

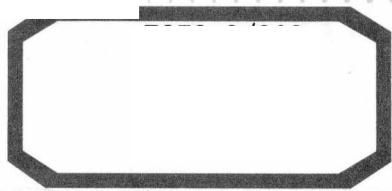
组织赋能

OD实践者
全流程设计顾问

白睿 沈晶 著

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

企业赋能篇



组织赋能

OD实践者全流程设计顾问

白睿 沈晶 著

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

组织赋能 / 白睿, 沈晶著. —北京: 中国法制出版社, 2019.9

(组织发展与组织构建系列丛书)

ISBN 978-7-5216-0198-5

I. ①组… II. ①白… ②沈… III. ①企业管理—组织管理学—研究 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 080065 号

策划编辑: 潘孝莉

责任编辑: 郭会娟 (gina0214@126.com)

封面设计: 汪要军

组织赋能

ZUZHI FUNENG

著者 / 白睿, 沈晶

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市国英印务有限公司

开本 / 710 毫米 × 1000 毫米 16 开

印张 / 17 字数 / 268 千

版次 / 2019 年 9 月第 1 版

2019 年 9 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5216-0198-5

定价: 59.00 元

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

传真: 010-66031119

网址: <http://www.zgfzs.com>

编辑部电话: 010-66060794

市场营销部电话: 010-66033393

邮购部电话: 010-66033288

(如有印装质量问题, 请与本社印务部联系调换。电话: 010-66032926)

“初生事物往往是野蛮的，因为没有既定的规则束缚，却又要拼命生长。”

其实，这种野蛮生长存在着一种合理性和规律性。而管理学正是要找到这些因素。

有如我们认知到组织的存在后，组织管理在企业管理和发展的重要性就毋庸置疑。在世界组织管理发展学史上，通过组织层面上的策略进行革新，从而涌现出很多优秀的企业。这些企业或是历经百年沧桑的，或是短时间成就资本神话的，或是一路坎坷最终实现成功的……它们的成长经历对我们企业发展、机制完善、组织转型有着意义重大的借鉴意义。

越是传统型的企业，就越重视控制员工行为，于是我们有了考勤、绩效、工位、假期、考评、罚款、淘汰等浩如烟海的管理制度。而到了现在互联网化、共享化组织中，这种控制失效。例如，我们无法规定一个知识领域网站里，作者几点钟、用什么风格的文体进行写作上传；也无法要求在共享单车的平台上使用者几点开始扫码骑车；更无法规定一个电商网站该几点营业、几点开始停止答复客服咨询……

有幸的是，我在国外游学多年，归国后又从事企业管理咨询工

作，能够从国外、国内两个视角审视和广泛地接触多家外资企业、民营企业、国有企业还有事业组织，主要围绕着组织与人力资源管理体系建设项目而进行优化与变革。之后我逐渐减少在咨询项目上所用的时间，更多地聚焦于组织与人力资源管理的培训和研究工作上。后来，又在一家集团公司做组织发展实操工作。这样的经历让我深知中国企业的组织发展工作者不乏新理论和新理念，但在组织发展实践上力不从心，甚至无参考标杆可寻。基于此，即成为本书的内容和案例安排的突破口，我把组织研究中所坚持的“理念方法+最佳实践”思路作为本书编写的指导思想。本书从个案着手，分别从组织发展的组织干预策略维度为切入点，以京东、阿里巴巴、华为、戴尔等国内外优秀企业为例，深入挖掘各企业在组织领域上的成功模式，透析它们的成长路径和变革轨迹，并结合先进的组织发展理论，以独特的视角对当下组织发展最佳实践进行总结。书中每个案例相互独立，又不乏理论穿插其中，从而帮助读者更好地理解组织发展。

当今，世界上大多数组织正在经历一个重要的、史无前例的重组。虽然没有放之四海而皆准的统一路径，但在实践中，作为组织中转型的建设者和架构师们，依然乘风破浪、努力践行着当代组织的变革实践，无论是组织发展理论层面，还是实践层面，他们都在积极拥抱挑战、开创未来。

本书在写作过程中，参考了诸多专家、学者以及来自网络无法查证作者的研究成果和案例资料，在此一并致以诚挚的谢意。

白睿

二〇一九年八月

01 第一章 BATJH 在 OD 领域竞相角逐

中国这十年间，新兴产业井喷式诞生，电商、网约车、在线外卖、自媒体、短视频，都实现了从零到一定发展，这些改变无疑在影响着现代商业和未来世界的格局。在没有先前最佳实践的基础上，巨头们纷纷扎堆调整组织架构以适应新时代。一方面说明头部企业面对新兴市场环境也不得不积极自我变革应对风险；另一方面说明头部企业主动出击，寻求突破，竞争式地寻求互联网的下半场解决方案。

第一节 组织转型与转型组织 / 002

第二节 “三力模型”驱动阿里巴巴组织能量 / 008

第三节 从未来看现在：京东六年五次组织发展布局 / 016

第四节 “自适应性”组织助推腾讯迈向世界 / 022

第五节 “呼唤炮火的小分队”驱动华为业务 / 029

02 第二章 赋能成为建构组织的新准则

当下互联网时代，扁平化管理备受推崇，移动互联网时代最

重要的三项组织能力是用户导向、创新、敏捷，这是时代对组织的要求。在要求的驱动下，企业要构建配合自身特性的组织并不断引进各种互联网工具和技术为自身赋能。很多组织在经历前期诊断、蓝图设计、管理哲学、职能分解、职责落实、人才支持、绩效牵引7个阶段后构建整体组织架构，以便让全员了解组织功能、明确管理思想以及加入客户业务和需求，让内外部组织构建更加创新、敏捷。

- 第一节 赋能推动企业组织发展 / 040
- 第二节 BV 公司的组织拆分和深度剖析 / 043
- 第三节 OD 全景图：绘制自身的组织蓝图 / 062
- 第四节 组织发展历史即建构的历史 / 076
- 第五节 组织发展历史上的三大“组织瘦身”运动 / 084

03 第三章 从HR到OD的实践

为了在全球化的市场环境中维持竞争力，随着人力资源管理的焦点逐渐向构建组织学习、技能和工作效率方面转移，能否有效利用组织发展来帮助企业完成战略目标正在成为现代企业的核心竞争力。尽管关于组织发展的定义存在许多变式，但是其基本目标都是为了通过与组织进程相关的干预措施来提升组织的工作效率和企业生产率，进而改善投资环境和员工满意度。

- 第一节 OD 构建从重组人力资源管理开始 / 094
- 第二节 OD 究竟在做什么？ / 098
- 第三节 流程干预：梳理做事的思路和脉络 / 102
- 第四节 OD 的专业知识和技能 / 105

04 第四章 个体干预策略实践

具挑战性的、传统的 OD 介入干预技术更重视组织中个人的发展，许多 OD 实践者发现：以往，在将注意力集中在组织系统的变革时，个体发展应被给予的关注受到了影响，现在是重新思考在系统性组织变革的同时，给予个体更多关注的时候了。个体层面的介入干预主要有以下三种，学习、训导与指导、能力开发。无论采用什么方法，个体干预会出现在以下三个领域：工作内容领域、职能领域与适应性领域。

- 第一节 重组自我：训导与指导 / 114
- 第二节 认知自我：自我意识工具 / 119
- 第三节 DISC 个人分析报告 / 135
- 第四节 卓越人才 DNA 解码：胜任能力模型 / 148
- 第五节 DX 互联网公司胜任能力模型构建 / 156

05 第五章 组织干预策略实践

短时间迅速崛起的互联网企业已经对传统竞争构成颠覆之势，快速响应、迭代更新、激活组织已经成为传统企业变革的方向。随之而来的组织发展也开始贴近互联网思维，网状结构、扁平化、平台组织和项目制等迅速成为热词。

- 第一节 组织规模 = 管理层级 × 管理幅度 / 168
- 第二节 戴尔的扁平化实践 / 175
- 第三节 流程干预：梳理做事的思路和脉络 / 178
- 第四节 授权干预：释放个体潜力 / 180
- 第五节 海尔的平台型组织变革 / 188

06 第六章 组织再造实践

企业的竞争，是战略的竞争，是人才的竞争，更是先进组织模式的竞争。“没有成功，只有成长”，组织能力不再造、不成长，便会走向增速放缓、盈利困难的生命周期。无论是“惶者生存”的华为，还是“永远年轻”的海尔，他们都通过不断变革使组织保持良好的“新陈代谢”循环能力。那么 OD 面临最大问题的组织再造怎么做？

- 第一节 OD 面临的最大问题是组织再造 / 196
- 第二节 “大平台 + 小团队”模式的组织再造 / 203
- 第三节 海尔集团组织再造三次进阶升级 / 209
- 第四节 组织学习鱼模型在学习型组织再造应用 / 213
- 第五节 联想的“组织学习鱼” / 216
- 第六节 组织再造赋能平安银行 / 222

07 第七章 组织前瞻：设计更睿智的未来

为了适应企业不断发展变化的内外部环境，企业的组织形式也在不断发生着新的变化。全球顶尖的领导者、最优秀的组织都面临着各种未知的变数以及尚未被定义的未来。组织只有适应时代要求，不断自我变革与创新，才能基业常青。而企业最难的，无疑是对时代发展趋势的判断。组织的开放、动态、连接、迭代等特征，指明了组织的未来。

- 第一节 组织发展所面临“黑天鹅”事件 / 230
- 第二节 组织发展的未来 / 237
- 第三节 组织前瞻：区块链组织长什么样？ / 249
- 第四节 未来探索 / 256

ORGANIZATION DEVELOPMENT

第一章 BATJH 在 OD 领域竞相角逐

第一节 | 组织转型与转型组织

当下大环境奏响了新时代的三重奏，经济发展遇上战略机遇期、全球化演进速度加快、人工智能热浪来袭，企业组织转型应随着环境的变动而变革。诚然，每个企业所处个体环境和自身特点千差万别，但在组织转型上的痛点及变革原则有相似之处。企业若是能“识变从宜”“应变有方”，就能先人一步把握转型契机，迎难而上成就新的辉煌。

一、组织转型与 ESS

当下环境从一个线性、确定性的时代迈向一个网状、不确定性的数字化时代，毋庸置疑，变革成了常态。在此背景下，组织定位从管控到赋能，员工与组织关系从被动、服从到共享、共生和共创转型。那么，当下组织转型的特点可从三点来看。

1. “生态价值系统”助力组织指数级增长

在数字化时代下，组织呈现生态系统化发展的趋势，构建类似生态系统的环境，员工在数量和行为方式上也呈现出生态系统成员的特征，即在某些阶段能够呈现指数级的快速增长并可能深深嵌入组织所构建的环境中。构建价值生态系统或与强大的价值生态系统结成战略联盟，成为数字信息人工智能时代组织实现持续发展的首

选战略。

2. “愿景和数据”驱动组织长效发展

企业所处环境瞬息变化，组织的内在驱动机制由权力驱动、威权指令式驱动转为愿景与大数据驱动。组织要激发人才价值，创造活力，驱动员工创造价值，不再依靠简单的指令、严格的制度约束和标准化行为规范来驱动员工，而是通过文化价值观管理，依靠人才对组织使命与愿景的认同，使千军万马朝着一个共同的目标而奋斗。

3. “组织跨界”引领组织变革新时尚

超越行业界限、打破组织边界。组织无边界、跨界将成为组织的新常态，组织从过去的串联关系走向串联与并联交织在一起的网状结构组织；从过去封闭的产业价值链过渡到现在的产业生态圈，跨界成为组织变革的新时尚。

综合上述组织作为一个不断适应环境变化的有机生命体，与外部环境不断进行能量交互与置换，不断变革和创新，并将此进化升级成为一种生存常态。这种与时俱进，从静态走向动态发展的模式，这就是动态管理组织哲学（ESS，Environment-Strategy-Structure）。



图 1-1 ESS 模型

ESS 模型：环境、战略和结构三者的关系：

- 环境改变与战略改变：企业战略的改变要跟随环境的改变而调整，积极求变。没有成功企业，只有时代企业，企业只有适应时代环境的要求，不断调整战略，自我变革与创新，才能

基业常青。

- **战略改变与结构改变：**战略与组织二者相辅相成，战略决定组织，OD 负责人根据企业未来战略的调整，洞见组织变革的趋势；组织促进战略的发展，组织的变革承接战略的落地实施和企业发展目标的实现。

动态能力是企业更加迅速、敏捷、柔性地适应变化的一种组织能力，企业如果在盈利的巅峰时期不考虑下一代产品的研发与创新，将迅速被竞争者取代。这些变化无时无刻不在提醒处于盈利期的企业需要居安思危，通过积极的组织学习，提升组织动态能力，才能实现组织新战略，成就新辉煌。

二、组织转型成功必备要素

当下，社会发展已从互联网时代进入智能时代；未来，万物互联，人机共生。作为企业，需要在新时代找到符合自身经营管理发展的组织形态。那么人工智能时代，企业的组织转型具体关键点有哪些？

1. “交响团式”最高管理层：重组团队网络

为应对当今不断变化的商业环境和跨领域的挑战，公司高层领导必须共同行事。我们将这种协作式的、基于团队的高级管理人员模式称为“交响团式”最高管理层。“交响团式”最高管理层整合了多种元素：战略好比乐谱；首席执行官好比乐队指挥；不同的业务职能好比不同类型的器乐音乐家；不同职能的领导好比乐队首席。一群不同领域的专业人员和谐地合奏交响乐——而不是一支单独听起来很动听、合奏起来却无美感的不和谐之音。

2. 员工创客化：实现事业共同体

员工创客化以合伙人制运作，通过现代企业三权设计，充分调

动员工积极性，将员工的个人发展与平台事业发展结合起来，使员工以主人翁的姿态对待企业发展，真正实现“利益共同体、事业共同体、命运共同体”。平台上的员工都是有创业思维的员工，追求成就感，利用公司平台自我创业，完成公司目标的同时，顺便达成自我目标，实现自我价值，从而形成个人目标与公司目标的统一。

3. 与人工智能共舞

人力资源部门首先需要先于其他员工转变理念，并协助员工适应全新思维模式的管理。其次，组建人力资源数字化团队，积极构建云企业资源计划平台、应用程序、数据分析和一系列人工智能、个案管理等良好的数字化基础结构。最后，重新考虑人力资源组织模式，重点关注员工体验和全新的学习方法，让创新成为人力资源部门的核心战略。

4. 组织新动态：快速感知市场

在高度动态化的环境中，让曾经享有竞争优势的大企业不再高枕无忧，通过积极的组织学习，提升动态能力，从而立于不败之地。在新的动态组织模式中，可采用项目小组式组织，矩阵式组织、自主式组织以及变形虫组织。一个公司内部，不同的层级、不同的部门以及不同的管理者可以尝试不同的方式，保持灵活，是探索变革最佳的选择。

三、互联网头部企业在 OD 领域的实践

在组织发展驱动业务的竞相角逐中，互联网头部企业更是最显眼的群体。百度、阿里巴巴、腾讯、京东和华为等代表性企业正在进行组织的创新与演进。其背后蕴藏的，则是 OD 愈发强劲的发展势头。从年初至今，各头部企业频频发声加大对“四新”：新技术、新产业、新业态、新模式的调整力度；经过前期发展与沉淀，中国

企业管理正呈现出规模壮大、组织驱动性更强等新亮点，在各地创新生态不断改善下，OD的重要性更加显著。

1995年到2000年是各大互联网初创期，这是我国第一次互联网浪潮为BATJH（B—百度，A—阿里巴巴，T—腾讯，J—京东，H—华为）奠定基础。互联网组织发展的第三次浪潮是2009—2014年，这段时期互联网迎来了帝国崛起的阶段，腾讯在2004年完成了在中国香港的上市，百度于2005年在纳斯达克上市，阿里2007年在中国香港H股上市。BATJH借助上一阶段流量浪潮，在各方面都有了进一步的提升。

这个时期也称为OD的分水岭，这段时期，各大头部企业还在照搬外国的模式，从2012年开始，我国一些企业自身的OD开始探索，然后BATJH选择各自适合的组织领域开始长足发展。

阿里巴巴近些年几乎每年都会对其组织进行一次调整，有时甚至不止一次。2017年，阿里巴巴集团将在强化现有的新零售战略部署的前提下，明确五新战略的三驾马车：基础设施落地、战略思维输出、生态圈投资拉动。当然，并不是每次调整都会进行组织结构变更，有可能只是进行人员分工的调整，背后涉及组织集分权的调整。

2018年9月，腾讯的第三次组织结构调整中，确立了向产业互联网升级的战略，在人工智能、腾讯云、智慧零售、“互联网+”、医疗、教育、安全和LBS（基于位置服务）等行业，大力实行数字化升级。

同年，围绕着人工智能，百度也进行了一系列人员变动。同时意味着组织架构应该有很大的调整，战略方向也是从移动互联网转向人工智能。之前百度也对蚂蚁金服宣布公司重大架构调整，组建金融服务事业群组（FSG），由消费金融业务、钱包支付业务、互联网证券业务组成。

京东的调整更是频繁，近六年间五次大调整，较小的调整几乎每时每刻都在发生。而华为虽然没有完全在同一个领域进行博弈，但是华为的每一次组织变革都成为组织管理的经典案例，促使华为在世界级企业持续提升。

为了在新领域里持续占有优势，BATJH在组织上布局已经能看出大致轮廓。组织变革中包括组织形态、组织的治理模式、组织与组织之间的关系，组织的边界，这比传统企业提出了更多的全新要求，就是在VUCA（混乱和快速变化的商业环境）时代下，那些关于组织的基本假设，如基于分工，基于授权体系等在他们这里可能根本就不成立。新兴企业无所谓重构，它生来可能就如我们所说的，是扁平化的组织、平台化的组织，组织和人的关系就是平等的合伙制关系，或者是一种生态关系。但在这种组织之中，组织治理、组织机制到底应该用怎样一种形式？企业也在不断寻找理论依据。

第二节 | “三力模型”驱动阿里巴巴组织能量

2014年对于阿里巴巴现在的发展是非常重要的。阿里巴巴在这一年开始梳理集团业务战略，确定以大数据为核心的战略规划，主业是围绕着电商、物流、金融，而外围是健康、快乐和教育。

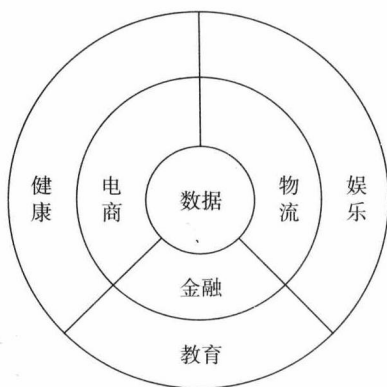


图 1-2 2014 年阿里巴巴集团业务战略

很多人把阿里巴巴的管理妖魔化，总觉得是独树一帜、标新立异。其实阿里巴巴在管理上一直坚持自己的价值观，“三力模型”就是在2014年的产物。彭蕾（阿里巴巴创始人之一）在讲人力资源战略大图时提出，人力资源要基于业务战略，确定人力资源的“使命、