



McKinsey & Company
麦肯锡

重新设计你的组织

招9

案例

腾讯的组织结构调整

9月30日，腾讯公司官方消息，伴随战略升级，腾讯公司的组织架构在原有七大事业群（BG）的基础上进行重组整合。保留原有的企业发展事业群

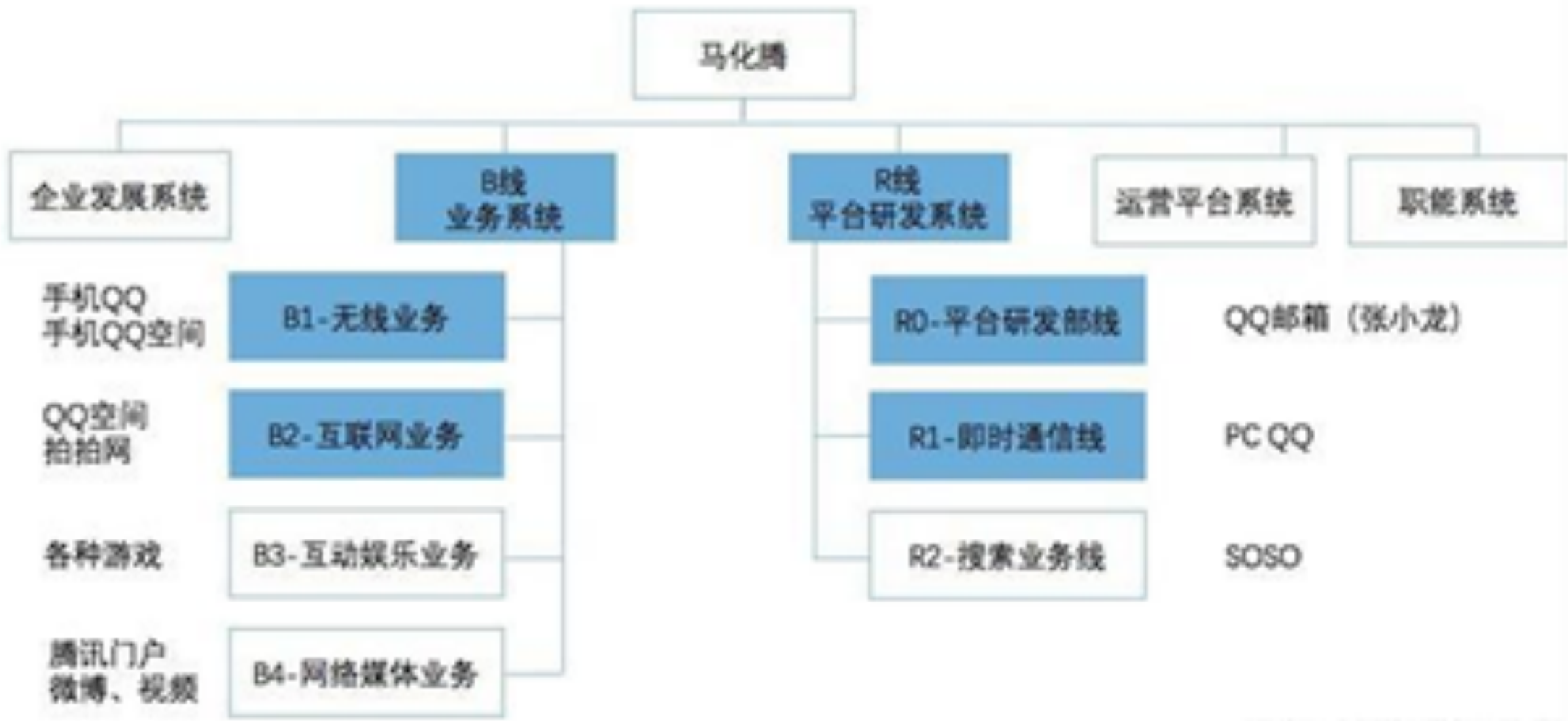
（CDG）、互动娱乐事业群（IEG）、技术工程事业群（TEG）、微信事业群（WXG）；新成立云与智慧产业事业群（CSIG）、平台与内容事业群（PCG）。



万里长征第一步，腾讯公布组织结构的调整，只是迈出变革的第一步，如何能保证组织重新设计的成功？如何更好地整合员工、流程和结构？如何让新的组织推动企业的增长？这才是腾讯面临的最大挑战。而这些挑战，也都是OD实实在在要帮助组织去应对的。

腾讯组织架构图演变

腾讯第一次组织架构调整示意图（来源：网络）



腾讯2012年至今组织架构调整示意图（来源：网络）

2012-2018
第二阶段

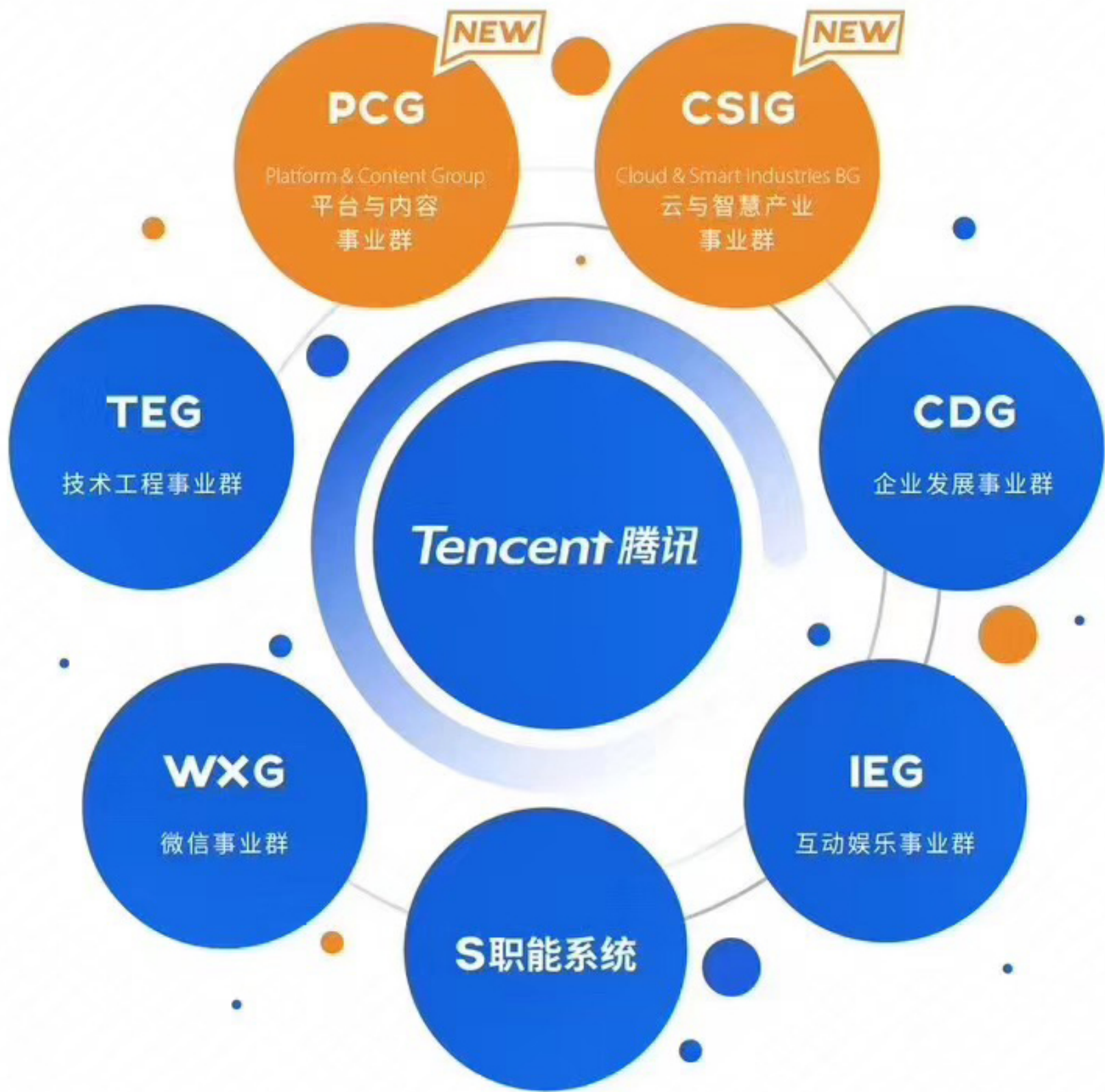
“BG事业群”

第二次组织架构调整



“战略升级”

第三次组织架构调整



“

如果一开始你没有成功，尝试、尝试、再尝试。

”

W.E.Hickson

W.E.Hickson是19世纪中期普及这种熟悉的谚语而闻名的英国作家，如果他今天还活着，他可能会很容易地把它应用到现代企业为重新设计组织而做出的努力之中。

我们最近对一大批全球高管进行调查的研究表明，目前许多公司的组织变动状态已成为常态。例如，近60%的受访者告诉我们，他们在过去两年内都经历过组织的重新设计，另有25%的受访者表示他们在三年或更久前进行了组织的重新设计。一两代人以前，大多数高管在职业生涯中可能只经历过几次组织剧变。

对这种组织变革热潮的一个合理解释是，在工业遭受颠覆式破坏的推动下，战略变革的步伐正在加快。因此，每当公司改变方向时，它都会改变组织以提供所希望的结果。今天的组织通常需要定期的大变革，而不是过去那种小的、渐进式的调整。

令人沮丧的是，组织重新设计的频率似乎反映出对结果的高度失望。根据麦肯锡的研究，只有不到四分之一的组织重新设计获得成功。44%的组织在开始实施后就失去了动力，而三分之一的组织在实施后没有达到目标或改善绩效。

好消息是公司可以做得更好。在本文中，我们将描述我们在比较成功和不成功的组织重新设计时所学到的内容，并解释一些管理人员寻求提高可能性的方法。成功不仅仅意味着避免花费，时间浪费，以及总是伴随着拙劣尝试而产生的挫折感；根据我们的经验，一个执行良好的重新设计很快就会得到回报，表现为更好的激励员工、更大的决断力和更强的基础。

为什么要重新设计组织？

组织重新设计涉及到结构，流程和人员的整合，以支持战略的实施，因此超越了传统的“线条和方框”的修修补补。当今，它包括人们遵循的流程，个人绩效管理，人才的招聘和员工技能的发展。当公司的组织重新设计与其战略意图相匹配时，每个人都将准备好执行和交付这些意图。公司的结构，流程和人员都将支持最重要的成果，并引导组织努力实现这些成果。

什么时候高管知道一个组织运作不良，需要考虑重新设计呢？有时答案是显而易见的：比如，在宣布一项新的区域增长计划或合并之后。但其他迹象可能不那么明显，例如，在组织高层或接近高层达成一致的想法却没有迅速转化为行动，或管理人员在会议上花费太多时间。这些迹象表明，员工可能不清楚他们的日常工作重点或决策没有得到执行。成功的组织重新设计应该更好地将公司的资源集中在其战略优先事项和其他增长领域，降低成本，提高决策和责任。

一家选择在美国本土以外扩张的消费品公司(CPG)的案例，说明了重新设计的一个典型动机。在该集团之前的组织结构下，表面上负责营销的全球品牌团队不仅位于美国，而且在美国运营的表现上也获得了很大的回报；但它缺乏监控其他地方产品绩效的系统。为了支持新的全球战略并开发真正的国际品牌和产品，公司将美国市场与全球市场分离开来，建立了新的结构（包括对高层团队的变更），新流程，新系统和新绩效管理方法。这种密集的重新设计有助于促进国际增长，特别是在主要新兴市场，如俄罗斯（销售额增长三倍）和中国（几乎翻了一番）。

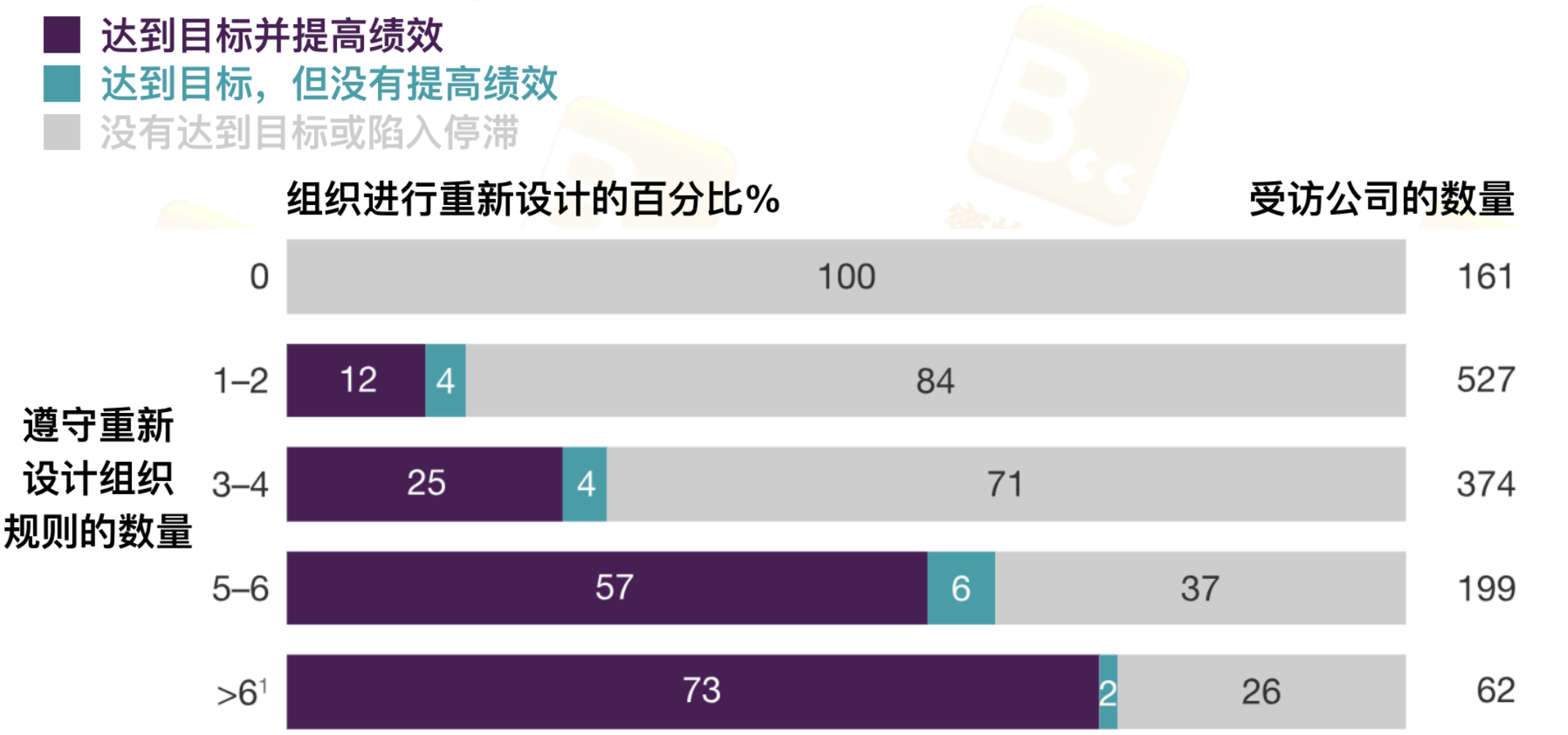
避免陷阱

这个CPG公司的做法是正确的，但其他许多公司却没有做到，其可能会造成严重的破坏后果。领导者未能提供他们承诺的利益，不仅会浪费宝贵的时间，同时也鼓励员工放弃甚至破坏重新设计的努力，因为这些员工会认为它将失去动力，被新的、不同的目标所取代，并在两到三年下线。

我们相信公司可以从成功的重新设计者克服挑战的方式中学习。通过结合我们的研究结果和我们在这些问题上与多家公司合作所获得的见解，我们确定了九条黄金法则。它们涵盖了从早期调整，重新设计选择，报告结构到绩效指标，有效领导的性质以及风险管理等各个方面。

单独来看，每个规则都是有帮助的。然而，我们的研究显示，那些超过六名高管参与跟踪调查的公司中，有73%的人认为，公司的重新设计取得了成功。这些公司的高管“宣布胜利”的可能性是那些只采用一到两种策略的公司的六倍。

遵循结构化方法中的所有九条规则，可以获得更高的成功率：86% (如下图所示)。



遵循结构化方法中的所有九条规则会获得更高的成功率



来源：2014年，麦肯锡调查了1323家重新进行组织设计的公司

规则，重要的是要明确，它们不是不言自明的。我们测试了20多种常用方法，发现其中一半以上与成功无关。例如，我们预计，对其他公司进行基准测试并尝试采用它们一些结构选择，可能是成功重新设计的重要因素——但没有来自研究的证据证明这一点。顺便说一句，我们的规则广泛适用于不同的行业、地区和公司规模。它们也适用于由不同类型的组织变革引起的重新设计，包括端到端重组，合并后整合或更集中的努力（例如削减成本或改善公司治理）。

一图看懂9大黄金法则



01

首先关注长期战略抱负

领导者经常组织的当前缺陷上花费太多时间。当然，我们很容易被今天的问题所困扰，也很容易被沮丧的团队和领导的抱怨所左右。然而，仅仅解决当前痛点的重新设计常常会产生一系列新的问题。因此，公司应该在一开始就明确重新设计的目标，并确保这一愿望与战略密不可分。我们所知道的一家零售公司，致力于创造一种简单的客户体验，并表示其所选择的重新设计选项应该提供“以市场细分为重点的管理角色

和明确的责任”，以推动增长。事实证明，这种战略测试的特殊性比简单地宣称“以客户为中心”的愿望更有帮助。

02

花点时间去观察现场

在我们的调查中，60%的高管告诉我们，在重新设计之前，他们没有花足够的时间评估组织的状态。管理人员很容易想当然地认为，当前的事态是明确的，并且他们知道所有员工如何适应组织结构图。事实是，数据管理者使用的通常是不准确或过时的数据。例如，一家备受瞩目的国际银行公开宣布，计划通过广泛的组织结构变革，裁减数千名员工。然而，在开始这一过程后，它尴尬地发现，它早先的信息并不准确的。新闻稿中所提及的成千上万个职位，其职位分类并不准确，并且在许多情况下，员工已经离开了。这种新的组织现实从根本上改变了重新设计工作中的目标范围 and 数量。

知道数字只是故事的一部分。领导者还必须花时间去理解目前的界限和框框，以及人才和其他流程的确

切性质。这有助于找出当前痛点的根本原因，从而减少在未来几年内通过第二次重新设计来重新审视它们的风险。通过将这一基准或起点与公司的战略抱负进行比较，高管们将迅速对当前组织的弱点及其应该建立的优势进行细致入微的理解。

03

构建关于选择正确的蓝图

许多公司将他们对新结构的偏好建立在未经验证的假设或直觉上。在某些情况下，直觉的决策可能会很好，但很少涉及模式识别，而且在组织重新设计中依赖直觉有太多的利害关系。近五分之四拥有基于“直觉”决策的受访者承认，他们所选择的蓝图是失败的。当企业仔细权衡重新设计的标准、挑战偏见、并将政治议程的影响降到最低时，它们会做出更好的选择。

有趣的是，《财富》杂志发现，在组织设计方面，最受赞赏的公司除了灵活的运营模式之外，几乎没有什么共同之处。这个发现与我们的经验是一致的，即现成的解决方案不太可能奏效。公司内部战略、人员和其他资产的独特组合通常需要对角色定义、决策治理

和激励等问题有一个独特的答案，尽管这些方法是基于功能、地理或客户细分的主要维度。关键是要找到一群正确的领导者，以开放的心态，根据战略抱负所确立的重新设计标准，评估各种选择。

以我们所知道的大型公共养老金体系为例。它的领导者确信必须按照产品线建立一个新的组织。面对重新考虑他们的方法的挑战，他们最终得出了一个围绕健康，养老金和投资建立的功能模型——在过去的五年里，这个模型很好地服务于医疗体系，并为大幅节省成本和推出创新产品奠定了基础。

04

超越界限和框框

公司的汇报结构是其组织中最明显和最可控的方面之一。许多领导者倾向于忽略其他结构、流程和人员元素，而这些元素是整个重新设计的一部分，因此即使重新安排了甲板座椅，但却没有看到“泰坦尼克号”这艘大船可能仍在下沉。

苹果(Apple)和皮克斯(Pixar)等公司以超越界限和框

框而著称，它们考虑包括员工在公共空间的什么地方聚会，以及组织环境如何塑造行为等问题。我们所知道的一个小型但快速增长的企业软件播放器公司对高级角色和汇报做了一些小的改动，作为最近组织重新设计的一部分。但最大的影响来自于改变绩效管理系统，这样CEO就可以看到公司的哪些部门在接受改变，哪些部门还在按原来模式运营。

在调查中，使用更完整的杠杆来设计组织的公司，其成功的可能性是仅使用少量杠杆的公司的三倍。最成功的重新设计者与那些针对至少两个结构，两个流程和两个与人相关的重新设计元素的公司之间存在最强的相关性。

05

对选才要严格要求

组织再设计中最常见也是最容易忽视的规则之一就是首先关注角色，然后关注人。这说起来容易做起来难。这种诱惑是反过来的，在关键职位完全确定之前，选择那些看似显而易见的候选人。

人才竞争加剧了焦虑和风险，产生了多米诺骨牌效应，团队之间相互挖角，以填补新出现的空缺。这是破坏性和分散注意力的。一个让所有团队都能接触到同一个人的人才方案，可以使公司以一种有序和透明的方式来填补新组织结构的每一个层次，从而使最有能力的人才最终成为最关键的角色。这种方法促进了公平的感知和现实。

强大的技术支持解决方案使公司能够让数百名员工实时参与到重新设计工作中，同时识别可能发生变化的成本和其他影响。我们在《全面行动》(action-full - disclosure)一书中看到的一个基于web的工具：它是一个名为OrgLab的麦肯锡(McKinsey)应用程序，它帮助领导者创建和填充新的组织结构，同时根据成本、跨度和层次跟踪结果。这样的工具扩大了参与人才配置的人数，加快了步伐，提高了严谨性和纪律性。

06

**找出必要的思维模式转变
——并改变这些思维模式**

组织重新设计工作的领导者常常把自己视为工程师，把人看作是在组织机器周围移动的齿轮。然而，组织是人类的集合，具有信仰、情感、希望和恐惧。忽视可预见的、有时甚至是非理性的反应，从长远来看肯定会破坏一项计划。第一步是识别消极的心态，并寻求改变人们对组织运作方式的看法。这一阶段的行动可能包括传达一个令人信服的变革理由，为新的思维模式建模，建立机制以加强变革和保持势头，以及建立新的员工技能和能力。

在支付行业中，有一家公司，被不断变化的消费者习惯、以技术为主导的商业模式和监管压力所困扰，它明白转变思维模式作为其最近重新设计的一部分的重要性。该集团的销售团队传统上与大型零售商和银行合作良好。但展望未来，该公司知道，与高科技硬件和软件公司建立一套新的关系将很重要。仅仅任命一个新领导人，改变角色描述，起草一个修订的流程图是不够的。因此，该公司开始实施一项计划，旨在有意识地将销售专家的思维从“为客户创造价值”转变为“与合作伙伴共同创造价值”。

建立衡量短期和长期成功的标准

没有人会在没有正常运行的车速表的情况下开车，但令人惊讶的是，有相当数量的公司在没有任何新的(或至少是专门定制的)业绩指标的情况下，进行组织的重新设计。一些较老的指标可能具有相关性，但通常不能代表全部。新指标通常关注的是变化后的组织如何在短期和长期内对绩效做出贡献。简单、明确的关键绩效指标(KPI)是未来发展的方向。

在一家高科技制造商的组织重新设计工作中，该公司设立了一个“作战室”，在那里展示了一些领先指标，比如收到的订单、发出的订单、供应链绩效以及客户投诉等。这种方法既帮助公司衡量变化的短期影响，也帮助公司发现颠覆的早期预警信号。

一家公用事业公司认为，其效率驱动型重新设计的关键指标是管理劳动成本占总劳动总支出的比例。早期，公司意识到其决策文化缓慢和成本结构高昂的根本原因，是过多的管理层和较小的控制范围导致的。

在每月的领导会议上，审查跨业务单元和企业级别的衡量标准成为一个的关键议程项目。

一家领先的材料制造商引入了一种以研发、制造和销售等职能部门为核心的新设计，但它确实急于保持对产品和产品损益的高度关注。为了跟踪业绩，避免孤立思维，公司的KPI注重定价、增量创新和资源配置。

08

确保与业务负责人进行沟通

任何组织的重新设计都会对员工产生深刻的个人影响，毕竟，变革结果很可能会改变他们的下属、同事、工作方式，甚至工作地点。从企业中心或项目管理办公室对这些问题进行客观、大规模的沟通，远不如业务领导者通过组织级联与个人的直接沟通。交互式级联（允许双向沟通）给人们提供了提问的机会，并迫使高层领导人解释变革的基本理由，用他们自己的话解释新设计的影响，突出真正重要的事情。这可能需要时间，需要在早期阶段进行规划，以及努力和准备，以使消息引人注目和令人信服。当一个顶级团队几周

或几个月以来一直在谈论变革时，我们很容易忘记，较低级别的员工仍然蒙在鼓里。

一家金融服务公司通过举办“市政厅会议”来鼓励员工参与组织结构的重新设计，该会议在所有地区办公室直播，并让所有新领导人出现在同一个舞台上。这个虚拟的聚会给了他们一个机会来展示他们的承诺，并允许CEO讲述她的个人故事。她分享了她意识到组织需要一个新的设计和她自己所做的改变以确保它成功的那一刻。所有受人事变动影响的员工都可以同时与前任经理、新经理以及相关的人力资源代表沟通。

09

管理过渡的风险

在上线新的组织设计时，许多领导者会掉入由于急于上线而没有计划去管理风险的陷阱。每个组织的重新设计都会带来风险，比如业务连续性中断、员工离职、缺乏个人参与和执行不力。公司可以通过及早识别重要的风险并在重新设计投入使用后对其进行监控来减少损失。例如，前面提到的CPG公司意识到，在假期季节之前进行销售和营销重组可能会让一些相关

人员感到不安。通过等待，它实现了转型，且没有对收入产生影响。

在设计过渡期间跟踪运营、财务和商业指标是有帮助的，对公司关键部门员工反应的“脉冲检查”也是有帮助的。明确的领导能力要求和计划执行风险缓解能力非常重要，应该将其纳入经理人的定期评估中。

总结

根据我们的经验，最成功的组织将稳定的设计元素与动态元素结合在一起，以响应不断变化的市场和新的发展方向。企业重新设计为组织提供了一个难得的机会，可以确定稳定的主干并建立适合动态变化的元素。成功的领导者和成功的公司利用这些变化来“重建未来”——但失败的努力所造成的局面也是一个警醒，提醒我们什么才是关键的。遵循本文中描述的9个简单规则将增加获得满意结果的几率。

作者简介

Steven Aronowitz 是麦肯锡旧金山办事处的副主管，Aaron De Smet是休斯顿办事处的负责人，Deirdre McGinty是费城办事处的副主管。

作者希望感谢麦肯锡的Wouter Aghina, Lili Duan, Monica Murarka和Kirsten Weerda对本文的贡献。

译者简介

余杰丰

蜜蜂学堂 创始人

一个死磕管理的人

蜜蜂学堂·书云



关注我们的公众号
获取更多

蜜蜂学堂

一个聚焦高效管理者都在学的平台！

为 10 万 HR&管理者量身打造的最具系统化的一站式深度学习平台

助力提升和发现更好的自己！

后台回复了『资料包』

30 G HR&管理者人手必备资料包等你来拿！