

——从企业形态进化规律探索传统企业转型之道

# 传统企业转型三引擎设计

杨少杰  
2015.4



# 杨少杰

——学者、合伙人、顾问、讲师，致力于组织形态管理理论的研究与实践

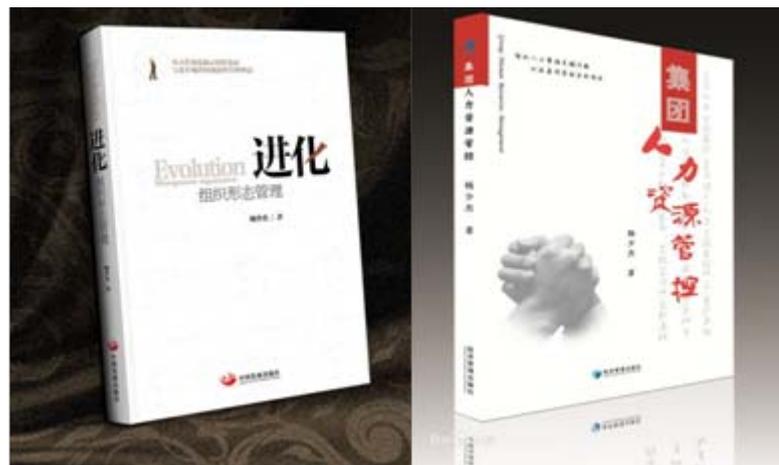
——第一位系统研究组织形态管理的独立学者，组织形态管理理论、企业形态进化规律的提出者

- 北京、清华、人大等高校高级研修班特聘讲师
- 国内多家咨询机构、培训机构合作讲师
- LG电子商学院特聘专家
- 多家企业变革指导顾问

专业著作：

《进化：组织形态管理》

《集团人力资源管控》



# 组织形态管理专业著作——《进化：组织形态管理》

——第一本系统的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到工业4.0时代最佳组织管理模式的专业著作

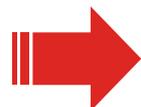
- 第一次提出组织形态管理理论
- 第一次阐述生态组织人性关系
- 第一次剖析组织价值形态构成
- 第一次诠释十类组成结构演变
- 第一次描绘企业形态进化规律
- 第一次揭示管理危机系统本质
- 第一次论证中外企业演变过程
- 第一次预测未来组织形态特征
- 第一次解读最佳组织管理模式



# 如何理解传统企业转型的这些关键字？

1. 扁平化
2. 无边界
3. 人性化
4. 柔性化
5. 灵活性
6. 创新性
7. 激励性

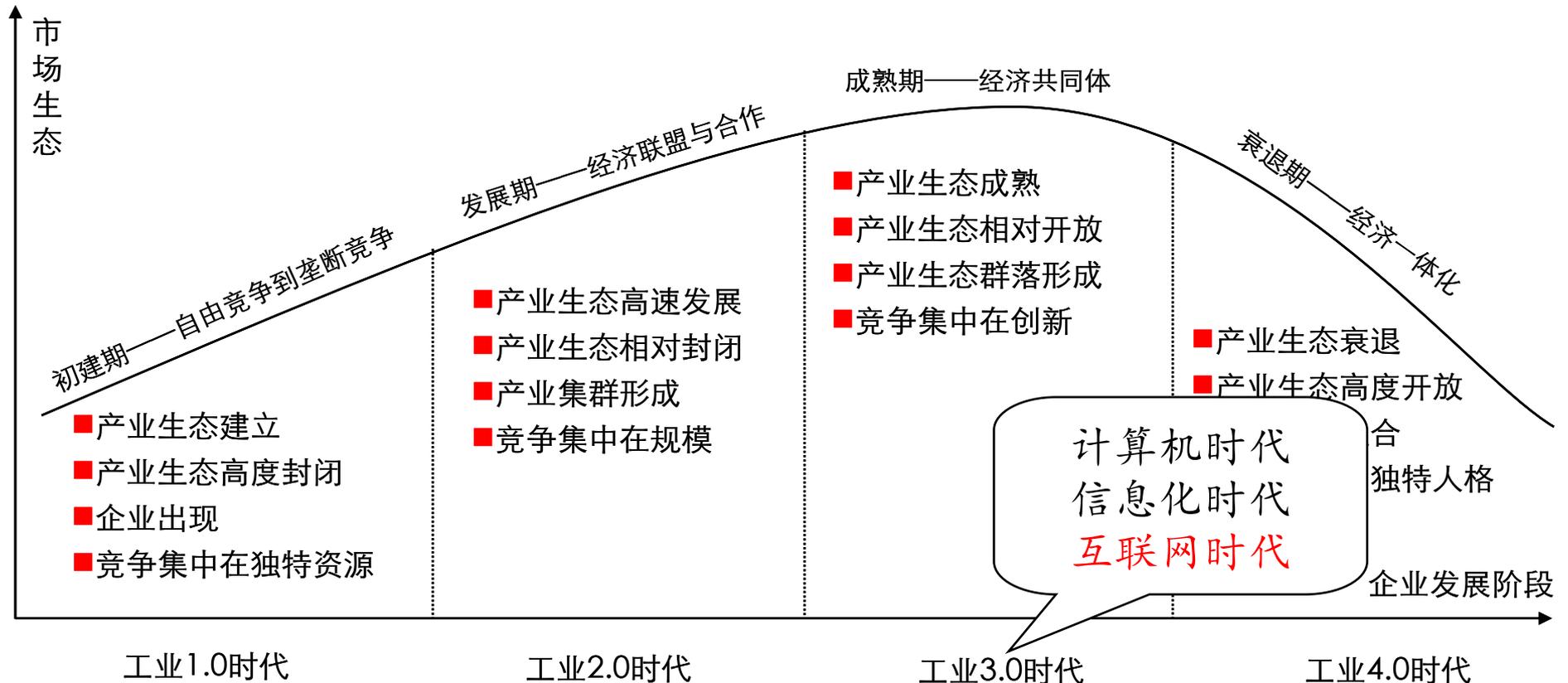
- 任何一个关键字都无法在传统企业形态中实现；
- 传统管理模式中没有解决方案；
- 创新本身就是对传统的挑战；
- 企业形态、管理模式没有创新，只能走“老路”；
- 当“老路”走不通时，就会变成一条“死路”；
- “等死”与“找死”。



- 一、传统企业转型方向
- 二、传统企业转型三引擎模型
- 三、引擎一：矩阵组织结构
- 四、引擎二：二元管理基础
- 五、引擎三：项目管理机制
- 六、传统企业转型案例
- 七、关于组织形态管理

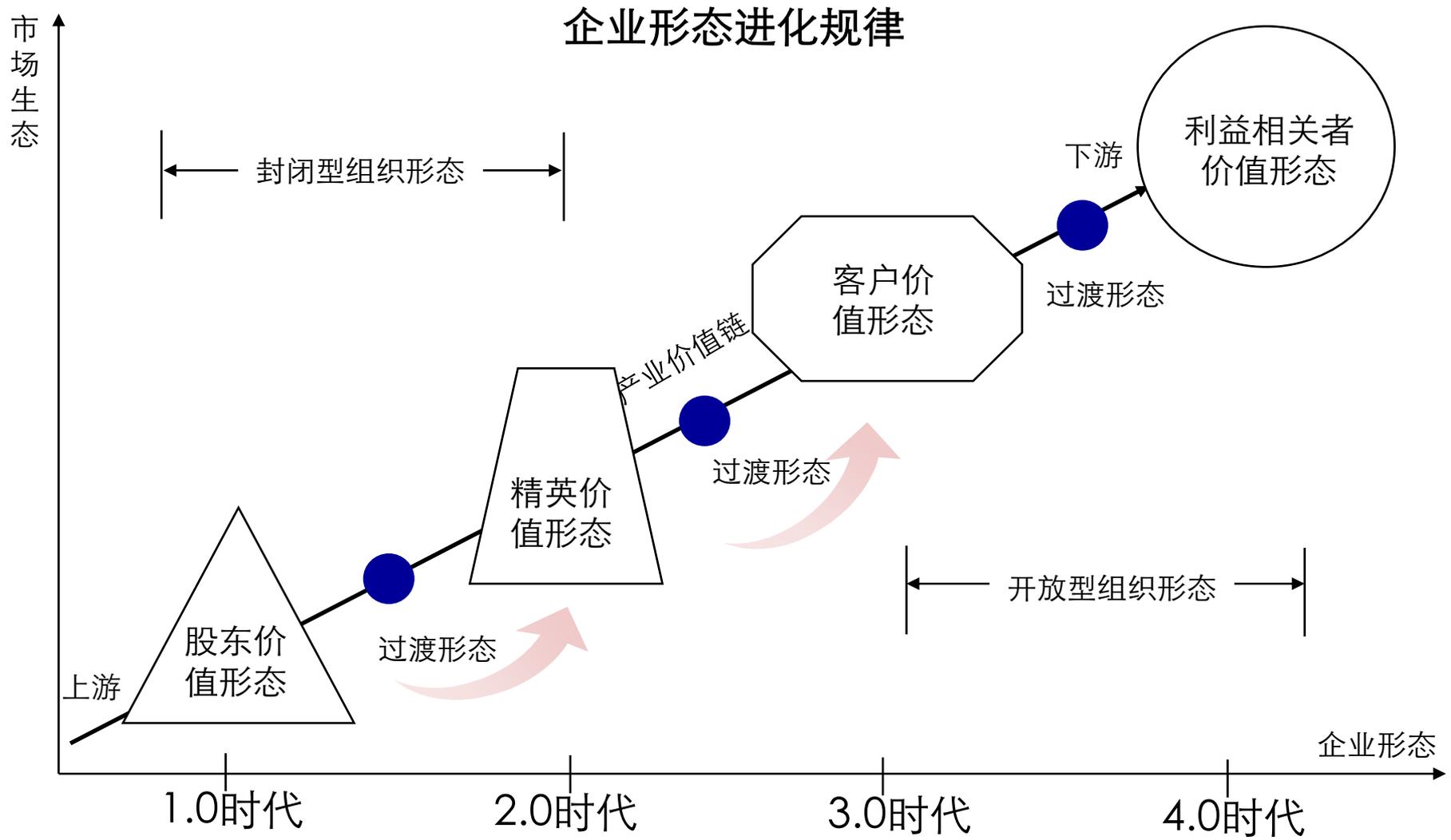
# 工业时代的市场发展规律（从1.0到4.0时代）

- 两种方式：产业价值链向下游延伸、产业生态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
- 四个阶段出现四种典型企业组织形态



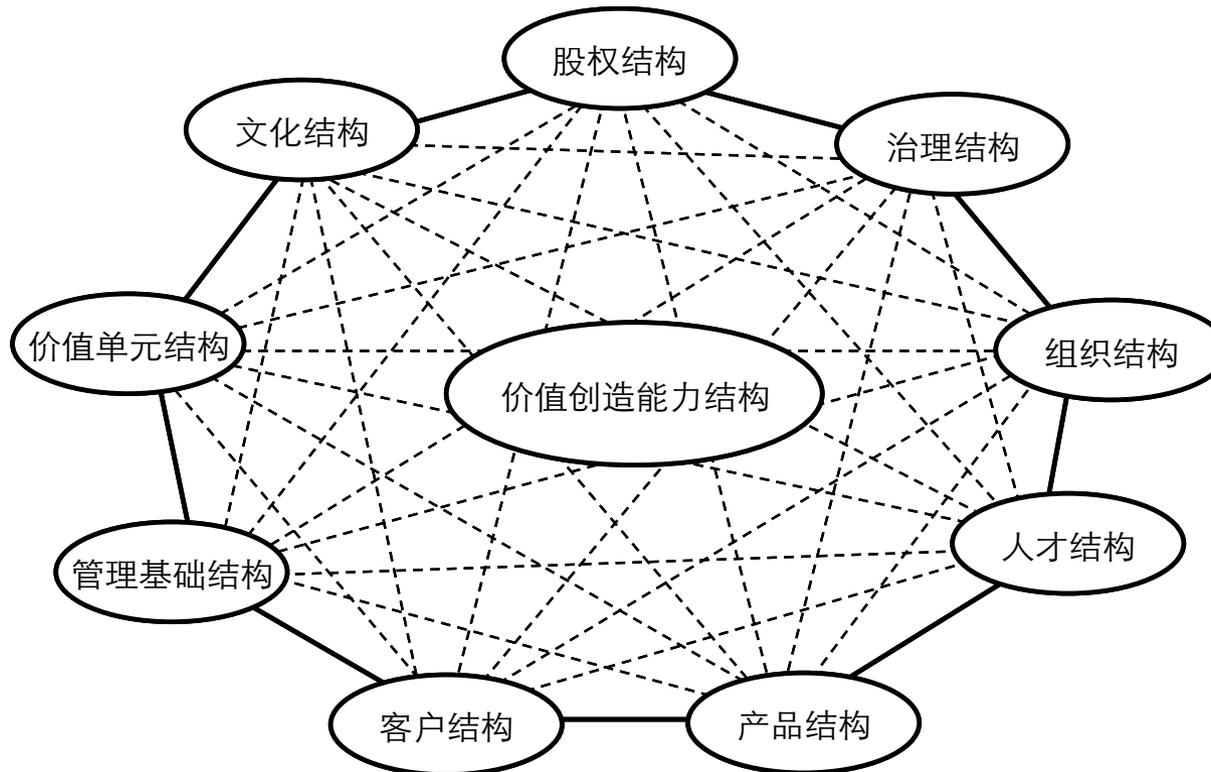
# 企业形态的进化规律，互联时代最佳企业形态是客户价值形态

伴随着市场生态发展，出现四种不同企业形态，形成企业进化轨迹



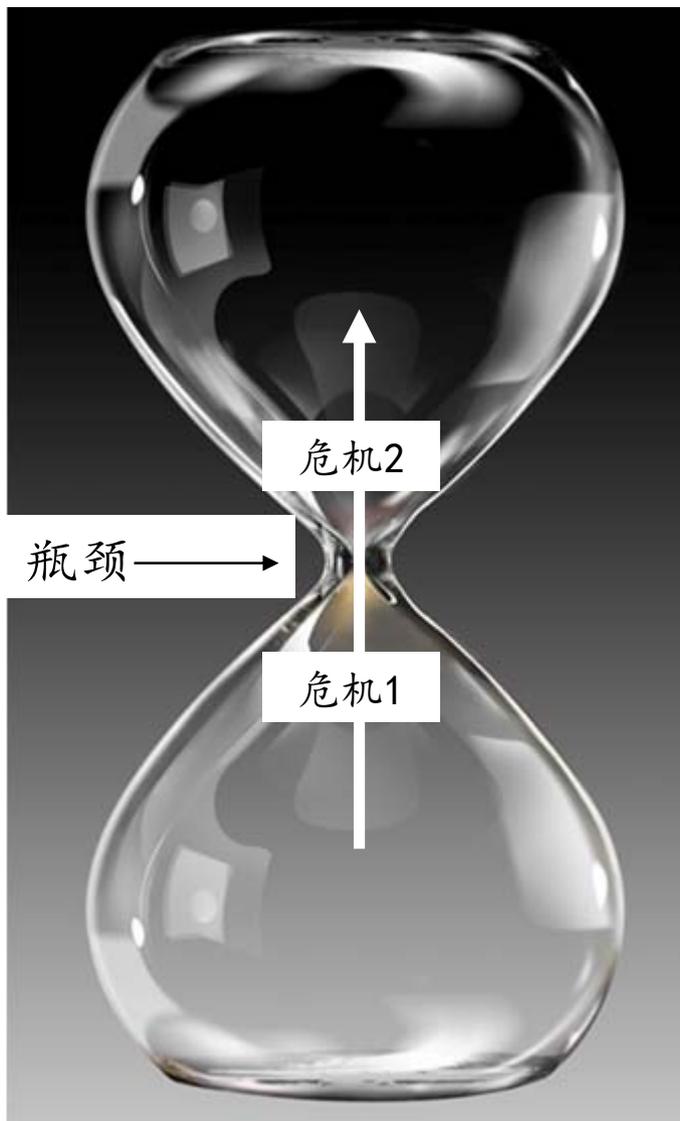
# 10S企业分析模型分析传统企业形态与管理模式

- “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
- 通过10S的演变规律就推断出传统企业如何转型



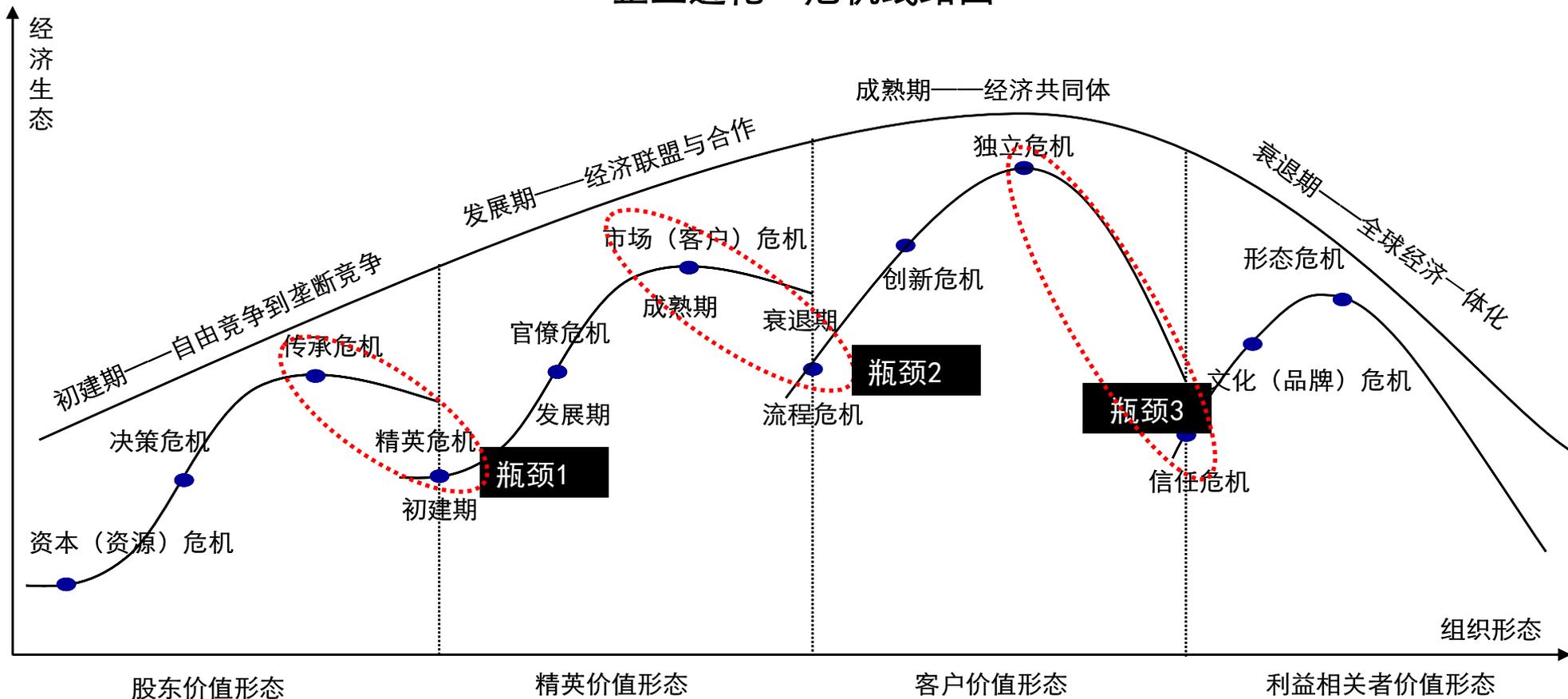
# 何谓“瓶颈”？

- 战略方向不清晰的企业是不会遇到所谓的发展“瓶颈”；
- 所谓“瓶颈”恰恰是战略方向清晰且明确，但就是无法实现；
- “瓶颈”不是单一危机构成，而是双重危机“接力”式构成，才能称之为“瓶颈”；
- 在中国经济转型之际，中国企业将普遍遇到发展“瓶颈”，多数人也将遇到职业“瓶颈”，正是这种普遍性才导致经济需要“转型”；
- 转型也是“转形” “变形”



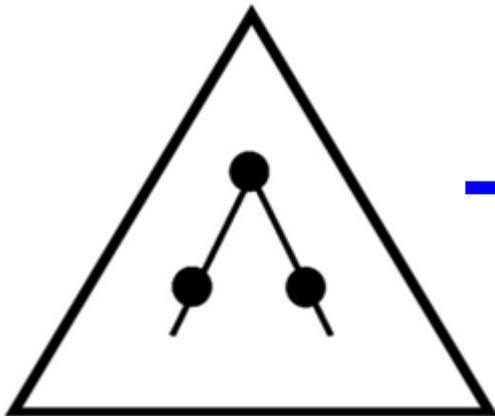
# 企业进化—危机线路图

## 企业进化—危机线路图

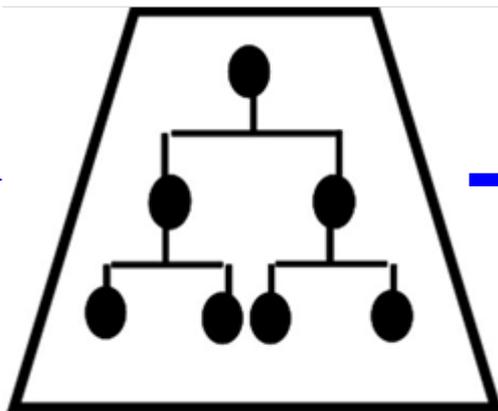


## 传统企业转型也是“变形”

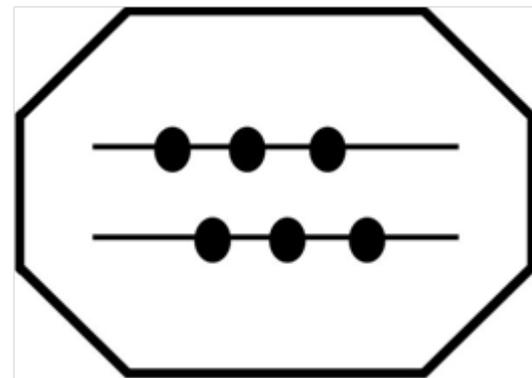
- 传统企业多数是一种“金字塔”形（三角形与梯形）
- 未来将转变为一种“链条型”（八边形）
- 精英价值形态相对容易，而股东价值形态相对较难
- 只有“变形”才能突破企业发展“瓶颈”



股东价值形态示意图



精英价值形态示意图



客户价值形态示意图

一、传统企业转型方向



二、传统企业转型三引擎模型

三、引擎一：矩阵组织结构

四、引擎二：二元管理基础

五、引擎三：项目管理机制

六、传统企业转型案例

七、关于组织形态管理

# 互联网时代对企业形态与管理模式的要求

■当中国经济改革需要由“创新”驱动时，中国企业就要演变为一种能够“创新”的企业，如果企业依旧停留在传统企业形态，延续传统的管理模式，岂不依然走在“老路”上？当“老路”走不通时，就会变成一条“死路”。

■当人类社会进入互联网时代时，市场俨然成为一张“网”，企业要想生存就需要变成“链条”，只有“链条”才能与“网络”对接，并且编织“网络”，市场与企业就是“网络”与“链条”的关系。

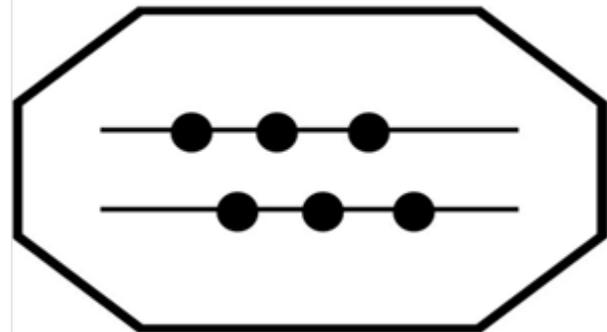
■既具有创新能力，又是一种“链条”的企业形态就是客户价值形态，采取的是流程型组织管理模式。

■客户价值形态的前奏就是今天传统企业面临的课题

■传统企业转型三引擎模型



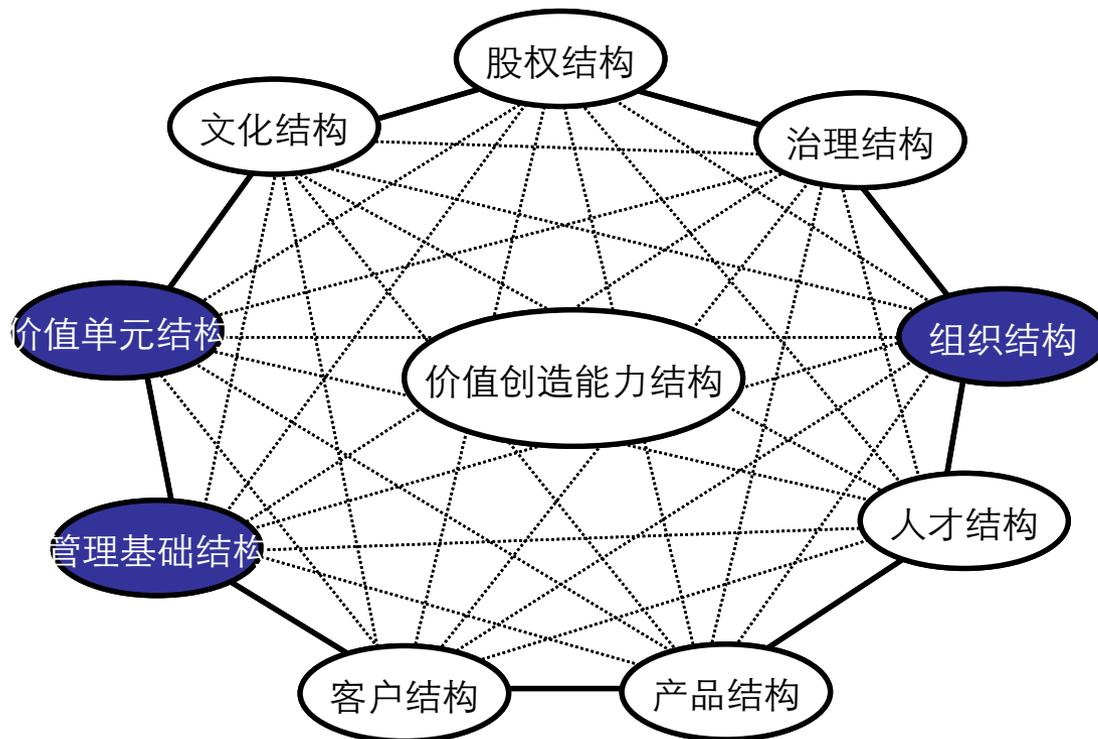
流程型组织



客户价值形态

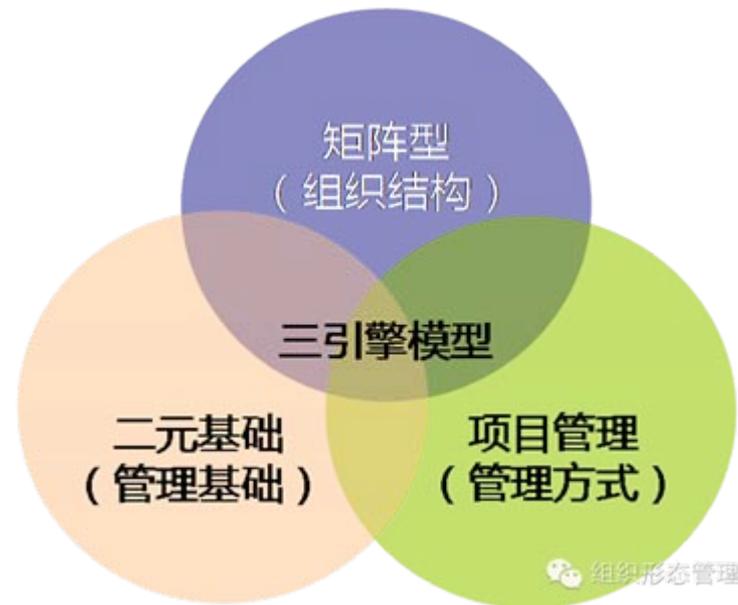
# 三引擎属于10S中的3S

- 10S转变对传统企业而言是一项系统工程，很难实现，而3S应该能够实现
- 通过3S的转变，以点带面，循序渐进实现传统企业互联网转型
- 组织结构体现了企业价值创造秩序，管理基础结构是各项管理制度建立的基础，有了基础才能制定出制度，而价值单元结构则决定价值创造方式，把3S作为三大引擎



# 何谓三引擎模型？

■三引擎模型通俗说法就是传统企业互联网转型要建立矩阵型组织结构，在二元管理基础上实现项目管理方式



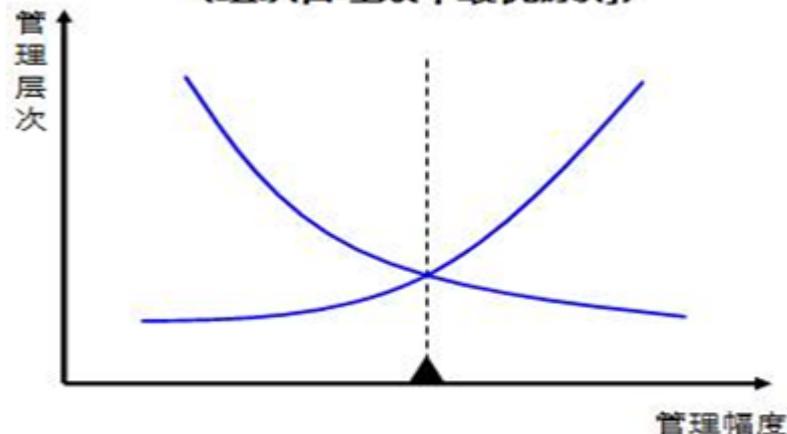
■所谓“模型”仅仅是指三者相辅相成、相互作用，任何一种引擎都需要其他两者支撑，从而形成一种稳定模式，有了这三大引擎，传统企业变革具备基本条件

# 组织结构——矩阵型组织结构

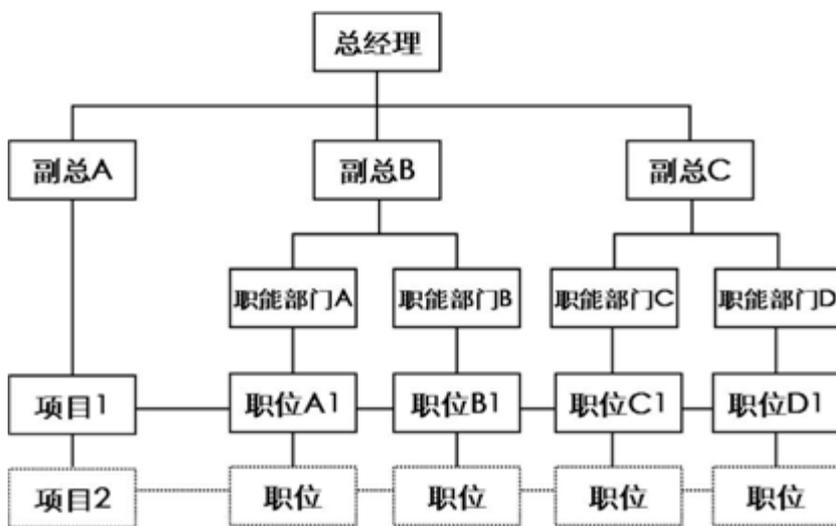
在纵向管理模式中出现了横向管理模式，职能型组织结构逐渐解体：

- 组织管理最优原则（二律背反原则）
- 规模小的企业建立矩阵式组织结构
- 规模大的企业建立事业部矩阵型组织结构或事业群矩阵型组织结构
- 一个项目就是一个相对完整的业务流程
- 项目管理的特点是系统化、统一化、**集成化管理**
- 项目团队中是能力互补的角色关系而不再是职位等级关系
- 矩阵组织结构开始去中心化，企业形态扁平化，迈向了无边界

组织结构二律背反原则  
(组织管理效率最优原则)

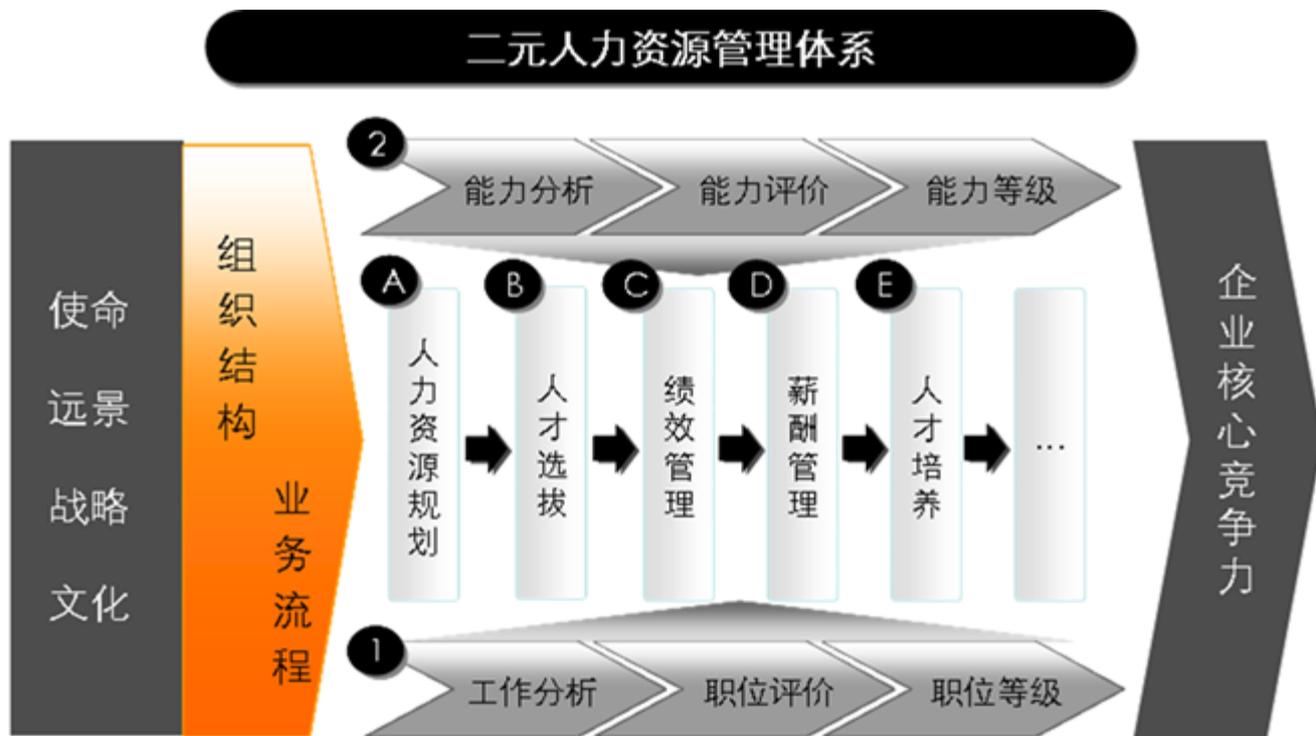


- 管理层次越多，管理幅度越窄
- 管理幅度越宽，管理层次越少



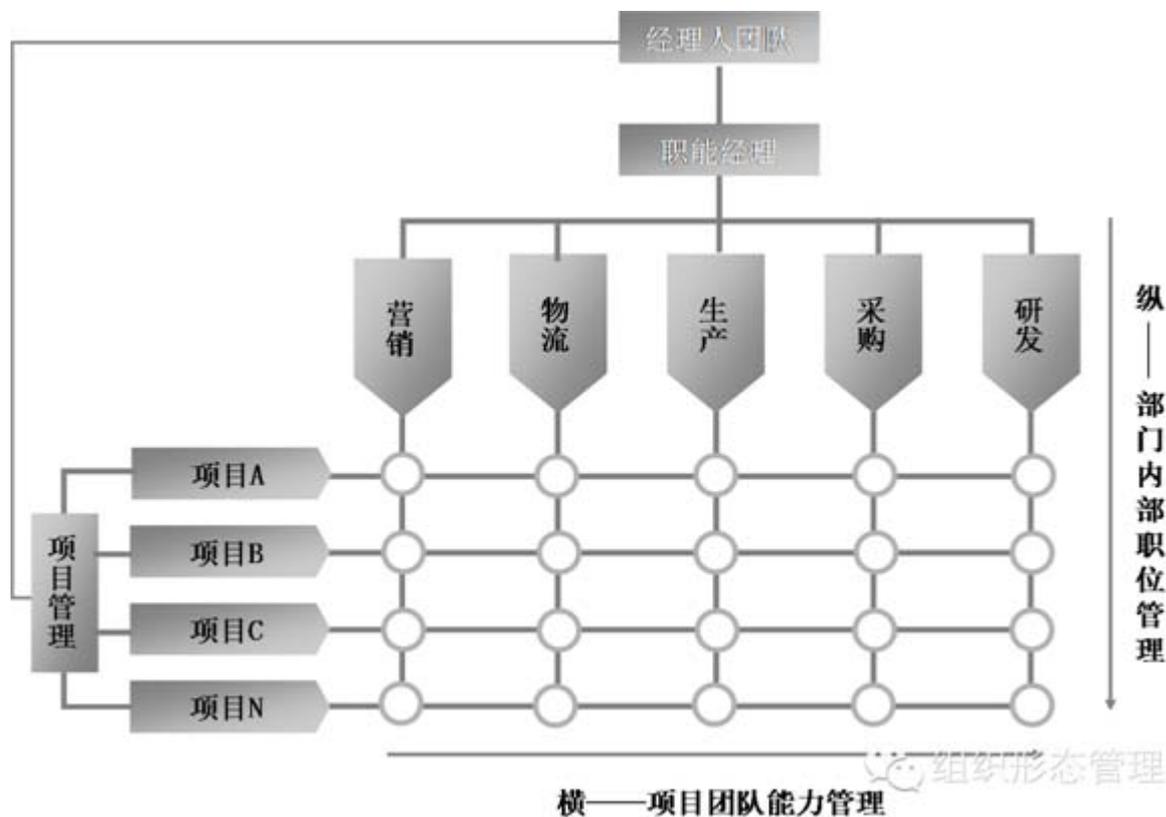
# 管理基础结构——二元管理基础

- 管理基础之一：职位管理（工作分析、职位评价、职位等级）
- 管理基础之二：能力管理（能力分析、能力评价、能力等级）
- 在此之上建立各项管理制度（例如人力资源管理制度）
- 有了二元管理基础，体现出人性化、柔性化管理，提高对员工的激励性



# 价值单元结构——项目管理机制

- 项目管理使传统企业管理模式中出现了相对独立的横向管理方式，增强了对市场变化的应对能力
- 越来越多的企业开始采取项目管理方式，也说明市场变化越来越频繁
- 项目管理方式改变了传统企业僵化的管理方式，体现出灵活性与创新性



## 哪些企业摆脱了传统企业的标签

---

- 国企中海尔最典型：矩阵结构、二元基础、项目管理
- 民企中华为最典型：矩阵结构、二元基础、项目管理

Haier  
海尔



- 互联网时代社会结构碎片化，知识系统集成化
- 传统企业互联网转型必须把三引擎有机在一起

# 传统企业转型过程中的“不能学”与“学不会”

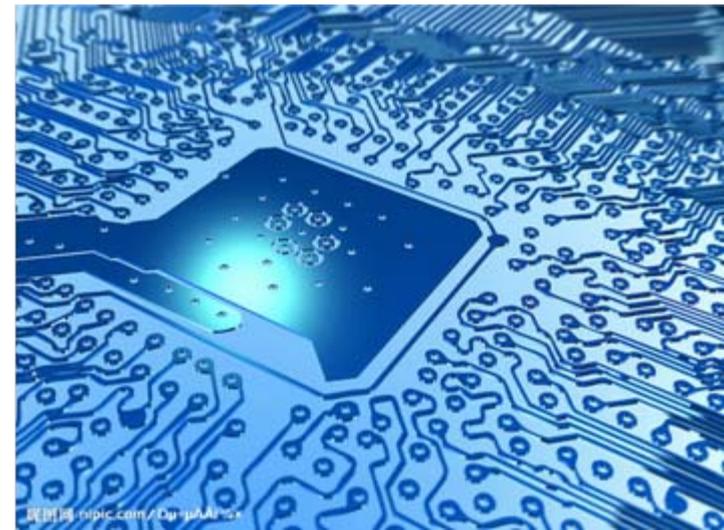
---

■第一种情况是企业往往只看到了成功结果，而忽略了自身特质，特质是企业天然形成，如同人一样，世上没有完全一样的人，市场也不会有完全一样的企业，即便告知也无法使用，最后所有企业必须与自身特质相结合，建立属于自己的管理系统，盲目复制对企业变革无济于事，有时还会起到负面效果，这就是“不能学”的地方。

■第二种情况是企业在学习标杆过程中，往往都是从单一职能领域思考问题，要么只拿来任职资格，要么仅学习流程管理，但是组织管理是一盘棋，不同领域相互作用才能产生最终效果，只选取自己认为有价值的部分，而忽略了相互关联的那些细节，如何能获得相同的效果？这就是“学不会”的地方。

# 三大引擎需要集成在一起设计

- 这是一个相互作用、同步化的过程，需要三个引擎同时发力，才能推动传统企业转型的进程
- 三大引擎方法论基本原理相通，但是很多企业无法融合在一起
- 来自企业的声音：
  1. 有的企业说建了能力管理系统，发现没有发挥多少作用，画蛇添足
  2. 有的企业说调整了组织结构，结果发现矩阵型带来的问题更多
  3. 有的企业说搞了项目管理，结果效果体现不明显，反而管理复杂化
- 传统企业转型需要“架构师”
- 社会结构“碎片化”，而知识结构“集成化”



# 三大引擎在传统企业转型过程中的问题

---

- 企业现状适合哪种矩阵组织结构？
- 二元管理基础如何支撑矩阵型组织结构？
- 二元基础如何与项目管理方式结合？
- 项目管理如何与矩阵组织结构结合？

- 一、传统企业转型方向
- 二、传统企业转型三引擎模型
-  三、引擎一：矩阵组织结构
- 四、引擎二：二元管理基础
- 五、引擎三：项目管理机制
- 六、传统企业转型案例
- 七、关于组织形态管理

# 研讨：一个传统企业转型关键问题

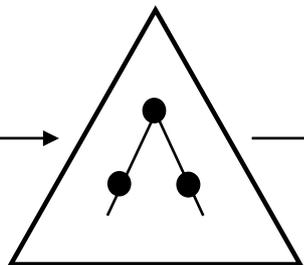
---

组织结构决定业务流程？ 还是业务流程决定组织结构？



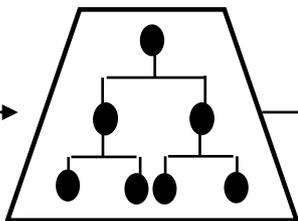
# 组织结构演变规律

进化



股东价值形态

直线型组织结构



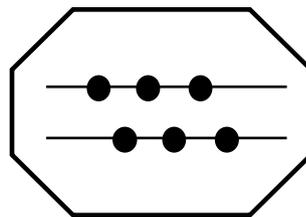
精英价值形态

职能型组织结构

➤ 直线职能型

➤ 事业部型

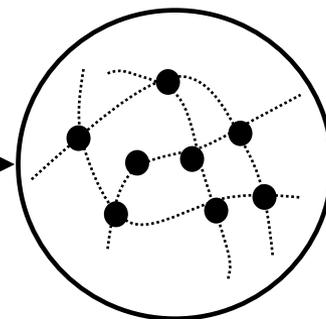
➤ 矩阵型（弱、均衡、强）



客户价值形态

流程型组织结构

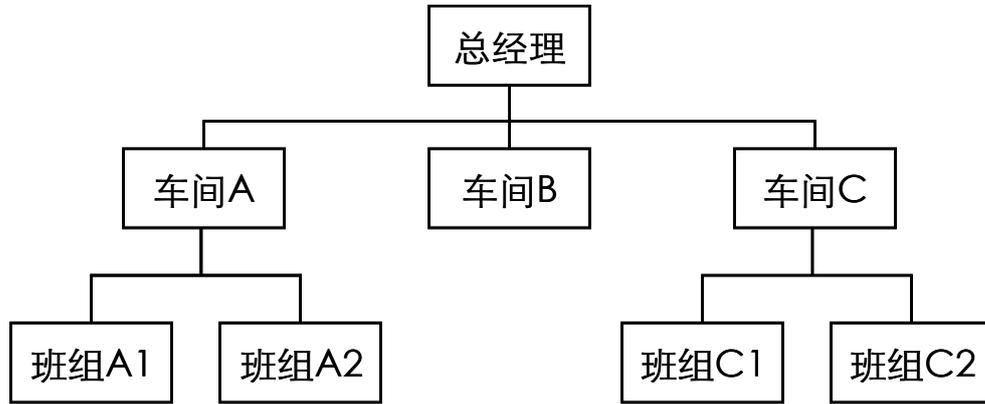
➤ .....



利益相关者价值形态

网络型组织结构

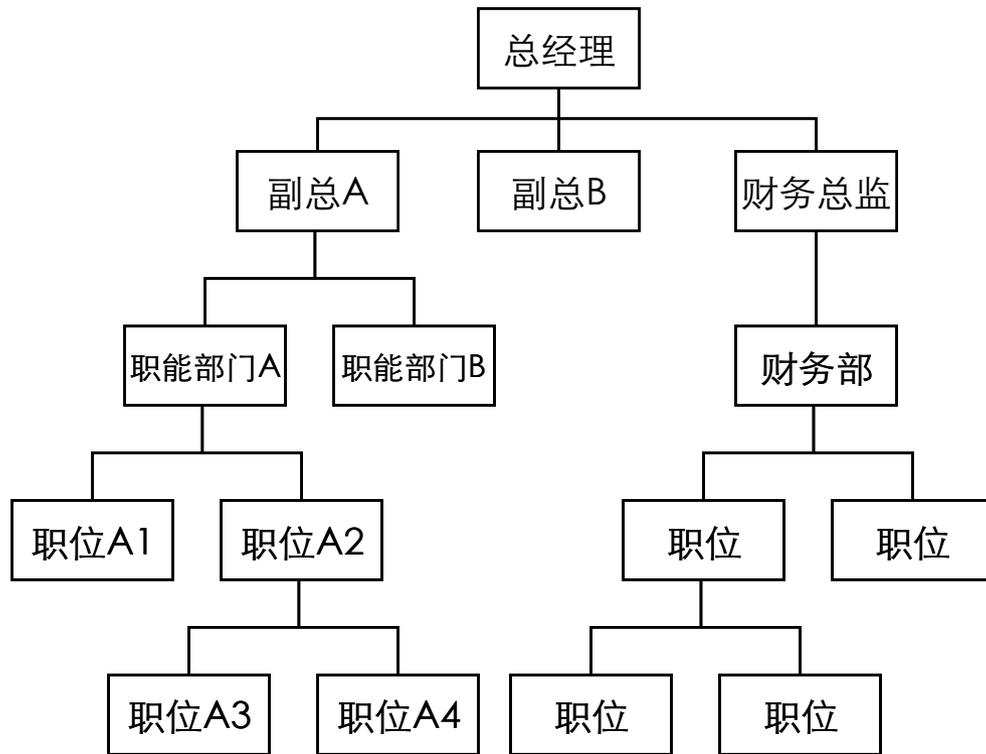
# 早期是直线型组织结构（股东价值形态）



特点：从上到下，垂直管理模式

- 资本收益力创造价值
- 高度集权，单一负责人
- 管理者对下属工作负全责
- 从上到下的指令层层分解
- 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
- “团结就是力量” “人多力量大”

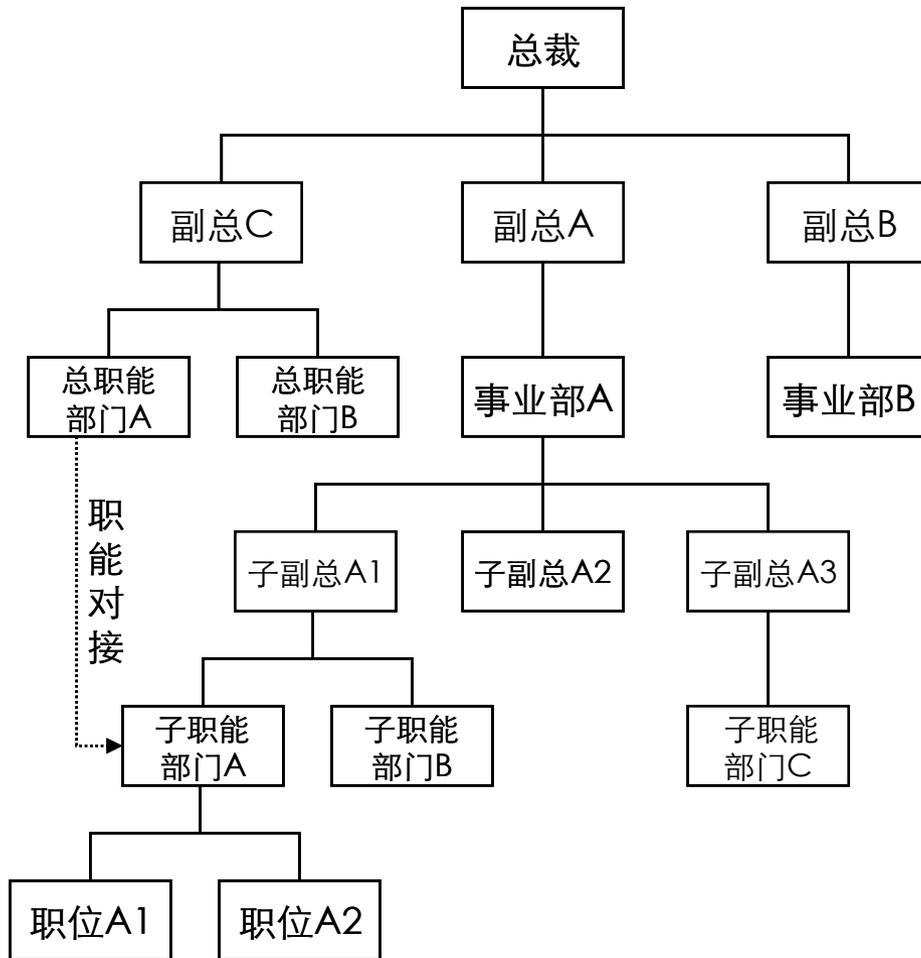
# 逐渐演变为直线职能型组织结构（精英价值形态）



特点：从上到下，垂直管理模式

- 精英团队领导力创造价值
- 相对集权，但集中有分；
- 职能分工、专业合作、等级管理；
- 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
- 竞争的方式主要是“做大”“做强”
- “细节决定成败”、“执行”、“领导力”“责任感”；

# 事业部是职能型组织结构的巅峰状态



特点：从上到下、母子关系

- 当职能部门、职位层级不断增加时，横向集中与纵向分离
- 母子管理形成，出现大（巨）型公司，“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
- 总部与子公司职能对接
- 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
- 企业继续扩张将导致边际效益趋于零

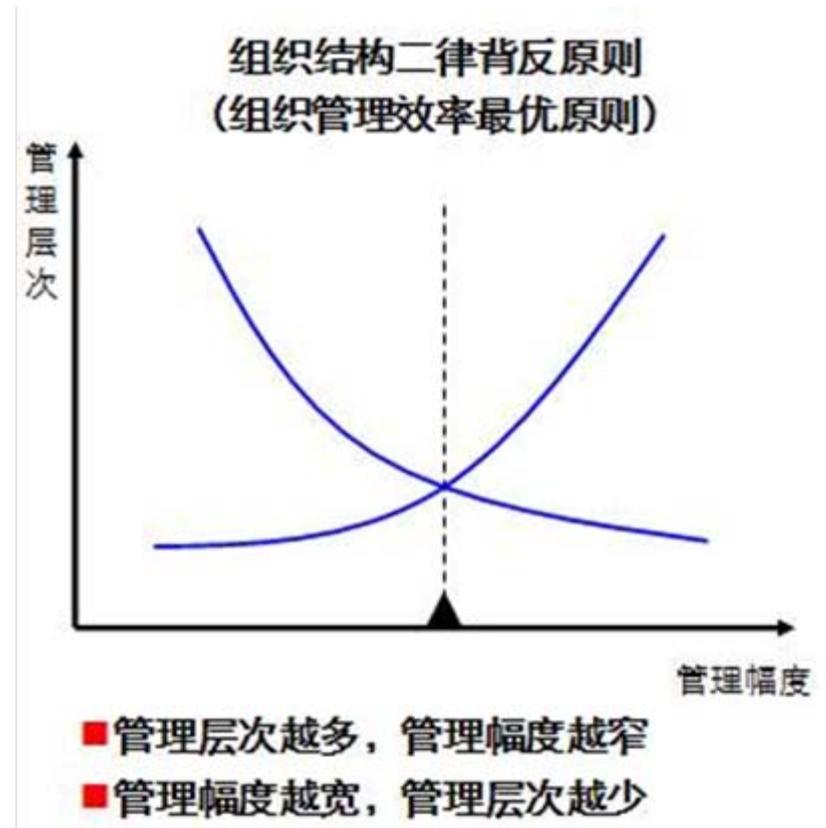
# 职能型组织结构阶段存在二律背反规律

二律背反规律也成为组织管理效率最优原则

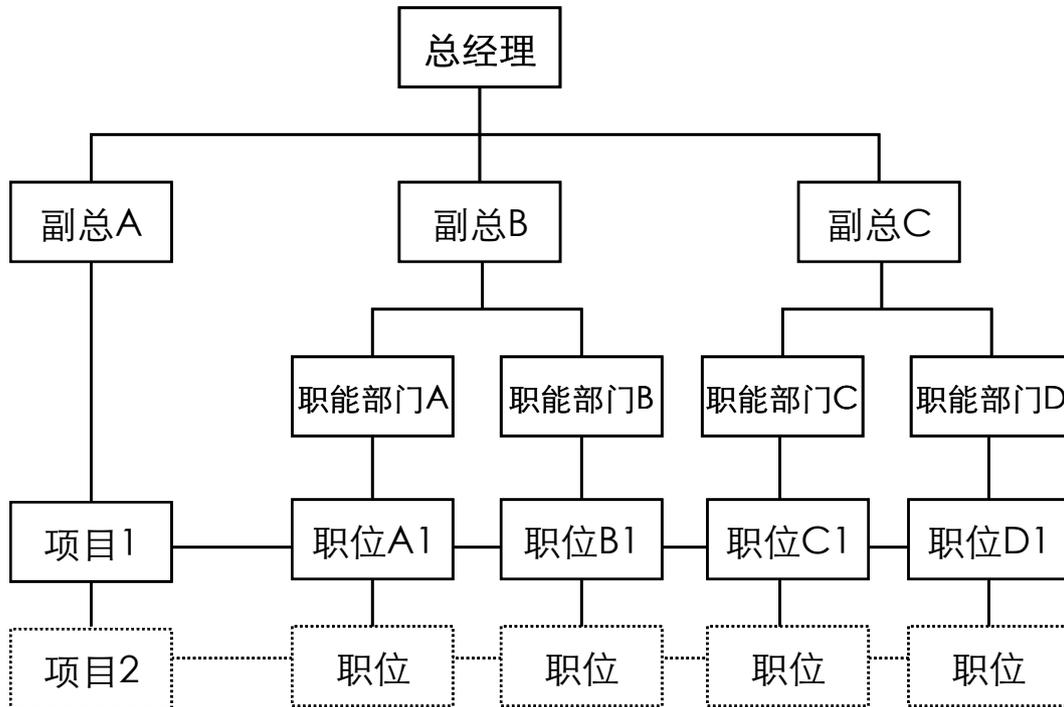
- 增加职能部门，要求管理层级更加扁平，提高职能部门之间协调效率
- 增加管理层级，要求职能划分更加集中，便于职能部门之间系统管理

二律背反规律导致企业必然出现横向管理线条

- 横向管理线条提高了企业应对市场变化能力
- 互联网公司（如BAT）早就遇到这个问题，没有转变的互联网公司已经被淘汰
- 传统企业进入互联网时代后问题立刻显现，必然要转变为矩阵型



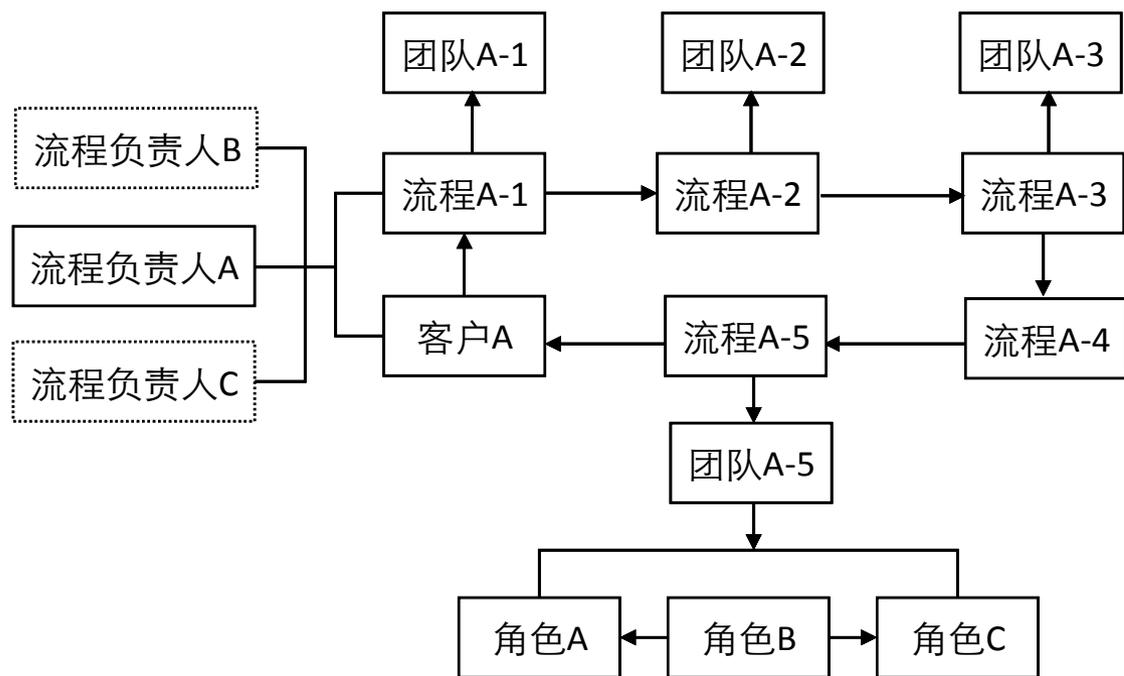
# 矩阵型传统企业转型的必然阶段



特点：从上到下（主）、从左到右（次）

- 企业中出现了两种运行秩序
- 垂直是职位等级管理
- 水平是能力差异管理
- 多数以项目管理形式出现
- 依据项目经理职权大小分为弱矩阵、均衡矩阵、强矩阵
- 企业形态能够扁平化，灵活性增强
- 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
- 由于存在“职能系统”，因此依然属于职能型组织结构形式

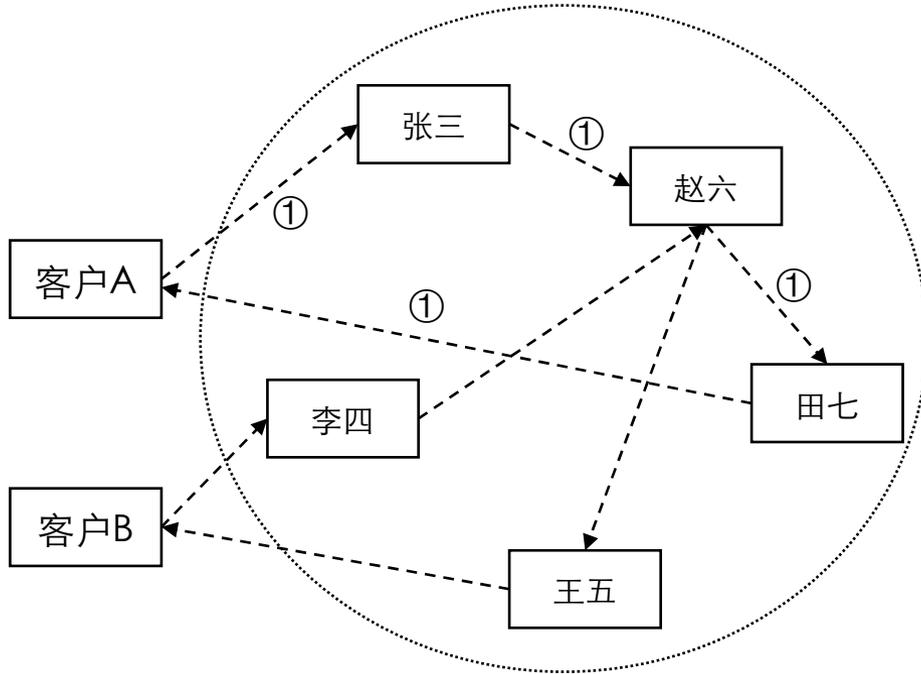
# 流程型是互联网时代的最佳组织结构形式（客户价值形态）



特点：从左到右，多元独立模式

- 团队创新力创新价值
- 相对分权，分中有集
- 流程结构、创新团队、价值交换
- 每个业务流程独立运行，实行系统化管理
- 通过业务流程增减，改变企业规模，提高灵活性
- 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。

# 网络状是工业4.0时代的组织结构形式（利益相关者价值形态）

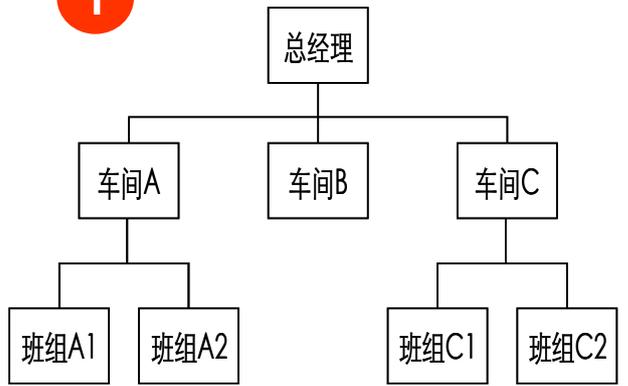


特点：网络状组织结构、组织人格决策模式

- 企业品牌创造价值
- 散点分布，形成网络状
- 固定业务流程消失，即时成立价值创造团队
- 充分的内部价值交换市场

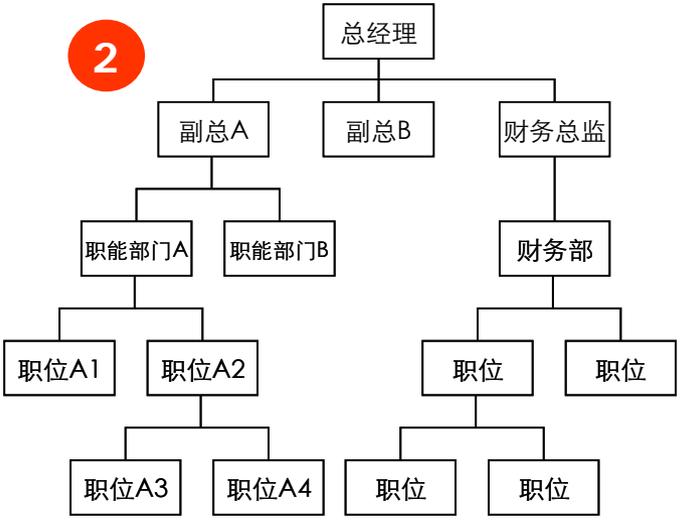
# 组织结构从垂直管理向水平管理演变，最后演变为散点

1



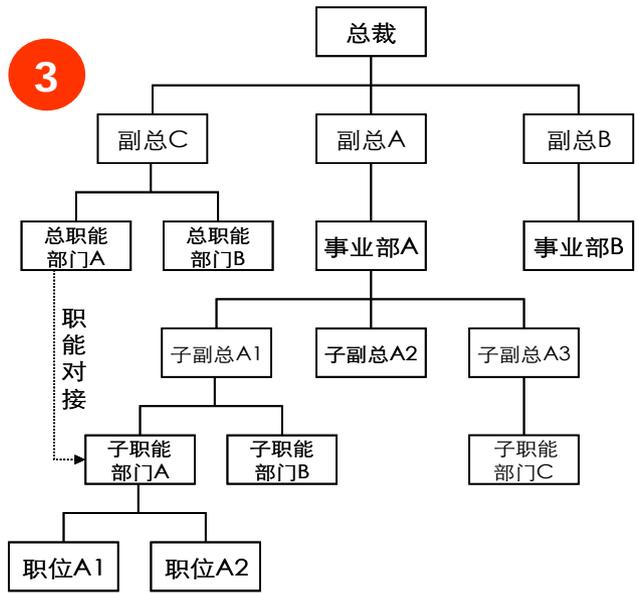
直线型组织结构

2



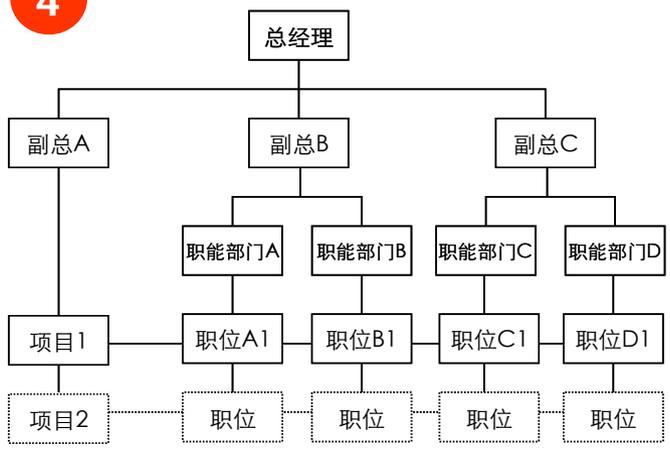
职能型——直线职能型组织结构

3



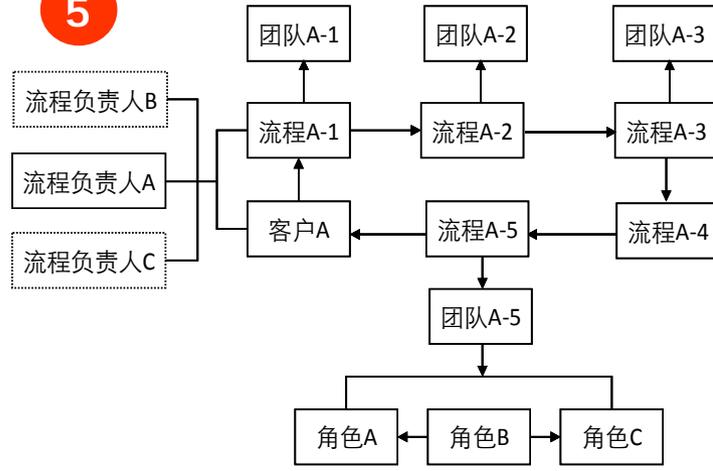
职能型——事业部型组织结构

4



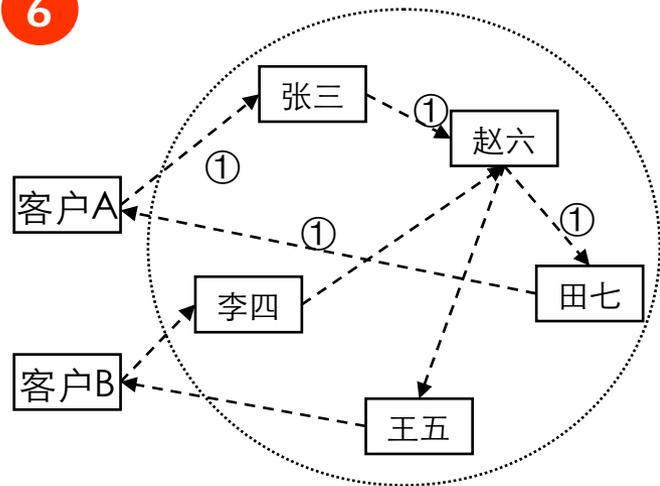
职能型——矩阵型组织结构

5



流程型组织结构

6

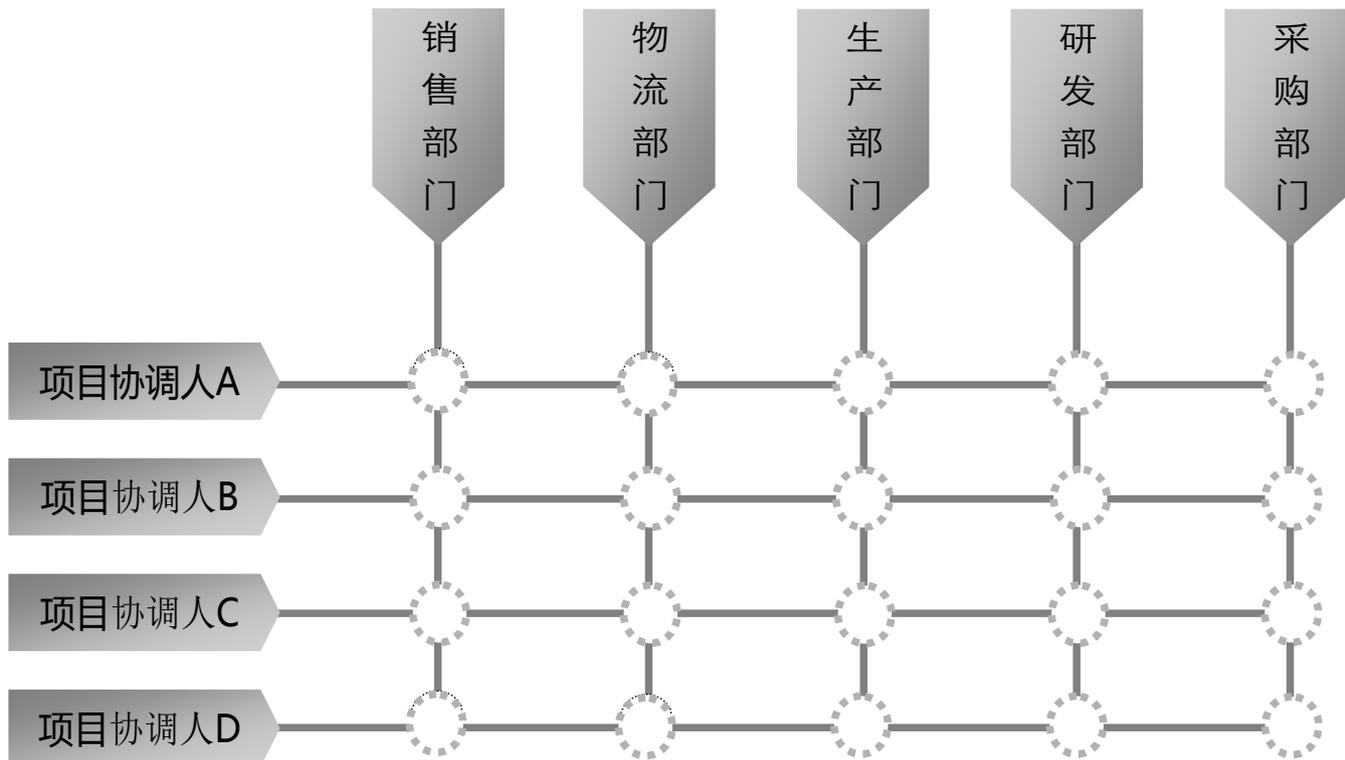


网络型组织结构

# 在传统企业转型阶段，横向管理不成熟时采取弱矩阵形式

- 弱矩阵组织保留了直线职能型组织的许多特点，此时项目经理更像一个跨部门协调人
- 项目协调人的责权利非固定，团队成员松散，多为完成临时任务，任务完成项目消失
- 跨职能管理需要人才储备，这是传统企业转型关键所在

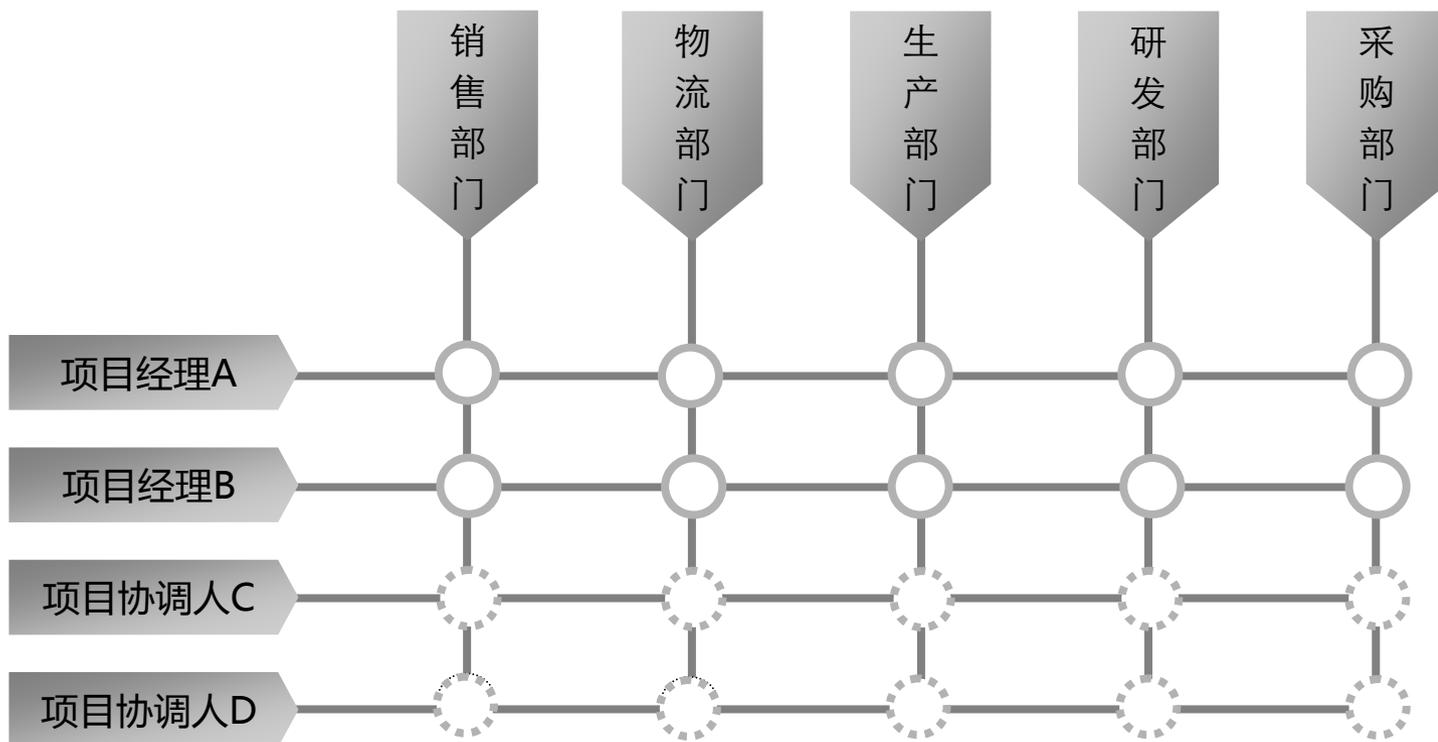
弱矩阵组织结构



# 随着二元管理基础的逐渐稳定，向均衡矩阵发展

- 二元管理基础成熟时，弱矩阵逐渐向均衡矩阵转变
- 企业内部出现部分稳定的项目团队，固定的项目经理
- 项目经理的责权利相对明确，能力管理系统开始发挥作用

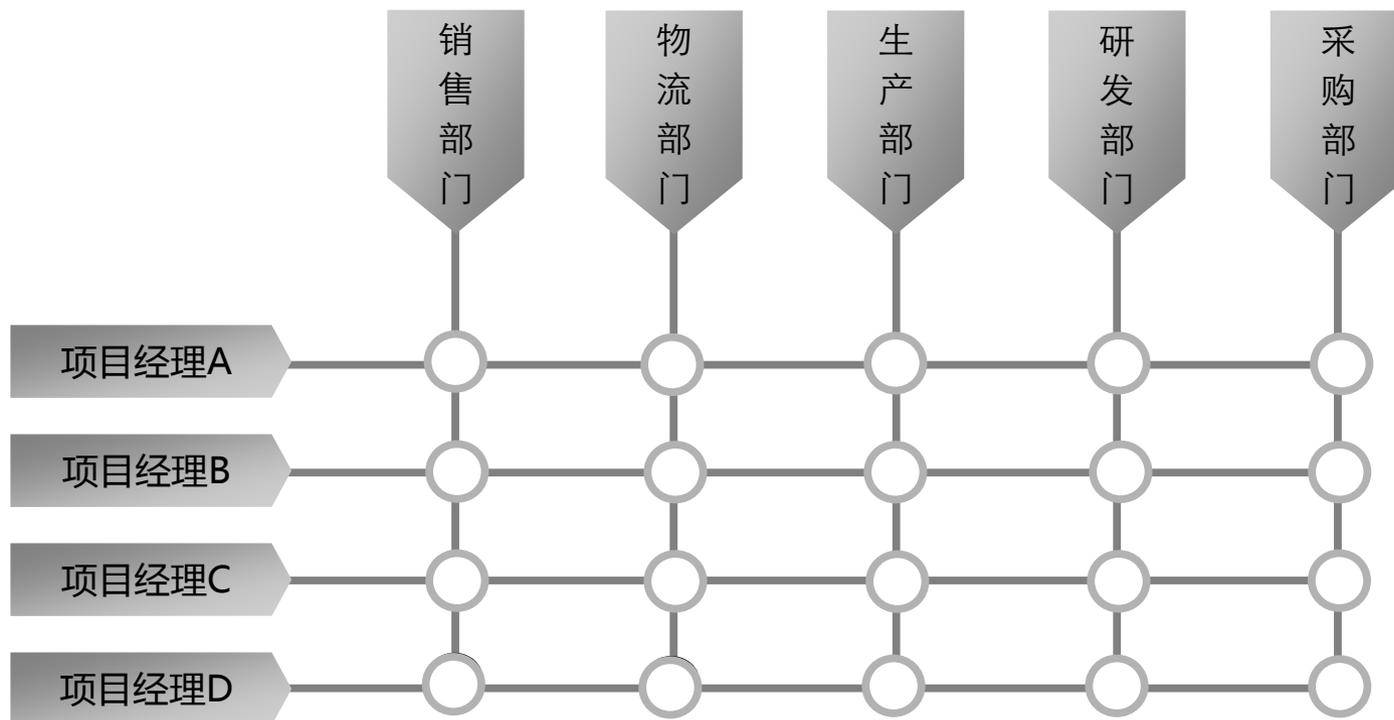
均衡矩阵组织结构



## 能力管理系统逐渐稳固时，可以向强矩阵转变

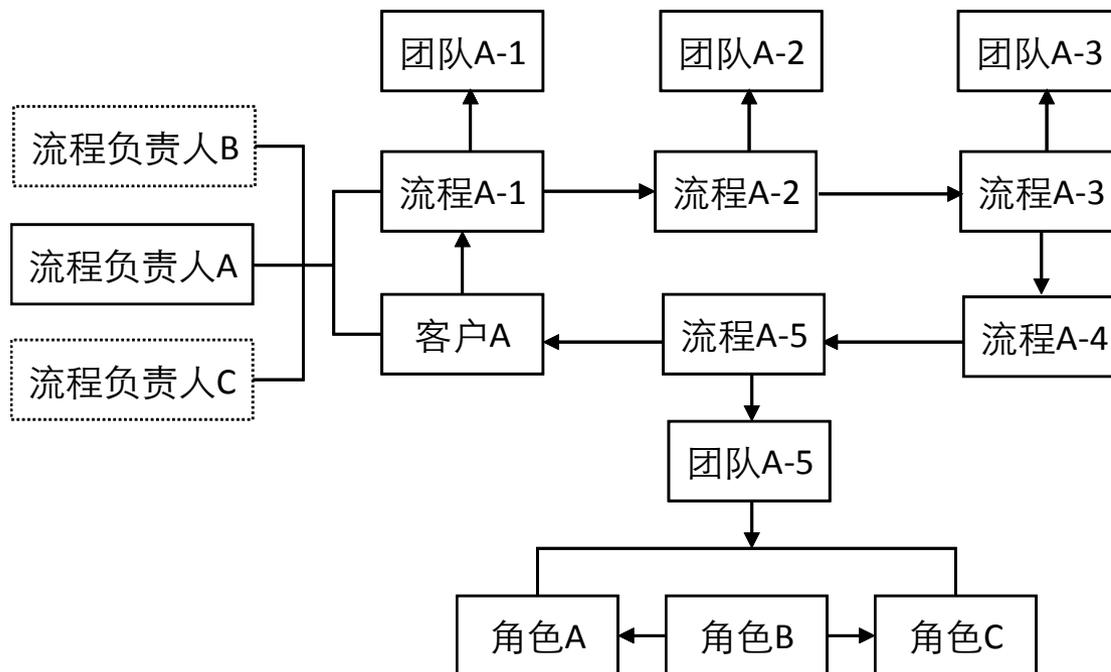
- 临时性的项目团队消失，项目经理责权利固化，项目管理制度成熟
- 项目经理有权依据市场变化调整项目管理方式
- 职位管理系统逐渐弱化，而能力管理系统更加重要

强矩阵组织结构



# 流程型组织结构是未来的主流方向，而矩阵型则是必须经历阶段

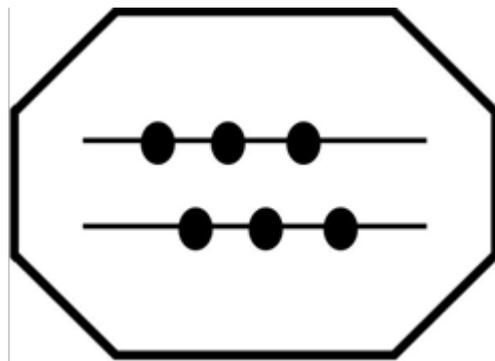
- 互联网时代，将逐渐消灭了部门与职位等级，企业形态彻底扁平化、柔性化，形如“链”，对接互联“网”时代
- 客户价值形态与流程型组织管理模式是中国企业变革的方向



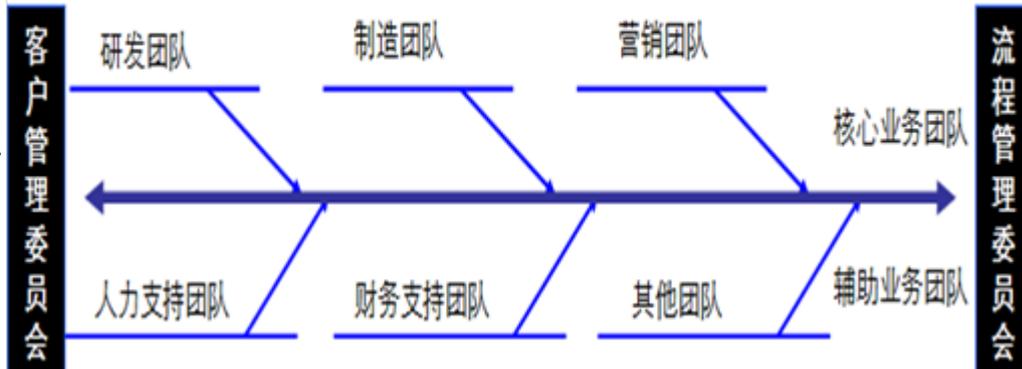
# 理解了客户价值形态特征，就知道为什么矩阵型必须建立

客户价值形态特征：

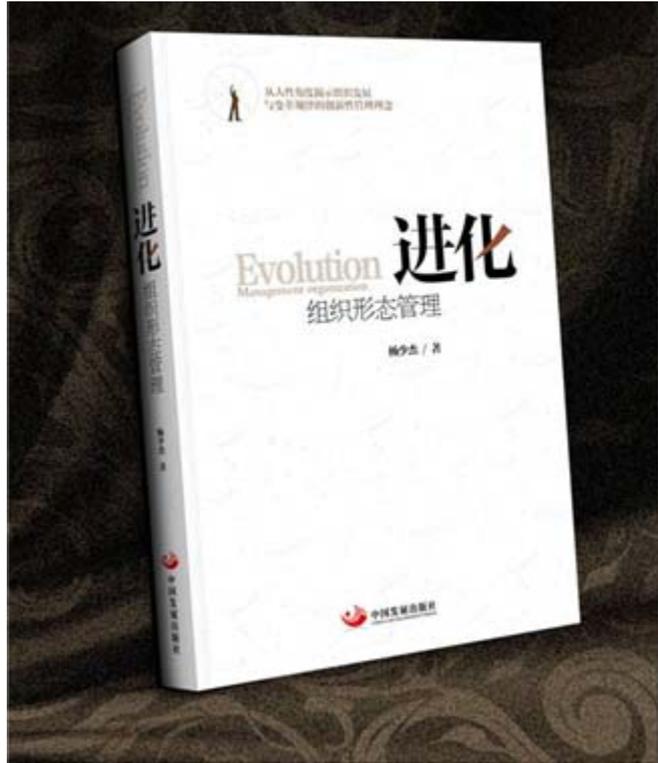
1. 价值创造能力结构——客户需求力与团队创新力
2. 股权结构——股权结构相对分散
3. 组织结构——流程型组织结构
4. 客户结构——以分散型客户为主
5. 产品结构——以多元化、创新型产品为主
6. 管理基础结构——以“能力”为基础
7. 价值单元结构——以团队形式为主
8. 人才结构——橄榄型人才结构
9. 文化结构——以创新为核心的客户文化
10. 治理结构——客户价值优先原则



流程型组织



# 工业时代的最佳企业形态与管理模式（从工业1.0时代到4.0）

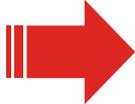


1.0时代的企业管理模式——股东价值形态

2.0时代的企业管理模式——精英价值形态

3.0时代的企业管理模式——客户价值形态

4.0时代的企业管理模式——利益相关者价值形态

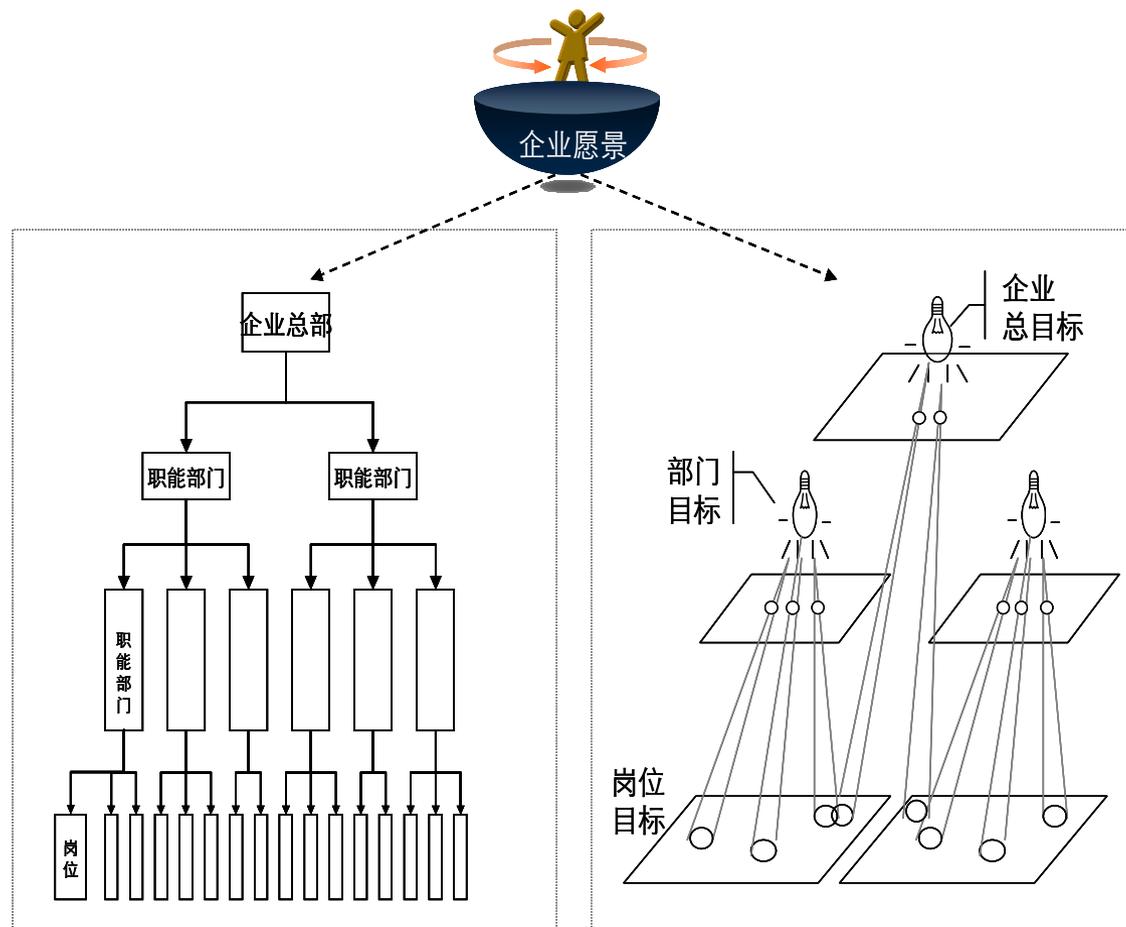
- 一、传统企业转型方向
- 二、传统企业转型三引擎模型
- 三、引擎一：矩阵组织结构
-  四、引擎二：二元管理基础
- 五、引擎三：项目管理机制
- 六、传统企业转型案例
- 七、关于组织形态管理

# 中国传统企业多数都是一元人力资源管理体系，管理机制建立在职位基础上

人力资源管理体系建立在职位基础上

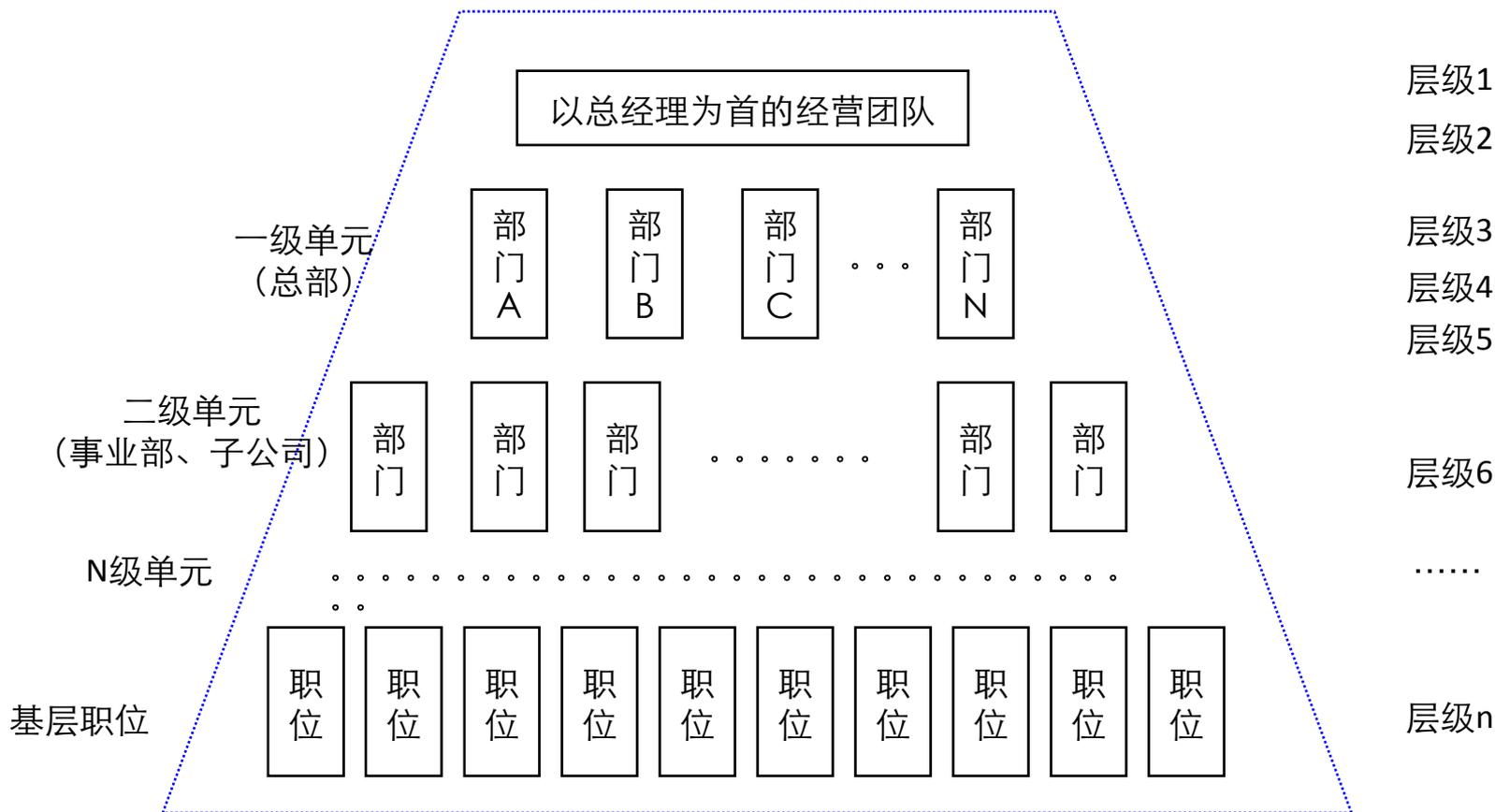
职位	职级	备注
总裁	1	高级管理者
↑ 副总裁\财总\董秘	2	高级管理者
↑ 总裁助理\总监	3	高级管理者
↑ 部门总经理	4	管理骨干
↑ 部门副总经理	5	管理骨干
↑ 部门总经理助理	6	业务骨干、技术骨干
↑ 二级部经理	7	业务骨干、技术骨干
↑ 二级部副经理	8	业务骨干
↑ ……	……	有一定经验者
↑ 最底层岗位	n	初次就业者或无经验者

清晰职位体系能够有效的承载战略目标，使企业管理向前迈进一大步，使企业从“游击队”转变为“正规军”



# 同时职位管理有效的支撑企业规模化发展，实现企业迅速扩张

- 传统企业都是“金字塔式”的企业形态
- 横向——职能部门细化，职能部门越来越多
- 纵向——职位等级增加，管理层级越来越多
- 横向、纵向都扩展时，企业规模迅速扩大，但是“大企业病”也同时出现

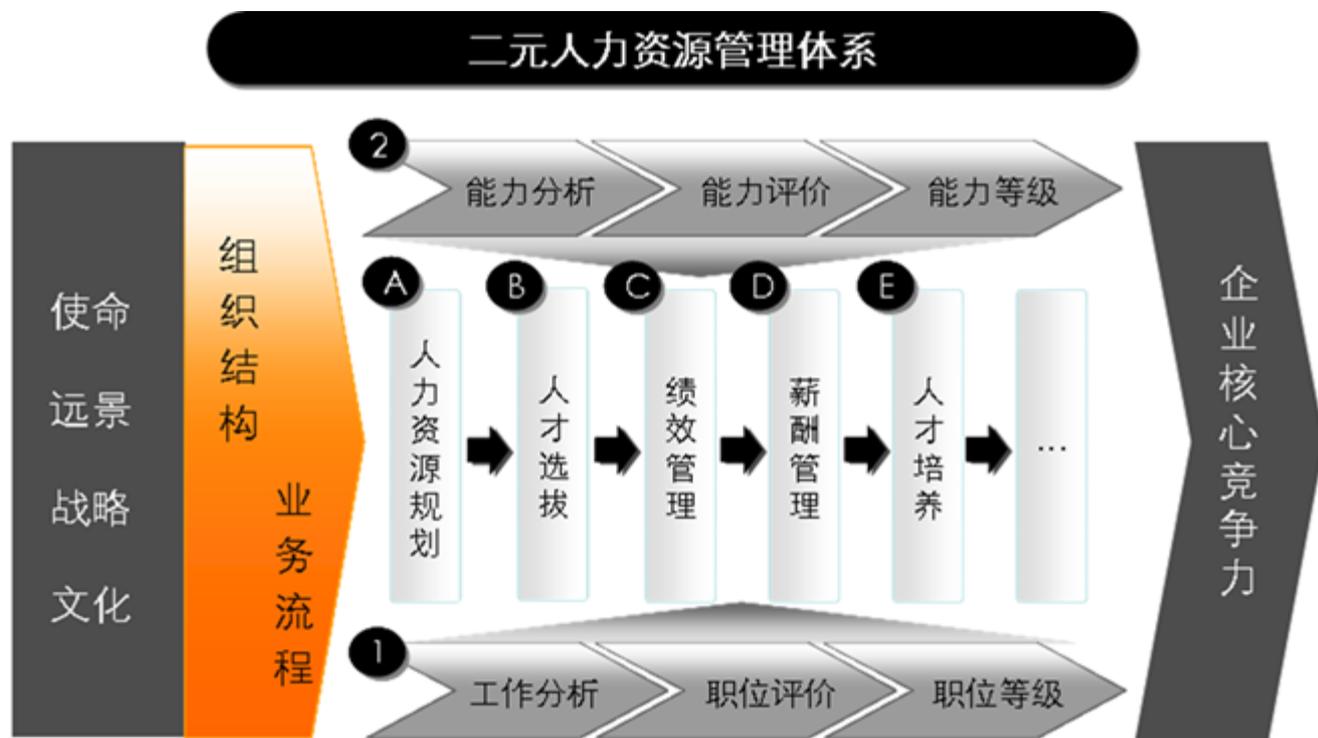


# 但是随着市场的不断变化，人岗越来越不匹配，整个管理体系如同“一条腿”走路，越来越僵化

优点	缺点
以“事”为中心，工作内容、目标明确	但人也被局限在“职位”上，受到职位约束
“人随岗变”，责、权、利清晰体现	但人的变化不能及时通过职位的变化体现出来，具有超前性
“因事找人”，有了具体的内容与标准，有了找人的依据，不再盲目	但找人容易，找到合适的人很难
“以岗定薪”，员工的利益主要取决于职位、职级，有了清晰的定薪依据	但压制了主观能动性，盲目与市场攀比，给多少钱干多少钱的活
以“业绩”论英雄，以目标为导向，促进业绩完成	但也重结果轻过程，难免出现短视行为
以“职级”论成败，标准非常清晰，职位越高价值越大	但也造成内部竞争异常激烈，小团队、党派冲突不断，“站队”很重要
“发展方向明确”，可以有目的的培养人才，提高专业技能	但也形成“独木桥”，职级越高职位及可配置的人数越少，无空缺则无晋升。
便于迅速扩大规模	缺少灵活应变能力

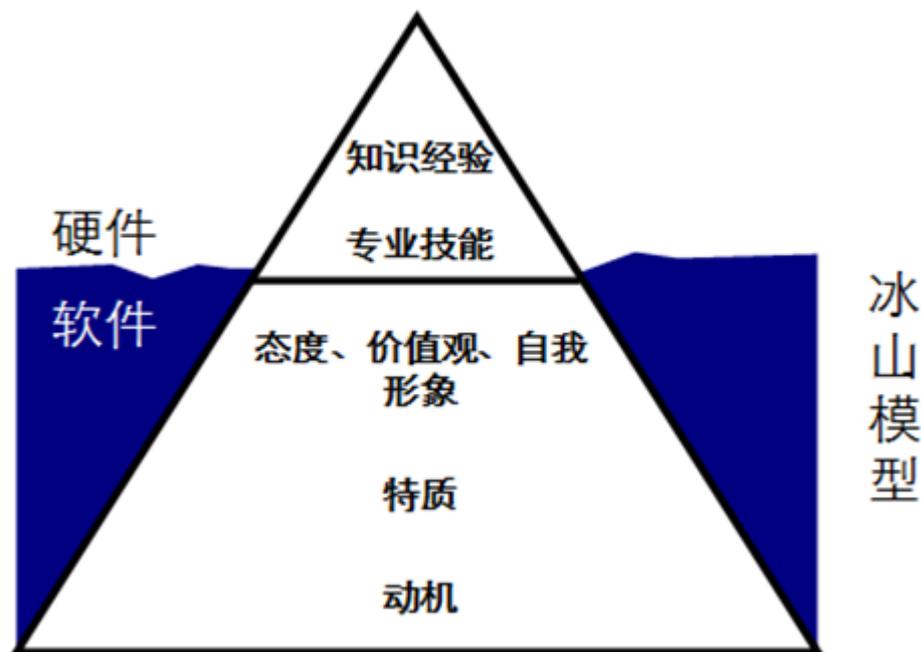
# 需要在企业中建立二元人力资源管理体系，加入能力管理系统，实现“两条腿”走路，使企业灵活运行起来

- 管理基础之一：职位管理（工作分析、职位评价、职位等级）
- 管理基础之二：能力管理（能力分析、能力评价、能力等级）
- 在此之上建立各项人力资源管理职能——二元人力资源管理体系

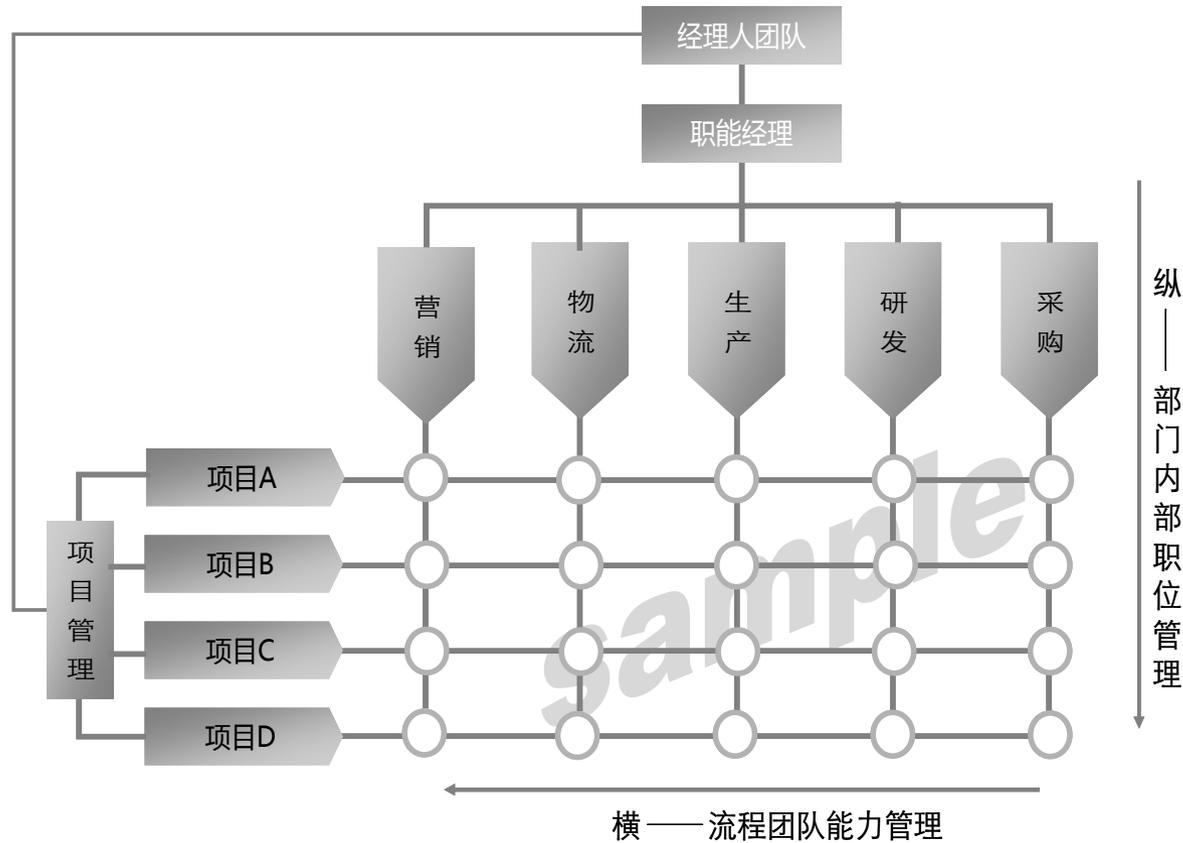


# 能力管理体系建立在能力素质冰山模型的基础上，研究企业成功与人才之间的必然联系

- 能力素质本质让“工作”与“人”结合成为一个统一体，最终通过行为表现出来
- 不同的能力素质就会有不同的行为表现，产出不同的劳动成果
- 冰山模型由“冰山之上”与“冰山之下”组成
- 越往冰山底层，对人的行为影响越大
- “冰山之上”容易探知，便于衡量，而冰山之下则难以探知，不易衡量
- 目前对“冰山之上”的部分的评价，对企业而言不再困难
- 企业更需要知道员工“冰上之下”的部分，尤其是每个人的“特质”



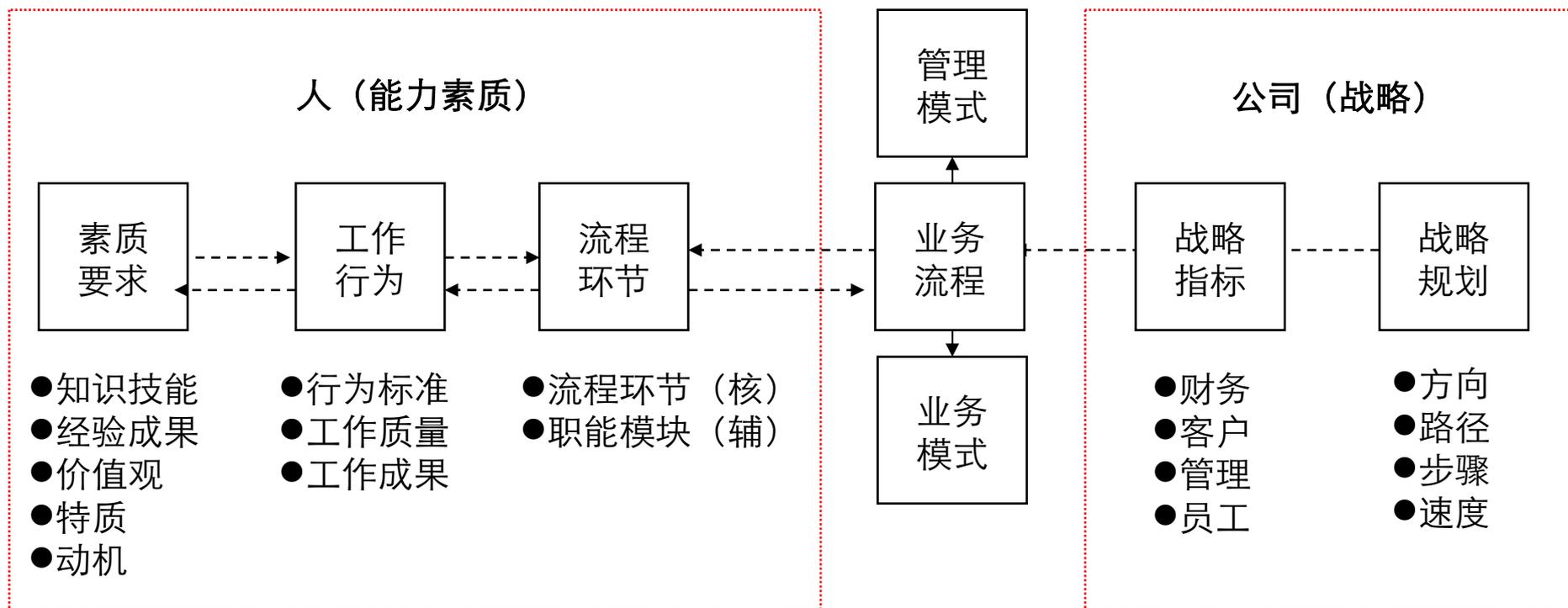
# 与二元管理体系相匹配的是矩阵型组织结构，两者相辅相成



三引擎关系图

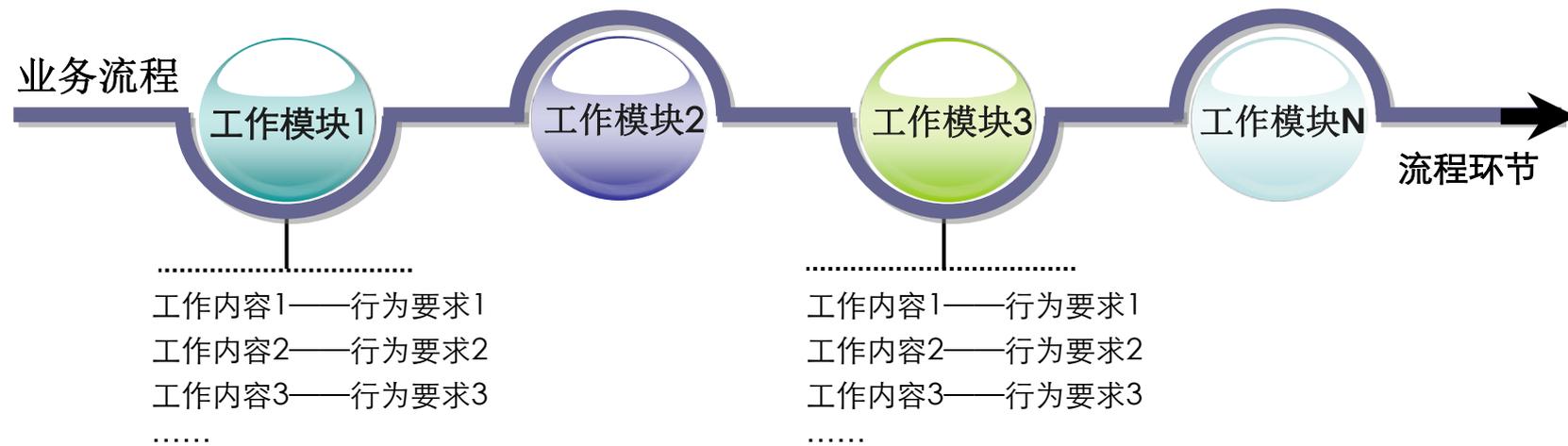
# 能力管理体系通过另一种路径把公司战略到个人行为联系在一起

- 职位管理体系把公司战略通过职位等级得以贯彻，保障公司战略目标落实在每个职位上
- 能力管理体系把公司战略通过业务流程得以贯彻，保障公司战略目标落实在每个人身上。
- 职位、能力素质与公司战略双重结合，改变了传统企业的单一管理方式。



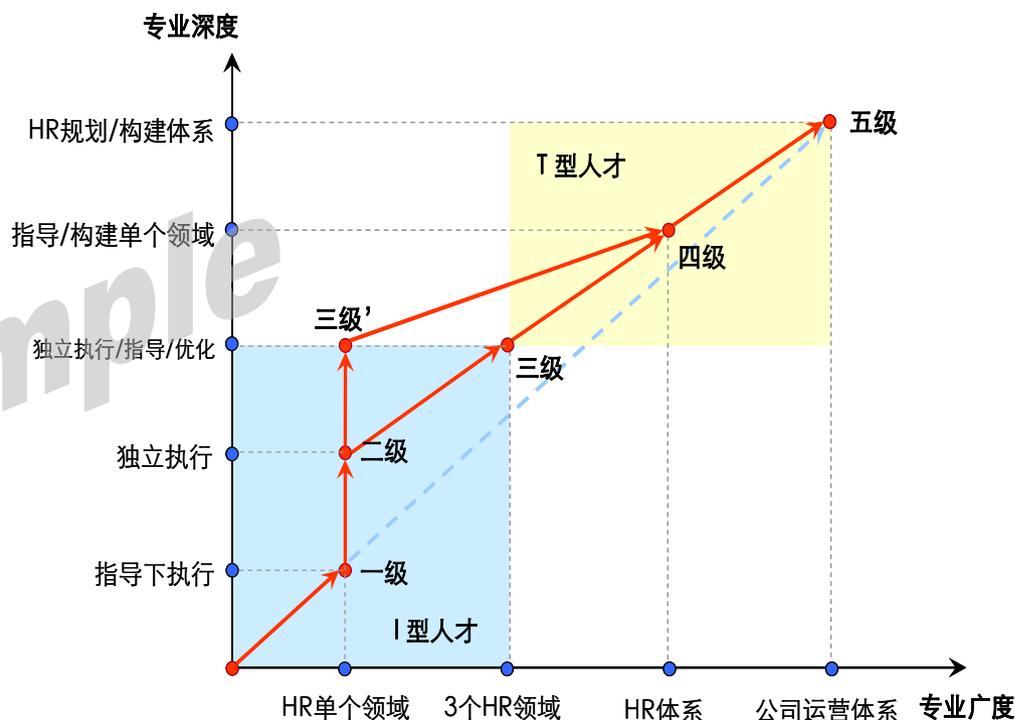
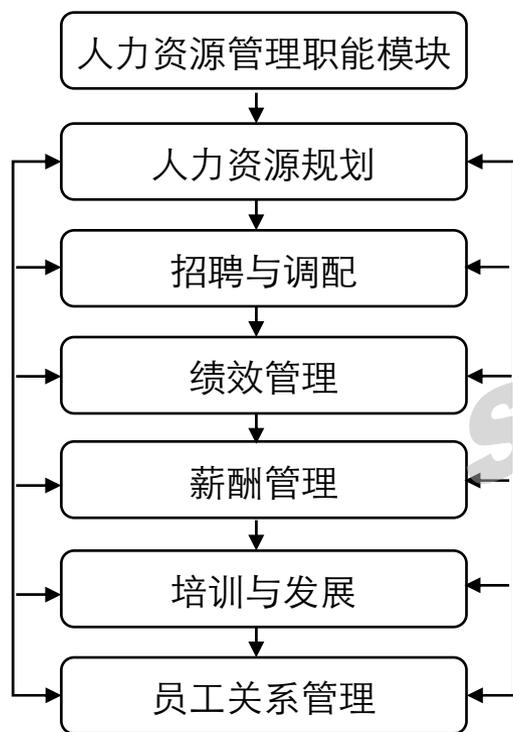
# 对于核心业务流程而言，通过解构业务流程上的流程环节与工作模块与人才的能力素质建立联系

- 核心业务流程上的不同流程环节也是不同的工作模块，工作模块由不同工作内容组成，而不再是“职位”，摆脱了职位的束缚，提高了“工作”之间的协同性
- 针对不同的工作内容，需要表现出不同的行为，从而体现人的能力素质
- 承担工作内容的不同人员经过组合形成项目团队
- 项目团队强调成员能力素质的互补性，同质化人才反而不利于发挥团队创造力
- 此时“人多不是力量”，“互补才是力量”，实现 $1+1 > 2$ 的效果



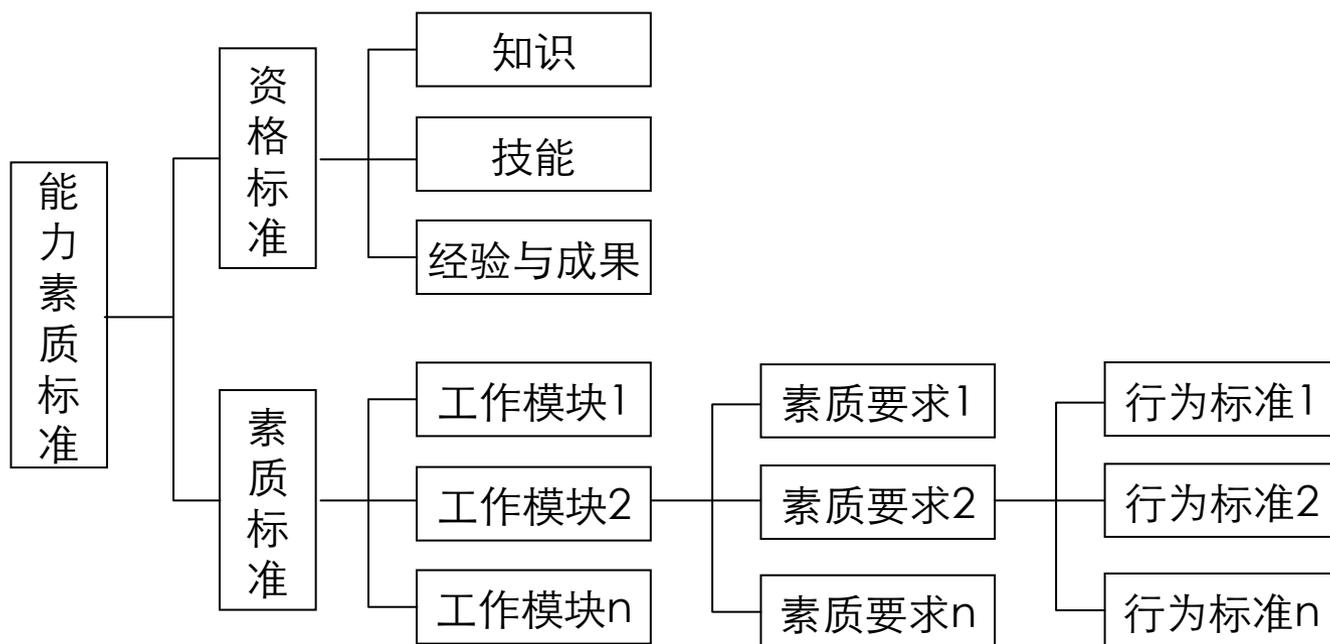
# 对于辅助业务流程而言，通过解构职能部门的职能模块与人才的能力素质建立联系

- 辅助业务流程上多数都是有专业职能部门完成
- 专业职能也可以细分为不同工作模块，由不同专业人员经过组合形成团队
- 团队依然强调能力素质的互补性，同质化人才反而不利于发挥团队创造力
- 无论核心业务部门还是辅助职能部门，都能建立能力管理体系



# 能力素质包含两个部分，分别体现了人才的“冰山之上”与“冰山之下”，“硬件”与“软件”部分

- 能力素质标准分为资格标准与素质标准两部分
- 员工应该具有两份说明书：职位说明书与能力说明书
- 其中资格标准部分应该具有相同的内容，这时两种管理模式交集点
- 二元人力资源管理体系与矩阵型组织结构对接，支持企业的有效运行



冰山之上

冰山之下

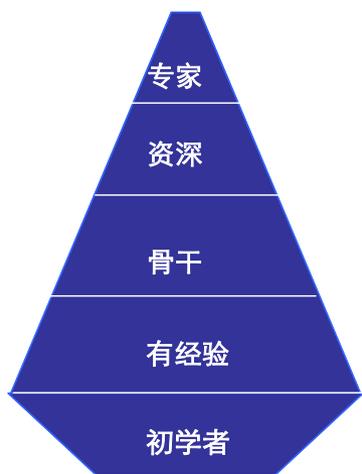
# 能力素质说明书是二元人力资源管理的重要工具之一

×级能力素质说明书模板

×级能力素质说明书模板						
	构成	内容	释义			
资格标准	知识	专业行业公司	——			
	专业技能	计算机英语	——			
		金融财务人力等	专业领域的资质证明			
	经验与成果	经验	在专业领域工作的时间要求			
		成果	从事专业工作取得的工作成果或业绩要求			
	内容	释义	内容	释义	内容	释义
能力素质	工作模块1	能够胜任的工作环节	素质要求1	完成该项工作环节需要具备的素质	行为标准1	在该项工作活动体现出的行为、产出成果
					行为标准2	——
					行为标准3	——
			行为标准1		——	
			行为标准2		——	
			行为标准2		——	
			行为标准2		——	
	素质要求2	——	——	——		
	素质要求3	——	——	——		
	工作模块2	——	——	——	——	——
工作模块n	——	——	——	——	——	

# 建立能力管理体系将导致未来人才结构将发生较大改变，对现有人员产生明显的冲击，这是变革的必然结果

钻石模型



以硬件为主、软件为辅

- 注重学历、资质、专业技能
- 以标准为导向的人才
- 能上很难下，能进很难退
- 高级人才是“一专多能”型
- 具有一种专业优势，从专业走向管理

橄榄模型



以软件为主、硬件为辅

- 态度、价值观、自我形象、个人特质
- 以行为为导向的人才
- 能上能下，有能者居之
- 高级人才是“多专多能”型
- 熟悉多种专业，能够实现集成管理

- 一、传统企业转型方向
- 二、传统企业转型三引擎模型
- 三、引擎一：矩阵组织结构
- 四、引擎二：二元管理基础
-  五、引擎三：项目管理机制
- 六、传统企业转型案例
- 七、关于组织形态管理

# 研讨

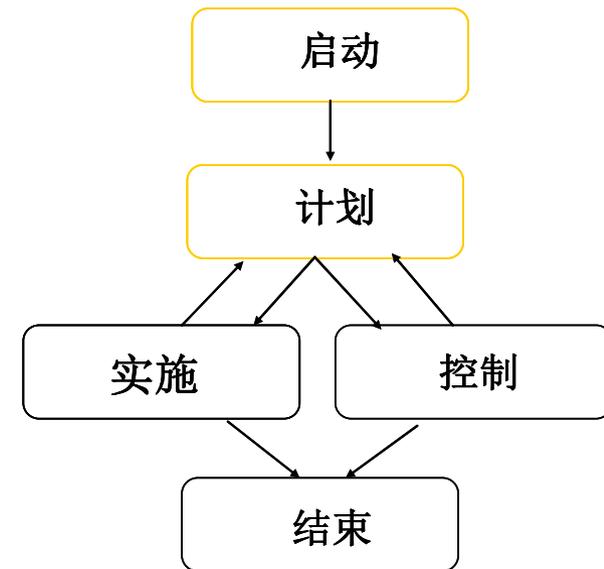
---

你如何理解项目管理？



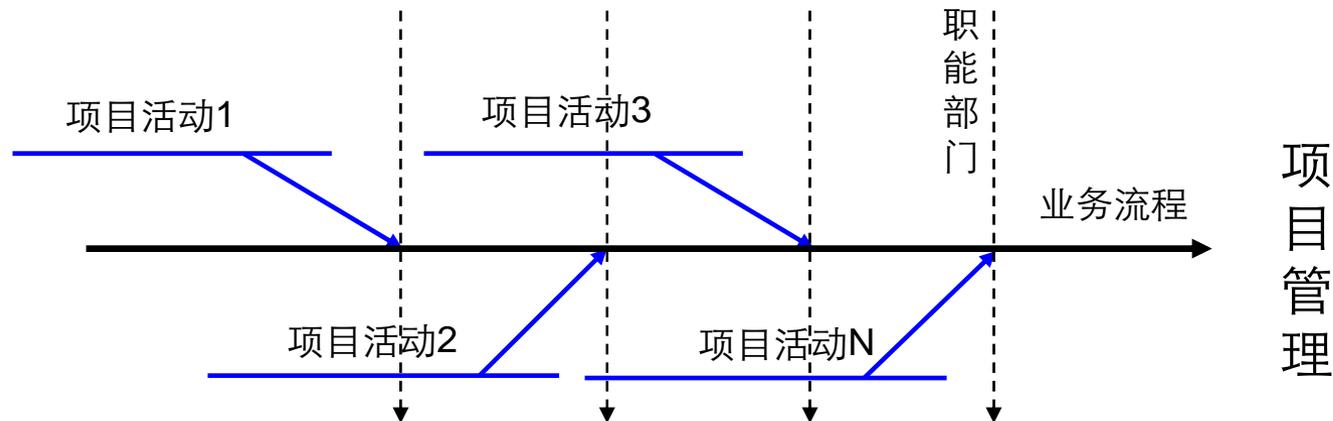
# 项目管理知识体系（PMBOK, Project Management Body Of Knowledge）

- 按照国际项目管理协会（简称IPMA）的定义，项目管理的主要内容是：
  - 2个层次：企业层次、项目层次
  - 4个阶段：概念、规划、实施、收尾
  - 5个过程：启动、计划、实施与控制、结束
  - 9个领域：范围、时间、费用（成本）、质量、人力资源、风险、沟通、采购、集成
- 
- 项目管理成为了管理学的一个分支学科
  - 一旦成为独立的体系，就会出现与其他管理系统融合在一起的问题



# 项目管理本质是流程管理

- 项目是指一系列独特的、复杂的并相互关联的活动，这些活动有着一个明确的目标或目的，必须在特定的时间、预算、资源限定内，依据规范完成。
- 项目管理是对一些与成功地达成一系列目标相关的活动（譬如任务）的整体。
- 业务流程是指由一组价值创造活动构成的一个相对完整的价值创造过程，这组活动有一个或多个输入，输出一个或多个价值成果，而这些价值成果对业务流程上的客户来说是一种增值。
- 在传统企业中，项目管理是一种跨部门管理方式，打破了传统的职能分工与专业合作，把不同职能集成在一起。



# 项目管理是市场变化的必然结果

---

市场的频繁变化导致

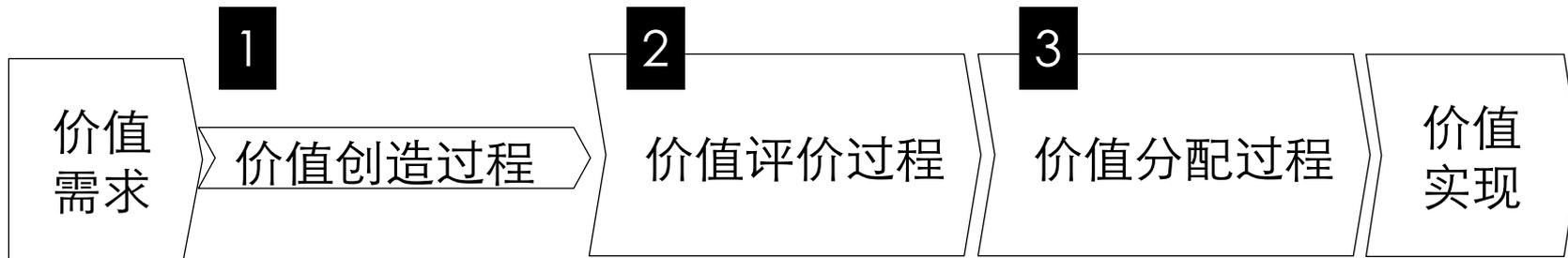
- 从以结果（目标、产品）为导向，转变为以过程（服务）+结果（产品）为导向
- 从职能分工与专业合作，转变为集成化、系统化管理
- 从标准化、规模化、同质化的产品，转变为个性化、差异化、创新型的产品
- 从确定的时间期限转变为可以谈判的时间期限
- 从固定的生产工艺（流程）转变为可以调节的生产工艺（流程）

.....

这一切都是为了应对市场的变化，因此项目管理方式必然出现

# 项目管理三个阶段

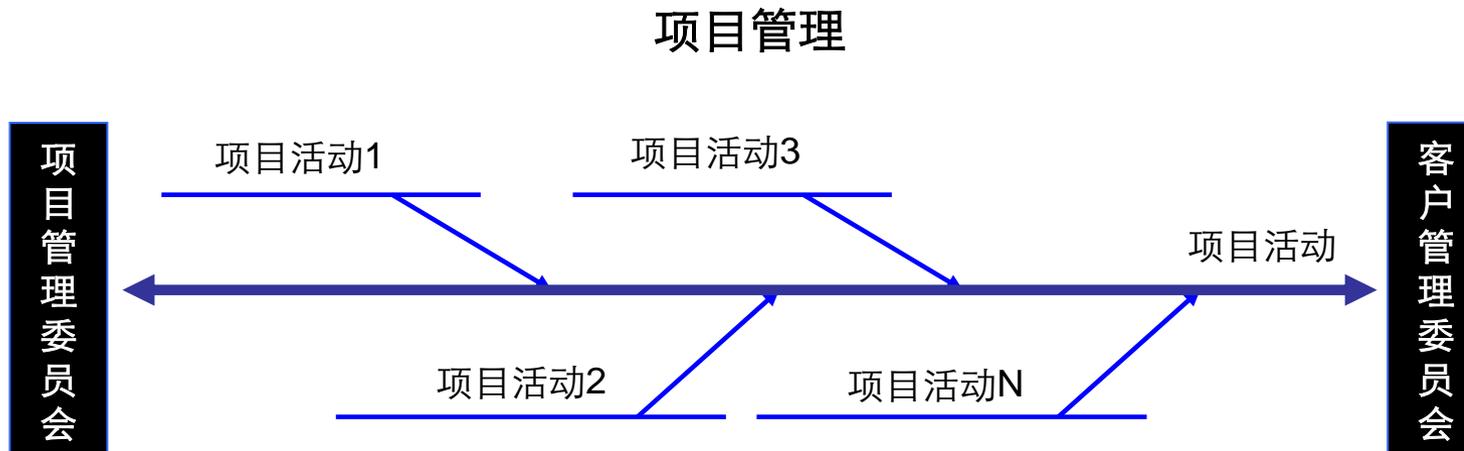
- 项目管理三阶段——价值创造、价值评价、价值分配
- 三个阶段把项目管理、价值链、业务流程联系在一起



- 价值创造：启动、计划、实施与控制、结束（收尾）
- 价值评价：项目评价、客户评价
- 价值分配：项目奖励

# 项目管理组织——两个重要委员会

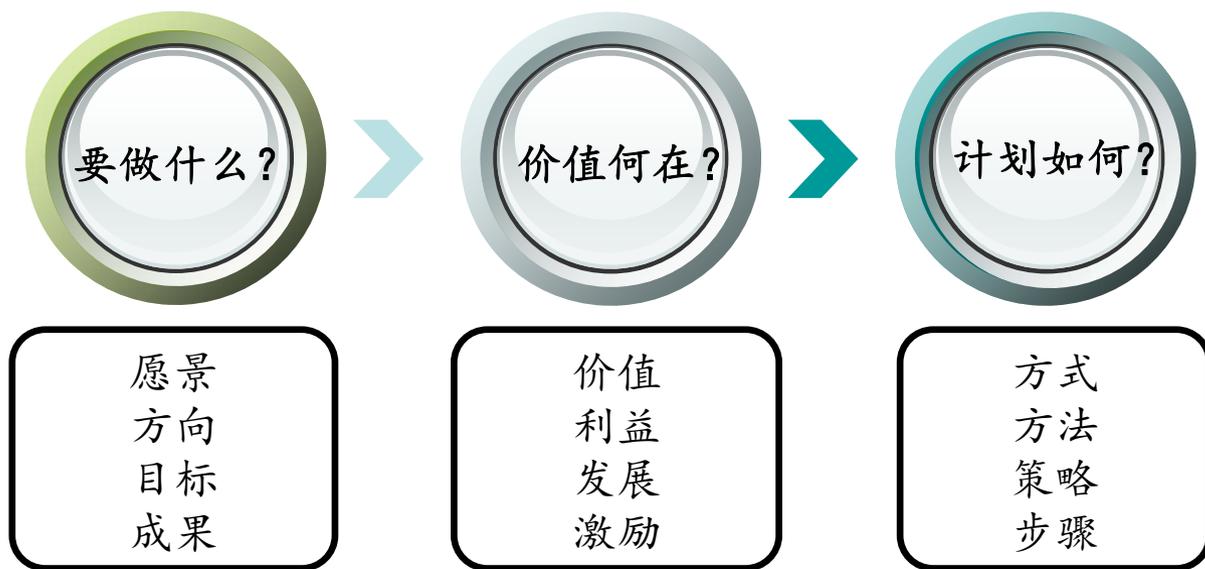
- 无论项目管理组织如何设计，必然存在两个委员会
- 项目管理委员会——对项目进行集成管理
- 客户管理委员会——对客户（广义）进行管理



# 价值创造——项目启动

项目启动主要内容：

- 识别项目需求、确定项目目标、明确项目利益相关者（公司、项目团队、客户等）期望
- 立项申请与审批
- 组建项目组
- 项目启动会



# 通过对项目基本情况描述，使利益相关者对项目清晰化

---

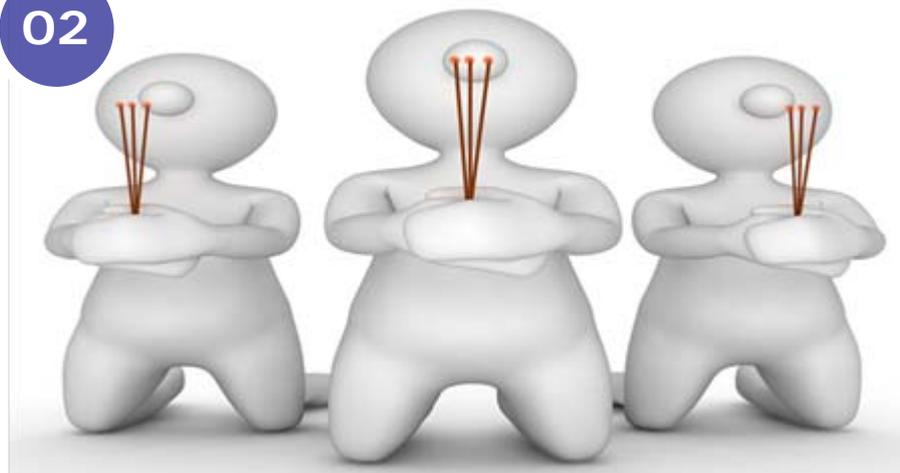
- 界定范围管理（产品或服务）
  - 确定项目目标
  - 明确项目经理
  - 签署合约
  - 工具——项目说明书
1. 基本情况
  2. 项目描述
  3. 项目标准
  4. 项目约定
  5. 利益相关者

下面哪张图片最能体现项目团队特点？

01



02



03



04



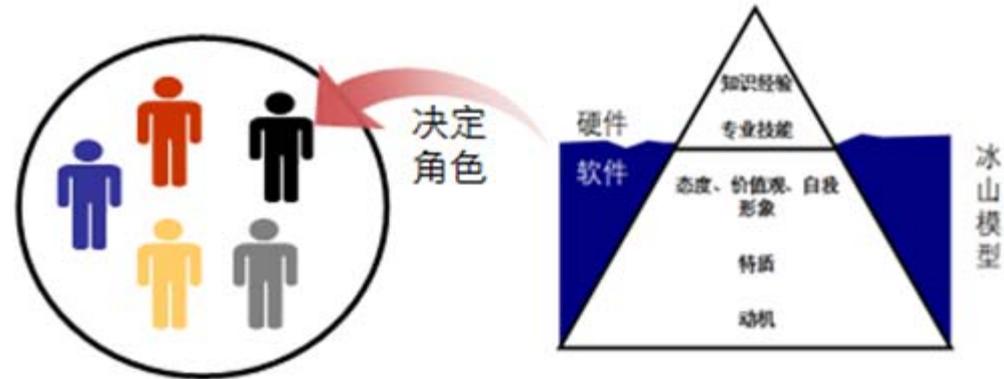
## 组建项目团队，力图最优组合

---

- 项目团队组建在于角色定位，依据项目特点设计角色
- 团队需要由不同能力素质的成员构成，各尽其能
- 人不在多，而在于互补

# 团队组建是为了把项目要求与能力素质结合在一起

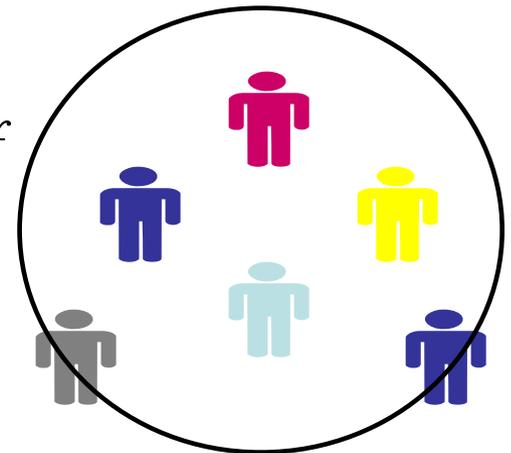
- 项目团队是能力素质的组合，目标是实现 $1+1 > 2$ 的效果
- 不同的能力素质的人才扮演不同的角色
- 不同角色完成不同的项目活动，是项目管理跨越了职能部门
- 能力评价成为人才评价价值的主要手段
- 管理机制建立能力素质差异基础上，这就是项目管理制度的基础
- 能力素质组合有利于提高项目团队创新力，更好的完成任务



PM:Project Manager

CT:Core Team

ET:Extended Team



# 在能力管理体系中对项目成员提出了具体要求

×级能力素质说明书模板																						
	构成	内容	释义																			
资格标准	知识	专业行业公司	——																			
	专业技能	计算机英语	——																			
		金融财务人力等	专业领域的资质证明																			
	经验与成果	经验	在专业领域工作的时间要求																			
成果		从事专业工作取得的工作成果或业绩要求																				
	内容	释义	内容	释义	内容																	
能力素质	工		素质要求1	完成该项工作环节需要具备的素质	行为标准1	在该项出的行	沟通技巧	面谈	口头交流	书面交流	演讲											
					行为标准2							D	通过面谈来研究关键问题；在寻找问题和陈述问题方面具有洞察力；推动问题的解决(8-12)	与听众融为一体，在回答发言时可以造成互动局面利于达成结论(7-12)	独立撰写咨询报告/建议书/与客户高层的互动文件(7-12)	即席演讲，根据客户需求编写讲义并演讲；可以开发两门以上课程并作大型公开课程(10-12)						
	作					团队建设		C														
														在讨论问题时保持团队的和谐；能够知道何时引导团队讨论更大范围的问题，并可以高效地运作(7)	有自信地做有准备的发言；对问题进行有针对性地讨论(5-6)	在几乎没有指导的情况下，独立撰写部分客户分析报告/报告章节/文件(5-6)	即席演讲，根据客户需求编写讲义并演讲；可以开发课程讲义并讲一门以上课程(7-9)					
	作																					
													团队角色				管理技能					
													D	被团队其他成员视为团队领导者(8-12)	管理自己	管理他人		管理项目				
													C	在团队讨论中是有价值的贡献者；鼓励他人提交有价值的信息来分享；帮助他人解决问题(6-7)					D	能够发现解决关键问题中的“沟”；能够在原有计划的基础上提供更大范围附加的价值(8-12)	能够管理他人，使之能够提交更好的最终产品，有更大的热情，更高的价值(8-12)	具有优秀的项目管理和控制能力，成功担任3个以上的正式项目的项目经理(9-12)
													B	积极参与在小组中的讨论；与同事合作很好(3-5)					C	能够规划自己的工作并且获得所有预想的结果；并且可以提供附加价值(5-7)	能够管理更大/更多人的客户高层团队；能够激发团队的热情(6-7)	具备项目管理和控制的能力，成功担任1个以上的正式项目的项目经理(8)
													A	在团队会议和讨论中不能积极与其他成员分享信息(1-2)					B	通常情况下，按时完成自己的工作；工作时准确的，并可以很好地提交工作成果(2-4)	能够管理客户团队和/或支持人员/其他顾问；能够及时准确地提交团队最终产品(3-5)	能够协助进行项目管理，成功参与一个以上的正式项目，并能作出主要贡献(6-7)
		A	不能很好地对完成工作所需时间做出估计；不能及时提交部完整的最终产品；需要帮助与指导(1)	在与支持人员、客户及他人一起工作并提交最终产品方面有一定困难(1-2)	没有项目管理的能力，成功参与1个以上的正式项目，并作出了被认可的贡献(1-5)																	

# 价值创造——项目计划

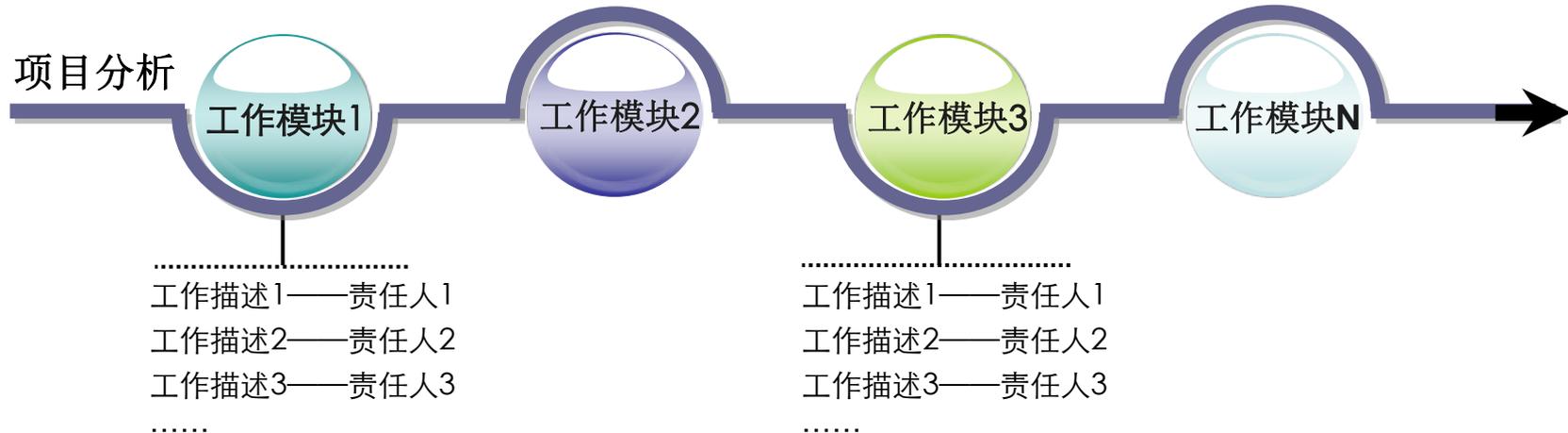
---

项目计划主要内容：

- 项目（流程）解构
- 工作分解（WBS）、任务描述、责任矩阵
- 项目资源、成本预算估算
- 项目进度计划
- 风险预警
- 制定利益相关者共识的项目计划

# 通过项目（流程）分析，划分出不同的工作模块

- 项目解构过程与能力管理体系建立基本原理一致
- 一般有两种项目解构方式：时间（归纳法）、空间（演绎法）
- 按时间解构：项目实施顺序、项目交付成果
- 按空间解构：产品结构组合、职能集成
- 无论那种方式，总之要把项目结构为不同的相对独立的工作模块



# 工作分解（WBS）、任务描述、责任（角色）矩阵

---

## 工作分解（WBS, Work Breakdown Structure）

- 对工作模块进行分解为不同的工作内容
- 与建立能力管理体系结构过程相同

## 任务描述

- 明确工作内容的具体要求
- 与能力管理系统中的行为描述相对应

## 责任（角色）矩阵

- 工作与人的行为相结合
- 实现项目与能力素质匹配

# 根据工作分解，制定项目进度计划

---

- 工作分解过程也是项目计划过程
- 虽然分解越细计划越精细，但任何一个项目都存在变数
- 由于提供的过程+结果，因此必然要有关键里程碑，项目活动节点

## 项目实施与控制:

- 保障资源供应
- 关键节点控制
- 团队激励
- 项目沟通
- 变更管理

## 在关键节点对项目状态进行总结，便于控制项目进度

---

- 项目经理需要定期与客户、公司沟通项目状态
- 关键节点（里程碑）是重要项目控制手段
- 定期对项目状态进行总结，与项目进度进行对比，便于采取相应的措施
- 总结上阶段工作得失，调整下阶段工作计划

# 项目沟通有助于项目进展与项目控制

---

- 适当的时间内把适当的信息通过适当的渠道，传递给项目利益相关者，保证相关者正确理解
- 沟通三大原则：准确、及时、信息量恰到好处
- 通过会议记录，可以掌握项目进行中的细节

# 风险认定与规避方案

---

- 不同的企业有不同的风险管理系统，可以运用到项目管理中
- 识别风险，描述风险特点
- 评估风险（风险评估工具），划分风险等级
- 制定风险相应计划（规避、转移、减轻、接受）

## 一旦影响因素发生，需要及时进行调整

---

- 项目变更包括项目的理由、项目的目标、项目产出物、项目阶段可交付物和项目工作等
- 项目变革直接导致造成项目工期、成本或质量等的改变

# 价值创造——项目结束（收尾）

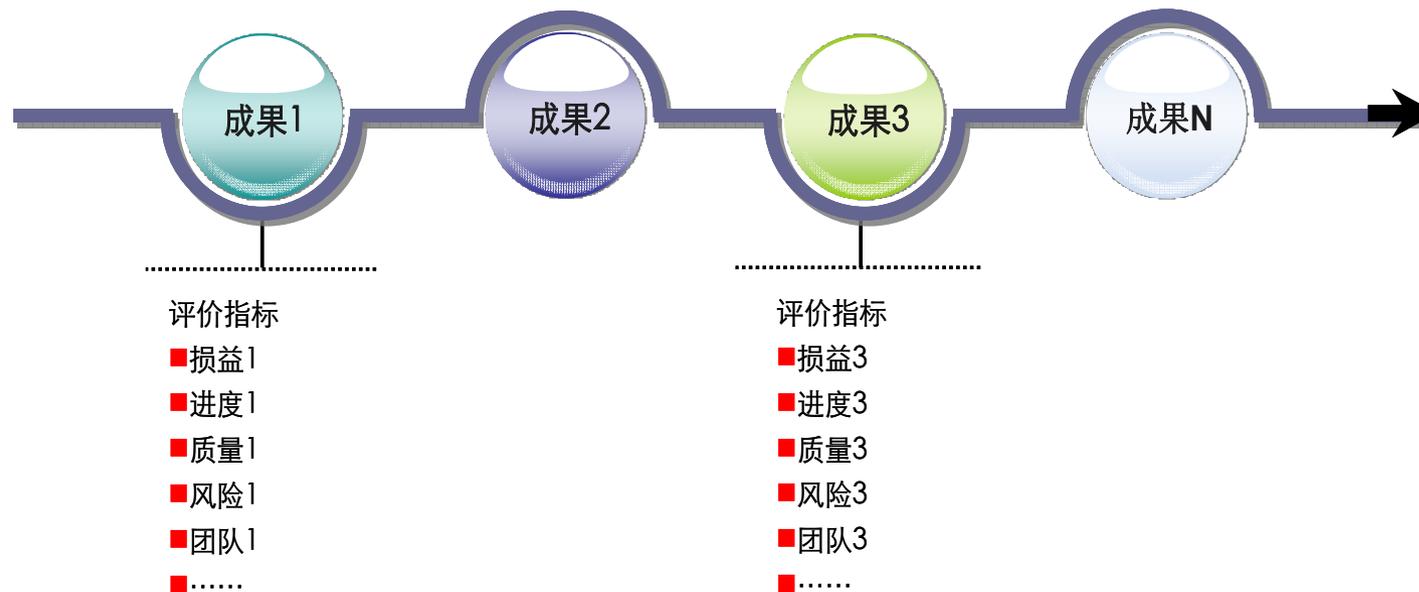
---

项目结束主要内容：

- 成果交付
- 项目验收
- 项目评估（项目评估、客户评估）
- 项目总结（成败，经验与教训）
- 文件归档

# 价值评价——项目评估

- 传统企业中开始出现另一种形式的绩效考核
- 一个项目承载一个绩效目标（基于流程的绩效管理）
- 项目评价内容：项目评价（项目损益、项目进度、项目质量、团队管理、风险管理等）、客户评价（客户满意度等）
- 项目绩效系数=项目评价系数×权重+客户评价系数×权重



基于项目的绩效管理

## 制定项目损益表，便于对进行项目评估

---

- 项目损益是项目评价的重要内容
- 项目损益：项目收入-项目成本
- 项目收入：一般为项目合同金额
- 项目成本：直接费用+间接费用
- 虚拟利润：项目损益×虚拟税率
- 可分配利润：虚拟利润×分配系数
- 可分配利润可作为项目奖励

# 价值评价——项目评估

---

- 项目评估主要分为两方面，一是公司内部对项目的评价，二是客户对项目的评价（客户满意度评价）
- 项目评估依据来自于项目管理知识体系
- 一般公司内部对项目评价从五个维度考量：项目损益、项目进度、项目质量、团队管理、风险管理
- 各项指标需要有明确的评价标准

# 价值评价——客户评价

---

- 客户评价在项目政体评价中的地位越来越高，体现了以客户为导向的经营理念
- 一般客户对项目评价从五个维度考量：
  1. 工作态度
  2. 专业能力
  3. 项目进度
  4. 项目质量
  5. 客户关系
- 各项指标需要有明确的评价标准

# 价值评价——项目团队内部评价

---

- 团队内部评价体现每个成员的价值
- 主要体现在五方面：
  1. 专业技能素养
  2. 工作任务效率
  3. 团队协作配合
  4. 信息传递沟通
  5. 团队整体利益
- 每个成员对其他成员进行评价
- 对于评价指标或评价人可以设置不同的权重
- 评价结果可以转化为绩效系数，支持项目奖励

# 价值分配——项目奖励

---

- 项目奖励来自于项目收益
- 项目启动前设置奖励基数
- 不同角色的项目奖励基础不同
- 与能力管理体系相对接
- 依据项目评价结果给予奖励
- 项目奖励可以依据项目回款额进行发放，也可以设置其他奖励时间节点
- 也可以采取递延发放的方式

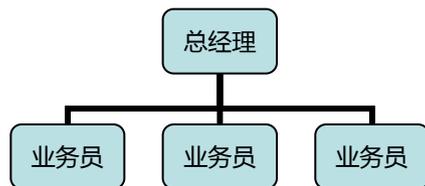
# 项目管理机制总结

- 项目管理集成了不同相关工作活动，是一种横向管理线条
- 主要分为三个阶段（价值创造、价值评价、价值分配）
- 每个阶段必须有相应的落地与实施工具
- 项目管理目的是为了实现在客户价值最大化
- 项目的出现象征着传统企业开始转型
- 传统制造业的方向是制造服务业
- 项目管理与矩阵型组织结构、二元管理基础相匹配

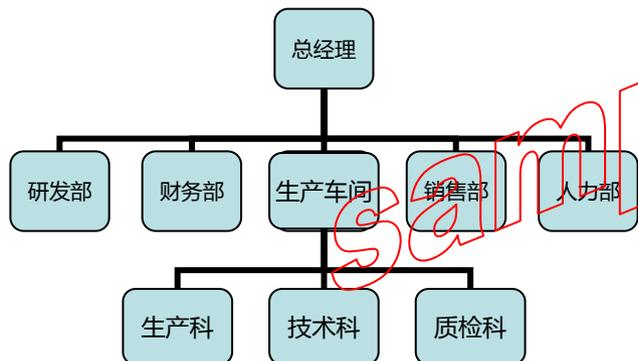
项目管理工具包	
序号	模板名称
1	价值创造环节
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	价值评价环节
12	
13	
14	
15	
16	价值分配环节

- 一、传统企业转型方向
- 二、传统企业转型三引擎模型
- 三、引擎一：矩阵组织结构
- 四、引擎二：二元管理基础
- 五、引擎三：项目管理机制
- ➡ 六、传统企业转型案例
- 七、关于组织形态管理

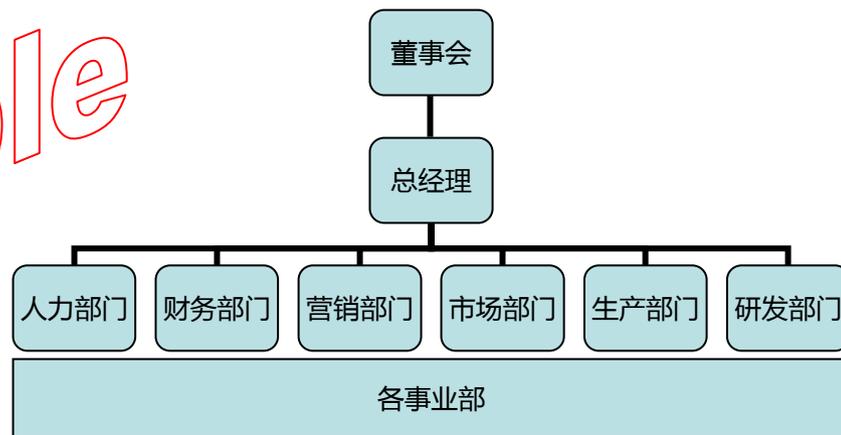
# 华为从直线型组织结构逐渐转变为事业部矩阵型组织结构



直线型组织结构



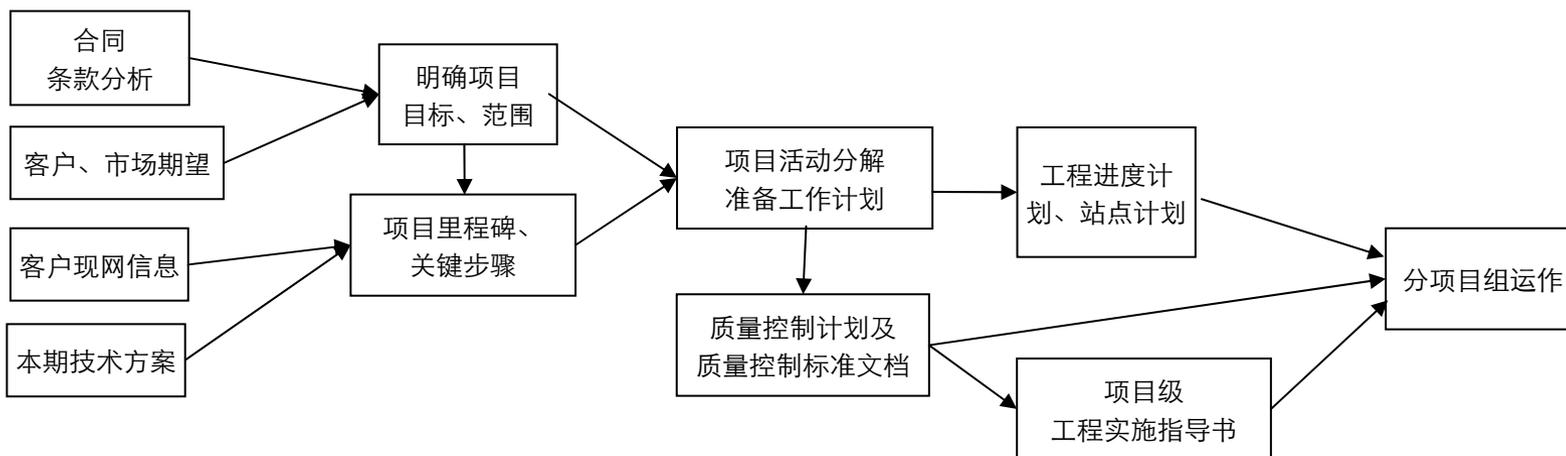
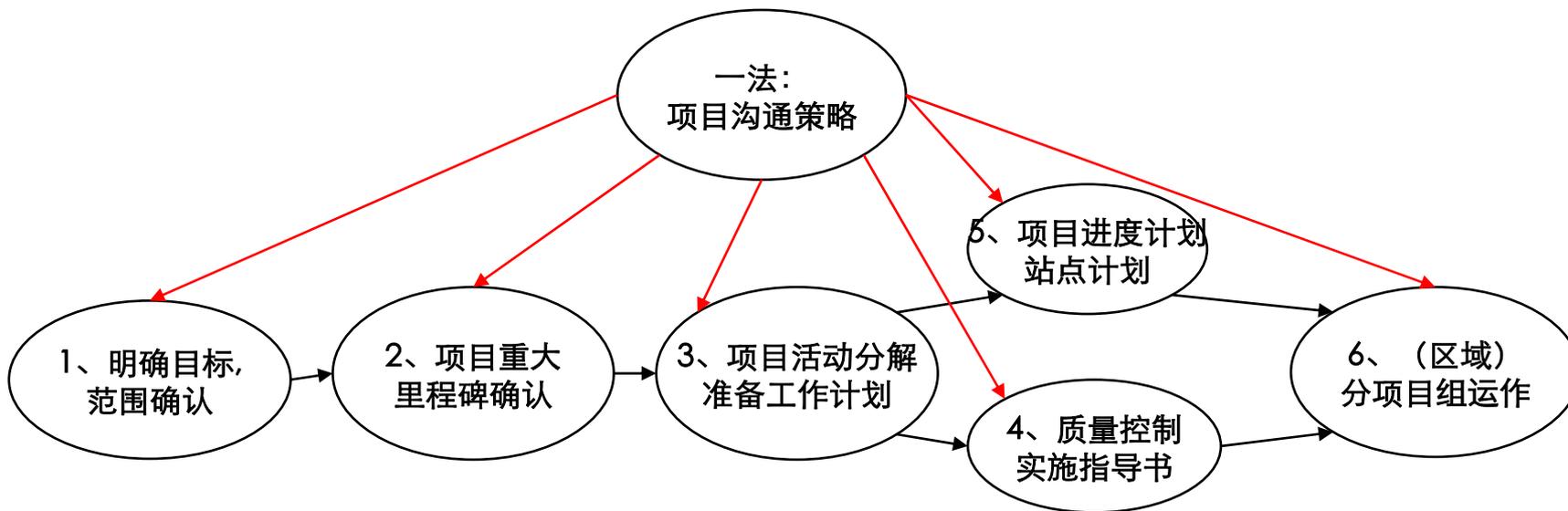
职能型——直线职能型组织结构



事业部流程型组织结构

- 由于事业部制对产品的生产和限售实行统一管理，自主经营，独立核算，所以极大调动了员工的积极性、主动性；
- 事业部制在公司规定的经营范围内承担开发、生产、销售和用户服务的职责；地区公司在公司规定的区域内有效利用公司的资源开发经营
- “事业部制的成功与否，关键在于组织分权制度是否适度。企业的发展如果在分权的制度上把握不好，就会使企业发展走向僵局，甚至死亡”

# 华为总结出了项目管理六步一法



# 华为的任职资格管理体系

华为能力管理体系

管理族

三级管理、四级管理、五级管理

技术族

系统、软件、硬件、技术支持、IT、制造、质量管理 ...

营销族

销售、产品、营销策划、营销工程、市场财经、公共关系

专业族

计划、流程管理、人力资源、财经、采购、秘书 ...

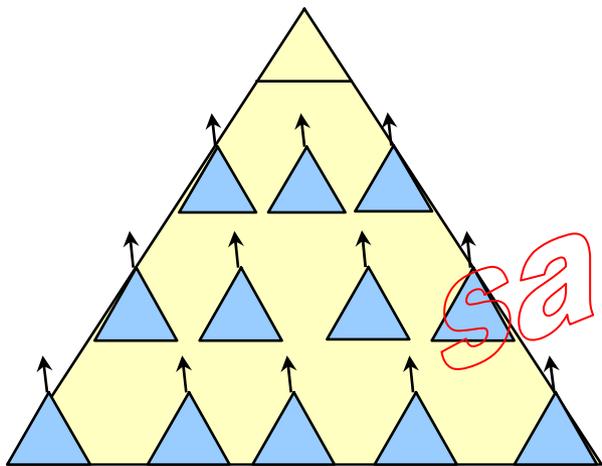
操作族

装配、调测、物料、检验、设备、技术员 ...

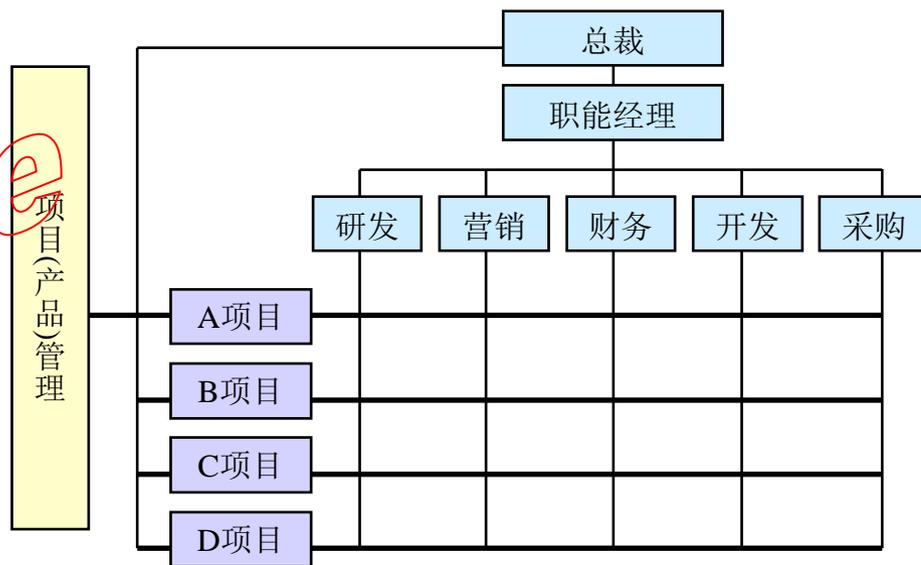
(参见华为人字2002 (04) 号文件)

# 海尔转型期组织结构的演变

- 海尔在传统制造企业中率先转型
- 同样是从向矩阵型组织结构转变



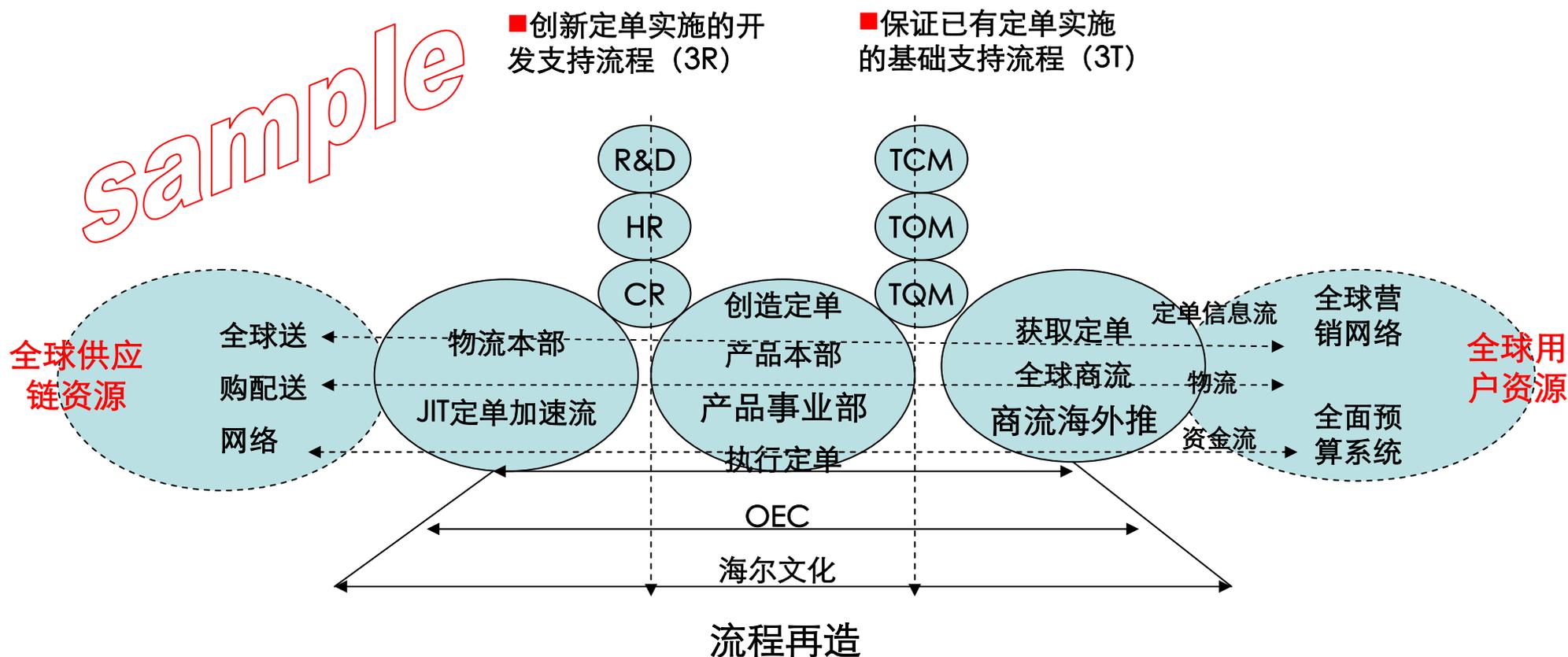
直线职能式



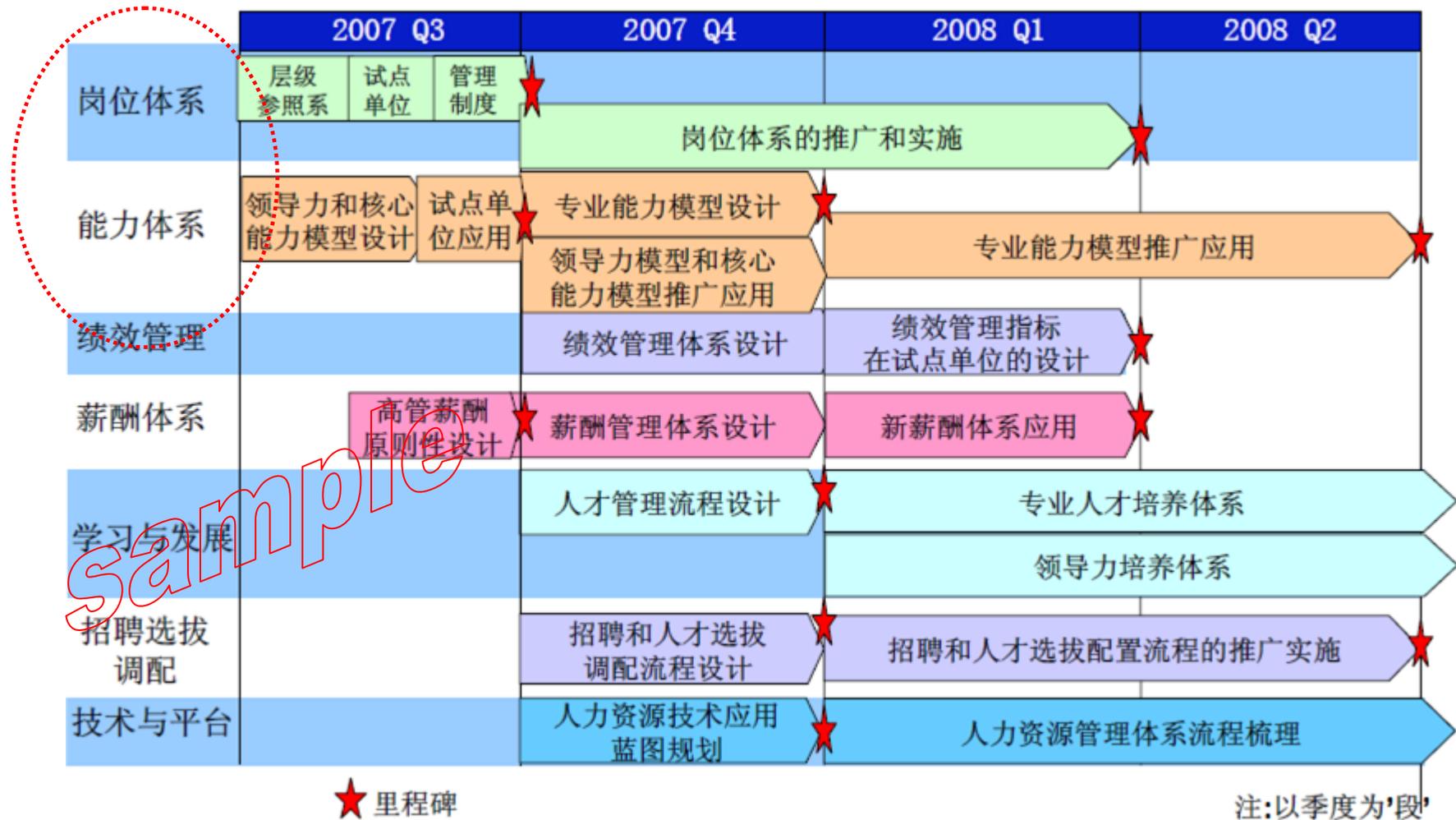
矩阵结构

# 海尔转型期通过流程再造实现管理模式转变

- 流程再造实现了组织结构的扁平化
- 使每个部门、每个员工都面对市场，变职能为流程



# 海尔人力资源管理转型的路径图（建立在二元基础上）



# 海尔集团的能力模型体系

- 海尔能力管理体系采用能力素质模型，分为三类：
- 领导力模型
- 专业能力模型
- 员工核心能力素质模型



# 能力素质模型覆盖了所有员工

## 海尔员工核心能力素质模型



**创新改善 Innovation Improvement**

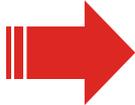
**定义：**  
不同经验而拘束思路；采取开创式的思维和方法对现有工作进行突破；对创新进行不断探索，并参与其中。

**代表行为描述：**  
杰出的海尔人：  
 > 他们能够对创新表现出浓厚的探索兴趣；  
 > 他们能够有勇气“否定”过去的成功，在成功的基础上探索创新的方法；  
 > 他们能够采取突破式的思维方式不断提出创新的想法；  
 > 他们能够有效地借鉴母本的操作经验，并结合海尔实际进行创新。

**负面表现：**  
 1- 缺乏好奇心；  
 2- 被“经验”或“困难”拘束思路，缺乏对创新的积极探索；  
 3- 对母本的借鉴仅停留于表面现象，不去深入思考母本背后的关键因素。

初步展现	展现	展现优秀	展现卓越
<b>好奇心。</b> 对未知领域表现出好奇心和探索欲。 勇于提问题。	<b>独立思考。</b> 表现出对问题和现状不同角度的看法。 发现别人未曾发现的可能性。 勇于在母本面前的质疑。	<b>突破传统。</b> 表现出对流程改善的结果负责的态度。 勇于打破传统的工作方式，给予物质奖励。	<b>引领改善。</b> 对过去的做法进行重新创新和思维。 用他人未曾想到的方式，提升效率和效果。 结合母本和海尔的现状积极创造创新的方式以改善现状。

行为进步的标准——创新思维的不断加强与对现状的彻底改善。

- 一、传统企业转型方向
- 二、传统企业转型三引擎模型
- 三、引擎一：矩阵组织结构
- 四、引擎二：二元管理基础
- 五、引擎三：项目管理机制
- 六、传统企业转型案例
-  七、关于组织形态管理

# 关于组织形态管理体系





谢谢各位，欢迎交流

## 欢迎交流

联系方式：杨少杰（18101331974）  
学术网站：[www.bestpattern.com.cn](http://www.bestpattern.com.cn)  
电 邮：ysj0127@126.com  
微 信：yijue1974  
专业交流群：206902412  
公众平台号：yang-shaojie

## 组织形态管理

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

从价值角度分析人性特征、企业形态、  
市场生态三者之间的必然联系。

从人性角度揭示组织发展与变革的规  
律，管理即管理人性。

让我们一起分享大变革时代的精彩。



BP工作室