


赋能型组织


未来组织不是管理，而是赋能

周朝林◎著



在所有的管理创新中，
重点还是赋能型组织变革与人才机制创新，
赋能型组织是时代赋予的组织形式。

认真学习并加以实践，定然能给企业带来益处。


 中国纺织出版社

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

赋能型组织

未来组织不是管理，而是赋能

周朝林◎著

 中国纺织出版社

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

内 容 提 要

赋能这个词用在管理学中,是指是企业由上而下地释放权力,尤其是员工们自主工作的权力,从而通过去中心化的方式驱动企业组织扁平化,最大限度发挥个人智慧和潜能。

本书从赋能组织的基本概念引入,重点讲述了赋能型组织、赋能型团队、赋能型员工,以及赋能组织的权力分配、HR管理、领导力。用通俗易懂的语言进行阐述,易于理解和学习。

在所有的管理创新中,重点还是赋能型组织变革与人才机制创新。赋能型组织是时代赋予的组织形式,认真学习并加以实践,定然能给企业带来益处。

图书在版编目(CIP)数据

赋能型组织:未来组织不是管理,而是赋能/周朝林著. —北京:中国纺织出版社,2019.1
ISBN 978-7-5180-5948-5

I. ①赋… II. ①周… III. ①企业管理—研究 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第029169号

策划编辑:陈希尔 责任印制:储志伟

中国纺织出版社出版发行

地址:北京市朝阳区百子湾东里A407号楼 邮政编码:100124

销售电话:010—67004422 传真:010—87155801

http://www.c-textilep.com

E-mail:faxing@c-textilep.com

中国纺织出版社天猫旗舰店

官方微博http://weibo.com/2119887771

三河市延风印装有限公司印刷 各地新华书店经销

2019年4月第1版第1次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:11

字数:135千字 定价:42.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换

前言 Preface

在市场经济日新月异的今天，一个新兴名词逐渐走进大家的视野——赋能。各大企业领导者纷纷提出了赋能管理的战略，如：京东的零售赋能，联想也打算做推动者和赋能者。

所谓的“赋能”，其实就是为某个人、某个团队赋予某种能力。这个词最早出现在心理学中，主要是通过态度、环境等因素的作用，给他人提供正能量。后来，“赋能”被广泛应用到商业的发展、企业的管理中。其改变了过去的那种传统的企业管理模式，从上往下将领导者的权利释放出来，提高了员工的工作自主性，让员工的才能和智慧得到最大程度的发挥，帮助企业快速发展。

根据“赋能”目前的发展状况，可以预测，未来组织最重要的职能就是赋能，而不再是管理或激励。这就意味着，采用新的管理模式，如果领导者依然单纯地应用工业化时代的管控思维、管控模式，对组织进行管理，带领团队开展业务，那么在竞争激烈的大环境下，只能遭受被淘汰的厄运。

互联网时代，企业面对的多是90后的新生员工。在新经济时代下，企业领导者的领导力也面临着新的挑战 and 考验。在新的组织管理中，员工与目标的关系、员工与组织的关系、组织与环境的关系、组织与变化的关系，已经统统发生了改变。过去的企业管理，员工要服从企业目标，要为目标的实现尽心尽力，否则就会被组织淘汰。而在新的形势下，企业领导者必须对自己的角色进行重新定位，不再是简单的控制者、决策者、信息者和人际关系者，必须积极改变



传统的管控模式，回归到员工个人，对员工进行赋能，激发员工工作激情，提高员工的主人翁意识。

无论是在战场上，还是在商场上，快速反应能力和应变能力都异常重要。尤其是在日新月异的新时代下，任何组织都要重新审视自己的管理模式，打破传统管理模式中的不足，对团队进行赋能，打破藩篱，进行跨部门协作，使整个组织具备持续的适应能力。

那么，如何构建赋能型组织呢？为了回答这个问题，我们特意编写了这本书。本书从赋能型组织的基本概念引入，重点讲述了赋能型组织的权力分配、HR管理、领导力、赋能型组织、赋能型团队、赋能型员工等内容，语言通俗易懂，易于理解和学习。

赋能型组织是时代赋予的组织形式，认真学习并加以实践，定然能给企业带来益处。

目 录

Contents

/ 第一章 / 企业组织从管理型组织到赋能型组织

企业管理两大核心命题：组织变革和人才创新 / 2

组织管理赋能必做之事：构建日常管理体系 / 5

以变应变：重塑赋能型组织，打造赋能型平台 / 8

赋能组织管理模式的关键词——赋能 / 15

/ 第二章 / 重新分配权力的赋能组织管理模式

赋能型组织下新的权力结构和价值观 / 22

建立使命驱动、开放透明的语言体系和文化 / 27

分散或减弱传统管理者权力，把权力赋予更多的人 / 30

及时更新组织结构和岗位，动态迭代，明确职责 / 34

建立 T 型、斜杠型等新的员工能力发展路径 / 35

引导员工成为工作的主人、岗位的监护人 / 38



/ 第三章 / 新时代企业HR管理的核心：聚焦如何服务和赋能员工

人力资源管理转变的时代背景 / 42

HR 应该成为组织的“赋能者” / 44

老板和 HR 如何服务和赋能员工 / 51

赋能员工的实现路径——敏捷迭代 / 54

/ 第四章 / 做一个掌握赋能领导力的领导者

赋能领导力理念关键词：成长、授权、成就、套路、迭代 / 58

赋能领导者三大业务关键：业务设计、引领变革、解决问题 / 63

赋能领导者最重要的工作：化解冲突、教练下属、团队学习 / 66

赋能领导者三大管理要务：管好自己、对内管理、对外管理 / 69

赋能领导者必备的能力：抓业务、带队伍、自我发展、体系化 / 73

/ 第五章 / 打造企业赋能型组织

赋能型组织及其三个重要的架构特征 / 78

组织赋能的原点——人才盘点 / 80

提高“组织知识资产”管理水平，夯实赋能基础 / 84

推动员工成为自我驱动型的员工 / 86

建立“赋能机制”——岗位培训 / 90

建立炮火驰援机制——跨部门跨岗位的协同 / 94

/ 第六章 / 如何让企业组织赋能？

- 组织管理：构建全新的劳动关系 / 98
- 高效团队：打造高效协作、信息共享的团队 / 101
- 员工能力：培养员工更加多元化的能力 / 104
- 信任网络：拥有良好的信任机制 / 108
- 自主创新：挖掘员工潜在创新能力 / 111

/ 第七章 / 团队管理精髓，是赋能而不是管控或激励

- 管理跟赋能有什么不同？ / 116
- 激励和赋能有什么差别？ / 118
- 赋能，打造超强团队的秘诀 / 120
- 打造赋能团队的六个问题 / 123
- 如何给自己的团队“赋能”？ / 125

/ 第八章 / 新企业领导经济时代的“赋能型”员工管理模式

- 新企业领导经济下的新生代员工特点 / 130
- 新企业领导经济时代的员工管理特点 / 134
- 新企业领导经济时代管理者的职责 / 137
- 新企业领导经济时代留人的完胜三招 / 138
- 员工赋能的“方法论”与“雷区” / 141



/ 第九章 / 可以借鉴的赋能型组织实例

韩都衣舍的赋能型小组制 / 146

华为铁三角的一线共同作战单元 / 148

红领集团的源点组织论 / 151

海尔集团的指数型组织 / 153

小米的平台型+生态型组织 / 154

京东的三维组织结构 / 157

平安集团打造战略赋能型金融科技公司 / 160

后 记 / 163

●●●——第一章——●●●

企业组织从管理型组织到赋能型组织



企业管理两大核心命题：组织变革和人才创新

在所有的管理创新中，重点还是组织变革和人才机制创新。离开了创新的组织模式、组织机制，即使领导者看到了未来的发展方向，即使想出了更好的战略构想，最终也可能由于组织能力的薄弱而影响到企业战略的实现。

能否成为“三好企业”（好人、好产品、好管理），能否潜下心来为客户创造价值，为客户提供好的产品与服务，将是决定企业能否成长的最核心命题。而要想突破性地解决这个问题，最重要的还是组织的变革和人才机制的创新。为什么这样说？有两方面原因：

一、人的因素

客户和人才需求的变化倒逼组织进行变革与创新，组织必须以客户为中心，不断激活自身，将企业中“人”的价值体现出来，并使“人”的创造力得到释放。具体来说，“人的因素”主要体现在以下几个方面：

1. 客户需求的变化。客户需求的变化促使企业、组织必须进行变革。具体来说，客户需求的变化主要体现在：

（1）客户需求的层次逐渐提高，不再沉浸于产品的使用价值，更加关注体验价值；不再追求低质低价，转而青睐高质优价。为了满足这个需要，企业必须确立自己的使命感和社会责任感，提高创新意识，更要提高

人员的综合素养，将人才活力激发出来。

(2) 客户需求变化加速，呈现出个性化和多样化的特点。要求企业的管理程序要更少、结构要更扁平、决策链条要更短、责任要更下沉、权利要更下放、员工自主性要更强。总之，为了快速响应客户的这一需求，组织要变得更简单、敏捷，能快速感知客户需求，合理配置资源以满足客户的需求。

(3) 客户主权意识崛起，要求更多的知情权与参与权。随着互联网和移动互联网的发展，信息已经从不对称走向相对对称，组织要更加开放、更加透明，组织边界要更宽甚至破界；同时，还要实现信息的对称，让客户参与到生产决策中来。

(4) 客户价值诉求不再是简单、单一的功能。过去企业满足的是客户的功能性价值，现在则是一体化的体验价值和整体的价值诉求，组织要打破基于严格分工的功能式组织结构，将内外资源整合到一起，创新客户价值，重构客户价值。为了满足客户一体化的价值诉求，企业要整合资源，打造平台化组织，构建新的组织生态。

2. 人才的变化。人才的变化主要体现在以下几个方面：

(1) 知识型员工成了企业价值创造的主体，拥有了更多剩余价值索取权和话语权。这就对组织的治理提出了全新要求。为什么要提出“人力资本创新驱动阶段”这一概念？因为人力资本和货币资本已经真正进入到了相互雇佣的共治时代。

(2) 个体力量的崛起改变了组织和个人的关系。在互联网时代，通过创新，小人物也可以成就大事业，小能量也能够聚集起大能量场，因此组织想要去中心化、去威权化，想要实现责任下沉、权力下放，就要尊重个体的力量，激发个人的创造潜能；要将组织与个人的关系从雇佣关系变为相互雇佣、共创共担共享的合伙人关系。



(3) 互联网与个体力量的聚合，可以催生出新的价值创造方式、新的价值创造网。如今，通过互联网连接，人与人之间已经能够实现平行协同，资源可以得到共享；组织通过平台赋能，通过项目制，可以让精兵自主作战，让真正有能力的人超水平发挥。连接交互的力量让个体能量聚集起巨大的能量场，倒逼组织必须变革。

(4) 人才的需求层次提高，参与感增强，对个性的尊重、机会的提供、赋能与发展空间提出了更大更高的要求，组织只有变革创新，才能适应和满足人才的需求变化。

二、技术因素

如今，技术革命和互联网、数字化、大连接、智能化时代已经来到，技术革命重构了组织与人的连接关系，为组织模式的创新提供了技术基础平台。在全球范围内，中国的数字化、大连接和智能化应用的发展速度是最快的，企业必须关注到这一大势所趋。

借助于数字化、网络化、智能化，企业不仅能弯道超车，更能实现变道超车。要想打造数字化的组织，要想提升组织数字化的生存能力，就要确立数字化的战略，提升数字化的领导能力，要依据数字化进行组织和人的关系重构。

随着人工智能创新性的应用，大量无人虚拟性组织陆续出现，比如，京东的立体仓库、青岛港的无人码头、富士康的无人工厂等。同时，未来的财务职能、人力资源职能还可能被机器人替代 80% 的工作，这些都将改变组织的生产作业方式和人与人之间的协同方式。所以，提升人工智能的驾驭能力，重构组织与人才机制，是组织变革面临的核心问题。

未来，组织变革、进化的基本内容是“四去”：一是去中介化，使组织扁平化、平台化；二是去边界化，破界、混界、跨界，形成产业生态；

三是去戒律化，让员工自主创新；四是去威权化，要将组织与个人的关系打造成一种合作伙伴关系，一种平行协同关系。

组织管理赋能必做之事：构建日常管理体系

一、组织为什么要赋能？

组织赋能的原因不外乎有这样两个：

1. 环境要求赋能。这是一个充满易变性、不确定性、复杂性和模糊性的时代，企业运营和组织管理方式面临着巨大的挑战。复杂的外部环境意味着，企业赢得竞争、获得成功各种因素更加相关，任何微小变化都可能导致结果的改变。在多变的环境中，管理者不可能立刻、全面地感受到各种市场要素的变化，不会快速做出正确决策。因此，企业要想走得更远，就要重视一线员工，让员工主动决策，及时有效地以最新、最佳的方式满足客户需求，创造客户价值。在这样的背景下，组织必须进行赋能。

2. 实践推动赋能。企业面临着巨大的生存和竞争压力，需要充分发挥创意精英等人力资源的能动性。不同企业的赋能实践体现了不同的特点，比如，京东建立了“客户导向的平台架构”，以客户需求为出发点，改革组织运作模式，重点在授权前移：打通所有的人才联系渠道，把前台客户需求从一个个工作分解成一个个任务，通过任务管理平台将任务开放给公司内的所有人。员工可以跨越部门界限，在公司范围内自由组队，以任务



团队身份比拼，领取并完成任务，获得评价和奖励。海尔的“人单合一”也是这样体现赋能理念的：通过企业平台化把企业从传统的科层制组织变为共创共赢的平台；通过员工创客化把员工变为主动为用户创造价值的创客和动态合伙人。

二、构建日常管理体系的核心

要想构建日常管理体系，就要做好五件事情：

1. 打造基于团队的组织结构。大企业一般都规模大、人员多，形成了等级森严的科层制组织结构，在应对复杂的外部环境时，显得比较笨拙，总会遇到企业从边缘逐渐壮大并颠覆原有格局的危机。由此，企业规模大与调整适应能力差也就成了无法调和的矛盾。为了克服大企业病，企业就要积极寻求高效执行关键任务的团队，打造基于团队的组织架构，其核心是将小团队优势发挥到大企业中。具体方法是：打破森严的层级架构，减少管理层级，促进组织结构扁平化，改变信息的流向，使之从单向的自下而上或自下而上变为网状方向；下沉决策权力，赋予一线团队“开火”权，让他们自己调整适应；打造一个企业平台，为员工提供竞争舞台，建立内部竞争机制，直面市场，将市场压力和经营意识渗透到员工中；突破部门、专业的深井，建立一种跨部门、跨团队的联系，建立互信、目标共享，将团队真正融合成一个整体。

2. 领导积极赋能下属。上级领导者对员工的影响最直接，组织赋能的职责自然要落实到领导者身上。在授权赋能的组织内，领导者对员工的指导比传统的层级组织要多，会将更多的选择权授予下属，能将团队建设、人才培养、绩效辅导等工作提升到一定高度。具体方法是：创造激动人心的愿景并赋予其意义，激励员工认同该愿景并为实现它而努力合作；根据员工的不同成熟度实施权变式领导，采取“双眼紧盯，双手放开”的策

略，提高领导行为的有效性；善于智力激发，借助授权、参与、群策群力等方法引导下属创新思维，鼓励他们挑战自我，积极成长，并激发和整合所有员工的智慧；有爱才之心，关怀下属的个性化成长，鼓励员工应对变革和挑战；为员工提供一定的工作指导，创造并维系良好的团队工作氛围，同时为员工提供资源保障、信息透明、良好协作等支持。

3. 提高员工的动力、权力与能力。员工是组织赋能的客体，也是发挥能量的主体，因此赋能的最终落脚点要放在员工身上。如此才能让员工感受到组织赋予的能量与支持，激发起内心赢得竞争的动机，提高其创新与学习能力，而这也是成功赋能的关键。具体来说，要做到以下几点：

（1）给员工施加一定的压力。授权赋能，既要给员工更多的信任，同时也要将高绩效、快速成长、果断决策的压力传递给员工，促进员工成长。

（2）激励员工。激发员工内在的工作动机，使员工认识到自己是受到组织信任和重视的，相信自己能够胜任当前及未来的工作。

（3）辅导与培训。授权的前提是员工具备相应的能力，能够合理支配权力，做出科学决策。企业在授权赋能的同时，还要加强对员工系统的培养与培训，建立一套与各层级胜任素质模型相匹配的培训开发体系，努力提高员工能力，更大地发挥赋能的价值与作用。

4. 有效地进行沟通。人的意识是能动的、有力量的，语言是意识传递的载体，虽然无形，但能发挥出巨大的作用，是人与人能量交换的重要方式。在人类的感觉中，语言是最适合交流的一种方式。交流使双方相互作用，主要体现在赋能、降能与失能，与他人交换是显能，是外循环；与自己交换是潜能，是内循环，而沟通交流重要的是赋能而非降能、失能。

赋能交流需关照的是观察与感受、需要与请求，具体要求是：

（1）要客观观察，不能混淆了观察和评论的概念。

（2）要清晰地表达内心的感受，当需要得到满足时，感受是兴奋、喜



悦、甜蜜、兴高采烈、快乐、感动、愉快、心旷神怡等；当需要没有得到满足时，感知是害怕、担心、焦虑、心神不宁、心烦意乱、苦恼、生气等。

(3) 正确表达对感受的看法。感受通常有四种反应：自责与反驳，接纳与需求。如果忽视了感受与自身的关系，一味把不良感受归咎于对方，容易让对方感到自责和内疚；反之，如果从自身出发，正确表达需求，就容易获得对方的接纳，很多问题就会迎刃而解。

(4) 请求要具体，目的要明确，及时了解对方的反应。

5. 上下同欲，思想一致。想要从管控到赋能，组织上下就要保持思想的一致，不能跑偏，要有明确的追求。这是日常管理体系必须做到的事情。如果不愿意做或者做不到，就只能靠制度、规范、约定和流程来进行管控。

总之，企业要在员工与组织之间共建一个释放创造力的共享平台，在此共享平台中，最重要的是“从命令控制式”管理转向“授权赋能式”管理。有的组织体系比较大，有很多刚性要求，但只要找到更强的信息平台和企业文化即可。

以变应变：重塑赋能型组织，打造赋能型平台

谷歌创始人拉里·佩奇认为，谷歌的与众不同源于公司上下对自主思维方式的尊崇。这种思维方式，虽然让公司遭受过一些惨痛失败，但最终却成就了谷歌最伟大的成功。从在线搜索引擎，到电子邮箱 E-mail，再到