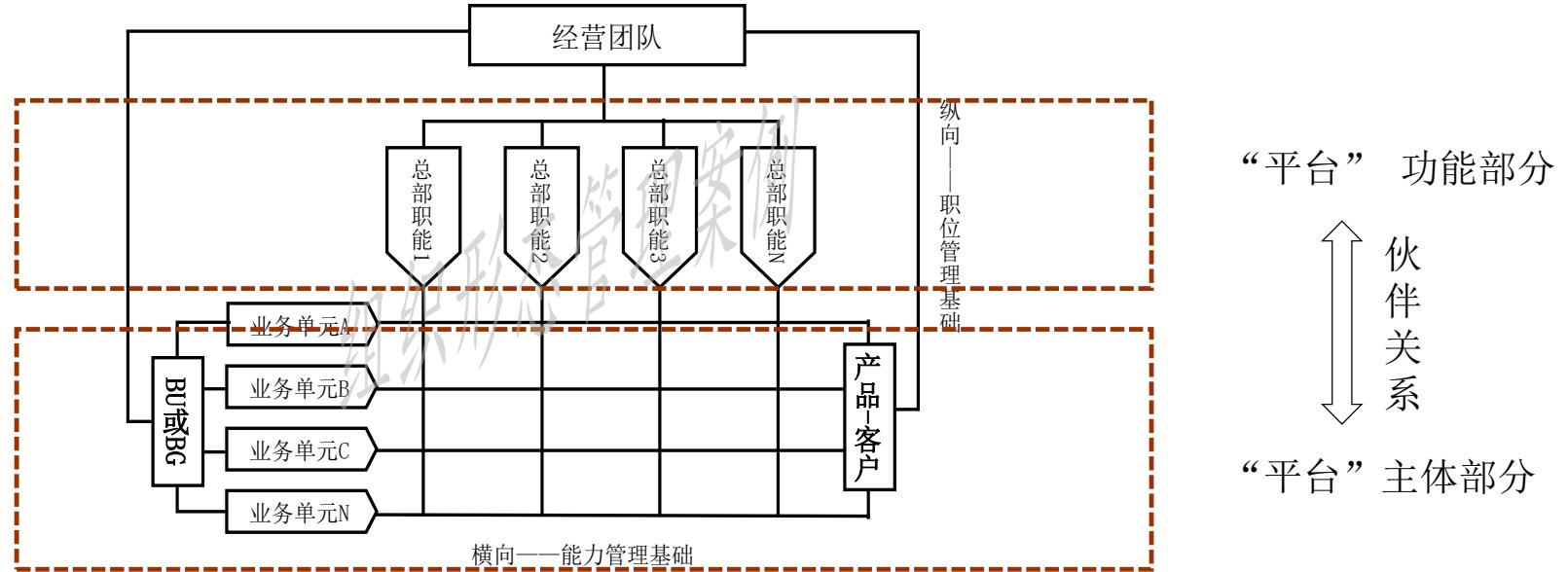
变革中



- 典型的职能型组织结构（事业部型）
- 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
- 人才培养始终未见成效

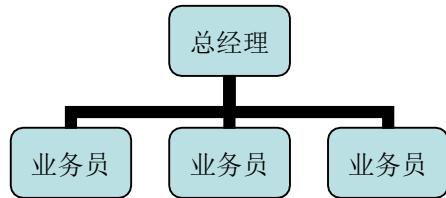
- 企业形态扁平化，实现系统化管理
- 提高核心价值创造环节的协同效率
- 不同批次、类型的产品，转化为不同的项目，定位明确、导向清晰
- 沿着业务流程所需能力素质培养人才

## 案例2：我们的客户——某公司的平台型组织设计

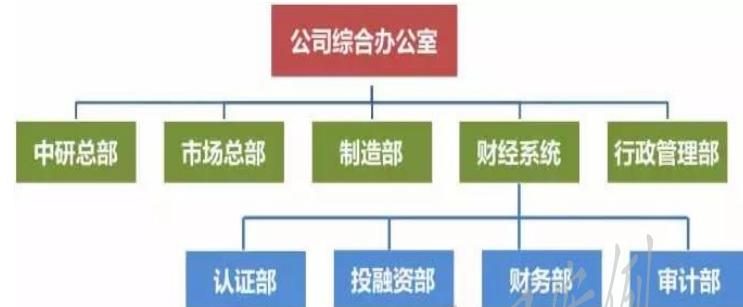


- 在矩阵型结构中，各项目部将成为“平台”的主体部分，各职能部门将成为“平台”的功能部分，主体部分与功能部分都属于平台的必要组成内容；
- 主体部分将完成各类型项目，体现公司业务的差异化，目标是“活跃”；
- 功能部分将为“平台”提供指导、支持与服务功能，目标是“高效”；
- 未来主体部分与功能部分将成为共赢“伙伴”关系。

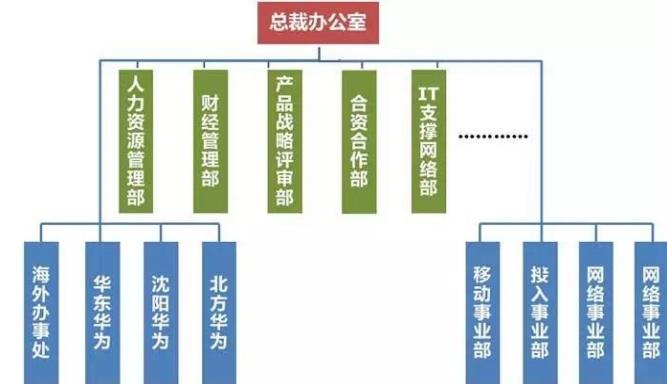
# 案例3：华为组织结构遵循了演变规律，进化到了事业部矩阵型结构



( 87-91, 贸易公司 )



(92-94, 单一产品)



(95-2003, 多元化)



(2004-2012, 国际化, 多产品主导)

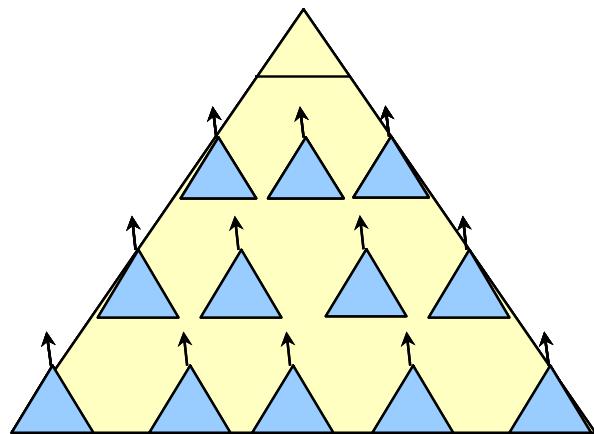


(2013-现在, 产品与客户主导)

图片来源：来源于网络公开资料

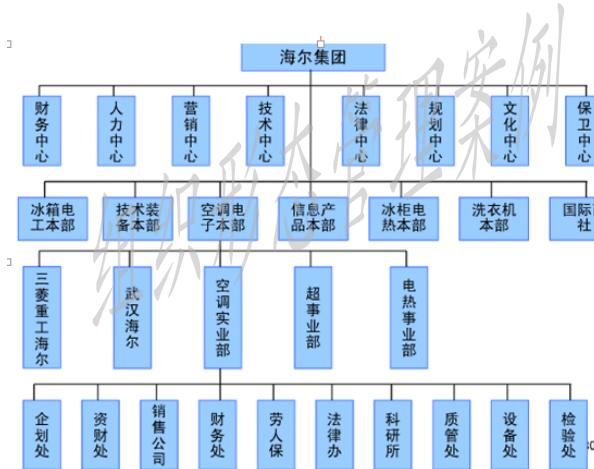
# 案例4：海尔组织结构遵循了演变规律，进化到了事业部矩阵型结构

- 海尔在传统制造企业中率先转型
- 从传统型向矩阵型组织结构转变



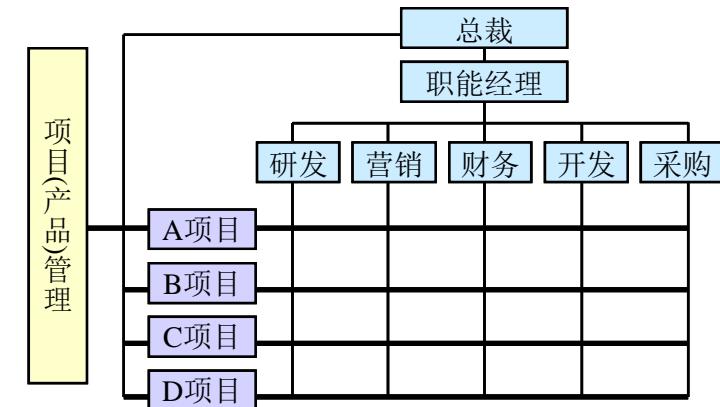
直线型组织结构

海尔的张瑞敏时代  
(1984-91)



职能型（事业部）组织结构

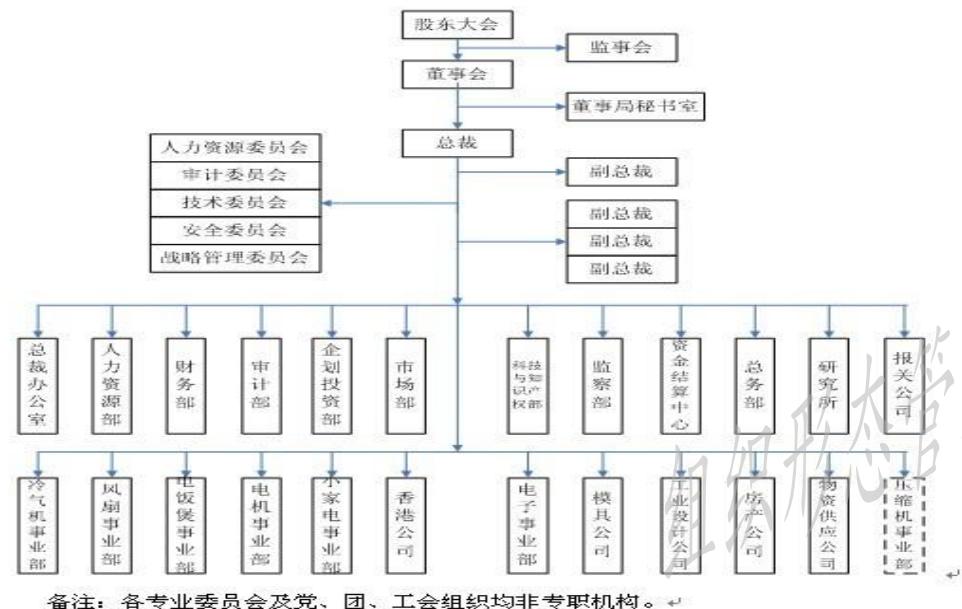
海尔的经理人时代  
(1992-2012)



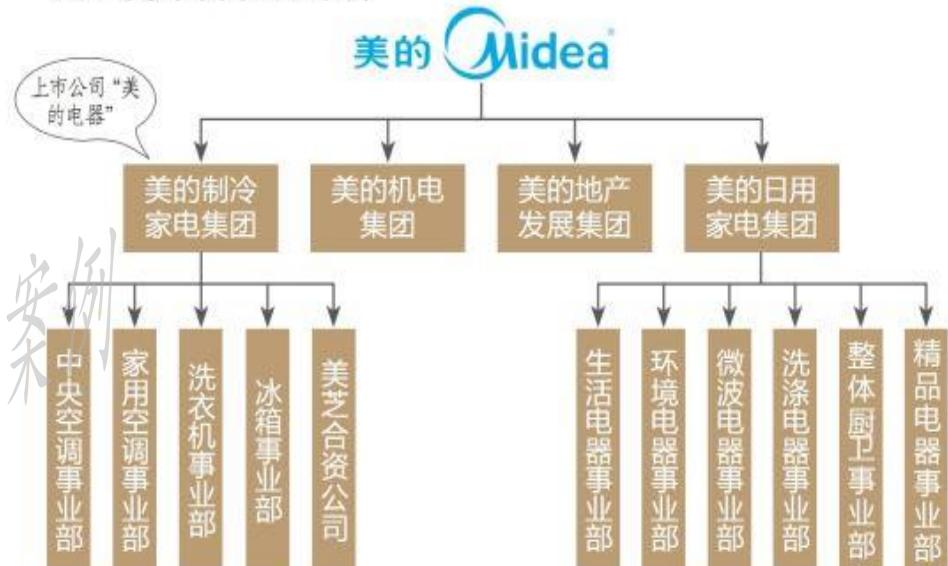
矩阵型组织结构

海尔的新时代  
(2012-现在)

# 案例5：美的组织结构遵循了演变规律，进化到了事业部矩阵型结构



图四 美的集团组织架构

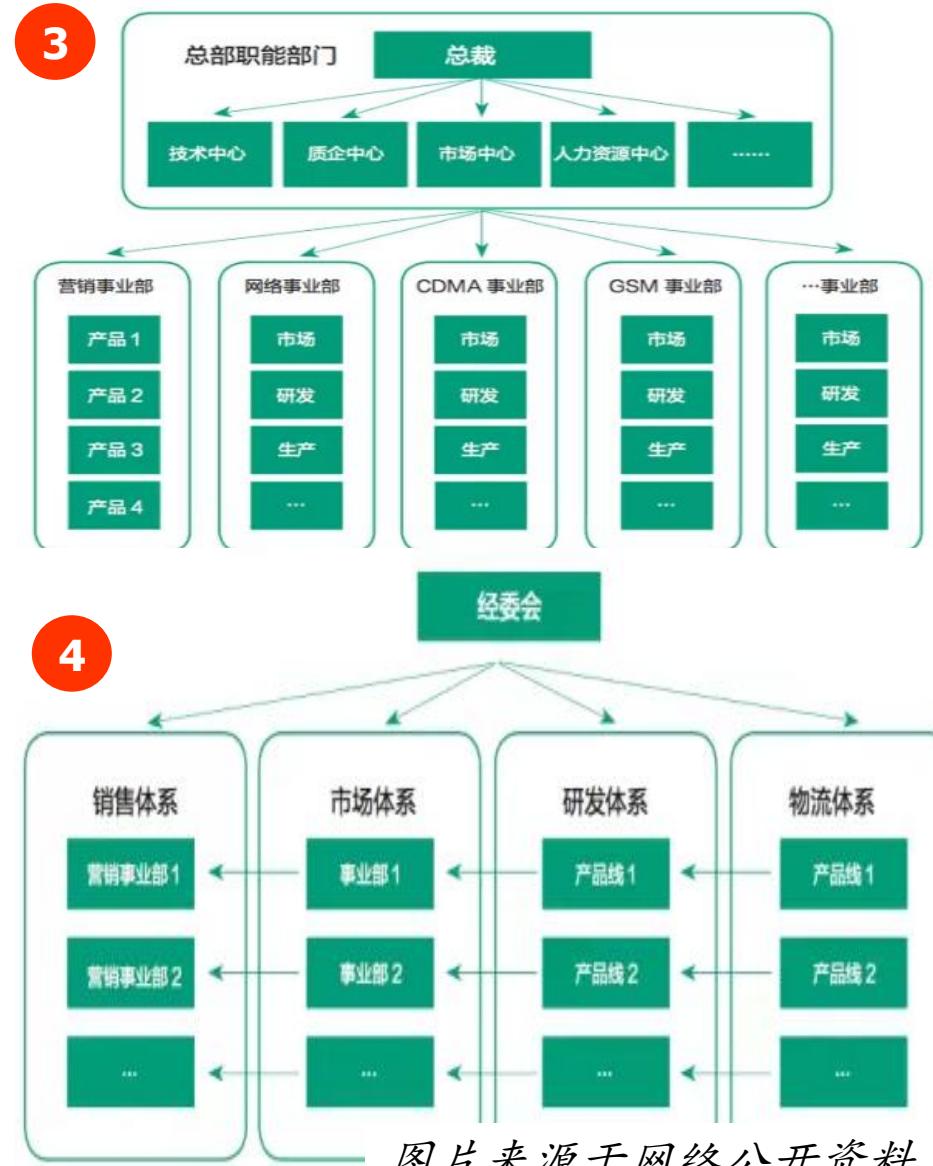


1. 1968~1979创业阶段组织结构：直线型组织结构
2. 1980~1996单一业务时组织结构：直线职能型组织结构
3. 1997~2000相关多元化组织结构：事业部型组织结构
4. 2001~2014非相关多元化组织结构：事业部型组织结构
5. 2015~移动互联网时代的组织再造：（产品）事业部矩阵型组织结构

图片来源于网络公开资料

# 案例6：中兴通讯组织结构遵循了演变规律，进化到了事业部矩阵型结构

- 第一阶段：1985年的中兴通讯从贸易起步（直线型）
- 第二阶段：随着生产规模和生产线的扩张，**直线职能制**的组织模式开始不能适应需求，1998年，中兴转型为以产品为中心的“**准事业部制**”。
- 第三阶段：为了解决**产品协同**问题，转变为**产品事业部制**（1998~2006），结果又出现**职能协同不畅**问题（事业部制）
- 第四阶段：为了解决职能协同问题，转变为**职能+事业部制**（2006~2012），结果又出现脱离客户的现象（事业部制）
- 第五阶段：为了解决以客户为导向，转变为事业部矩阵型（2012年~至今）（矩阵型）



图片来源：网络公开资料

# 没有较强的创新能力，很难进化到混合事业部矩阵型

■ 2012年，中兴开始向“事业部矩阵型”转变，以客户为中心，而不再以产品为中心（混合事业部矩阵型）

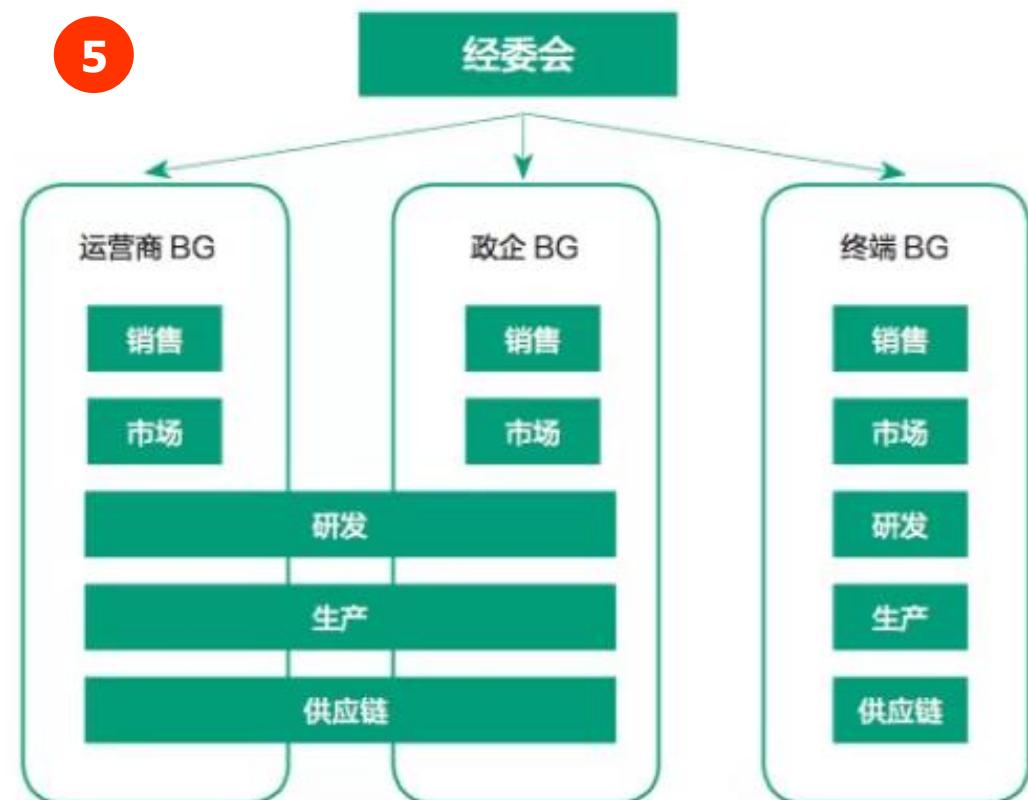
■ 公司删掉了“体系”和“区/研究院”两个决策层，变成“总裁和经委会-事业部-部门”三层构架；（去中心）

■ 在事业部层面，以客户群而非产品划分，成立了三大BG——终端事业群、运营商事业群、政企事业群；

■ 例如政企客户，把相关子公司整合到政企BG，实现“抱团打天下”

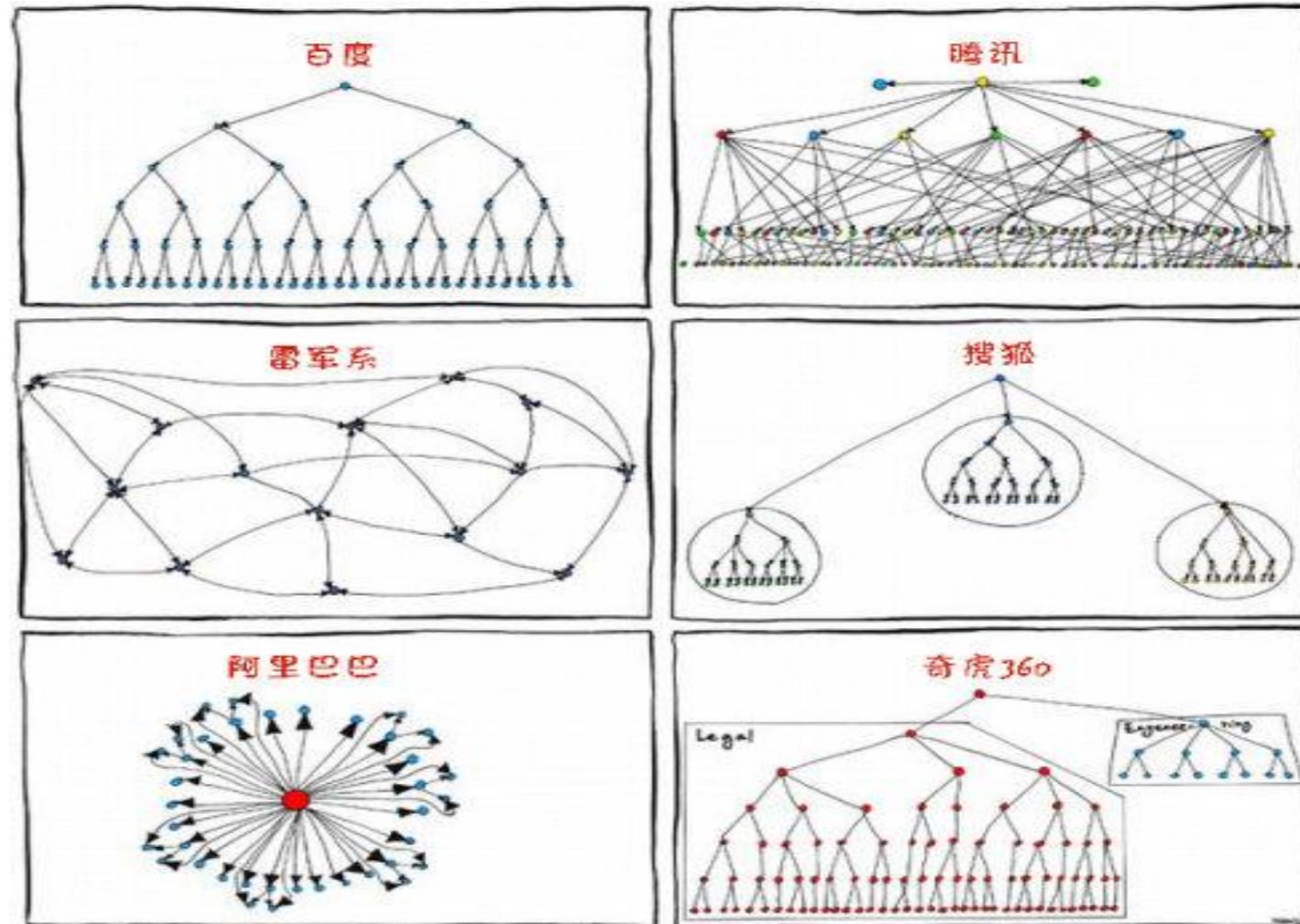
■ 终端事业群具有明显的战略意义，中兴决定花大力气布局这个红海行业

■ 针对相同的客户群体，实行项目管理机制，为客户提供包括各种产品在内的一整套解决方案



图片来源于网络公开资料

## 案例7：眼花缭乱的互联网组织结构，其实都是矩阵型结构

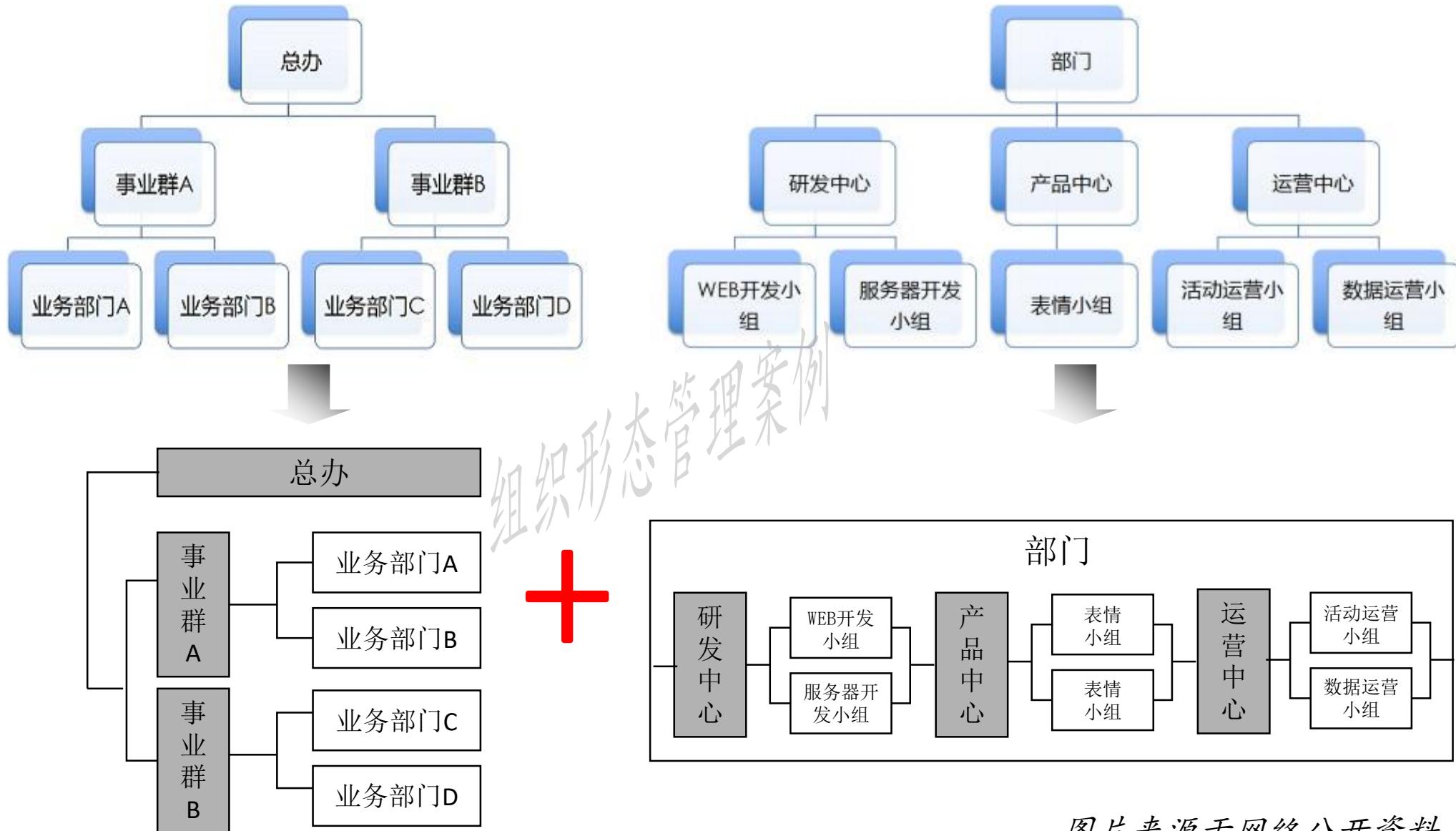


图片来源于网络公开资料

# 案例8：腾讯的大三层金字塔、小三层金字塔，其实是矩阵型结构

宏观管理：大三层金字塔

微观管理：小三层金字塔



图片来源于网络公开资料

# 案例9：腾讯的新产品研发团队是一条“链”，这是矩阵型组织的特点

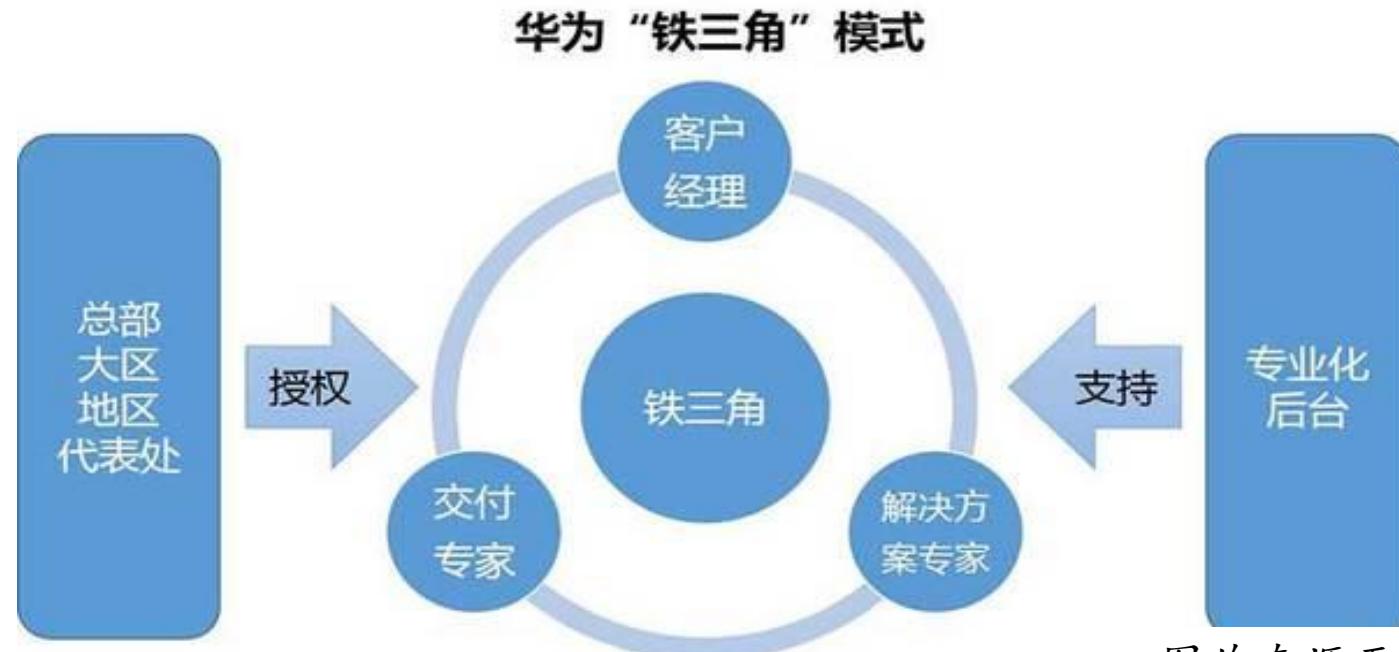
- 当业务部门研发一款大型产品的时候，会下设若干个子产品，每个子产品又会组成自己的团队，里面包含产品、开发、运营等功能组成，每个功能都会设置一位项目经理负责横向拉通
- 每个子产品部门是一个完整的闭环，能够实现内部产品的快速决策和调整，同时这些子产品也形成了一个产品“链”，使各部门更加聚合，提高了产品生产的效率



图片来源于网络公开资料

# 案例10：华为的“铁三角”也是一条“链”，体现了矩阵型结构特征

- 以客户经理、解决方案专家、交付专家组成的工作小组，形成面向客户的“铁三角”作战单元
- 避免信息失真，做到精准分析
- 互相了解对方知识和技能，避免互相批评与职责
- 整个价值创造链条面客户，炮火支援“一线”



图片来源于网络公开资料

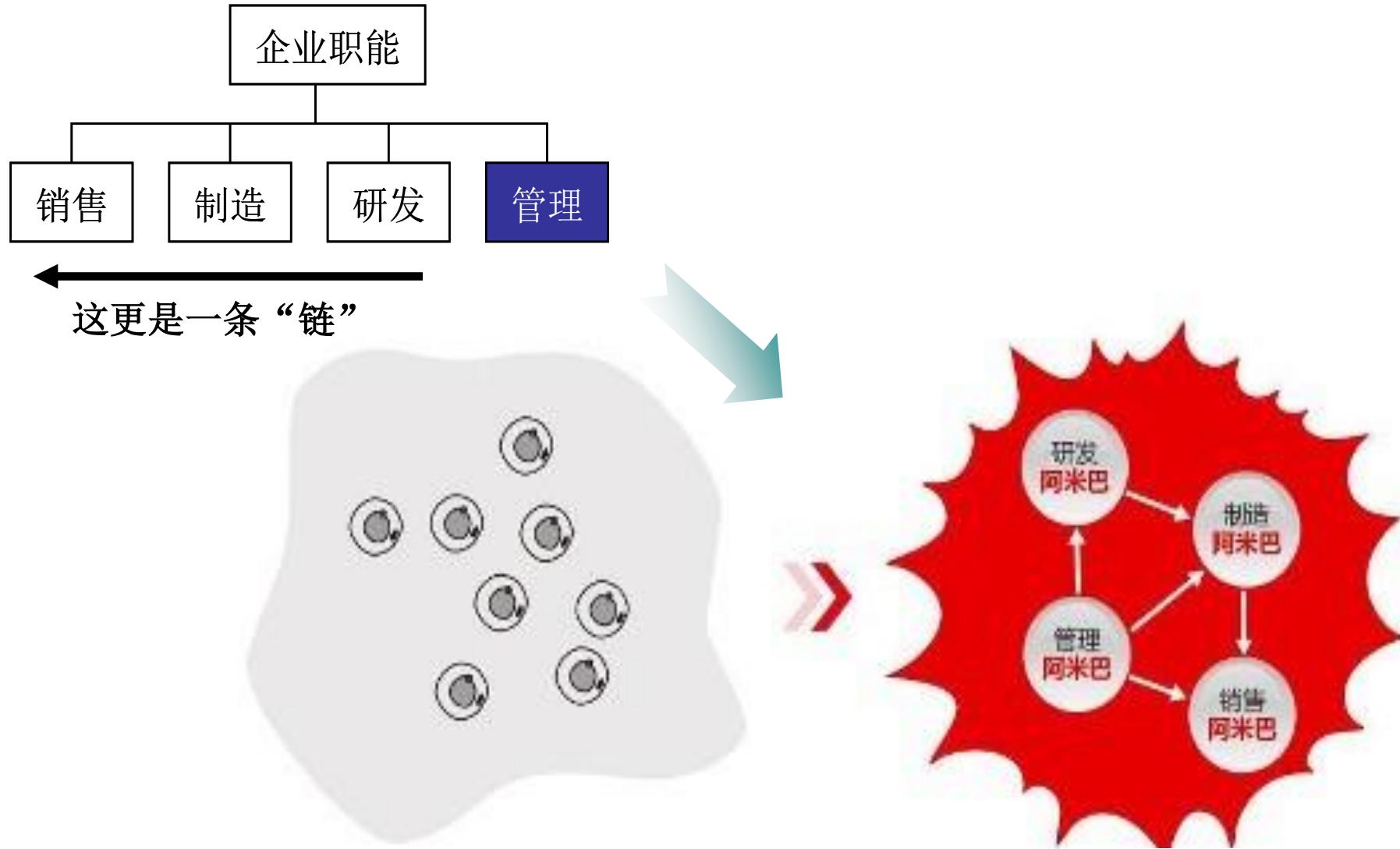
# 案例11：阿里的大中台、小前台还是“链”状

- 前台就是一线业务，需要顺应瞬息万变的市场，可以更敏捷、更灵活、更加快速决策；能够支撑的就需要一个强大的中台，包括运营数据能力、技术能力、产品能力等；后台底层技术架构则需要稳定
- 类似美军“航母舰群+特种部队”的组织结构方式，“前台”贴近用户服务，强调创新灵活多变，“中台”和“后台”更贴近组织管理，突出规划控制协调



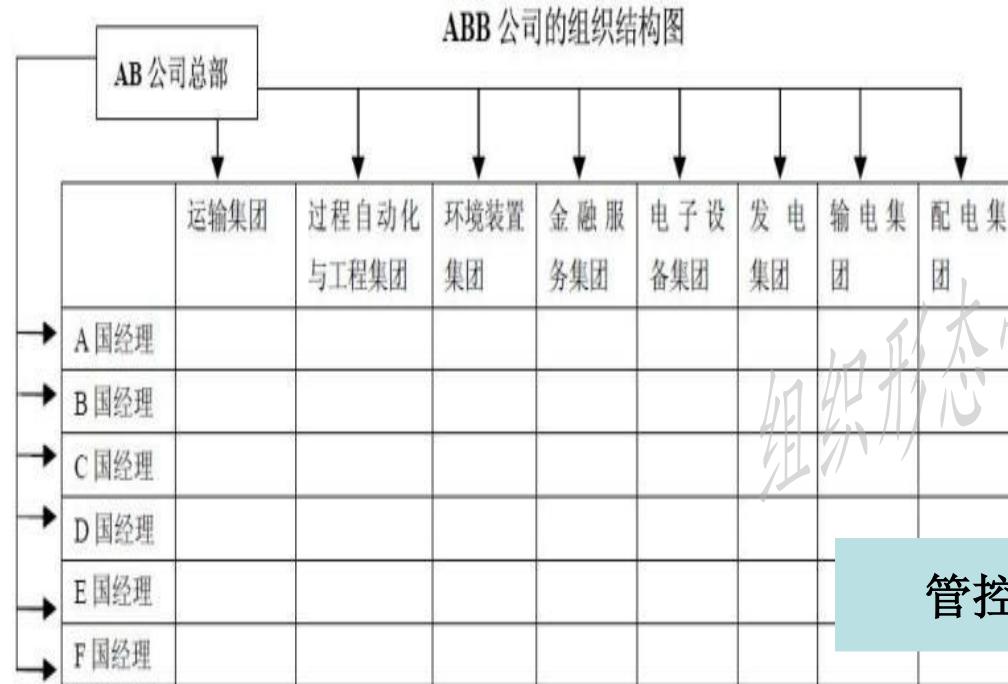
图片来源于网络公开资料

## 案例12：“阿米巴经营模式”也是矩阵型结构，阿米巴之间通过“链”实现链接



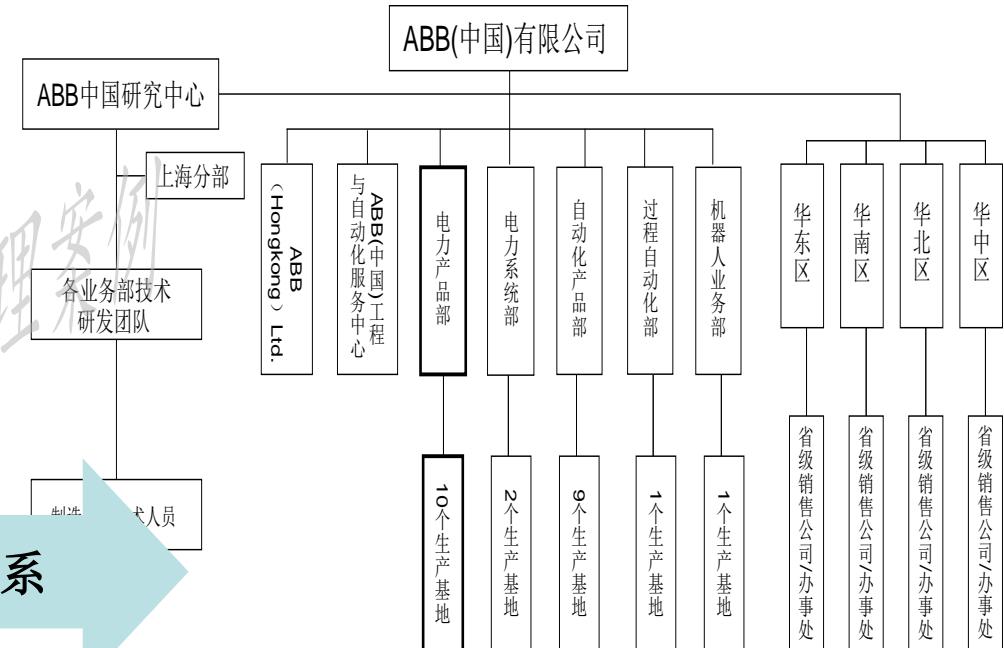
图片来源于网络公开资料

# 案例13：ABB组织结构特点充分体现了集团管控黄金法则



ABB（全球）矩阵型组织结构

管控关系



- 一般情况下，外资企业通常采取矩阵型—职能型进行集团管控
- ABB（中国）由于承担的功能（生产和销售）相对简单，因此可以采取职能型结构
- 产业链越长，集团企业越需要采取矩阵型组织结构
- 只有矩阵型结构才能驾驭职能型结构，实现战略管控的效果

# 案例14：能让大象跳舞的是矩阵型结构——IBM的多维矩阵型结构

1

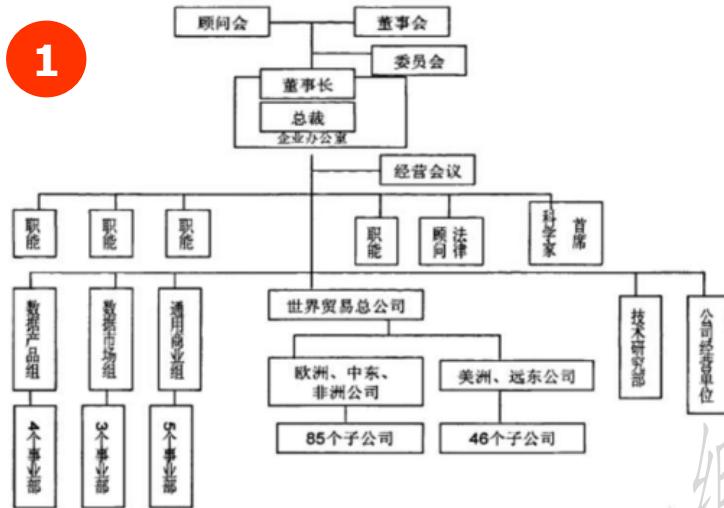


图 3-1 IBM 改革前的组织机构示意图

2

事业部组织结构

管理案例  
组织形态  
多维矩阵型结构

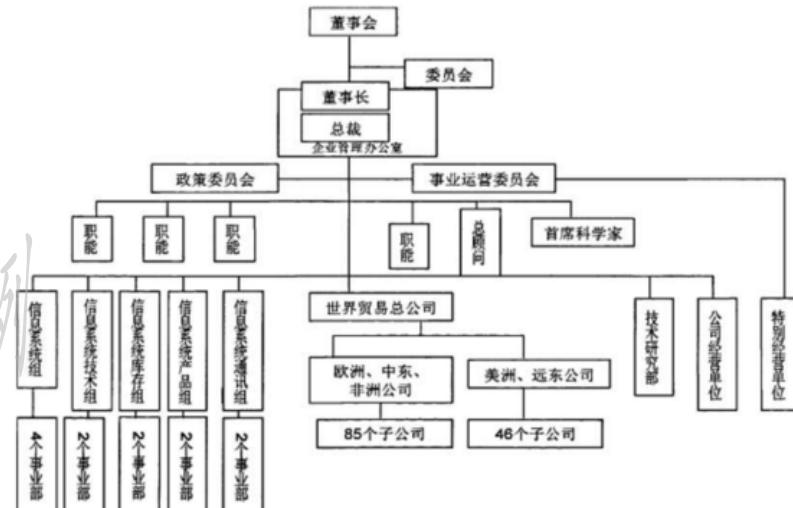


图 3-2 IBM 改革后的组织机构示意图

3



- 郭士纳的使命：带领蓝色巨人完成了转型，从传统企业形态迈向新组织
- “谁说大象不能跳舞？”
- “换了谁也无所谓”
- “客户第一， IBM第二， 各项业务第三”

- 以产品为主导的事业部矩阵型结构
- 产品事业部、客户事业部、区域事业部构成三维矩阵

来源于网络公开资料

# IBM从产品事业部矩阵型迈向混合事业部矩阵型的四个阶段，中国企业迟早将会面对

1

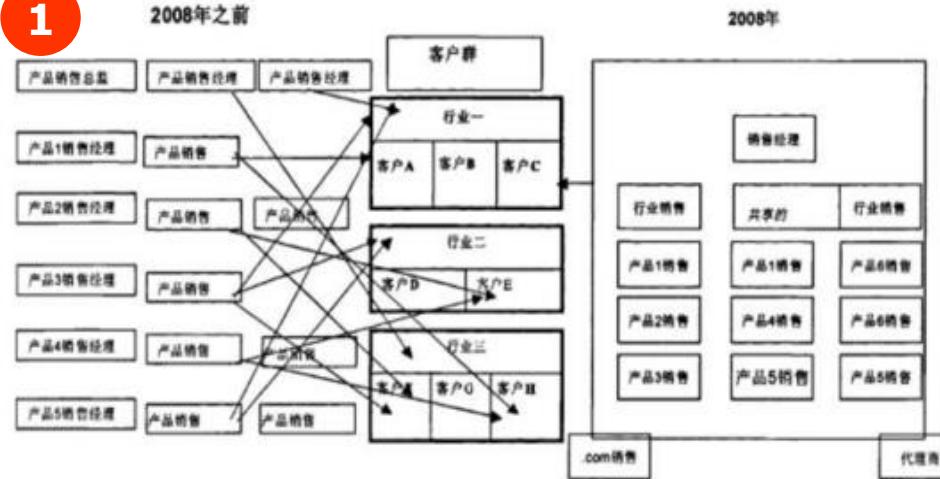


图 4-4 系统与科技事业部组织结构变革前后对比

资料来源：IBM 内部资料

2

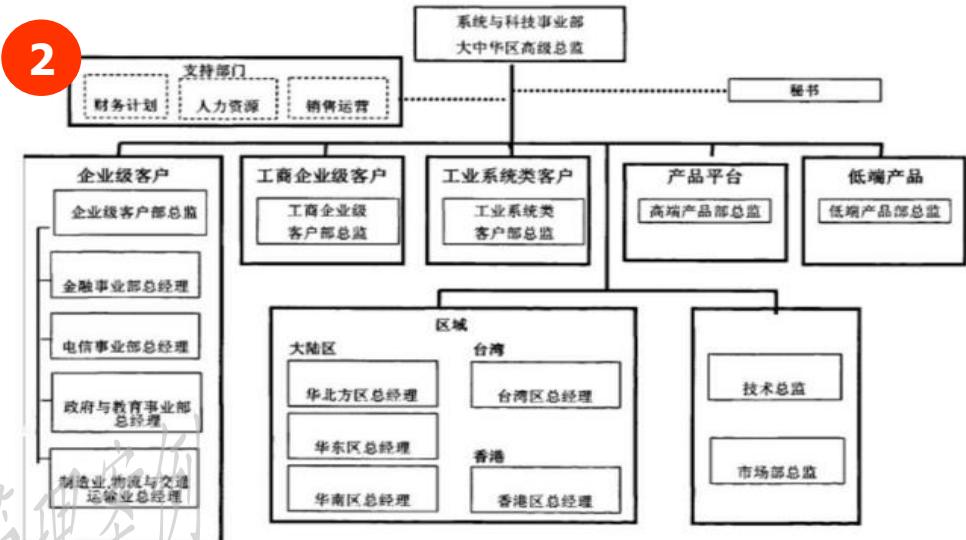


图 4-6 变革后的 IBM 大中华区系统与科技事业部组织结构图

资料来源：IBM 内部资料

3



图 4-5 变革后的客户划分和产品运行平台

资料来源：IBM 内部资料

4

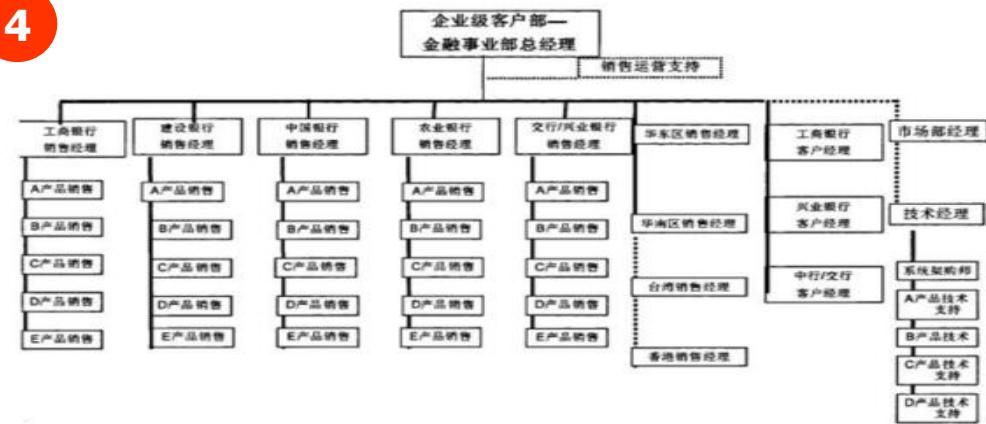
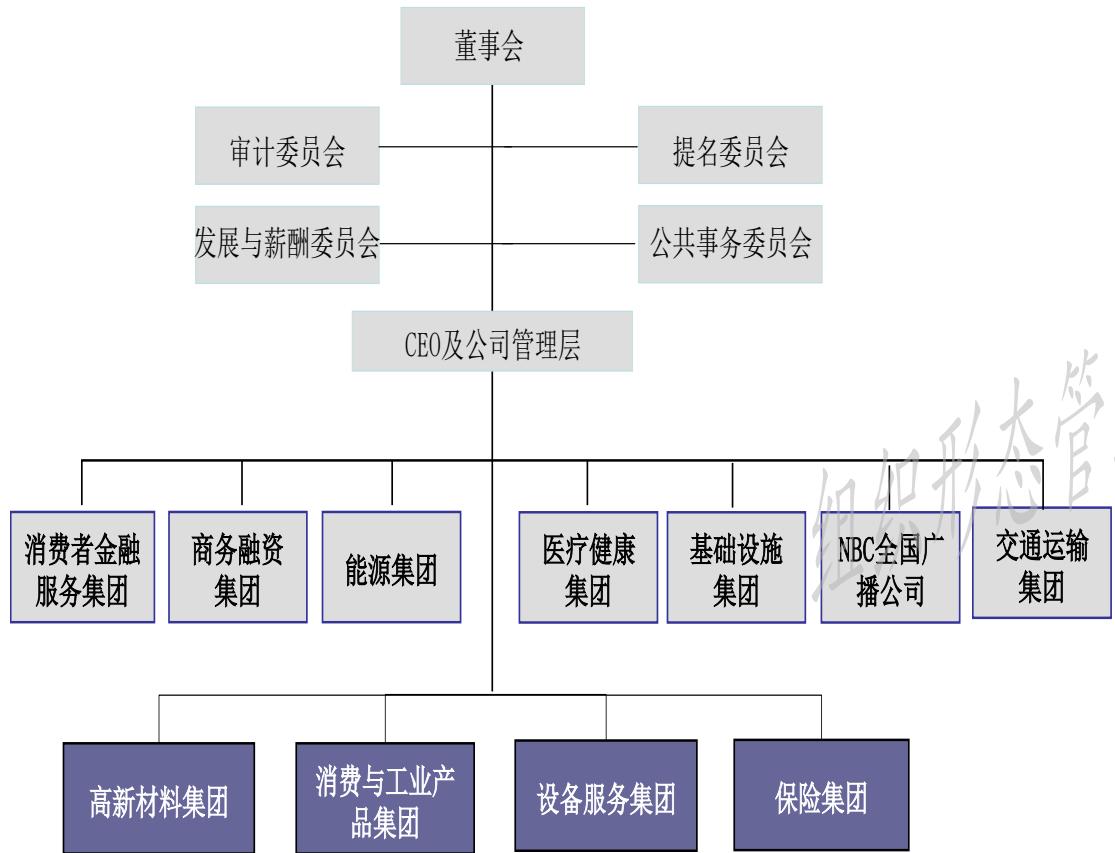


图 4-7 变革后的 IBM 大中华区系统与科技事业部金融事业部组织结构图

资料来

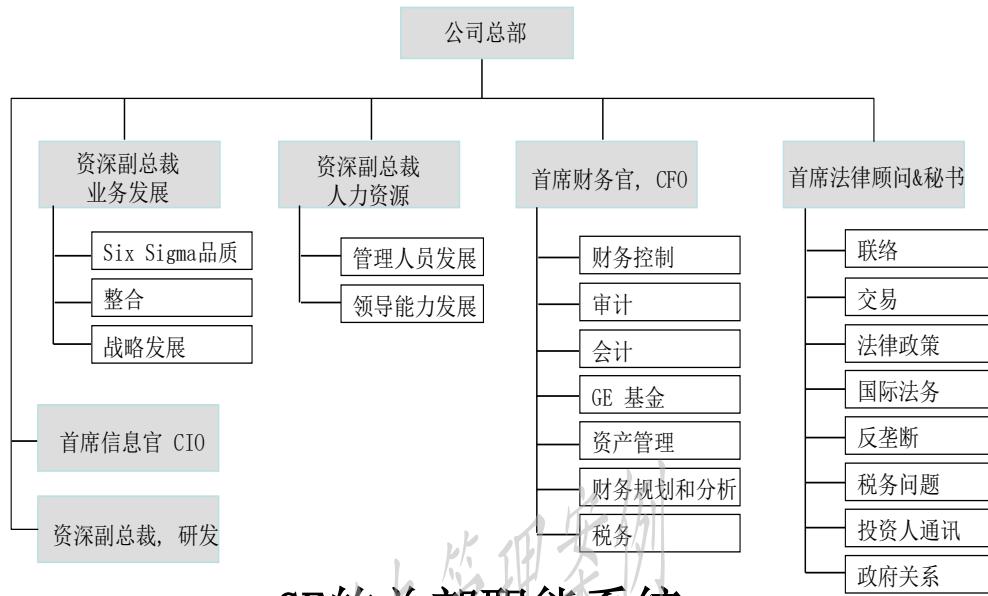
图片来源于网络公开资料

# 案例15：杰克·韦尔奇对GE的贡献在于改变传统企业形态，其中包括职能型结构演变为矩阵型结构



- GE从50年代开始经历了“事业部制”“战略事业单位”“超事业部制”等职能型组织结构形式，完全遵循了组织结构演变规律；
- 80年代，开始向矩阵型结构演变，对集团下属业务不断进行调整以适应市场和客户变化需要，这一过程持续到今天；
- 集团公司成为唯一的企业法人，对所有业务进行战略指导，产业集群间实施虚拟市场化经营；
- “数一数二”原则，通过多元化经营分散企业风险，评价标准一是业务呈现两位数增长，二是拥有持续稳定的现金流；
- 可以依据市场需要迅速的进行战略整合：整顿、出售、收购兼并。

# GE通过矩阵型结构实现了战略管控，成为亦今为止最为典型的标杆



GE的总部职能系统

## Six GE businesses

| Infrastructure   | Commercial Financial Svcs.  | Industrial  | NBCU  | Healthcare  | Consumer Finance                                |
|--|---|---|---|---|---|
| Dave Calhoun<br>Vice Chairman  | Mike Neal<br>Vice Chairman  | John Rice<br>Vice Chairman  | Bob Wright<br>Vice Chairman   | Bill Castell<br>Vice Chairman   | Dave Nissen<br>Sr. Vice President               |
|  |   |   |   | Joe Hogan<br>Sr. Vice President   |   |
| - Aircraft Engines<br>- Energy<br>- Oil & Gas<br>- Rail<br>- Water<br>- Energy Fin. Svcs.<br>- Aviation Fin. Svcs. (GECAS) | - Leasing<br>- Real Estate<br>- Corp. Fin. Svcs.<br>- Healthcare<br>- Fin. Svcs.<br>- Insurance | - Cons. & Ind'l.<br>- Plastics<br>- Silicones/Quartz<br>- Security<br>- Sensing<br>- Fanuc<br>- Inspect Tech.<br>- Equip. Svcs. | - Network<br>- Film<br>- Stations<br>- Ent. Cable<br>- TVPD<br>- Sports/Olympics<br>- Parks | - Diagnostic Imaging<br>- Biosciences<br>- Clinical Sys.<br>- Info. Tech.<br>- Services | - Europe<br>- Asia<br>- Americas<br>- Australia |

GE的业务单元系统

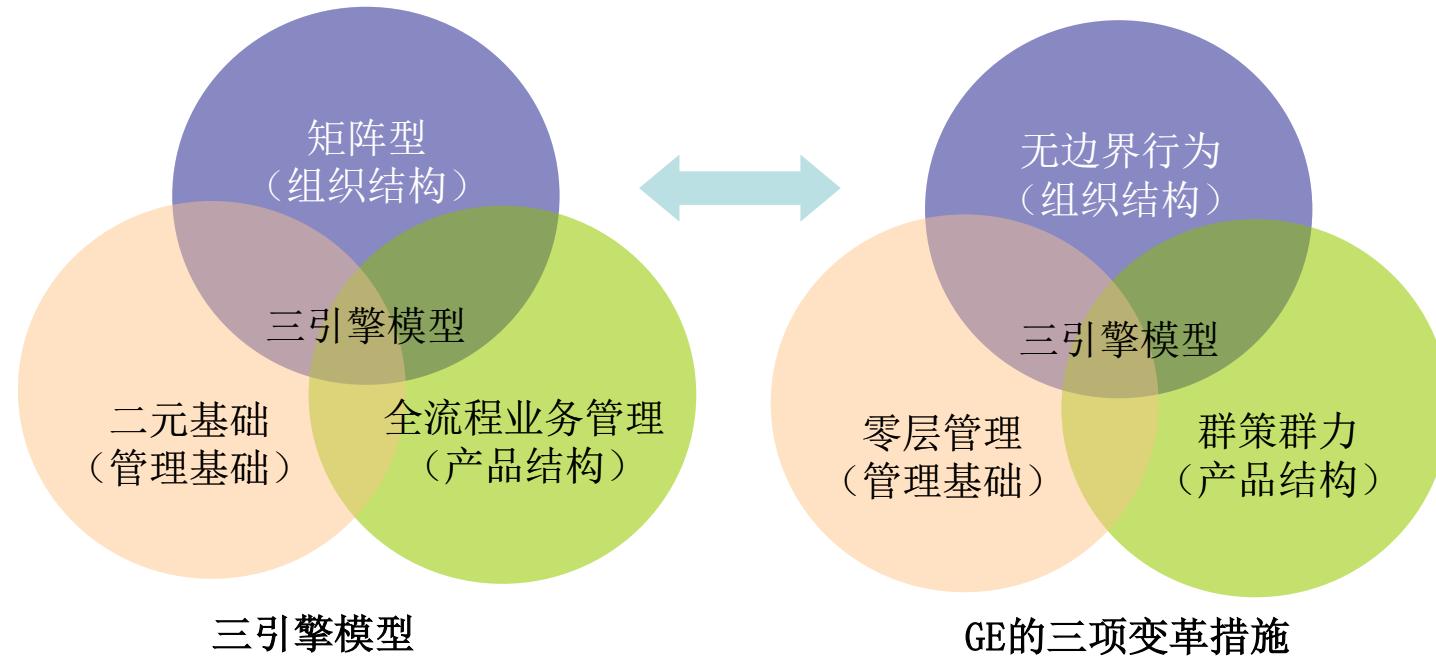
■在众多的企业变革案例中，GE的战略管控最为典型

■韦尔奇将事业部按产品和地区重新划分组成战略业务单位，并砍掉大量的中间管理层次，并裁减管理层职位，从原来的12层管理层次变成了今天4到5层。

■集团总部负责集团的财务、资产运营和集团整体的战略规划，各下属企业同时也要制定自己的业务战略规划，并提出达成规划目标所需投入的资源预算。总部负责审批下属企业的计划并给予有附加价值的建议，批准其预算，再交由下属企业执行。

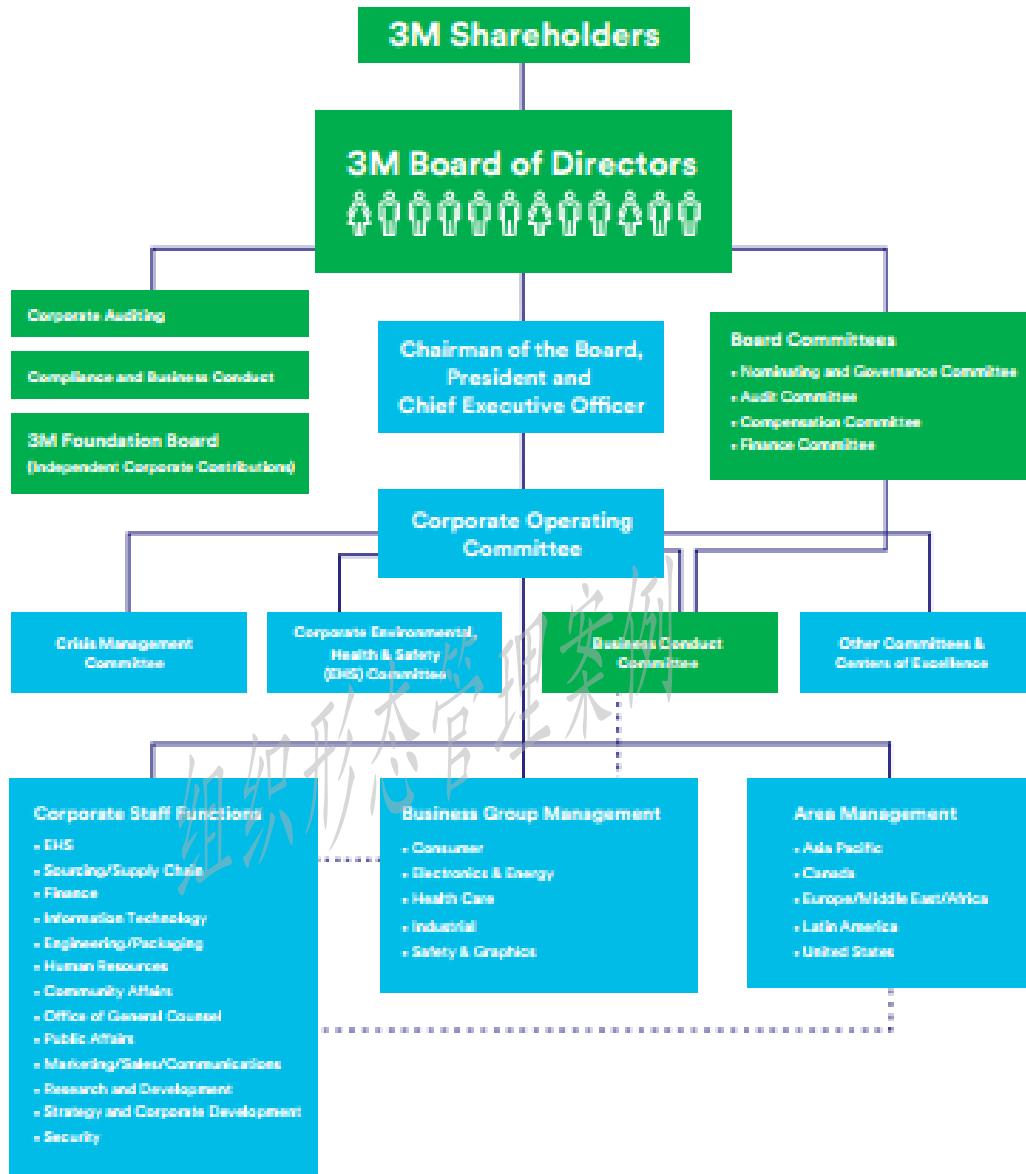
■经过这一轮调整，GE精简机构，通过事业部制逐渐分权，激发组织活性，大大提升了企业对市场环境变化的反应灵敏度，助推GE实现脱胎换骨式的大飞跃。

# 杰克·韦尔奇推行的零层管理、无边界行为与群策群力与“三引擎模型”目标一致



- GE最著名的“零层管理”“无边界行为”与“群策群力”本质上是“三引擎模型”；
- “零层管理”的目标实现组织扁平化，减少管理层级，降低职位管理的影响，这是角色管理的特点；
- “无边界行为”目标是打通业务链条，提高市场的反应能力，这是矩阵型组织结构的特点；
- “群策群力（WORK-OUT）”目标是实现以客户为导向的协同作战，这是全流程业务管理模式的特点。

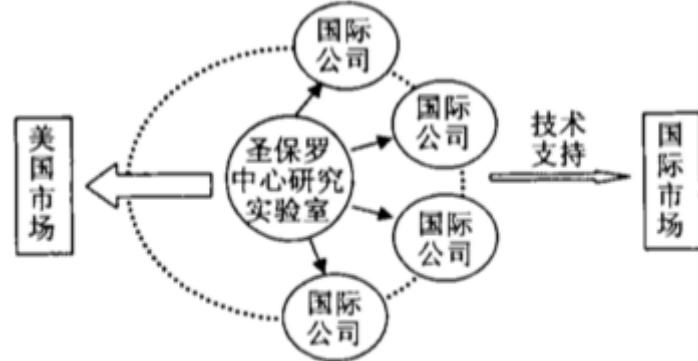
# 案例16：3M的创新型组织是通过事业部矩阵型结构支撑



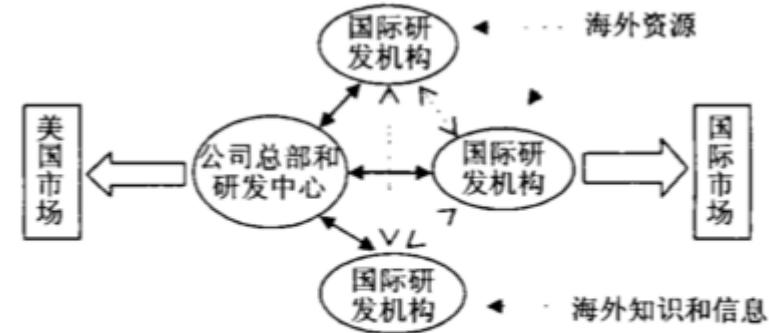
- 3M是世界上最具创新精神的公司之一，近百年来，共开发了开发了6900多种高品质产品；
- 3M公司是产品事业部矩阵结构，设有五个主要业务部门，分别是工业产品事业部、医疗产品事业部、安全与标识事业部、电子与能源事业部、消费品事业部；
- 按区域划分为亚太、加拿大、欧洲/中东/非洲、拉丁美洲、美国等业务单元；
- 职能部门有IT、研发、人事、财务、战略发展、法务、采购与供应链、环境与安全、工程包装、营销、社区事务等作为支持部门。

图片来源于网络公开资料

# 与众不同的研发系统，让3M的创新在全球遍地开花



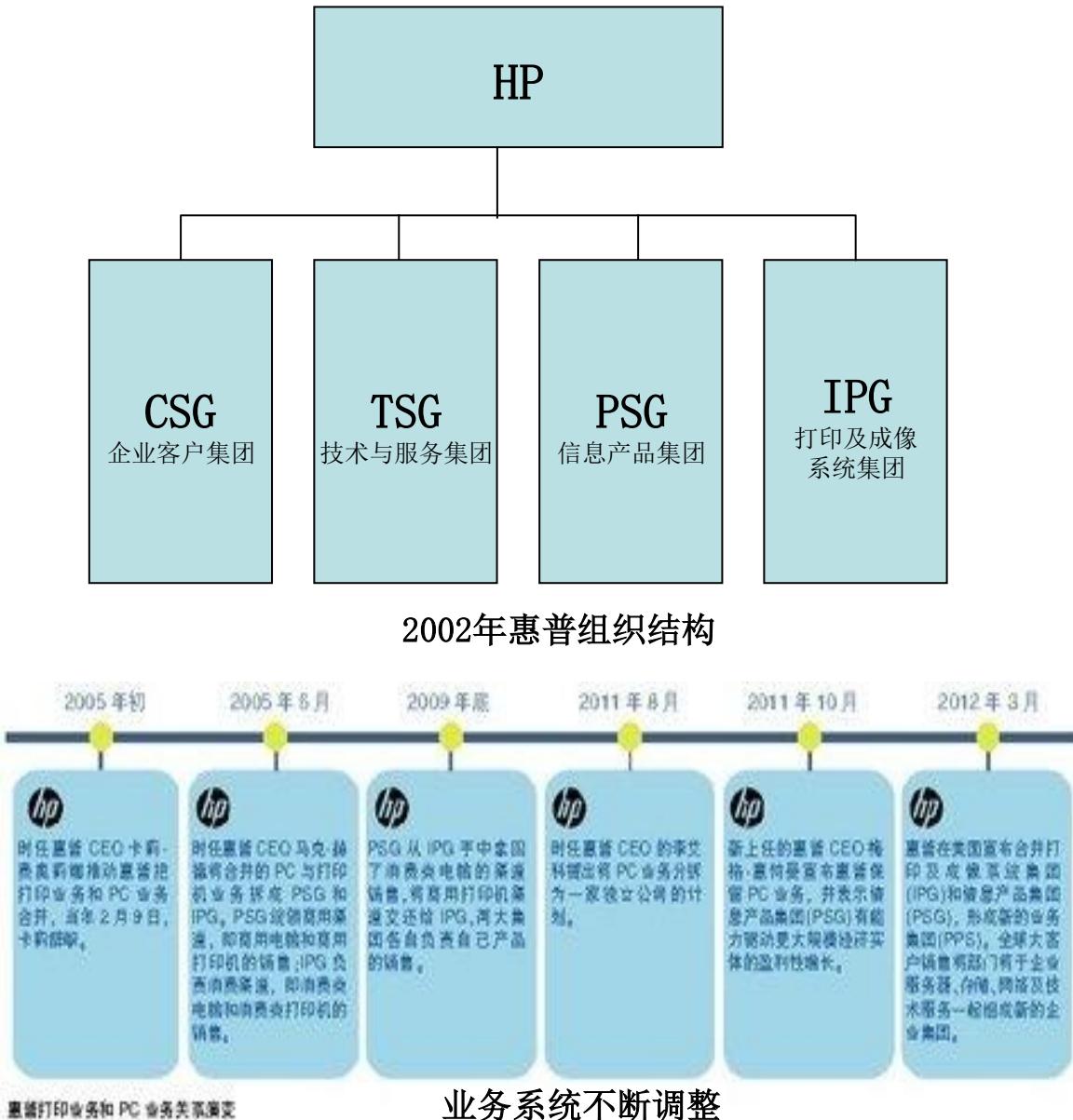
早期国际化创新战略



3M国际化创新战略

- 创新对于3M而言无处不在，研发系统仅仅代表了3M创新能力的一小部分；
- 大多数公司在海外研发活动的主要目的是集中于开发而不是研究，集中于产品和工艺的改进而不是开发全新的新产品和工艺；
- 3M的创新却走了一条与众不同的道路，美国国内的研发中心不再是一个控制中心的角色，而转变为和其他研发机构具有同样的权利和义务的部门；各个研发系统既扮演地方化角色又有全局性任务。

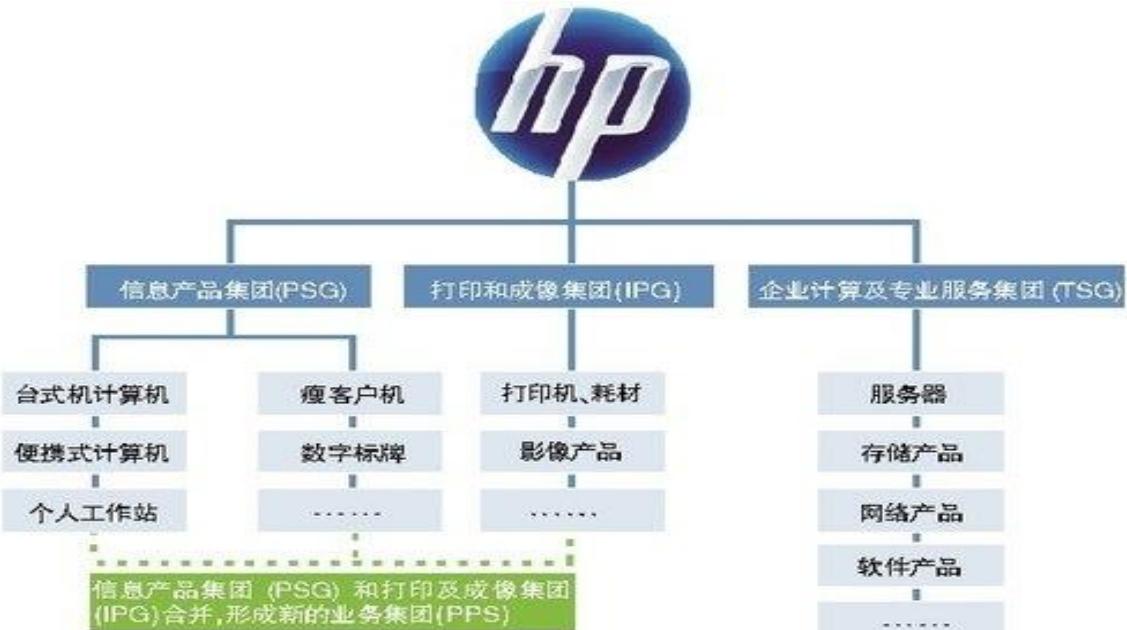
# 案例17：HP的转型并不乐观，显然没有熟练驾驭矩阵型结构，导致业务系统始终处于频繁调整状态



- 上世纪80年代，HP遇到了相同问题，诸如组织臃肿、管理层级较多、运行效率低下等；
- 菲奥莉娜临危受命，却成为惠普历史上最有争议、也是最爱出风头的CEO；
- 菲奥莉娜时代，惠普完成众多大动作：首先，将电子仪器和医疗仪器部门分拆成为安捷伦公司，并独立上市；
- 第二，惠普完成了对康柏的并购，这个并购无论是从过程还是从结果来看都比较失败；
- 第三，菲奥莉娜改变了惠普公司很多一直以来的价值观和经营准则，比如永不裁员等等；
- 菲奥莉娜的变革并没有让惠普摆脱困境，走出转型阶段

图片来源：网络公开资料

经过不断的探索，形成了虚实相结合的矩阵型结构，通过“走动式管理”，走出了“多头管理”的“陷阱”



惠普宣布,将 PSG 和 IPG 合并成 PPS,而全球大客户销售部门则和服务器、存储、网络及技术服务组成新的企业部门。根据惠普 2011 年财报,合并后的 PPS 2011 年的总销售额为 650 亿美元,占惠普营收的 51%。

■上端可以是实体组织结构，下端则为一个由走动式管理形成的虚拟结构，虚虚实实组成一个新型管理架构。

- 2005年，马克·赫德接替菲奥莉娜成为惠普公司新任的CEO；
- 由于存在“多头管理”的现象，导致“和惠普做生意，很难找到能够拍板的人”；
- 赫德解散了原来集中了惠普销售职能的客户解决方案事业部，将1万名销售员重新分配到3个大的事业部。此举大大增加了业务单位领导对公司资源的控制权力；
- “这些业务单位可以很大程度地在人事、财务、研发等方面共享资源，可以随时调动公众平台上的数据为己所用”
- 这样的新型管理架构就是今天的平台型架构、生态型架构（雏形）。

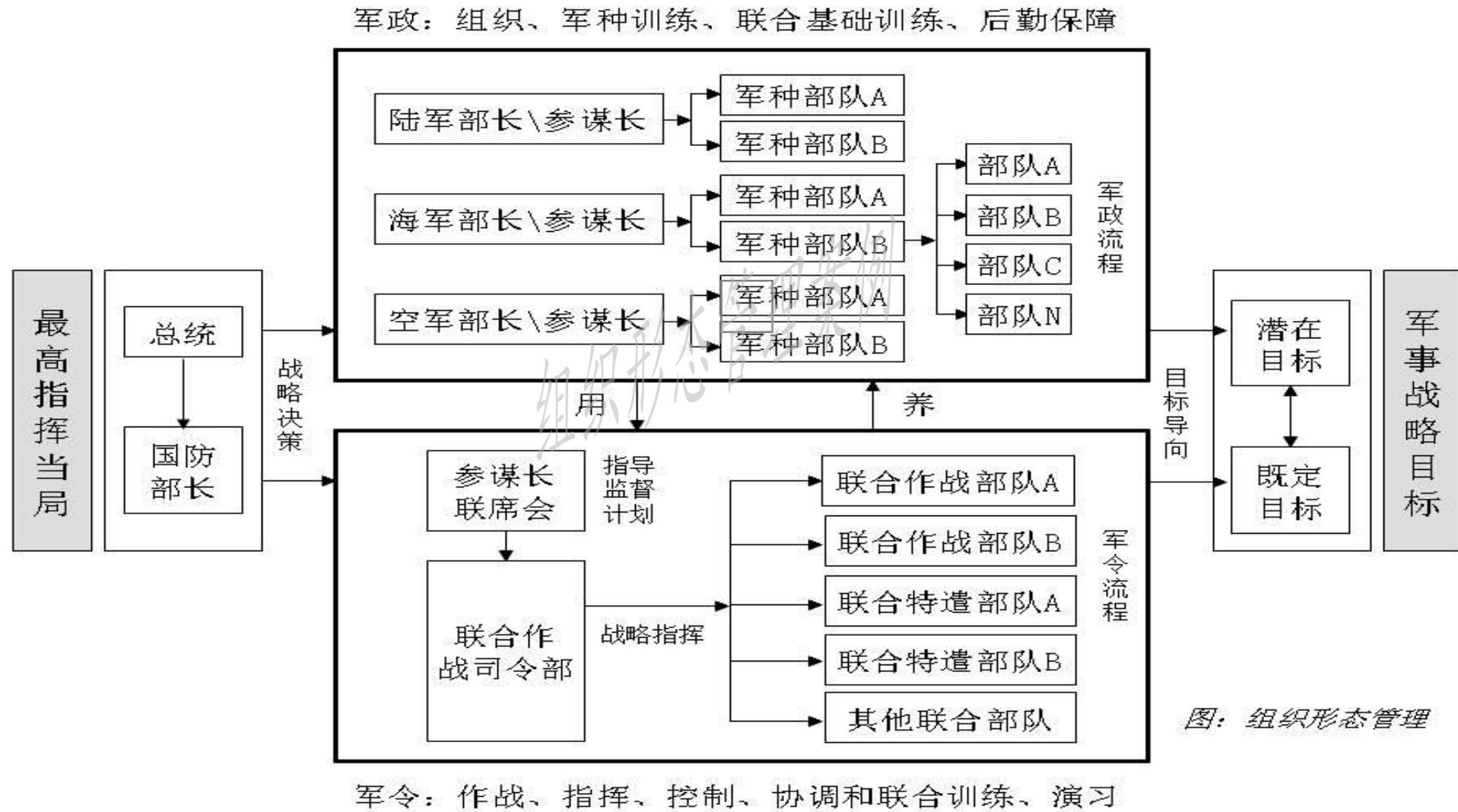
图片来源于网络公开资料

# 案例18：加勒比海盗采取了“双核”流程型组织结构

| 角色定位  | 船长  | 军需官   |
|-------|---|---|
| 战斗流程  | 全船的精神领袖<br>全权掌握战略、战术和航行方向；<br>决定如何圈定目标，追逐猎物，以及如何对敌船的攻击做出回应。 | 不参与战斗   |
| 非战斗流程 | 不参与日常管理   | 日常管理者，负责日常管理中的纪律、食物和战利品的分配。<br>按照规定分发赃物，对于有不当行为的海盗，情节较轻的直接由军需官裁决处理；较重的则由全体海盗船员表决处罚。 |

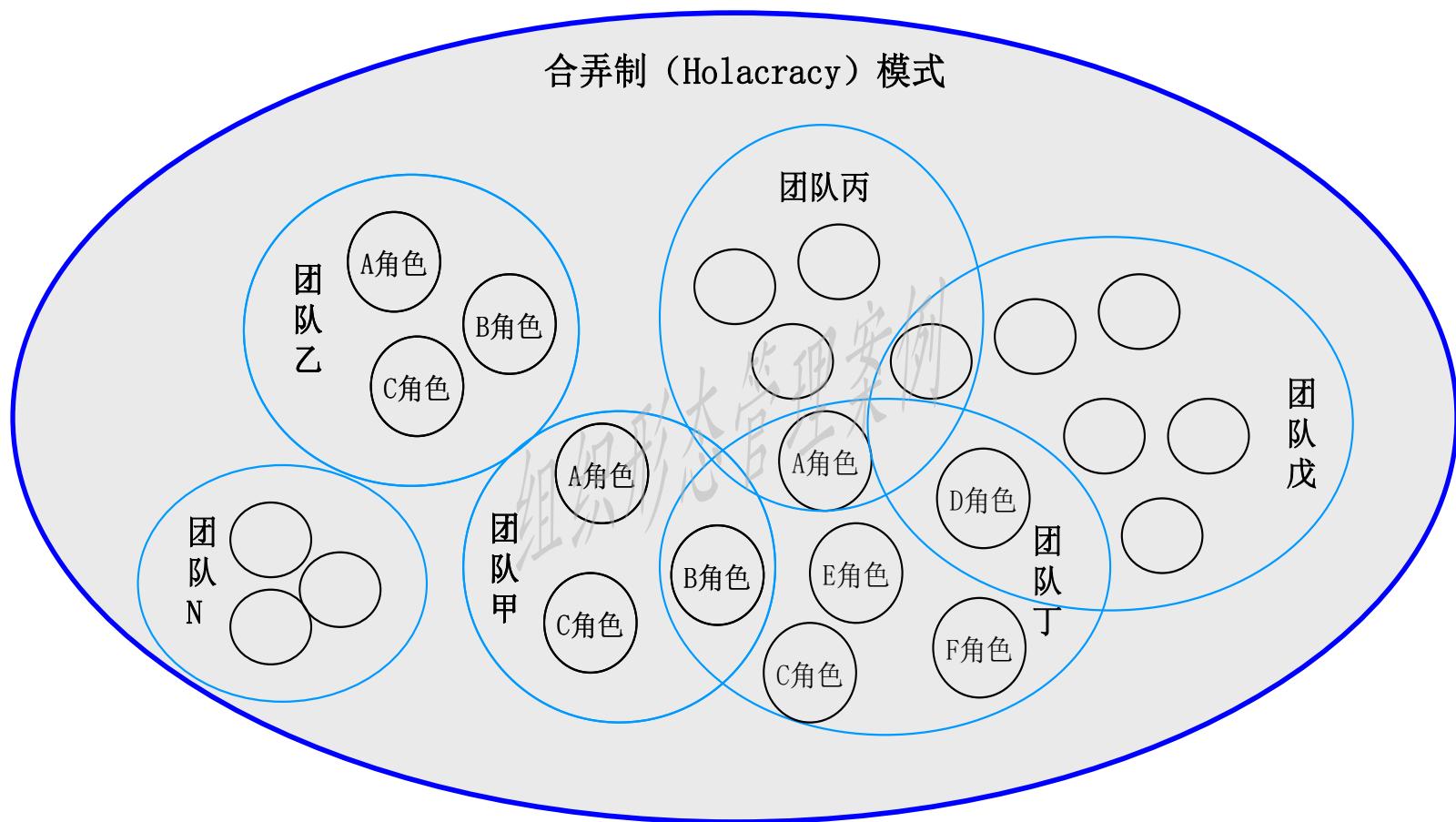
依据时间差异（“战斗期”与“非战斗期”）形成两个独立业务流程，体现出较强灵活性与应变能力，两个流程管理者的任务和角色交替有效弥补了单个管理者能力缺陷，避免传统管理模式中最易引发的窝里斗，同时又形成相互制衡的效果，分散了“一锅端”的风险，与变化莫测的生存环境相适应。

# 案例19：美军采取了流程型组织结构



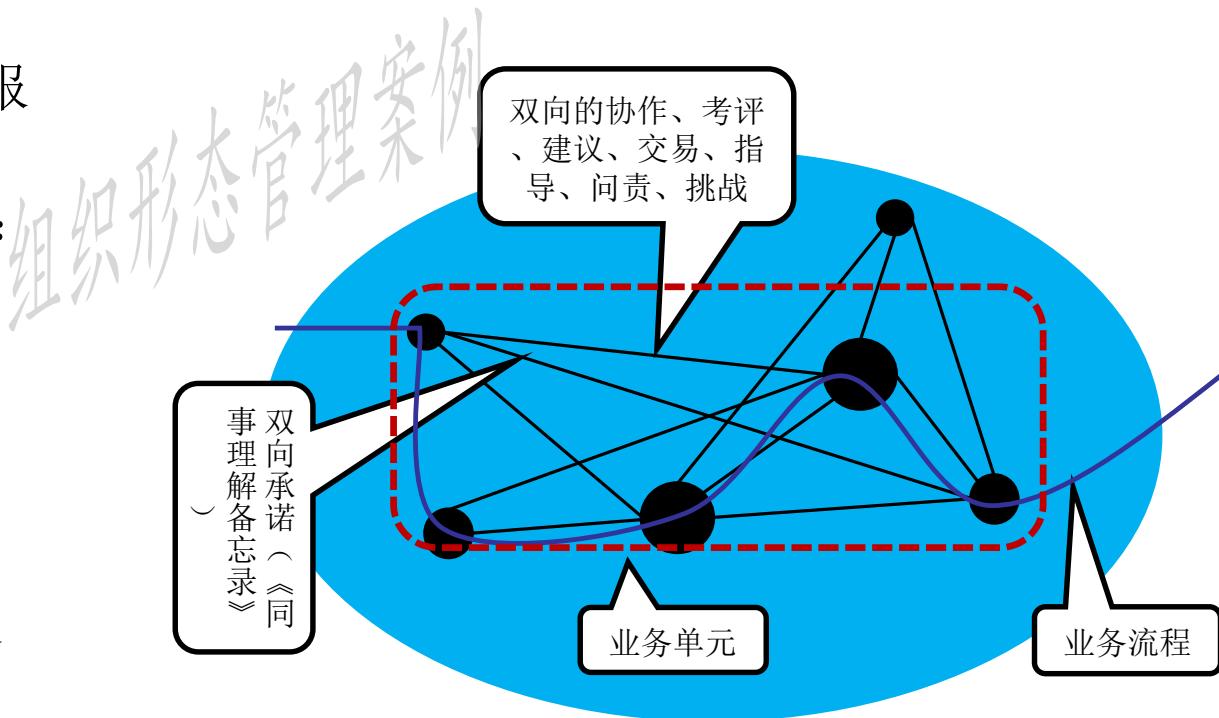
## 案例20：合弄制（Holacracy）也采取了流程型结构

- 合弄制的中充满了“圈子”
- 圈中还能成立“子圈”
- “大圈子”套“小圈子”

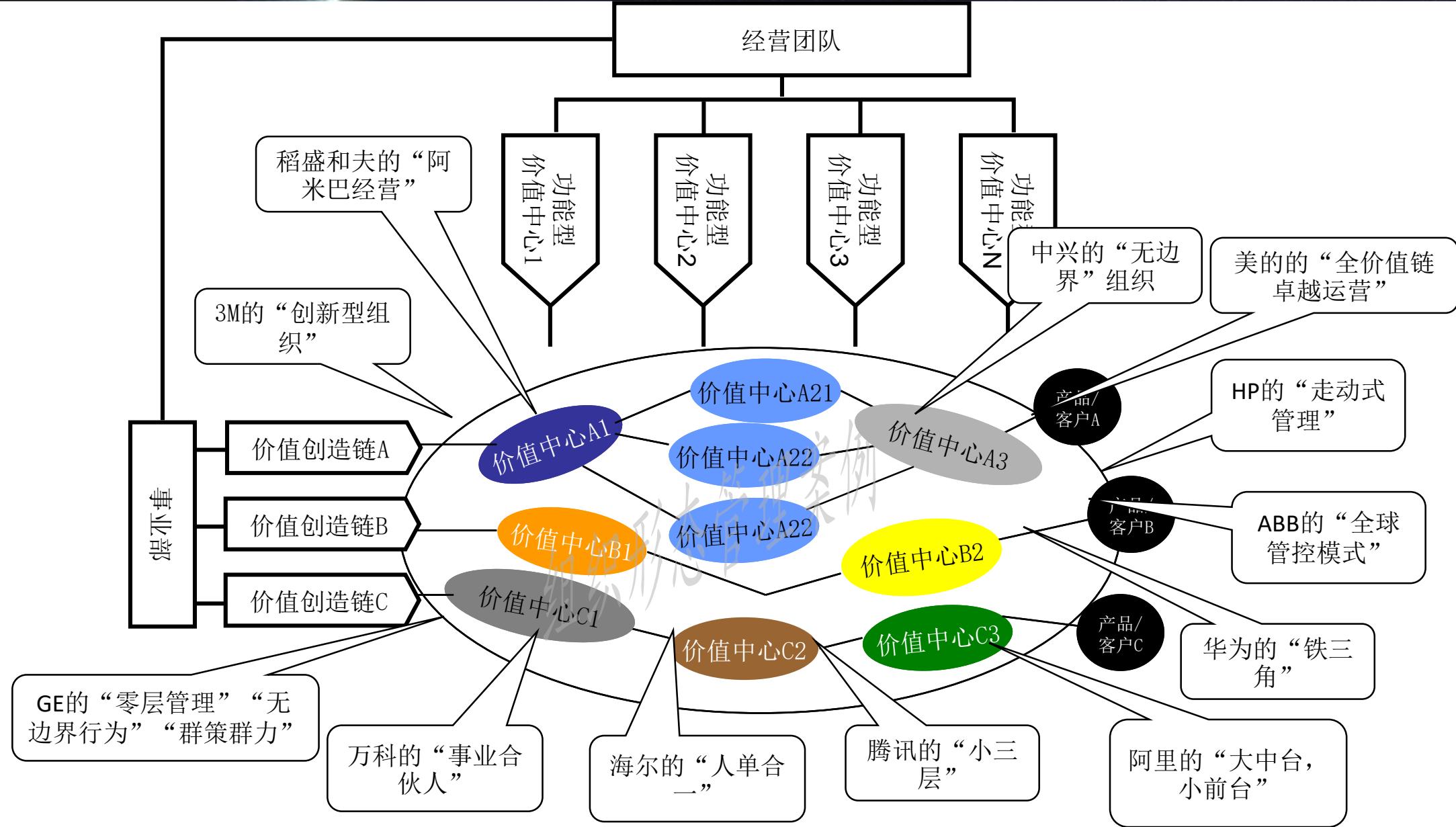


# 案例21：美国的晨星公司的自主管理的系统采取了流程型组织结构

- 世界最大的番茄加工企业，加州
- 没有任何固定层级和管理人员（包括CEO），只有各种角色，一个人可以承担多个角色；
- 业务单元对特定资产负责，有财务报表，是基本价值单元；
- 签署CLOU（《同事理解备忘录》）：角色与角色之间的承诺协议，约定相互的责任、成果、标准等，便于双方的价值交换和价值评价；
- 薪酬、绩效的基础是在CLOU中所约定角色的职责、目标；
- 基本原则——1、任何人不可以强迫他人；2、作出的承诺必须兑现。



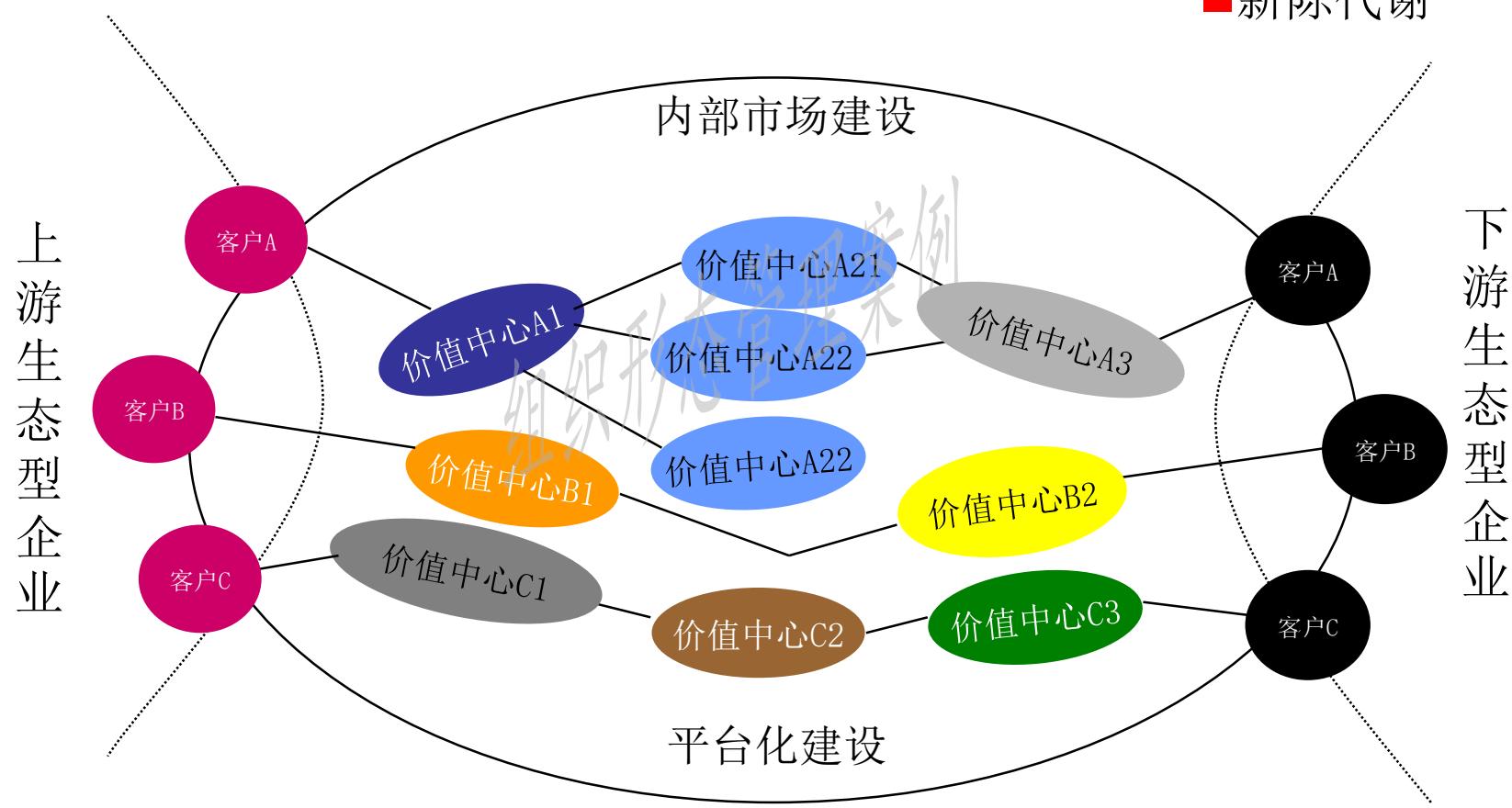
# 未来是生态型企业的天下，但都是从矩阵型结构起步



# 完全意义上的生态型企业将是流程型组织结构

- 重心在于内部市场规则建设
- 功能型价值中心逐渐消失
- 供应链的上下游客户均进入企业

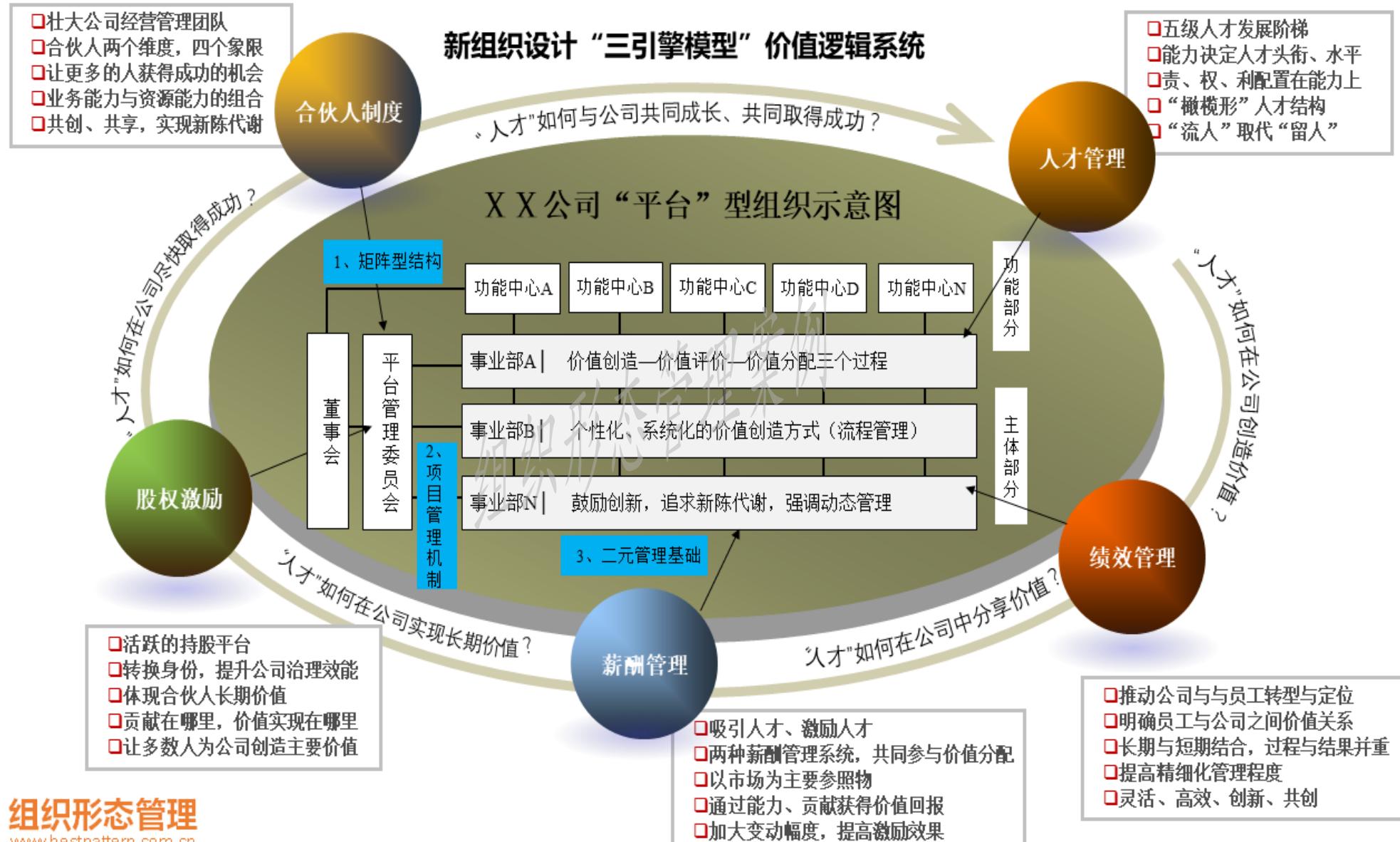
- 高度灵活
- 自我更新
- 新陈代谢



中西方先进企业都在努力向生态型组织发展



矩阵型结构仅仅是新组织设计中的一个必要组成部分（三引擎之一），更需要建立与之相匹配的其他管理机制



# 组织形态管理理论已经成为系统化的知识体系



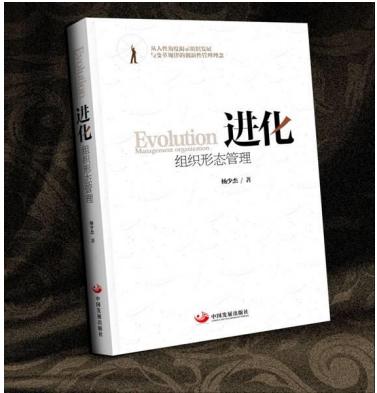
组织形态管理理论体系

在此基础上研发了大量的工具，广泛的应用于中国企业变革活动中

- 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”
- .....

以上研究成果均为原创，杨少杰老师具有独立知识产权！

# 在新组织变革领域，我们已经做了很多工作



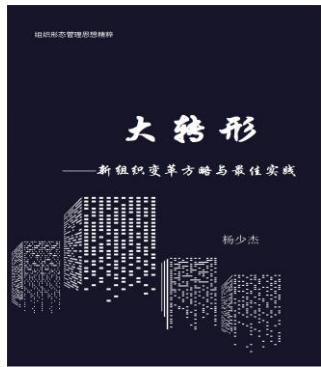
## 《进化：组织形态管理》

- 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

- ① 新组织结构设计——构建新运行秩序
- ② 新管理方式设计——全业务流程管理
- ③ 新团队管理设计——打造高绩效团队

博思腾管理咨询公司  
Bestpattern Consulting

## 《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。