



REN H E S H I Y I

2019

第2期 (总第48期)



HEYEE Human Resource Management Consulting Co., Ltd

合易人力资源管理咨询



夏
那些红的、白的、紫的花，编织生活的网
如丝如幻如梦，落在里面的姑娘
心情如飞，带着些琐碎的记忆，进入一个花香
自由地舞蹈，许多颜色装在眼睛里
垂下的秀发飞出小鸟，柔嫩的手臂舒展生活与爱情的姿态

焦点·前瞻

- 想变革先改变心智模式

实践·案例

- 合易咨询助力开发区体制改革创新
- 教你如何规划组织结构，引领组织转型

经典·解读

- 从白龙马和推磨驴的故事中思索企业革新之路

博客·分享

- 非充分市场化机构的绩效考核

公司网址：<http://www.heyehrm.com> 点击可访问



目 录

卷首语

助力改革，助推国有资本做强做大做优..... 1

焦点·前瞻

想变革先改变心智模式..... 2

实践·案例

合易咨询，助力开发区体制改革创新..... 5

日照高新发展集团人力资源核心平台构建项目案例..... 13

移动互联网+时代下的组织变革和管理赋能..... 18

实际案例教你如何规划组织结构，引领组织转型..... 21

经典·解读

从白龙马和推磨驴的故事中思索企业革新发展之路..... 25

博客·分享

非充分市场化机构的绩效考核..... 27



助力改革，助推国有资本做强做大做优

合易咨询顾问 王亚平

当前事业单位改革已经进入深水期

中央统一部署 2020 年底前全部完成分类改革。其中，最为核心的是人事制度改革。合易咨询作为专业的人力资源咨询机构，深入参与到改革中，助力许多客户完成了改革。山西燃研院等系列客户就是这一改革的典型代表。

当前开发区改革已经进入井喷期

2017 年国务院发文《关于促进开发区改革和创新发展的若干意见》，各省相继发布了实施意见，之后各地提出了很多措施和要求。2018 年-2019 年上半年，在各级政府政策指引下，部分先行者通过人事体制改革取得了显著的改革成效。如合易咨询客户山东龙口经济开发区等。2019 年下半年开发区人事体制改革将全面铺开、持续深化。合易咨询开发区改革事业部 5 月份相继与龙口高新技术开发区、东平开发区、即墨开发区、招远开发区、蓬莱开发区等达成合作。

当前国有资本改革已经吹响了号角

国务院 2019 年 4 月 19 日颁布的《改革国有资本授权经营体制方案》，在未来 3-5 年内，国家要逐步实现对国有资本授权与监管相结合、放活与管好相统一，促进国有资本做强做优做大，不断增强国有经济活力、控制力、影响力和抗风险能力。未来一段时间，国有资本将进入一系列的改革期。国有资本授权经营体制改革作为国有企业顶层设计的改革，旨在充分落实或扩大国有企业的经营自主权，激活国有企业，提高国有企业的经营能力和经营成果。合易咨询助力济南市中控股推进的市场化改革就是这一背景下的典型案例。合易咨询认为，在此改革利好下，未来国有企业集团改革的重点有两个，一是加强行权能力建设、控制风险，通过完善公司治理体系、强化基础管理、优化集团管控、加速集团总部能力建设，对上确保各项授权放权接得住、行得稳，对下管得住；二是促进下属子公司市场化经营，促进经营质量和成果，不断激活下属企业，向改革交出满意的答卷。

本期内刊精心组织了一组关于改革的实操类和案例类文章，希望对于拟改革或正推行改革的组织有所借鉴和帮助。这是最好的时代，也是最坏的时代！如果您拥有一颗变革的心，这就是最好的时代！ ■

想变革先改变心智模式

合易咨询顾问 郑炜

最近超级火爆的电视剧《都挺好》第42集中有一个片段，苏明玉在和父亲苏大强爆发强烈的冲突，并且导致父亲晕倒入院后，对石天冬说了一段话：“这么多年，我拼命的远离苏家的人，拼命地工作、拼命地赚钱、拼命地想成功，我就是为了要告诉她，她是错的。但我万万没想到，我努力了这么多年，我居然变成了我最恨的人！”长大后我就成了你，这是多么美好的向往和祝福。但长大后，我居然成了最恨的人，这种惊愕让人痛到无法呼吸，我仿



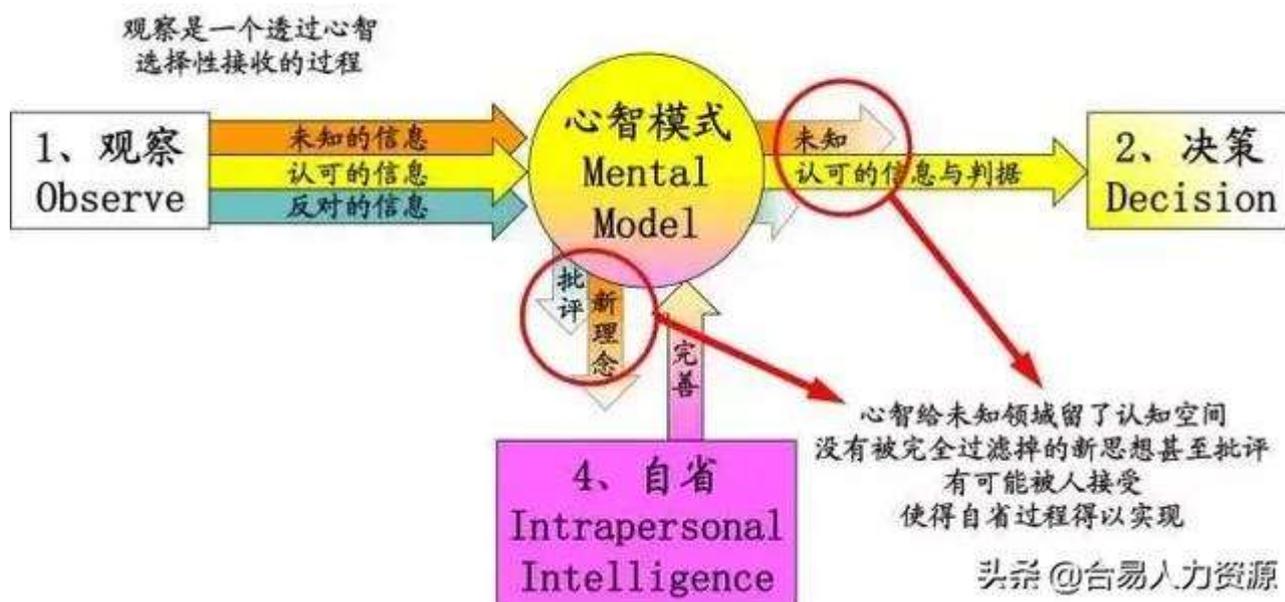
佛能够看到苏明玉心中一直坚持的理念轰然崩塌。

但是且慢，事情为何会变成这个样子？难道不应该是因为痛恨，我们才会坚持成长为另一个样子吗？己所不欲，勿施于人的道理何在？其实，这关乎苏明玉的心智模式，用现在流行的词说，就是关乎她的“底层操作系统”。

心智模式，是指深植我们心中关于我们自己、他人以及世界的假设、形象和故事，是人们在不自觉之下习以为常、理所当然的认知和应对模式。心智模式的产生，来源于我们做为智人这个物种的天然缺陷——我们的大脑无法同时处理那么多的信息，于是进化出一种简化、抽象、贴标签的能力，常见的模式如“当XX发生，就做XX”，“XX一定是XX样的”。举个例子，对于老司机而言，即使正在走神听音乐，看到前面的车刹车灯亮起，仍然会一脚



刹车踩下，这个过程中并不需要深入的思考和反复的权衡——如果你这样做了，估计下场一定会很惨。所以，在大多数情况下，心智模式的存在是有益的。所有的人，在处理各种情况时，都会有自己不知不觉中遵守的规则和流程，这些对外界的应对模式，就是我们的心智模式。心智模式的形成，来源于个人直接的经验、学习到的知识以及所做出的推论。苏明玉之所以变成了自己最恨的人，正是来源于幼年时的记忆，所以在下意识中面对父亲时，学习了母亲的做法。



个人如此，企业也是这样。从事管理咨询工作十余年来，我观察过各种各样的企业，有一些在外人看来如此难以理解的事情在某些企业却总是重复的发生，也有一些企业大家明明都认为是不对的事情，却都不自觉的在坚持做。比如，有一家企业，老板总是在抱怨企业内缺乏人才，在他看来，如果有合适的人才，企业的发展肯定会是另外一个速度、另外一个规模。但奇怪的是，老板并没有选择大力培养人才，反而经常在下达任务的时候，事无巨细的做出安排，有时甚至是手把手的交待下属事情应该如何做。我曾经亲眼见到，这位老板在安排一件极小的事情时，对下属耳提面命，甚至连见到客户如何说话、说什么都一一安排。

我曾经对此百思不得其解，但苏明玉的这段话，却让我豁然警醒。原来如此！企业的成功也许有各种各样的原因，但问题却往往都是因为企业的心智模式——或曰企业的基因出现了问题。

企业的心智模式，在很大程度上表现为企业文化——我们所说是企业真正奉行的价值观、方法论，而不是挂在墙上的口号。企业的心智模式，在相当程度上来源于企业核心高管的心智模式。上面那个例子中的老板，其实正是受限于自己的心智模式，将以前企业规模还小的



时候的成功做法一直延续下来，从而在企业中塑造出事无巨细听指挥、高度集权的心智模式。而正是在这种企业心智模式下，所有人都习惯于事事请示老板，都争着向老板汇报。其实这位老板并非不想改变、不想授权，也并非不愿意管理规范化、流程化，但他往往在遇到事情时，会不自觉的直接插手下达指令，企业中的中层也都习惯于若没有老板的指令，宁可让事情停滞。这家企业曾经多次引入职业经理人，但很多人不久就会离去。于是，企业就陷入了一个怪圈：引进人才留不住，现有人才成长慢，因而老板总感觉无人可用——于是老板总要直接指挥——所有人都习惯于此——现有人才成长不起来，引进人才留不住。

再扩展开来，几乎所有企业的管理问题，总是来源于某一个曾经成功却已经不合时宜的企业心智模式。而这些心智模式如果不能做出改变，企业即使引入再多的人才，搞再多的变革，慢慢的仍然会走回到老路上来。表现在企业的经营上，就会在某一个时刻，企业突然发现遇到了成长天花板，乃至于生存考验。

所以，想变革吗？先改变企业的心智模式！ ■



合易咨询，助力开发区体制改革创新

合易咨询顾问 于令春 王玉龙

人事体制机制改革 是新形势下开发区创新发展的必然要求，涉及开发区组织体系、用人机制、绩效考核和分配激励等多方面变革，对提升开发区组织效能、激发干部员工活力、促进经济加速发展，起到至关重要的作用。

一、山东省开发区人事体制机制改革现状

1、2017年国务院发文《关于促进开发区改革和创新发展的若干意见》，山东省发布《实施意见》，提出促进开发区发展“黄金二十条”。

2、山东省委书记刘家义在全省会议上指出，深化“放管服”改革，突出园区核心职能，创新机制，引领产业发展，新旧动能转换全面起势。

3、2018年山东省商务厅《关于促进开发区高质量发展的若干措施》，提出若干具体促进开发区改革发展的措施，各开发区加快改革力度和步伐。

4、在各级政府政策指引下，部分开发区先行者加快了人事体制机制改革的步伐，如济南高新区、济北开发区、龙口经济开发区等，都取得了显著的改革成效。

许多开发区都在探索中推进改革，2019年开发区人事体制机制改革将会全面铺开、持续深化，对经济发展产生强大的促进作用。

核指标，优化考核程序。要考出压力、考出动力，结果要向社会公开。

二、开发区人事体制机制改革主要问题

改革推进缓慢、不彻底。受诸多因素制约，许多开发区人事体制机制改革推进缓慢、不彻底，效果不理想，导致活力不足，甚至对经济发展产生严重制约。主要原因有：

- a、固有体制和观念制约，人事改革涉及多方利益，协调推动困难。
- b、缺乏人事体制机制改革经验，摸索前行，改革力度不足、难深入。
- c、专业知识和能力有限，方案设计存在缺陷，落地执行困难。
- d、受制于自身状况和视角局限，不知如何着手开展改革。

开发区人事改革需解决的主要问题：

类别	序号	难题
组织体系	1	组织结构如何优化？如何“降内耗、提效率”？部门合并就是“大部制”吗？



	2	如何聚焦“招商、项目建设、园区运营”等核心业务，进行组织调整与岗位设置？
	3	以什么为依据进行定岗定编？怎么定最科学合理？
	4	各部门/岗位分工与职责如何划分清楚？
	5	改革后工作流程不适用怎么办？如何梳理高效流程？
双轨运行	6	行政编、事业编、派遣和社招人员，多种身份如何统一管理？如何平衡？
	7	双轨制用人方式如何设计、运行？劳动合同签订需要注意哪些细节？
	8	如何进行档案封存？封存后的档案如何管理？
	9	封存身份还进行晋级晋职吗？聘任身份与档案身份是否有关系？
	10	实行全员聘任制，个人发展和晋升通道如何设置？
竞聘招聘	11	内部竞聘方案涉及哪些内容？任职条件与竞聘规则如何设计？
	12	落聘的人员如何安置？不参加改革的特殊岗位人员怎么办？
	13	人员调入调出、退休如何处理？
	14	社会招聘全职、兼职人员如何定薪与考核激励？
绩效考核	15	如何通过考核向干部职工层层传递压力？如何激发干部职工工作动力与活力？
	16	如何区分绩优与绩列人员？不同岗位应采用什么考核工具才能衡量真实业绩？
	17	如何建立考核指标？无法量化的工作怎么考核？
	18	如何保证考核过程公平、有效？考核结果如何运用？
薪酬激励	19	不同身份、不同等级人员的薪酬如何平衡？如何解决与其他行政事业单位薪酬差异的问题？
	20	定薪的依据是什么？薪酬总量、薪酬水平定多少合适？
	21	基本工资与绩效工资比例如何定？绩效工资如何与考核挂钩？
	22	薪酬套改时的一些问题如何规避、破解？新旧薪酬如何平稳过渡？

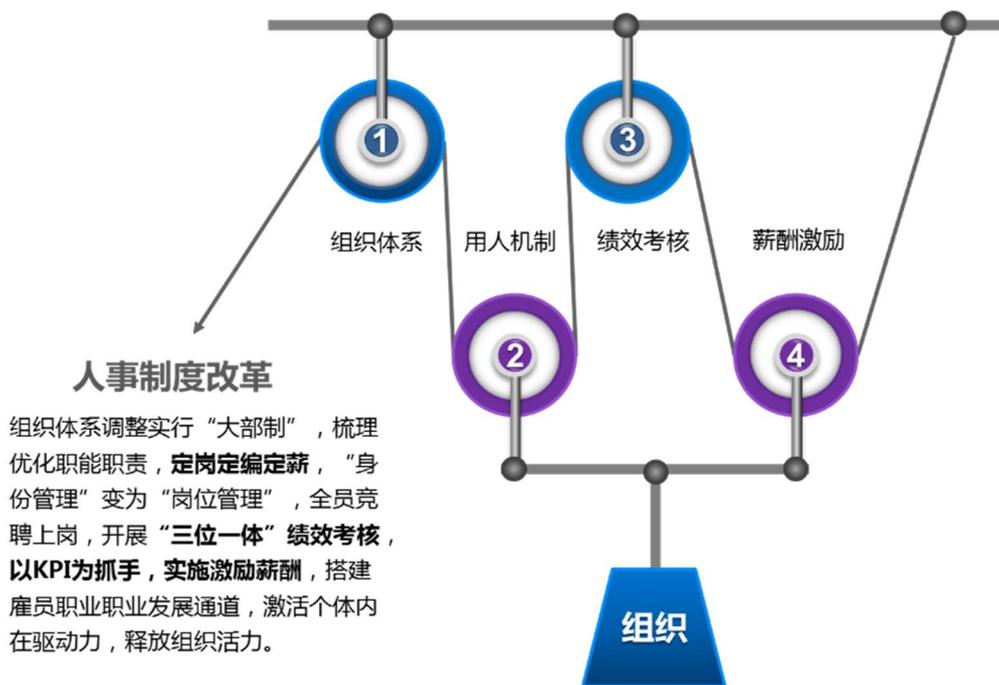
三、开发区人事体制机制改革整体解决方案

针对开发区人事改革面临的形势和问题，合易咨询集多年主导开发区人事改革成功经验，推出“开发区人事体制机制改革整体解决方案”，助力 2019 年全面深化开发区人事体制机制改革，激发员工活力，提升组织效能。

方案主导思想。采取“市场化运作、企业化管理”模式，围绕业务“价值链”关键环节，以客户为中心优化组织机构、设置岗位，形成“园区运营-项目招商建设-企业服务”一条龙运作体系。

以“德勤能绩”为标准，打破原有人员身份，全员聘用、竞争上岗；实施“以岗位价值和能力定薪、以业绩贡献取酬”的激励分配与业绩考核机制，建立灵活高效、积极向上的人事管理体制。

方案构成。整体解决方案共分四个模块：组织体系改革、用人机制改革、绩效考核体系改革、薪酬分配激励改革。



人事体制机制改革动力机制模型



模块一：组织体系改革

（一）组织体系设计依据



（二）主要做法

定向研发“**链式组织机构+职责梳理+定岗定编**”组合工具，创新组织体系，做到分工明确、职责清晰、高效运行。

1、组织体系设计原则

- (1) 精简高效：优化、合并部分岗位，降低内耗、提高部门运行效率。
- (2) 聚焦业务：聚焦开发区核心功能定位，围绕核心业务设置机构岗位。
- (3) 优化职能：强化核心业务工作，弱化事务性、非增值性工作。
- (4) 积极稳妥：改革涉及多方利益，既达到改革目的，又保证平稳运行。

2、实行“大部制”、设置“**链条式组织机构**”。围绕业务“价值链”关键环节，按照精简、效能和大部制原则设置系列部门，各部门围绕“大招商、大审批、大服务”互相承接、密切协作、系统运行。

3、“**聚焦客户需求**”设置岗位。突出客户服务理念，聚焦投资者和企业需求，以“客户”为中心针对性设置相关岗位。同时，预设部分关键岗位、特殊岗位，实行市场化、多样化聘任机制，不拘一格用人才。

4、进行**职责梳理、优化**。对部门和岗位职责系统梳理，调整优化，明晰各部门、岗位职

责定位，强化双招双引等关键职能，增加缺失的职能，并解决职责交叉、权责不清、工作量不均的问题。

模块二：用人机制改革

（一）用人机制设计依据



（二）主要做法

定向研发“双轨运行+全员竞聘+人岗匹配”组合工具，创新开发区用人机制。

1、**档案封存、双轨运行。**聘用人员采用“双轨运行”模式，体制内人员保留原身份、编制、职级等，按新聘用岗位任职使用，可低职高聘，也可高职低聘。个人档案“封存管理”，原职级、职称、工资和津补贴等按原规则动态管理，在办理提拔、调动、退休等手续时按档案身份办理相关手续。

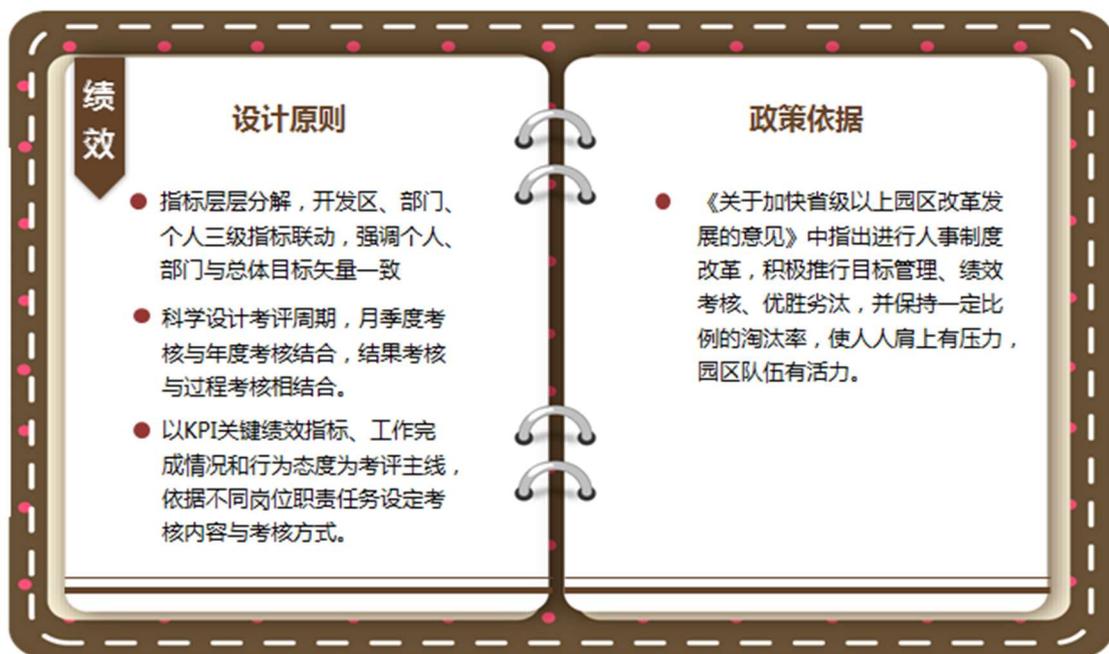
2、**全员聘用、竞争上岗。**在明确各岗位职责、权力、薪酬标准和考核指标的基础上，打破身份、级别和资历限制，实行全员聘用，“人尽其才、竞争择优”。部分岗位面向社会招聘，特需高层次人才面向全国、全球招聘。竞聘成功者履新，原有档案封存；落聘人员按照本人身份，分流到区内外其他单位。形成干部能上能下、人员能进能出、充满活力的选人用人机制。



3、**岗位测评，实现人岗匹配。**提炼各岗位任职者应具备的素质能力、知识技能，建立岗位胜任力模型，为人才招聘选拔设定标准，同时为优化人才队伍结构提供参考依据；通过标准化人才测评，择优选拔人才，“让专业的人干专业的事”，促使每个人在擅长的领域内发挥最大作用。

模块三：绩效考核体系改革

（一）绩效考核体系设计依据



（二）主要做法

定向研发“**三级指标分解+三位一体考核**”工具，聚焦主责主业、工作重点和核心指标，实现组织绩效和个人绩效的有机联动。

1、**建立三级 KPI 考核指标体系。**以市委市政府下达的考核指标为基础，以开发区总体发展目标为焦点，结合年度“重点、亮点、难点”工作，将考核指标由上至下层层分解，建立开发区、部门、个人三级 KPI 考核指标体系。强调个人、部门与总体目标矢量一致，考核结果关联，共同推动开发区总体目标的实现，达到“指标层层分解,压力层层传递,活力层层激发”的效果。

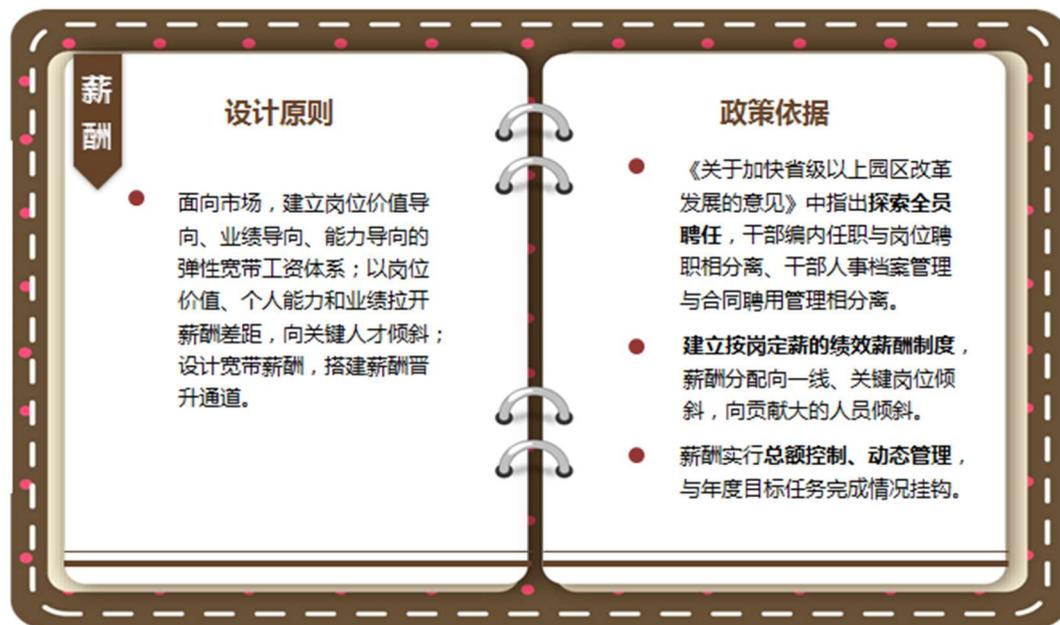
2、**实行“三位一体”考核评价体系。**考核方式上，实行“KPI 考核+年度/季度述职+360 度评价”三位一体的考核考评体系，考核得分与部门和岗位指标难度（价值）系数挂钩，并



引入第三方机构参与考核评价，多角度、全方位保证了绩效考核客观性、公正性和实效性。考核结果运用上，与绩效工资与奖励、评先评优、提拔晋升等挂钩，真正激发雇员工作积极性、主动性和创造性。

模块四：薪酬分配激励改革

（一）薪酬分配激励设计依据



（二）主要做法

实行“岗位价值评估+宽带薪酬+二次分配”，改革薪酬分配激励体系。

1、实行“低保障、高激励”薪酬结构。以“价值创造—评价—分配”为主线，根据雇员业绩贡献，按照“稳住基本、突出激励、以岗定薪、动态管理”的原则，建立“基础底薪+绩效奖励”薪酬结构，加大激励薪酬比重，倡导“高压力、高业绩、高薪酬”。

2、进行岗位价值评估。对各岗位职责大小、贡献度、工作复杂性、承担风险等多维度评价打分，科学评估确定每个岗位的实际价值。彻底打破级别限制，以岗位价值大小决定薪酬水平，打破平均主义，拉开收入分配差距，重点向优秀人才和关键岗位倾斜。

3、建立宽带薪酬，搭建雇员职业发展通道。改变“一岗一薪”形式，实行宽带薪酬体系，为“能力强、业绩优、贡献大”的优秀雇员职业发展和薪酬晋升预留充足的空间，打破单纯依靠职务晋升涨薪的弊端，能力出众、业绩突出的雇员也可以享受到较高的工资待遇。



4、**内部公平和外部竞争力并重**。薪酬分配对内具有公平性，让“付出多的人多得，贡献大的人多拿”。开发区薪酬总额与年度考核结果挂钩，各部门薪酬总额与本部门考核结果挂钩，部门内雇员之间按考核结果、业绩贡献二次分配，按个人贡献、工作量和实绩决定薪酬高低。

对外保持薪酬竞争力，大幅提高关键岗位、特殊岗位薪酬水平，对做出突出贡献的人员特别奖励。对引进或特聘的高层次专业人才（团队）采取协议薪酬、项目薪酬等特殊激励政策，不拘一格引进、激励高端人才。■



日照高新发展集团人力资源核心平台构建项目案例

合易咨询顾问 张润发 史俊仙

日照高新发展集团成立于 2009 年，是日照市财政局、日照高新技术产业开发区管委会等出资设立的国有企业。集团主营业务包括高新区基础设施建设、项目开发、园区运营、投融资及资产管理、公用事业保障等业务。

● 企业发展优势：

根据目前日照整体城市规划开发情况，土地资源较其他发展区域处于优势地位。

日照市作为山东半岛城市，紧靠胶东半岛的青岛、烟台、威海等城市，对于胶东半岛的教育、投资等资源可进行一定程度的共享。

金融融资政策的开放和支持，也成为了目前高新区可竞争的资源之一，各领导对于融资、信贷等业务，对高新区实行资源倾斜。

● 企业管理现状及挑战：

集团成立时间较短，目前就已经承接了大量的高新区社会职能，目前高新区已经在申报国家级高新技术开发区，在未来的快速发展过程中，公司的现有职能划分，职能定位和组织架构，在“时间紧，任务重”的工作前提下，难以保持强劲的战斗力和竞争力，不能满足全面兼顾高新区的战略发展和运营的职能。

日照高新集团目前的工作人员在大型项目的运作上，缺少历练，欠缺相关工作经验，同时在专业知识方面也存在一定程度上的不足，亟待提高。在新常态、新发展的道路上，工作思路受限，需要一定程度的提升。

日照高新区目前在全国高新区中的对比中存在规模较小，经济总量较低。缺少大型产业链上游龙头企业，无法带动经济体量的总体增长。高新区入驻公司目前整体创新能力匮乏，缺少高新科技项目，经济、产品结构存在劣势。

➤ 合易对日照高新关键问题的分析

● 公司战略目标不清晰

集团 09 年成立，前期主要承接了日照高新管委会的部分职能，主要承担高新区基础设施建设、项目开发、园区运营、投融资及资产管理、公用事业保障等任务。

随着日照高新区争创国家高新区，日照高新区的发展节奏更加紧张，日照高新发展集团



要逐步从过度依赖日照高新管委会到找出一条独立运营的战略发展路径。

● **公司组织结构滞后于公司发展**

集团公司刚刚成立，集团管理部门与下属公司之间、管理与业务之间、执行与监督之间尚处于混沌状态。与下属子公司法人治理结构需进一步清晰和理顺。目前大部分工作都存在着以上代下、以领导推动的惯性运行问题。

战略管理、集团管控、项目管控、工程管控、成本管理、投资管理、人力资源管理等功能弱化或缺失，部分职能不健全，没有完全发挥作用。

个别部门职责分配不合理，既是裁判员又是运动员，缺乏有效制约和监督。

● **绩效考核激励机制未形成**

绩效导向的考核文化还未建立、考核激励手段比较单一，激励效果不佳、考核结果与薪酬、晋升没有紧密挂钩；存在大锅饭现象，严重打击了想干、能干、多干的人。

● **薪酬激励性、公平性、发展性不足**

沿用了一部分国有企业中的职级工资体系，薪酬的水平没有依照岗位的价值和个人能力设定，薪酬的激励作用没有体现出来，也不利于技术人员或关键岗位人员的激励和保留。

虽然设立了简单的员工等级，但是等级的晋升标准不明确，一般都是靠工龄进行晋升，不利于激发员工能力提升的自我驱动力，对集团未来的发展形成了一定的阻碍。

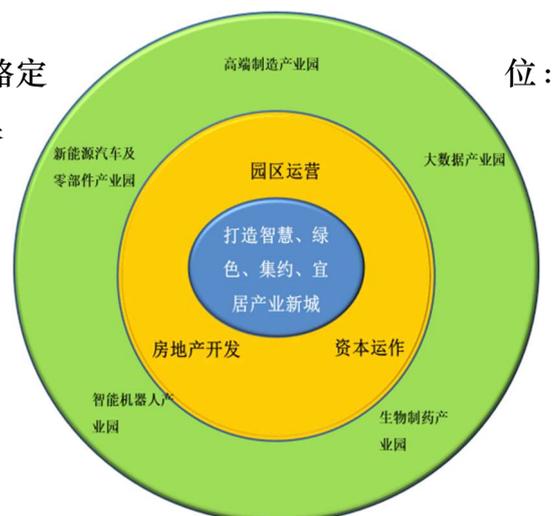
➤ **合易定制化解决方案**

合易立足日照高新管委会对日照高新发展集团公司的战略定位，从公司可持续发展角度，基于组织存在的问题，进行多维度分析、思考，提出战略规划、组织设计、绩效激励、薪酬激励的建议和解决方案。

● **战略规划设计**

合易通过战略梳理，明确未来一个时期公司的战略定位以“立足高新区、服务高新区，建设新城区、实现新跨越”为宗旨，打造“一个中心、三大业务、五大特色产业园”。

- 一个中心：打造智慧、绿色、集约、宜居产业新城
- 三大业务：园区运营、房地产开发、资本运作
- 五大特色产业园区：高端制造产业园、新能源汽车及零部件产业园、智能机器人产业园、生物制药产业园及大数据产业园





● 基于战略需求设计公司组织结构系统

适配性分析：从战略、行业特性、企业特性、企业规模、企业发展阶段、人力资源现状等方面开展适配性分析，逐一确定组织设计的关键点。

矩阵式组织结构：采取“定位依托子公司、职能渗入项目部”的矩阵式结构，集团公司实施战略管控、二级团队操作运行，实现“双层董事会管理+专业矩阵管理”的组织架构体系。





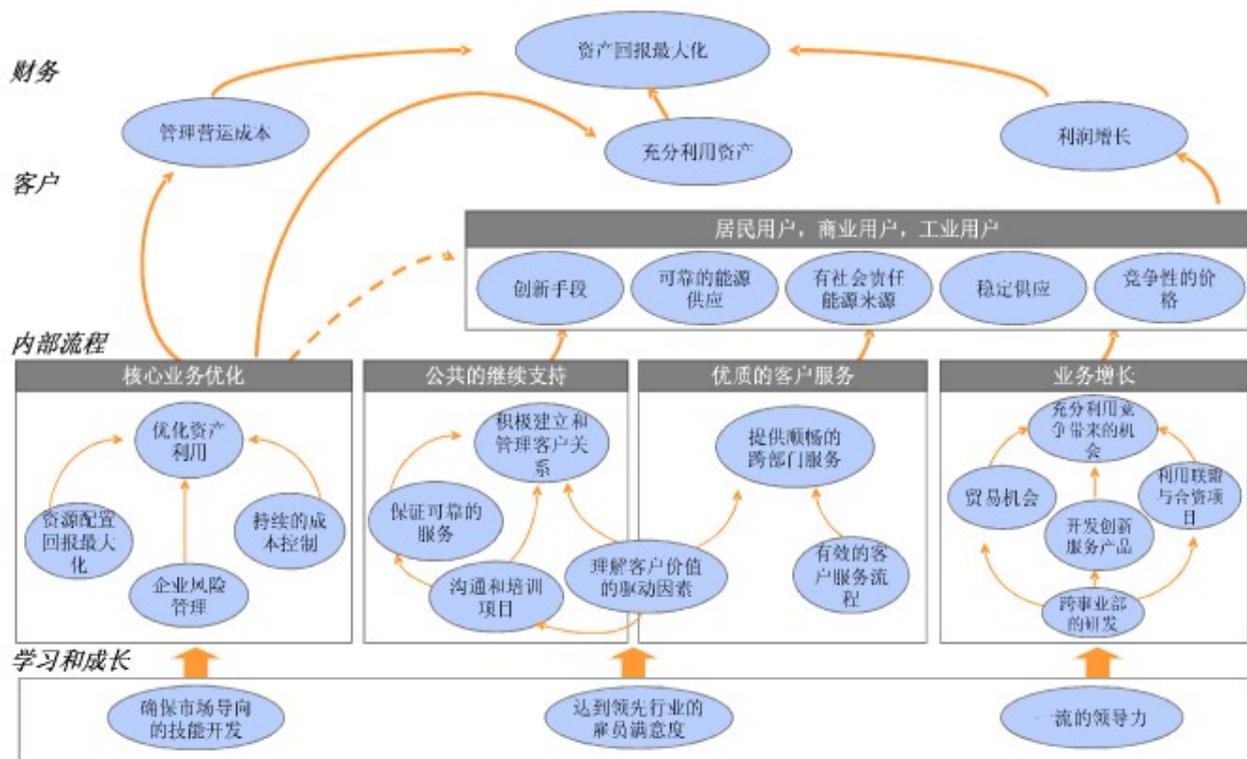
● 建立三级目标管理的绩效系统

公司级目标体系：通过战略梳理，再根据企业内部实际管理情况，运用平衡积分卡工具，绘制日照高新集团组织层面的目标体系。

部门级目标体系：各部门制定季度目标考核表，对部门核心工作进行考核。并在目标考核表基础上，组织各部门制定目标达成的详细计划或措施，确保工作目标的落实。

员工级目标体系：为了支撑部门目标的达成，对部门内员工逐一制定绩效目标，实现公司级目标的落地实施。

绩效数据系统：与绩效目标配套，建立绩效数据信息传递表，并辅导绩效数据的采集与传递，确保绩效考核评分有事实、有依据。



● 构建体现“能力导向、业绩导向、价值导向”的薪酬激励体系

工资体系：将不同行业、不同业态纳入到一套岗位等级体系中，实现集团整体的薪酬激励，也便于集团统一管理与集团内部不同子分公司之间的人员调配。

岗位价值评估：结合平台化公司管理层级特点，针对管理岗位和基层岗位，设计不同的岗位价值评估工具，使评估因素更能体现出岗位核心价值在本层级中的排序。

薪酬发展：构建全员职业发展通道，明确职位和薪酬晋升标准，引导员工不断成长，促进集团整体绩效提升。



岗位类别	技术等级发展通道	对应薪酬系数/薪酬档位														
中层管理岗	正职					1										
	副职			不主持工作 0.8	主持工作 0.9											
	助理级			不主持工作 0.7	主持工作 0.8											
	实习级	0.6														
主管岗	高级主管											11档	12档	13档	14档	15档
	中级主管							7档	8档	9档	10档					
	主管				4档	5档	6档									
员工岗	高级主办												12档	13档	14档	15档
	中级主办									9档	10档	11档				
	主办						6档	7档	8档							
	专员			3档	4档	5档										
	职员	1档	2档													

➤ 项目效果

截止项目进行到 2019 年初:

- 1、顺利实现集团构建，从初期的 10 余个员工扩编成 2018 年底的 178 名员工，各项业务模块全部正常运营，实现从 0 到 1 的蜕变。
- 2、集团公司成功升级为处级单位。
- 3、2018 年顺利完成业绩目标，实现利润额 8000 多万。
- 4、多次获得市政府的表扬和奖励。

移动互联网+时代下的组织变革和管理赋能

合易咨询顾问 张恩凯

最近接洽的一个客户，自企业创立至今已持续保持了 20 余年的稳健发展，并形成了良好的企业文化底蕴、核心团队和领先的产品技术竞争力。近几年来，在外部经营环境和市场需求推动下，企业已逐步从业务相对单一的传统制造业向快速多变的移动互联网领域转型。但企业转型后，组织运行效率瓶颈凸显，人工成本增加成为经营的“拦路虎”，市场竞争和客户交付力不足……这让企业经营者陷入困惑，企业究竟是出了什么问题？如何有效解决呢？



其实，这种状况在每个转型期的企业都会遇到。企业在不同发展阶段会遇到不同的管理问题，当管理不能支撑企业成长时就会面临发展 mismatch 的瓶颈，这就是常说的“企业成长的烦恼”。面对企业转型成长的烦恼，一般需从以下三个方面着手改善。

一、移动互联网+时代下的组织模式探索

移动互联网时代的当下，市场竞争更加激烈，成本竞争更加残酷，对转型中的企业而言，要求产品服务和客户体验更加优质、组织运行和客户交付更加高效、运营管理更加低耗。在这种新的客观需求下，企业在传统金字塔式的组织架构下，单纯依赖最高领导者发号命令、中间层层部署、终端被动执行的管控模式将难以支撑组织高效。企业需要追求以客户为中心、

以快速价值实现为导向，打破职能壁垒和科层限制，探索创立平台型、小单元化的生态型自主经营体模式。将原有传统组织下的纵向串联的利益链，转变为横向并联的利益平台商业圈。

二、移动互联网+时代下的双赢激励创新

从激励策略上，匹配组织体制的变化特点，建立以自主经营体为单元的独立核算和激励模式，对各经营单元的关键业绩和经营贡献形成承诺和契约，实施短平快的有效激励和约束。

针对产品研发、市场开发、项目运作等业务，建议导入 OKR 的管理激励方法，更好的激发项目团队和个体成员内动自发的挑战更高的目标、制定更清晰和更有保障力的措施，强化项目成员的高效协作和沟通协调，激活团队内驱力，促进产品、市场开发的快速价值实现和项目运作的高速周转。

另外，通过建立全员创新激励、小改小革和合理化提案活动和激励机制，激活全员创新的能量细胞，降低门槛，激发全员形成积极参与企业经营管理、变被动指挥为自主创业、促进效率和成本改善，实现组织与个人的双赢。



三、移动互联网+时代下的干部队伍赋能

干部队伍是企业组织变革和机制创新的核心主体和发动机。企业家和创业团队是企业创生和初期发展阶段的功勋和见证者，在他们身上凝练者企业的核心价值观和组织化倡导的行为标准，在转型变革阶段，企业仍需重视干部队伍的优异特质的传承，这是企业保持生命力



的关键。同时，企业更要立足转型发展需求，链接行业竞争和市场变化的特点，赋予干部队伍新的能力素质标准和提升方向，形成企业干部队伍胜任力模型的升级版。

一方面，通过盘点现有干部队伍的能力短板，开展系统和有针对性的强化训练，实现干部队伍赋能；另一方面，从现有骨干人才队伍中甄别和选拔后备干部梯队，形成干部能力的新老传承，支撑和保障企业发展快速转型和迭代所需。

同时，互联网时代下，企业更强调“合作方”模式的管理者定义。即，所有的管理干部不再是被任命和聘用关系，而是一种创业者与创业者之间的合作。每个人都是自己的 CEO，每个人都为自己的客户服务，并自发的为客户创造价值。

总之，在互联网+时代下，企业组织体制、激励机制创新和干部队伍赋能与企业发展的适配性将成为企业竞争力的核心要素。探索、创新、赋能将成为传统企业向互联网时代转型和延续事业成功的关键词。■



实际案例教你如何规划组织结构，引领组织转型

合易咨询顾问 王亚平

在发展战略的指引下，稳步转型是稳健发展企业最常规的转型模式。企业战略实现的落脚点必然表现为一定组织结构之下的人才结构。前瞻性的人才选育用留机制自然要建立在前瞻性的组织结构设计之上。在没有企管部等部门设置的企业中，人力资源自然承担了组织结构前瞻性设计的任务。本文以合易项目组协助山东某公司超前规划组织结构以支撑企业发展战略转型的案例，希望对您有所启发和帮助。

该企业隶属某大型上市公司，该公司依托集团大楼、服务区、其他资产涉足餐饮、物业、养殖等地产增值服务领域，并且依托集团强大的资源优势依托地产这一核心行业拓展房地产开发、工程管理、招投标代理等上游环节。企业在做好集团内部服务的同时，开始尝试在地产经营的各个环节进行业务拓展。为了支撑企业战略发展和转型，企业聘请合易公司作为战略合作伙伴，前瞻性设计组织结构，并设计与之匹配的考核激励模式。

战略分析：组织结构设计导航器

为了对组织结构进行前瞻性设计，我们首先与公司高层管理共同研讨厘清了企业发展战略脉络：

以未来三年为分界点，前三年为探索整合期，该阶段的主要任务有三：做精做细已涉足的地产增值业务——餐饮、商超、物管，从人员、制度、文化等方面做好输出、复制、连锁经营的准备；强化核心职能部门建设，为未来事业部制或母子公司制运作模式做准备；依托集团的资源优势，积极拓展新业务。

三年后，企业完成产业选择、商业模式设计，进入持续经营和精细化管理阶段，目的是打造企业核心竞争优势和行业竞争地位，形成以地产行业为核心，地产物业管理模式输出、地产后续增值服务开发为赢利点，逐步实现由低端服务向高端服务转型的业务定位。

持续经营期组织结构设计

围绕三年后的发展战略定位，我们认为企业未来的组织结构设计重点是清晰界定总部和下属经营单位之间的关系，在此基础上形成组织结构框架：



	管理内容	关注重点	控制手段	
投资管理型	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 主要以财务指标进行管理和考核, ▪ 总部一般无业务管理部门 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 投资回报 ▪ 通过投资业务组合的结构优化, 追求公司价值最大化 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 财务控制 ▪ 法律 ▪ 股权结构 	分权 集权
运作管理型	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 主要以战略规划进行管理和考核, ▪ 总部可以视情况决定是否设置具体业务管理部门 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 业务组合的协调发展 ▪ 投资业务的战略优化和协调 ▪ 战略协同效应的培育 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 财务控制 ▪ 经营计划与控制 ▪ 人力资源 ▪ 部分重点业务的管理 	
操作管理型	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 通过总部业务管理部门对下属企业的日常经营运作进行管理 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 下属公司经营行为的统一与优化 ▪ 公司整体协调成长 ▪ 对行业成功因素的集中控制与管理 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 财务控制 ▪ 营销/销售 ▪ 网络/技术 ▪ 新业务开发 ▪ 人力资源 	

1、 管控模式选择

根据三种管控模式，我们认为对于房地产、工程管理、招投标等地产上游环节业务采取投资管控型管理模式，盈利模式主要是追求财务收益，并且通过对上游环节的控制权切入下游增值环节。对该部分业务可以采取股权多元化运作模式。重点强化“投资决策控制、财务指标控制”，主要管控点为：审批下属单位的发展战略并整合分配资源；制订和协调重要人事政策以及高层管理人员的任免；管理下属单位的战略方针和战略实施计划；管理控制企业中长期财务指标的实现；指导下属单位的经营运作。

对于地产增值业务实行运作管理型管控模式。强化人力资源管控、财务管控、采购管控等职能，对人、财、物、战略进行管控。

2、 总部职能定位

根据以上管控模式分析，对于总部的职能定位为四个中心：

➤ **战略管理中心**：主要功能是制定政策和战略，规划公司发展体系，牵引事业发展。实现途径是建立专门的战略研究部门来支持战略决策；强化对各事业部和分子公司的战略性投资、资本运作项目、运作模式的统筹安排和管理。

➤ **运营监管中心**：主要功能为对资产的存量、增量、配置、收益进行管理，为推进产业发展，对所属事业部和分子公司的整体运行情况、结构性的信息以及重大事项进行监督、指导、控制。实现途径是明确界定总部对各事业部和分子公司控制与管理范围、



管控方式，成立专门机构管理各事业部和分子公司的经营计划、经营成果、预算及决算、资产状况等经营上的重大事项；对不同类型的事业部和分子公司进行分层分类监管；强化全面预算管理，以期实现监控和放权的最有效平衡。

➤ **动力牵引中心：**主要功能是成为各事业部和分子公司发展的动力助推器，通过观念引导、人事激活、利益激活、权力激活推动所属事业部和分子公司的不断壮大。主要途径是制定各事业部和分子公司高层的激励考核方案，在保证有效监控的情况下，逐步放权，激发各事业部的活力，强化企业文化和品牌推动能力，全面提升企业品牌效应和员工综合素质。

➤ **支持服务中心：**主要功能是通过组织资源共享、服务、协调等方面来支持各事业部和分子公司。主要途径是建立资源共享平台——信息共享平台、人力资源共享平台（比如集中招聘、统一培训、共享专家系统），提供统一支持平台——业务开发、业务模式设计、系统化解方案支持、对外融资、品牌宣传、综合服务等。

3、 组织结构框架

根据管控模式、总部职能定位，结合企业发展规模、人员素质等特点，总部设立五个部门，分别为人力资源部、企业管理部、财务部、投资发展部、采购物流部，实现对各事业部和分子公司的控制和管理。

下属业务单位根据管控模式不同，分别采取事业部制、独立分子公司、管理控股权和参股等方式。比如对于餐饮商业服务拟采用运作管控型的管控模式，对其组织架构采取事业部方式运作，具体组织架构如下：





探索整合期组织结构设计

结合企业发展战略，为了从功能、经验、人力资源等方面为未来三年进行前瞻性准备，在探索整合期主要从以下几个方面进行准备：

1、形成未来三年的总部雏形：该公司目前只有综合办公室和财务部两个职能部门，从职能履行的广度、深度、人力资源配置等方面都离未来三年的距离很远，未来三年企业组织机构取得效果的一个很重要的方面就是必须建立一个强有力的总部，为此首先从架构上设立人力资源部、企业管理部、财务部三个职能部门，并且从职能定位、人力资源配置等方面进行储备和前瞻性考虑；

2、强化现有开发部（单纯业务拓展部门）职能：不仅能够满足探索整合期的新业务拓展，而且从职能上向未来“投资发展部”拓展。该部门业务拓展的机制类似孵化器的功能，即只做业务拓展期工作，一旦切入某业务领域就成立新的业务部门去精耕细作，为未来培育业务方向；

3、对未来定位中的地产增值业务进行精细化管理：对于已涉足的地产增值业务——餐饮、商超、物管，从人员、制度、文化等方面做好输出、复制、连锁经营的准备。对于这些业务方向，本次组织结构调整的主导原则是：标准化、精细化管理，这不仅体现在岗位设置、人员储备，也体现在职能、职责、流程、标准等方面。

为企业战略构想保驾护航而进行的前瞻性组织架构设计对企业而言非常重要，可以为企业战略发展脉络转型提供超强准备，避免转型时人员、功能的“巨大落差”，实现企业平稳过渡。■

从白龙马和推磨驴的故事中思索企业革新发展之路

合易咨询顾问 张恩凯

白龙马和推磨的驴曾是一对很要好的朋友，有一天，白龙马跟驴子说“唐僧让我跟他去西天取经，不知如何选择。如果去，以后的道路肯定会有很多意想不到的事情发生，甚至是危险，但肯定能增长新的见识；如果不去，一辈子也平平淡淡的就这样了。”驴子不语继续埋头推磨，后来白龙马与驴子告别，决定载乘唐僧去西天取经，最终历经磨难修成正果，被升为八部天龙广力菩萨。而驴子被蒙上了眼睛埋头推磨，日复一日，原地打转，最终当黔驴技穷之后，被卸磨杀驴。

白龙马为什么最终能修成正果，被升为八部天龙广力菩萨？而推磨驴，为何一生原地打转，被卸磨杀之？回归当下的商业社会，我们身边有的企业，为何苦心经营，不但没有得到很好的发展，反而走向没落？有的企业为何如日中天，取得持续成功？结合白龙马与推磨驴的故事从中分享几点启示：



第一，要有好的基因（打好基础）

白龙马本是西海龙王三太子属于龙种，拥有与众不同的基因。试问，在您所在的企业中，产品、技术、销售、市场、品牌、成本、团队哪个方面是我们与众不同的基因呢？

第二，要勇于自我革新（顺应变化）

白龙马因纵火烧毁玉帝赏赐的明珠而触犯天条，后因南海观世音菩萨出面才免于死罪，



被贬到蛇盘山等待唐僧取经，之后又误吃唐僧所骑的白马，被菩萨点化，变身为白龙马，从道教转型皈依佛门（也即理论革新），从容面对。思考，您的企业在复杂多变的经济和政策环境下，面对新的竞争挑战，是否有顺应时代从容变革、主动革新的意念。



第三，要跟对人做对事（统一方向）

白龙马在西域取经的路上一路追随紧跟着唐僧。试问唐僧什么武功都不会，为何成为领袖？因为唐僧的普度众生精神从而坚定不移向西【宁向西去一步死，不往东归一步生】。思考，当下您企业内部全员信奉的企业精神、价值观和使命是什么？谁是团队全员坚定追随和为之效忠的精神领袖？

第四，要脚踏实地走好每一步（行稳致远）

白龙马在跟谁唐僧西域取经的路上，历经艰辛苦难，始终坚定不移，踏踏实实、一步一步的向西走。想问，在我们所在的企业，在全球经济的下行压力下，在持续放缓的经营发展环境下，能否踏踏实实，耐住寂寞，坚定不移的走好每一步？

在近期接触的客户中（尤其是从传统制造业转型之中的企业客户），身临其境愈发感受到企业自身在转型发展的过程中所面临的阵痛和挑战。而在这种复杂多变的经营环境下，更需要企业苦练内功，打造更有竞争力的基因；更需要顺应时代，勇于革新，坚定意志；更需要企业英雄辈出，引领担当，统一方向，一致行动；更需要脚踏实地，耐住寂寞，走好每一步。

相信只有做到以上几点，企业方能成为行业中一匹卓越的“白龙马”，行稳致远，永续向前。■



非充分市场化机构的绩效考核

合易咨询顾问 王凯

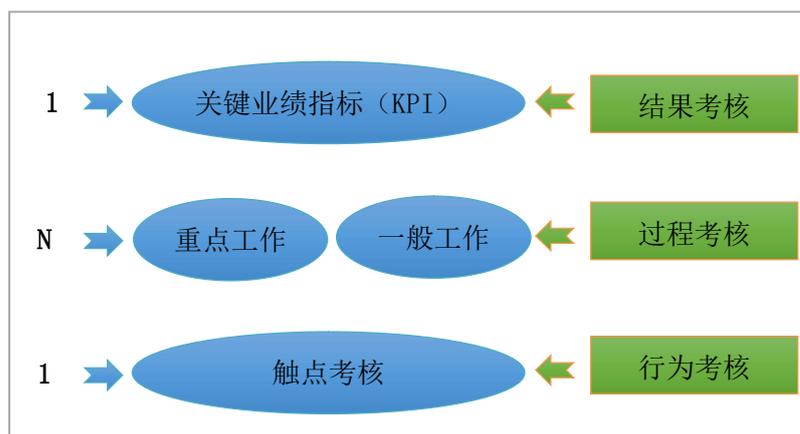
事业单位改制、开发区机制改革、国有资本改革，随着国家陆续出台的一系列机制、体制改革举措，越来越多的机关事业单位、平台公司脱离了政府系统，实现了政企分离，走向了市场，开启了企业化运作的大潮。这其中，县区级的开发区、区域性平台公司、国有资产运营公司、科研院所等占有较大的比例，这类企业的特点是承接部分政府职能，肩负国有资产保值增值重任，短期内无法实现充分的市场化运作。

虽然是非充分市场化运作，但是无论是从企业自身发展角度出发，还是从国家对机制体制改革的要求出发，推行绩效考核都是一项重要的改革项目。推行绩效考核可以加强此类企业的目标计划导向，将政府下达的任务目标逐级分解落地，落实到具体岗位；推行绩效考核可以激励干部员工提高工作质量、关注工作结果、注重工作效率。

合易咨询近年来帮助很多类似企业开展了职责梳理、岗位竞聘、薪酬改制、绩效考核等方面的工作，关于绩效考核的推行总是会听到企业内部各种各样的声音，有困惑或疑惑、有反对或质疑，无非是围绕着以下几方面问题：

- 1、我们的很多工作开展都是受政策、环境等多方面因素制约的，很难完全按照最初定好的计划目标执行，根本没办法考核。
- 2、我们的工作能开展多少，能开展到什么程度，有时候和我们的人员配置是有很大关系的，但是用多少人、用什么人这些事都不是部门能决定的，严格考核我们不公平。
- 3、我们不是人手不足，人很多但成分复杂，但是真正能干事的人少，一旦考核起来，多干多错，真正能干活的那些人反而吃亏，不干活的人反而扣不着什么分。
- 4、工作难易程度有差异，困难的工作肯定是很难完成的，考核分自然高不了，这种情况怎么处理？

面对这些问题，并结合此类公司的业务特点、管理需求等，合易咨询提出了“1+N+1”绩效考核模型、难度系数、个人系数等方法。





“1+N+1”绩效考核模型，第一个“1”是指聚焦上级部门赋予的核心任务，做为组织级关键业绩指标，即 KPI，是整个机构工作的源头和核心；“N”是指为了完成核心任务/关键业绩指标，而开展和分解的各项重点工作和一般工作，这些工作分别由不同的部门和人员承担，形成了对核心任务/关键业绩指标达成的有力保障和支撑；第二个“1”是触点考核，根据党风廉政建设的要求，和此类机构的工作性质特点，对各部门、各岗位在履职履责过程中关键的行为触点进行严格、细致的管理，形成“一旦触发，即行正向、负向考核”的行为标准考核机制。“1+N+1”的考核，将结果、过程、行为的考核融合在一起，形成了三位一体的联动考核机制，使得绩效考核能够更加全面、多角度的覆盖到业务开展的全环节。

由于像前面提到的各类问题的存在，在对“1”个关键业绩指标及“N”个重点工作、一般工作进行考核时，一方面根据工作取得的最终结果进行实打实的打分，如实反映工作成果；另一方面又不惟成果论，通过述职评价，同时关注被考核人在工作开展过程中采用的工作方法、提出的各项举措、遇到的阻碍及采取的对策等等，结合上级领导所掌握的政策因素、环境因素，对任职人的客观表现进行相对公正的评判，与工作成果的打分形成互补，更加真实、全面的反映出任职人的工作表现。

难度系数要解决的就是工作难易程度有差异。在此类企业中经常存在这样一种情况，某项工作从开始承接就知道这是一项难度极大，有可能很难取得实质性成果，或者是有可能亏损的项目，但是基于此类工作的重要性，又必须配置得力干将、优质资源，甚至是领导层都要投入很大精力。但是有些工作却是很常规的，几乎没有什么难度就可以完成。在考核时就需要平衡这种工作之间的难度，为此合易咨询引入了难度系数，从价值创造、创新程度、工作难度、工作量等几方面对关键业绩指标或重点工作进行评价，难度系数大的目标起点分值就高，即使不达标扣分也能有一个较高的最终分，而难度系数小的目标起点分值就低，就算完成的再好也只能得到一个较低的最终分。通过这种调节机制，让绩效考核结果能够更加直观的反映出各项工作真正的价值。

而个人系数的设计出发点，是因为此类企业中往往同岗位人员素质能力参差不齐，有可能是个别人员承担了该岗位很大一部分职责，而个别人可能只是打打下手，做些简单的事务性工作，但是他们的定岗是一样的。这时就可以考虑实行个人系数，从职责履行完整性、个人资历与岗位匹配度、工作任务难度、工作量等几个方面对每个任职人进行评价，评价可以采取直接上级和隔级上级同时评价的方式，也可以让任职人参与评价过程，或者由第三方机构通过全面调研进行客观评价，最终确定每个人的个人系数。个人系数运用到考核分的计算



上，切实拉开同岗位不同表现人员的考核差距。

非充分市场化机构在推行绩效考核时，确实会面临各种各样的难题，但是只要采取科学、实效的管理手段，难题还是可以被化解的。■

R E N H E S H I Y I



专注于组织中人与人之间的和谐合作



HEYEE Human Resource Management Consulting Co., Ltd.

合易人力资源管理咨询

网址: www.heyeehrm.com

《人合事易》电子杂志索阅方式

电话: 400-999-7317

QQ: 2315290631

电话: 0531-88803203

QQ: 1164142818