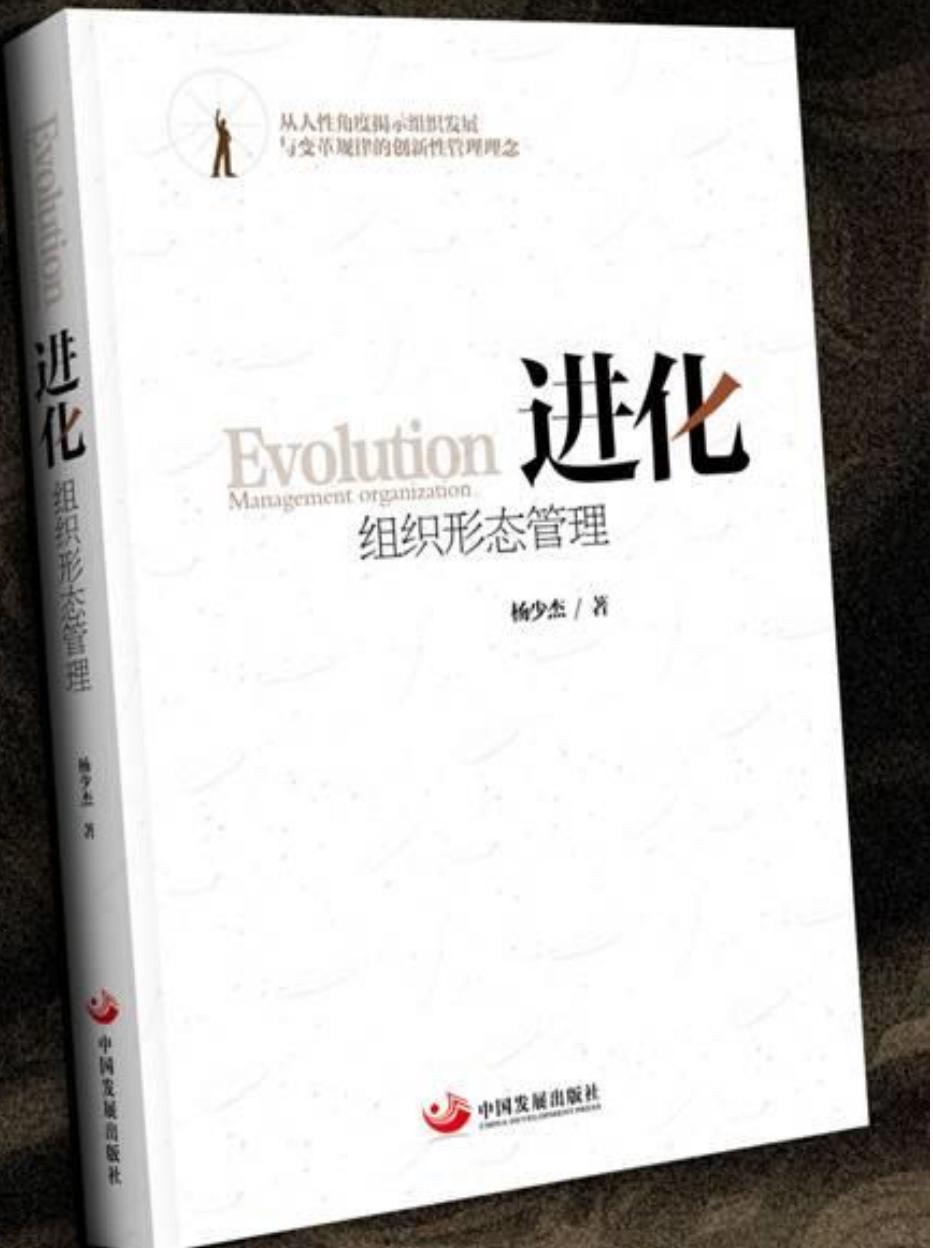


——新商业时代传统企业转型方略  
——组织形态管理理论具体应用

# 集团管控新模式： 从“母子”到“伙伴”关系

杨少杰  
2018





# 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：

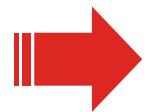
《进化：组织形态管理》《集团人力资源管控》

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



## 一、集团企业转型方向

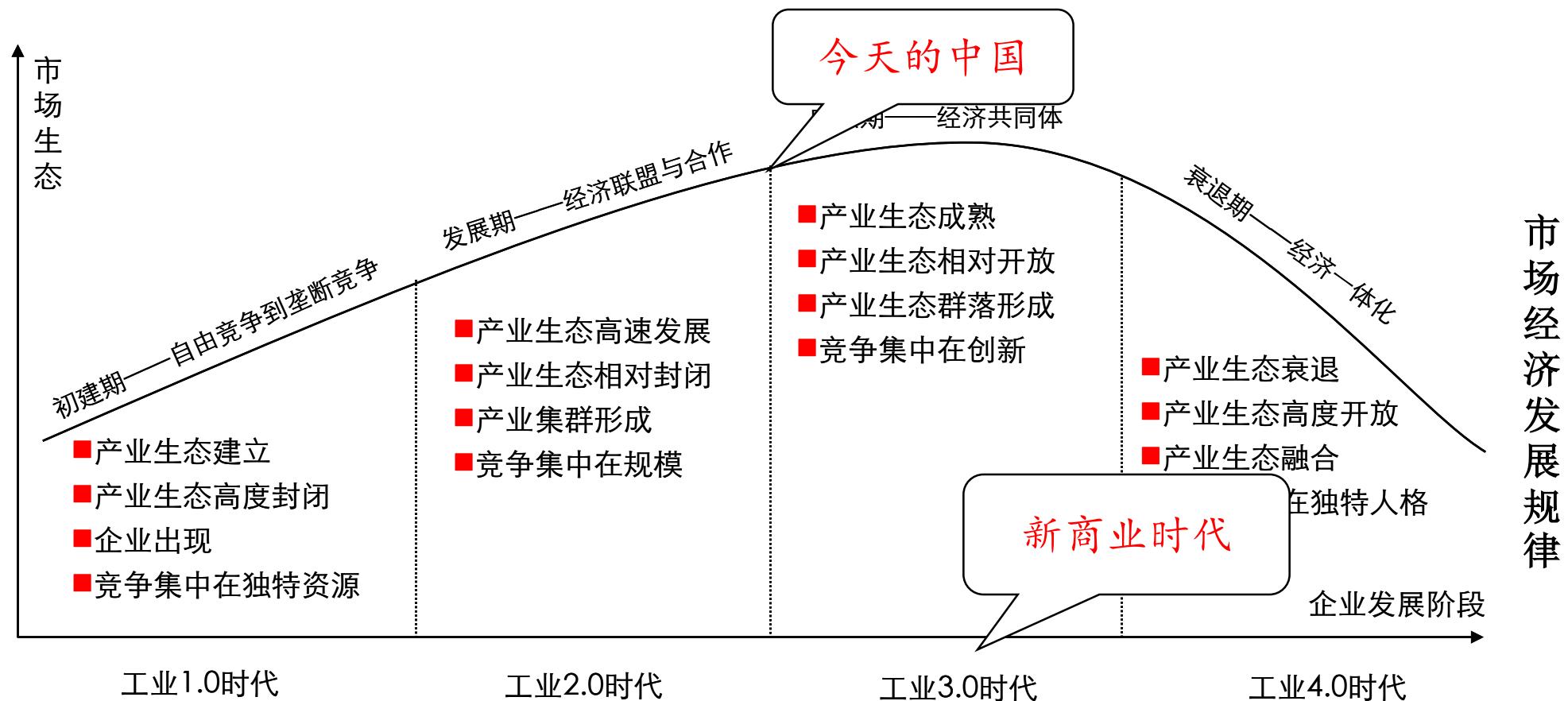
二、集团管控新模式

三、原则一：总部职能转型升级

四、原则二：业务单元重新整合

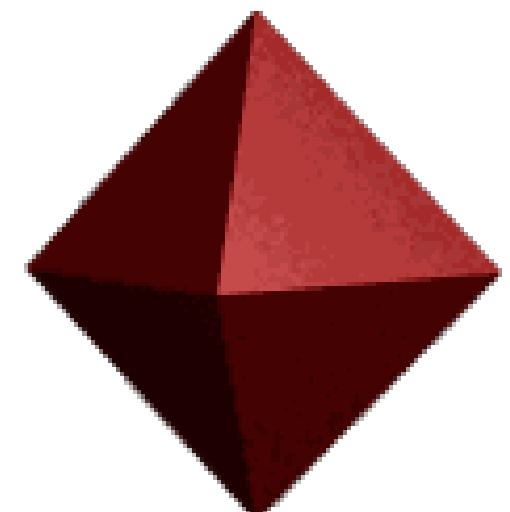
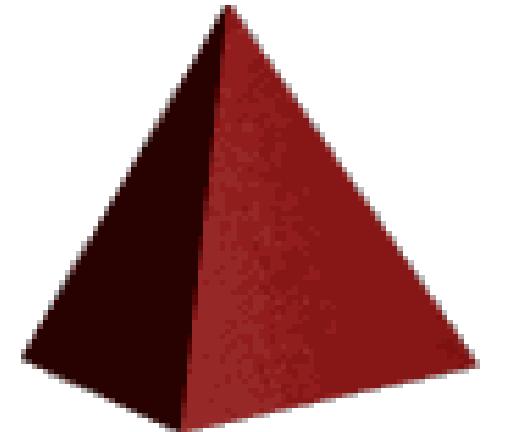
# 中国目前处于工业？.0时代

- 两种方式：产业链向下游不断延伸、产业之间不断交叉与融合
- 四个阶段：①自由经济发展到垄断经济②经济联盟与合作（产业集群）③稳定经济共同体（产业群落）④一体化经济生态圈形成

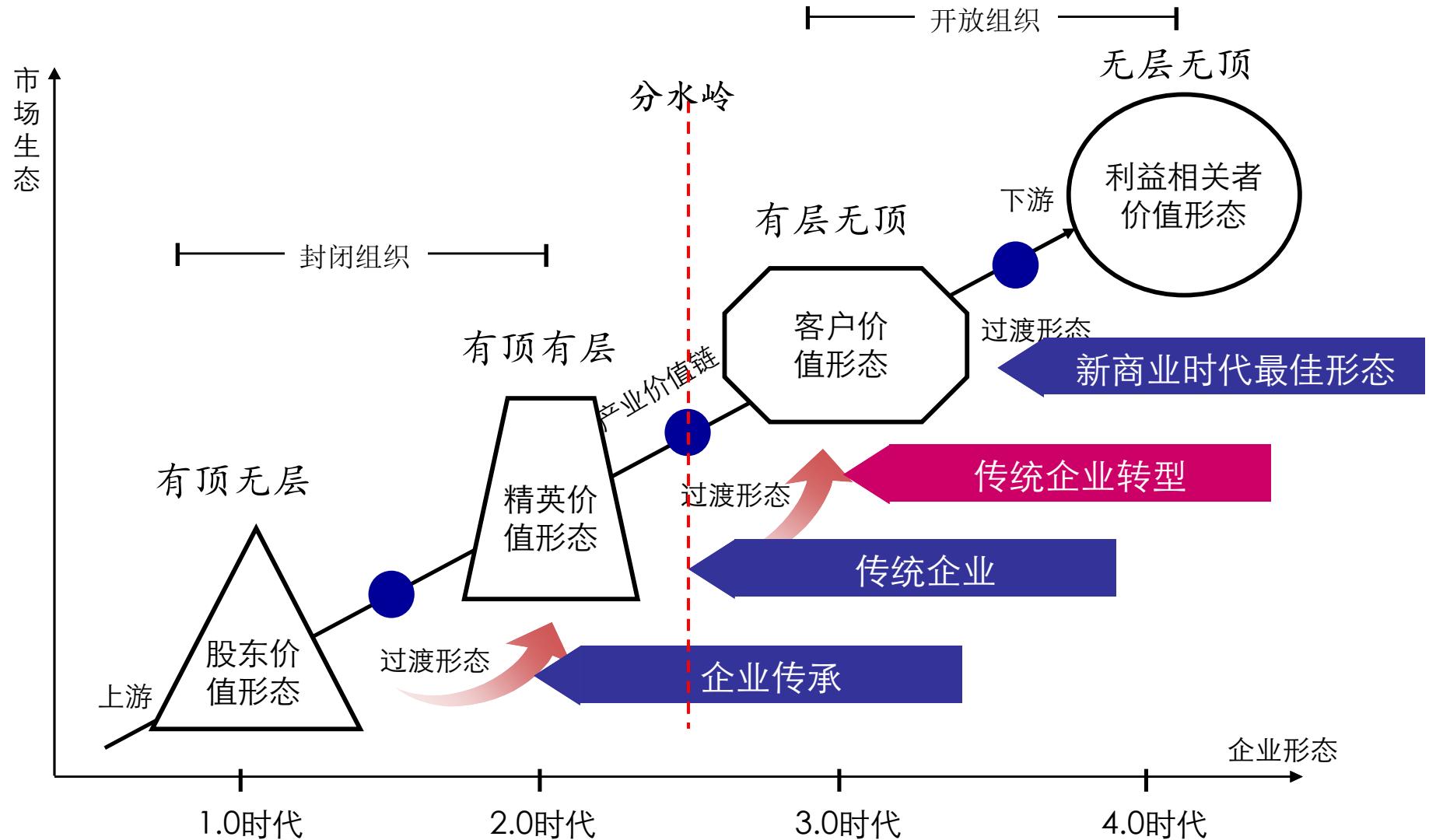


# 组织形态管理理论——全新的管理学视角

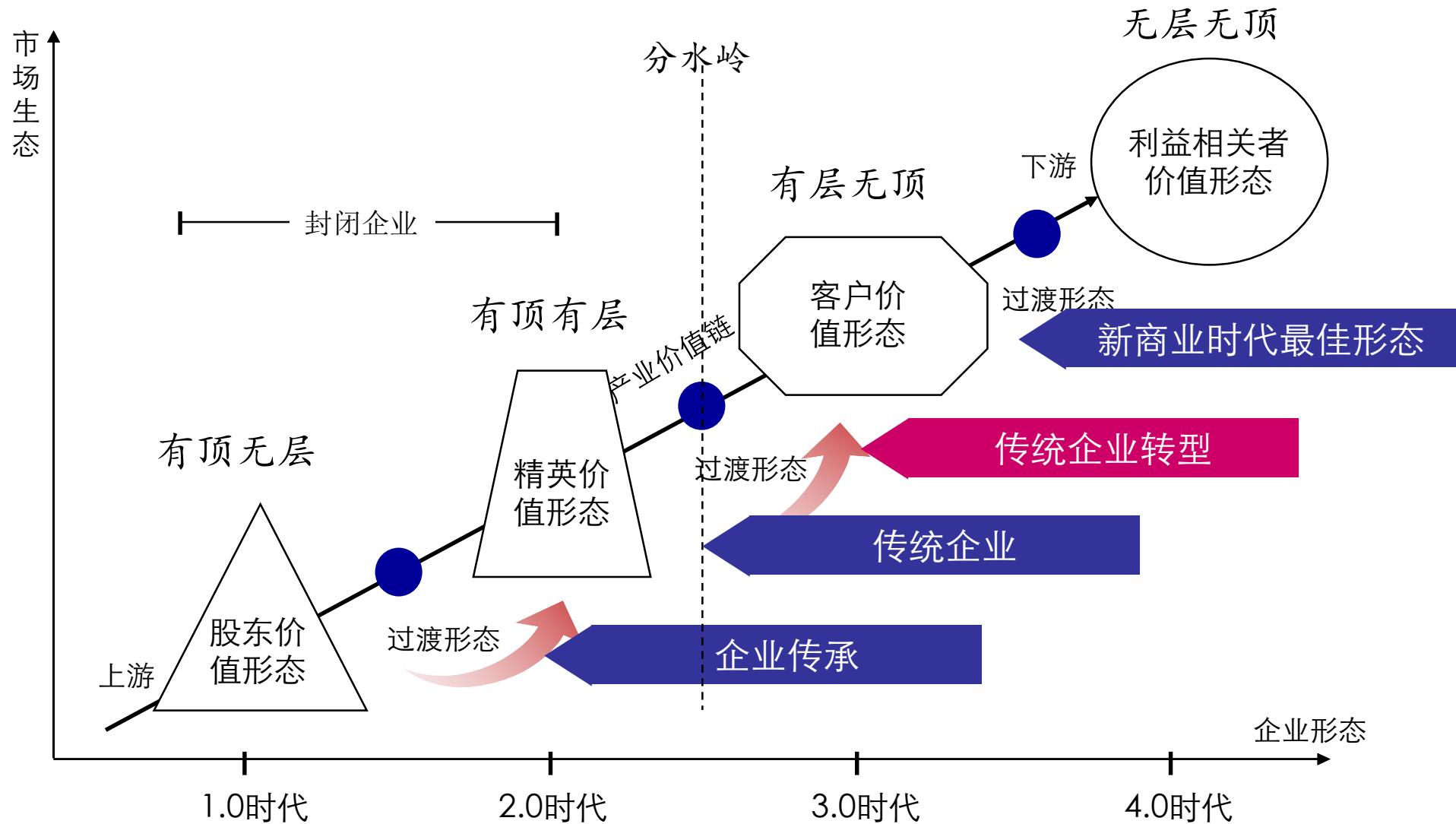
- “形”指形象、形状；“态”指状态，引申为正在发生着什么；
- 组织形态即组织存在的形状与状态，企业是一种组织，企业也有其形态；
- 企业形态随着市场生态发展而改变，称之为“进化”；
- 基业长青的企业都经过了不断进化，与初建时期相比早已“面目全非”，这就是“进化”，不能“进化”的企业将无法适应市场生态中“适者生存”的法则
- 组织形态管理——实现企业形态最佳
- 企业形态最佳时企业价值最大



# 企业形态进化规律——沿着产业链从低级向高级演变

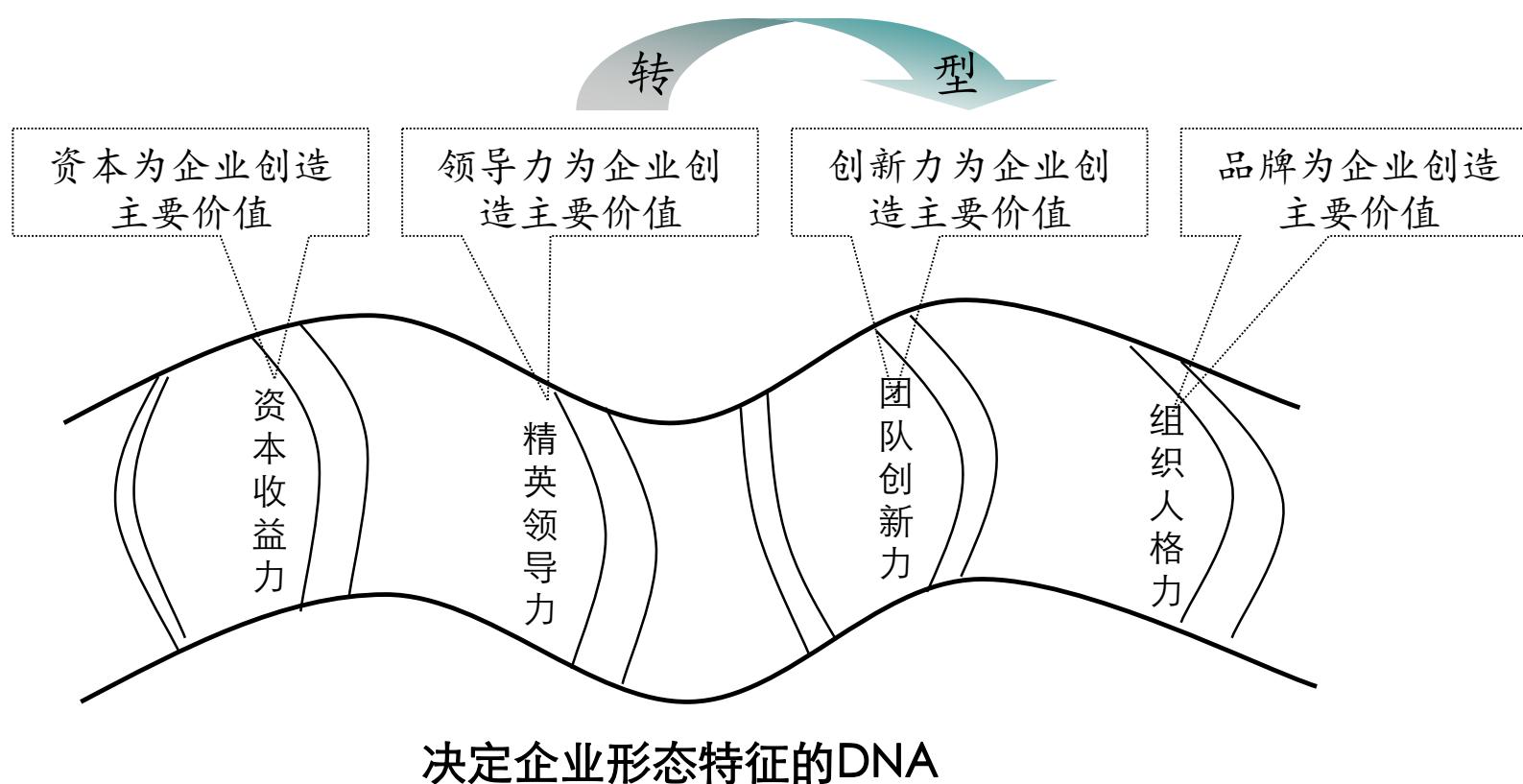


# 企业形态进化规律——沿着产业链从低级向高级演变



# 企业形态DNA——价值创造能力结构

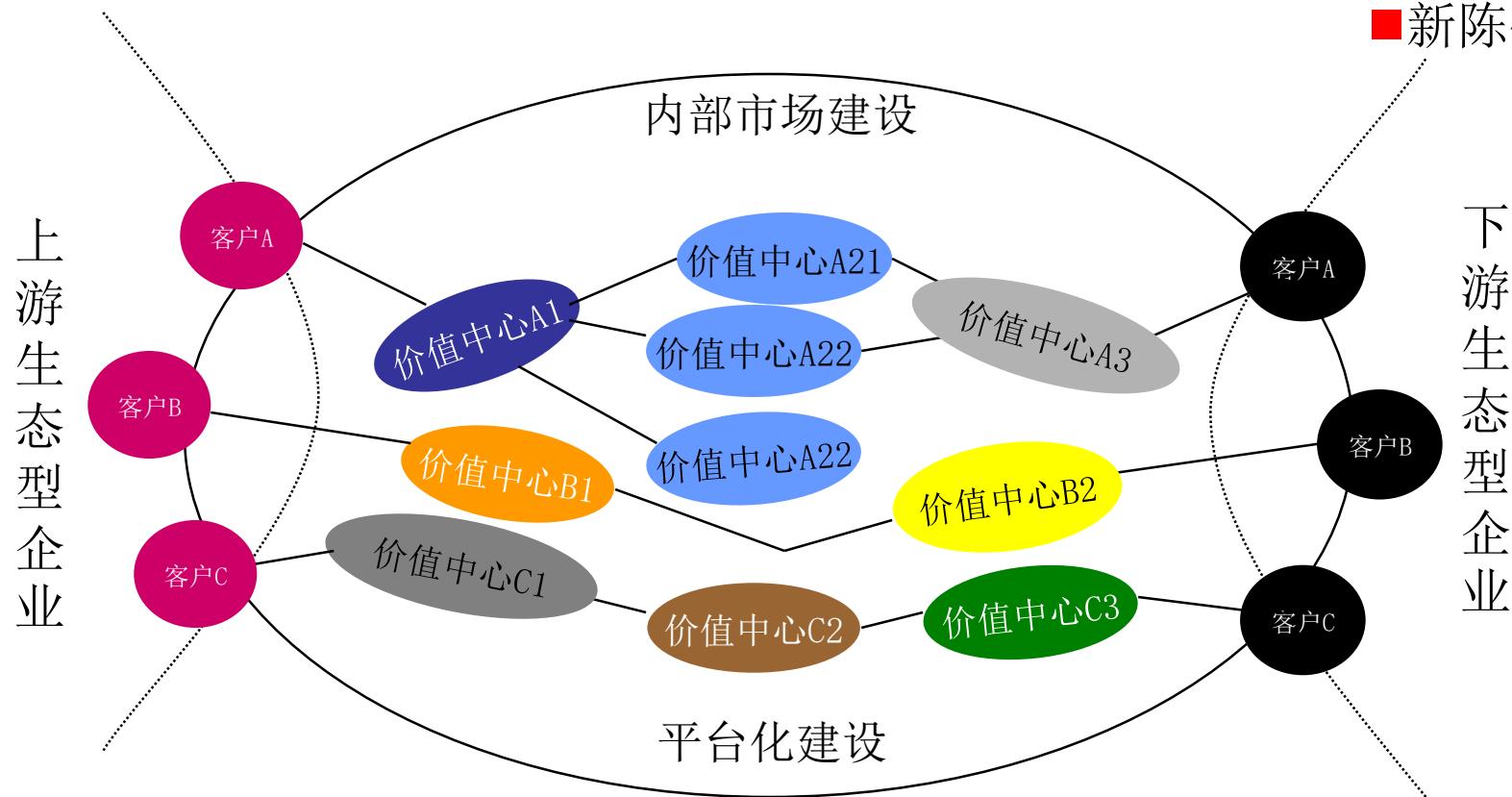
- 价值创造能力结构决定企业形态特征
- 不同的企业形态，价值创造能力结构不同
- 谁在为企业创造主要价值？（谁的价值创造对企业贡献最大？）



# 集团企业最终方向是平台型（或生态型）企业

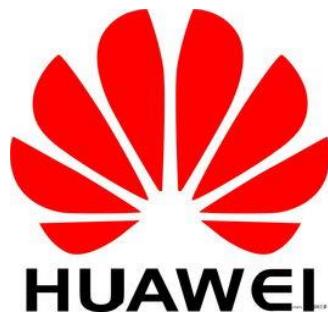
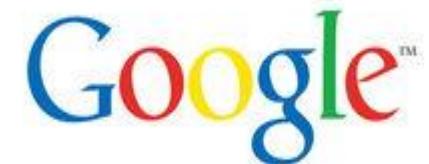
- 灵活与创新是对未来集团企业的要求
- 平台型、生态型企业是集团企业的演变方向

- 高度灵活
- 自我更新
- 新陈代谢



生态型企业示意图

目前中西方先进企业都在向生态型组织发展



# 世界市值TOP10的变化——新组织正在崛起

- 新组织（客户价值形态）时代即将到来，如今已是半壁江山
- 特点：高度灵活、自我更新、新陈代谢
- 集团企业中，单体企业是生态物种
- 单体企业中，团队是生态物种

2005年市值TOP10

公司名称	所属行业	市值 (亿美金)
埃克森美孚	石油天然气	4469
通用电气	混合制造	3836
微软	高科技与互联网	2935
花旗集团	金融	2737
高盛普罗姆	石油天然气	2715
工商银行	金融	2546
丰田汽车	汽车	2412
美国银行	金融	2398
壳牌石油	石油天然气	2258
英国石油	石油天然气	2186

2015年市值TOP10

公司名称	所属行业	市值 (亿美金)
苹果	高科技与互联网	5614
谷歌	高科技与互联网	5168
微软	高科技与互联网	4318
伯克希尔哈撒韦	金融	3241
埃克森美孚	石油天然气	3225
通用电气	混合制造	3058
亚马逊	高科技与互联网	2966
FaceBook	高科技与互联网	2912
强生	化工	2778
富国银行	金融	2650

- 一、集团企业转型方向
- 二、集团管控新模式
- 三、原则一：总部职能转型升级
- 四、原则二：业务单元重新整合

# 集团管控的核心目标——集团价值最大化

- 集团管控是中国特色的管理概念
- 集团管控的重点在于控制



- “管理” 含有计划、组织、指挥、协调、控制等一系列的活动
- “管理” 其实包含“管控”含义
- “管理” 之余为何强调控制？
- “集团管控”的根源在于集团企业内部出现“分化”
- “集团管控”研究的是如何理顺集团内部成员单位之间关系，**提升整个集团的价值创造能力**，然而很多集团偏离了这个方向

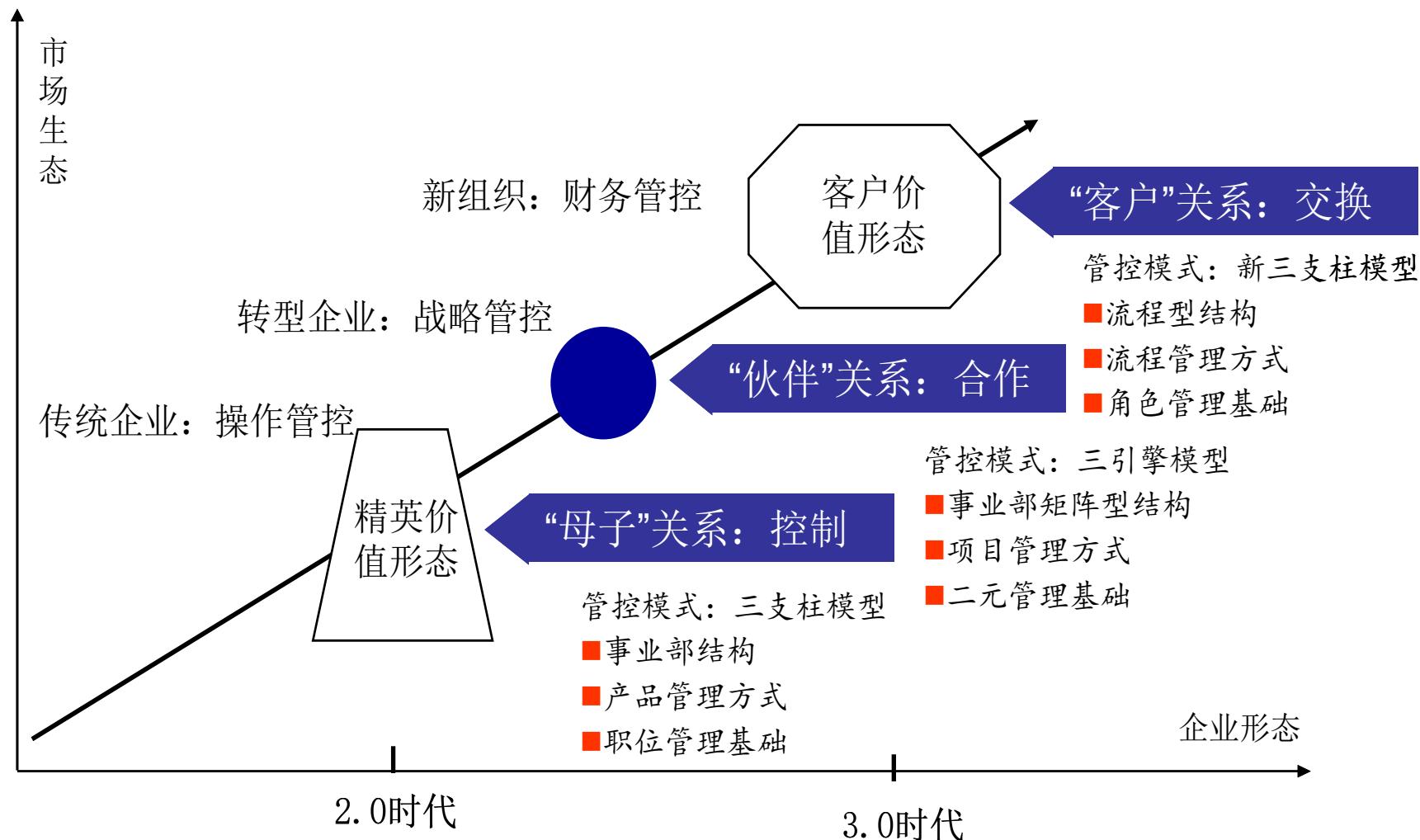
# “母子关系”不是集团企业内部法定关系

---

- 集团总部与业务单元之间的关系——母子关系
  - 业务单元与业务单元之间的关系——子子关系
  - 母子关系、子子关系不是集团企业内部的法定关系
- 
- 根据分化程度，集团管控将形成三种形式：母子、伙伴、客户
  - “母子”关系并非约定俗成，企业进化到精英价值形态的必然结果，体现了“操作管控型”特点
  - 集团企业转型将形成“伙伴”关系，体现“战略管控型”特点
  - 客户价值形态将形成“客户”关系，体现“财务管控型”特点
  - 三种管控形式对应三种管理模式

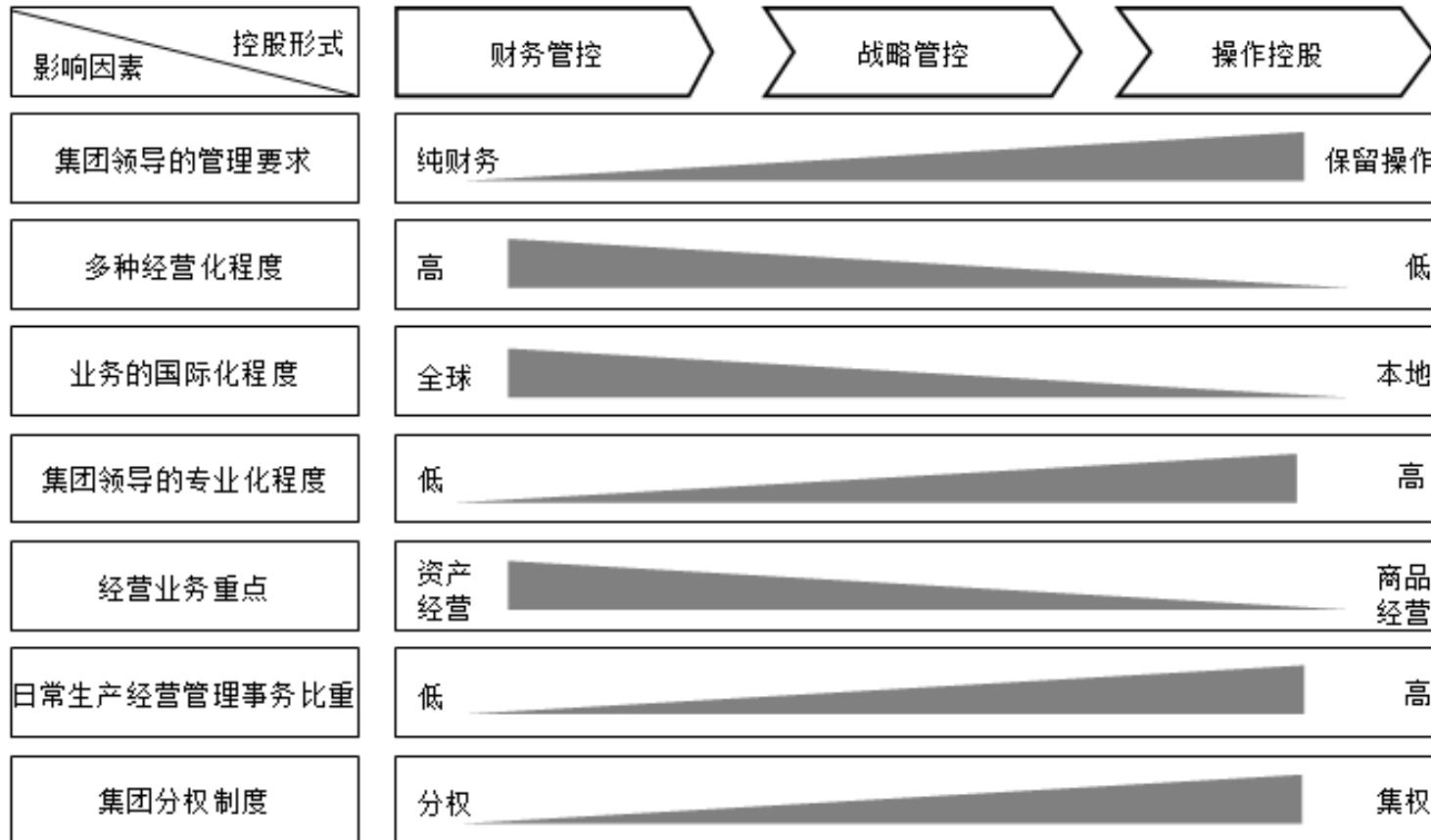
# 集团管控演变规律

- 集团管控演变规律从“三支柱模型”到“三引擎模型”再到“三支柱模型”
- 通过“三引擎模型”构建“伙伴”关系，实现战略管控效果



# 三分法管控模式把集团企业管理带入了“误区”

- 集团管控三分法由迈克尔·古尔德提出
- 分为财务管控型、战略管控型和操作管控型三种



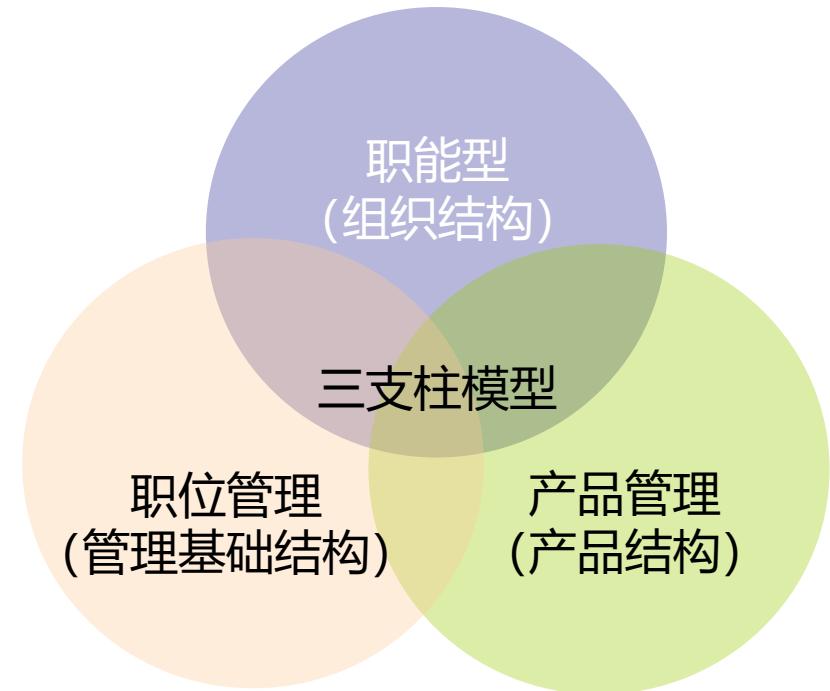
# 至今，战略管控型在实践中没有成功案例

---

- 战略管控型的管理模式处于财务管控型与操作管控型的中间地带，理论上可以实现，现实中很难把握这个“度”，要么力所不及，要么矫枉过正。
- 通常情况下会被打回操作管控型，因此战略管控型也是问题最多一种。
- “母子矛盾”“子子矛盾”是战略管控型典型问题表现。
- 中国的集团企业根本不缺乏操作管控型，模式简单，容易操作，已经是一种成熟的管控模式，但是与新商业时代的市场要求日益脱节。
- 如果缺少这一课，财务管控型就会演变成一种“打酱油”的角色，因此战略管控型对集团企业的转型至关重要。
- 传统企业转型恰恰需要构建战略管控型管控模式。
- 需要以新的视角审视集团管控——组织形态管理，构建“三引擎模型”

# 传统企业形如“金字塔”，主要因为有“三支柱模型”

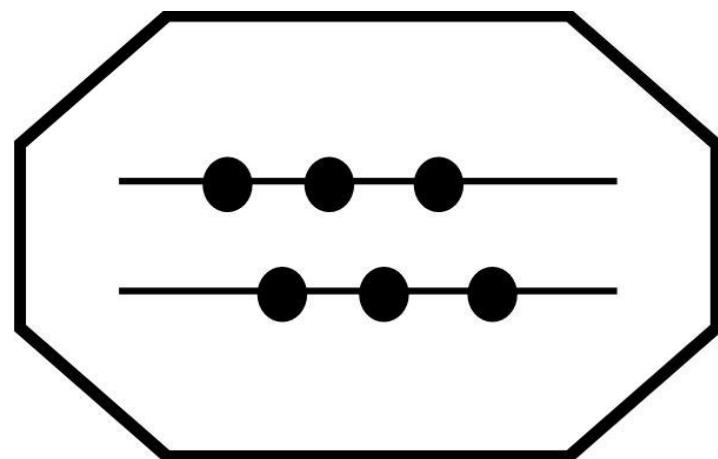
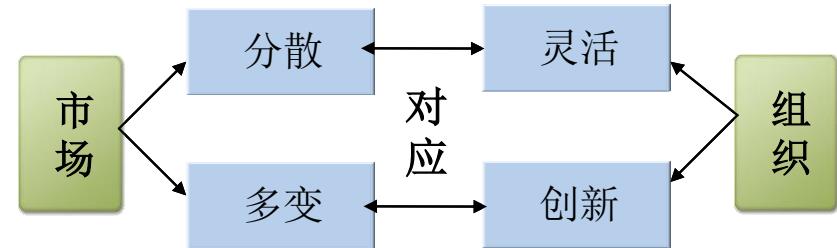
- 金字塔的“三支柱”，也是判断是否传统企业的标准（电商、互联网公司、高科技、金融公司……）
- 职能型结构搭建“金字塔”的建筑框架，一种垂直管理模式，部门之间形成“分工”与“协作”关系
- “职位”成为构建“金字塔”的基础材料，责、权、利均配置给“职位”，
- 产品管理制定了价值创造活动方式，让“金字塔”有条不紊的运行
- 有建筑框架、有基础材料、有运行秩序，“金字塔”即基本成形。
- 从“游击队”变成了“正规军”，把企业推进了高速通道
- 走上多元化、国际化的发展路线“做大做强”，因为越大越稳，越稳越强
- “金字塔”稳重有余，灵活不足……



金字塔的“三支柱”

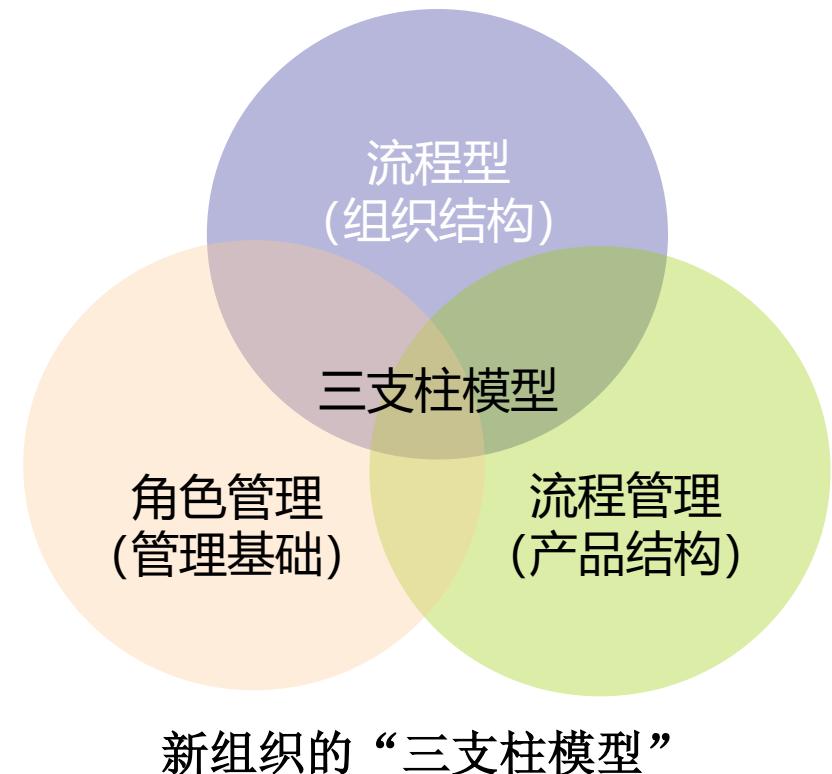
# 新商业时代对企业形态与管理模式的要求

- 进入新商业时代，传统企业三大支柱瞬时变成三座大山，如重负在身、举步维艰
- 新商业时代的市场需求**分散**与**多变**，企业要想生存就必须**灵活**且**创新**
- 既具有强大的“**创新力**”，又灵活敏捷是**客户价值形态**，这将是中国企业未来的最佳组织形态
- 但是传统企业（精英价值形态）与客户价值形态特征相差甚远，因此企业必须进入一个转型阶段——**过渡期**
- 转型企业的管理模式——“**三引擎模型**”



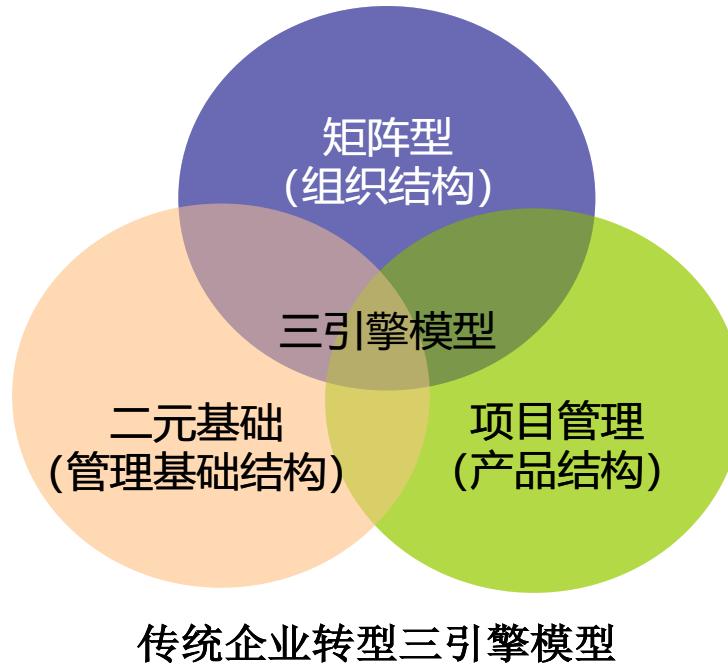
# 客户价值形态也有“三支柱模型”，此“三支柱”非彼“三支柱”

- 客户价值形态的企业管理模式主要由新“三支柱模型”构成，这将是判断是否新组织的标准
- 流程型结构，一种完全横向管理模式
- 角色管理基础，责、权、利建立在角色基础之上
- 流程管理机制，一种集成化、系统化的管理方式
- 三者在构建原理上完全一致，因此完全可以集成在一起，构成一种模型
- 高度灵活，能够对市场变化迅速反应
- 三部曲：“链”—“平台”—“生态”
- 这将是未来新组织的一种“标配”



# 传统企业转型需要发动“三引擎”

- 10S转变是一项系统工程，一般很难实现，而3S应该能够实现
- 传统企业转型建立矩阵型组织结构，在二元管理基础上采取项目管理机制



- 所谓“模型”仅仅是指三者相辅相成、相互作用，任何一种引擎都需要其他两者支撑，从而形成一种稳定模式。
- 在中国，但凡摆脱“传统”标签的企业背后都有“三引擎模型”的身影

# 集团转型需要从“三引擎模型”开始，从母子关系转变为伙伴关系

- 管理模式演变规律：从“三支柱”到“三引擎”再到“三支柱”
- “三引擎模型”是传统企业迈向新组织的必由之路
- “三引擎模型”让集团内部从“母子”关系转变为“伙伴”关系



# “三引擎模型”是一种新型管控模式

## ■矩阵组织结构：

- 企业同时具备两种价值创造方式
- 纵向管理线条与横向管理线条

## ■全流程业务管理（项目管理）：

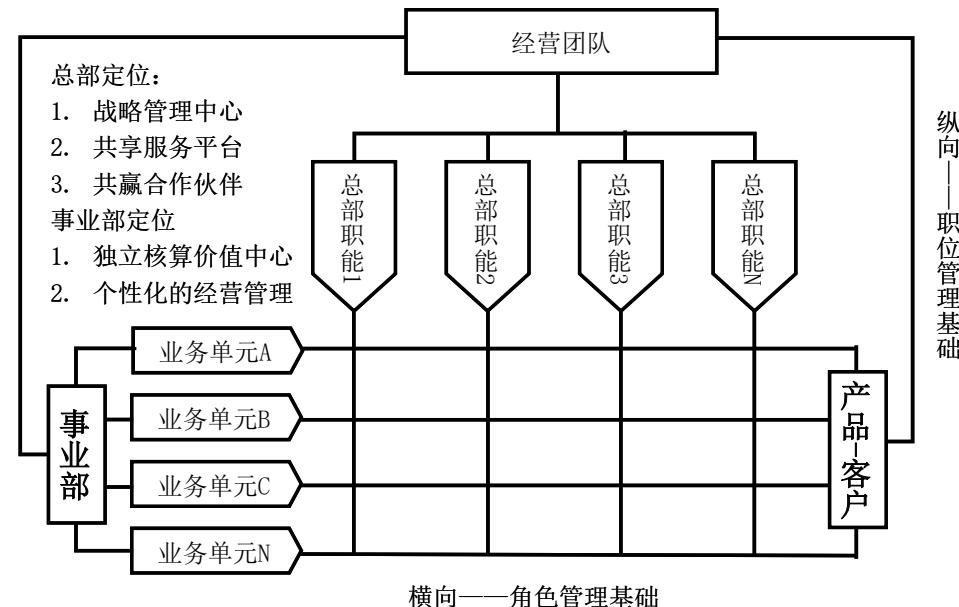
- 一个业务单元完成一个相对独立的业务流程
- 是一种系统化、集成化管理方式

## ■二元管理基础：

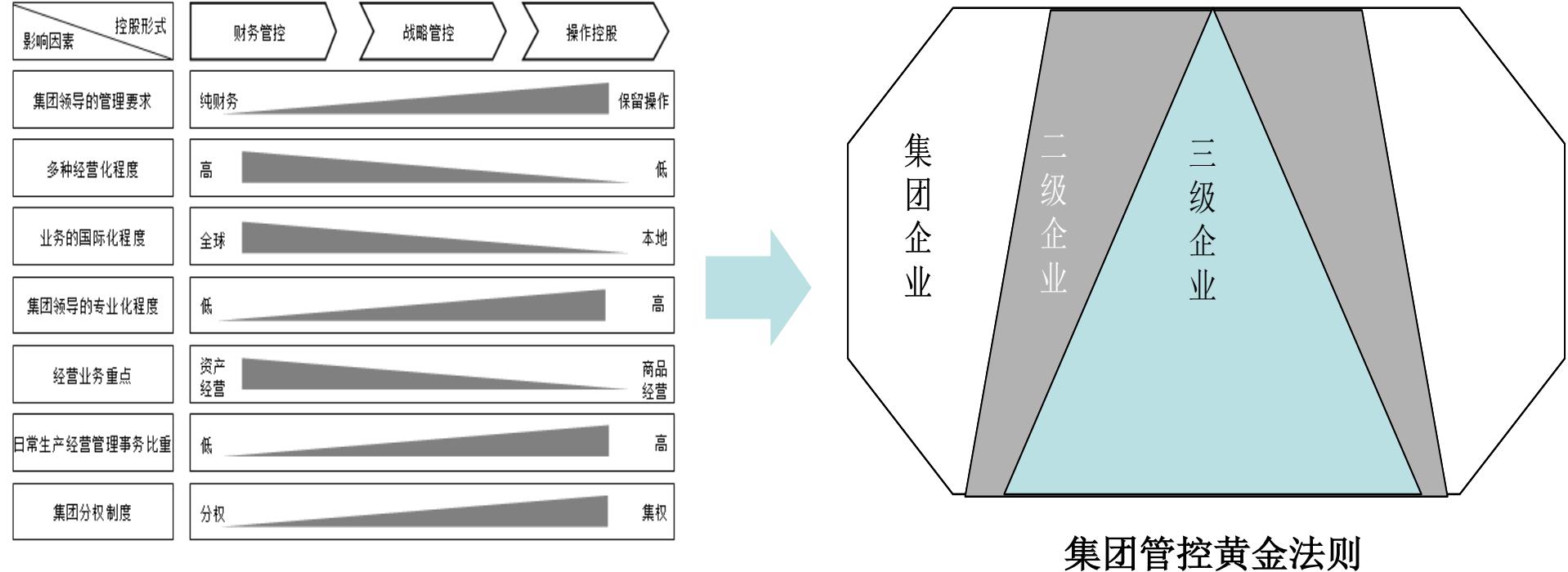
- 纵向：职位管理系统
- 横向：角色管理系统

■ “金字塔”形的企业形态发生了变化——“转形”

■扁平化、无边界、灵活性……

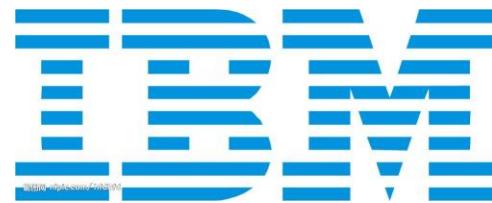


# 集团管控必须遵循黄金法则——只有高级组织形态才能管控低级组织形态

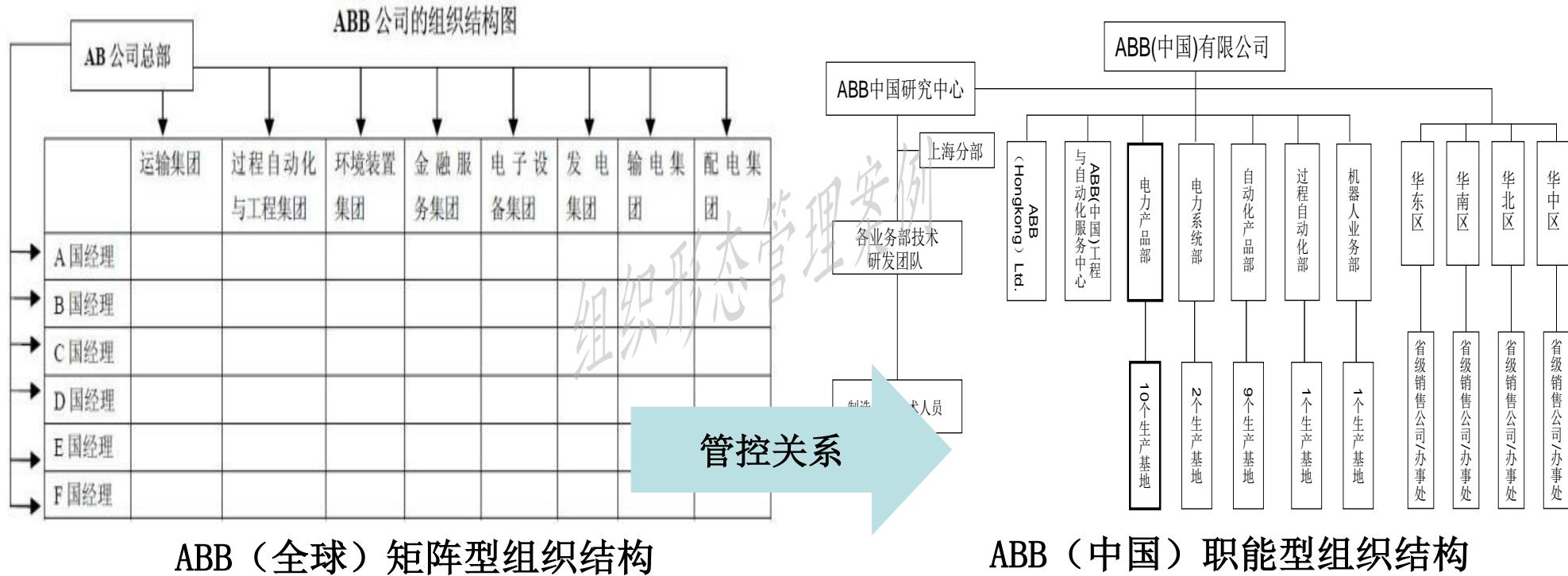


- 价值沿着产业价值链从低级组织形态流向高级组织形态；
- 只有高级组织形态才能管控低级组织形态，低级组织形态只能影响高级组织形态，只有这种组合才能保障集团价值最大化；
- 因此集团层面框架必须具有高级组织形态特征。

老牌的世界500强企业如今都已经是矩阵型结构



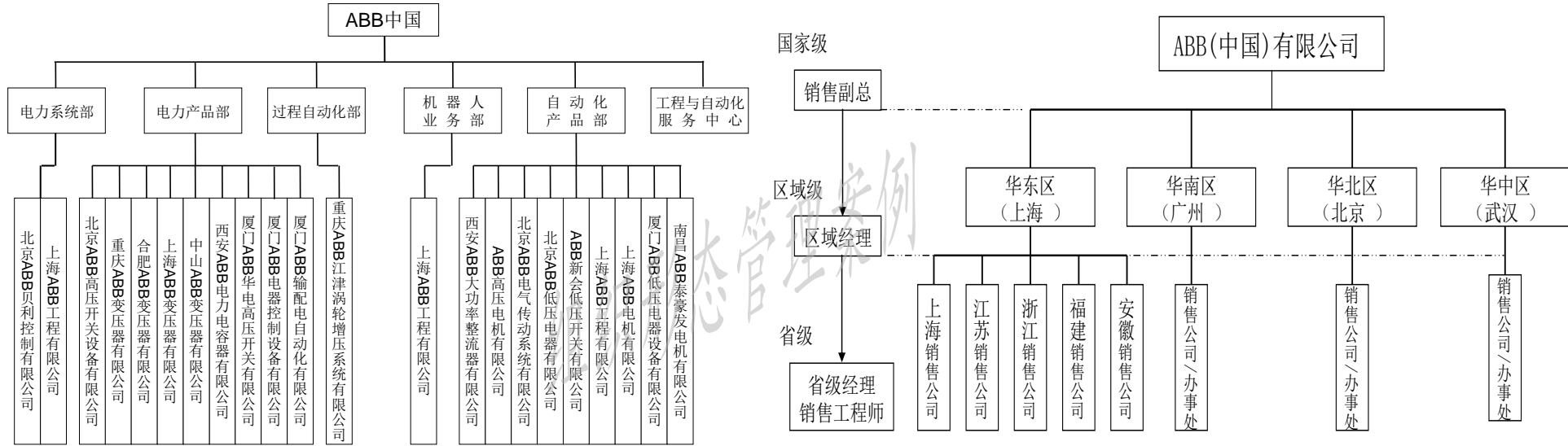
# 案例：ABB组织结构特点充分体现了集团管控黄金法则



- 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

图片来源于网络公开资料

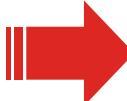
# 集团与事业部分工明确，子公司（事业部）布局在生产与销售



生产制造单元布局

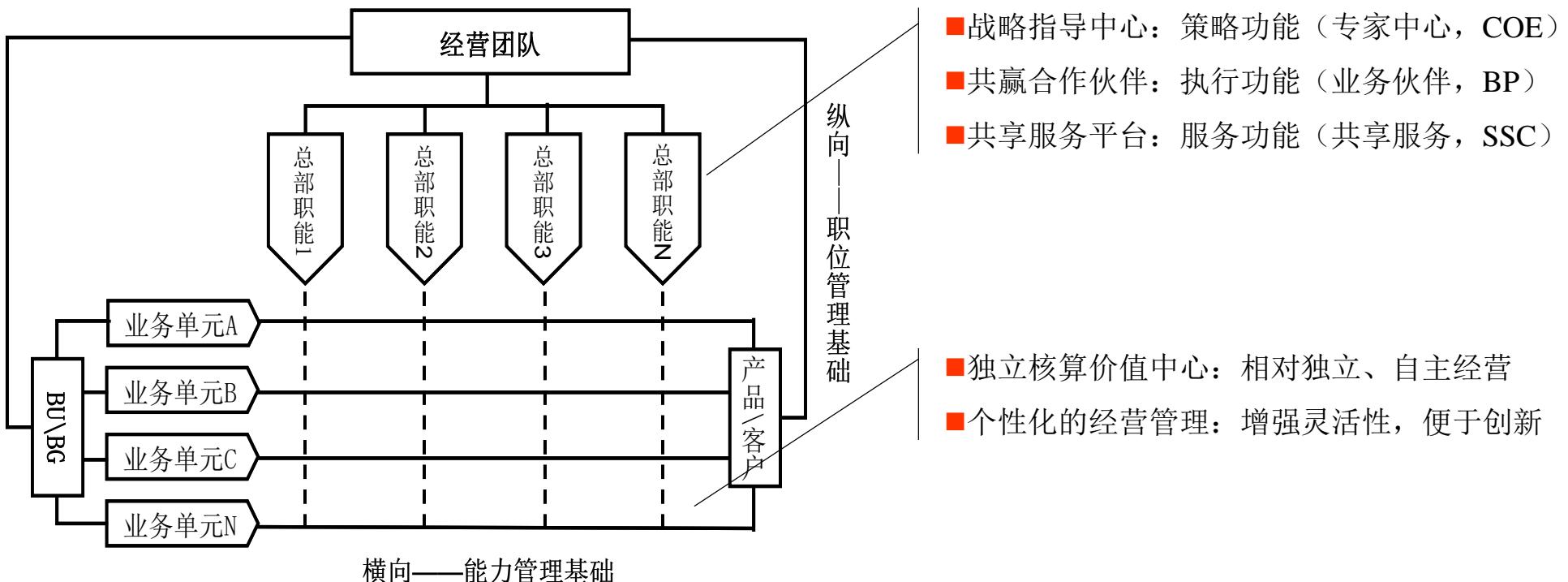
三级销售组织布局

- ABB在中国的业务主要分为两个层次，第一层次为ABB（中国）投资有限公司，负责ABB在中国的所有独资及合资的生产性公司的管理与控制
- 第二层次为ABB在中国的生产制造性企业和其设在全国各地的销售分公司或办事处。
- 研究表明：“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”

- 一、集团企业转型方向
- 二、集团管控新模式
-  三、原则一：总部职能转型升级
- 四、原则二：业务单元重新整合

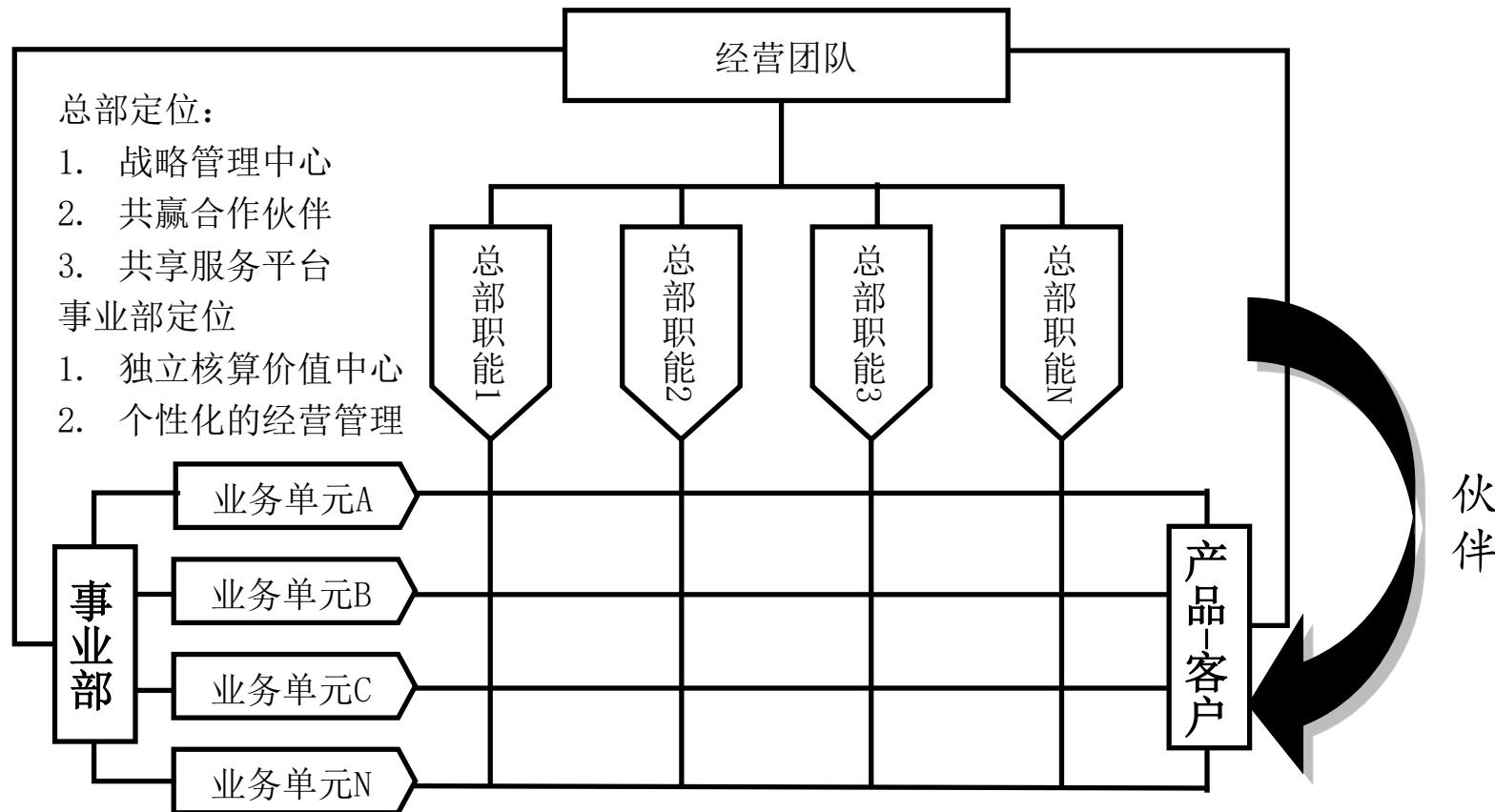
# 集团企业转型，总部职能与业务单元需要重新定位

- 职能部门转型升级——从分工到分层，分为战略指导中心、共赢合作伙伴、共享服务平台三层
- 业务部门重新整合——业务流程再造，形成相对独立、自负盈亏、个性化经营管理的业务单元
- 职能部门与业务部门的变化都是为了应该新商业时代市场的特征

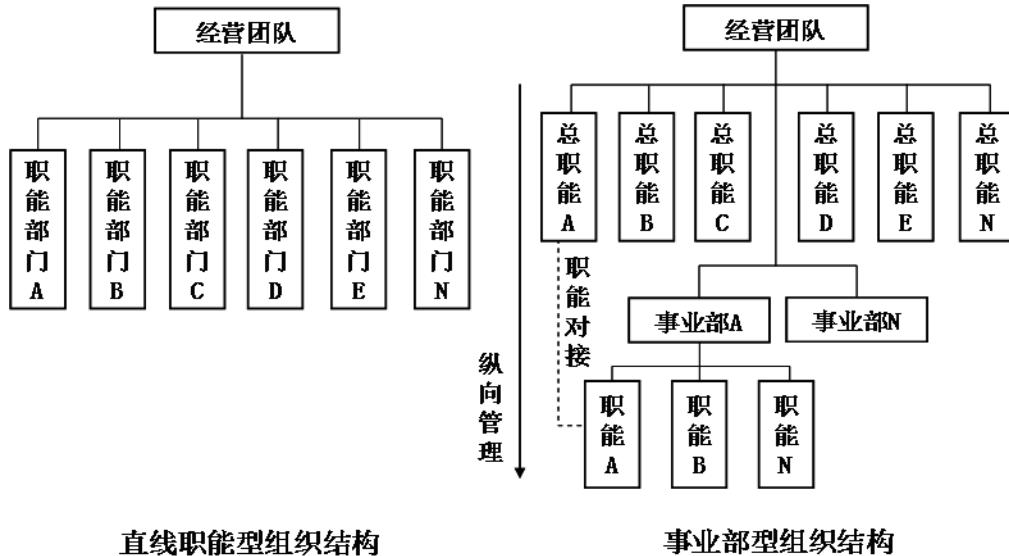


# 矩阵型结构使集团企业的总部与业务单元：从“母子”变为“伙伴”

- 总部职能与业务单元不再是“母子”关系
- 而是一种“伙伴”关系，强调合作
- 只有“伙伴”关系才能体现出战略管控的效果

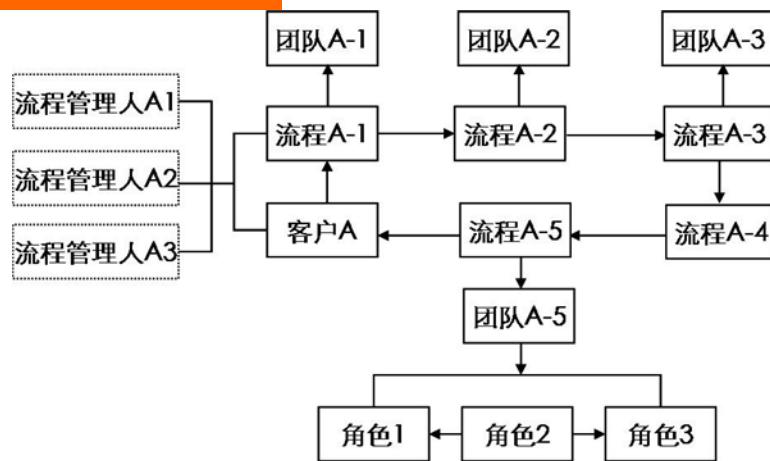


# 事业部是职能型组织结构的巅峰状态，也是传统集团企业组织结构形式

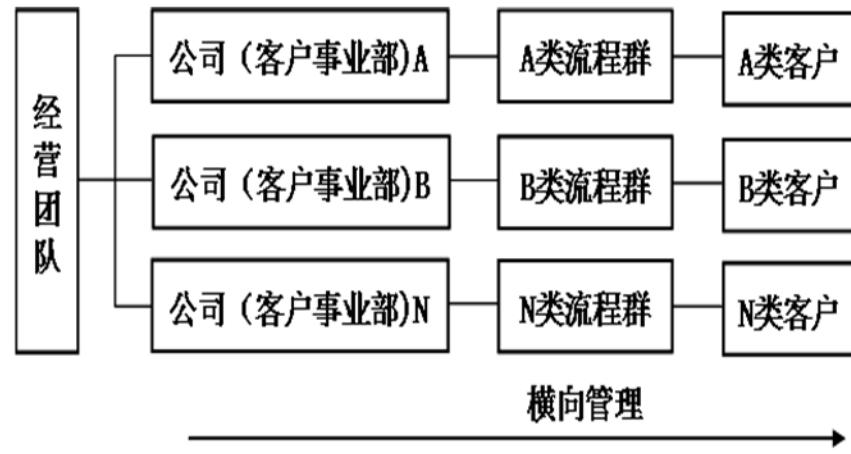


- 特点：从上到下、母子关系、一大多小
- 当职能部门、职位层级不断增加时，横向集中与纵向分离
  - 母子管理模式形成，出现“一大多小，多核引擎”
  - 支撑多元化、国际化发展
  - 事业部独立核算、自负盈亏
  - 事业部唯独没有战略决定权
  - 总部职能与子公司职能对接，“母子矛盾”与“子子矛盾”
  - 事业部或事业部群的出现说明精英价值形态达到巅峰状态
  - 企业继续扩张导致边际效益趋于零

# 流程型是互联网时代最佳组织结构（客户价值形态）



流程型结构（单）

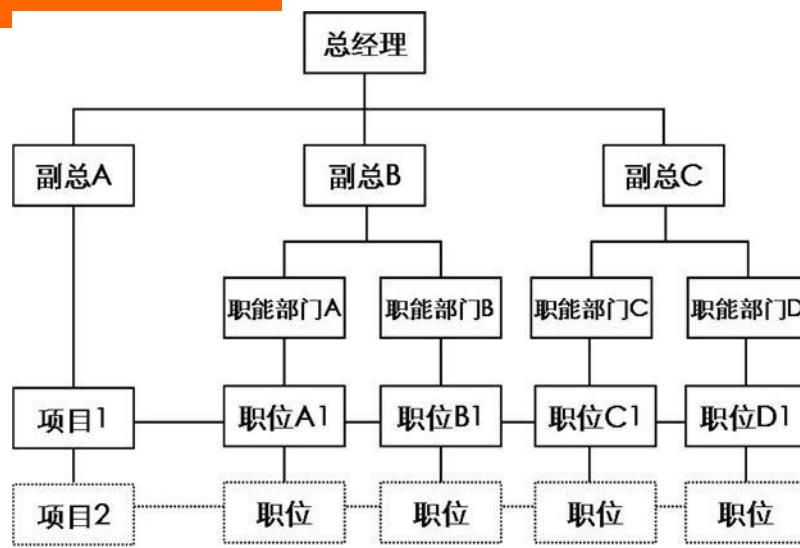


流程型结构（集团）

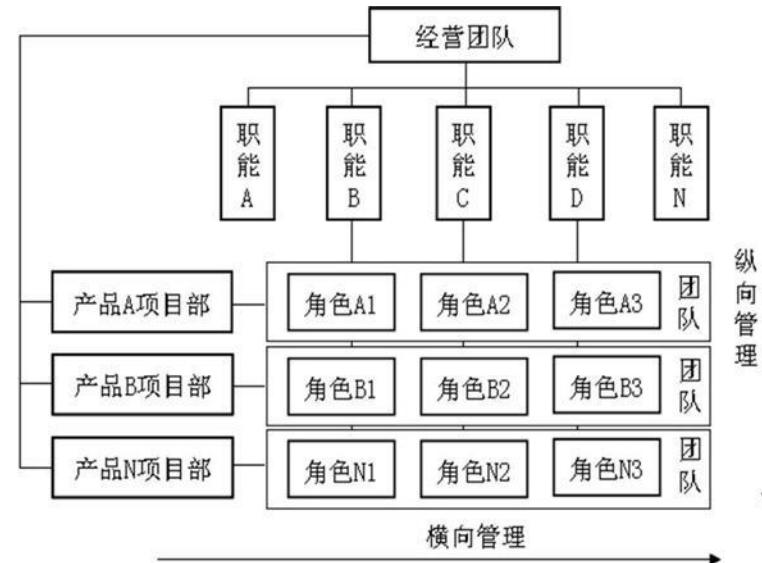
特点：从左到右，有层无顶，横向管理模式

- 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。

# 矩阵型组织结构的“宿命”——传统企业转型



矩阵型结构（单）



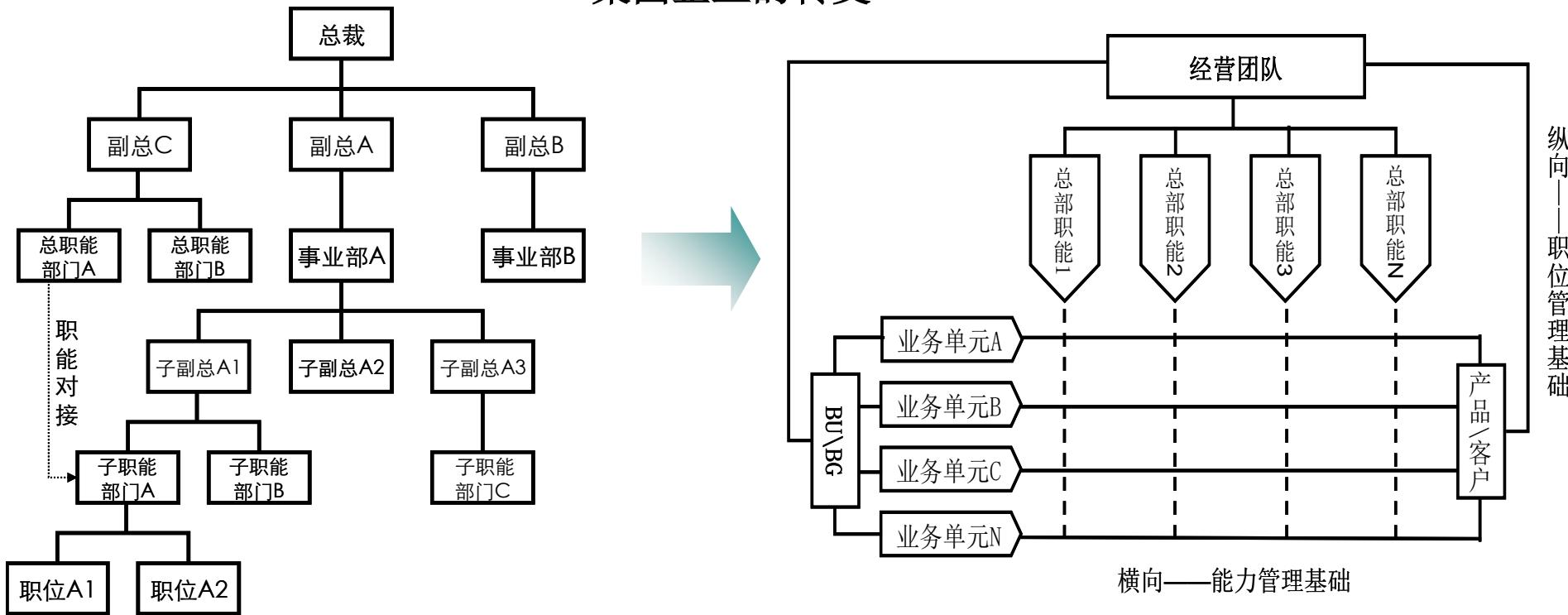
矩阵型结构（集团）

特点：从上到下、从左到右、纵横两种管理模式

- 最具独特性的组织结构形式，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

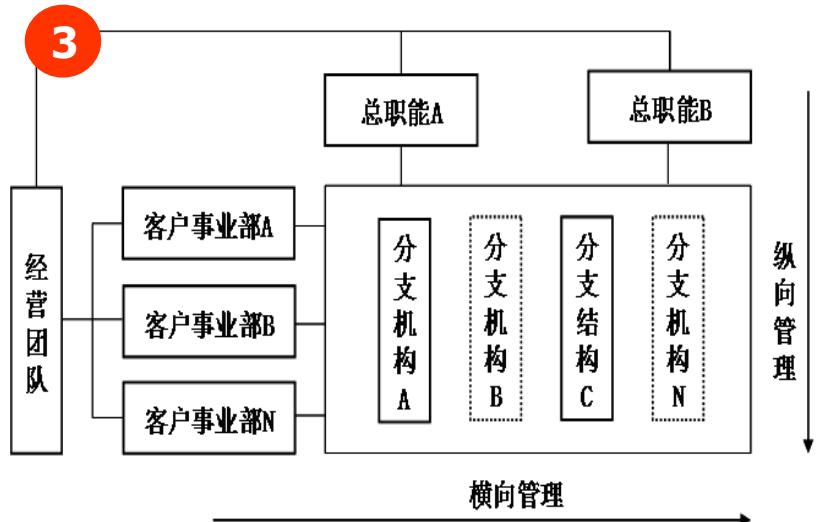
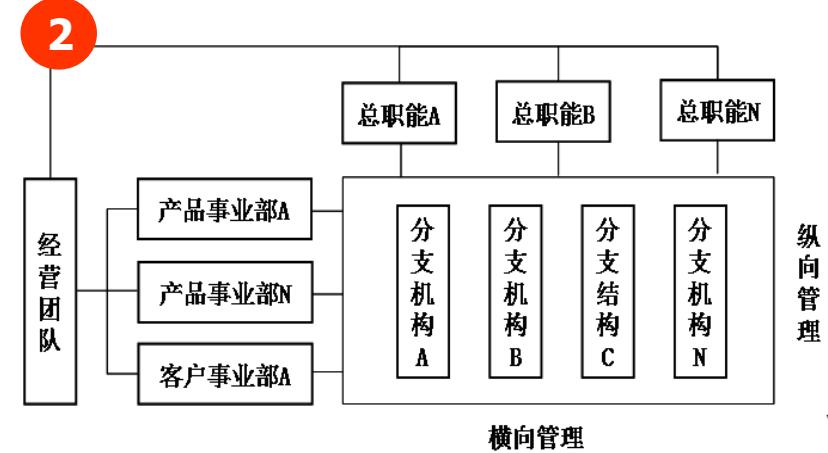
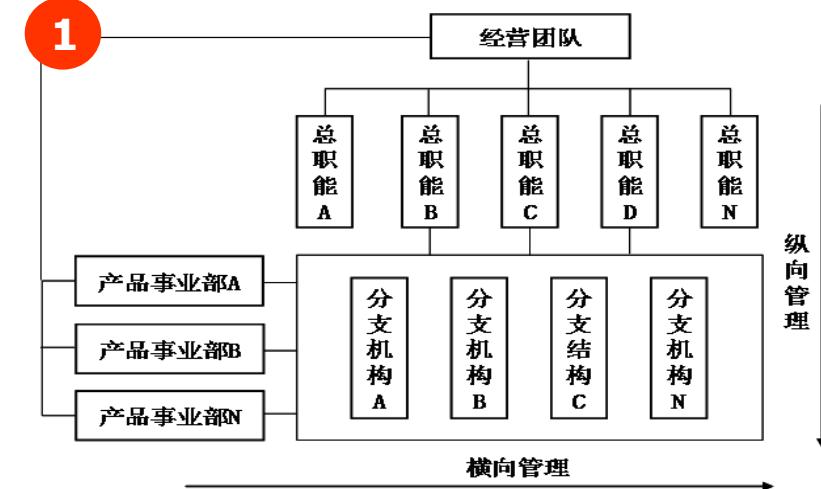
# 事业部型演变为事业部矩阵型是集团企业转型的关键一跃

## 集团企业的转变



- 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

# 集团企业转型组织结构变革三部曲



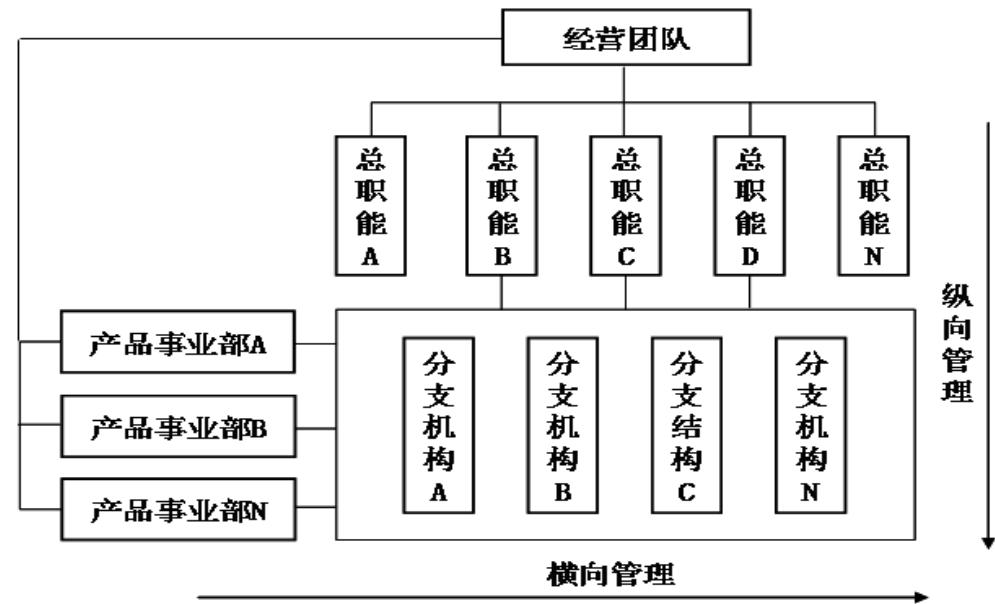
第1部曲：产品事业部矩阵型组织结构

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

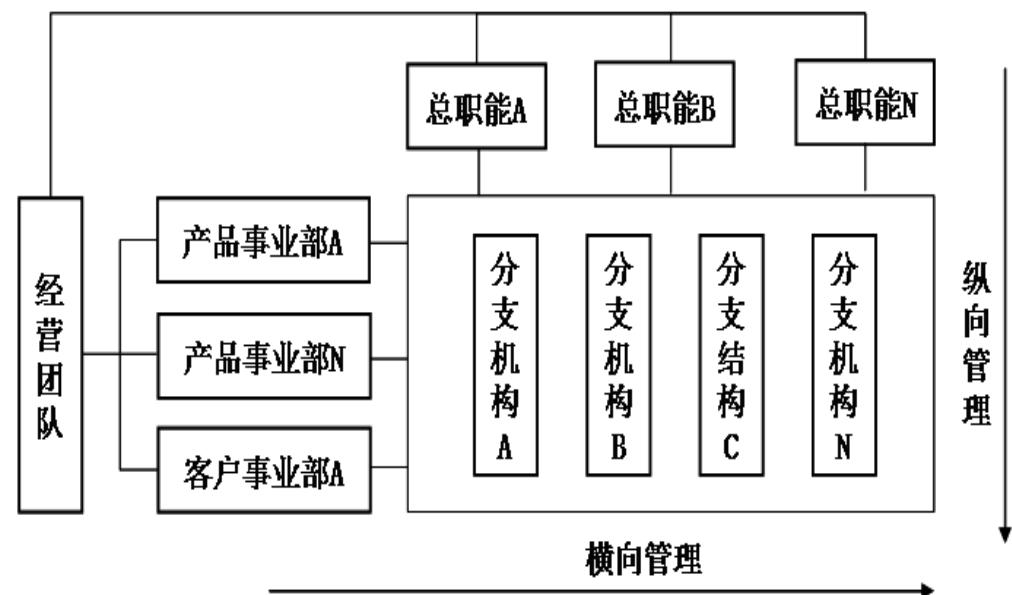
# 第一部曲——产品事业部矩阵型组织结构

- 一是“承前”，保留以传统管理方式为基础的区域型事业部；二是“启后”，建立以流程管理为基础的新型事业部。
- 第一部曲则是在传统企业内部建立横向管理线条，把产品业务前中后台集成在一起，形成以产品类型或特点划分的产品事业部矩阵型组织结构。
- 产品事业部矩阵型在集团企业中形成两种管理线条：一纵一横。
- “一纵”即职能型结构依然存在，继续维持传统管理模式。
- “一横”即产品事业部从无到有，开始采取流程管理。
- 横向管理线条的出现导致传统企业形态开始扁平化。



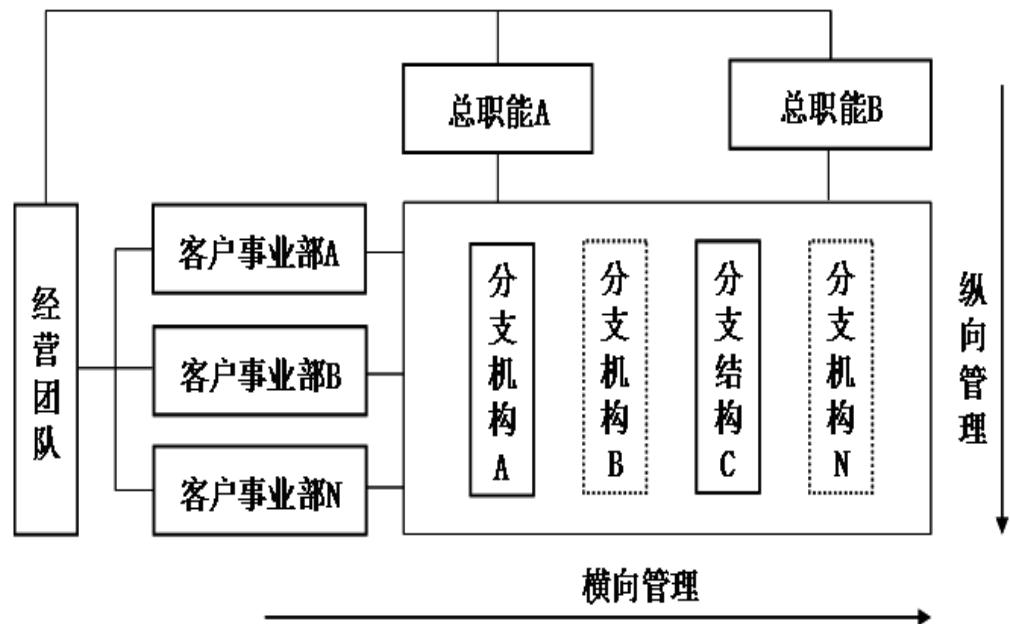
## 第二部曲——混合事业部矩阵型组织结构

- 混合事业部矩阵型组织结构中有两类事业部，产品事业部、客户事业部
- 形成三种管理线条：一纵两横。
- “一纵”即职能型组织结构与传统管理方式虽然存在，但不再处于主导地位
- “两横”即两类采取流程管理的事业部相互协调，共同运行，在这个阶段纵向、横向两种管理模式共存，并维持一种均衡状态，由于横向管理线条增多，导致集团企业形态更加扁平化。
- “去中心”进程逐渐加快，集团管理系统的重心开始发生转变，横向的流程管理取代纵向的传统管理已大势所趋。



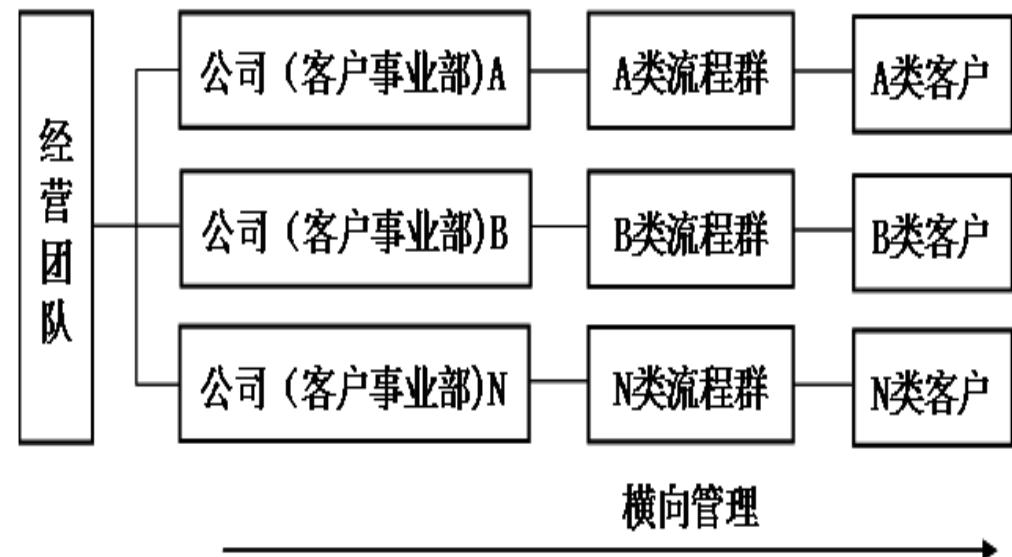
## 第三部曲——客户事业部矩阵型组织结构

- 客户事业部矩阵型以横向管理模式为主，纵向管理模式为辅。
- 客户事业部矩阵型组织结构中有两种线条：一纵一横。
- “一纵”是指传统管理模式虽然存在，但即将瓦解，中心职能非常弱化。
- “一横”是指流程管理不仅成熟，而且开始全面扩散。
- 离流程型组织结构仅一步之遥



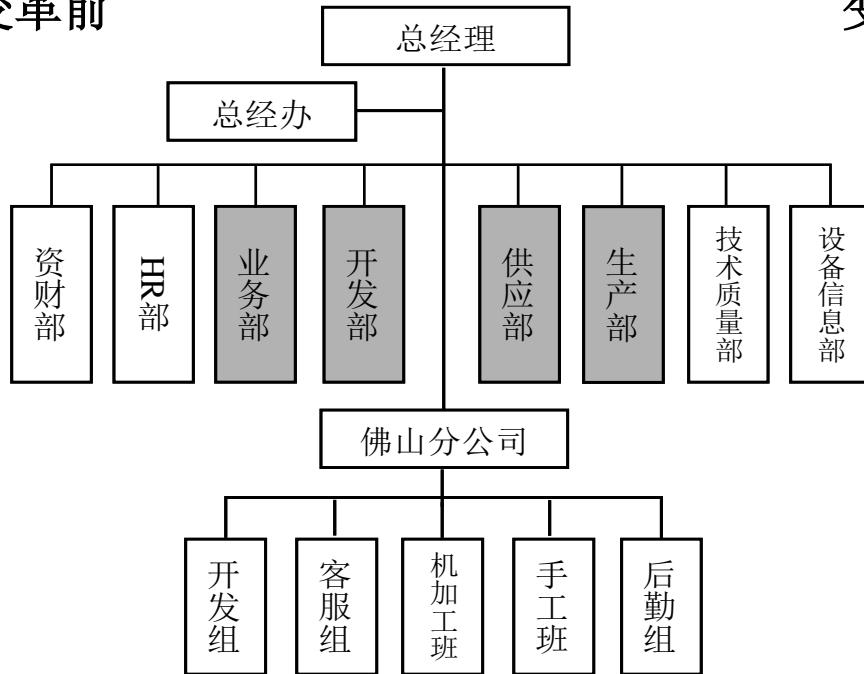
# 经过矩阵型结构三种形式后，最终演变为流程型组织结构，完成一次进化

- 完全意义上的横向管理，西方先进企业已经实施，例如合弄制
- 事业部矩阵型组织结构三个阶段依次推进，演变到流程型组织结构，最终完成传统企业转型
- 目前很多传统企业即将或者已经演绎第一部曲，极少数企业开始第二部曲，距离第三部曲还有一段较长的路。
- 通常从事业部型进入产品事业部型矩阵型时，对企业变革意义最为重要，很多时候企业并未意识到这一点，没有建立与之相匹配的管理机制，在经历一段时间的变革之后，又被打回原形。

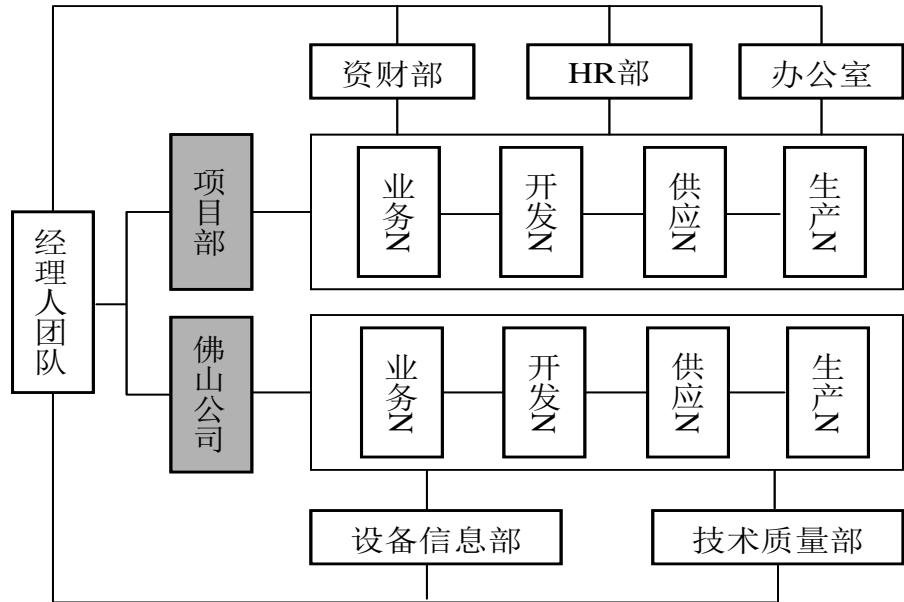


# 案例：某集团转型阶段事业部矩阵型组织结构设计

变革前



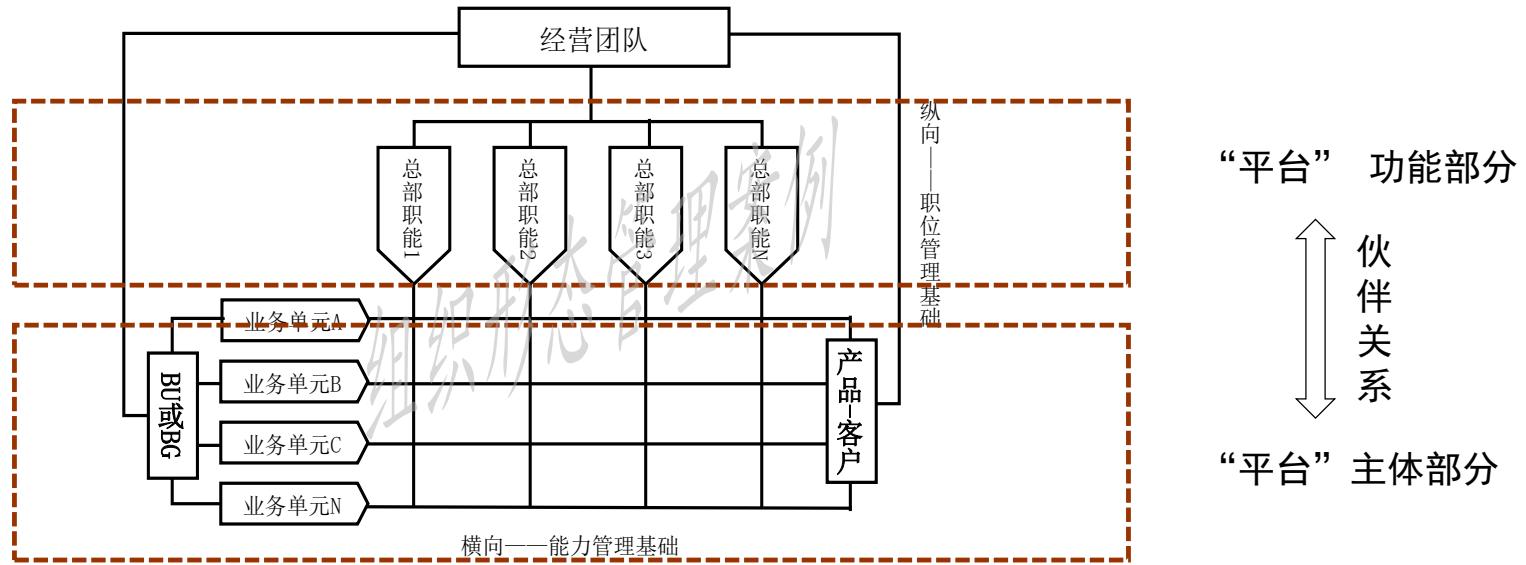
变革中



- 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

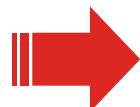
- 企业形态扁平化，实现系统化管理
- 提高核心价值创造环节的协同效率
- 不同批次、类型的产品，转化为不同的项目，定位明确、导向清晰
- 人才培养从单一技能向“一专多能”转变

# 案例：某公司的平台型组织设计



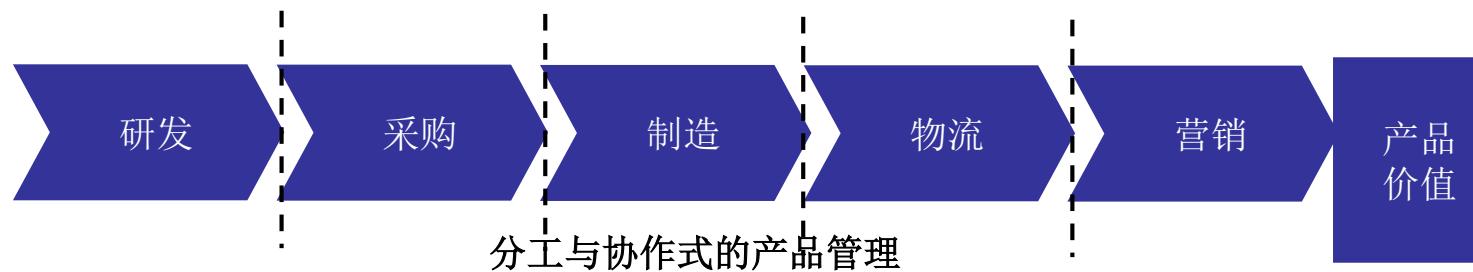
- 在矩阵型结构中，各项目部将成为“平台”的主体部分，各职能部门将成为“平台”的功能部分，主体部分与功能部分都属于平台的必要组成内容；
- 主体部分将完成各类型项目，体现公司业务的差异化，目标是“活跃”；
- 功能部分将为“平台”提供指导、支持与服务功能，目标是“高效”；
- 未来主体部分与功能部分将成为共赢“伙伴”关系。

- 一、集团企业转型方向
- 二、集团管控新模式
- 三、原则一：总部职能转型升级
- 四、原则二：业务单元重新整合



# 传统企业通常采取产品管理，业务单元之间是“分工”与“协作”的关系

- 产品管理其实是一种格式化、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”完成整个价值创造，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、差异化的价值创造活动；
- 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。

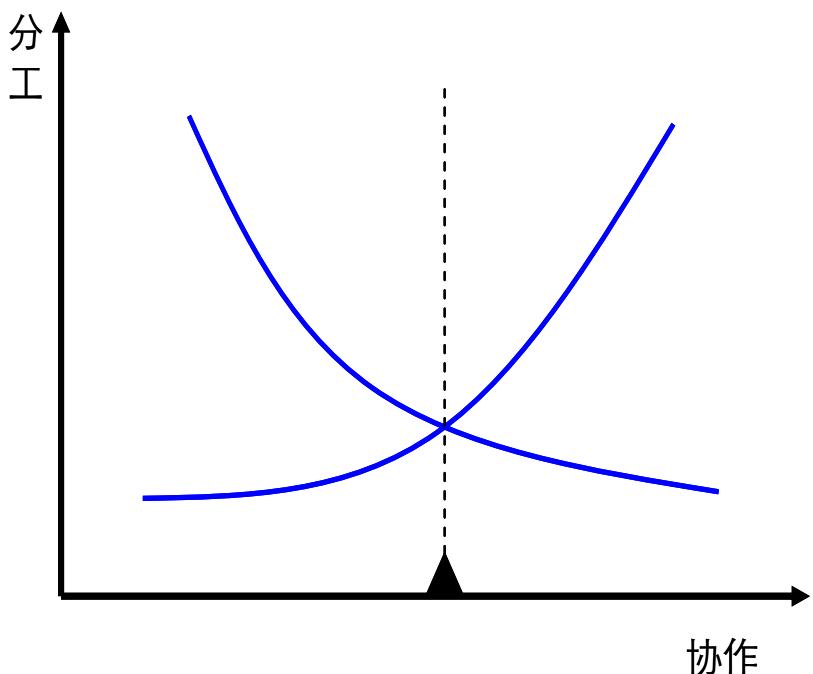


- 实施产品管理，产品价值永远是第一位的，对客户关怀也仅仅是从产品功能上得以体现；
- 当产品价值与客户价值发生冲突时，通常会放弃客户价值，保全产品价值；
- 产品管容易导致产能过剩，今天的现实已充分说明。

# “分工”与“协作”是一种二律背反关系，分工越细，协同越不畅

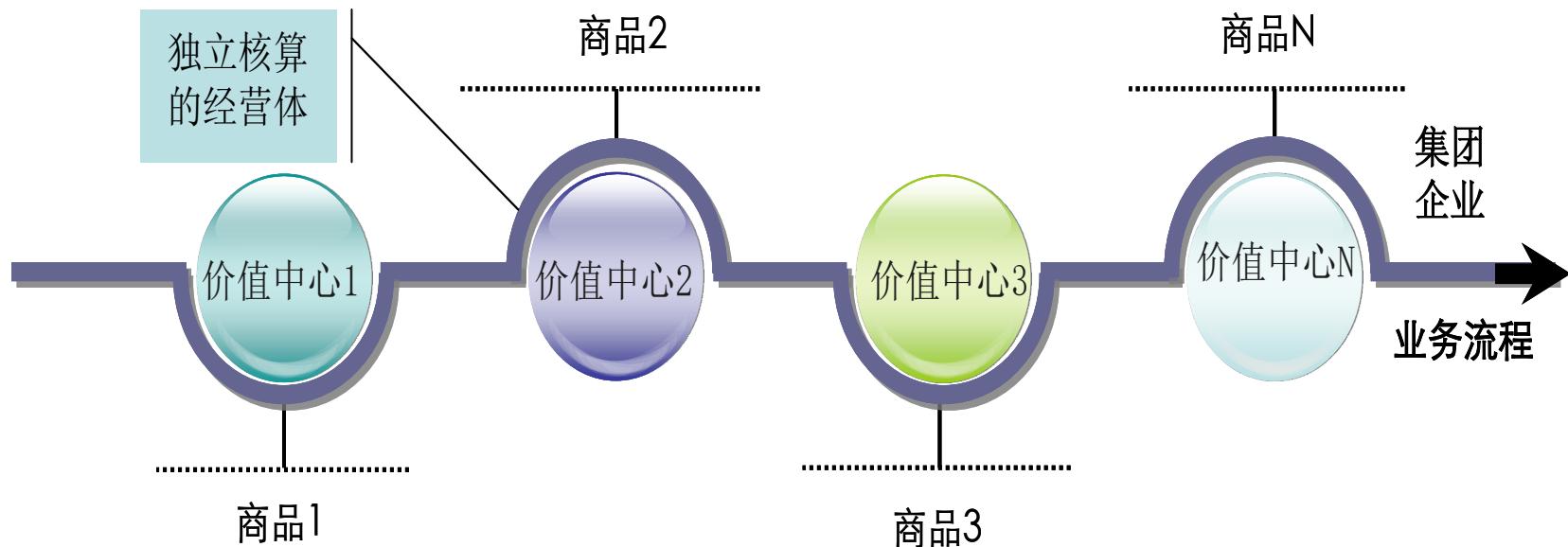
- 二律背反：相互联系的两种力量运动规律之间存在着相互排斥现象
- “分工”与“协作”即对立又统一。“分工”明确必然引起“协作”不畅，总存在“职能短板”；而“协作”顺畅则必须“集成”，而不是“分工”
- 协同不畅的两种表现：
  - 1、需要协作时，一方不给力，成事不足；
  - 2、不需要协作时，一方猛给力，败事有余

- 协同不畅的两方面：
  - 1、职能部门与业务单元之间的协同
  - 2、业务单元与业务单元之间的协同



# 转型阶段需要通过工作解构，对业务单元进行重新整合

- 按时间解构：项目实施顺序、先后提交的项目交付成果
- 按空间解构：产品结构组合、同时进行的价值创造活动
- 无论那种方式，总之要打破部门边界（消灭分工），解构为不同的相对独立的工作模块，然后再集成为一个系统的价值创造链条



# 形成系统化、集成化的全流程业务管理

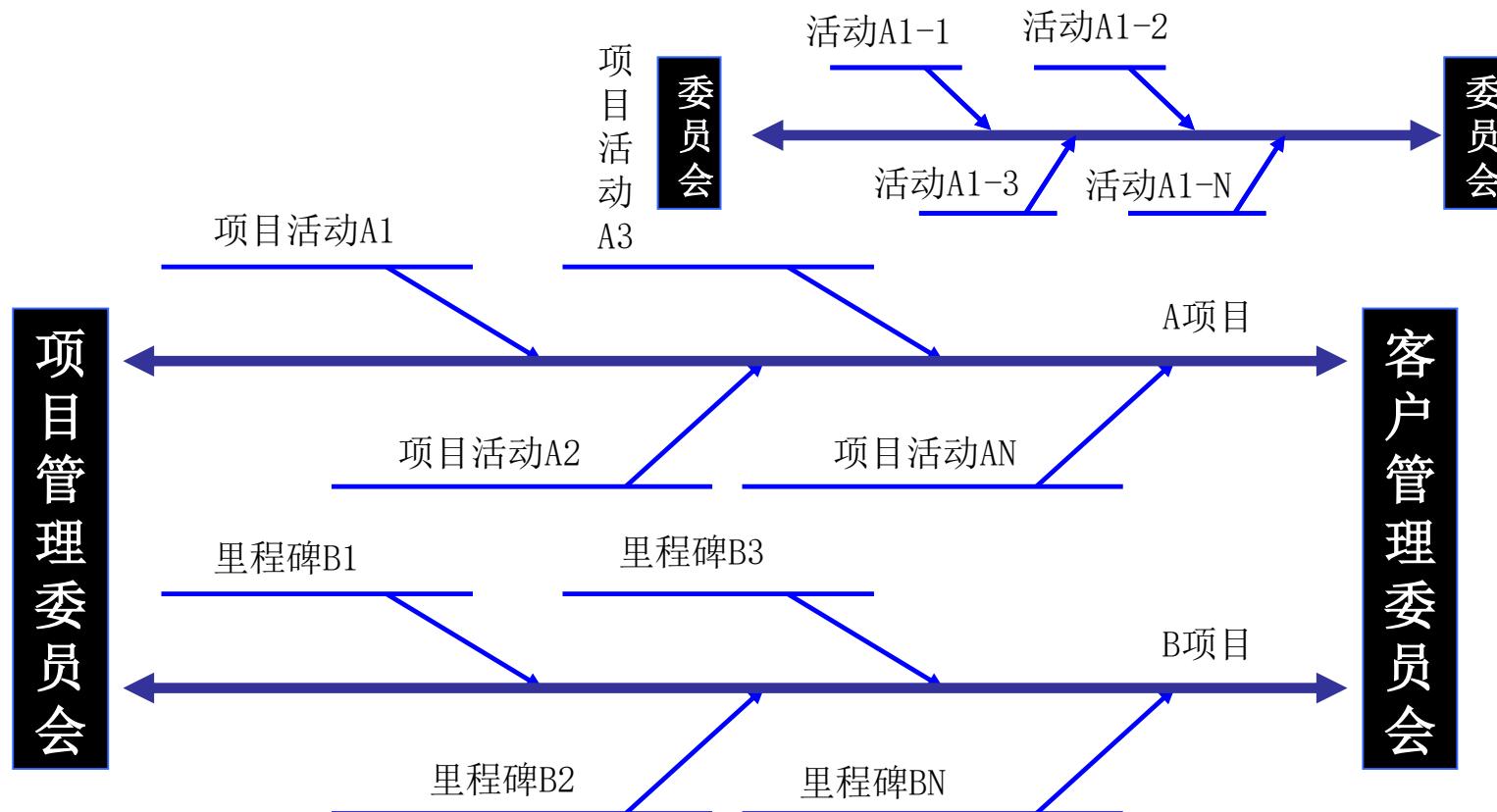
- 一方面产品管理容导致产能过剩，另一方面客户需求却始终得不到满足；
- “分工”与“协作”转变为系统化、集成化的管理方式，这就是全流程业务管理。



- 从“以产品为导向”迈向“以客户为导向”，开始兼顾产品价值与客户价值
- 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
- .....

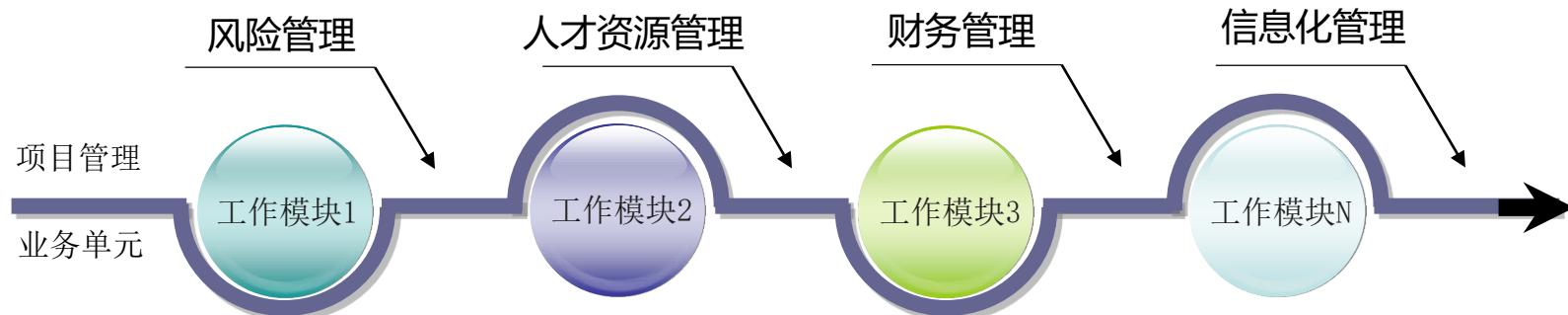
# 全流程业务管理需要尽量覆盖全业务流程，解决业务单元之间的“协同”问题

- 战略导向沿着业务“链条”进行传导
- 只要流程链条清晰，所有管理活动都将有条不紊
- 通过全流程业务管理，把所有功能都能集成在“链条”上，这是解决集团内部“协同”问题的有效武器

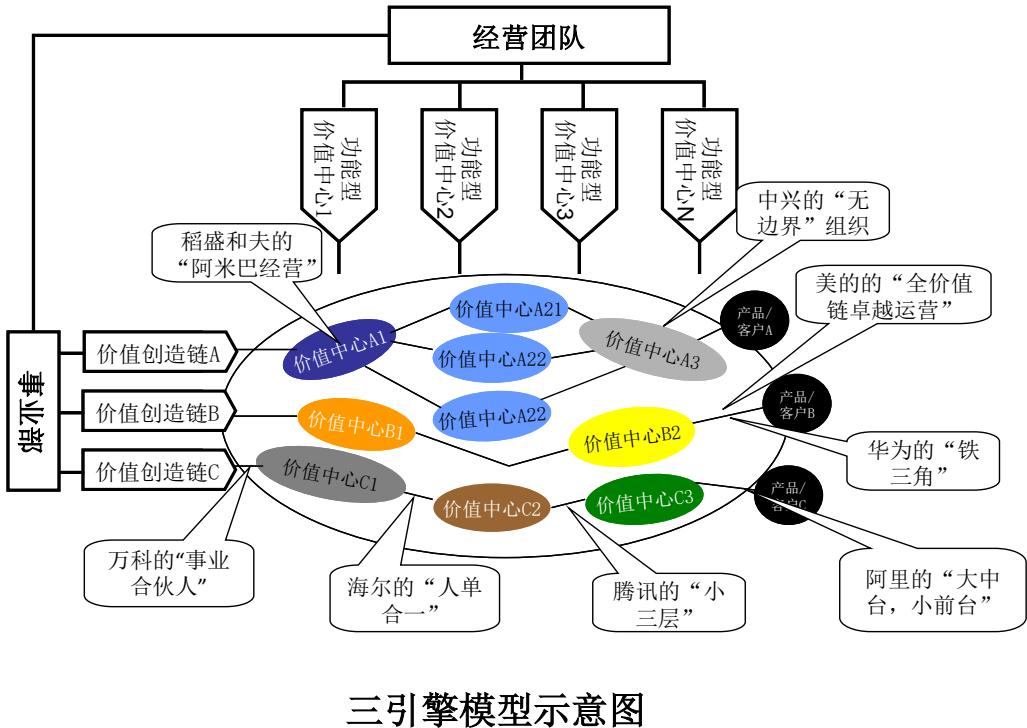


# 总部职能在全流程业务管理过程中实现融合，充分体现“伙伴”关系，解决职能部门与业务单元之间的“协同”问题

- 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
- 所有总部职能都能嫁接在流程上，充分体现“伙伴”关系
- 一个项目形成就是一个链条在独立运行，利润、成本将以链条进行归集，其价值贡献更加清晰；
- 各职能部门将以“链条”为最小单位进行管理，关注的是整个“链条”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。



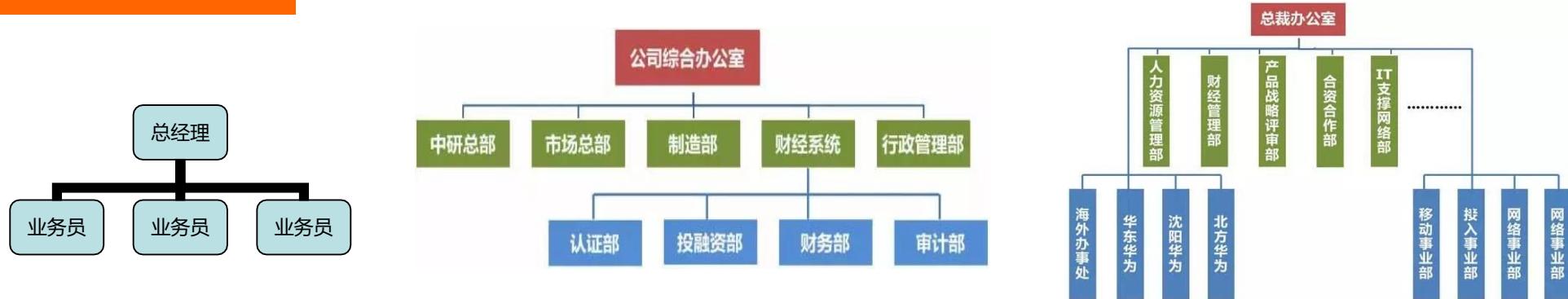
# 所有非传统企业都有“三引擎模型”身影



- 事业部型转变为事业部矩阵型结构
    - 企业同时具备两种价值创造方式
    - 纵向管理线条与横向管理线条
  - 产品管理转变为全流程业务管理
    - 一种系统化、集成化管理方式
    - 一个项目完成一个相对独立、完整的业务链
  - 职位管理基础转变为二元管理基础
    - 纵向：职位管理系统
    - 横向：能力管理系统
- “三引擎模型”是转型企业管理模式的典型特征

- 无论是互联网企业，如BAT，还是转型急先锋，如华为、海尔、万科，都能找到“三引擎模型”的身影；
- “三引擎模型”是传统企业转型迈向新组织的必由之路。

# 案例：华为的集团演变历程



直线型组织结构

(87-91, 贸易公司)

职能型——直线职能型组织结构

(92-94, 单一产品)

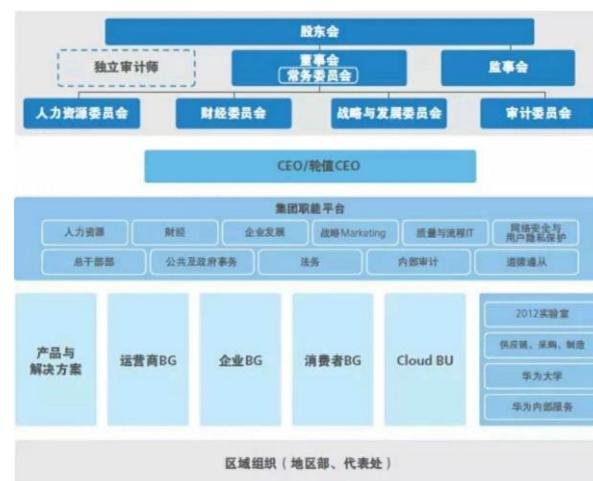
职能型——事业部组织结构

(95-2003, 多元化)



产品事业部矩阵型组织结构

(2004-2012, 国际化, 多产品主导)

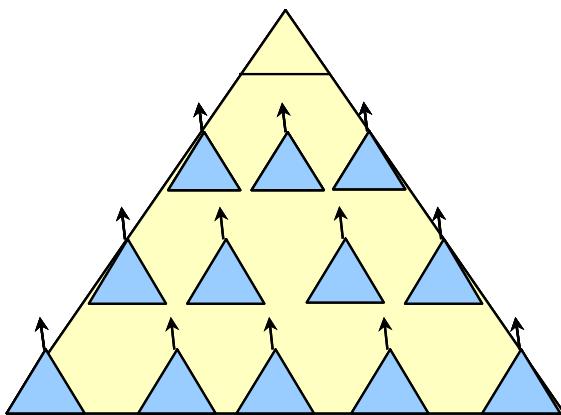


混合事业部群矩阵型组织结构

(2013-现在, 产品与客户主导)

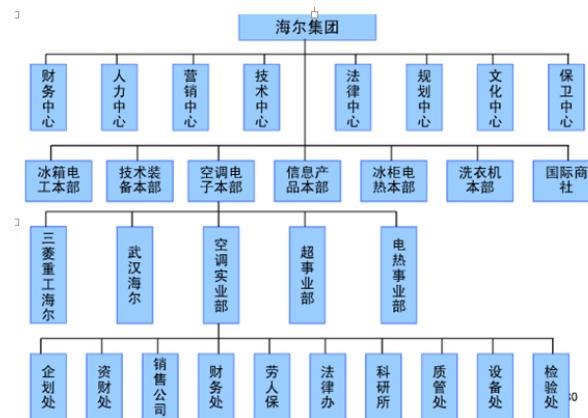
# 案例：海尔的集团演变历程

- 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



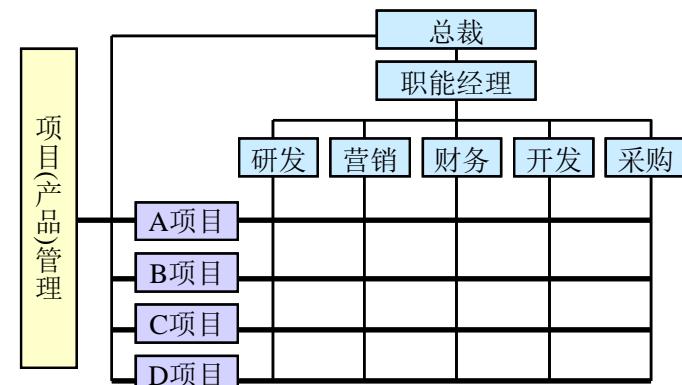
直线型组织结构

海尔的张瑞敏时代  
(84-91)



职能型（事业部）组织结构

海尔的经理人时代  
(92-12)

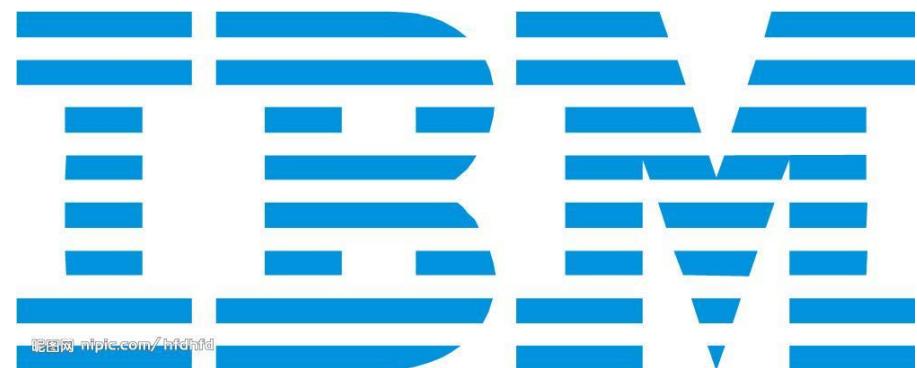


矩阵型组织结构

海尔的新时代  
(12-现在)

# 案例：IBM的变革遵守了企业形态进化规律，实现了战略管控

- 艾克斯时代：上世纪80年代，应对日本的崛起，采取事业部矩阵型
- 郭士纳时代：上世纪90年代，应对大型机小型化，采取了产品事业部矩阵型
- 彭明盛时代：本世纪初，应对硬件向软件转变，客户事业部矩阵型雏形
- 罗睿兰时代：本世纪10年代，……

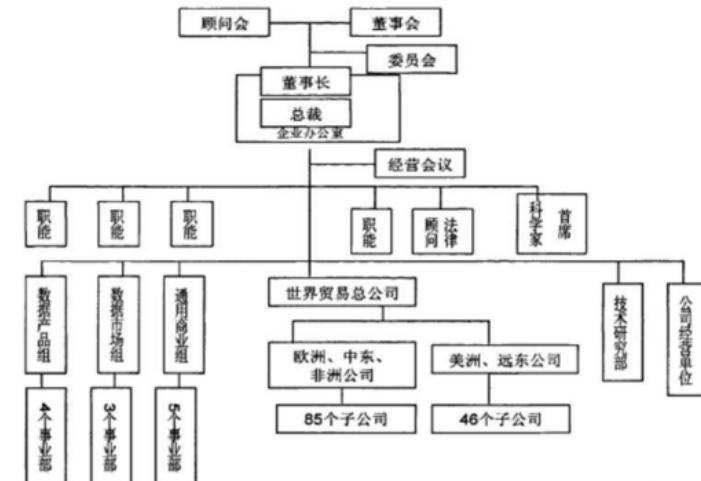


# IBM的金字塔之殇，中国企业正在经历

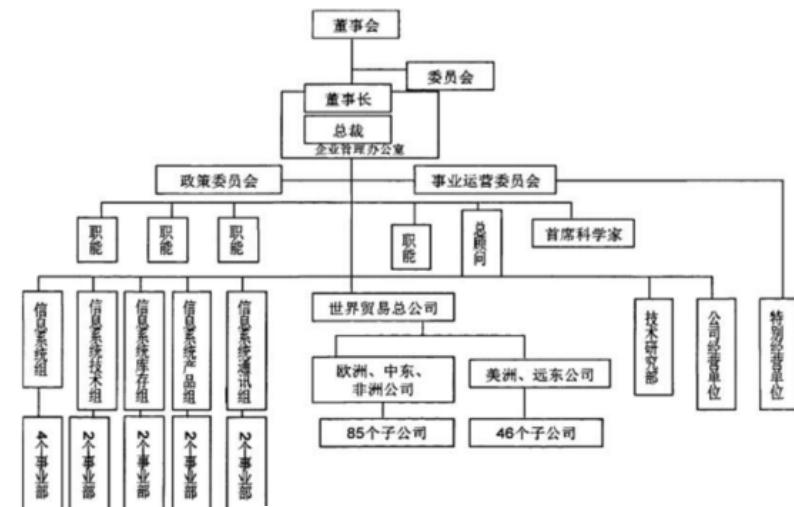
■艾克斯时代，建立了独立经营单位和战略经营单位负责研发和创新，其中独立经营单位只下放了经营权，而战略经营单位则将战略目标和经营权同时下放。使IBM是全球著名的金字塔型组织代表公司。

■IBM成立无数销售事业部，但彼此却缺乏横向的联系。艾克斯要求每一个事业部都要有火箭式的业绩成长，每一个员工无不追求个人绩效，艾克斯像是高高发令的将军，但对客户需求却一无所知。许多客户抱怨：IBM不仅没有服务品质，而且决策流程超长也超慢，反应像科技博物馆里的恐龙。

■1990年到1993年连续亏损达到168亿美元，创下美国企业史上第二高的亏损纪录的时候，CEO郭士纳进行了再一次的IBM组织变革，组织结构上，IBM公司组织结构从产品导向型转变为客户导向型。

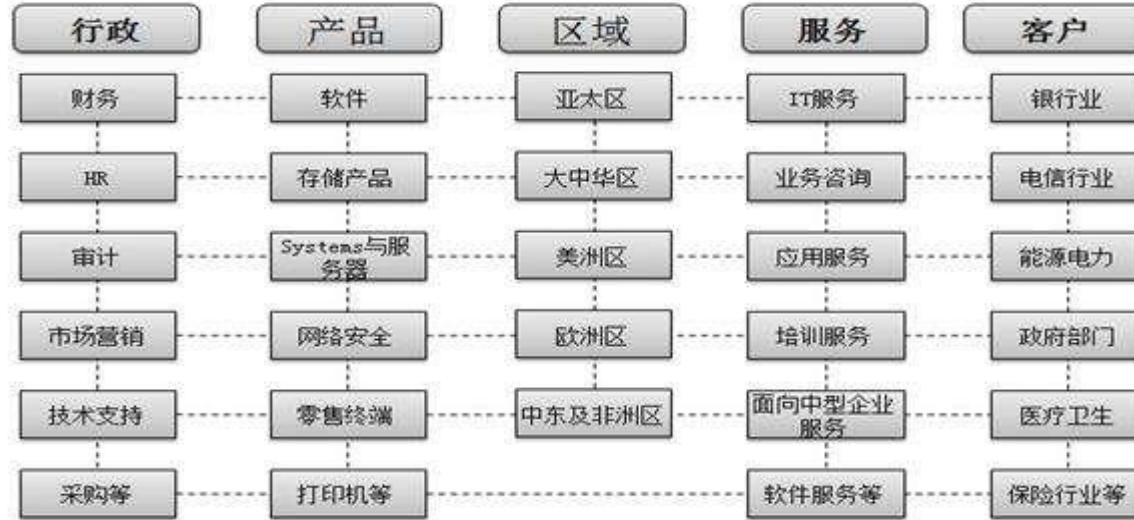


直线职能型结构



事业部型结构

# IBM的巨型多维矩阵型组织结构——产品事业部矩阵型



- “多维矩阵”，有按产品体系划分事业部，如PC、伺服器、软体等事业部；有按地域分区，如亚太区、中国区、华南区等；有按照银行、电信、中小企业等行业划分；有销售、渠道、支援等不同的职能划分；
- “三叶草” 说明IBM主要部门之间的结构关系。咨询服务、行业销售和产品线三者之间重叠的部分是公用的一些“支持部门”，比如市场、代理商、合作伙伴、渠道管理、呼叫中心、售后服务、财务、人力资源、IBM.COM等等，这些机构分别对这三块主营业务进行支持，都可能有相应的人员配备到各个业务部门。

# 能让大象跳舞的是新组织形态

---

- 组织结构演变到矩阵型时，才体现出以客户为导向的特点；
  - “成就客户”成为IBM核心价值观，“客户就是我们的上帝，公司的存在是以客户的成功为己任，只有帮助客户取得最大的成就，带给他们更多的附加价值，才是我们公司的成就来源”；
  - 变革过程遵循的基本原则：保持公司的完整性、改变公司的经济模式、再造业务流程以及出售缺乏生产力的资产。这一战略贯穿于郭士纳在IBM重整过程的始终。
- 
- 郭士纳：谁说大象不能跳舞？
  - IBM：换了谁也无所谓
  - 客户第一，IBM第二，各项业务第三

# 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

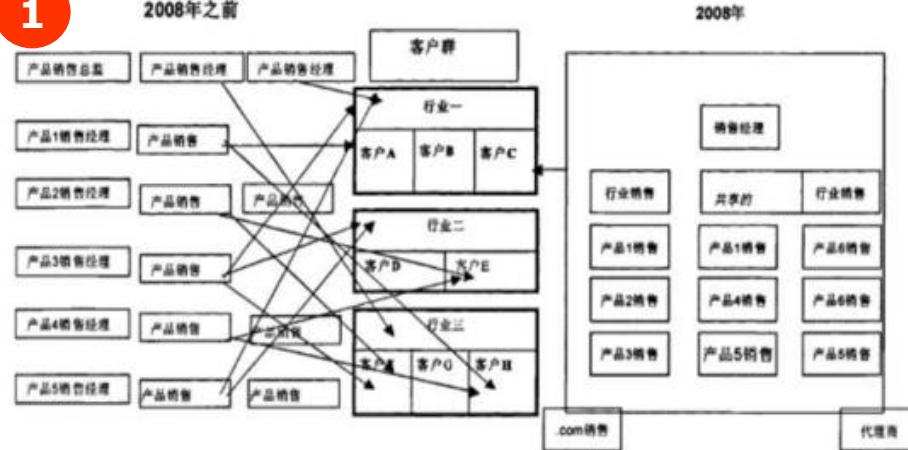


图 4-4 系统与科技事业部组织结构变革前后对比

资料来源：IBM 内部资料

2

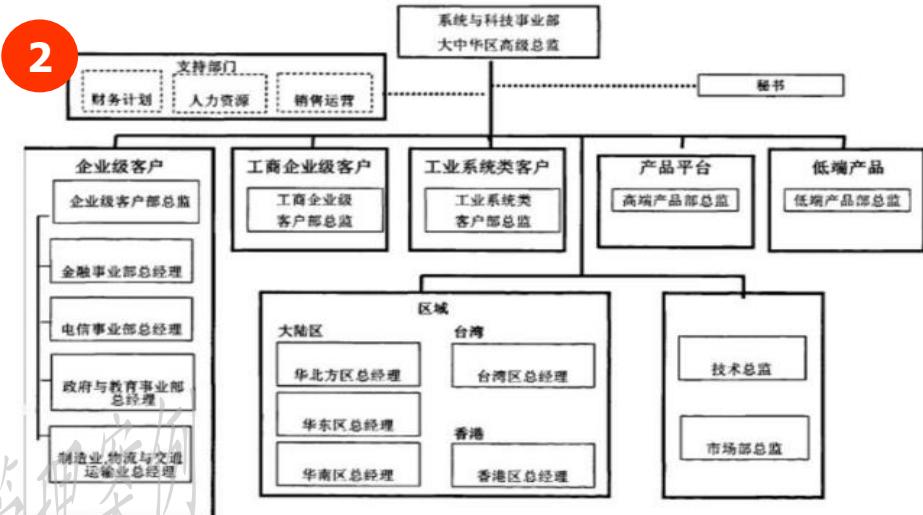


图 4-6 变革后的 IBM 大中华区系统与科技事业部组织结构图

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

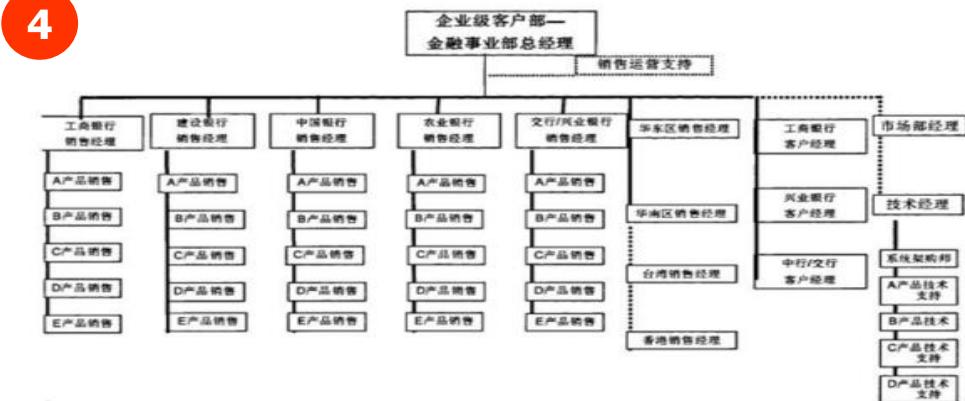


图 4-7 变革后的 IBM 大中华区系统与科技事业部全敬业 组织结构图

资料来

图片来源于网络公开资料

# 案例：GE的变革遵守了企业形态进化规律，实现了战略管控

---

- 50年代初～60年代中期：采用了“分权事业部制”，当时整个公司一共分为20个事业部。每个事业部各自独立经营，单独核算。（事业部型结构）
- 60年代末～70年代初：遇到威斯汀豪斯电气公司的激烈竞争，以波契为首的公司的最高领导为了力挽危机，于1971年在企业管理体制上采取了一种新的战略性措施，即在事业部内设立“战略事业单位（SBU）”（事业部型结构）
- 70年代中后期：董事长琼斯进一步改组公司的管理体制，实行了“执行部制”（“超事业部制”），这种体制就是在各个事业部上再建立一些“超事业部”，来统辖和协调各事业部的活动，也就是在事业部的上面又多了一级管理。（事业部型结构）
- 80年代初：韦尔奇大刀阔斧地改造通用电气的组织结构，迅速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。（产品事业部矩阵型）
- 21世纪初：伊梅尔特接任GE后，对业务进行从重组管理。

# GE的传统企业形态时代

## 运营管控型模式（1984年之前）

- 50年代初，GE采用“**事业部制**”，一共分为20个事业部，每个事业部各自独立经营，单独核算。63年组织机构氛围5个集团组、25个分部和110个部门，随着业务快速扩张，部门数量扩展到170个。
- 71年，GE在事业部内设立“**战略事业单位**”，应对60年代末成长性经营环境下的激烈竞争。
- 78年，GE公司实行“**执行部制**”，即“**超事业部制**”，也就是在各个事业部上建立一些“超事业部”，来统辖和协调各事业部的活动。目的是应对70年代中期经济萧条，以及避免资源浪费和制定长期发展战略等核心问题。
- 84年前后，为了保证总部在企业规模不断壮大的情况，能够正确决策并能应付解决各种问题，GE总部职能部门数量一度上升至2000人。

## 战略管控型模式(84年之后)

- 80年代初：韦尔奇大刀阔斧地改造通用电气的组织结构，进行了业务重组，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。（产品事业部矩阵型）；
- 在企业内部大力倡导并推行无边界组织、零层管理与群策群力等管理理念，受到了良好效果，对通用电气的转型起到了重要作用；
- 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。
- 经过韦尔奇这一轮调整，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。

# 业务重整形成产品事业部矩阵型组织结构

---

- 业务重整：提升产业链竞争力。以公司使命为方向，以战略计划为指导调整组织结构，**将事业部按产品和地区重新划分组成战略业务单位**，进而合并成产业集团，产业集团间实施虚拟市场化经营。
- 不断进行放弃不利业务，加强有利业务并引入新业务。GE提出了一个中期战略“第一第二”战略目标，只要不是全球第一第二，就改革、出售或关闭，以此来对公司业务范围、规模、机构设置、管理体制等各方面进行改革。仅在头两年GE就卖掉了71条产品线，完成了118项交易，又相继卖掉空调和小型家电、消费类电子产品、航空航天业务等，共出售了价值110亿美元的企业，同时有大胆买进了260亿美元的新业务。
- 伊梅尔特接任GE后，延续了这一战略的运用，继续对业务进行从重组管理。

## 转型三大重要举措——无边界行为

---

- 无边界行为：目标打通业务链条，提高市场的反应能力，这是矩阵型组织结构的效果；
- 在产业链重整后，产业集团内部成员单位增多，管理跨度增加，为了避免官僚化出现，推动成员单位在横向信息交流上畅通，使信息交流和知识共享要在更多的成员之间实现，这种高效的沟通协同需要无边界化来实现。
- 杰克韦尔奇倡导各个职能部门之间的障碍全部消除，工程、生产、营销，以及其他部门之间能够自由沟通，工作及工作程序和进程完全透明。
- 无边界化能克服公司规模和效率的矛盾，具有大型企业的力量，同时又具有小型公司的效率、灵活度和自信。

## 转型三大重要举措——零层管理

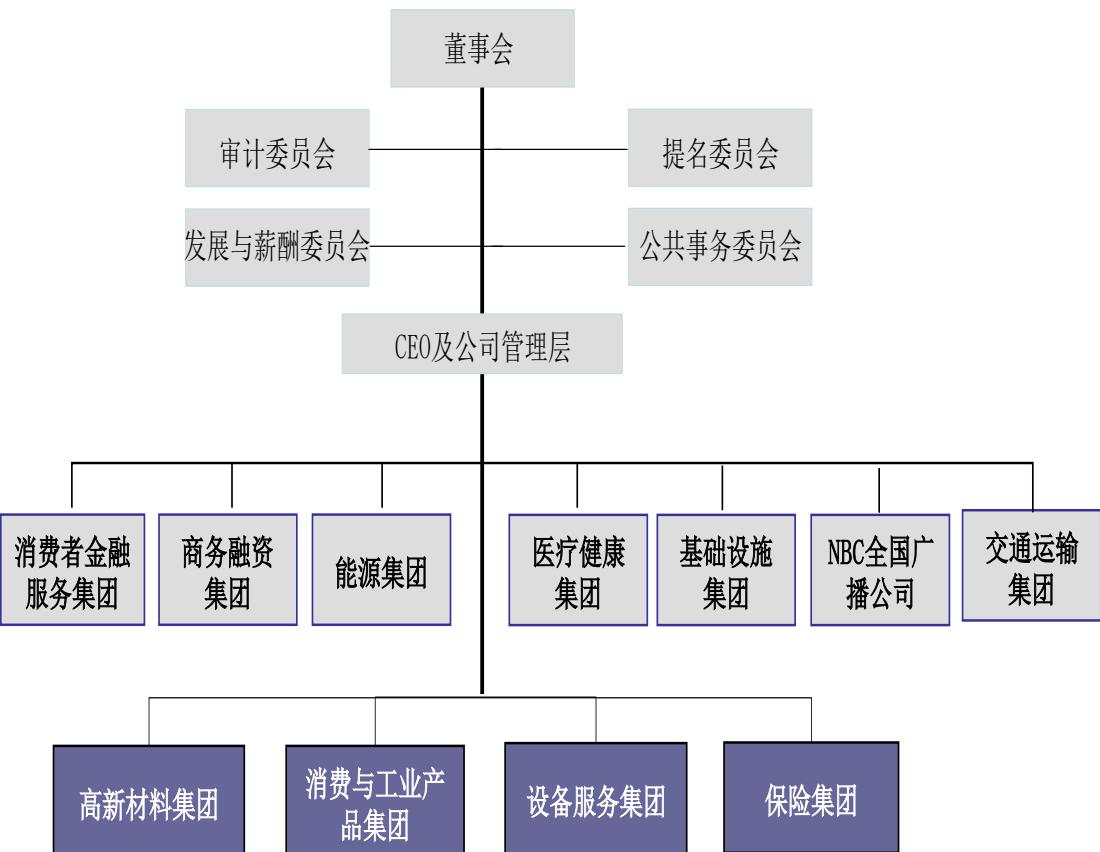
---

- “零层管理”：目标实现组织扁平化，减少层级，降低职位管理的影响，提高组织运行效率。从1981年韦尔奇接任GE开始，到1990年左右大体结束，这是**角色管理基础的效果**。
- 实施“超事业部制”后，组织结构日益庞大臃肿、大量终身员工闲置、官僚机制低效、管理层级繁多，有着层层签字的审批程序和根深蒂固的等级制度。
- 公司董事长和最高执行部——公司总部——执行部——企业集团——事业部——战略集团——业务部门——职能部门——基层主管——员工
- 实施零层管理后，从原来的24到26个管理层减少到5-6个，而一些基层企业则直接变为零管理层。同时扩大管理跨度，增加经理的直接报告人数，由原来的6-7个上升为10-15个，充分利用人力资源，提高效率。
- 矩阵型组织结构实现零层管理

## 转型三大重要举措——群策群力

- 群策群力（WORK-OUT）：目标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效果；
- 韦尔奇发现一个普遍现象：一线有点子，却无权执行；经理有权，却无时间去评估和批核；形成组织的瓶颈，令公司无法以最佳状态去营运；
- 基本内容是建立信赖，赋予员工权力，改善组织的运作流程，消除不必要的工作，建立高效执行力文化，培育出崭新的无边界组织；
- 没有哪个部门或企业单位能单靠自己的力量来实现组织目标。“群策群力”让人们不再局限于自己的范围内思考问题，而是能放开视野，站在组织的高度看待问题，促使组织重新思考它要做什么，所有人都能分享信息，了解组织最终目标，并能过程中产生有效协同。
- GE转型的三大重要举措与“三引擎模型”异曲同工

# GE的组织结构图——典型的战略管控



- 从80年代开始，GE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，这一动作持续到今天。
- 集团公司为唯一的企业法人，对所有业务进行战略指导
- 产业集团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。

# 2005年对下属业务单元进行重组，形成六大业务集团

- 产品事业部群矩阵型，六大产品事业部群构成快速迭代的业务平台
- 便于推动业务的重组速度

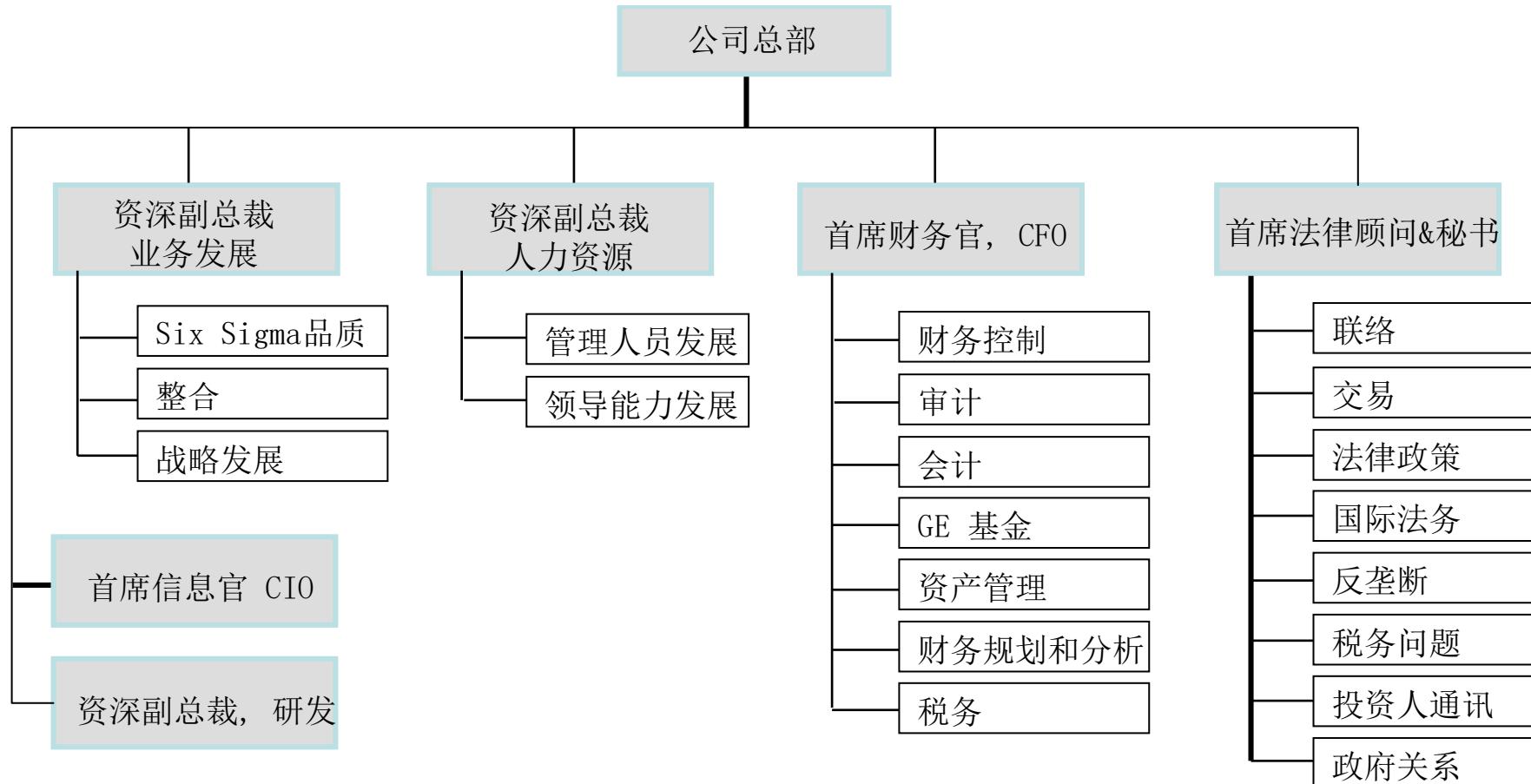
## Six GE businesses

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

图片来源于网络公开资料

# 通用电气 (GE) 公司的总部职能

- 典型的战略管控模式
- 总部职能聚焦在战略、研发、财务、风险法务与干部管理



图片来源于网络公开资料

# 组织形态管理理论的提出

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

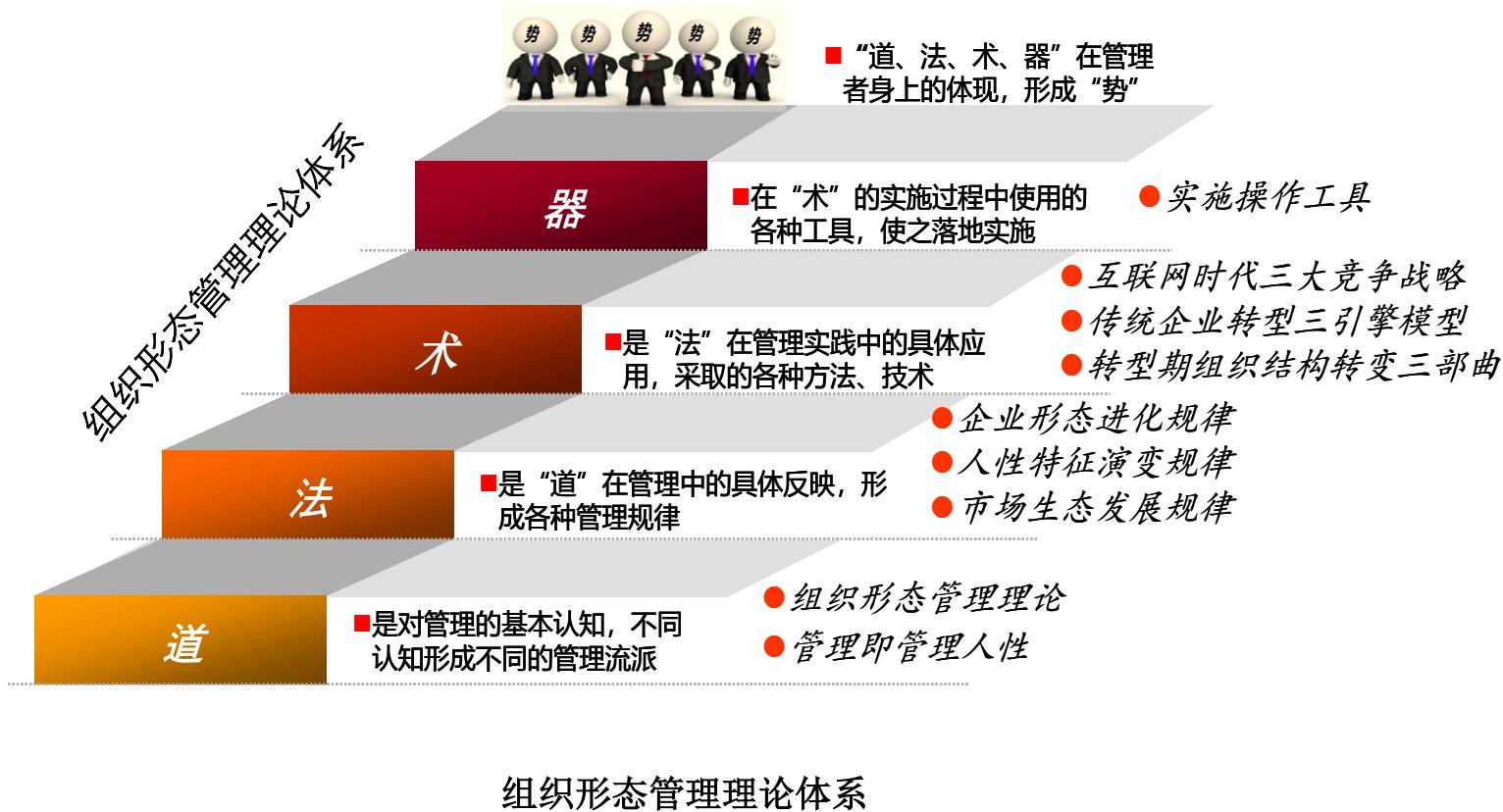


专业著作：

《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

# 组织形态管理理论已经成为系统化的知识体系

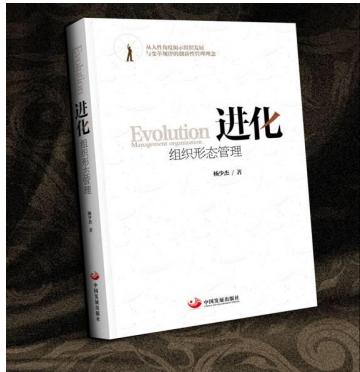


# 广泛的应用于中国企业变革活动中

- 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



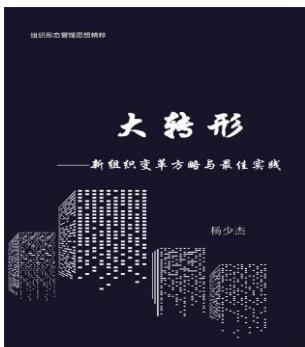
## 《进化：组织形态管理》

- 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。



谢谢各位，欢迎参与讨论

联系方式：杨少杰 (18101331974)

电子邮箱：ysj0127@126.com

公众平台：yang-shaojie

学术网站：[www.bestpattern.com.cn](http://www.bestpattern.com.cn)

