

# 组织状况基本分析报告

目录

- 一、 XX公司的成功要因分析..... 3
  - 1. 政府关系..... 3
  - 2. 商誉..... 3
  - 3. 人才优势..... 4
  - 4. 网络优势..... 4
  - 5. 资金优势..... 4
- 二、 XX公司面临的问题与挑战..... 4
  - 1. 外部问题..... 4
  - 2. 内部问题..... 5
- 三、 问题的归集与解析..... 13
  - 1. 经营陷阱..... 13
  - 2. 管理陷阱..... 13
- 四、 问题的归因与关联..... 14
  - 1. 基本假定..... 14
  - 2. 主业分析..... 14
  - 3. 管理分析..... 15
- 五、 我们的思路与对策..... 17
  - 1. 思路..... 17
  - 2. 对策..... 18
- 六、 结语..... 25
  - 1. 正向要素..... 25
  - 2. 负向要素..... 26

引言：2017年11月2日，XX总公司成立XXX大学-XX公司联合课题组，专门研究XX公司战略转型与组织管理问题。经过一个月的紧张工作，联合课题组提出了本项组织诊断报告，供公司领导与XX全体员工参考，并希望获得来自各方面的意见反馈，以便更好地把握XX的问题和优势，从而为战略调整的实施奠定基础。

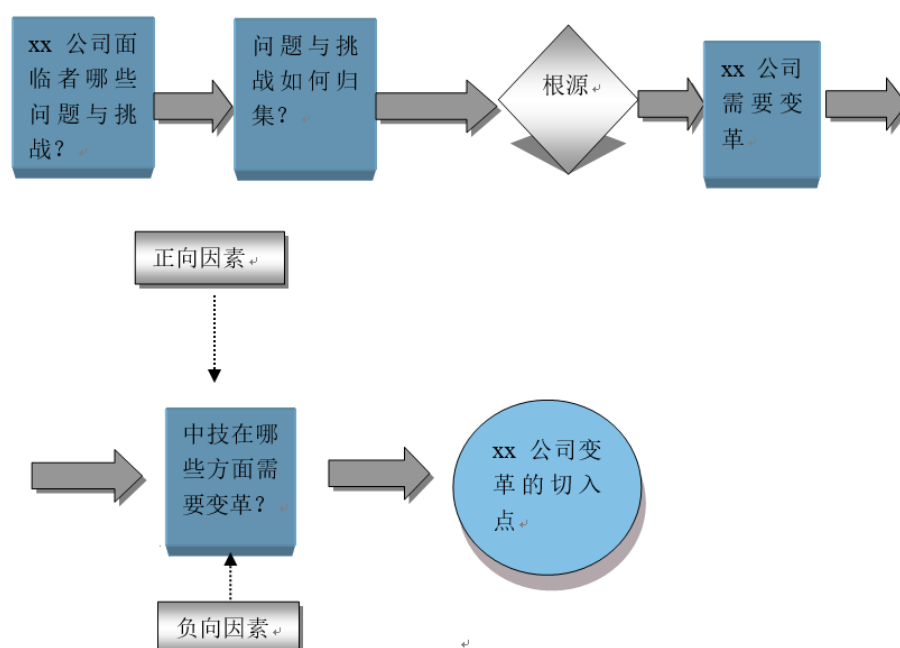
### 1. 课题研究的背景和缘由

XX公司的业务大幅滑坡和人才大量流失引起公司上下的极度关注，公司新任领导受命于危难之际，决心通过机制调整实现XX公司的变革，对XX公司向市场化的转变夯实管理基础。

### 2. 本项报告的主要任务

理清XX当前生存与发展的挑战与问题，解析XX公司的管理运行机制，揭示XX公司可持续发展的关键点，分析XX公司组织变革的内外部条件与变革着眼点。

### 3. 本项报告的基本逻辑结构



#### 4. 课题研究的意义

透析XX公司的现状，提出XX公司生存与可持续发展的基本命题，引入XX变革与发展的理念，为XX管理层的决策提供参考意见；对XX公司中高层管理人员进行集思考、文化、知识于一体的培训；激发XX公司全体员工对一些重大原则性问题的思考和讨论，力求增进公司内部的共识程度。

#### 5. 数据来源

##### 1) 问卷调查：

对XX公司近400人的组织问卷调查分析结果（详见“XX公司组织诊断问卷”统计分析报告）；

##### 2) 深度汇谈：

对XX公司经营领导层、所有部门总经理、京内子公司总经理、京外东北公司、西北公司28位中高层主管的非结构化深度访谈；

##### 3) 实地调研：

对XX上海公司、南方公司、深圳公司的实地调研与访谈；

##### 4) 文献研究：

对国家经贸委64号文件、通用集团战略规划与XX公司1999年、2000年财务分析报告以及“XX公司领导与各部门座谈会内容摘要”、“XX总公司分配机制的变革及思路”大量文献的研究分析；

##### 5) 职能定位：

对XX公司职能部门的职能定位调查分析和部门总经理以上经营管理团队的人力资源结构分析。

## 6. 成果的表达

本报告是联合课题组共同努力的成果，而课题项目的顺利开展则完全得益于公司领导层的大力推动和亲自参与，得益于公司全体员工特别是中层干部的大力配合和积极支持。

### 一、XX 公司的成功要因分析

对于那些陷入危机的大公司来说，最令它们感到懊恼的一个事实是：恰恰是那条曾使得它们兴旺发展的道路，最后把它们带到了这步境地。

——罗杰·马丁《改变企业的思维方式》

分析 XX 公司的问题，必须从 XX 过去的成功与辉煌谈起，惟有如此，我们才能够说明 XX 现在所面临的问题与挑战。

很长一段时期内，XX 公司在以下方面保持着优势：

#### 1. 政府关系

XX 公司长期以来是政府指定从事专营技术进出口代理业务的主要外贸公司之一，曾在进出口业务方面创造了多个全国第一，与政府有着密切的合作关系，从某种意义上说，更是政府外贸进出口经营的执行机构。

#### 2. 商誉

XX 公司具有 48 年的悠久历史，成套技术、设备进口和技术引进长期以来在国内处于前列，在国际上有着良好的商誉。

### 3. 人才优势

XX 公司积聚了一批在外贸领域经验丰富的人才。

### 4. 网络优势

XX 在全国主要区域和大城市设有 26 家子公司和办事处，在海外有 20 多个代表处。

### 5. 资金优势

净资产 20 多个亿，固定资产 80 个亿，年税后利润 1 个亿。

## 二、XX 公司面临的问题与挑战

大部分失败的公司，事先都有许多征兆显示出它们已经出了问题；然而，即使少数管理者已经察觉到这些现象，也不太留意。整体而言，组织往往无法厘清即将迫近的危机，无法体认这些危机的后果，并提出正确的对策。

——彼得·圣吉《第五项修炼》第 18 页

### 1. 外部问题

#### 1.1 市场环境：群雄竞起，险象环生

市场环境是外生变量，XX 公司是环境的接受者。对于 XX 公司而言，我们可以从两个方面来考察市场环境的变化：中国民营企业在国家政策的鼓励下已经真正成为中国经济中的一股强大力量，它们已经并将继续挤占国有企业的市场份额；中国改革开放 20 年后的外资企业已经成为中国经济最重要的组成部分之一，更为严重的是随着中国加入 WTO，外国企业将会更多地侵蚀国有企业的天下。

几十年的艰苦开拓和曲折发展培养了中国民营企业犹如狐狸般的敏锐灵活，而几百年来的优生优育和优胜劣汰则造就了外国企业犹如狮子般的厚重强大，但是国有企业却犹如纸老虎般的外强中干。

看如今市场，群雄竞起，靠优势争天下，国有企业优势何在？随着中国加入 WTO，对于中国企业来说，国内国外市场只是纯粹的地理概念，而不在具有经济学上的任何意义；中国经济将逐步真正融入经济全球化的大潮之中，市场范围倍速扩大，专业分工也倍速深化。看未来发展，竞争激烈，凭实力的天下，国有企业如何面对？这是中国国有企业所面临的共同问题，XX 公司也不例外。何去何从？“与其坐而待亡，孰若起而拯之。”

## 1.2 政策环境：垄断不再，约束依旧

由于 XX 公司在国家对外关系中的特殊作用而具有更多的政策性垄断特色，所以 XX 更多的是国家政策的执行机构而不是一个企业。对于 XX 公司来说，现在正处于一种更为尴尬的境地：一方面，由于中国经济水平的提高与国际组织、外国政府对中国合作援助政策的变化，XX 公司的国家政策性业务日趋萎缩，在 5 年之中竟高达 50%；更为严重的是国家采购也将采取更为市场化的模式来操作，即便是还存在着传统的业务，国家也不可能让 XX 公司独享，中机、中仪公司也获得了传统业务的一定份额。

另一方面，国家有关部委对公司在市场经营方面的探索却约束依旧，甚至更为严重，这一方面取决于他们的宏观管理理念和能力，另一方面也取决于他们对中央政策思想的理解水平。

其结果是企业经营的内外交易成本极高，更多的资源（特别是人力资源）运用于内部交易，极大地降低 XX 公司对外部环境的关注和适应，从而降低了公司的市场竞争力。

## 2. 内部问题

### 1.3 战略定位：模糊不清，犹豫不决

XX 的战略定位是所有中高层主管与普通员工共同担忧的问题：

- 1) 在我们对公司近 400 名员工所实施的“组织诊断问卷调查”中，“战略”维度平均得分为 2.702788 分，在所有 7 个维度中的得分名列倒数第三，仅高于“管理制度”和“组织的学习性”，这说明战略问题是 XX 亟待解决的核心问题之一。
- 2) 从“战略”维度的内在结构上看，这一维度有三个要素：“战略目标”、“理解认同”和“核心能力”，其中“战略目标”的得分很低，仅为 2.554 分，而“理解认同”和“核心能力”相对较高，这说明在外界环境急剧变化的情况下，公司战略目标不明确，员工看不到公司的方向；但很多员工仍然希望 XX 能够找到明晰的战略方向，摆脱困境。
- 3) 与我们曾经实施过类似组织诊断问卷并调研访谈过的国内其他企业一如 TCL 销售公司、天音通信公司、大唐电信股份有限公司、上海电信公司、粤美的集团公司相比，XX 公司在“战略”维度上的得分次序与得分均值都是最低的。
- 4) 在对 28 位 XX 公司中高层主管的访谈中，有 22 位主管认为“现在 XX 公司没有明确的战略目标与战略方向”、“XX 公司没有对本公司/本部门业务进行明晰的定位，本公司/部门没有明确的发展方向和目标”。
- 5) 在公司领导与各部门的座谈中，大家普遍反映公司目前缺乏一个切实可行的中长期发展规划，影响到了公司的长远发展。这个问题反映在业务部门，就表现为过分看重当期行为、短期利益《公司领导与公司各个部门座谈情况总结》，2000 年 9 月，中技公司内部材料。
- 6) 最近几年来的业务和效益滑坡显示：XX 公司在其业务发展尤其是“主业”发展上没有找到一条能够促进 XX 可持续发展的战略突破口。

### 1.4 激励机制：水平偏低，结构失衡

公司的激励机制是课题组在调查和访谈过程中所碰到的一个具有普遍性的问题。有一句话叫“感情留人，事业留人，待遇留人”，待遇如何，是影响吸纳和留住优秀员工的一个重要因素。但是遗憾得很，公司员工现在恰恰认为现在公司在“待遇留人”上差强人意。

从总体而言，我们认为公司现有的激励机制存在以下几种倾向值得关注：

- 1) 公司现有的激励政策不完备，激励机制不完善，激励手段不丰富，激励时机不到位，激励效果不明显。
- 2) 在组织诊断问卷所有 7 个维度，34 个要素的评价中，“薪资分配”要素仅为 2.23 分，得分最低。
- 3) 岗位工资的确定缺乏科学的依据，没有有效的反映不同职位的职责和任职资格的不同；公司职能部门奖金分配存在“大锅饭”的现象。有时业务部门经理人员的奖金还比不上职能部门的打字员，很不平衡。
- 4) 价值分配没有向业务部门进行倾斜，没有体现 2: 8 原则，没有向利润区和新的利润增长点进行倾斜，没有有效的支持利润的增长和新市场的开拓。
- 5) 奖金的分配以部门考核结果为依据，没有正确的反映不同员工个体绩效差异，员工对企业的投入、忠诚和贡献没有得以合理的回报，“搭便车”现象比较严重，没有有效的防止道德风险和逆向选择的发生。
- 6) 员工看不到未来职业生涯发展趋向，不知道努力会有何回报，激励作用不强；员工的升迁异动缺乏具体明确的标准和程序，依靠资历和群体属性获得提拔的现象比较严重。
- 7) 公司中培训和发展的机会分配不透明，许多学习能力强、有潜力的员工没能得到应有的培训机会，没有形成对经过脱产培训的人员的合理的使用机制，培训机会的激励作用不明显。
- 8) 人才流失是公司激励不足的一个重要体现。



### 1.5 考核评价：手段单一，成效微弱

有竞争力的薪酬水平始终是一个企业吸引人才、激励员工的有效方式之一。但是薪酬的合理设计和有效实施有待于考评体制的建立与完善。

**考核与报酬始终是一个企业价值创造、价值评价和价值分配的主要环节。报酬应当体现贡献，这是企业设计报酬体系和考评体系的基本倾向。不仅如此，还应该把价值创造的主体和其他要素区分开来，把权重最大的那部分员工和其他员工区分开来，这就是“20：80”规律所揭示的重要内容。**

然而从本次调查和访谈的结果来看，不少员工反映，XX公司现有的报酬体系并没有区分出各个部门的相对价值，也没有贡献的大小差异化。这在一定程度上限制了员工积极性的发挥。主要体现在如下面几个问题：

- 1) 公司对经营单位的考核评价体现缺乏系统思考和理念牵引，只有对结果的衡量指标，没有对过程进行控制和对行为进行导向的指标；考核陷入了“一刀切”的错误方式，没有根据不同的业务部门的定位的不同，市场特点、发展阶段、项目开发的难易度的差异采取分层分类的考核方式。考核指标、考核侧重点和考核方式没有反映部门本身的特点和现实，没有支持其未来的发展。
- 2) 职能部门管理人员的考核缺乏量化指标，没有明确的考核指标。正如一位受访对象所言，“公司对我没有正式的考核手段，个人凭着对公司的感情，做人的原则和良心在做事。”，同时又缺乏具体明确的、具有可操作性的考核要素和考核指标，尤其缺乏对工作绩效信息的收集、整理和分析，年终考核只评印象、凭感觉打分考核，往往流于形式；职能部门的考核没有有效地区分其服务职能和管理职能，公司现有的考核方式采取由领导考核、业务部门评价、职能部门互评三方面加权的360度考核方式，但没有根据不同考核者与其工作接触点和对其观察评价角度的差异，在考核内容和考核方式上进行区分。
- 3) 对中层干部的考核周期太长，缺乏科学合理的标准和程序，丧失了考核作为工作管理手段的作用，没能起到透过考核及时监督、激励、督导、培养下属的作用。
- 4) 考核结果的运用不显著。有考核无反馈，考核不能和教育培训、薪酬奖励、升迁异动挂钩的现象还比较突出。考核的配套机制没有完善，不利于优秀员工的脱颖而出，不利于进一步调动企业员工的积极

性、主动性和创造性。

- 5) 现有的考核评价体系不利于公司的经营方针、目标和任务的传递。因为现有考核评价体系过于松散，难以及时将明确、具体的工作目标层层分解，并将压力传下去，增加了工作目标和任务的执行难度，也不利于促进管理的及时改善。
- 6) 公司目前的考核制度只考核到部门，员工个体的业绩和能力没有得以正确的衡量，个人的付出和贡献没有得到合理的回报。

#### 1.6 组织体制:权力驱动，互不配套

企业是为实现一定目标而存在的系统，组织结构就是为了更好地通过配置资源实现这个目标而将企业系统有机地细分为相互支持的子系统的集合。因此，不论是从企业流程来看，还是从功能来看，组织结构设置的基本要求都是企业目标导向的并且各子系统之间相互联接、相互支持。

任何一个组织结构都存在着四个互相联系的问题：管理层次的划分、部门的划分、职权的划分、各个组织子系统之间的流程如何配套。合理的组织设计就是要解决这四个问题。

中国大多数企业（包括大部分国有企业）是以直线职能型或其组合作为基础的组织结构形式，这种组织结构如果有这样一个前提：即由职能部门之间和职能部门与直线部门之间具有事先规定的合理的工作程序（包括完整的职责划分以及体系化的工作程序等），那么这种结构就能在保证指挥系统权力、系统运作效率的基础上，发挥其专业管理能力强的作用。

**XX公司组织的最大问题在于它既不支持企业的经济目标，似乎也不支持企业的权力目标，更像是许多独立组织的硬性捏合，整个组织结构是条块分割的，无法形成一个系统，缺乏可运行的“管理生产线”。**

- 1) 从组织架构上来看，集权和分权的关系没有理顺，过度集权和过度分权的现象同时存在。一方面，总部领导班子在关键性决策的权力上相互牵制（比如在定考核系数的问题上），既贻误商机，又造成了内部的矛盾和冲突；另一方面，子公司和业务部的负责人没有得到与其承担的经营责任相对等的权力配置和资源配置，不能保证公司目标的实现。

- 2) 与这种人治组织体系相对应的是，企业没能确立起一种良性的创新授权机制。权力只是集中在少数几位“老总”身上。出了问题，也要由老总出面协商“摆平”。部门主管缺乏权力，而对一般员工的授权也就更是不知从何谈起了。
- 3) 各单位之间的业务流程模糊，实现公司目标的产业链缺少许多必要的环节，或者说公司并没有掌握这些环节而是被一些个人所拥有。在我们的调查中发现：不仅是总部职能部门之间，而且在总部与子公司之间都没有清楚的业务流程关系。各单位不能够准确说明本部门每一项工作都有哪些接口，责任点和责任人哪里，没有业务流程图，也不知道自己的求助网络和日常服务对象；
- 4) 从组织功能上看，公司的管理流程没有打通，职能部门和业务部门之间的关系没有理顺。职能部门的设置、职能定位、权责体系的界定没有围绕公司业务流程和价值来展开，没有建立起对业务流程顺畅运行的保障机制和风险防范机制。部门建置不平衡，公司拥有过于庞大的职能管理机构，既会增加组织运营成本，也会阻碍甚至扭曲经营管理信息的传递，破坏组织运行效率。
- 5) 没有规范化的职务说明书。各部门及其内部的工作的内容、责任、权限是否明晰？从收集的各职能部门的资料来看，职能部门对自身工作的职责范围界定并不清楚，即使有介绍本部门的职责和工作任务的，也是泛泛而谈，相当粗糙，没有一个可操作的标准。
- 6) 职能部门之间的横向交流有好的形式而没有好的效果，资源难以共享。正如一位受访对象所说的：现在总部财务、企划和各业务单位之间衔接有脱钩，下面的数据提供上去后，信息没能够实现共享，造成的结果就是“一遍又一遍向业务部门收表格。。这是由于缺乏系统思考和整体观念，本位主义，局限于本单位利益造成的。有时相互提供服务的部门，到头来变成了相互“制造工作”。
- 7) 总体上看，XX公司组织定位不合理，业务部门的主营业务有重叠交叉，实际运作中出现内部利益冲突，并严重损坏公司整体形象；管理部门职能有错位，损害管理效益的发挥，总部职能部门的支持系统偏弱；公司责权分配不对称，造成公司整体思想和目标难以有效贯彻，而对不良结果也无据可查。

#### 1.7 职能-业务关系：一方埋怨，一方无奈

XX公司原有的运作模式与组织体制导致了业务部门与职能部门的对立关系。

- 1) 在本次诊断所提出的所有 7 个维度，34 个要素中，“冲突容忍度”这一要素的得分均值仅为 2.269 分，仅高于“薪资分配”要素，位列倒数第二。
- 2) 从总体上看，职能部门由于历史的原因而不具有很多高素质的专业人才，所以整体管理水平相对较低。公司总部营销策划和战略开发、人力资源管理这三大直接与一线打交道的部门缺乏职业化的策划队伍和管理人员队伍，制度制定部门的专业素质不够，缺乏专业性素养，职能部门的支持系统整体力度不足。
- 3) 与此同时，由于长期以来职能部门的管理是非市场导向的，唯上而不为市场，更难以对业务提供支持和服务，职能部门的服务与管理与公司的业务发展割裂，最终导致了业务部门对管理部门的怕、恨而瞧不起的心态，认为是业务部门养活了职能部门，职能部门并没有向业务部门提供什么切实有效的支持与服务。
- 4) 对于业务部门的指责，职能部门一脸无奈：我们现在是“头顶五座大山，脚踩一片红云”。支持系统的不到位，职业化水平较低，职能部门的权力弱化，使得公司大小事务都得交由老总审批，企业家的个人色彩对企业经营成败影响巨大。造成这种敌对情绪的原因在于员工自身对专业分工的理解不足，而XX实际管理水平和服务态度进一步导致这种理解向非积极的方向发展。因此，明确各专业（业务和职能）在XX整个价值链中的位置和作用解决问题的先决条件，而后必须明确各专业工作的基本规范和目标，从而使各专业构成一个有机的企业系统。

#### 1.8 人力资本：存量退化，功能异化

人力资本的退化在XX公司已经成为一个普遍的现象，这重要是由以下几个原因形成的：一是重复简单的工作，二是缺乏培训深造的机会（如学习、在职学习、交流和挂职等），三是公司缺乏明确的职业生涯规划而导致自身学习动力的减弱；四是人力资本异化所引起的。

- 1) 人力资本异化是由于单一的员工发展路径——官阶的爬升——引起的，而且官阶的爬升不是由专业能力和贡献来确定的，而是以忠诚或群体属性来确定的，因此，获得“发展”的需要导致人力资本的异

化。显然，人力资本的异化又会导致人力资本的进一步退化，其结果是员工的市场竞争力大大下降，因为市场对人力资本的定价完全取决于专业能力和贡献。解决问题的办法是离开XX，以个人行为的方式来寻求人力资本的增值。

- 2) 这就是XX另外一个特别严重的现象：人力资源的恶性流动：流出的人才优秀于流入的人才，或者几乎只出不进，导致XX公司人力资本总体水平的恶化，而最为严重的是人力资本结构性恶化。
- 3) 从年龄结构上看，年轻人的流失严重；从专业结构上看，优秀业务人员和专业人才大量流失；从职位结构看，核心员工和一些中层开始出现流失，可以说，公司丧失的是推动公司发展的中坚力量。
- 4) XX公司人才的大量流失和人员沉淀是同时存在的。由于没有缺乏开放的职位体系和人员流动机制，XX公司的人员“该进的进不来，该出的出不去”。用人机制的不灵活是中高层主管访谈时所反映出来的一个普遍性的问题。

#### 1.9 营销与客户资源：个人所有，难以为继

XX人都感到公司没有营销，实际上更准确地说，XX的营销工作如同客户资源一样为公司的一部分人所有，也就是说，在XX公司的价值链上，营销和客户资源管理的环节完全是由个人所掌握和控制。从个人角度来说，这种行为是理性的，因为这是他个人人力资本回报的一部分，以补偿他认为应得报酬的不足；而从公司角度说，这表明公司经营管理的失败，也是对公司发展的最大威胁。

#### 2.0 管理信息系统：技术滞后，内部割裂

进入90年代以后，整个经济发展的基础设施发生了革命性的变化。以公路、机场等为代表的工业社会经济的基础设施，开始逐步升级为以因特网（即将发展成为无线因特网）为基础设施的信息经济。

显然，要在这个时代获得竞争优势乃至生存机会，具备信息基础设施是基本前提条件，而对于企业来说，因特网技术的发展则完全改变了商业模式，其核心在于效率的极大提高。

在这一点上，XX的现状确实令人担忧；而且这种担忧由于中国即将加入WTO而强化。XX管理信息系统的根本

问题是技术滞后以及由技术滞后所引起的内部割裂的问题。

但是对管理信息系统的态度最终来自于对新经济模式的理解以及企业的内部动力——管理信息系统建立除了配置成本之外，在一定的时期内还会使这个公司要承担一定的适应调整成本，包括工人的重新学习和适应。

### 三、问题的归集与解析

XX 公司所面临的内部和外部问题核心可以归集为两大方面：发现利润区和人事激活。

——作者

#### 1. 经营陷阱

XX 公司主业方面的问题在于：XX 陷入了市场份额萎缩，预期增长率偏低的“无利润区”。

#### 2. 管理陷阱

XX 公司的管理问题可以用 XX 咨询公司量表来说明。世界著名的管理咨询公司——XX 咨询公司在对上百个企业成功与失败的案例进行实证分析后认为，以下要素是影响一个企业在经营管理上成败与否的关键因素：

- 1) 管理人员的能力与素质 (√)
- 2) 战略、计划制订的是否合理 (√)
- 3) 企业组织和组织机构设置 (√)
- 4) 营销策略是否适当 (√)
- 5) 员工行为规范是否合理 (√)
- 6) 授权是否合理 (√)
- 7) 控制是否合理 (√)
- 8) 激励是否合理 (√)

#### 9) 用人是否合理 (✓)

注：打“✓”表明这是 XX 公司现实存在的经营管理问题。

对照以上要素分析 XX 公司现存的问题，我们不难发现：XX 正面临着自 1952 年成立以来最严重的“经营管理陷阱”：XX 公司所面临的是系统性的问题，XX 公司面临的问题是有内在逻辑关系的。

长期以来 XX 人引以为豪的 XX 与政府的密切合作已风光不再；XX 的人才优势正逐步丧失；XX 公司的网络优势正在耗竭公司的资源；XX 公司在近几年内还可以称道的是她的商誉和资金优势。但是，如果公司在战略和业务领域不能找到突破口，而且不能根据市场化和业务发展的要求适时调整其组织与人事机制的话，商誉和资金的优势也必将在几年内涤荡无存。那么，根源何在？

## 四、问题的归因与关联

纵观 XX 公司现存的管理问题，我们看到了一条主线，即：**作为一家老牌的国家级外贸公司，如何实现其从行政主体向市场主体的转变？**我们可以具体从业务和管理两条线分析如下（图解详见图 1-2 所示）：

### 1. 基本假定

XX 是行政主体。

### 2. 主业分析

- 1) XX 的主业主要依赖的是贷款项目代理业务，这是由国家的政策和中国经济发展水平所决定的。
- 2) 现在垄断逐渐放开，一方面，国际金融组织和外国政府对中国的贷款项目份额将会随着中国经济实力的增强而逐渐减小；另一方面，盘子内的份额也在逐渐萎缩，国内的竞争对手如中仪、中机等都参与

进来瓜分这部分业务；再一方面，加入 WTO 后，越来越多的中国企业将享有外贸经营权和自营产品进出口权。

- 3) XX 主业面临的窘境是：要在日益萎缩的盘子中获得每年日益增长的份额与效益（见考核办法），这是一个悖论。其结果就是：各业务部门不规范运作，盈和亏，压低当年完成额度和效益指标。而从整个公司层面所反映出来的问题就是：公司的效益在逐年滑坡，引起了大家的“恐慌”。
- 4) 这种恐慌所反映出来的就是我们所罗列的各种表象问题：奖金和考核是在日益萎缩的盘子下分割的，这样职能和业务部门的矛盾，业务部门之间的矛盾、总部和子公司管理体制上的矛盾也就随之显现。
- 5) 对原有主业的依赖的另一个直接后果是：XX 人的新市场和新业务开拓能力不强，战略规划上迟迟没有突破。XX 在总体上没有明确的战略规划，而对各子公司、业务部门、多种经营单位的业务更是没有明确的定位。
- 6) XX 曾经尝试通过实业投资来扩大业务的涵盖面和收益多元化，但是 XX 在实业投资方面并不成功，而且也缺乏大量的专业人才，因此，这导致了集团财务集权度的加大和 XX 公司本身在财务政策上的保守（稳健），这对于主业和实业开发新市场与新业务是不利的，因为它直接导致了各经营单位在市场开拓时得不到应有的支持。

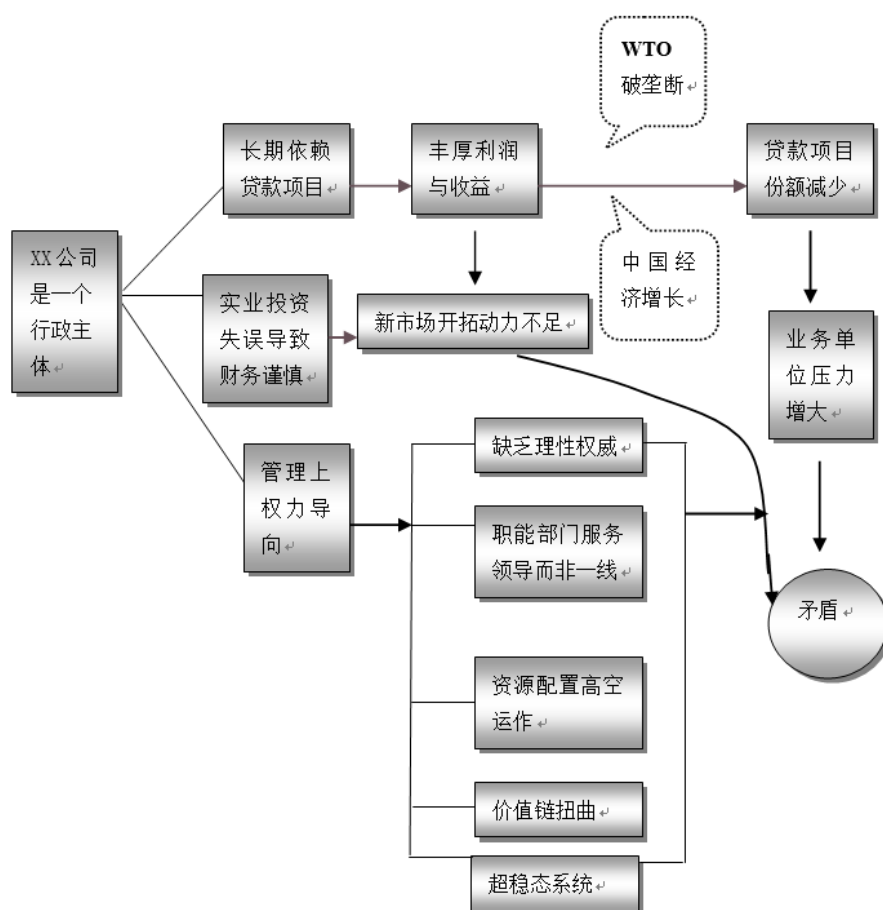
### 3. 管理分析

- 1) XX 的行政主体色彩使得 XX 在长期以来行为导向是权力导向而非市场导向的，在 XX 管理方面存在的一个最大的问题就是：缺乏理性权威。
- 2) 权力导向的管理机制使得 XX 的资源配置模式是高空运作式的：资源高度集中在总部，资源配置是服务于行政目的的，这与业务单位面向市场一线、承担市场压力而提出责、权的一致要求是背离的。
- 3) 权力导向的管理机制还导致职能部门是面向领导而非一线服务的，承担了大量的事务性工作。这就造成了职能与业务部门工作上的割裂和对立。



- 4) 企业组织设计的真正目的在于调节专业化与整合力，使组织最能够适应企业各项事业现在与未来的需求，达成企业的目标，一切权力都是围绕着目标实现与资源配置而产生的。而 XX 长期以来的目标不是市场目标而是行政导向，这就决定了其在组织结构上的非市场化：因人设置岗位，子公司、代表处的设立随意性较大。
- 5) 行政导向的另一个可能的结果就是：人们凭借裙带关系和政治技巧获得信任和在组织中的地位，因此，群体属性对于 XX 人而言至关重要。这就不可避免地出现在汇报系统上的“几张皮，几条线”问题，其直接后果是 XX 决策效率的低下，而长期结果则是 XX 公司缺乏理性权威。在行政主体的背景下，管理者和员工的素质和技能无法跟进企业和市场发展的需要，人力资本在 XX “缩水”的现象比较突出。

图 1—2：XX 公司的问题归因与关联图



## 五、我们的思路与对策

得以幸存的既不是最强壮的物种，也不是最聪明的物种，而是最适应变化的物种。

——查尔斯·达尔文

### 1. 思路

我们认为，XX 公司在业务突破和管理创新的探索中首先必须对以下问题做出回答：

#### 1) 存续模式的转变

XX 在过去扮演的是政府外贸代理执行机构的角色，那么 XX 在未来应当扮演什么样的角色，XX 公司在未来持续成功和持续发展的关键是什么？只有说明 XX 公司存在的理由、共同愿景和价值导向，才能够真正明白 XX 为什么而活着。

#### 2) 心智模式的转变

XX 公司的改革与发展需要改变 XX 人决策和行动所依赖的深层假设和隐含前提。这种深层思维基础是 XX 人形成的所有结论的总和，是他们过去的经历和解释体系的产物。它决定了 XX 的组织社会行为与组织文化。在 XX，本位主义、局限思考和“对上”、“平衡”、“机关作风”等行政主体意识在很大程度上制约了 XX 公司的行为模式与思维习惯。在这一点上，XX 人尤其是 XX 的中高层管理者必须实现自我超越。

#### 3) 盈利模式的转变

垄断打破后，XX 公司的企业设计将发生全新的转变，必然要以市场和客户为导向，强化市场主体意识，在客户选择、价值获取、战略控制和业务范围进行重新定位。**在主业方面强化专业化咨询力度，实施个性化和量身定做的专业化咨询服务，并为客户提供客户解决方案（专业化咨询的延伸，例如为客户提供融资、担保、信用等方面的服务）。为此必须加强市场营销和客户资源管理的力度。**

#### 4) 组织模式的转变

根据“战略决定组织”的原则，组织结构随着战略的变化而变化，一般而言，对组织变革产生决定性影响的战略内容有：新的经营模式，新的产业发展方向；核心竞争力和资源的配置；主要的竞争战略（如低成本、差异化、专门化、高附加值、速度等）。围绕战略和业务的转变，现有的职能系统必须重新定位，侧重

其服务一线的功能；人员精简，提高专业化的水平；同时围绕着新业务和市场的开拓和客户关系拓展，增设和强化市场营销与客户资源管理的部门与功能。

#### 5) 人管模式的转变

人管模式转变主要涉及以下几个关键点：XX 公司能否真正建立开放的职位体系，进而形成进出自由、能上能下的用人机制？如何激活沉淀层？如何建立有效的价值创造、价值评价和价值分配系统？

#### 6) 资源配置的转变

XX 的变革与发展要转变其原有资源的高空运作模式，将市场的压力和资源的一线倾斜有效地协调起来，同时围绕战略导向的转变，建立规范有序的权责体系；另一方面，要改变客户资源的个人占有与公司共享之间的矛盾。

#### 7) 领导基础的改变

XX 公司的改革需要人治权力驱动向理性权威的转变。同时，XX 公司必须建立强有力的领导核心与领导联盟，彻底改变“几条线”、“几张皮”的问题。

## 2. 对策

### 1) 长期方案

XX 公司目前反映出来的问题，非一日之寒。我们不能简单地头痛医头，脚痛医脚。XX 的现在所面临的问题和困境：存续模式的镂空，深层思维的固化，资源配置的失调、利润区的缺失和价值链的扭曲，其根源在于 XX 长期以来行政主体地位的本质，其结果造成了 XX 公司的企业愿景和目标必然是行政而非市场导向的。因此，XX 公司改革的根本出路在于产权制度改革，通过产权的真正置换与多元化，激活 XX 公司的内在机制，全面建立起 XX 公司的市场主体地位，参与市场竞争，从这个意义上说，产权改革是治疗 XX 公司“病症”的“治本”药方。

但是，产权的改革从长期而言通过“手术式”的变革给了 XX 新鲜的生命，手术完成的质量好坏，还有赖于 XX 公司原有的体能基础和手术后的体质恢复训练。从另外一个角度而言，体能的好坏对于延缓、控制 XX 的病症都是不无裨益的。产权改革只是必要而非充分条件。在产权改革之前与之后，XX 公司都应当不失时

机地实施体能训练——推进制度创新与价值链重建的工作。制度创新的根本，在于探索企业的新型经营思路与经营理念，寻求新型利润区方面的突破，围绕利润和业务的发展为主线，全面改造 XX 公司的组织体制和管理制度。而价值链重建，则是从整个企业的价值创造、价值评价和价值分配入手，着重于“创造要素的吸纳与开发”、“评价机制与工具的选取”、“分配机制与形式的确定”。我们下面要阐述的中期和短期方案，就是从 XX 公司的体能训练出发的。

根据联合课题组对项目运作的整体思路，结合 XX 公司的变革动力与既定的约束条件，特别是考虑到企业目前面临的迫切的经营管理问题，为实现 XX 变革可行的最佳效果，课题组提出了“**以战略和业务定位为基准，逐步推进制度创新**”这一解决办法。这个解决办法涵盖了下面的中期方案和短期方案。

## 2) 中期方案

上面说过，公司正面临的是“经营陷阱”与“管理陷阱”并举的现实窘境，对于这两大窘境，我们认为：管理陷阱与产权制度的关联系数要高于经营陷阱（我们将在结语部分的负向因素中着重讨论这一点）。发现管理陷阱问题以后，只是从问题的本身来开处方对于 XX 来说是行不通的，现有的改革涉及到观念、利益上的调整，而公司本身又处于一种超稳态的状况，如果单单从管理的角度来解决公司目前的管理陷阱问题，将会牵一发而动全身，杀伤面大，当期副作用大，而且现在从管理角度来解决管理陷阱问题，有缺乏系统思考之嫌疑。这就好比“**公司正在同时接受四种医疗程序一样，一个人负责消化道工作；一个人矫正骨折的脚；第三个人处理错位的肩膀；第四个人消除胆结石。每项操作都是成功的，但是病人却因休克而死亡。**”类似马上进行大规模裁员分流和重新调整企业的组织体系这样的工作，只能围绕企业战略和业务的重新定位来开展进行。

因此，我们的中期方案重点是：

通过“中医疗法”，XX 公司引入外部专家，与公司上下一道，研究公司的战略发展方向，在 2001—2002 年，确定 XX 公司的战略发展规划，从解决经营陷阱入手，寻求新的利润增长点。以新的利润和业务增长来带动公司在管理方面的变革。关于这一点，我们在上面已经给出了一些思路，而在一年的时间内，我们必须积聚力量，寻找机会，在战略和业务环节上建立见效，取得突破。

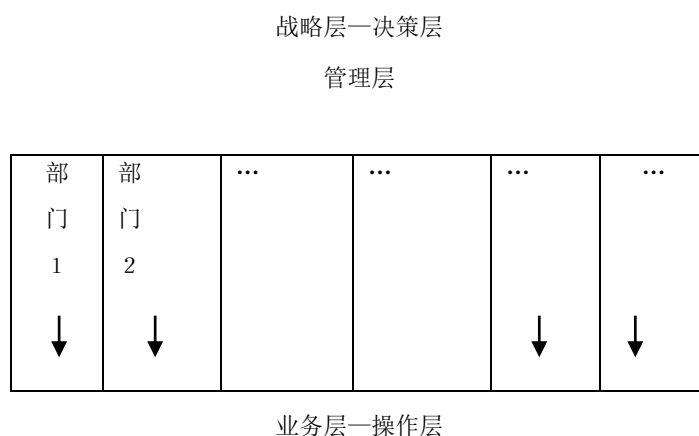
战略研究是一个系统性的工程，它侧重于：XX 公司的优势、劣势、机会、威胁（SWOT）何在？我们应当如何审视 XX 公司的“主业”发展问题？XX 公司的多元化经营应当如何定位？如何寻找 XX 公司实业投资的突

破口？“主业”、“实业”、“多种经营”之间应当保持一种什么样的关系，在业务发展方面，是否存在其它的突破口和新思路？资源应当如何配置？

战略决定组织和人事，在战略和业务定位的基础上，我们将围绕公司的战略主线，对 XX 公司的组织体系和资源配置模式进行重新定位和调整，并对公司的激励机制（以薪酬制度和人力资源开发制度改革为主体）、约束机制（以考核制度和任职资格制度为主体）、牵引机制（以企业文化建设为主体）进行全面改革。

XX 公司中期方案的另一个重点是要随战略而理顺 XX 公司的权责体系，建立有效的创新授权体制。XX 公司的创新授权机制，不是简单的分权问题，而是对组织框架的优化，组织结构的调整，组织运行的规范化。从实际看，稳定中层，适度授权，服务一线，这也是与当前 XX 公司二次创业的需要相符的，也必将在运行机制上进一步润滑 XX 公司的成长与发展。

我们认为，XX 公司的明晰权责体系，建立创新授权机制的前提，是对二次创业中企业不同层级人员职能的重新定位和再认识（如下图所示）。



从总部垂直分工上看，应考虑“战略层—管理层—操作层”的分工。现在 XX 公司的情况是，高层花在事务性工作上的时间过多，职能管理层的支持系统力度不足。因此，这种分工主旨在于让高层管“该管”的事情。具体说来，在企业进入二次创业时，企业高层经营者应当从日常事务中解脱出来，把更多的时间用于战略方针、组织文化、资源建设与整合、领导艺术与决策等方面来促进企业的发展。而企业中层主管的职能，主要应放在在目标与任务管理、部门（分公司）的组织气氛建设、资源管理、影响和促进决策和绩效

改进等方面。垂直分工的目标，是要达到“高层主管做势，中层主管做实，基层员工做事”的良性运作体制。

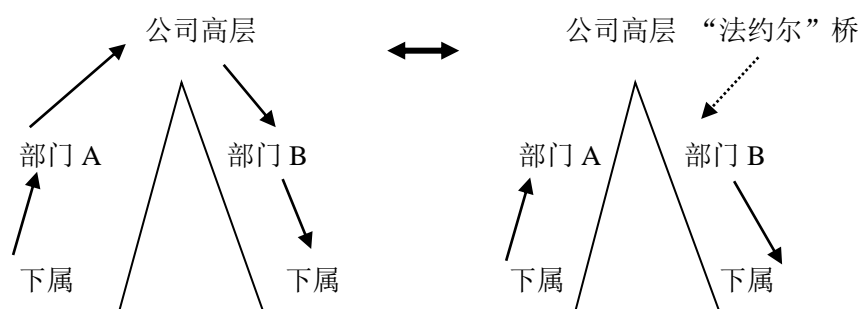
具体而言，首先要明确总部、职能部门的职责，理顺公司的组织结构。其次，要成立一些如战略、财务、人力资源方面的专门委员会，定期讨论重大决策问题。建立一套新的决策体系，提高决策效率，同时使老总专注于公司发展的重大决策。

第三，要健全系统、科学的管理程序，特别是战略管理规划程序，并建立严格的内部控制程序及体制，以有效地防范经营管理中的问题和损失。

从横向分工看，应当考虑业务流程和工作职责的明晰化。现在 XX 公司在部门职责、工作内容和业务流程方面存在较大问题，沟通不畅和制度不规范的现象比较严重。

要解决工作和流程上所存在的问题，要对工作进行科学和系统地分析，打通流程，需要公司高层下定决心，聘请一流的专家，帮助各个部门和岗位明确工作内容、业务流程、任职资格和考核标准等方面的内容。在事务性问题的处理和解决上。

要注意建立诸如像“Fayol Bridge（法约尔桥，见下图所示）”这样的沟通体制，而不必大事小事都由转到公司领导班子那里去，使之能够专注于解决有关公司前途的经营战略问题。



为沟通建立“法约尔”桥

从总部与经营单位的管理体制上看，必须明确以目标管理（MBO）的方式明确经营单位的经营责任，经营单位在和总部共同确定经营目标的基础上，提出为完成当年经营目标所需要的支持和资源配置，完善总部和经营

单位的责、权、利关系。

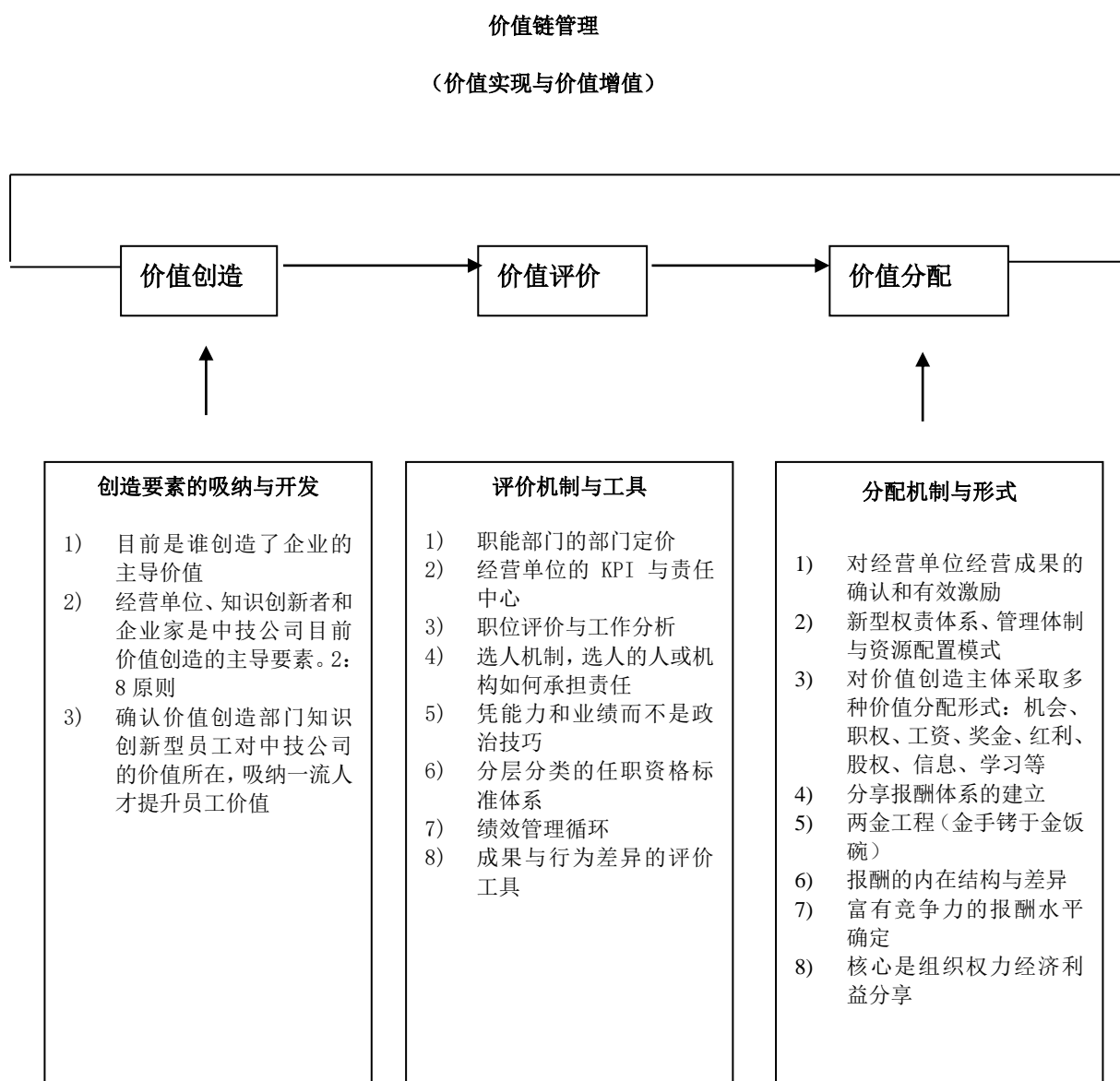
### 3) 短期方案

对于战略业务定位和的强调并不等于我们现阶段应对“人事激活”方面将无所作为。

尽管 XX 公司目前的战略尚待明确，但是我们的思路是确定的：在应对管理陷阱方面，我们先不主张进行“手术式变革”，而是确定先对 XX 公司进行“管理体能保健”。

XX 公司要建立良好的业绩管理机制，首先要规范合理的组织结构，关键是要建立管理程序，制定合理的业绩指标体系和评估体系，并辅之以合理的激励机制。

XX 公司管理制度、人事制度、资源配置模式的设计，必须凸现 XX 公司对价值链的有效管理。如下图所示。



通过价值链分析，我们不难得出结论，XX 公司现阶段的价值创造源，是经营单位、知识创新型员工和企业家，离开了这三个要素尤其是经营单位的价值创造，XX 公司的改革与发展，只能是“无缘之水，无本之木”。而职能系统的定位，也只能工具它和业务发展的关联性系数与对业务的支持服务程度来定价。基于此，我们提出最近半年内 XX 公司变革与发展的以下几个短期方案。

### 组织定位与结构微调

组织是公司目标实现的载体，XX 公司目前在组织结构上的问题是：职能系统过于庞大，职能部门的总体任职资格水平偏低，职能部门对业务的支持力度参差不齐。

因此，我们认为：

组织定位与结构微调的首要目标是在重新梳理公司目前的组织结构、部门职责与部门内部岗位结构的基础上，重新确定部门职能定位、内部结构和责任边界、工作业务流程，对于在管理职能上有交叉或内部管理职能失衡的部门要进行适当调整，对于职能重复同时考虑强化如战略研究、市场营销、客户资源管理等方面的功能或部门。但考虑到明年可能进行的战略调整与组织再造，这次调整尽可能以梳理为主。待 XX 公司战略规划明晰后，全面进行组织结构调整。

组织定位的另一个重点是对各类经营单位进行重新调整与定位，对经营单位的战略和业务范围作出明确规定，集中人力与财力，对京外二级机构重新调整，以集约化的原则配置公司的资源。

### 经营系统 KPI 考核与经营者年薪制设计

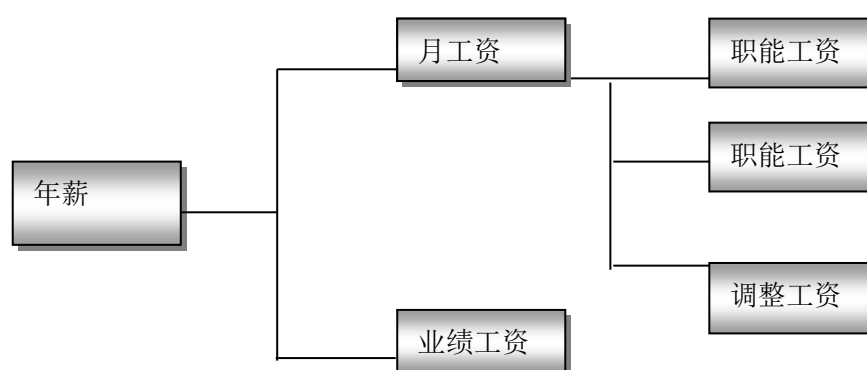
配合明年的预算体系，从战略分解和市场压力传导的角度，配合各经营单位重新调整与定位，设计 XX 公司经营单位的 KPI 体系，对各个经营单位进行分层分类管理，从收入增长（利润、规模）、收入的结构调整、



成长性（增长率、目标达成率）、资产安全性（资产负债率、应收账款、存货等）、资产收益率、新市场开拓与培育、制度执行情况、经营单位的组织建设、人才管理、客户资源管理等要素出发设计可量化指标。从明年下半年起，随着战略的业务重新定位，全面建立公司经营单位的 KPI 体系，完善 XX 公司的考核制度。

在经营系统 KPI 考核的基础上，我们主张以目标业绩导向为原则，强化经营者的奖酬和其经营业绩之间的关系，出台经营单位经营者的年薪制，提高经营者的企业家经营意识，促使他们有更多的业绩表现。

其基本构成如下：



由于年薪制是一种业绩主义的薪酬制度，所以不应该只根据能力来决定，而是应当更多地强调个人所担负的工作责任，突出本人的工作业绩和责任对经营者薪酬的影响。为了使年薪制更好的发挥激励作用，应当事先规定如果经营单位的业绩达到了什么程度，总部将会以什么样的标准来奖励经营者。

### 职能系统的定价体系与薪酬设计

职能系统的定价组织定位的第三个重点是要引入职能部门的“定价”模式。我们认为：要本着价值创造相关性的要求，强化公司职能部门的服务与支持职能，确定职能部门的业务相关性系数，让业务运作起来。职能是否作用在成果上，职能部门如何起当期经营上支撑点的作用是职能体系改造的重点，也是确定职能部门责任和贡献的基本条件。结合目前 XX 公司职能部门的薪酬制度，我们提出如下具体思路：

对职能部门的服务职能、管理职能与支持职能进行划分和界定，确定服务职能以及业务关联性在职能部门价值评价中的主导地位，提出各个职能部门的“部门系数”，排出职能部门的部门序列，以此作为各个职能部门平均奖金确定的基础。

由职能部门提出本年度的工作目标责任书，强调考核期内职能部门将为业务部门提供什么样的支持与服务，通过列出每一条具体详实目标任务的方式（包括每个职能部门本期要做给公司业务系统提供什么？怎么提供？完成时间？完成效果与质量？）表述，最终由公司领导和业务部门来确定职能部门的目标责任书。目标责任书是职能部门考核的依据。

在“部门系数”和“目标责任书”的基础上，在考核期末，由公司领导根据业务部门所提供的有关职能部门工作目标责任书的信息，对职能部门实施考核。将考核结果和部门系数相结合，得出职能部门当期的奖金水平。

对于不同职能部门相似岗位（如打字、文秘、内勤等）的奖金差异，由公司人力资源部制定调整奖金方案进行调节。

值得一提的是，职能部门的薪酬设计当以职位分析与职位评价为基础，以职位工资为主，绩效工资（奖金）为辅。因此，我们建议，明年战略和组织确定后，应当着手进行定岗定编工作，同时引入职位分析和职位评价，确定职能部门每个岗位在 XX 公司的价值，而职能部门的薪酬，也要以月薪为主，奖金将在其薪酬结构中占较小的一个部分。

## 六、结语

最后，我们要谈一谈 XX 公司变革的正向要素和负向要素。

### 1. 正向要素

#### 1) 国家政治支持

XX 变革的政策动力来自于国家对国有企业改革的全力推动。中央十五建议明确了要进一步改革国有企业，并且提出改革国有企业的多种模式。在这一点上，浙江国有企业改革已经取得了极大成功，为 XX 改革提供借鉴。中国的命运系于国有企业改革，没有人想成为历史的罪人。XX 公司也不例外。

## 2) 企业广泛共识

问卷调查表明 XX 变革是广大员工最迫切的愿望；在访谈中，中层积极要求公司变革，并为变革献计献策。企业高层更是变革的倡导者和发起人。特别值得一提的是，XX 公司上下具有特别强烈的危机意识，对公司变革形成了最广泛的共识。通过疏导培训能够将这种共识转换为 XX 变革的真正动力。

## 3) 核心资源支持

XX 变革具有充足的核心资源支持，最重要的是公司在近几年内能够动用充足的资金来实施和促进 XX 公司的战略组织调整与变革，能够从物质上承受变革和调整中的“试错”，有效降低变革阻力。

# 2. 负向要素

## 1) 家长部门的控制

XX 变革受到双重控制：一是来自于国家宏观经济管理部门对国有企业的普遍控制，二是 XX 的变革尚需得到集团的支持。由于这些家长部门的既得利益需求、管理理念以及管理能力方面所存在的不良。从这个意义上讲，XX 公司的改革将面临着“制度刚性”的问题，如何突破制度刚性的困恼，有节奏、有计划地推进 XX 公司的短期、中期和长期方案，一方面在约束条件下进行“存量调整与激活”，另一方面发现新型利润区，再一方面推动和突破外部约束条件，这都是 XX 公司在改革与发展中始终要关注的问题。

## 2) 公司高层领导的自我超越

约瑟夫·熊彼特曾经说过：“企业家是创造性的破坏者”。XX 公司的改革，将伴随着观念的革新，利益的再分配，资源的重新调整，组织的再次定位，这都需要 XX 公司的高层领导对改革有清醒的认识，不断实现自我超越，以实际行动促进改革的发展。

最后，我们以下的诗句结束本报告。

“没有了梦想，就不会有理想”

“没有了理想，自然不会有不变的信念”

“没有了信念，绝对不会有所计划”

“没有了计划，就不会想去实行”

“而不去实行，就不可能有成果”

“没有了成果，这个人就不会有任何的喜悦”

成就每一位管理者



上海秀墨企业管理咨询有限公司

Website: [www.hrgo.cn](http://www.hrgo.cn)

Tel: 4006-152-422