

CHINA

ORGANIZATION  
DEVELOPMENT  
VALUE AWARDS

2017 | 中国

组织发展价值大奖  
最佳案例集



## 前言

由智享会主办的 2017 “中国组织发展价值大奖”于 2017 年 3 月正式开展。本次大奖延承“价值大奖”系列评选宗旨，旨在打造中国“权威、专业、广具公信力”的人力资源奖项，以“汇聚优秀企业、发现最佳实践、引领人力资源行业发展”为目标，秉持公平、公正、公开、透明的原则，由人力资源智享会 CEO 金景先生担任评委会主席，邀请了 7 位组织发展领域内的资深专家组成的评委团严格把关（排名不分先后，以姓氏拼音字母顺序排列）：时任麦当劳高级副总裁兼首席运营官林慧蓉、时任梅特勒 - 托利多中国区董事总经理罗群、时任阿里巴巴高级人力资源总监，组织发展王凌、时任上海家化人力资源副总裁朱黎、时任贝里塑料高级人力资源总监张丽东、时任英特尔人力资源总监章晓洁、时任巨人网络副总裁朱永明。

本次评奖流程严谨，分为初选、复选和终选三个环节。评委们严格遵循评选原则，对所有参选案例进行严谨、细致的审读；在复选阶段，他们更是前往各家入选企业对案例的真实性和实践效果深入求证，以实际行动彰显了本次评奖的“公正、公平、公开、严谨、专业”。经过历时半年的“优中选优”，8 家企业案例入围终选，分别获得“最佳敏捷组织奖”、“最佳组织变革管理奖”和“最具价值案例奖”。

为了表达我们对获奖企业的感谢与尊重、彰显优秀案例的华彩，也为了将此次评选进一步沉淀和提炼，我们对获得“最佳敏捷组织奖”和“最佳组织变革管理奖”的案例进行了全方位的采访、研究与编写。如今，我们将此 4 篇案例汇编于此，愿将我们的感动与收获分享给读者。若各位能从中有所启示与感悟，那么这也算是我们为中国人力资源发展所尽的绵薄之力。

## 2017中国组织发展价值大奖

### ◆ 评委会主席



**金景**  
CEO  
人力资源智享会

### ◆ 评委会成员



**林慧蓉**  
时任高级副总裁兼首席运营官  
麦当劳



**张丽东**  
时任高级人力资源总监  
贝里塑料



**罗群**  
时任中国区董事总经理  
梅特勒-托利多



**章晓洁**  
时任人力资源总监  
英特尔



**王凌**  
时任高级人力资源总监, 组织发展  
阿里巴巴



**朱永明**  
时任副总裁  
巨人网络



**朱黎**  
时任人力资源副总裁  
上海家化



# 第一次评委会会议



# 集中评审-终选会议



## 2017中国组织发展价值大奖

### ◆ 获奖名单

---

#### ◆ 最佳敏捷组织奖 ◆

国际商业机器（中国）有限公司

上海步科自动化股份有限公司

---

#### ◆ 最佳组织变革管理奖 ◆

诺华集团（中国）

维美德造纸机械技术（西安）有限公司

---

#### ◆ 最具价值案例奖 ◆

上海游奇网络有限公司

中兴通讯财务

光明乳业股份有限公司

同方全球人寿保险有限公司



最佳敏捷组织奖

国际商业机器（中国）有限公司  
上海步科自动化股份有限公司



• 本案例荣获 •

2017“中国组织发展价值大奖”  
最佳敏捷组织奖

# 多变环境中的 灵活转型

## IBM 企业信息技术运维部门的敏捷重组实践

文 / Cindy Zhu



### 项目背景

IBM 的 CIO（企业信息技术运维部门）自 2016 年开始进行了一场向敏捷组织转型的实践，此次转型仅用时 6 个月便达到了预设的目标，并在 IBM 全球范围内作为典范推广。现在看来，CIO 部门如此迫切地寻求转型有着以下几个不可忽视的背景因素：

#### ✦ 外部环境驱使

随着全球化程度日益加深、智能设备的普及以及云计算、大数据的崛起，企业所处的环境也充满了各种变数和不确定性，我们都熟知的一个词——VUCA，即是对这个环境最准确的描述。面对这样的环境，企业需要能够快速、敏捷地随着市场的变化灵活调整战略方向才能更好地生存下去，而传统的 IT 架构越来越难以满足企业对信息化不断变化的要求。IBM 作为一家历史悠久的 IT 企业，意识到转型对于企业的重要性。进一步来看，由于信息化在企业中所占的比重越来越大，因此，CIO 部门能够成功转型对整个企业的转型起着举足轻重的作用。

#### ✦ 内部团队背景及汇报线复杂

在转型之前，IBM 大中华区 IT 部门支持

着服务于四万多员工和每年预算几千万的 IT 架构。庞大的支持团队成员跨职能部门、跨业务单元，甚至跨公司到网络运营商，而且，每个人的汇报线又分为 GCG（大中华区）-AP（亚太）-Global（全球）三个层级。

此外，随着客户对 IT 的需求越来越多变，技术复杂度也不断增加，同时，对系统故障的边界和速度之间的矛盾越来越难以界定。因此，无论开展项目还是日常维护，都需要不同技术部门相互协作。转型前，IBM 按照不同的技术类型划分人员的职责，在协作过程中，不同职责的人员需要遵循各自不同的审批流程，这使得沟通的成本居高不下。在部分复杂项目开始的时候，还需要更多高层人员介入审批，这导致项目成本高、IT 服务质量低、客户需求响应慢、用户体验差等问题。

#### ✦ 合作模式与项目流程繁琐

除了团队内复杂的人员背景和汇报线，公司内项目流程也较为复杂。每个项目的流程中会牵涉至少 4 个不同时区的超过 8 个国家的人参与，这于无形之中增加了团队合作的成本。而且，按照转型前的工作模式，每当有新项目或新产品时，都会临时组建一个新的团队来负责这个项目。由于人员技能的分散性、跨地域、跨部门以及跨时区性，往往在组建团队环节就要耗去大量的时间和金钱。此外，IBM 有着完整的流程体系，这导

致员工每申请一个项目，大约需要遵守数十个流程，平均每个流程包含 10-20 个步骤。仅走完项目申请流程，至少就需要 87 个工作日，同样，项目完结流程也需要 1 个月的时间才能完成。

基于以上原因，IBM 大中华区的 CIO 团队开始了组织重组敏捷转型的项目。该项目的目标为在 6 个月内，用敏捷的方法重构敏捷团队，以实现精简组织架构，提升团队能力；优化流程，为用户提供高效的端到端的服务；建立新的衡量体系，以取得团队持续进步的目的。



### 项目过程

#### ✦ 探索阶段

在项目设计探索阶段，项目组首先对旧有的组织架构进行了全面剖析。正如上文谈到的，变革前的 IBM 组织架构异常复杂，往往一个团队中的成员来自不同的业务单元甚至是有些成员属于外部公司。此外，项目组将 CIO 团队在工作中牵涉的流程、工作职责范围、汇报结构及考核指标逐一进行分析，并将其工作流程单独拎出来仔细分析团队协作的各个环节，找到问题的关键点及可能的

解决办法。基于对现状的清晰认知，项目组与领导层对此次变革调整的愿景做了清晰的界定，明确了此次变革的目的，即：

- 精简组织架构，提升团队能力
- 优化流程，为用户提供高效的端到端的服务
- 建立新的衡量体系，以取得团队的持续进步

## ✦ 组建团队

项目组在变革之初便明确了朝着敏捷型组织转型的方向，因此，决定打破传统的垂直型团队合作模式，代之以 squad 小分队的形式以达到更加灵活的工作效果。随后，根据团队需要提供服务的类型、支持的系统、服务的用户等情况确定了 squad 小分队的数量及主要职责。为了尽可能提高小分队的敏捷性，项目组在组建团队时根据其提供的服务类型、支持的系统、服务的用户等情况灵活安排具备不同技能的员工到 squad 小分队中，以求每个团队都能提供端到端的全流程服务。每个 squad 小分队在选择队员时一般会遵循以下几个原则：

- 同一个 Squad 小分队的成员属于同一时区
- 同一个 Squad 小分队的成员技能要具有互补性
- 每一个成员都需要认可敏捷的工作方法

目前，每个小队中有 8-10 名成员，且配备一个 Iteration Manager (IM, 即迭代经理)，这个 IM 须对小队成员的擅长方向、工作能力有清晰的认知。中国区的所有小分队均隶属于一个 Tribe (部落)，Tribe 中设有一位 Product Owner (产品经理) 来管理所有小分队的工作。

由于 IM 与 PO 对于 IBM 来说是全新的角色，因此在确定这两个职位的具体人选时，经过了一些摸索，最终确定了目标候选人的大方向，并且随着团队敏捷程度的提高，这些角色的职责内容也不断丰富。具体来看，PO 一方面需要具备与业务部门对话的能力，能全面搜集业务部门的需求，且根据这些需

最后，在考核方面，以往的考核大部分都只针对个人。转型之后，项目组为小队设置了全新的绩效考核标准，不同于以往的职能分权制，其对敏捷小组采取了联邦分权制，对每个小队进行整体的绩效考核。

求的轻重缓急做出排序；另一方面，还要对所有小分队的情况了如指掌。基于这两方面要求，项目组最终找出 PO 的最佳人选。在实际工作中，PO 需要对用户需求做出清晰的解释，并最终决定小分队的工作内容。

IM 的选择则根据具体的团队性质分为两种情况：对于技术偏向的团队，项目组会倾向于选择技术能力较强，且知识面广的人担任该团队的 IM；对于运营偏向的团队，则倾向于选择沟通能力强，能和团队打成一片的人。但总的来说，无论何种偏向的 IM，均须对 squad 小分队成员的情况有清晰的了解，且随着项目的推进，其自身的能力都需要进行相应提升。如，专于技术的 IM 会填补其沟通能力的空白部分，擅长团队沟通的 IM 也会提升自己的业务水平以跟上整个小队的脚步。在实际工作中，IM 一般通过仆人式的领导带领队员完成 PO 安排的工作，具体来看，其职责包括：1) 保证小分队在一个迭代内完成 PO 分配的工作；2) 用心观察队员的状态，并在需要的时候提供教练服务，使队员能够对“敏捷”这个概念有更深入的理解，并按照敏捷的原则工作；3) 营造专注工作的氛围，帮助队员挡掉来自于团队外部的干扰，使其专注于目前迭代中需要完成的工作。此外，IM 还会为队员提供其工作需要的各种资源与帮助。

## ✦ 分配工作

在 squad 小分队组建成功后，项目组与 PO (Product Owner 产品经理) 一起，将所有需要完成的工作全部罗列出来，并且根据 PO 的要求，对工作作出优先级排序。每一次迭代开始前，所有 IM (迭代经理) 会和 PO 一起确定该迭代需要完成的所有工作，之后 IM 会根据 Squad 小分队的 workload 将不同的

工作放到 Squad 小分队的待做事项列表中。每个小分队的成员都会自动从待做事项中抓取他们能够完成的工作，并通过团队讨论为每一份工作制定一个分数，用来表明工作量的多寡以及工作的复杂程度；且每一份工作都由整个团队端到端地负责。Squad 小分队需要在 2 周内完成一次迭代，每次迭代结束之后，IM 会对工作完成情况进行回顾，并根据完成工作任务所得到的分数情况，在下一个 Iteration 做相应的调整。不仅如此，项目组还会定期对整个小队的规划进行回顾，并持续改善团队的架构，真正做到灵活敏捷地应对业务需求。

## ✦ 考核管理

### ◆ 团队考核

最后，在考核方面，以往的考核大部分都只针对个人。转型之后，项目组为小队设置了全新的绩效考核标准，不同于以往的职能分权制，其对敏捷小组采取了联邦分权制，对每个小队进行整体的绩效考核。

为了增强 squad 小分队敏捷工作及沟通的效率，项目组尝试使用过多种工具对其工作量、绩效等进行量化的考核，但由于工作种类的多样性、复杂性，一般的工具难以满足这一需求。因此项目组引入了基于云 workflow 管理工具——Trello。该工具可以实现待做事项可视化，并管理工作进度、量化工作量，此外还可以针对每次迭代或对每个小组成员进行数据分析。项目组可根据该分析结果对团队模型或工作分配进行调整。

在 trello 中：

- 每个团队拥有自己的看板
- 每个看板分为“待做事项”、“正在进行”、“等待”以及“完成”4 个列表

为了配合小分队灵活敏捷的工作模式，IBM 项目组在沟通方式上也做了相应的调整，由传统的经理对员工的工作指派、员工对经理直线汇报的方式转变为每天开 15-30 分钟的小组会议的方式。所有队员在会议上陈述已完成与将要完成的工作，同时提出自己遇到的困难，由大家共同讨论最终找出可能的解决方案，此外，每个队员须在会议中对自己的工作做出承诺。通过小组会议的方式进行团队内部沟通，能够做到时刻保持工作透明化，而且员工能快速从队友那里找到所需的帮助，这大大提高了团队工作的效率。

- 每一个工作由一张卡片表示
- 每张卡片可以指派给一位或多位队员
- 每个卡片根据工作量及困难程度被赋予不同的分数

也就是说，每当团队拿到工作任务时，会将其在 trello 中分解成多个不同的 user story（用户故事）放到卡片中，每张卡片有一个所有者，即团队中的队员。卡片根据工作内容的具体状态会在“待做事项”、“正在进行”、“等待”、“完成”4 个列表中流转。这种方式能够直观地将团队的工作进度展示出来，而且，通过对比团队每次完成任务所需时间，即可判断该团队的工作效率、客户需求响应速度等是否提高。

具体来看，IBM 对小分队的考核主要从 tribe（部落）层面以及 Squad（团队）层面分别进行，考核集中在以下几个方面：

- 是否达成了成本降低的目标
- 是否能灵活快速响应客户需求
- 是否促进了业务增长
- 是否提升了服务质量
- 是否改变了成员的工作方式

其中 squad 层面的考核主要关注团队内部工作效率是否提高，强调对于敏捷理念的传递与实践；tribe 层面的考量则集中在 BU 对团队提供服务的满意度是否提升、是否产生了业务价值等方面。

#### ◆ 个人考核

在旧的组织架构里面，CIO 的团队成员来自不同的业务部门，且有各自不同的汇报经理。在项目初期经常会出现一个成员须同时汇报给 2-3 个不同经理的情况，这使得 IM 对队员的影响力非常小，进而降低敏捷工作的效率。如果这部分员工的考核归属继续放在其原公司，那敏捷组织的转型将很难继续推进。意识到这个问题后，项目组通过与人力资源及相关部门进行了协调，同时将遇到的问题及阻力向全球更高层的相关领导反馈，要求支持。最终将所有团队成员的考核归属争取到新组织中，解决了因考核归属导致的沟通效率低下的问题。

新组织架构下，对团队成员个人的考核有了很大不同，考核指标主要集中在以下几个方面：

- 是否以客户的需求为工作重点
- 是否践行敏捷的工作方法和理念
- 是否对团队有所贡献

在具体的考核过程中，IBM 不再对 squad 小分队的队员设置具体的 KPI，而是通过定义员工的工作范畴，由其领导、同事或客户对其工作给予反馈；同时，PO 和 IM 会分别给团队、队员进行打分。员工最终考核则结合各方反馈及 PO、IM 的打分最终评定一个分数。可以看出，新的考核模式中，IM 及 PO 对员工的薪酬绩效发挥着较大的影

响，这有效提高了 squad 小分队的工作效率及工作质量。



## 沟通创新

### ⊕ 沟通的方式。

为了配合小分队灵活敏捷的工作模式，IBM 项目组在沟通方式上也做了相应的调整，由传统的经理对员工的工作指派、员工对经理直线汇报的方式转变为每天开 15-30 分钟的小组会议的方式。所有队员在会议上陈述已完成与将要完成的工作，同时提出自己遇到的困难，由大家共同讨论最终找出可能的解决方案，此外，每个队员须在会议中对自己的工作做出承诺。通过小组会议的方式进行团队内部沟通，能够做到时刻保持工作透明化，而且员工能快速从队友那里找到所需的帮助，这大大提高了团队工作的效率。

此外，每次迭代后，小组成员会召开一个回顾会议，会议主要讨论此次迭代过程中出现的问题，逐一对其进行分析，做得好的地方继续强化，而需要改进的地方则记录下来持续跟进。不仅如此，为了让员工随时表达自己的工作情绪，同时，为了方便 IM 关注团队的工作状态，并根据目前的状态做出调整与改进，项目组还在沟通环节中为员工设置了相应的情绪出口，即“情绪墙”与“情绪球”。在“情绪墙”中，员工每天根据自己的心情选择不同颜色的贴片贴到自己头像下方，贴片分为绿、黄、红三种颜色，分别对应不同的心情。“情绪球”与“情绪墙”类似，员工可依据当天的心情投掷不同颜色的球到相应容器中，一个迭代结束后，IM 只需观察容器中球的颜色分布便可大致清楚这段时间内员工的工作情绪如何。项目组认为，用这种方法来了解员工的工作心情要比做问卷调查或面谈要敏捷得多。

### ⊕ 沟通的工具

为了提高团队内部即时沟通的效率，squad 小分队降低了邮件的使用频率，放弃

了老旧的传统即时通讯工具，并启用了最新的通讯工具——Slack。Slack 作为一个安全加密的平台，可支持团队进行小组讨论、文件分享，并且能够和许多外部系统进行集成，提升沟通效率。此外，项目组通过二次开发，使全部重要的系统告警均能够自动推送到 Slack 的指定频道，同时，将 Slack 和 Trello 进行了无缝整合：通过 Slack 可以自动在 Trello 中建立相应的工作卡，而当 Trello 上面的工作卡有更新时，系统也会自动将消息推送至 Slack。



## 工具创新

敏捷的工作模式在软件开放上有颇为成熟的实践，但是此次在 IT 基础架构项目和运维上开展敏捷实践几乎没有可供参考的案例。因此，项目组在摸索的过程中采用了新的技术和工具来帮助其克服项目推进过程中遇到的困难。这些技术和工具包括：

### + 基于云的视频会议平台 Zoom

由于团队成员分布在不同的城市，传统的电话会议不能满足敏捷团队的要求，因此项目组将所有的会议全部改用视频的方式，通过基于云端的视频会议平台，使团队成员可以面对面进行高效快速的沟通交流。同时，其充分利用了该平台的投票、分组讨论、会议录制等功能，在降低会议费用的前提下，大幅提高了会议效率，增加了团队凝聚力。

### + 大数据分析平台和设计思维

项目组使用了公司的大数据分析平台，对过去收集的所有系统数据及日志进行建模，建立不同的用户画像，从而为各个不同

的系统设置相应的指标参数。通过对比最新数据与指标参数的变化量，可以从系统层面得出用户满意度的变化曲线。同时，加入用户报障的历史记录，结合当时系统的运营数据，设置不同系统参数的告警阈值，使团队可以预先感知系统运营瓶颈，及时调整从而提升用户体验及满意度。

### + 团队流程协作管理工具 Trello

传统运营和管理团队最大的难点就是跟踪工作内容，敏捷团队最重要的改变就是使工作内容透明化。在一个团队中，其成员需要清晰的了解所有人的工作内容及进度，而在 Trello 里，团队成员可以方便地记录新的工作进展，为工作设置需要完成的步骤，然后邀请队员与之一起进行其中的某一步。在工作状态发生变化后，通过简单的拖拽，就可以将任务放到更新的状态列表里面，以便下一个成员接手。借助 Trello，每个小组成员正在进行的工作、工作进度、待做事项等一目了然。如此，团队成员之间的配合更加得心应手，IM 也能够更清晰的了解团队成员的工作负载。



## 项目调整

在转型推进的几个月时间里，项目组尝试过多种不同的合作模式，这也是一个不断试错的过程，往往在设计时被认为完美的模型，在实际运用的过程中会出现一些意外的情况。根据这些情况不断对细节进行调整，才能使项目最终达到预期效果。具体来看，在初期，squad 小分队的模式在工作过程中出现过以下问题：

- 不同的小队对敏捷的理解程度差别比较大；
- 缺乏具有经验的 iteration manager 迭代经理；
- 小队之间存在过多工作交接；
- 为敏捷增加了过多的工作和报告；
- 单个小队规模难以对某些具体问题承担端到端的责任。

针对上述问题，项目组对整个项目做了一下调整与完善：

### + 打磨细节，应需而变

其在每一次阶段性回顾会议上对当前出现的问题进行梳理，并找到提升点。同时，项目组用 4 个迭代的时间来重构 squad 小分队，并通过内部甄选、指派寻找具有合适技能的成员加入小分队。经过调整，其最终减少了小队数量，最大化地降低了工作交接带来的时间成本。此外，在最初的设计中，项目组希望每个小队的队员能够面对面坐在一起讨论、执行工作，但实际上，由于需要同时考虑成员技能的多样性，所以很难在同一地点的办公室中找到一个团队所需具备的所有技能，因此，小队中的成员基本上分散在北上广深港等地的办公室中。为了强化团队成员之间的联系，项目组引入新的沟通工具，即上文提到的 Slack 及 zoom 等工具，来弥补团队成员不在同一城市的补足。新工具的引入让团队成员之间建立了牢靠的信任关系，也最大程度地降低了工作交接的数量和成本。

### + 敏捷培训，补充技能

新的工作方法引入了新的职位设置，如 Product Owner（产品经理）、Iteration Manager（迭代经理）等，新角色需要新能力来保证可持续的敏捷工作环境；而在项目初期，很难直接在组织中找到具备相应能力的人担任这些新职位。为此，项目组开展了针对队员的敏捷培训。敏捷培训主要分为两部分，第一部分为线上课程，第二部分为线下培训。

线上敏捷课程针对 IBM 所有员工开放，侧重对于敏捷的理念、原则、价值等基础内

由于团队成员分布在不同的城市，传统的电话会议不能满足敏捷团队的要求，因此项目组将所有的会议全部改用视频的方式，通过基于云端的视频会议平台，使团队成员可以面对面进行高效快速的沟通交流。

容的培训。线下培训则通过教练的方式进行，项目组会邀请公司内部的敏捷教练全程督导，并对有潜力的队员做定向技能培训，使其能够快速胜任新角色。教练需要在团队中与小队成员一起工作一段时间，全面了解该团队目前的工作内容、工作方式及流程等，并根据其观察给出具体的定制化的意见。同时，敏捷教练会在这个过程中不断重申敏捷组织的理念，使队员对“敏捷”这一概念有更清晰的理解。



## 项目难点

IBM 的 CIO 团队在 6 个月内迅速完成了向敏捷组织的转型，其在向新型组织转型的过程中不断探索、调适，使整个团队处在最佳的敏捷状态。当然，这也是一个充满挑战的历程，这些挑战包括：

- 没有现成的经验可参考。整个团队可谓在“摸着石头过河”，其每一步，如划分小组、组建团队等都需要项目组花费心思精雕细琢，而且需要通过不断地实践来试错、检验其正确与否。
- 协调利益相关者。此次转型相当于对整个架构做了一次大手术，这必然牵涉到众多利益相关者。变与不变观念会自然地将其分为两派，其中权力的变更也会碰到部分人的利益，因此，这对项目组来说是比较大的压力。
- 培养员工的“敏捷”理念。IBM 是一家奉行流程至上的公司，其员工的工作内容只涉及整个流程中的一部分。当项目组引入“敏捷”的理念时，大部分员工关于流程的根深蒂固的观念很难转变，其仍然将旧有的工作方式带到新团队中。因此项目组需要不断观察团队成员的工作状态，并对其进行观念上的梳理，将团队拉回正确的方向。此外，由于敏捷组织对于人的主观能动性的要求大大增加，因此如何激发成员的动力和创造性也是项目组常常需要思考的问题。

- “敏捷”型组织不是一成不变的。敏捷是指能够对外界多变的环境做出灵活的反应，这也在一定程度上决定了它不是一种固定状态。项目组在探索的过程中尝试过不同类型的“敏捷”，发现即便外界有成型的敏捷实践，也不能直接生搬硬套。因为，具体到不同的团队，其对“敏捷”的理解与要求都存在较大的差异。适合本团队的模式需要不断实践、调适才能最终摸索出来。即使是已经取得诸多成果的 squad 小分队模式也是在不断变化的过程中。



## 项目成果

项目组根据敏捷的原则，从上到下简化了整个组织架构，组建了灵活、稳定、跨职能且专职的 squad 小分队为客户提供端到端的服务，大大减少了工作交接和审批环节。小分队成员对敏捷的工作方法、原则及价值观形成了共识，提高了工作热情，并通过迭代的方式为客户提供持续完善的产品和服务。项目组为 squad 小分队争取到的工具也使得其能够充分发挥创造力，良好的工作氛围也吸引了更多人才加入。

目前，该项目基本达成了精简组织架构、优化流程及提升客户满意度的最初目标。总

体来看，其成功最关键的因素是公司总部的大力支持。CIO 领衔成立敏捷学院，联合人力资源及各事业部从上至下进行全员成体系的敏捷培训、认证和教练实践，并组织各级领导力培训，使得敏捷文化逐渐形成并日益成熟也是项目组能够在 IT 项目运维领域转型成为敏捷组织的关键。具体来看，该项目取得了以下几项成果：

### ✦ 成本降低：

项目组移除了低效且重复的会议，为团队节省约 20% 的时间，此外，简化了不必要的流程和审批，使项目申请周期由 87 个工作日缩短至 14 个工作日，这大大提高了 squad 小分队的工作效率，降低不必要的时间成本。同时，为了充分发挥 squad 小分队的敏捷性，其被赋予了更多的能力和权力，极大地释放了小分队的生产力，而内部成员技能的多样性也使得整个团队能够产出更多有创造性的工作想法。

### ✦ 客户满意度提升

在新的组织模式下，客户可以根据业务需要来安排 squad 小分队工作内容的优先级，且小分队在收到客户请求之后可以立即投入工作，节省了临时组建团队的时间，客户能够随时看到小分队的工作进度并给出反馈，小分队也能够根据具体需求灵活地对工作进行调整。这些都带来了客户满意度的提

“敏捷”型组织不是一成不变的。敏捷是指能够对外界多变的环境做出灵活的反应，这也在一定程度上决定了它不是一种固定状态。项目组在探索的过程中尝试过不同类型的“敏捷”，发现即便外界有成型的敏捷实践，也不能直接生搬硬套。因为，具体到不同的团队，其对“敏捷”的理解与要求都存在较大的差异。适合本团队的模式需要不断实践、调适才能最终摸索出来。即使是已经取得诸多成果的 squad 小分队模式也是在不断变化的过程中。

升。具体来看，项目组主要从3个维度来收集有关客户满意度的数据：

- 通过全球 CIO 的问卷调查，用户可以进行匿名投票，对所有的 IT 服务进行评分。评分结果显示，目前，GCG（大中华区）的客户满意度在全球排名第一；
- 每次迭代结束后，项目组都会向 PO 及客户收集反馈信息，从这些反馈结果来看，这种 squad 小分队的模式受到了公司内的一致认可。不仅如此，这一模式还被作为范例在全球范围内进行推广；
- 项目组通过技术手段，对面向不同用户的画像收集到的近百项指标进行了分析。分析结果显示，超过 70% 的指标在客户满意度方面均有提升的趋势；

#### 业务增长

Squad 小分队对产品提供了端到端的服务，这极大地降低过去因工作在不同团队之间交接而产生的效率损耗，进而使得整体的业务吞吐量提升了 20%-30%。不仅如此，由于小分队的工作模式更加灵活多变，能更快

速地满足以往业务部门无法被满足的需求，提高了业务部门的竞争力，这间接促进了业务的增长。

#### 质量提升

在新模式下，Squad 小分队需要对端到端的产品和服务负责，所以更能站在客户的角度思考问题，准确切中客户需求，从而提高了产品或服务的质量。此外，项目组建立的大数据分析工具能够在第一时间检测系统故障，预测并提前处理这些故障，减少其对客户产生的影响。



### 持续完善

正如该项目负责人张先生所说，敏捷型组织并非固定的模式，即使在 IBM 内部，每个团队的敏捷工作方式都会有细微的差别。因此，为了使得团队能够一直处在适合自己的最佳敏捷状态，项目组也一直进行着持续完善的工作。其会持续关注公司关于 IT 的投资预算，并随时调整、定制项目的优先

级，以便为业务提供更有价值、更高效的解决方案。此外，将持续优化对现有团队的绩效评估指标，并进一步优化现有流程，赋予 squad 小分队更多的职责权限，更大程度地激发团队活力。

具体到小分队的改善方向，张先生坦言，由于小分队的工作范畴较大，有些直接面对客户，有些则需要在整个工作架构层面做设计，加上项目组在组建小分队之初并没有对小分队原本的工作内容、性质进行大调整，所以，目前各小分队的能力及职责范围仍有所区分。未来，项目组希望每个小分队所具备的能力、负责的工作内容逐渐趋同，即小分队 A 与小分队 B 所负责的内容可以互相调换。为达到这个理想状态，项目组会逐渐把相对简单的项目在小组间转换，使之互相了解彼此的工作内容并逐渐熟悉。此外，根据成员的兴趣，项目组为其设计专门的培训计划，致力于将其培养为“T”型人才，即既有自己的专精领域，又有广泛的知识应对一般的问题。唯有如此，squad 小分队才能达到最佳灵活状态，也能够最大程度地将其能量发挥出来。

## 获奖企业风采



## IBM 企业介绍

IBM(国际商业机器公司)是一家美国跨国科技公司,总部设在美国纽约州的阿蒙克,在170多个国家设有分公司。公司成立于1911年,1924年更名为“国际商业机器”。

IBM制造和销售计算机硬件、中间件和软件,并在从大型计算机到纳米技术等领域提供托管和咨询服务。IBM也是一个主要的研究机构,它连续25年保持了大部分由企业(截至2018年)产生的专利的记录。IBM的发明包括自动柜员机(ATM)、PC机、软盘、硬盘驱动器、磁条卡、关系数据库、SQL编程语言、UPC条形码和动态随机访问存储器(DRAM)。IBM不断将重点放在更高价值、更有利可图的市场上的商品化市场来改变其业务组合。

IBM大中华区CIO部门的任务是为员工提供更有效率的工作环境。整体负责信息化总体战略规划和执行,资源管理,服务改善以及整体架构的制定和管理,围绕企业战略制定数字化转型规划。实现业务流程的自动化,智能化和化管理。统筹可持续发展的信息化平台技术架构,费用及风险管理。



• 本案例荣获 •

2017 “中国组织发展价值大奖”  
最佳敏捷组织奖



# 步科公司生物化 组织变革实践

依据弗里德里克·拉卢，即 *Reinventing Organizations* 一书作者的观点，随着社会的发展，组织也在不断地进化和发展。拉卢根据光谱为不同的组织类型标记了颜色：  
红色、琥珀色、橙色、绿色以及青色。

其中，不同于前四种组织模式，青色组织是一种革命性的新型管理模式，它视组织为有机生物体，其权力和控制分布于各个细胞组织，可快速感知市场环境并做出响应，以适应周围的环境，在优生劣汰的生存环境下不断成长和进化。

文 / 沈迪



## 项目背景

在生物化组织变革以前，步科公司原有的组织架构为传统的层级式，例如：销售部下分为若干个销售大区，销售大区下分为若干个销售办事处；研发部则是按照职能划分，分为软件部、硬件部、测试部和预研部等。

公司管理的运营模式较为规范，权力相对集中。各部门高层管理人员每月召开沟通会，每季度举行战略会，通过会议的形式将市场一线的情况层层向上汇报，再至上而下地传达公司战略决策和分解业务目标。在此管理模式下，步科公司的各个部门都已习惯等待和听从公司的指令，对市场的需求与变化逐渐变得反应迟钝。

然而随着市场环境变化的加速，原有的

中心化决策与管理系统已无法快速地响应市场的需求，也难以满足业务发展的需要。2014年，受到市场整体经济环境的影响，公司的业绩开始下滑，员工士气也持续低迷，出现员工抱怨增加、队伍稳定性降低、销售增长乏力、研发缺少创新等问题。

面对上述困境，步科公司的领导层也在思索如何应对环境的快速变化，以及如何在大的经济环境下实现逆势增长的方法，他们普遍表示愿意尝试新的管理模式，以激发组织与个体的工作激情与积极性，让公司可以持续保持发展。

与此同时，随着互联网时代的信息交互越发便利，员工具备的潜力和成长空间也越大，原有的管制型管理模式与架构不利于员工潜力的发挥。新生代逐渐成为员工队伍的主力军，原有的“胡萝卜加大棒”式的工资与奖金激励制度在他们面前有效性渐失。相较

于收入的绝对值，他们更关注于资金分配的合理性；相对于被管控，他们更向往和喜爱自我管理。



## 项目目标 & 变革方案

步科公司希望通过生物化组织变革激活组织和个体，提升团队士气，让每个细胞组织可以快速感知市场变化与需求，充分发挥员工的潜力与创造力。

由于销售部门和研发部门是直接面对市场、为公司创造利润的业绩部门，因此它们首先成为步科公司生物化组织变革的核心与重点，予以率先进行生物化组织的变革与管理。生物化组织变革的本质是将负责利润的组织明确化，并划分成若干小型化和扁平化的细胞组织，负责人如同经营小型公司般

地经营该细胞组织。公司将权力和控制分布于各个细胞组织，组织成员在各自的领域内高度自治，以快速感知市场环境并做出响应，在不断变化的生态环境中自我成长和进步。

同时，步科公司在管理中引入游戏化的机制与元素，以更好地激发新生代员工的兴趣和动力。细胞组织在公司内被称之为“部落”，其负责人则被称之为“首领”，原有的销售大区拆分成若干个销售部落，部落首领对其所属部落享有较大的自主决策权，例如销售产品的种类、采取的销售策略、资金费用的分配、招聘的人员等。

研发部门重新按产品进行了划分，并以“产品部”命名，分为人机界面产品部、运动控制产品部、变频产品部、小型可编程控制产品部、智能物流产品部、智慧工厂产品部、智慧工厂软件部等。按产品划分部门后，每个产品将由具体的部门全权负责，责任分配更加清晰，对市场需求的响应也更快。各产品部需要对本部门的产品开发、产品质量和市场业绩负责，部门自己负责配备相应的开发、质量和市场人员，如同运营一家小型的创业公司。



## 项目设计

### ⊕ 理论基础

#### ◆ 组织的进化模型

弗里德里克·拉卢的 Reinventing Organizations 告诉我们，组织是对其所处时代主导性世界观的表达，由全新思维模式进化而来的更高层级的组织架构通常会成为新时代的主导性方式。拉卢根据光谱为不同的组织类型标记了颜色：

- 红色组织（群狼模式）：劳动分工产生权力，通过畏惧或服从产生凝聚力。
- 琥珀色组织（军队模式）：在严密的等级制度下完善地命令与控制系统。
- 橙色组织（机器模式）：以利润与增长为目标实行管理。

- 绿色组织（家庭模式）：文化驱动的充分授权型组织。
- 青色组织（有机生物体模式）：有使命地追求人格统一的自我管理型组织，组织成员在各自领域内高度自治。

步科公司认为，以青色代表的生物化组织更适合公司的发展需要。当市场环境变化时，细胞组织可以快速感知并做出响应或改变形态，以适应周围的环境。

#### ◆ 管理的回归本源

凯文·凯利在《失控》中说，人类在创造复杂机械的过程中，一次又一次地回归自然去寻求指引。因此，自然绝不仅仅是一个含量丰富的生物基因库，还是一个文化基因库，是一个创意工厂。

蜂群思维是能同时进行感知和记忆的分布式内存，是一个由许多独立的单元高度连接而成的活系统，具有典型的自适应性特征。受蜂群思维的启发，步科公司看到了分布式控制系统的特性和优势，因此决定采用生物化的分布式组织结构。

古代战斗民族部落的生存压力和战利品的分配机制为部落带来了凝聚力和战斗力，因而可以英勇地去攻城略地。受到古代部落管理机制的启示，步科公司将权力和控制授权给销售部门和研发部门，将管理回归本源，让它们像部落一样去运作，有更多的自主决策权，并享有公司利润的优先分配权，以此激发员工的潜力。

### ⊕ 绩效与奖金

#### ◆ 销售部门

销售部落以销售额为主要绩效目标，以大客户、产品推广、跨区服务等为辅助目标。

销售的绩效考核采取K币积分制，其中引入了游戏化机制的管理模式。部落的年终奖金由所得K币进行兑换。K币由公司统一发行，以不同方式赠予部落：

- 每完成销售目标的1%，得K币1枚。
- 完成大客户，奖励K币若干。
- 完成产品部下发的某一任务，奖励K币若干。
- 部落间可以相互赠送K币，但必须送给曾经真正帮助过这一部落的人。

销售部落可随时将K币兑换成现金。不同种类K币的价值不同，不同销售目标获得的K币数目也不同。K币分为铁币、铜币、银币、金币和白金币。其中，铁币不值钱，不能予以兑换；1铜币等价于销售目标的万分之二；1银币等价于销售目标的万分之四；1金币等价于销售目标的万分之五；1白金币等价于销售目标的万分之七。

#### ◆ 产品部（原研发部门）

步科公司将产品经营利润作为产品部落的KPI，分为两个聚焦而明确的目标值：基本目标和挑战目标。财务部每月会为各个产品部计算出对应产品的销售额、利润、经费等收支，并向该产品部的所有员工公开。因此，产品部负责人对本部门的业绩以及目标差距情况一目了然，员工也对自己的贡献了如指掌。每个产品部员工都会有很强的利润意识，为实现利润最大化而努力。

产品部的年终奖金采用的是协商约定制，每年年初通过面谈设定各个产品部的基本目标与挑战目标，并约定达到各个目标的奖金包。奖金包分为两个：部门负责人独有以及团队共有，且超出挑战目标部分的利润会大比例归产品部所有，年终奖金由产品部自主分配，即由产品部负责人制定分配方案。

凯文·凯利在《失控》中说，人类在创造复杂机械的过程中，一次又一次地回归自然去寻求指引。因此，自然绝不仅仅是一个含量丰富的生物基因库，还是一个文化基因库，是一个创意工厂。

新成立的产品部可能在前一两年内不会实现盈利，因此对于他们的目标设计会更加灵活些，可以是客户数量、销售额或其他方面的指标，也可以是几个指标的组合。

新产品是保持和争夺市场的关键，步科公司并没有将新产品毛利作为产品部落的KPI，但会对新产品研发项目给予激励。一个新产品研发项目从立项开始的三年内，每年以不同比例（逐年递减）的毛利提成作为项目奖金。因此，新产品研发项目组便会迫切希望产品可以早日上市，以此获得更多的项目奖金。在高比例项目奖金的激励下，项目组成员会更加自觉并积极地投入工作中，更热情地为客户服务。

## ⊕ 职位与薪酬

### ◆ 销售部门

步科公司为每个职位级别都设定了明确的起薪与晋级标准。销售部落人员除了销售等级之外，同时还拥有技术服务等级。销售等级分为新人、青铜长老、白银长老、黄金长老、白金长老，分别代表不同的销售能力；技术服务级别分为术士、法师和大法师，分别代表不同的技术服务能力。不同的销售等级代表着不同级别的起薪，不同的技术服务等级代表着不同级别的技术津贴。

销售部落人员还可以申请担任由产品部落开放的行业经理和产品经理，申请成功并担任行业经理或产品经理后，即可享有产品部落提供的该角色津贴。

### ◆ 产品部（原研发部门）

产品部落人员的职位级别分为助理工程师、工程师、高级工程师、资深工程师、专家和资深专家，分别对应不同级别的起薪。

### ◆ 管理角色

步科公司采用开放式的职位与薪酬体系，取消了原有的管理类职位通道，而采用管理角色来代替。部落人员担任某个角色时，即可享有对应的津贴；反之，对应的角色津贴则取消。

部落首领是其中一种角色，他们首先是一个销售或研发人员，按照其销售或研发的等级评定薪酬。作为首领，其每月可以享有额外的首领津贴。如条件允许，一个人可以担任多个角色，甚至可以跨部门担任角色。这种开放式的职位与薪酬体系有利于打造学习型的组织。部落成员如果想要获取更高的收入，一方面可以努力提升自己的知识与技能，通过晋级调薪来实现收入的提高；另一方面可以努力工作，通过业绩提升来实现奖金收入的提高。否则，部落成员只能接受每年小幅度的薪酬普调。



## 项目实施

### ⊕ 动员承诺

由于生物化管理是一种全新的管理方式，对现有的管理经验和观念是一种颠覆，因而必定伴随着很多不确定性。对许多管理者来说，变革是一个比较大的挑战。有些中高层管理者的职位和权力会在变革中发生很大变化，这可能会滋生他们的不满情绪，而且对于那些不喜改变的管理者，惯性也有可能成为变革的阻力。

项目立项前，人力资源部与总经理进行了充分沟通，获得了最高管理者的大力支持，奠定了整个变革项目的基石。相关高层管理者在方案制定阶段便加入项目组，全程参与讨论，并在闲暇时共同阅读公司赠予的《游戏改变世界》和《失控》。过程中，人力资源部与高层管理者反复沟通，鼓励他们在预备阶段提出全部的疑惑，并在方案评审阶段进

行集体研讨和推演，通过场景模拟与可行性分析来打消所有人的顾虑，解决共性问题。

项目组提前与相关的中层管理者进行充分沟通，并在理念上进行引导。让他们意识到，组织变革后，虽然带领的团队规模减小，但管理的复杂程度也会相应减小，他们将会有更多的时间来发展客户和研发产品。最关键的是，公司设计的激励机制加大了分配的差异性，更多体现了多劳多得的基本原则，这与生物化组织的绩效为主、客户至上形成了双向的互推效应。

2014年年初的公司高层管理会议上，高层管理者经过沟通和讨论后达成一致，同意尝试生物化的组织结构与管理模式，并由人力资源总监负责牵头立项与制定变革方案。

### ⊕ 项目立项

2014年4月，步科公司的生物化组织变革项目正式立项，公司开始着手方案的设计与实施。方案的制定包括拟制、沟通和修订三个阶段，并在组织变革项目立项后的四个月之内完成。步科公司的生物化组织变革共分为两步：第一步是销售部门的生物化组织变革，第二步是研发部门的生物化组织变革。

在项目制定的过程中，财务总监进行了大量的数据统计与分析，测算方案实施后的各种可能结果，以验证方案的可行性，为方案的合理性与成功实施奠定了良好的基础。

### ⊕ 销售部门试点

项目最初计划于2015年1月1日在销售部门率先予以实施，但与部分销售人员沟通后，步科公司发现变革方案非常受销售人员

对许多管理者来说，变革是一个比较大的挑战。有些中高层管理者的职位和权力会在变革中发生很大变化，这可能会滋生他们的不满情绪，而且对于那些不喜改变的管理者，惯性也有可能成为变革的阻力。

的欢迎。特别是年轻的销售人员，他们认为新的组织与管理模式可以为其提供更多的机会与成长空间。很多销售提出质疑：“为什么不在今年就开始实施？”结合群众的呼声，步科公司将实施计划提前半年，于2014年7月1日在销售部门试点实施生物化的组织变革与管理，并引入游戏化的元素与管理机制。

借助年度旅游的契机，在无垠的内蒙古大草原上，来自五湖四海的销售团队共同感受着吹拂过无数平缓山丘的草原之风；在摔跤、拔河、喝马奶酒、吃烤全羊的高涨热情中，部落成立大会正式召开，多彩的部落大旗在澄澈高远的蓝色穹顶下迎风飘扬。

在销售部门实施生物化组织变革时，步科公司原本担心薪酬结构切换时遇到阻力过大，计划分步实施，即在该年度只调津贴、不调薪酬，利用2-3年的时间将销售的薪酬结构调整目标分步实现。但在项目实际实施前，步科公司对销售的态度进行了沟通与试探，发现多数员工对此表示理解，于是公司变更了项目计划，重新对销售员工进行沟通 and 动员，使得薪酬结构调整实现一步到位。

经过试点、深化改革和推广运作等阶段，销售部门的生物化组织变革整体运作都较为成功，基本达成项目的目标与预期。

### ⊕ 产品部（原研发部门）跟进

2016年1月1日，步科公司着手实施第二步：在研发部门推广实施生物化组织与管理。

产品部落可自行决定研发的产品和费用的分配，新产品三年内的毛利提成激励制度在很大程度上提高了员工创新的积极性和潜力的萌发。在生物化管理机制的孕育下，步科公司开创性推出的机器人底盘、无人机电调、电动汽车电源系统、智慧工厂解决方案、智能物流解决方案等产品都迎来了可喜的发

展机遇。其中，智慧工厂解决方案是步科公司2016年打造出的创新业务，得到业界的广泛认可，还与国内知名的REP企业金蝶公司结成了战略合作伙伴。



## 项目成果

步科公司经过生物化组织变革后，销售和研发部门的每个细胞组织都成为了经营主角，可以更好地发挥个体潜力，更快地适应市场环境的变化，在组织激活、产品创新、业绩提升等方面都取得了良好的效果。

### ⊕ 组织激活

步科公司将权力与控制分布于各个细胞组织，各个细胞组织可以快速感知市场变化与需求，根据本部门的业务特点对市场环境进行快速反应与决策。步科公司与这些细胞组织之间的关系是投资与被投资的关系，细胞组织可以分享大幅增长带来的利润，也需要面对生存的压力并接受公司的审计。在这样的生态化机制下，各细胞组织既可以自主成长，又不至于偏离公司主营的方向，让公司得以自发地持续发展。

### ⊕ 个体激活

组织小型化让责任更为清晰，利润中心化让收益与贡献的相关度更为密切。当细胞组织达成挑战目标时，超出挑战目标的大部分利润都将归属于细胞组织，各组织间的收入差异化显著。奖金分布打破了平均化和均衡化，促使管理者和员工的创业激情被激发，潜力与创造力得到极大程度地发挥。

### ⊕ 产品创新

如前文提及的机器人底盘、无人机电调、

电动汽车电源系统、智慧工厂解决方案、智能物流解决方案等产品，在生物化管理模式和新产品激励制度的双重推进下，均获得了长足的发展。

### ⊕ 业绩提升

2016年，步科公司的营收与利润的增长均实现了逆势上扬。销售增长近30%，产品经营利润增长近40%。因为公司利润的大幅增长，广大员工的年终奖也获得了大幅提升。特别是部分业绩卓越的产品部门，他们通过团队的共同努力在2016年度取得了数目相当可观的奖金。



## 未来发展

步科公司的生物化组织变革项目自2014年启动，至2016年12月底，生物化管理模式的运行已趋于成熟，项目通过验收得以成功关闭。

步科公司并没有强制性要求其他部门实施生物化组织变革，未来也不会以公司级的变革项目来运作，但生物化管理的理念已在公司全面解读与宣导，销售与研发部门的生物化管理经验也在公司全面进行分享和交流，生物化的管理理念已逐步渗透到其他部门的管理之中。

生物化组织的生存与发展不再依靠公司或某个人的管控指令，而是由市场的生态环境与机制来决定，在多变的市场环境下适者生存。公司与这些生物化的细胞组织之间的关系是投资与被投资的关系，业绩严重下滑的细胞组织会被重组或兼并，无法扭亏为盈的细胞组织会被中断投资而淘汰。优胜劣汰的机制下，强者才可以生存下来并不断进化，组织则可以持续地发展壮大。

## 获奖企业风采



## 步科企业介绍

步科公司（上海步科自动化股份有限公司）是一家主要从事工业自动化产品与解决方案研发、生产及销售的公司。

步科成立于1996年，最开始是做自动化产品代理和系统集成，2002年才开始有了自己的产品工业人机界面。经过几年的创新与发展，逐步开发出伺服、电机、可编程控制器和变频器等产品，至2010年已具有了自动化系统的整套产品，成为中国领先的机器自动化解决方案供应商。公司产品除国内销售外，亦销往土耳其、印度、意大利、德国、美国等国家和地区。

同时，步科公司也是一家可以提供工业4.0的智慧工厂解决方案的公司。为适应市场需求新的变化，步科公司率先进行了工业4.0的升级，将步科的工厂打造成适应多品种、小批量生产的智慧工厂。步科又与金蝶公司达成战略合作，经过应用与沉淀，将金蝶的软件与步科的硬件完美结合，推出工业4.0的产品，即智慧工厂与智能物流解决方案。在2016年4月德国汉诺威工业博览会上，步科向全球发布智慧工厂与智能物流解决方案，得到各国参会企业的瞩目与高度评价。

2014年开始实施生物化组织变革与管理，效果显著，成功的激活了组织，激发了员工的潜力。生物化管理机制下孕育下，开创性的推出机器人底盘、无人机电调、电动车电源、智慧工厂解决方案等产品，迎来了可喜的发展机遇。2016年步科的销售与利润的增长都实现了逆势上扬，销售增长近30%，产品经营利润增长近40%。HR



最佳组织变革管理奖

诺华集团（中国）

维美德造纸机械技术（西安）  
有限公司



• 本案例荣获 •

2017“中国组织发展价值大奖”  
最佳组织变革管理奖

# 诺华组织文化变革分享

对于任何一家企业而言，组织文化变革都不是一件易事，而诺华作为一家员工人数近 12 万人的全球企业，其组织架构的复杂性以及严谨而保守的科学态度也进一步增加了组织文化变革的难度。

尽管如此，面对不断变化的患者需求、竞争环境和市场政策，为了确保企业更好地适应行业的调整 and 变化，更好地支持公司战略和新运营模式的实施，诺华走上了组织文化变革的必经之路。

文 / 沈迪

## 项目背景

### 外部环境

医药行业整体面临重大变革，持续的政策改革致使制药企业身处更加严格的合规环境，面临更加严苛的行业监管；企业对社会责任、质量和诚信方面的需求也日益凸显。

与此同时，诺华希望给予患者需求更加深刻的理解和关注，真正以患者为中心，以不断探索和提供解决方案推动创新，以出色完成常规工作为荣铸就质量。

### 内部环境

诺华组织文化变革前，企业的价值观和行为项均较为复杂，数量多达 20 项，导致聚焦度和员工识别度不高，并没有真正成为员工的日常行为准则。

随着企业战略、公司架构以及运营模式的重大调整，企业文化也需随之变革，以有效地支持战略落地。通过简化公司的价值观和员工行为指南，使员工更容易识别、更愿意接受，对外高度且快速地适应外部变化和行业变革，建立以患者为中心的文化；对内适应新的组织架构，强调通过跨界、跨部门

合作和企业全局观意识达成绩效，促使员工的行为能够支持新的运营模式。

## 项目设计和实施

诺华的文化变革项目共历时三年，项目组为此制定了全方位的完整变革计划，在项目的不同阶段分别有不同的目标和重点，并在过程中获得了公司高层管理者的积极支持。

### 变化管理工具 / 模型



图 1 变化管理工具 / 模型

该模型分为上下两个部分，分别为组织 (Organization) 和个人 (Local)。

组织层面的起点为“Why”，即让参与者明白为什么要改变，为此诺华准备了大量真实而有感召力的变革故事，帮助员工理解组织文化变革的必然性；其次是“Leaders’ engagement”，通过沟通让高层管理者认同、拥抱并支持此次变革；最后是制定详细而周全的变革计划 (Holistic Change Plan)，确认项目参与者和责任归属、全面沟通的各项活动、培训计划以及行为变化后的奖励措施。

随后进入落地的部分，即个人部分。诺华中国共有约 8000 名员工分布在各个城市，首先需要让经理起榜样作用 (Managers’ role modeling)，让他们感召带领的团队共同践行新的价值观和行为；其次是让每个人 buy-in，让员工接受和认可新的价值观和行为，并且有所承诺；最后是监控阻力因素 (Resistance factors addressed at personal level)，随时根据变革过程中产生的阻力和问题采取新的行为计划。

### 第一阶段

#### 塑造 / 修订 (2014)

诺华自 2014 年年底正式开启组织文化的变革旅程。通过多方的调研、咨询、市场

对标和客户访谈，全面梳理公司战略和新的运营模式后，诺华重新制定和修正了原有的公司价值观和员工行为指南，将原有的聚焦度和识别度较低的 20 项价值观和行为简化至 6 项，分别聚焦于：创新、质量、合作、业绩、勇气和诚信。

为了使新的价值观和行为能够得到全员的认知和认可，使之成为公司文化的坚实基础，诺华中国迅速建立了组织文化变革项目小组，由中国高管层出任项目的 Sponsor，人力资源部门担任项目的领导者，沟通部门与各业务部门代表共同支持和组成核心项目团队。

项目组分阶段制定了各个月份的活动，准备了详细的变革故事和信息，帮助员工更好地理解变革原因和接受新的变化。

◆ 第二阶段

**推广和固化 (2015)**

2015 年，诺华开始着手推广和固化价值观和行为，设计和实施了一系列的探讨会和活动帮助员工更好地理解和实践。例如：

· 调动高层管理者以身作则

针对公司高管，项目组开展了融合价值观宣传的特别项目，帮助高管深刻理解文化变革，设定价值观和行为的目标和愿景，形成践行价值观和行为的行动方案，并从战略和业务的角度重新谈论价值观和行为的实践。一系列的特别项目确保了公司高层管理者在自己的团队中身先士卒，成为文化的模范。

· 提升各级业务经理的责任感

项目组致力于提升各级业务经理的责任感，让经理意识到自己是文化变革的主人，通过认可和鼓励员工的符合公司价值观的行为，可以帮助其团队获得更好的氛围和绩效。数字和结果是不能被复制的，但行为可以被复制，当经理愿意用价值观和行为去

管理团队时，团队成员也更容易认同并互相学习和复制。

· 价值观和行为在实践中的研讨会

针对全员，帮助员工不仅认知且接受和内化新的价值观和行为，让文化从空中楼阁落地到日常行动上。每次研讨会的规模均不大，人数控制在 20 人以内，参与者共同畅谈自己的价值观和人生故事——是什么支持着自己不断奋斗并取得成功，又是什么让自己在遭遇困难和阻力时不轻言放弃？当参与者匹配个人价值观和公司价值观时，才发现所有的相遇都不是偶然，同样的信念促使诺华人走到了一起，公司的价值观不是自上而下地强制给予，而是来自于每个人的内心深处，这提高了员工对企业文化的认同感。



图 2 价值观和行为在实践中的研讨会

· 调整激励措施

自 2015 年起，诺华中国将价值观和行为的考核正式纳入员工的招聘甄选、人才评估、绩效评估和晋升评估中，员工的行为评价将直接与其薪资奖金直接挂钩，促使员工重视并形成行为的习惯。同时，诺华中国设立了价值观和行为个人奖项，鼓励员工在工作中采取符合企业价值观的行为。

· 患者故事分享活动

我们每个人都曾是患者，被医务工作者悉心照料；我们每个人都曾是患者的家属，体验过家人承受病痛苦难。通过讲述自己与患者相关的经历或故事，参与者都感同身受、深为动容，从而更清楚地体会到客户作为患者的需求和感受。每个人都积极思索，彼此探究在后续的工作中如何进一步地让患者从中受益。也许每个人的改变只是一点点，但每一个小小的改变都可能会改变一些患者

的命运。这种以患者为本的思维方式后来甚至影响了诺华的很多决策，在决策过程遭遇瓶颈的时候，诺华始终坚定地选择了那个对患者最有利的决定。

除此之外，项目组还在企业月报周刊和员工年会等各种渠道上多次宣传新的价值观和行为，在各级组织层面不断进行宣传和推广；通过微电影以及发起讨论群等活动，增强与员工间的互动，促使员工理解并内化新的价值观和行为。丰富多样的各类活动让新的价值观和行为渐渐深入人心，也逐渐激励到团队成员并显示在最终绩效上。

项目组定期进行追踪、反馈和满意度评估，确保各类推广项目覆盖全体员工，并确保所有员工清楚认知和接受新的价值观和行为，以此进行有效的年底绩效评估。

◆ 第三阶段

**重点打造关键文化 (2016-2017)**

2015 年（第二阶段）达成全员认知和接受价值观和行为的新的变化后，2016 年起诺华结合文化重点（以患者为中心、绩效和诚信并行），设计和推广了一系列的探讨会和活动，帮助员工更好地理解和实践。例如：诺华设立了一系列明确的指标，明确了公司倡导的诚信文化是什么，又该如何去做。为了更好地平衡短期和长期的目标，诺华成立了多个专项项目组，例如：专项变革小组，负责实施变革管理干预；专项攻坚小组，针对变革困难大、有重点问题的地方成立专项小组，探讨具体的原因，研究可行性的对应方法。借助专项项目组，以及高层管理者和内部制度的支持，成功减轻了各部门在文化转型过程中遭遇的影响，并帮助员工顺利度过这些转变。

2017 年，结合公司架构和运营模式的调整，诺华需要更加关注跨界和跨部门合作及互动，要求员工具有全局观，因此，诺华 2017 年推行的文化重点是价值观和行为中的“合作”一项，据此开展了各类具有针对

性的项目和考核制度。例如：各层级领导力论坛，为所有各层领导者阐述了公司进行事业单元整合的原因和未来的战略方向，同时也带领大家讨论并认可在新形势下需要侧重的“合作”价值观和行为，以及领导者需要做出的改变及如何改变。

通过以上三个阶段，从初始阶段的全方位规划，至后续的各类变革管理项目，诺华成功有效地分阶段、分重点地实现了企业组织文化的变革。

## 变革挑战

整个组织文化变革中，诺华遭遇的最大挑战出现在 2016 年，即重点推行以患者为中心、绩效和诚信并行的阶段。诺华制定的多项高合规要求对业务造成了一定的短期影响，尤其是在一些较大的市场，业务挑战严峻。销售指标达成在短期内遭遇挑战，部分销售人员的销售奖金受到了影响，甚至有部分相对无法适应变化的销售人员选择了离开，导致短期内的离职率攀升。与此同时，诺华的外部客户也不能很好地理解这样的转变，他们对于诺华几近严苛的合规要求不能百分百理解。外部客户的反应是在项目的预料之内，但是其反应之大、时间之长与此前的预想产生了较大的出入。

项目组敏锐地发现了短期内存在的挑战，在分析了问题和背后原因后，迅速采取了措施，针对内部员工和外部客户分别采取了不同的方法。

### ◆ 内部员工

项目组首先充分认识到变化给销售人员带来的影响，与相关部门共同协商减少销售人员短期内承受的压力，例如：与销售运营部门重新探讨销售奖金的考核方式，将价值观和行为纳入到考核范围和奖金发放环节，使得销售人员的奖金不再完全依赖业绩，而更关注于如何以高标准的行为达成业绩。

其次，针对业绩下滑较为显著的市场，诺华成立了专项小组，探讨具体的原因，研究可行性的应对方案。专项小组对这些市场进行定向研究后，获得了大量具有价值的发现，并提出了寻找新的业务增长点等创新性解决方案。

项目组持续地进行变革管理，不断与员工传递变化的原因、方向和方法，并要求各事业和职能单元开展相关问题的讨论会，提出切实可行的方案来度过变化带来的短期压力，坚定长期的正确方向。

### ◆ 外部客户

诺华及时进行了变革方案的调整，聚焦外部客户，例如：高层领导层直接拜访大客户，与之沟通企业的转变和背后的原因，让他们充分理解更高标准的合规要求虽然在短期内会产生不适，但从长期角度而言，这将对双方乃至整个行业产生正向的影响。在获得客户的理解后，彼此共同探讨在新的标准和要求下如何进行合作，一起尝试和聚焦于新的创新方法和关注点。

经过一段时间的努力后，内外部压力均得到了有效的缓解，离职率、销售达成等各方面指标也得到了好转。更重要的是，经历过这样的曲折和波澜，并目睹了公司对诚信合规的坚守和执着后，员工真正领悟了其背后的原因，从而内化了诚信合规的文化，使之成为日常工作的实践；客户和患者也真正理解了公司确实是以患者为中心，是值得信赖的行业标杆和合作伙伴。

## 项目效果达成

### ◆ 企业文化认可外部对标

2017 年，诺华通过外部咨询公司进行了全球员工调查，问卷包括公司倡导的患者为中心的文化，以及更新后的公司六项价值观和行为。调查结果显示：诺华在患者为中心及所有六项具体的价值观和行为方面，员工的认可和满意度属于全球跨行业顶尖 10% 公

司行列。其中，诺华中国在文化变革项目之后，得分不仅超出全球顶尖 10% 公司的得分，还全部超出内部集团全球员工的认可度和满意度得分。

### ◆ 企业文化内部落地

新的价值观和行为与相关的人力资源政策和实践高度关联，例如价值观和行为融入到招聘、培训、员工发展、绩效和薪酬的方方面面，让文化不是空中楼阁，而是落地可行可衡量。

### ◆ 变革管理能力提升

诺华中国的项目团队进行了出色的变革管理。在 2017 年全球员工调查中，诺华中国在变革管理单项上的得分远超出公司全球内部得分和外部顶尖 10% 优秀公司在变革管理单项上的得分。

## 成功的关键因素

在历时三年的组织文化变革中，诺华制定了系统性、全方位的变革管理计划，并予以分阶段、分重点的有效实施。在变革的初期，项目组筹备了完整有力的变革信息和变革故事，从而实现了多样化并富有感染力的沟通；在变革的过程中，项目组及时发现了变革中的阻力因素，并进行有效的支持和干预，多维度地缓解了变革带来的短期压力。

与此同时，诺华的高层领导者充分投入和支持变革管理，在日常工作中以身作则，为团队成员起到了很好的带头作用。


## 未来发展

后续阶段，项目组将根据公司的业务需求和战略重点，继续推行文化项目并有新的侧重点。目前，项目组在制定详细的计划中，让我们共同期待诺华未来的旅程会更加美好。

获奖企业风采



诺华企业介绍

诺华集团致力于为患者及社会提供创新医药健康解决方案，以满足其日益变化的健康需求。诺华总部位于瑞士巴塞尔，拥有多元化业务组合包含创新药、成本节约型非专利药和生物类似药，以及眼科保健产品。诺华在上述各领域均处于全球领先地位。2016年，集团净销售额达485亿美元，研发投入约为90亿美元。诺华拥有近11.9万名全职员工，产品在全球155个国家和地区销售。诺华进入中国30年，从成立初期数十人的团队，发展成为遍布神州大地7800多人的大型企业。在华业务包括诺华肿瘤、诺华制药、山德士和爱尔康，全国建有三大生产基地和两大研发中心。公司“承诺中华”，以多元化的业务组合，全面服务中国百姓健康。如需更多信息，敬请登录公司网站 <https://www.novartis.com.cn> 



• 本案例荣获 •

2017“中国组织发展价值大奖”  
最佳组织变革管理奖



# 维美德西安厂 组织重组计划

## 一场坚定、有序又充满挑战的组织变革实践

维美德西安厂合资前是一家国有企业，企业管制方式曾经与现代企业管理理念存在差距。2012-2013 年间，新任总经理到位后，进行过一次经济性减员，由于种种原因，此次减员造成较大员工反应，连续发生多起离职诉讼案件。加之本次业务调整，西安厂员工忧心忡忡，员工们担心西安厂最终会被关掉。在这种复杂的市场和不确定的形势下，西安管理层励精图治，决心利用业务转移契机对西安厂进行彻底变革，此次计划称为“西安组织重组计划”。

文 / Cindy Zhu



### 变革背景

金融危机后全球经济不景气，导致中国经济增速减缓，逐渐进入供给侧改革阶段。作为行业领导企业，2015 年维美德全球总部决定调整中国区战略布局，将西安厂的装配业务收缩至上海，西安厂由成套装备制造企业调整为全球零部件加工企业。该厂合资前是一家国有企业，企业管制方式曾经与现代企业管理理念存在差距。2012-2013 年间，新任总经理到位后，进行过一次经济性减员，由于种种原因，此次减员造成较大员工反应，连续发生多起离职诉讼案件。加之本次业务调整，西安厂员工忧心忡忡，员工们担心西安厂最终会被关掉。在这种复杂的市场和不确定的形势下，西安管理层励精图治，决心

利用业务转移契机对西安厂进行彻底变革，此次计划称为“西安组织重组计划”。该计划初步界定了 4 个目标：将西安厂组织架构由传统的直线型组织形式调整为基于产品价值流设计的新组织结构，以适应全球部件加工中心的定位；人均生产率提高一倍，客户需求响应速度（交货期缩短）提高 30%；在保证正常生产任务同时，企业在册人数减半；此次减员不能发生此前的不良社会影响，同时提高在职员工的敬业度。



### 项目团队构成和分工

“西安组织重组计划”变革小组由核心管理成员组成，同时又分为 4 个工作组向总

经理汇报。它们分别是“价值流梳理团队”、“厂区规划团队”、“组织人员调整团队”和“企业 ERP 升级团队”。总经理负责与总部和中国区沟通，同时通过战略研讨会、项目会议跟进项目进展。4 个团队各有不同的分工：

- **价值流梳理团队**：分析公司业务价值流，提出未来组织架构方案。
- **厂区规划团队**：规划未来车间布局、设备转移、办公室调整等。
- **人员及组织调整团队**：负责人员减员、人员转移、沟通计划实施及新组织架构下人员招聘。
- **企业 ERP 升级团队**：根据新的业务流程，调整企业 ERP 数据流。



## 目标澄清

2016年3月，维美德西安厂全体管理层进行了一次战略讨论，深刻分析了企业所处的内外部环境，包括竞争对手情况、客户需求、企业现有资源等情况，对这些问题的讨论明确了维美德的现状，回答了“我们是谁”的问题。此外，讨论会的第二层要义，也就是通过厘清当前环境下内外部存在的诱发因素及其可能产生的影响来确定维美德未来的发展方向，回答“我们成为谁”的问题。讨论最终确定：**1** 此次组织架构变革要基于客户价值优先原则，将西安厂建成基于流程的矩阵式组织结构；**2** 全员重新竞聘上岗；**3** 新组织下客户满意度和企业盈利性方面都要有显著提高。

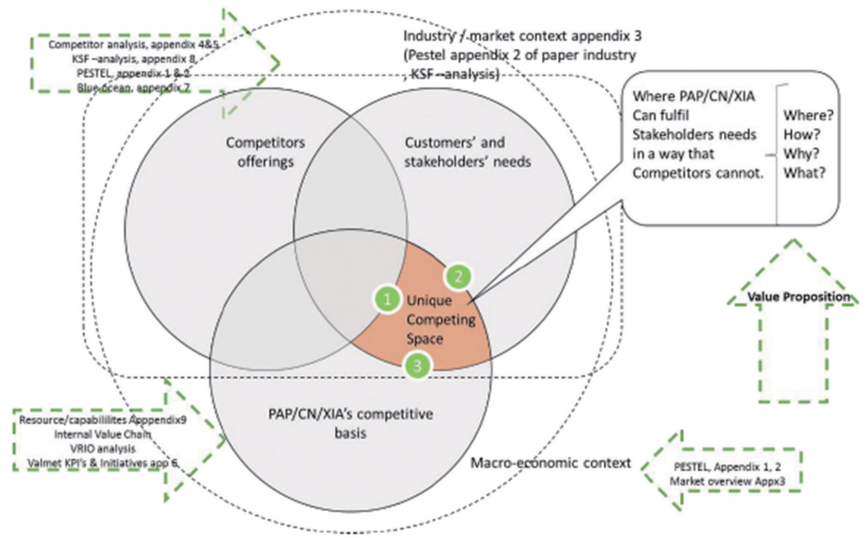


图1 战略环境讨论图



## 组织现状诊断

维美德西安厂自1989年建立合资工厂，建厂初期外方人员多数担任技术生产管理岗位，人事财务等职能部门由中方人员担任，部分企业规章制度与现代企业管理理念存在差距。企业存在一些问题，诸如关键技能人才储备不足，人员年龄偏大，部分员工观念亟待更新等。面对这些问题，2012年新任总经理到任后着手精简组织架构、梳理流程和调整规章制度，这些改进取得了很大成效，但是距离管理层的期待仍存在改善空间。为寻求进一步的发展，维美德开始了变革前的一系列分析与诊断。

### 梳理使命

变革前的西安厂与上海厂的业务相似，双方存在潜在的竞争关系。战略调整后西安厂变成了“全球的零部件中心”，初步避开了与上海厂的竞争，成为上海厂的供应商。但是这对维美德西安厂来说还远远不够。因为零部件加工技术壁垒小，市场竞争激烈，如果西安厂想成为集团首选，就必须落实“客户

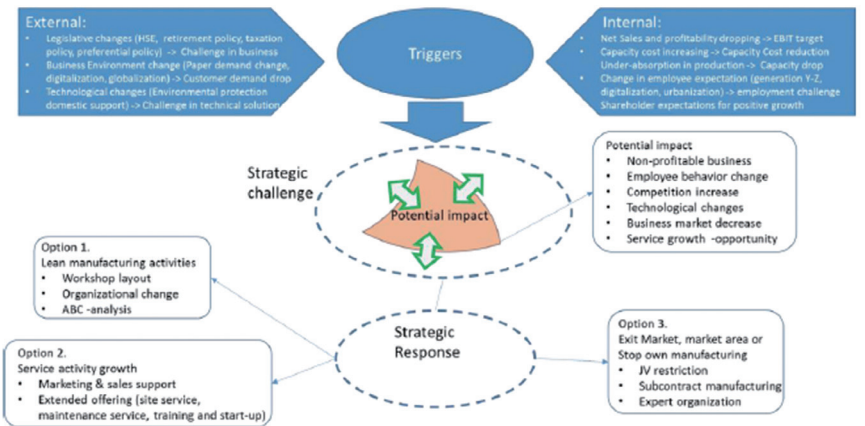


图2 变革目标讨论图

2016年3月，维美德西安厂全体管理层进行了一次战略讨论，深刻分析了企业所处的内外部环境，包括竞争对手情况、客户需求、企业现有资源等情况，对这些问题的讨论明确了维美德的现状，回答了“我们是谁”的问题。此外，讨论会的第二层要义，也就是通过厘清当前环境下内外部存在的诱发因素及其可能产生的影响来确定维美德未来的发展方向，回答“我们成为谁”的问题。

价值优先”的原则，在设计、成本、质量和交付领域与竞争对手拉开差距，其才有生存的价值。下图反映企业进行使命梳理的成果：

➤ 设计组织结构

维美德西安厂的原有组织结构是基于项目管理需要建立起来的，彼时，企业的重心在装配环节；而转换新角色，即成为“部件加工中心”之后，西安管理层及时调整使命，按照“客户价值优先”原则，提出了新的企业组织结构应该基于价值流的理念来设计的想法。因此，变革之后的组织结构按照维美德的4大产品线来划分，每个产品线包含技术单元、生产单元、交付单元。这样的设计强化业务线为客户创造价值的理念，业务线责任更加明晰，其设计、生产和交付资源的充分权利，保证了客户质量和交付控制。经过调整之后，各职能部门的职责均发生变化，例如，将财务部成本控制职能下放到车间，将工艺人员和设计人员融合，车间管理不仅完成生产任务，还参与业务决策。由于新的组织设计对人员胜任能力要求提高，企业需要同时开始胜任力模型开发工作。作为过渡办法，新组织架构下，维美德西安厂考虑用老中青梯队搭班子的方法组建团队，对于内部无法找到合适的候选人的岗位，则使用外部招聘来寻找。下图反映了管理层在组织设计方面的部分讨论成果：

西安重组带来技术、服务、合作、制度、工具等的相应变革。例如：基于新的组织架构，所有职能部门开始梳理原有文件体系，并按照新的业务流更新；ERP 进行基于价值流的重新规划和调整，公司还计划在未来 2-3 年内引进新的 ERP 解决方案；人力资源部基于为客户创造价值的理念调整薪酬制度、重新设计员工发展规划与考核方案等。

➤ 梳理职能关系 & 流程

新架构下，采购部、工程设计部、项目部、财务部部分职能进入业务线，那么他们与中国区相关职能是什么关系？原有组织架构下项目部对接客户，新组织下四个业务线如何连接客户？四条业务线看似相对独立，但是

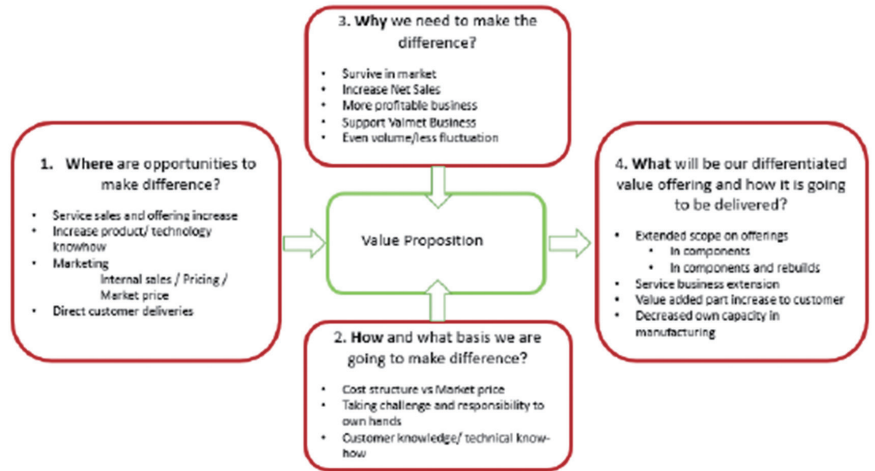


图3 厘清变革使命

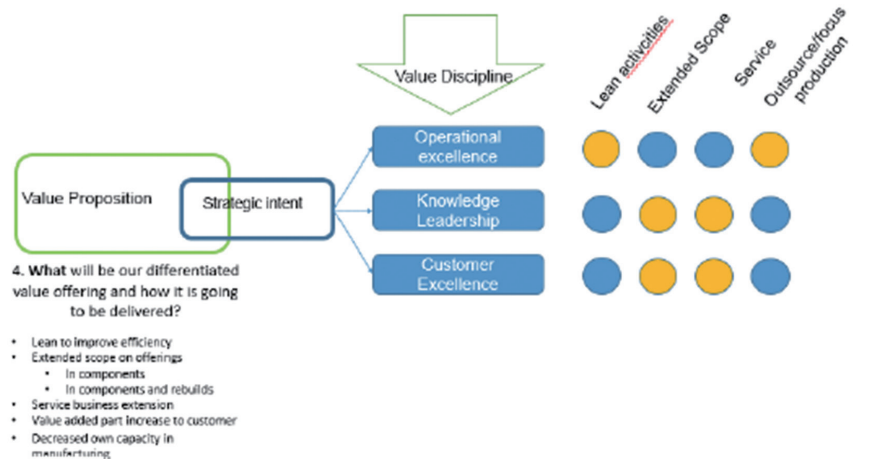


图4 组织设计讨论图

内部流程如何统一？生产发展和流程优化怎么解决？2017年的第二季度，经过几个月实践，维美德西安厂有了新的构想：

生产制造单元作为基础的价值中心，直接参与客户价值的实现活动，是企业核心流程的拥有者。其他职能将演变为价值交换中心，从监督角色变成流程管理人角色，为核心流程提供环境支持、技术支持和政策支持。所谓价值中心就是各个业务单元根据客户需求提出的价值主张，也是这个部门设立

的目的所在。以采购管理为例：日常采购控制环节进入业务线之后，其作为一个价值中心能够为当下组织提供的价值就是尽快加强战略采购角色，为企业议价及外协质量提升提供更多可能；再以人力资源部为例：人力资源部不再仅仅按照生产部门的要求招聘人员，人力资源部将为企业能力管理更多可能方案，例如通过有效的制度设计实现人员灵活配置和人才增值等。

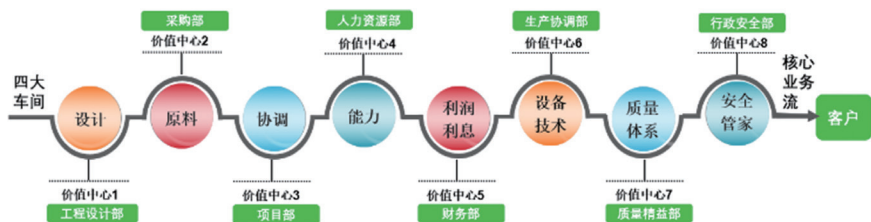


图5 以业务流程为基础的价值中心管理

### 明确奖励措施

2016年，维美德西安厂仍有众多订单需要交付，减员和组织重组势必对员工士气造成影响。为了保证项目保质按时交付，同时也为了避免出现不良社会影响，人力资源部和财务部在2016年一季度前联合出台了《2016离职补偿方案》、《2016年奖励和认可规定》和《2016项目交付奖励政策》3项具体的离职补偿及交付奖励政策。补偿与奖励遵循着保证交付、支持减员、改善管理、平衡需求的原则，对于个人业绩优异者在季度沟通会上进行奖励，对于项目交付表现好的团队，则在项目交付结束后奖励。

具体来看，这3项政策有着不同的侧重点：

- 《2016项目交付奖励政策》主要支持“按时交付”，将参与项目交付的员工分为核心成员和支持成员，然后按照交付质量、成本、时间的结果获得额外奖励。
- 《2016离职补偿方案》清楚地说明不同条件、不同时间离职人员的补偿方案。兼顾不同利益需求，对于工伤遗留事件、工龄争议事件以及家庭困难人员、因健康问题无法再就业人员等分别做出详细的补偿说明，让员工心里有底，安心工作的同时对自己的未来做好规划。
- 《2016年奖励和认可规定》聚焦日常管理改善，通过设立特殊奖励、即时奖励、感谢奖励、优秀培训师奖励、总经理特别奖、专业人员保留奖使员工关注体现公司价值观的行为，对于在公司发展、质量、安全、交付和成本改善方面做出积极贡献的人员及时认可。

## 新旧组织切换

在做好充足的前期准备后，维美德西安厂变革团队决定在2016年最后一周停止全厂生产，进行新旧管理模式切换仪式。在这一周时间里，西安厂有充足的时间进行各种工作的切换和交接，具体来看，新旧组织的切换主要有以下内容：先由人力资源部在启动大会上公布新组织下的薪酬福利、员工发展规划等相关政策；再由厂区规划团队公布新部门办公地址并组织相关部门搬移办公室；之后各团队中的新旧角色开始交接手中的工作；最后，新部门、新团队根据新的组织架构讨论新的工作流程，同时举办团队活动来增强团队内部的认同感。这个切换仪式让全体员工从心理上为其所面临的改变做好充分准备，也为进一步的变革打下了基础。

## 沟通创新实践

在整个组织重组阶段，变革小组每周见面，每个月全体管理成员开会，每个季度向全体员工沟通。通过定期的、全面的会议沟通，确保总部信息及时传达，内部矛盾及时解决，员工情绪及时疏导，使全体员工行动统一，目标一致。

### 面向管理团队及外部利益相关者的沟通

为了形成共识，2016年2月总经理开始与所有管理小组成员1对1进行面谈，讨论业务中存在的问题、改善的机会、受邀面谈者对变革的认识及其对变革后工作调整的意

愿等。同时，为了给未来组织准备重组之后的候选人，人力资源部增加管理课程培训，加快人才开发项目的进展，总经理亲自参与到后备管理干部的培养中。对于新组织可能的合格候选人，总经理会和人力资源部通过内部会议反复征求多方意见。确定人选后，又通过个别面谈和团体接见等方式向他们宣讲组织使命和管理方针，力求使新组织成员充分理解使命；另外，面对股东、总部和中国区相关职能部门对西安厂变革的不解和质疑，总经理利用一切机会充分阐述，最终实现企业所有利益相关者一致支持。

### 面向员工的沟通

#### 关键人员承诺

除了变革小组内部保持顺畅的沟通以及对外部相关利益者的阐述说明，各个管理成员为了保留关键员工，也开始个别沟通交底，以确保变革开始后对优秀人员的保留。同时，每个季度召开员工沟通大会，公布公司组织架构重组进展情况以及新架构下的员工发展计划，这些措施有力地支持了减员和组织重组工作，使员工士气保持稳定。

#### 内部招聘中的员工沟通

新组织在内部遴选的操作过程中也贯穿着对员工的变革沟通。此时的内部招聘小组不仅需要完成面试工作，还会对候选人的专业和领导力进行反馈。招聘小组由人力资源部、招聘部门及关联部门领导组成，主要负责：

- 面试并推荐适合新组织架构的候选人；
- 在面试过程中宣讲组织变革目的，即便候选人落选，也使其能够理解变革的意义并在行动中支持组织变革，在新的组织下尽快进入角色；
- 对候选人提出期待。能够参加竞选的都是在工作中表现优秀的员工，但是新组织提高了对所有人员的能力要求，所以无论候选人落选或是当选，都有提升的空间。招聘组会在面试时明确反馈，并给出发展的建议。

通过这种做法，候选人不仅对自己有了新的认识，而且对组织未来规划及对管理者的胜任力要求有了更深的理解。参与面试的员工普遍反映，面试过程本身就是一次难得的成长机会。



## 培养新组织下的技术管理人才

值得一提的是，西安管理团队在培养后备管理干部时有一套全面系统的方案。Make 2 Win (M2W) 项目旨在为业务发展储备具有现代管理理念的管理人才。近期目标是将学员培养成为公司变革的种子，长期目标是支持公司战略发展。在项目中表现优异的员工将会被推选至中国区或全球发展项目中。

该人才培养项目向全公司公开招募，学员由自主申请与推荐相结合的方式来确定。培训持续一年半左右，在这段时间中，项目组为学员安排了6大任务。分别为：

### ➕ Mentor Guidance (导师辅导)

项目组为每个学员配备两个导师，帮助学员进行领导力认知转变。其中一个固定导师为公司内的区域人力资源经理，为学员提供教练辅导。另外一个导师则根据学员与高管双方的意愿进行选择。与导师的定期沟通不仅让员工打开认知的新世界，也锻炼了他们其向上沟通的能力。

### ➕ Manager Academy (管理课程)

为了使学员改变单一的工程师思维，公司向它们开放全球管理人员都必须参与的管理课程，还为他们提供外部购买的 Mini MBA 的课程，来开拓他们的认知方式。

### ➕ Toastmaster (演讲俱乐部)

为了提升候选人演讲技能和英文水平，公司鼓励学员模仿 Toastmaster 活动方式在企业内部组织英语沙龙，公司管理层提供场地、活动经费还受邀参与其中。这个活动锻

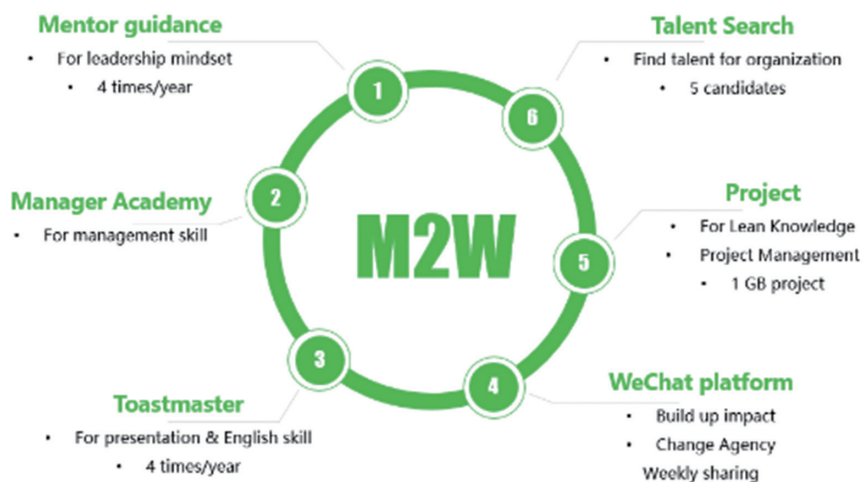


图6 M2W 项目内容

炼了学员英文沟通表达能力的同时，也锻炼了组织、规划和预算管理能力的。

### ➕ Project (项目实践)

作为制造业，人人都要懂精益管理。为了让学员们成为企业变革的种子，能够利用精益理论在各自的岗位上改善公司管理。我们要求学员必须参加公司精益培训，并且以完成绿带项目作为毕业条件之一。

### ➕ WeChat platform (在微信中建立影响力)

想要成为一个合格的管理储备人员，公司要求学员除了提升自身能力，还需要具备影响他人的能力。因此，公司还会为学员提

供一个微信平台，学员们根据自己的观察，发现企业改善的机会，并利用微信平台将新思想、新技能等传播出去，影响更多的人与他们一起成长。

### ➕ Talent Search (推荐候选人)

为了保证企业持续不断的人才供给，我们要求每届学员在学习期间就关注符合公司发展需要的内外部优秀人才，并在项目结束时推荐给公司，作为下一届 M2W 培养对象。目前，该项目已开展了2期，从该项目中毕业的候选人正在新的组织中担任重要的管理角色。

值得一提的是，西安管理团队在培养后备管理干部时有一套全面系统的方案。Make 2 Win (M2W) 项目旨在为业务发展储备具有现代管理理念的管理人才。近期目标是将学员培养成为公司变革的种子，长期目标是支持公司战略发展。在项目中表现优异的员工将会被推选至中国区或全球发展项目中。该人才培养项目向全公司公开招募，学员由自主申请与推荐相结合的方式来确定。培训持续一年半左右，在这段时间中，项目组为学员安排了6大任务。

人力资源部在 2017 年的薪酬政策中，取消了与新组织不相应的津贴，增加与员工胜任力和绩效相关的津贴。



### 固化变革成果

为固化已取得的变革成果，西安厂从薪酬政策驱动人才发展、价值贡献考核改变企业文化、精益流程提高管理效率 3 个方面入手，将企业人与客户紧密链接促进管理效率稳步提升。

#### 新的薪酬政策驱动人才发展

人力资源部在 2017 年的薪酬政策中，取消了与新组织不相应的津贴，增加与员工胜任力和绩效相关的津贴。薪酬调整之前，蓝领员工的薪资实行计时制，这导致很多生产员工拖延工时，生产效率低下，产品不能按时交付。调整后的政策强调员工的收入与产出结果 what（产量、质量、交付）相关，也与员工如何生产出来的行为 how（法规符合以及设备维护等）相关。而且，由于新政策提出胜任力的提升也会增加津贴，员工就更加积极主动参与公司培训活动。在这个逻辑下，员工能力提升带来收入提升的同时也提高了车间管理和生产效率。

#### 蓝领员工胜任力模型开发与实践

为了配合新的薪酬政策，维美德西安厂分别对蓝领员工、白领员工的胜任力建模蓝领员工胜任力模型分 4 个阶段进行：

- 阶段 1，清理岗位名称，按照工作大类合并岗位。2014 年公司蓝领员工在人力资源系统的名称超过 200 个，经过整理简化后，蓝领员工“工作/角色”分为五类：铆焊、车工、表面处理、钳工、镗铣工。经过分类后，方便公司对其胜

Competency	Learn①	Apply②	Lead③
(1) 识图绘图 能够识读机械制图相关信息，并能根据业务需要绘制零件或结构图的能力	能够识读标准结构图上的所有信息，掌握材料清单中的物料规格关系及数量计算方法。	能够识读零件或结构图，并能根据零件或结构图进行加工。	能够识读机械制图及装配图，并能根据零件或结构图进行加工。
(2) 焊接专业素质 掌握焊接的原理、特点、相应设备、工艺技能等知识，并取得一定焊接专业资格证书	焊工合格证	国际焊工证	国际焊工技师
(3) 工艺认知 熟悉下料、铆、焊生产过程，能够发现这些过程中的不合理因素并及时反馈，实现高效、高品质的完成生产任务的能力。	熟悉下料、铆、焊生产过程，并能纠正不符合工艺要求。	能够发现工艺执行中需要改进和优化的问题，及时反馈给工艺人员。	能够成为熟练产品制造生产工人。具有工艺分析能力，能够协助质量人员进行不合格品的鉴别、调查。
(4) 操作技能 按照相关工艺参数正确使用和维护生产设备，顺利完成下料、铆、焊各项生产任务的技能。	掌握下料/铆/焊其中一种技能，正确使用、保养设备，完成 1、2 类产品生产。	能够掌握技能并能完成 1、2、3 类产品生产任务。掌握设备的调整和维护方法。	能够掌握经典典型工厂下料、铆、焊各项技能，能够独立完成各类产品下料/铆/焊生产任务，并能担任技术培训助教。
(5) 质量控制 按照公司质量文件要求，遵守“三不原则”，发现质量隐患，控制质量风险的能力。	了解本岗位作业指导书或作业指导书，能在指导下完成作业，并能正确使用本岗位相关设备。	熟悉作业指导书或作业指导书及相关的标准要求，能独立制定合格产品。	能够发现质量隐患，并提出控制及改善方案；具有编写作业指导书的能力，并能担任培训师。
(6) 精益知识	了解 5S、6 大浪费、目视化管理的基本知识	在本岗位落实 5S，并能寻找 6 大浪费，实现目视化管理	每年可主导一个精益改善项目
(7) HSE	1. 熟悉岗位安全操作规程； 2. 掌握岗位基本职业健康知识	1. 掌握与岗位有关的安全规程； 2. 掌握职业健康知识； 3. 掌握岗位危险源辨识和控制的知识	1. 能够担任初级安全员工作

铆焊产品分类：1 类：支座、轴承座、底座、防护罩等；2 类：支架、支柱、梁架、管架、管架等；3 类：横梁、立柱、机架、真空箱等。

图 7 铆焊工胜任力模型

Competency	Learn①	Apply②	Lead③
(1) 识图绘图 能够识读机械制图相关信息，并能根据业务需要绘制零件或结构图的能力	机械制图知识基础		
(2) 焊接专业素质 掌握焊接的原理、特点、相应设备、工艺技能等知识，并取得一定焊接专业资格证书	外部培训	外部培训	外部培训
(3) 工艺认知 熟悉下料、铆、焊生产过程，能够发现这些过程中的不合理因素并及时反馈，实现高效、高品质的完成生产任务的能力。	下料、铆、焊生产过程	生产过程中的常见工艺问题	1. 能够工艺方案分解 2. 知道正确填写作业指导书
(4) 操作技能 按照相关工艺参数正确使用和维护生产设备，顺利完成下料、铆、焊各项生产任务的技能。	1. 下料操作技能（操作） 2. 焊接操作技能 3. 1、2 类产品生产过程 4. 正确选择设备参数 5. 设备故障排除知识	1. 3 类产品生产过程 2. 正确选择设备参数及工具 3. 能够正确调整设备。	1. 能对操作技能分解 2. 工件操作技能分解 3. 99 系列 S 系列 4. 国际焊工工程师培训
(5) 质量控制 按照公司质量文件要求，遵守“三不原则”，发现质量隐患，控制质量风险的能力。	1. 学习操作作业指导书 2. 能够使用设备知识	能够操作作业指导书培训	1. 能够质量案例分解 2. 能够问题解决的基本方法（A3 报告 7 步法） 3. 内训师训练
(6) 精益知识	精益基础知识培训	现场精益推广	精益项目推行方法
(7) HSE	1. 三级安全教育	1. 带通安全培训 2. 岗位危险源辨识与控制 3. 事故案例	讨论中

铆焊产品分类：1 类：支座、轴承座、底座、防护罩等；2 类：支架、支柱、梁架、管架、管架等；3 类：横梁、立柱、机架、真空箱等。


图 8 基于胜任力模型设立培训课程

任力进行梳理。

- 阶段 2，讨论每个岗位的胜任力要素及熟练度。在每一个胜任力要素后分别对其熟练程度进行 1、2、3 级的描述。以铆焊工为例，其胜任力要素包括识图绘图、焊接专业素质、工艺知识、操作技能、

质量控制、精益知识和 HSE。员工在每一项要素的熟练程度又分为学习、应用和精通 3 个程度。

- 阶段 3，公司会针对处于不同熟练度的员工所需的知识、技能要求确定培训课程名称。以铆焊岗位为例，如下图：

生产部蓝领员工培训档案——铆焊工							
工号		姓名		部门		岗位	
培 训 记 录							
序号	培训类别	培训课程	课程等级	培训方式	培训时间	培训师	考核结果
1	识图绘图	机械制图识图基础	①				
2		机械制图识图基础	②				
3		机械制图绘图基础-画法几何入门	③				
4		正确识读公司典型产品图纸(铆焊、机加工、装配成套图纸)	③				
5	工艺认知	下料、铆、焊生产过程讲解	①				
6		生产过程中的常见工艺问题	②				
7		典型工艺方案分享	③				
8		如何正确编写作业指导书	③				
9	操作技能	下料操作技能(放样)	①				
10		铆焊操作技能	①				
11		1、2类产品实操过程	①				
12		正确选择焊接参数	①				
13		设备保养及维护知识	①				
14		3类产品实操过程	②				
15		正确使用焊接设备及工具	②				
16		如何正确调整设备	②				
17		母材焊前预校型实操	③				
18		工件焊后校型实操	③				
19		领导力S系列	③				
20	国际焊接工程师培训	③					
21	质量控制	学习公司质量控制体系相关文件	①				
22		学习铆焊质量作业指导书	①				
23		如何检验铆焊产品质量	②				
24		常见质量缺陷分析	③				
25		铆焊理论及质量防控方案	③				
26		内训师训练营	③				
27	精益知识	蓝带	①				
28		绿带精华	②				
29		绿带	③				
30	HSE	三级安全教育	①				
31		吊运安全培训	②				
32		岗位危险源辨识与控制	②				
33		事故案例	②				
34							

铆焊产品分类：1类：支座、轴承座、底座、防护罩等；2类：支架、支柱、摆臂、骨架、管线等；3类：横梁、立柱、机架、真空箱等。

- 阶段4, 寻找培训资源。确定了课程之后, 在公司内部寻找培训师, 并对培训师进行TTT培训。在课件开发过程中, 培训师要进行几次试讲, 并确定授课方式及考核方式真正符合胜任力说明中的能力要求。值得一提的是, 人力资源部在课程考核阶段增加了复试的环节, 即在培训结束后一个月, 抽查学员, 对同一份试卷进行作答, 复试通过才能认定培训通过。
- 阶段5, 资格管理。公司另有有任职资格管理政策支持员工晋级/降级实施。从而依据薪酬政策享受相关福利。

### ⊕ 价值贡献考核改变企业文化

薪酬政策解决了一线员工求发展、求公平的问题, 但是作为客户价值实现的团队——业务部门——是否改变了“作风”, 真正成为客户价值优先理念的“价值贡献”者呢? 2017新组织成立后, 全公司开展“价值主张”讨论, 各个部门认真思考“谁是客户”, “什么是真正的客户价值”, 以及可以进行价值贡献的工作领域, 真正考虑做到断舍离一些没有价值的工作。

公司首先对业务单元的考核方案进行了升级, 强化业务单元对产品质量、交付责任。同时开展季度内部调研, 考察支持/职能部门是否真正落实价值中心理念, 真正理解生产单元的困惑, 在系统、资源上足够支持到业务单元。内部调研的结果与员工奖金挂钩, 让所有员工回归“客户”, 拉近了公司目标与个人发展的距离, 正在改变着公司从上到下工作作风, 形成“客户价值优先”新文化。

图9 铆焊工培训档案

晋级/降级记录——铆焊工				
序号	原级别	新级别	生效时间	备注
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

图 10 铆焊工晋升 / 降级记录

精益流程提高管理效率

新组织成立后，公司全面梳理内部流程和文件体系：厘清职能边界，删减僵尸文件，升级和加强质量控制点等对客户价值有意义的文件整理工作。以人力资源部为例：原有的冗长的岗位说明书被替换为角色说明，减少了维护时间，也为日后企业灵活建立工作小组的设想提供基础。同时，ERP 系统关键用户培训扩大为用户培训，使员工对新组织架构下的工作流有清晰的认识，并在工作中践行新流程。

团队成员之间一时无法找到合适的解决方案，有的团队甚至到了分崩离析的境地。面对这种情况，人力资源部立即介入了解，进行 1:1 辅导并且迅速提供相应课程来提高新领导团队成员的反馈和管理技能，帮助组织平稳过渡。



挑战与持续改善并存

市场变化

公司当初进行组织设计时预计市场会低迷 1-2 年，但是实际情况是从 2016 年下半年开始市场复苏，企业订单急速增加，有些部门在短期内的负荷高达 300%。这种情况下，技术工人和设计人员数量开始短缺；另外，西安自动化业务定位提高，自动化车间订单激增，也面临技术工人不足的情况。但是面对总人数不能突破的限制，西安厂开始发展外包服务，通过与离职的技术员工合作平衡高峰期订单。

新领导团队磨合

新组织在规划管理团队时，有意任用锐意改革的年轻人，这些年轻人在各自岗位上都曾经是部门的得力干将，但是在新组织成立初期，大家对于新角色和流程都在摸索和学习阶段，这使得原来大部门间的矛盾在短期内转变成了新组织的内部矛盾。团队成员之间一时无法找到合适的解决方案，有的团队甚至到了分崩离析的境地。面对这种情况，人力资源部立即介入了解，进行 1:1 辅导并且迅速提供相应课程来提高新领导团队成员的反馈和管理技能，帮助组织平稳过渡。

人员挑战

在这次变革中，西安厂主要面临了 3 方面的人员挑战，即人才流失风险、管理岗位准备不足、员工胜任力差距：

人才流失风险

在组织调整过程中，公司事先对关键人员进行“交底”沟通，虽然仅有 1 名关键技术人员离职，但还是出现了包装团队集体离职的情况。为避免这种情况继续带来不良影响，人力资源部与业务部门密切联系，及时调整新架构下人员配置和培训期，顺利完成组织重组。

管理岗位准备不足

在变革最初期，人力资源部即着力管理人才储备，新的管理团队中新任管理人占三分之一。为降低新人管理经验不足而产生的风险，公司在搭班子时留用部分资深管理人员，对新人进行“扶上马，送一程”的支持。此外，针对新团队需要磨合的问题，人力资源及时提供相应培训和辅导。

胜任力挑战

组织调整后很多岗位合并，角色作用凸显，新组织下蓝领和白领岗位人员胜任力亟待提高，因此，公司加快胜任力模型开发并开展相应培训。

观念挑战

新的组织架构在管理理念上挑战着部分高层管理者以及基层员工的观念。

高层观念

核心管理团队虽然是变革的参与者，但仍有很多人对于在“客户价值优先”原则下建立的基于流程的组织架构认识不清。当初组织设计是以 4 大业务线为主，8 个职能部门变为支持部门。由于原有直线制管理惯性思维，以及大家对价值流理念理解的模糊以及相应考核制度尚在建立中，变革初期，实际造成了 8 个职能部门管理 4 个业务线。经过一段时间磨合，生产协调部门、人力资

当初组织设计目标，是将西安厂组织架构由传统的直线制汇报调整为基于产品流程设计的矩阵组织结构，以适应全球部件加工中心的定位；人均生产率提高一倍，客户响应速度（交货期缩短）提高 30%；在保证正常生产任务同时，企业在册人平稳缩减至目标；并且，此次减员尽量避免发生此前的不良社会影响，同时提高留任员工的敬业度。这些目标已基本实现，西安厂目前成为部件中心，承接的海外产品数目增加；四大产品为主的业务线运行顺利，企业关于人的调整重点开始从“量”转向关注“质”转变。具体来看，西安厂主要从劳动生产率、员工敬业度、人才良性发展等 6 个方面来验收其变革成果

源部以及财务部先后完成了对自身角色认知的转变：

生产协调部门首先完成角色调整：将自己定位为生产发展技术服务专家，为 4 大业务部门提供铆焊、油漆，数字编程、设备维护技术发展和保障服务，并且每月让业务部门对其响应速度和质量进行评价，获得积极好评；

人力资源部积极参与到业务线建设：开放员工发展路线图，明确岗位胜任力说明，并且提供相应培训和项目支持员工成长；同时为生产一线的灵活用工和考核方案，提供政策和技术支持。这些改变激励了员工的热情，也可以看到对质量提升和交付改善的贡献；

财务部针对业务线缺乏财务管理知识的现状，牵头完善 ERP 系统逻辑，一年内开展 4 次非财务人员的财务培训，帮助业务线找到价值流控制点和成本改善机会，从技术和制度上实现增值管理。

## ② 基层观念

本次变革对一线段长和主管级别人员的调整相对较小，但是作为变革的被动参与者，

这部分员工对“客户价值优先”的理解最为薄弱。人力资源部利用“蓝领员工发展项目”鼓励一线员工通过参与改善项目的方式，实现“客户价值优先”的实践，释放越来越多的一线员工的创造力，也涌现了一些新“班头”。



## 项目成果

当初组织设计目标，是将西安厂组织架构由传统的直线制汇报调整为基于产品流程设计的矩阵组织结构，以适应全球部件加工中心的定位；人均生产率提高一倍，客户响应速度（交货期缩短）提高 30%；在保证正常生产任务同时，企业在册人平稳缩减至目标；并且，此次减员尽量避免发生此前的不良社会影响，同时提高留任员工的敬业度。这些目标已基本实现，西安厂目前成为部件中心，承接的海外产品数目增加；四大产品为主的业务线运行顺利，企业关于人的调整重点开始从“量”转向关注“质”转变。

具体来看，西安厂主要从劳动生产率、员工敬业度、人才良性发展等 6 个方面来验

收其变革成果：

### ⊕ 劳动生产率提高

基于流程重新设计后的组织架构，调整为以 4 个加工中心为主，8 个职能部门支持的组织结构。在册人数缩减一半。主管以上管理人员减少一半。能力成本下降了 40%，蓝领工人小时贡献率一倍，劳动生产率提高一倍。

### ⊕ 员工敬业度提升

2017 年员工敬业度调查显示，西安厂的员工敬业度由前一年的 47% 提高至 67%，优异绩效的认可也从 72% 提高到 82%；同时，员工对成长和发展的认同反馈由 44% 升至目前的 58%。

### ⊕ 人才良性发展

胜任力模型分别对应配套的培训体系，员工发展路径实现可视化，员工发展也与企业价值贡献相链接。如，上文提到的“M2W 项目”着重发展技术和管理岗位人员储备，一期成员 5 人，其中 3 人在新组织架构中担任了管理岗位；“蓝领发展项目”则关注一线蓝领工人技术提升与其对公司质量和流程改善的参与，截至目前，已有 20 名基层蓝领工人申请参与公司质量 / 流程改善项目。此外，西安厂与一所大学装备专业建立紧密合作关系，通过面试的学生将从大三开始进入企业培训体系，毕业时候即可为企业服务，基本实现了人才良性发展。

### ⊕ 盈利性指标乐观

西安目前产品毛利率提高 4%；企业实现扭亏为盈，投资回报率达到了 15%。

### ⊕ 客户满意度提升

生产率的提高使其交货期下降 20%，大大提高了客户的合作体验，质量成本大幅度下降。

### ⊕ 美誉度扩大

西安厂诸多改革实践已成为集团标杆，对全球业务线产生启示，正在影响其他工厂的组织设计。



## 成功的关键

西安厂将其变革成功的关键因素总结为以下几点：

### ➤ 变革领导者的对于变革的坚定决心

总部最初下达给西安厂的任务仅仅是减少员工，对西安组织架构并没有具体要求。当西安提出建立4条产品线为中心的矩阵架构的规划时，由于该设想与总部和中国区职能设计有冲突，同时，西安管理层内部也有人担心总经理任期将满，对新架构能否顺利实施存有疑虑。各种因素交织，使得变革充满不确定性。但是总经理决心坚定，在核心团队的支持下，他利用各类渠道充分沟通，还邀请相关人员参观西安厂，终使变革如愿完成。

### ➤ 完善的沟通机制

组织重组期间公司订单增加，项目交付质量或时间不容出现任何差错。所以，公司一方面要保证项目进展，同时又要做好减员和新组织建立工作。良好的沟通工作是应对复杂的离职面谈和业务变数的重中之重。人力资源部成立减员与组织重组小组并建立了完善的沟通机制：明确减员和组织重组小组分工，何时出台何种政策，何时向员工沟通，出现棘手人员如何处理等等，几乎做到了人手一个方案。每月在管理会议上通报减员和组织重组进展，每个季度在员工大会上进行政策答疑。保证每个员工充分了解自身权利，了解公司重组政策，了解公司变革进展，最大程度降低了减员和组织重组对业务的影响。

### ➤ 周密的准备工作

为了顺利实施减员重组，人力资源部提前判断风险点，出台必要的政策、补偿和奖励方案，为有效实施变革提供了资源和政策保障。



## 未来可期

对于此次变革的后续工作，西安厂管理层将从以下3个方面来进行持续完善：

### ➤ 完善客户价值优先企业文化

西安厂已经建立起基于流程的组织架构，但是“客户价值优先”原则落实尚有空间。按照设想，理想的状态应该是：每个员工了解并实践公司的使命，关注组织成员的行为是否符合公司文化，并能随时对不符合价值观的问题提出挑战。2017年公司通过“蓝领员工发展项目”发现一批基层班技术骨干，加速成长一批小组长，为今后实现灵活工作小组做好准备。另外，公司还会继续每个季度进行内部调研，以进一步明确“价值中心”的概念，对职能部门进行反馈和评价，积极建设“为客户创造价值”的企业文化。

### ➤ 发展角色绩效管理

变个人绩效为角色绩效管理。西安厂目前使用的绩效管理系统是总部的体系，这个系统基于传统直线型/矩阵型汇报体系，强调目标自上而下分解。这样管理的结果，造成部分员工等指令被动执行。西安组织重组后实行价值领先战略，基于流程设计的组织中，每个流程都是一个独立的完整的运营系统，流程上的团队根据角色需要组建，流程负责人将拥有更多权利保证质量交付目标。企业绩效管理更强调绩效指标的互补性，强调过程、分权、对等、促进和协同等内容，适当弱化结果、集权、层级和执行。这样的变化让客户价值创造者有更多的影响力，而原有组织架构下的管理者适当退出，变成流程支持者。这样调整后，有力地激发了基层劳动者的创造力，大大提升现场质量和按时交付结果。

### ➤ 深入实践灵活的组织形式

2017年6月基本完成了主要蓝领岗位的胜任力的初级培训，11月份车间白领的胜任

力模型基本搭建完毕，新组织的建立和培训的开展，让生产一线员工士气大增。但是新架构下采购、生产和技术组的小团队分工，仍然使个别团队只关注小团体利益，妨碍整个价值流的顺利实现。例如：由于供应商的原因造成采购部件迟迟不到货，为了赶交付时间生产员工就会产生大量加班，但是因为产量没有增加，尽管生产人员的考核指标很好，但是生产人员的收入又没有多少变化，而公司对客户承诺的“交付”指标又面临更大风险。所以，业务线强烈要求将生产单元的“角色绩效”管理模式进一步扩大，纳入设计工程师、采购工程师和项目管理工程师等所有影响环节。通过实践类似“合弄制”、“阿米巴”组织形式，让公司成为平台，而更多的基层员工利用通过个人专长，参与到价值流决策和管理环节，利益共享，风险共担，最终实现公司和个人利益双赢。

西安厂已经建立起基于流程的组织架构，但是“客户价值优先”原则落实尚有空间。按照设想，理想的状态应该是：每个员工了解并实践公司的使命，关注组织成员的行为是否符合公司文化，并能随时对不符合价值观的问题提出挑战。2017年公司通过“蓝领员工发展项目”发现一批基层班技术骨干，加速成长一批小组长，为今后实现灵活工作小组做好准备。

## 获奖企业风采



## 公司介绍

维美德集团是全球领先的制浆、造纸和能源产业的开发者和供应商，为客户提供技术、自动化及服务业务。我们的愿景是成为全球最好的服务供应商。我们的 12000 名专业人员在全球各地为客户服务，致力于推进客户每一天的运营。

维美德技术实力雄厚，提供包括制浆、生活用纸、纸和纸板生产线，以及采用生物质能源生产的电厂。我们先进的服务和自动化解决方案提升客户流程的可靠性和性能，提高原材料和能源的有效利用。

维美德已有 200 多年的历史，于 2013 年 12 月，由美卓制浆、造纸和电力业务从美卓集团拆分出来，成立的新公司。维美德在 2016 年的净销售额近 29 亿欧元。维美德总部设在芬兰 Espoo，在纳斯达克赫尔辛基股票交易所上市。

维美德向中国的首次供货可追溯到上个世纪 30 年代。为满足飞速发展的中国市场的要求，我们在中国设立工厂、服务中心，积极培养本土人才。今天，我们在全国设有五个世界的生产工厂，三个服务中心及两个织物工厂，多个销售及服务中心，拥有 1700 多名专业人员。我们的产能和本地服务人员可为中国客户提供迅速及时的全方位的技术和服务。HR

CHINA

ORGANIZATION  
DEVELOPMENT  
VALUE AWARDS

2017 | 中国

组织发展价值大奖  
最佳案例集



联系我们: HREC / Marketing

地址: 上海市武宁路99号我格广场办公楼1701室 电话: +86 21 6056 1858 传真: +8621 6056 1859

邮箱地址: [marketing@hrecchina.org](mailto:marketing@hrecchina.org) 网站: [www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)