

- 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》

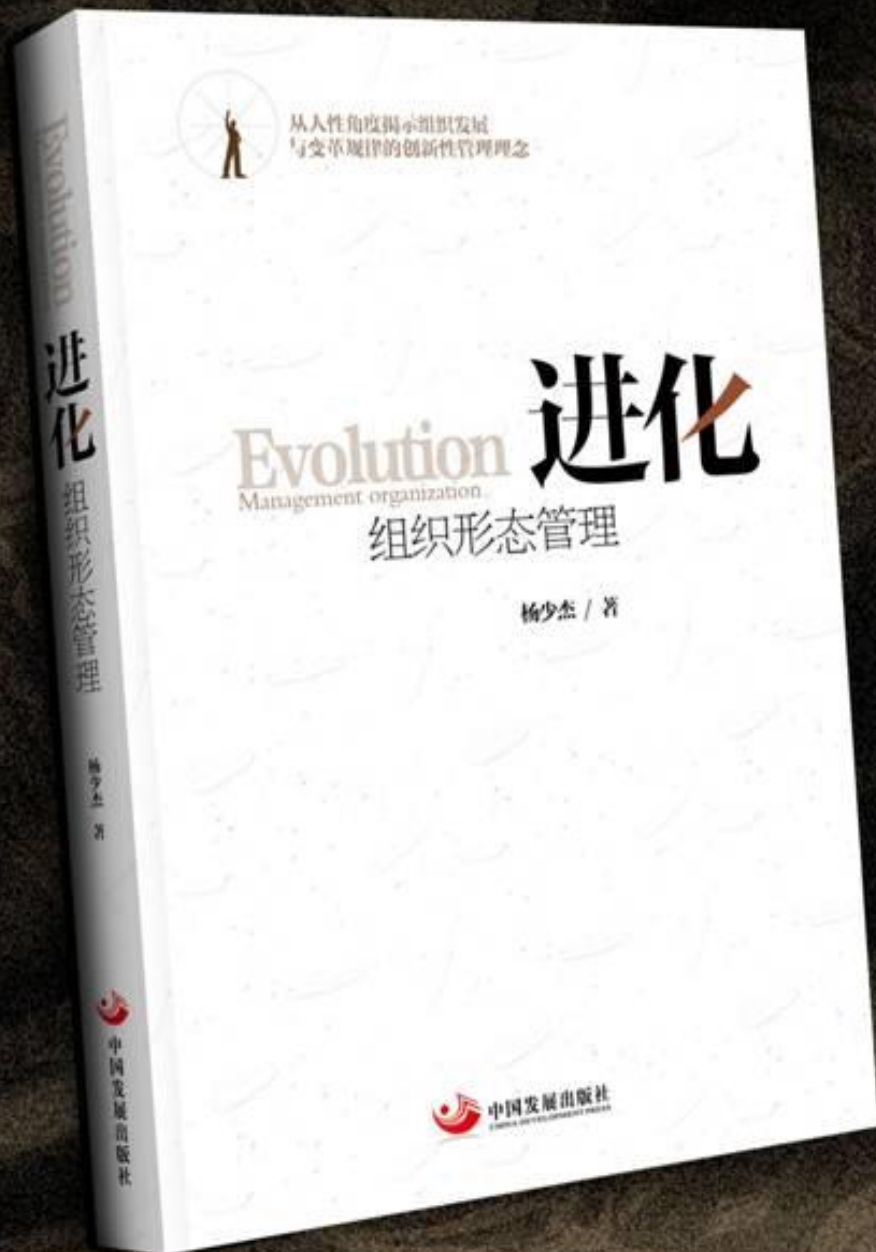
在《哈佛商业评论》《企业管理》《中国  
银行业》《商界评论》《首席人才官》

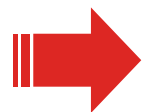
《人力资源》等期刊发表专业文章数十篇

## ■《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

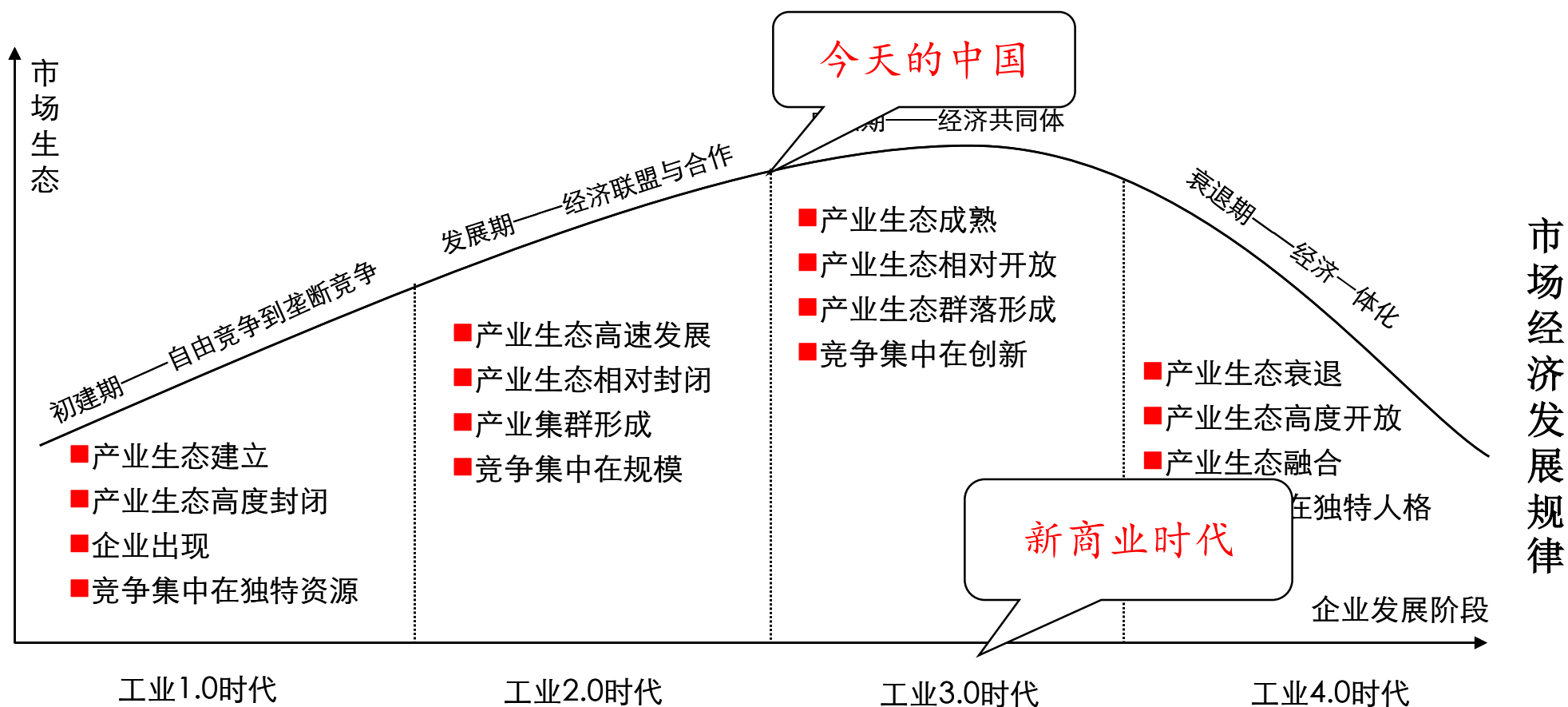
二、集团管控新模式

三、原则一：总部职能转型升级

四、原则二：业务单元重新整合

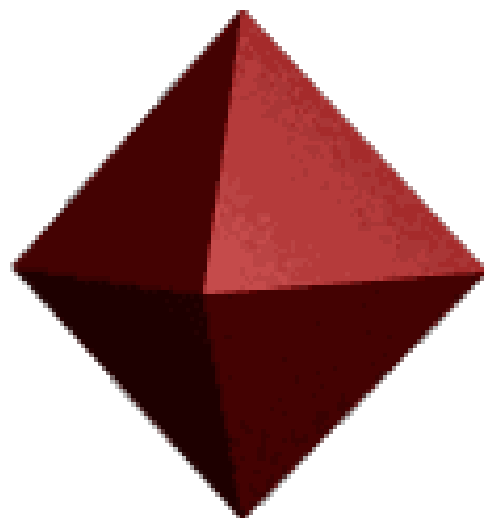
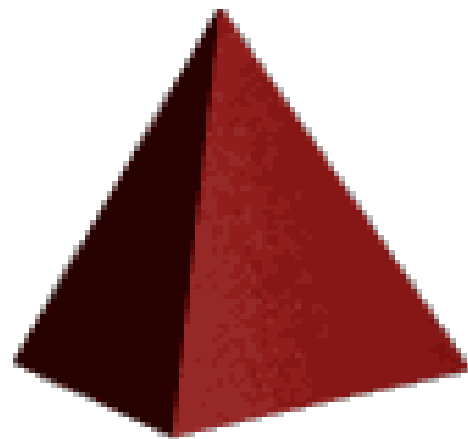
# 中国目前处于工业?.0时代

- 两种方式：产业价值链向下游不断延伸、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

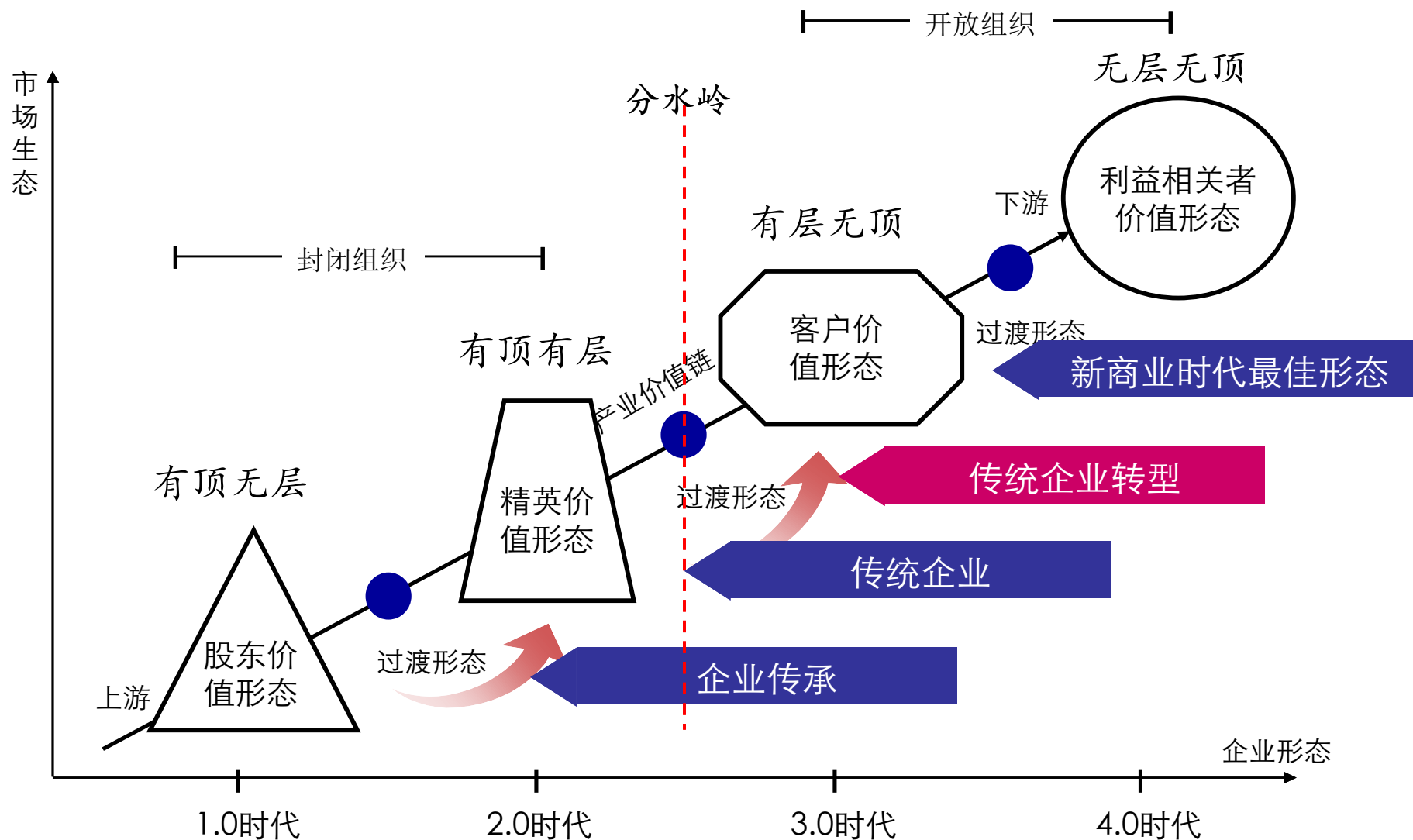


# 组织形态管理理论——全新的管理学视角

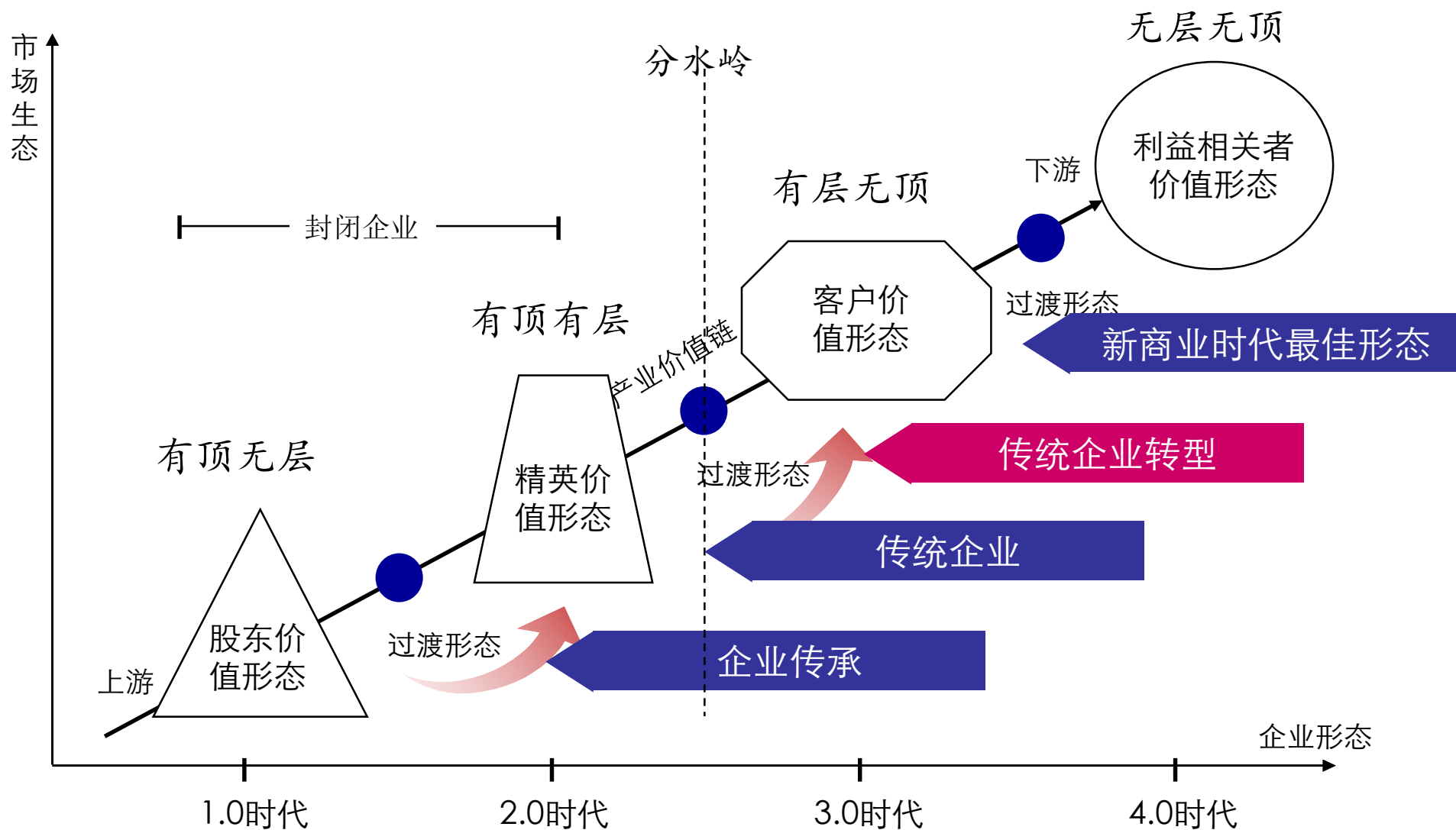
- “形”指形象、形状；“态”指状态，引申为正在发生着什么；
- 组织形态即组织存在的形状与状态，企业是一种组织，企业也有其形态；
- 企业形态随着市场生态发展而改变，称之为“进化”；
- 基业长青的企业都经过了不断进化，与初建时期相比早已“面目全非”，这就是“进化”，不能“进化”的企业将无法适应市场生态中“适者生存”的法则
- 组织形态管理——实现企业形态最佳
- 企业形态最佳时企业价值最大



# 企业形态进化规律——沿着产业价值链从低级向高级演变

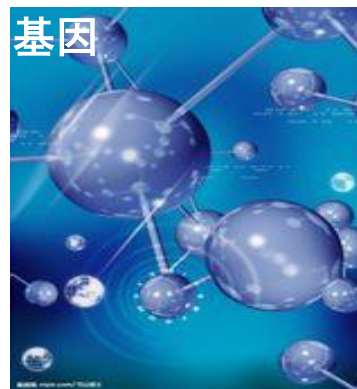
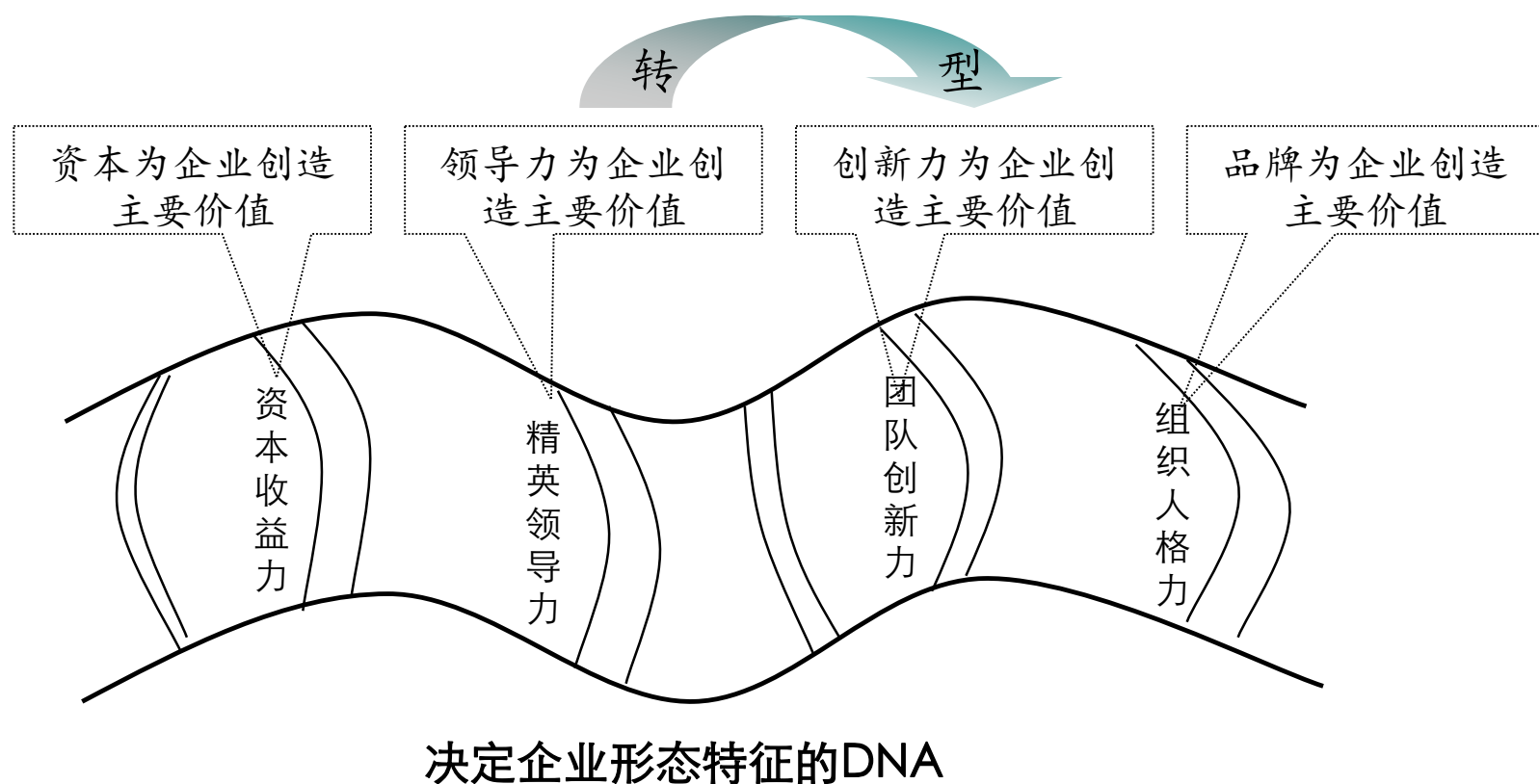


# 企业形态进化规律——沿着产业价值链从低级向高级演变



# 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

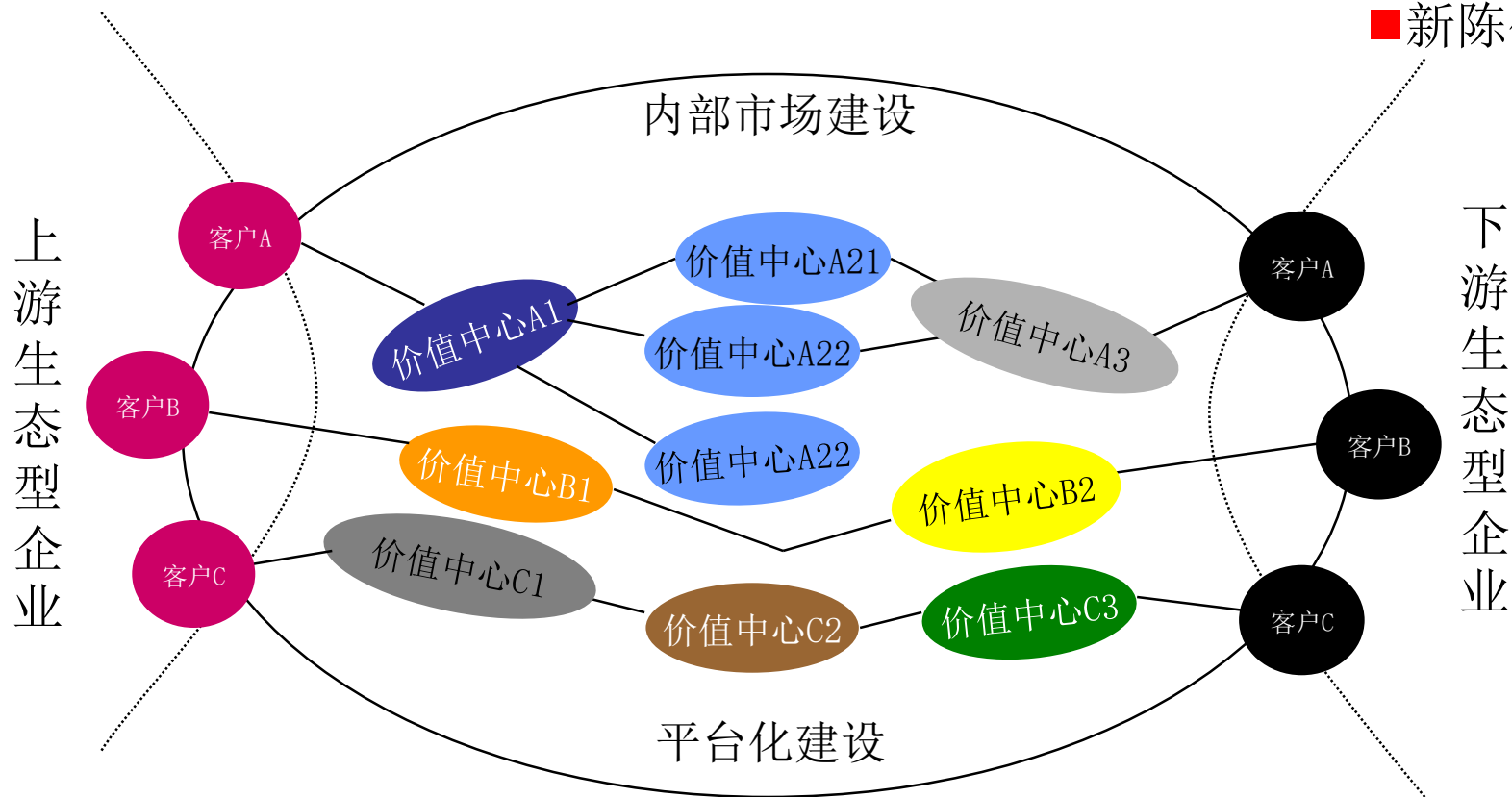
■ 灵活与创新是对未来集团企业的要求

■ 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

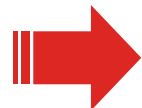
2005年市值TOP10

| 公司名称  | 所属行业    | 市值<br>(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        |
| 高兹普罗姆 | 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<br>(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



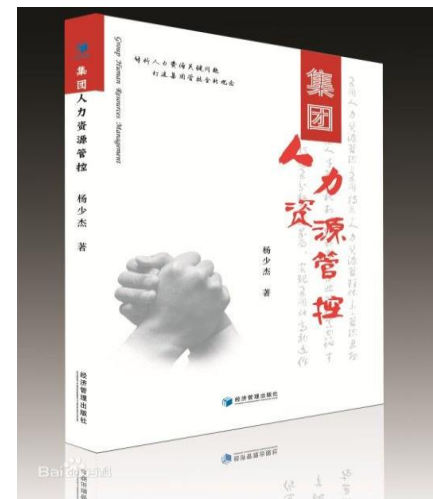
二、集团管控新模式

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

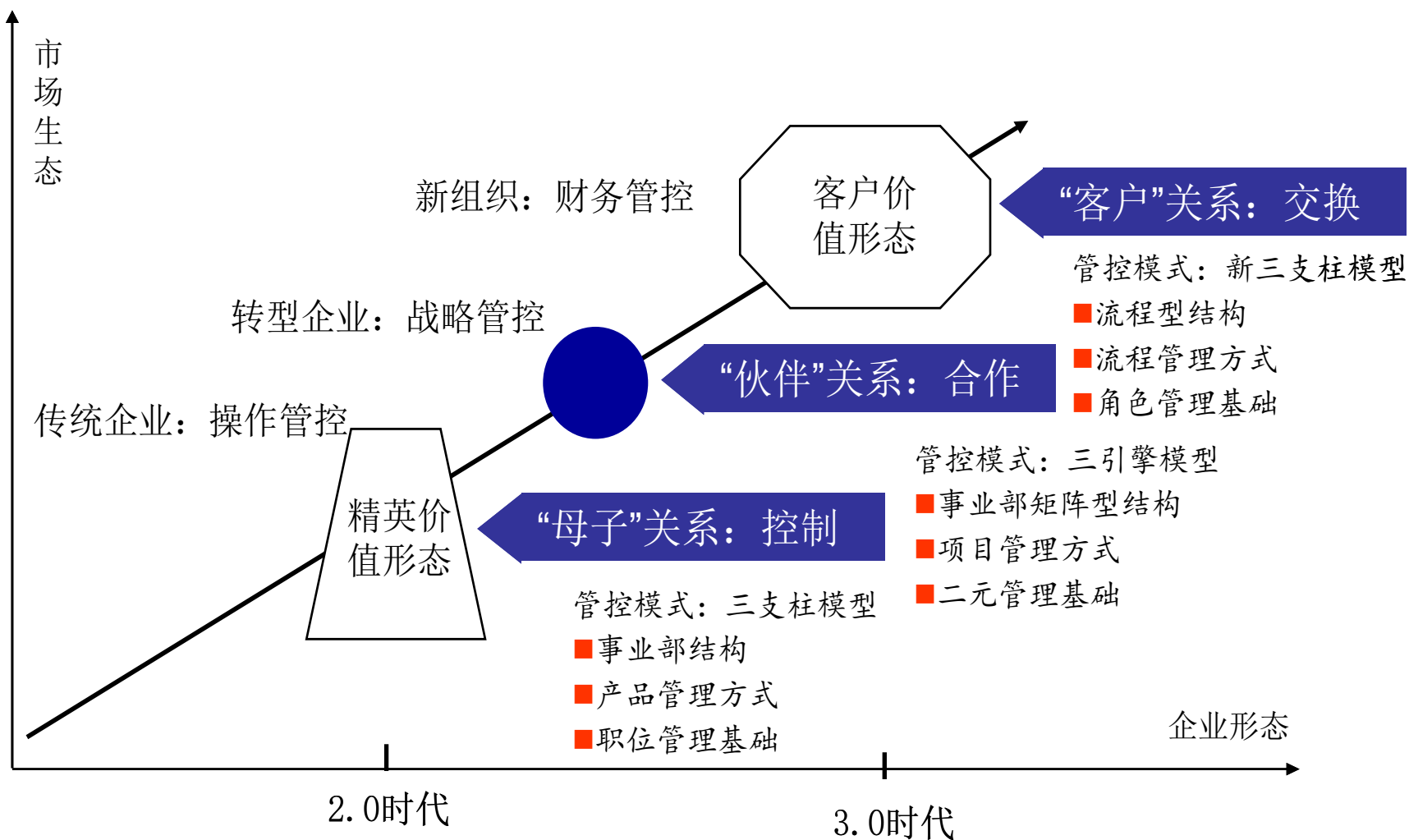
# “母子关系”不是集团企业内部法定关系

---

- 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

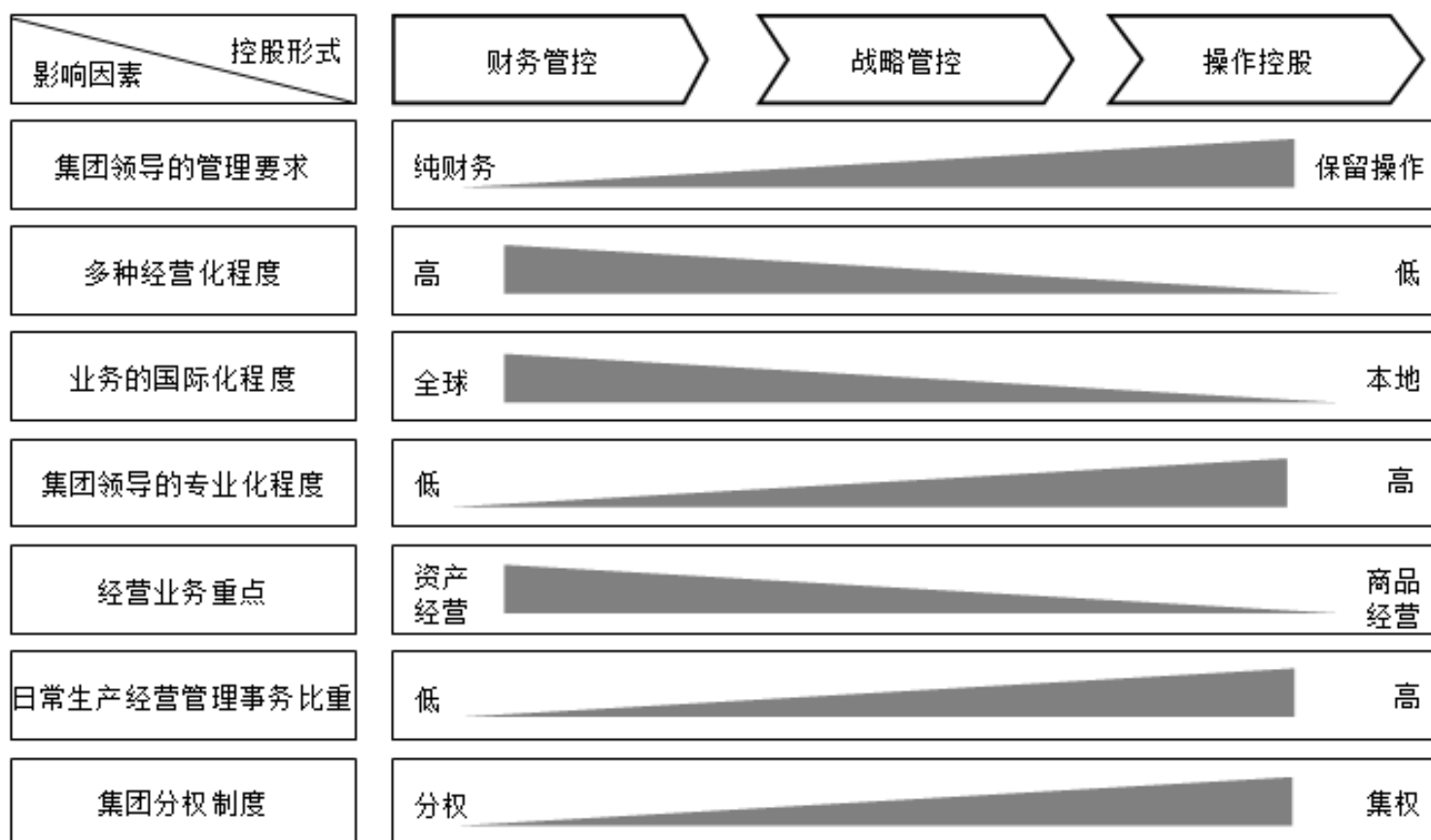
# 集团管控演变规律

- 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”“父子矛盾”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”，

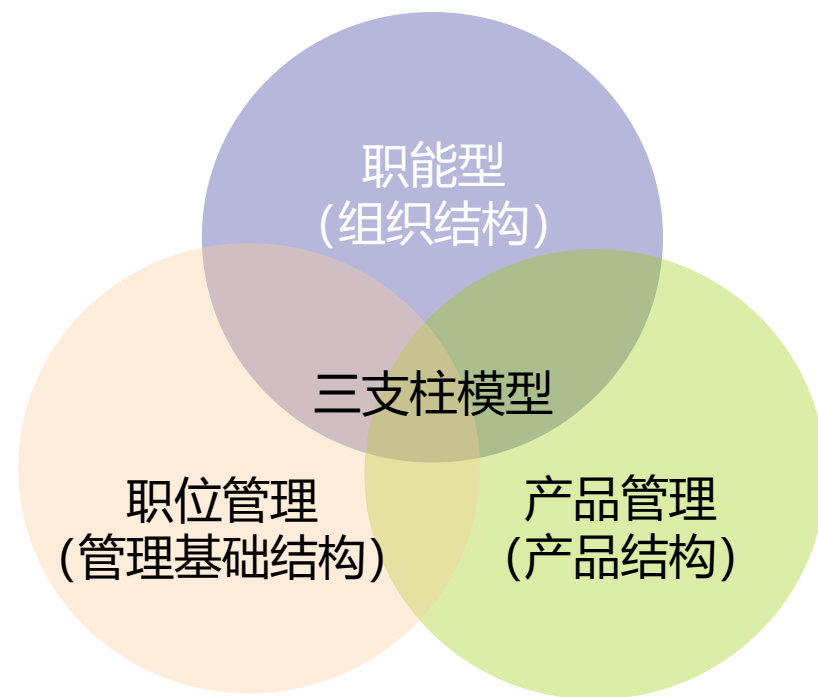
■ 产品管理制定了价值创造活动方式，让“金字塔”有条不紊的运行

■ 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

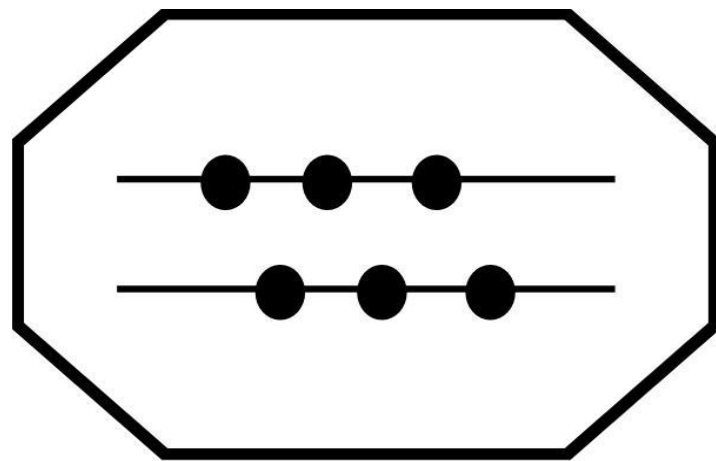
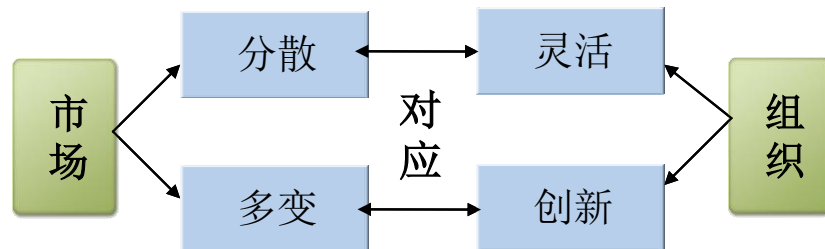
■进入新商业时代，传统企业三大支柱瞬间变成三座大山，如重负在身、举步维艰

■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

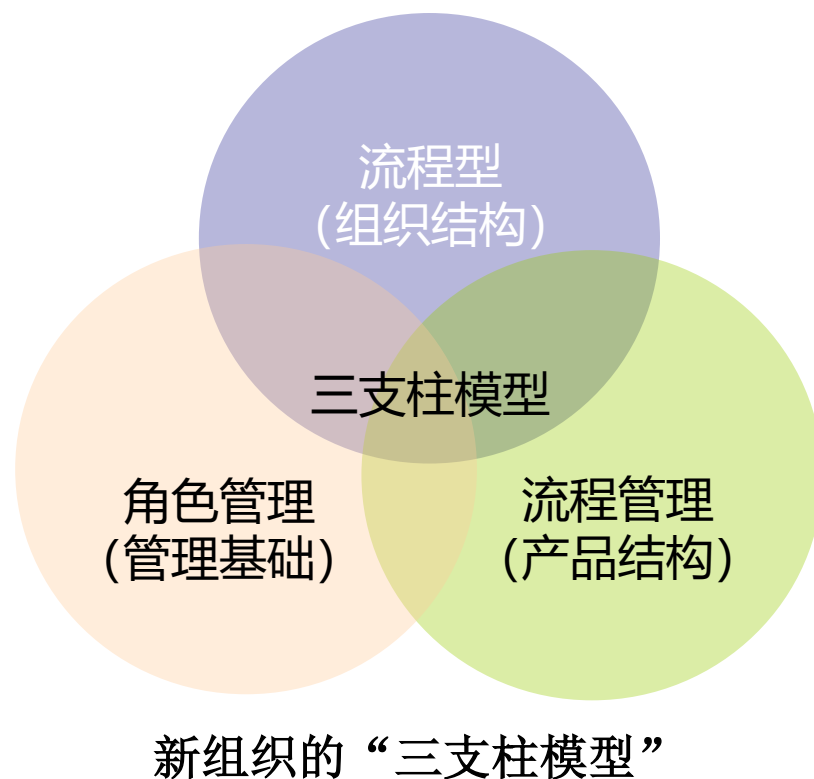
■但是传统企业（精英价值形态）与客户价值形态特征相差甚远，因此企业必须进入一个转型阶段——**过渡期**

■转型企业的管理模式——“三引擎模型”



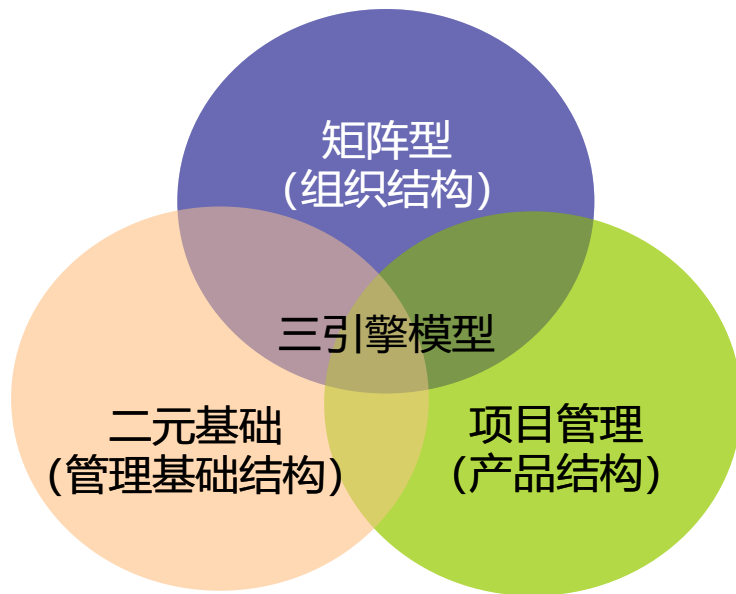
## 客户价值形态也有“三支柱模型”，此“三支柱”非彼“三支柱”

- 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**



传统企业转型三引擎模型

- 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）：

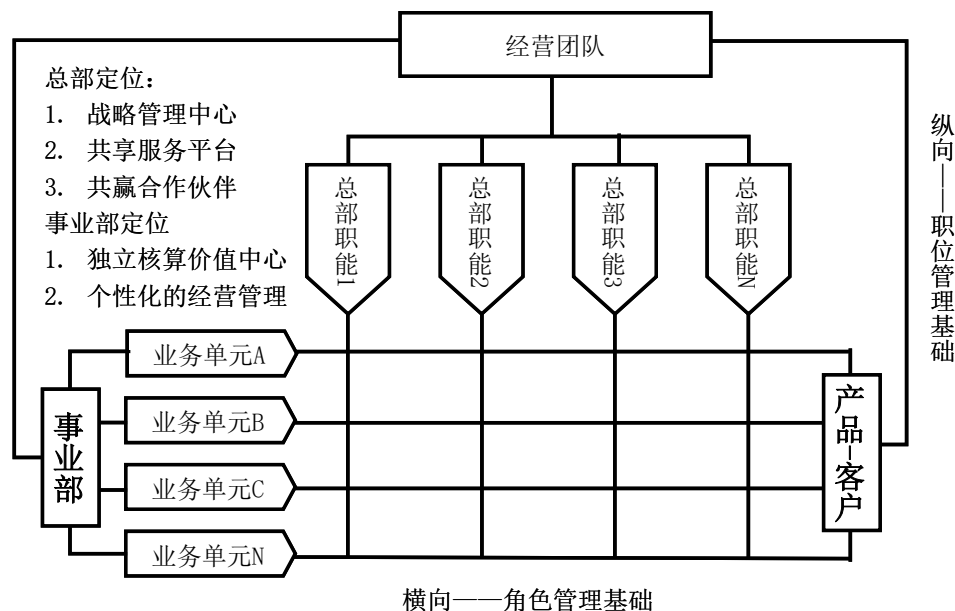
- 一个业务单元完成一个相对独立的业务流程
- 是一种系统化、集成化管理方式

## ■二元管理基础：

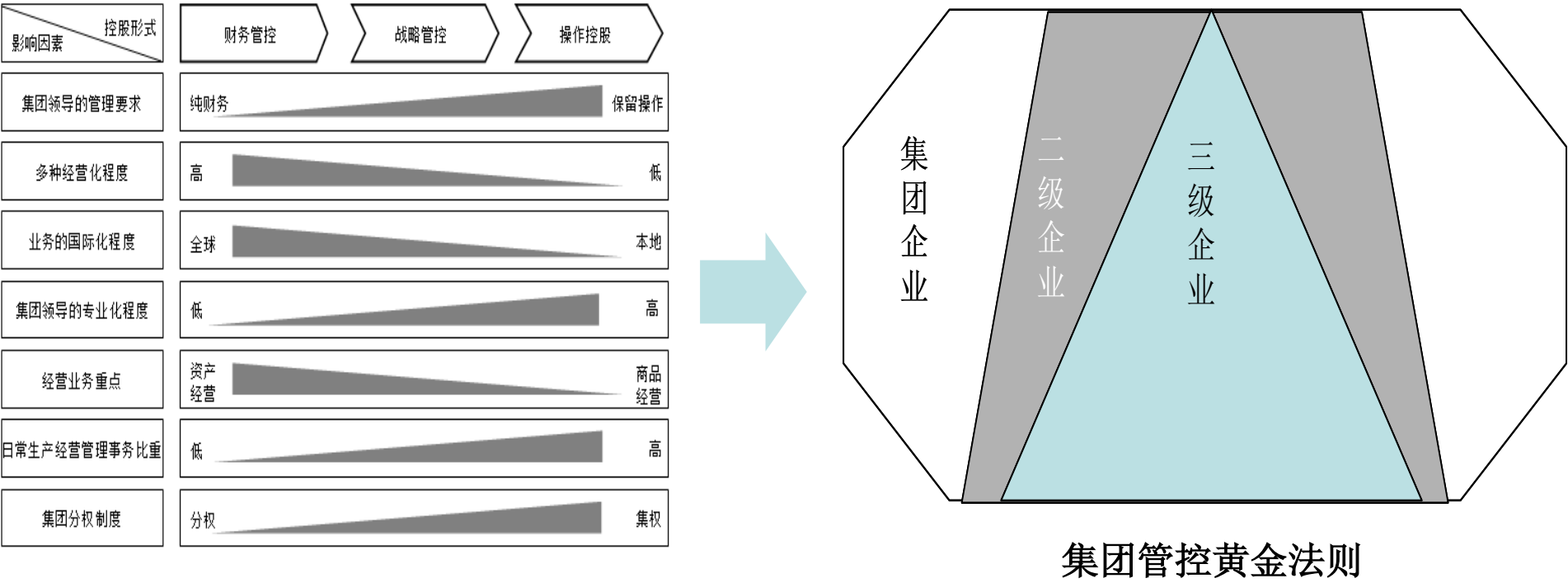
- 纵向：职位管理系统
- 横向：角色管理系统

## ■“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

---

SIEMENS

IBM



FUJI xerox



ERICSSON



Nestlé  
NUTRITION



3M



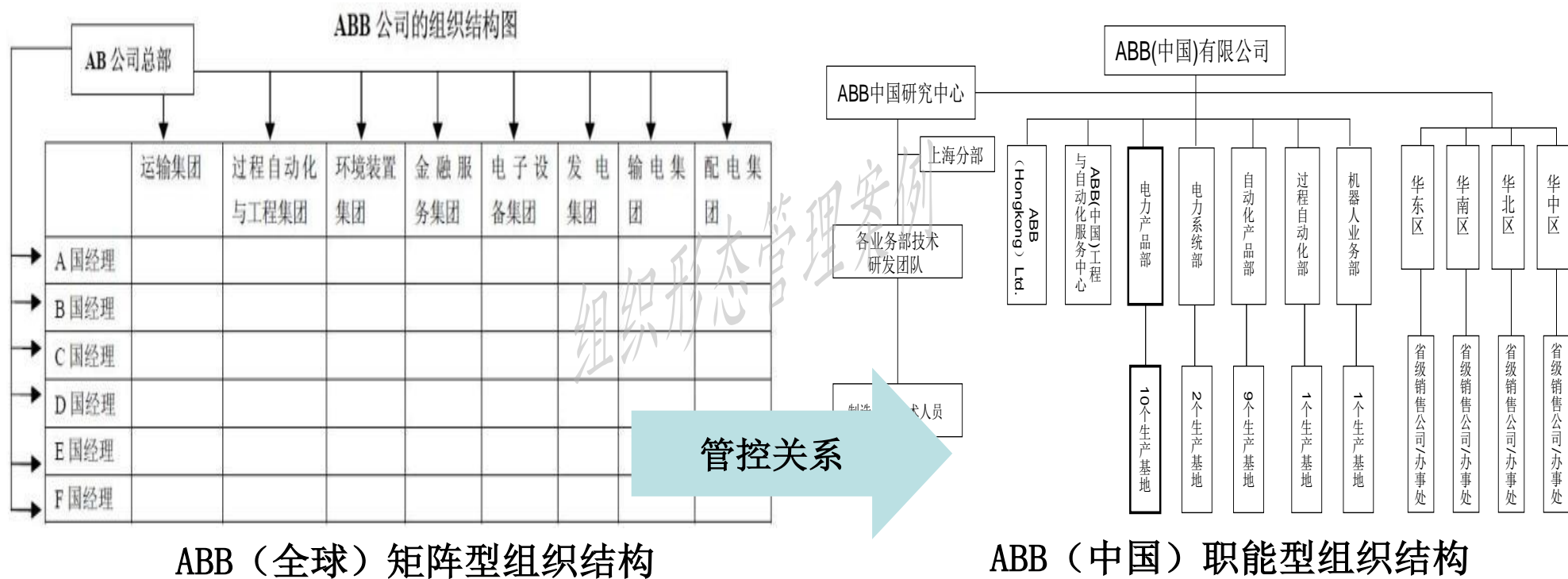
P&G

ABB

Schneider  
Electric



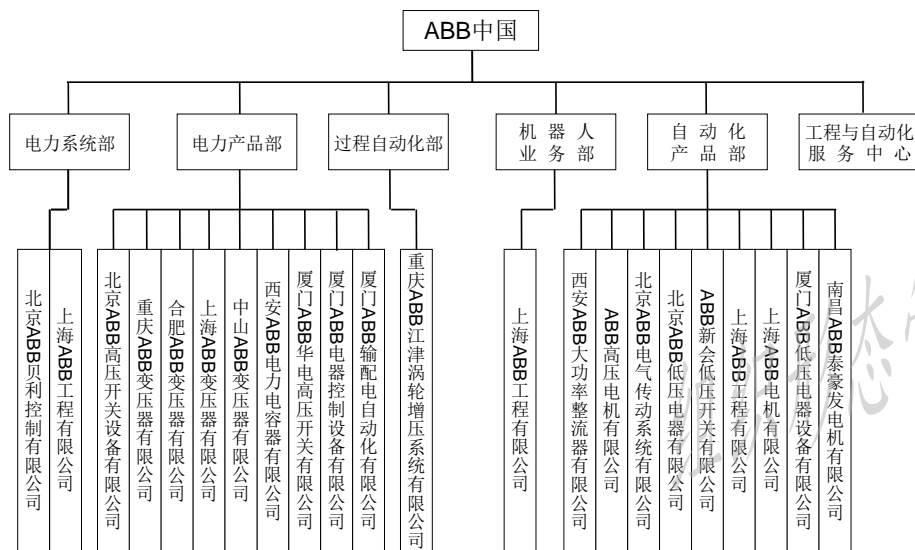
# 案例：ABB组织结构特点充分体现了集团管控黄金法则



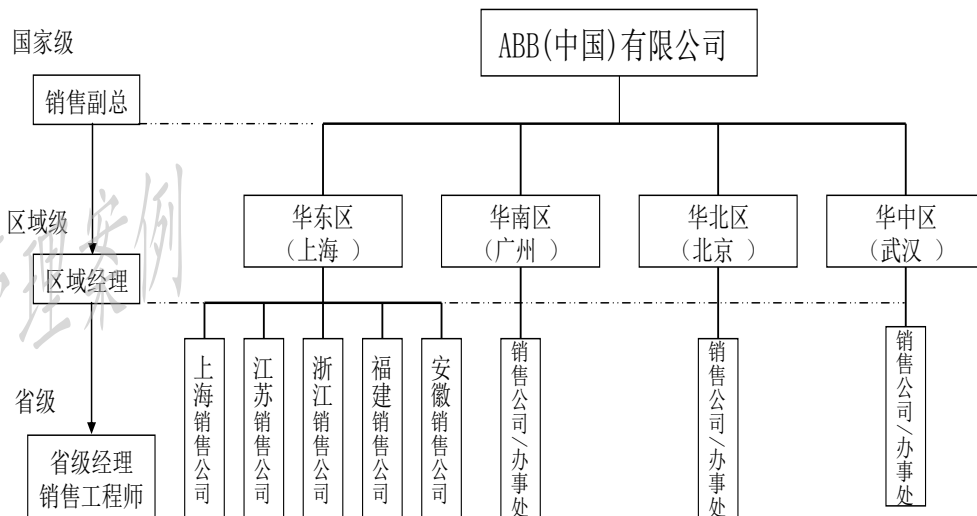
- 一般情况下，外资企业通常采取矩阵型—职能型进行集团管控
- ABB（中国）由于承担的功能（生产和销售）相对简单，因此可以采取职能型结构
- 产业链越长，集团企业越需要采取矩阵型组织结构
- 只有矩阵型结构才能驾驭职能型结构，实现战略管控的效果

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及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

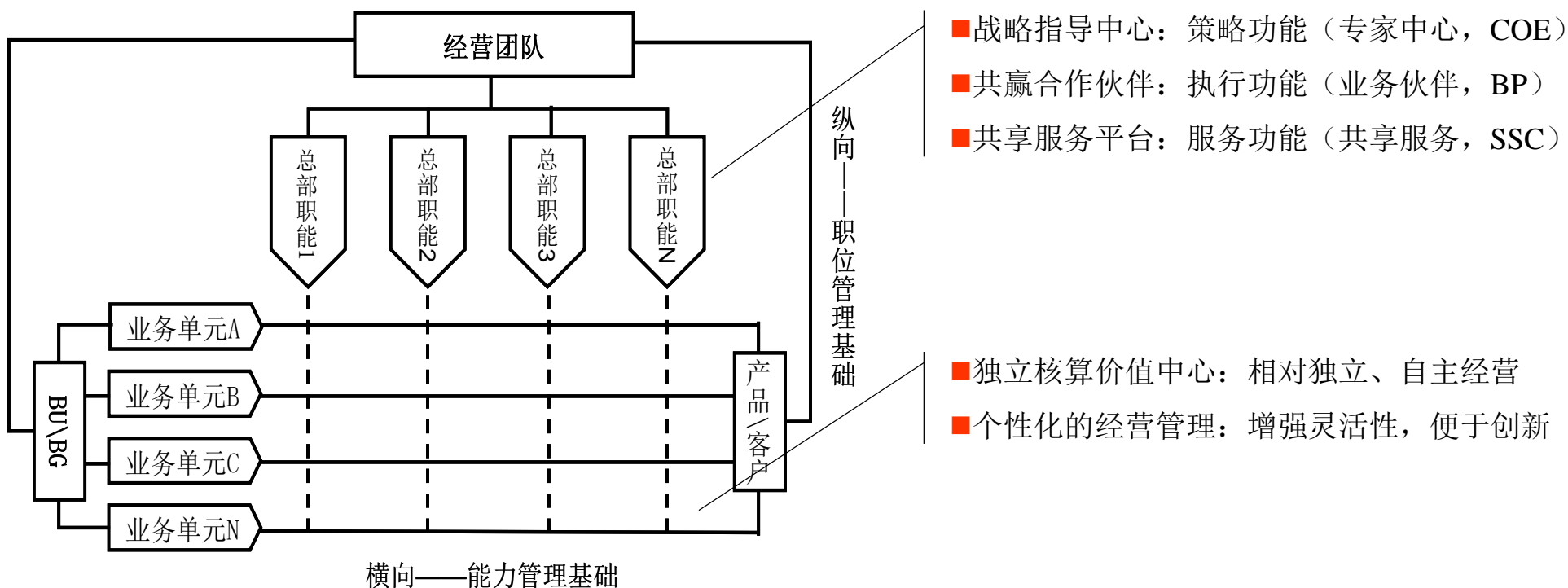


三、原则一：总部职能转型升级

四、原则二：业务单元重新整合

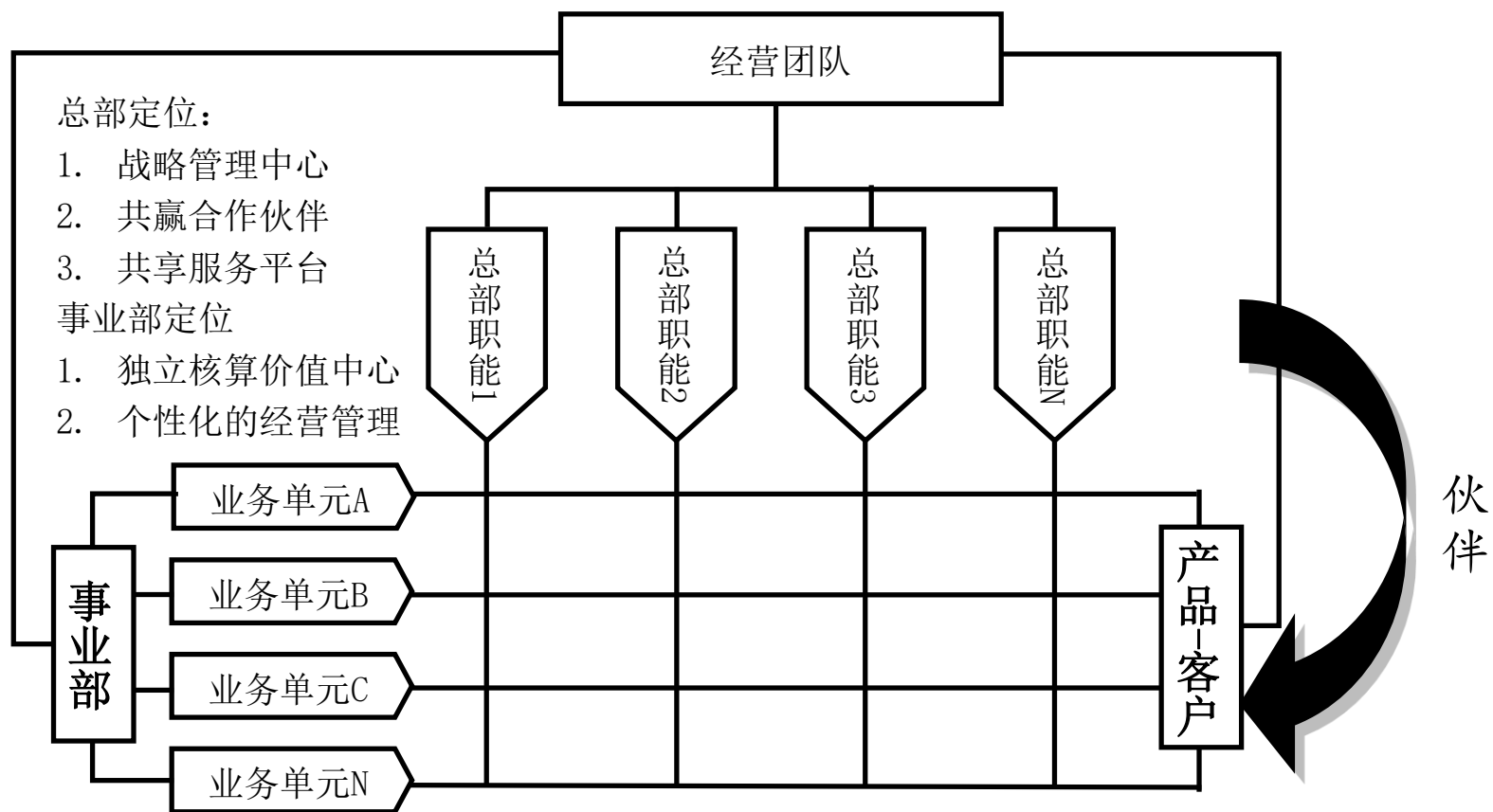
# 集团企业转型，总部职能与业务单元需要重新定位

- 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

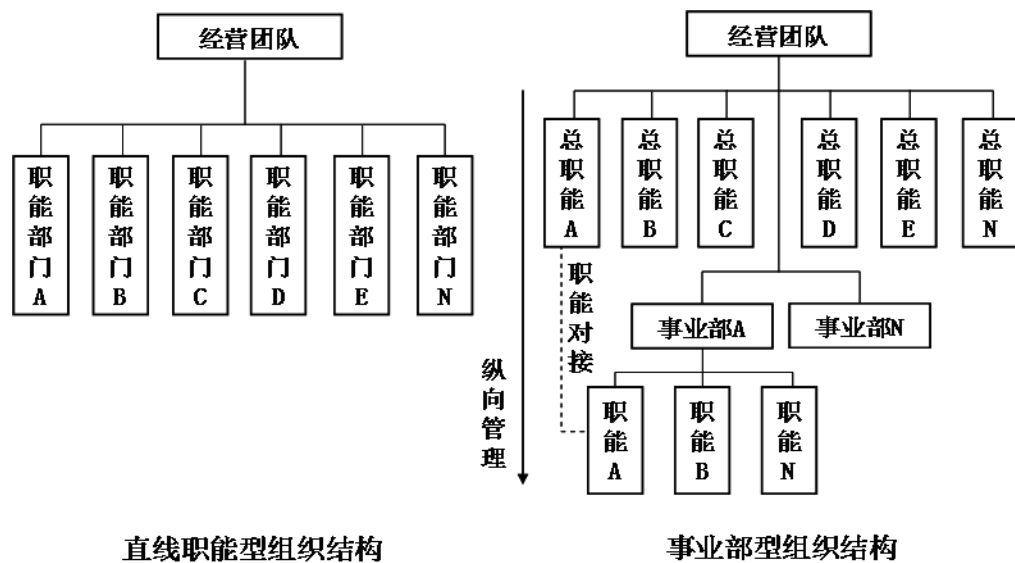


# 矩阵型结构使集团企业的总部与业务单元：从“母子”变为“伙伴”

- 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

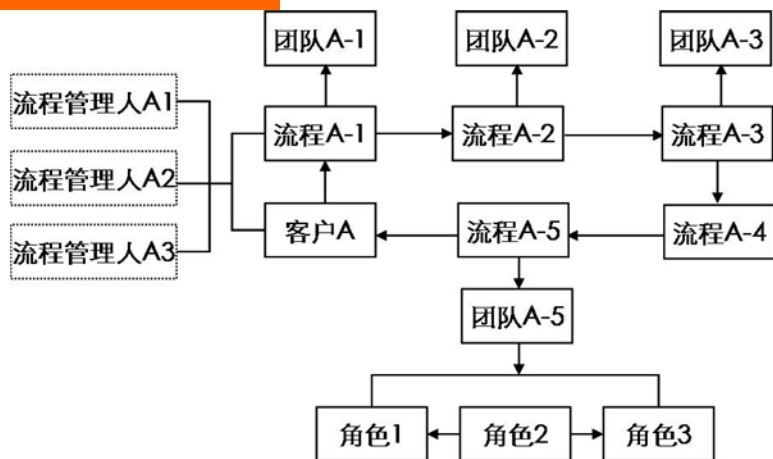
■事业部唯独没有战略决定权

■总部职能与子公司职能对接，“母子矛盾”与“子子矛盾”

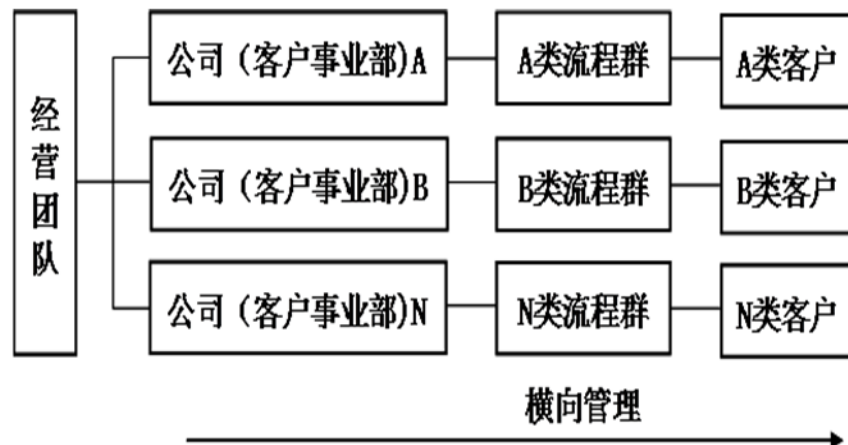
■事业部或事业部群的出现说明精英价值形态达到巅峰状态

■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）



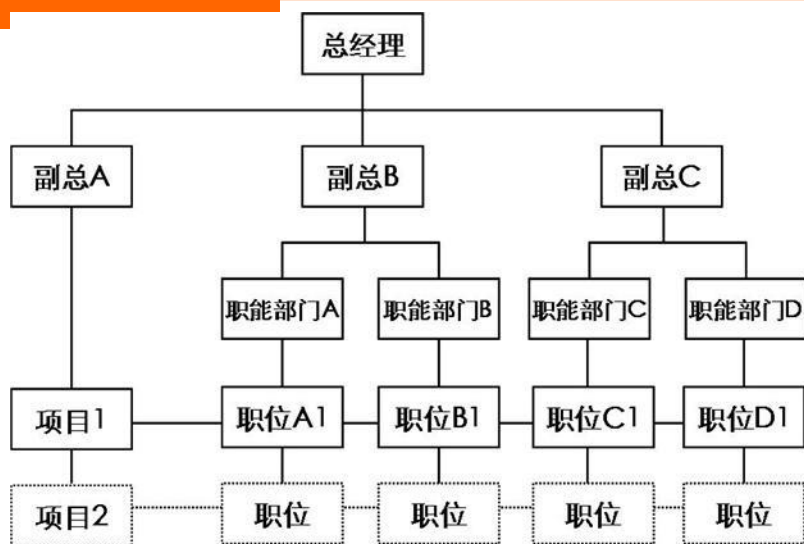
流程型结构（集团）

特点：从左到右，有层无顶，横向管理模式

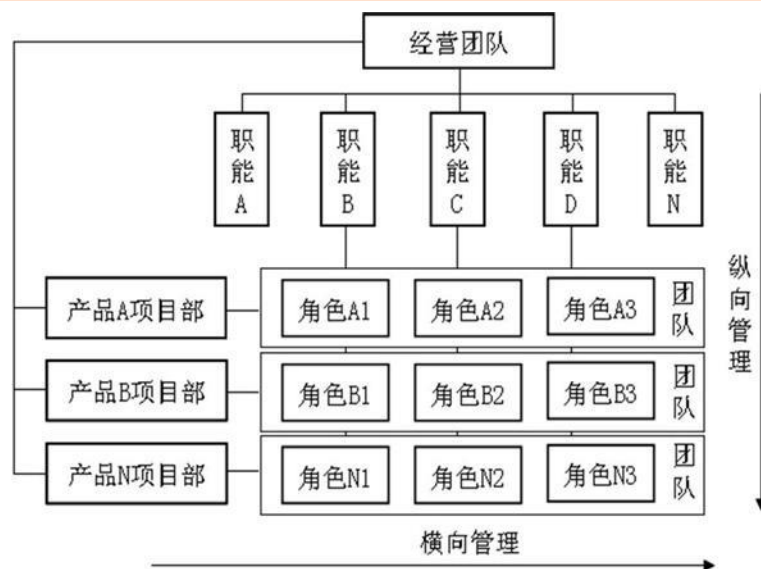
- 团队创新力为企业创造主要价值
- 流程型结构、创新团队，相对分权，分中有集
- 以能力管理系统为基础
- 每个业务流程独立运行，实行系统化、集成化管理
- 通过业务流程增减，改变企业规模，能大能小
- 产品更新换代速度加快，需要不断创新，竞争的方式是持续创新
- 互联网时代的主流组织结构形式。



# 矩阵型组织结构的“宿命”——传统企业转型



矩阵型结构（单）



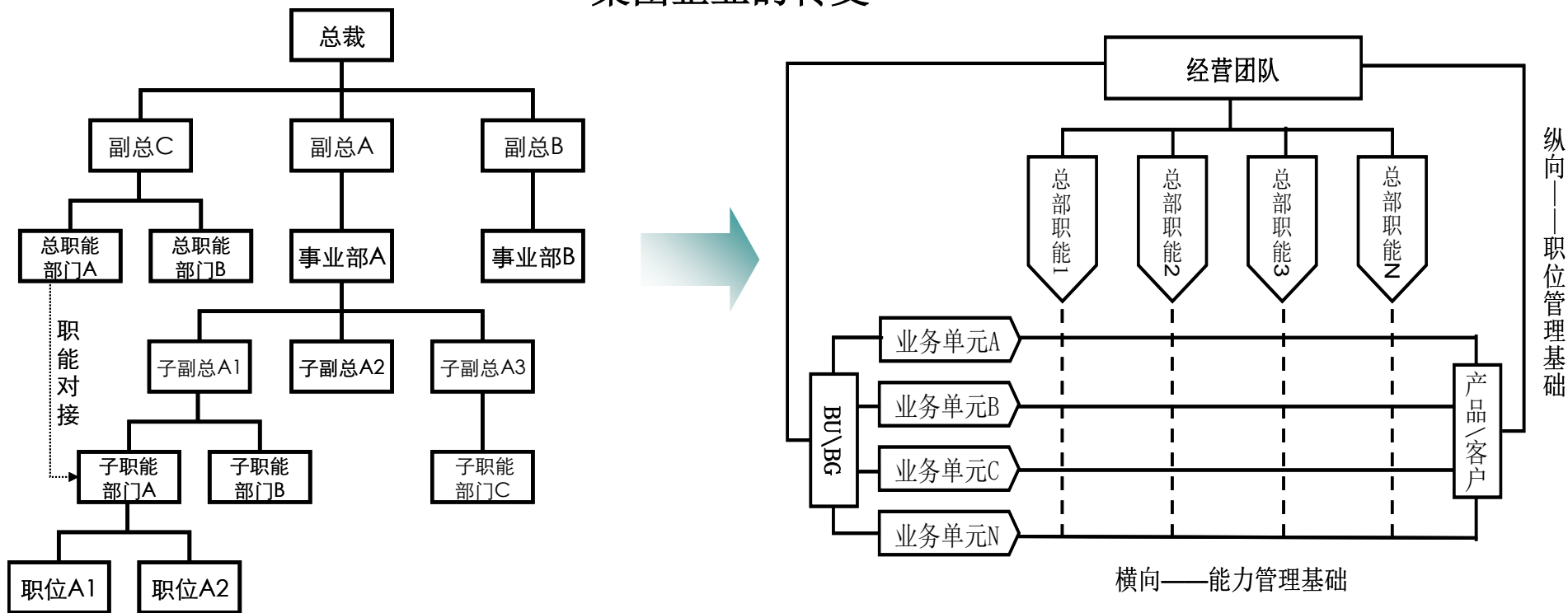
矩阵型结构（集团）

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

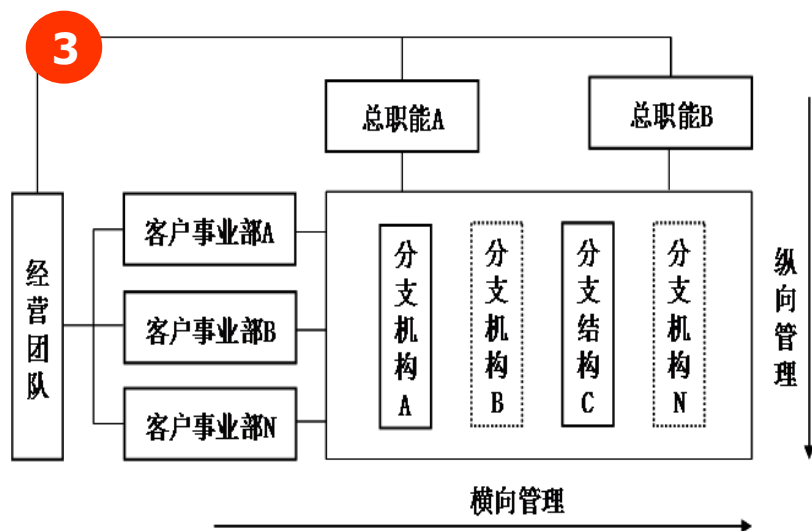
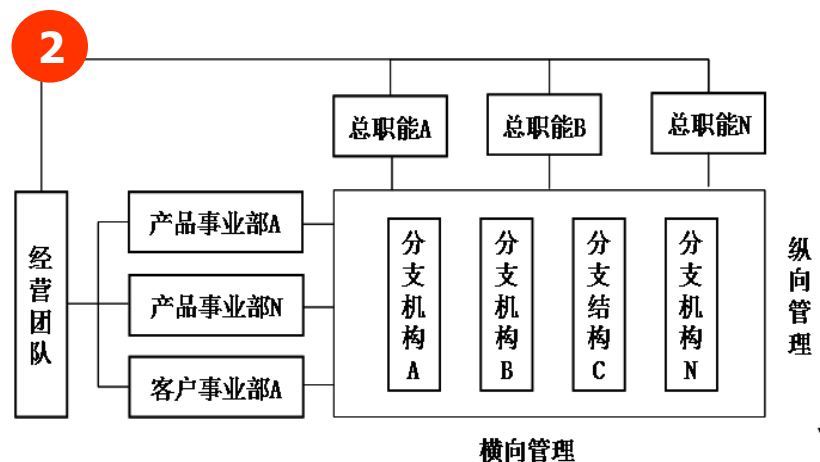
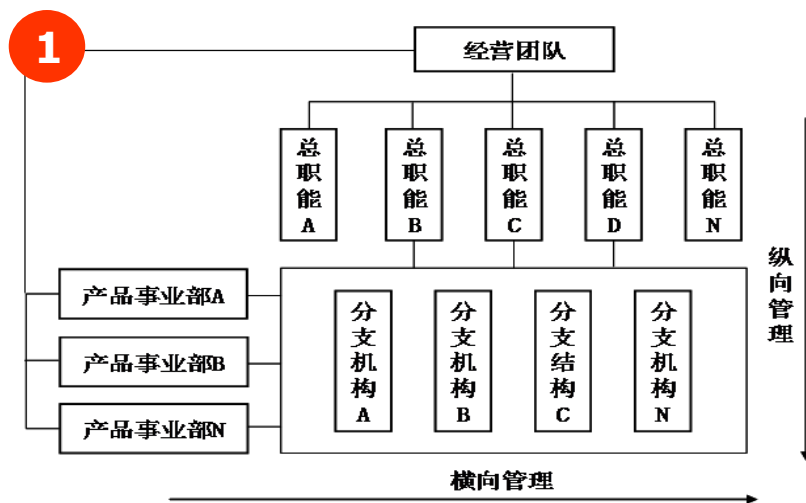
# 事业部型演变为事业部矩阵型是集团企业转型的关键一跃

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。

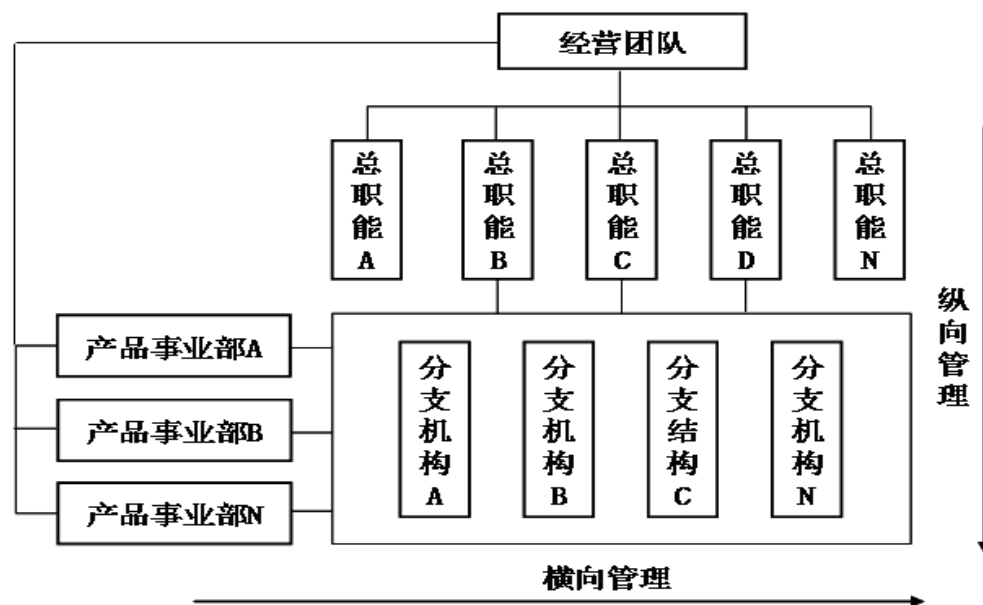
■第一部曲则是在传统企业内部建立横向管理线条，把产品业务前中后台集成在一起，形成以产品类型或特点划分的产品事业部矩阵型组织结构。

■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

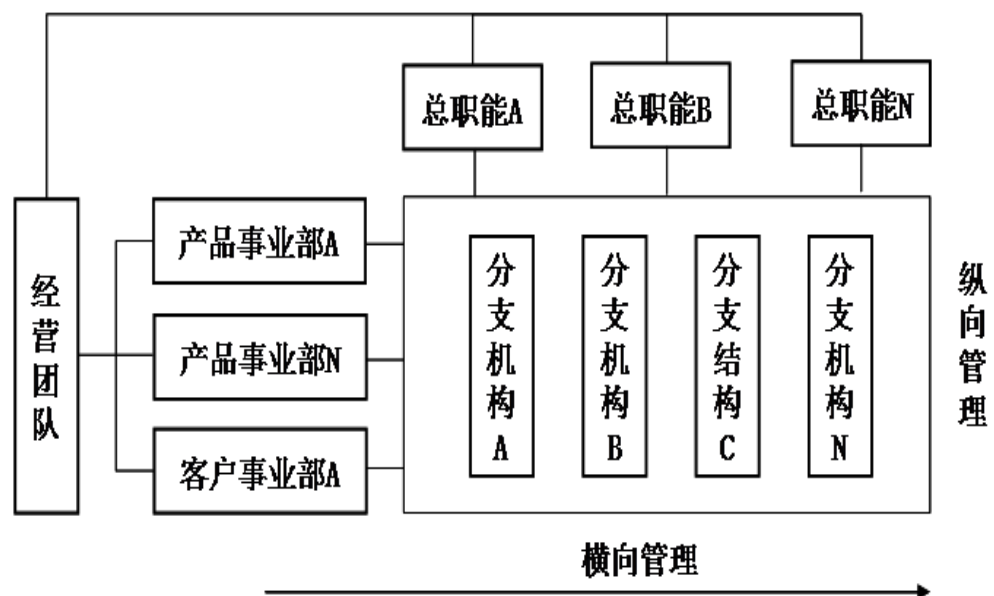
■混合事业部矩阵型组织结构中有两类事业部，产品事业部、客户事业部

■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

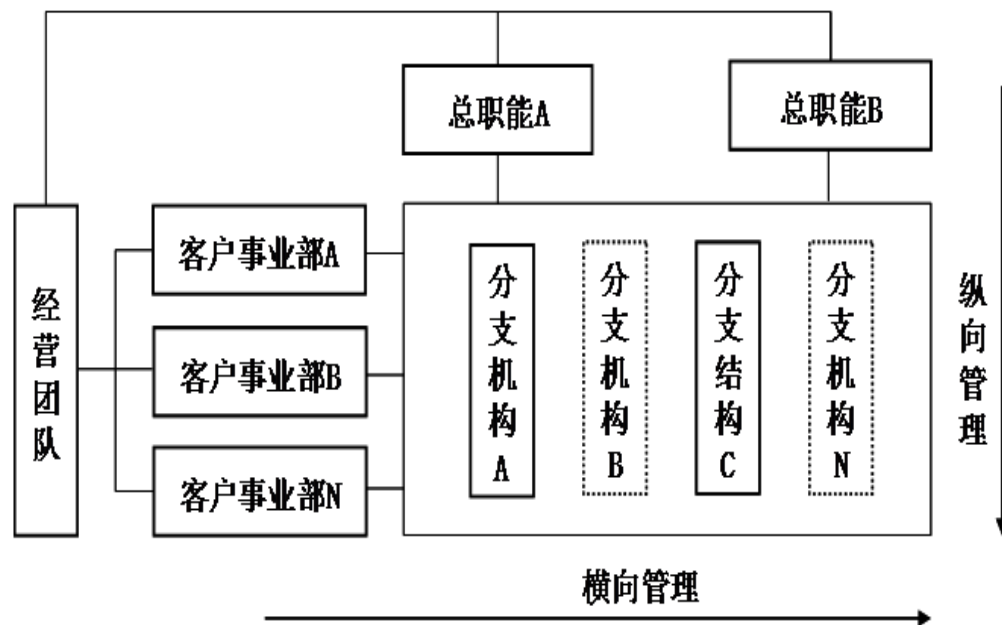
■“两横”即两类采取流程管理的事业部相互协调，共同运行，在这个阶段纵向、横向两种管理模式共存，并维持一种均衡状态，由于横向管理线条增多，导致集团企业形态更加扁平化。

■“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。



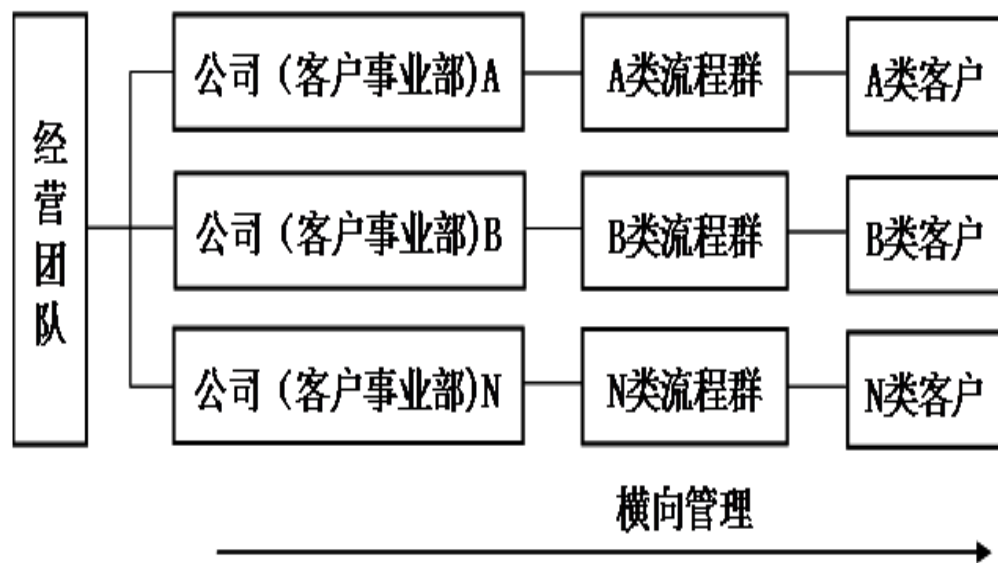
## 第三部曲——客户事业部矩阵型组织结构

- 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



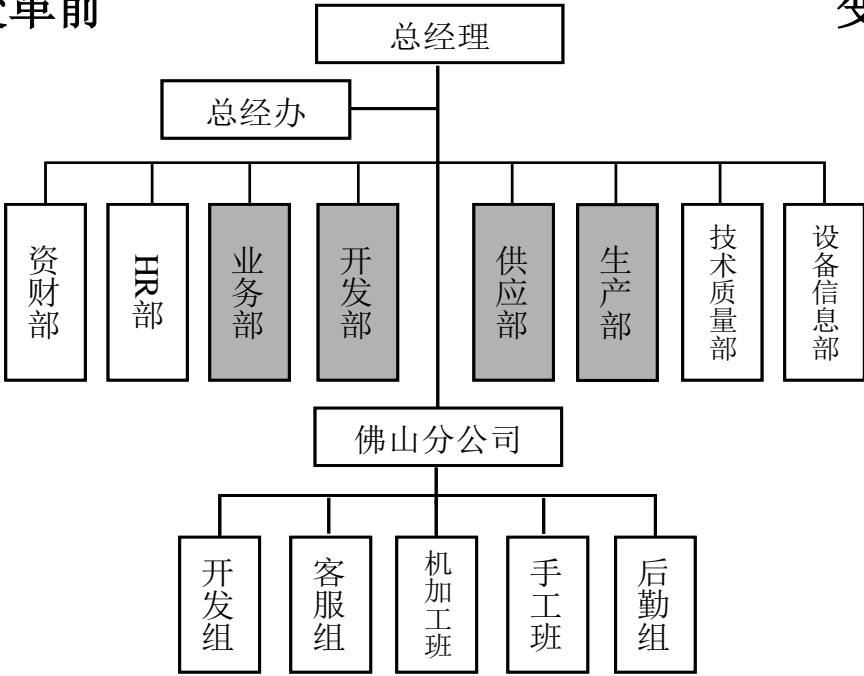
## 经过矩阵型结构三种形式后，最终演变为流程型组织结构，完成一次进化

- 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。

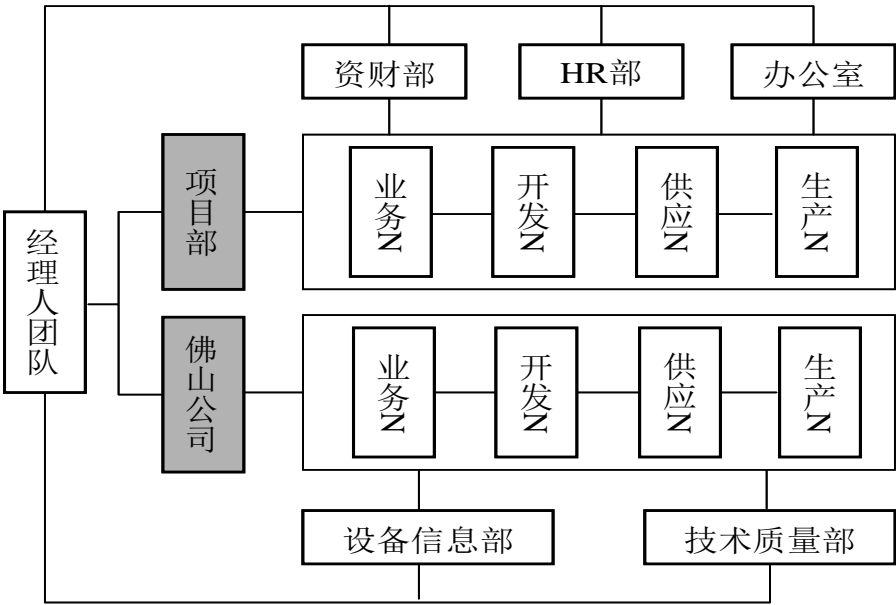


# 案例：某集团转型阶段事业部矩阵型组织结构设计

变革前



变革中

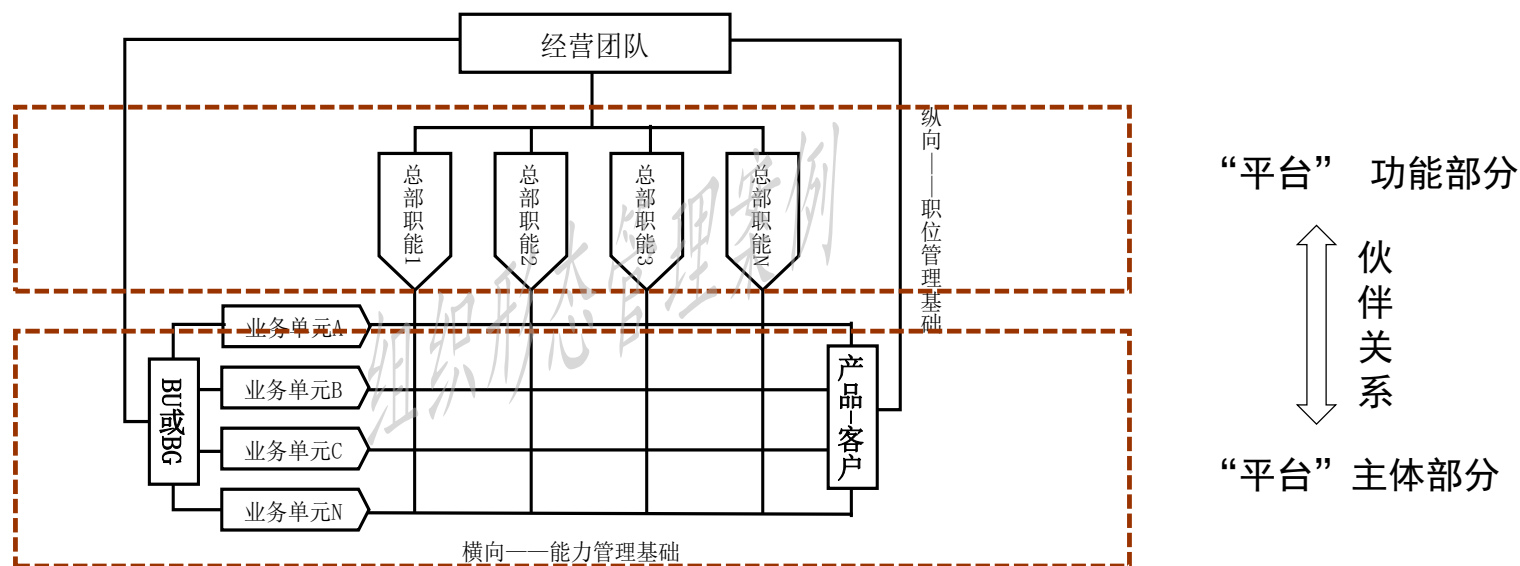


- 典型的职能型组织结构（事业部型）
- 部门间推诿扯皮、各自为政现象严重
- 产品生产无法满足客户需求变化
- 母子矛盾突出、子公司运行效率低下
- 人才培养始终未见成效

- 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

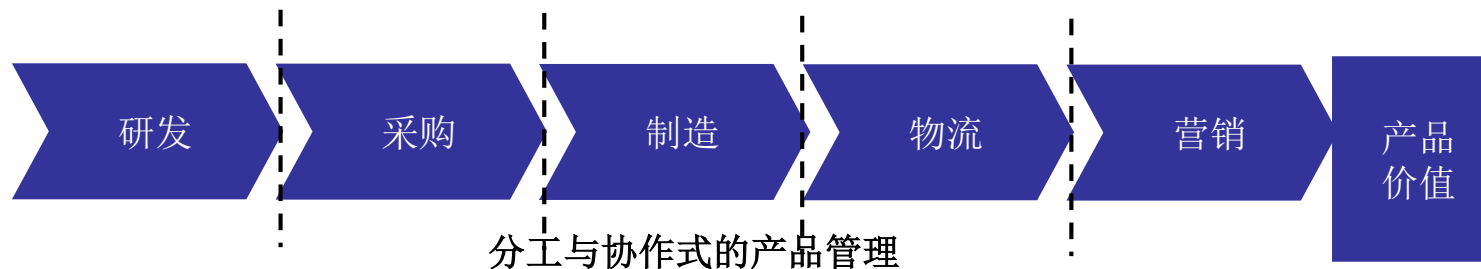
三、原则一：总部职能转型升级



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：相互联系的两类力量运动规律之间存在着相互排斥现象

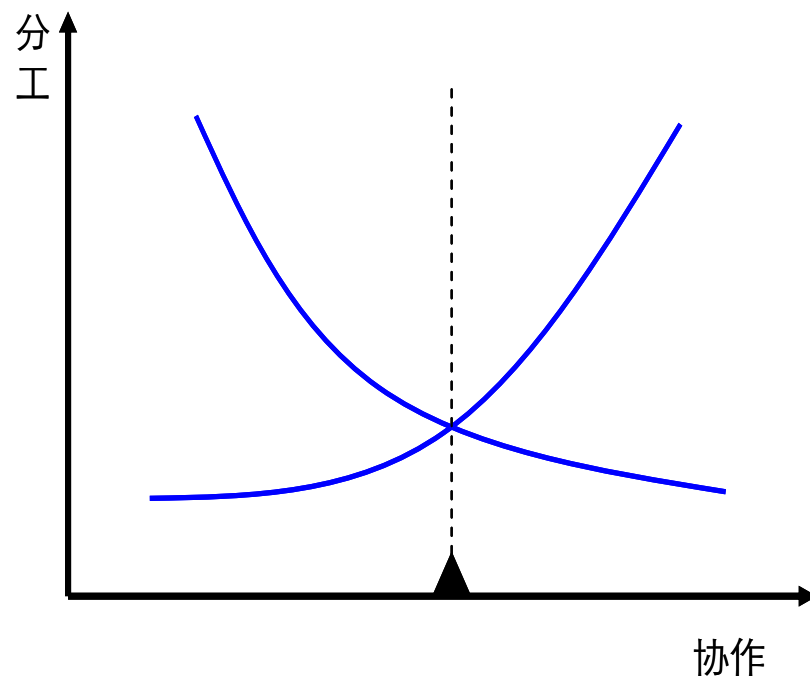
■“分工”与“协作”即对立又统一。  
“分工”明确必然引起“协作”不畅，总存在“职能短板”；而“协作”顺畅则必须“集成”，而不是“分工”

■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

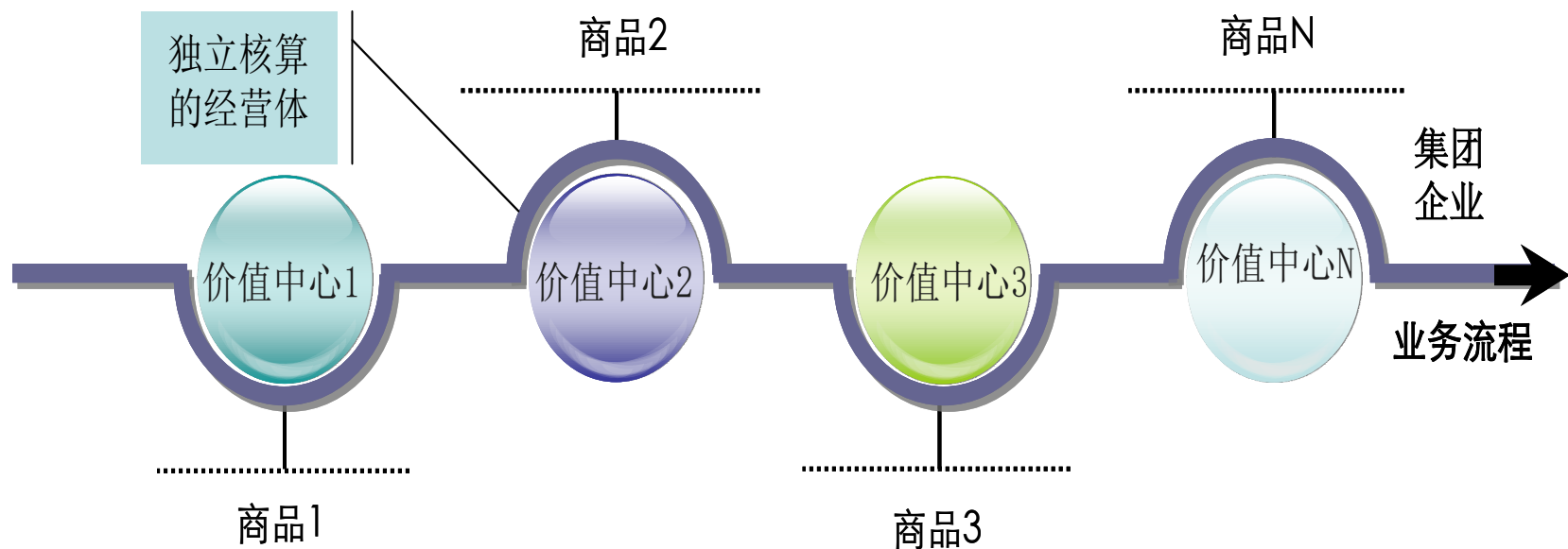
■协同不畅的两方面：

- 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

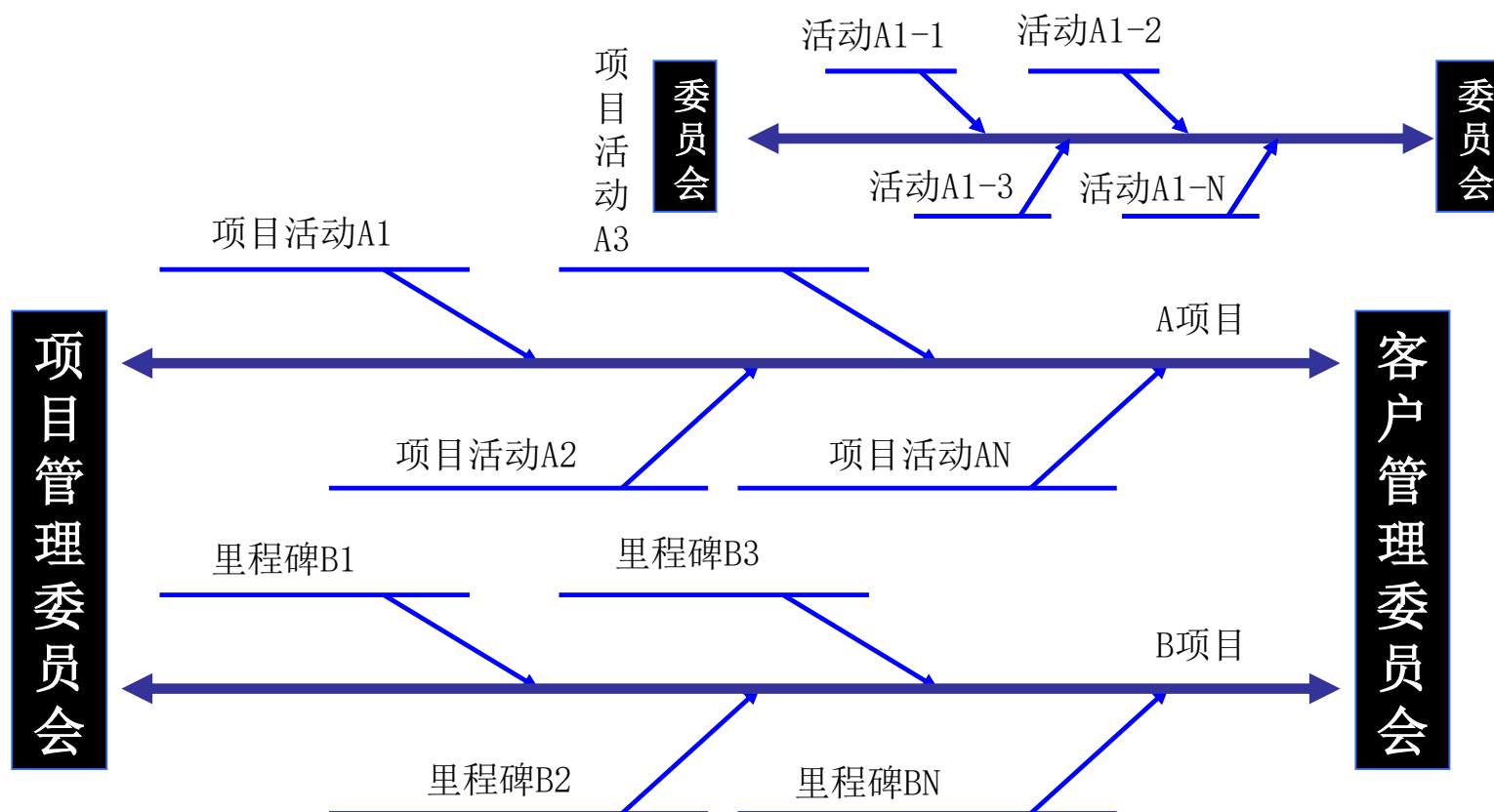
- 一方面产品管理容导致产能过剩，另一方面客户需求却始终得不到满足；
- “分工”与“协作”转变为系统化、集成化的管理方式，这就是全流程业务管理。



- 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
- .....

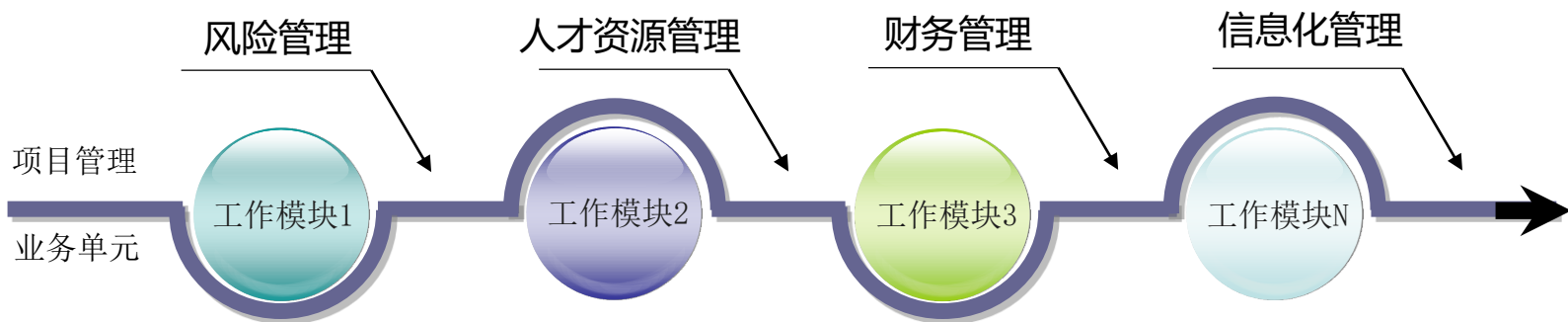
# 全流程业务管理需要尽量覆盖全业务流程，解决业务单元之间的“协同”问题

- 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



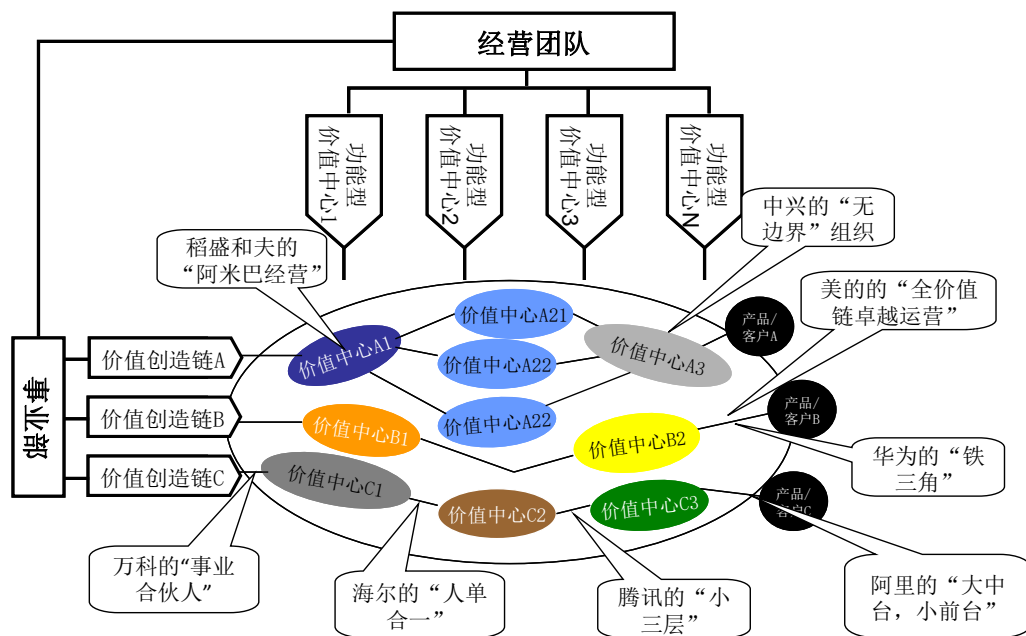
## 总部职能在全流程业务管理过程中实现融合，充分体现“伙伴”关系，解决职能部门与业务单元之间的“协同”问题

- 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



三引擎模型示意图

## ■ 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

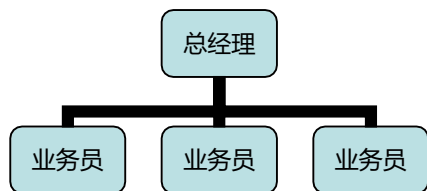
➤ 横向：能力管理系统

■ “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



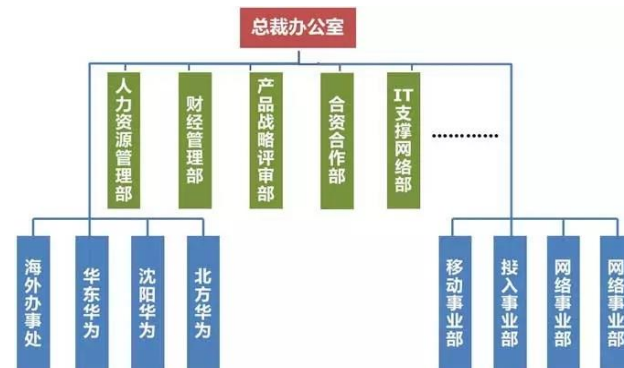
直线型组织结构

(87-91, 贸易公司)



职能型——直线职能型组织结构

(92-94, 单一产品)



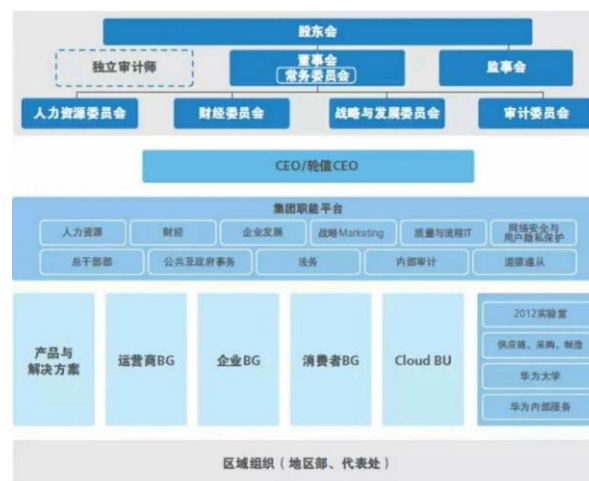
职能型——事业部组织结构

(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)

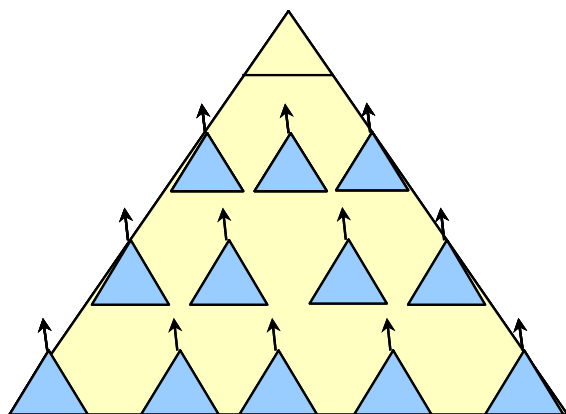


混合事业部群矩阵型组织结构

(2013-现在, 产品与客户主导)

# 案例：海尔的集团演变历程

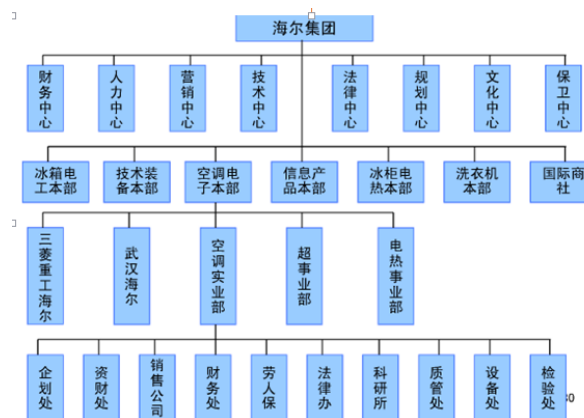
- 海尔在传统制造企业中率先转型
- 从传统型向矩阵型组织结构转变



直线型组织结构

海尔的张瑞敏时代

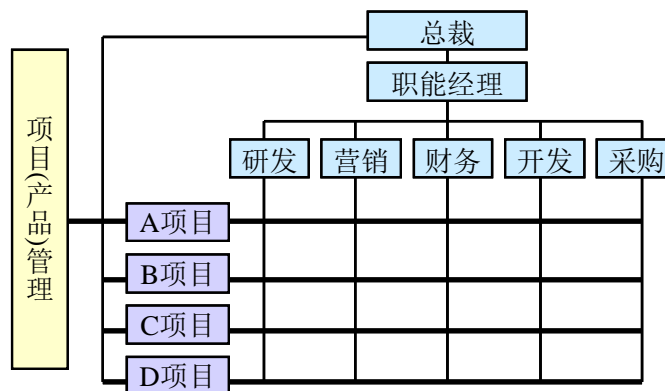
(84-91)



职能型（事业部）组织结构

海尔的经理人时代

(92-12)



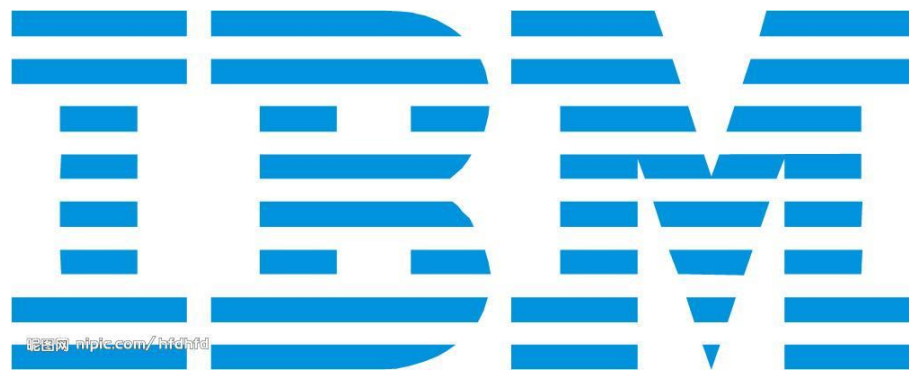
矩阵型组织结构

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，……

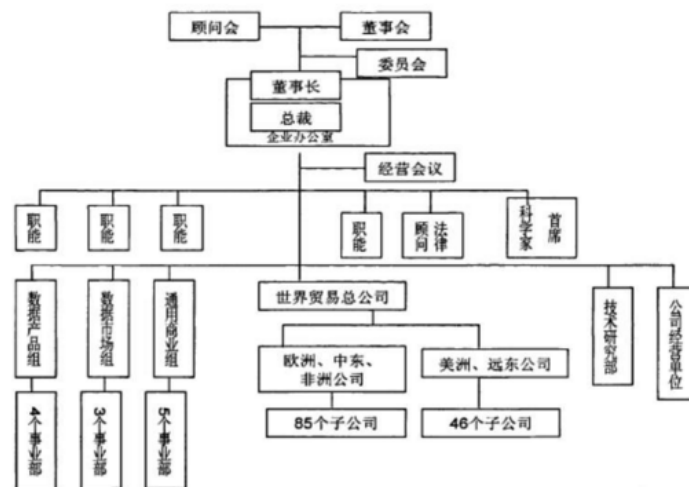


# IBM的金字塔之殇，中国企业正在经历

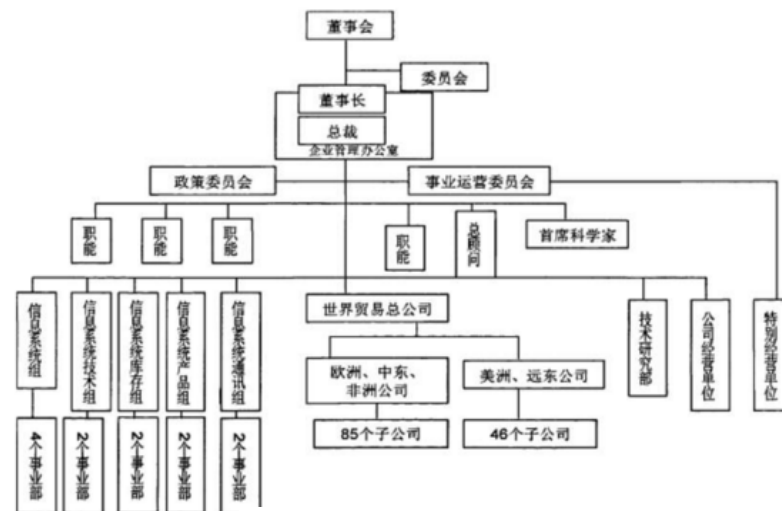
■艾克斯时代，建立了独立经营单位和战略经营单位负责研发和创新，其中独立经营单位只下放了经营权，而战略经营单位则将战略目标和经营权同时下放。使IBM是全球著名的金字塔型组织代表公司。

■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。

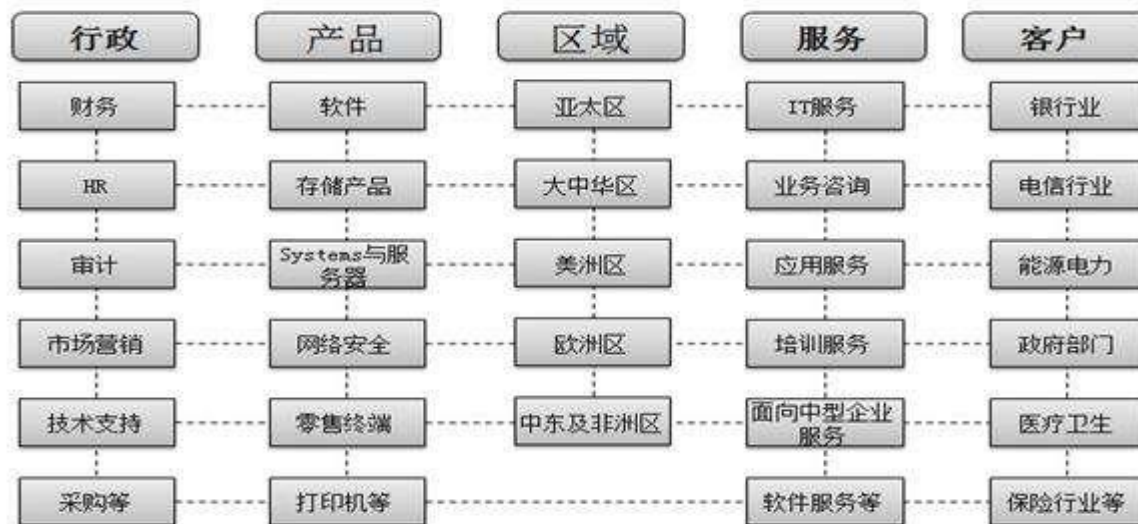


直线职能型结构



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

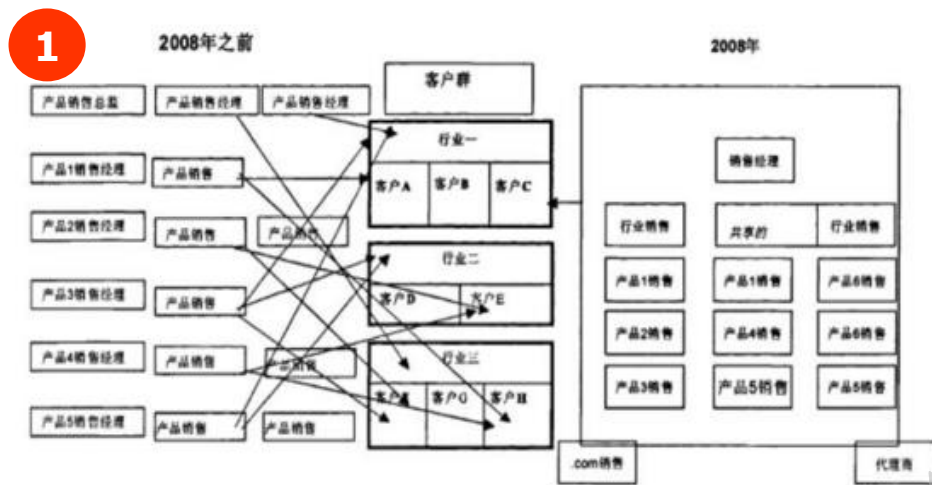


图 4-4 系统与科技事业部组织结构变革前后对比 资料来源:IBM 内部资料

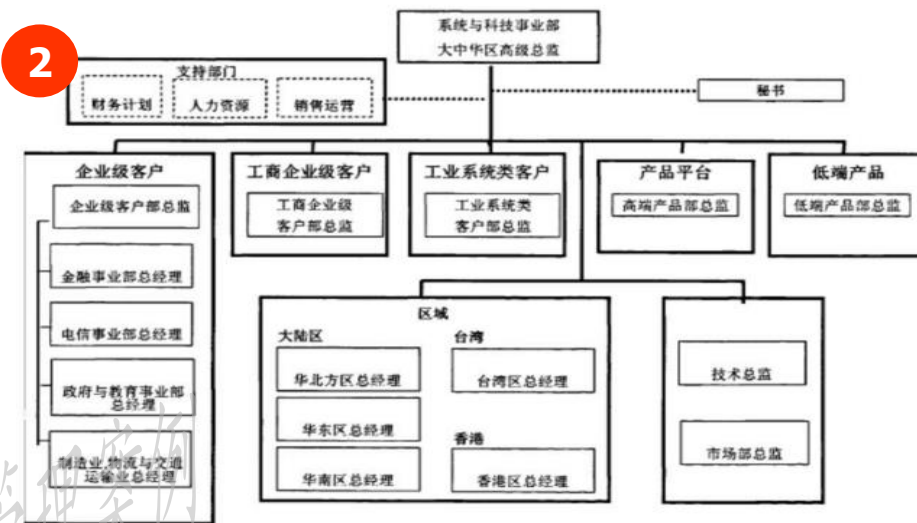


图 4-6 变革后的 IBM 大中华区系统与科技事业部组织结构图

资料来源:IBM 内部资料



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

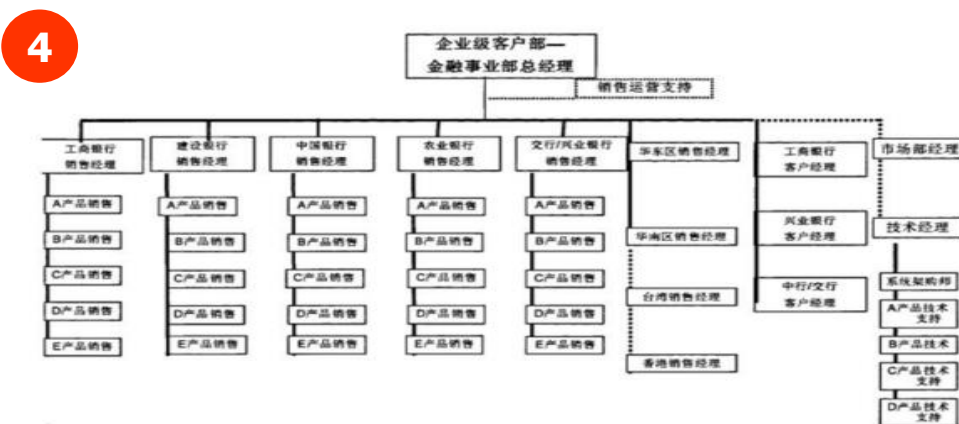


图 4-7 变革后的 IBM 大中华区系统与科技事业部全部业务组织架构图

资料

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在建立一些“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总部职能人员数量一度上升至2000人。

# GE的转型时代

---

## 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；

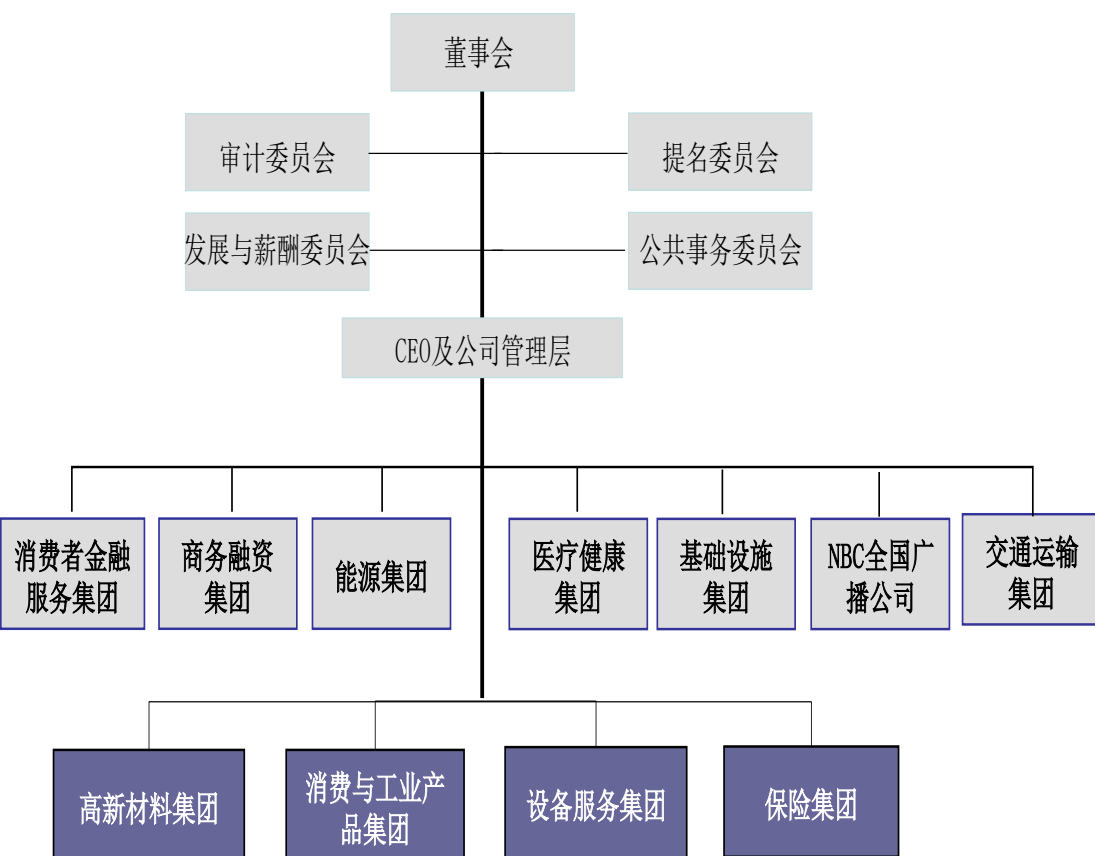
■韦尔奇发现一个普遍现象：一线有点子，却无权执行；经理有权，却无时间去评估和批核；形成组织的瓶颈，令公司无法以最佳状态去营运；

■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

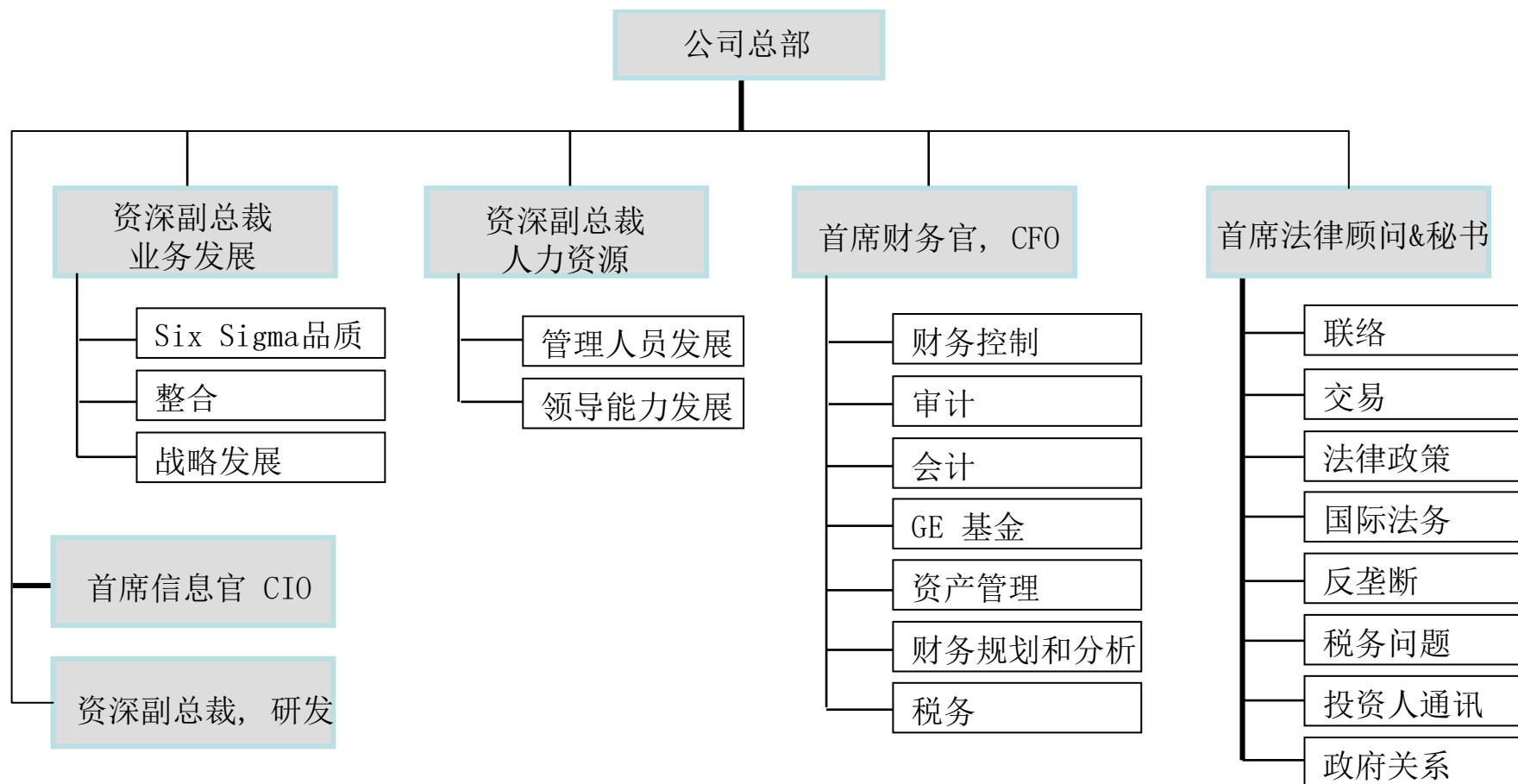
### Six GE businesses

| Infrastructure   | Commercial<br>Financial Svcs.  | Industrial   | NBCU  | Healthcare  | Consumer<br>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   |  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Aircraft Engines</li><li>- Energy</li><li>- Oil &amp; Gas</li><li>- Rail</li><li>- Water</li><li>- Energy Fin. Svcs.</li><li>- Aviation Fin. Svcs. (GECAS)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Leasing</li><li>- Real Estate</li><li>- Corp. Fin. Svcs.</li><li>- Healthcare Fin. Svcs.</li><li>- Insurance</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Cons. &amp; Ind'l.</li><li>- Plastics</li><li>- Silicones/Quartz</li><li>- Security</li><li>- Sensing</li><li>- Fanuc</li><li>- Inspect Tech.</li><li>- Equip. Svcs.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Network</li><li>- Film</li><li>- Stations</li><li>- Ent. Cable</li><li>- TVPD</li><li>- Sports/Olympics</li><li>- Parks</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Diagnostic Imaging</li><li>- Biosciences</li><li>- Clinical Sys.</li><li>- Info. Tech.</li><li>- Services</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Europe</li><li>- Asia</li><li>- Americas</li><li>- Australia</li></ul> |

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



# 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



组织形态管理理论体系

# 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

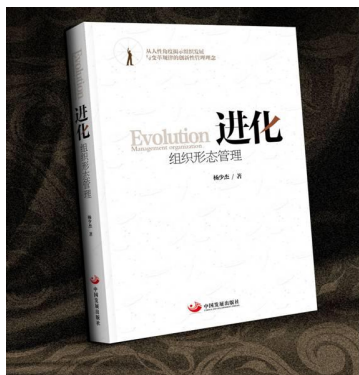
■ 新组织设计“3”+“5”+“N”

■ 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；

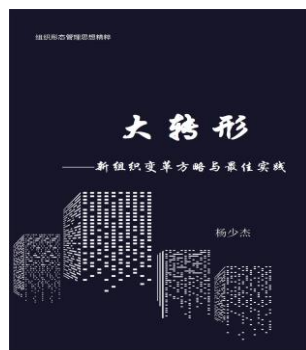
——第一本系统阐述工业1.0到4.0时代企业形态与管理模式的专业著作。



## 《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

