



# 组织进化与效能提升

孙钦娥  
HRVP  
费森尤斯卡比



## 主要内容

01

组织进化的背景及概述

02

组织效能提升关键要素

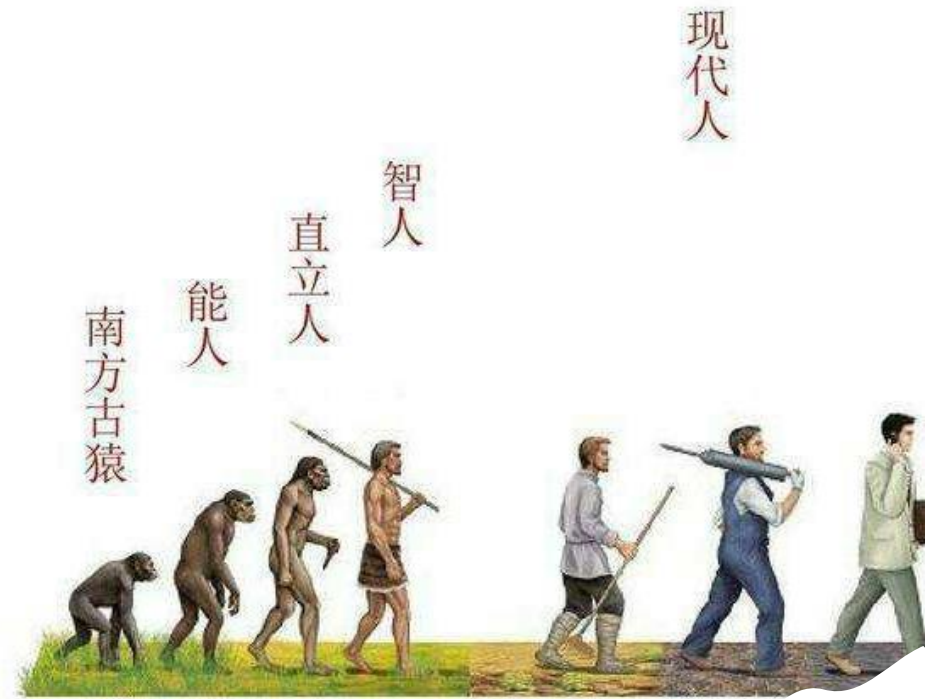
03

实施组织进化的几点反思



# 1

## 组织进化的 背景及概述



适者生存，  
进化没有终点

# 组织进化与组织变革



## 组织进化 Evolution

- 内部或外部环境的持续变化推动
- 旨在提高效率、或适应性，使组织能够更好地适应其环境
- 温和、逐步的过程
- 一段时间内的稳步改变

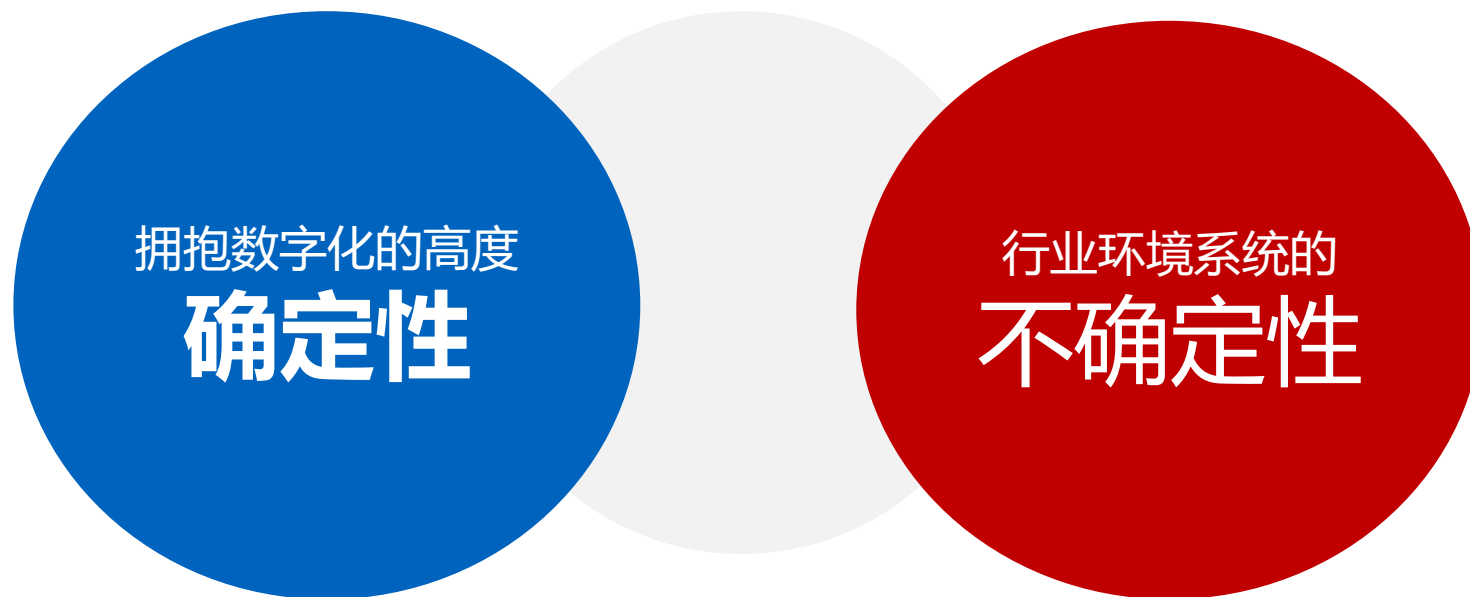


## 组织变革 Transformation

- 为了应对重大的危机或挑战，或者利用新的机会
- 重大的业务策略转变、重大的组织重组等
- 需要明确的领导和管理，以确保变革的顺利进行
- 相对而言是剧烈、快速的变化

# 决定组织绩效的外部环境的确定性和不确定性交织并存

如何顺势而为？ 以确定性应对不确定性



## 持续适配外部环境的组织特点

组织是资源配置平台

更快更灵活的反应

**柔韧灵活性：**简化层级，赋能授权

**效率协同性：**虚化边界，贯通流程





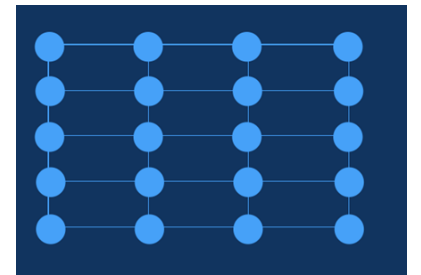
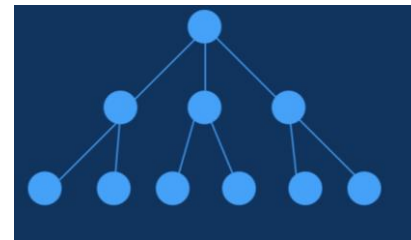
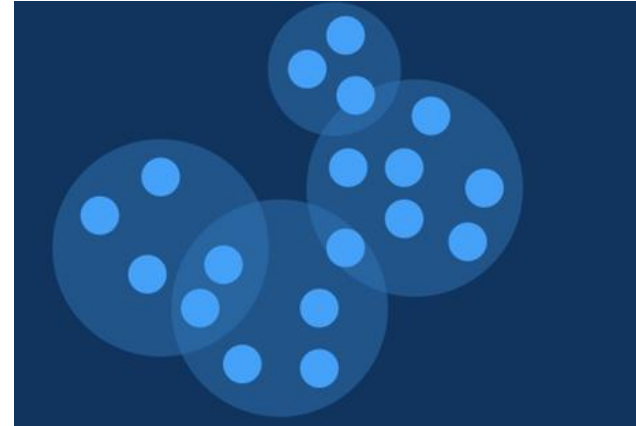
# 2

## 组织效能提升 关键要素

# 从刚性结构到柔性结构

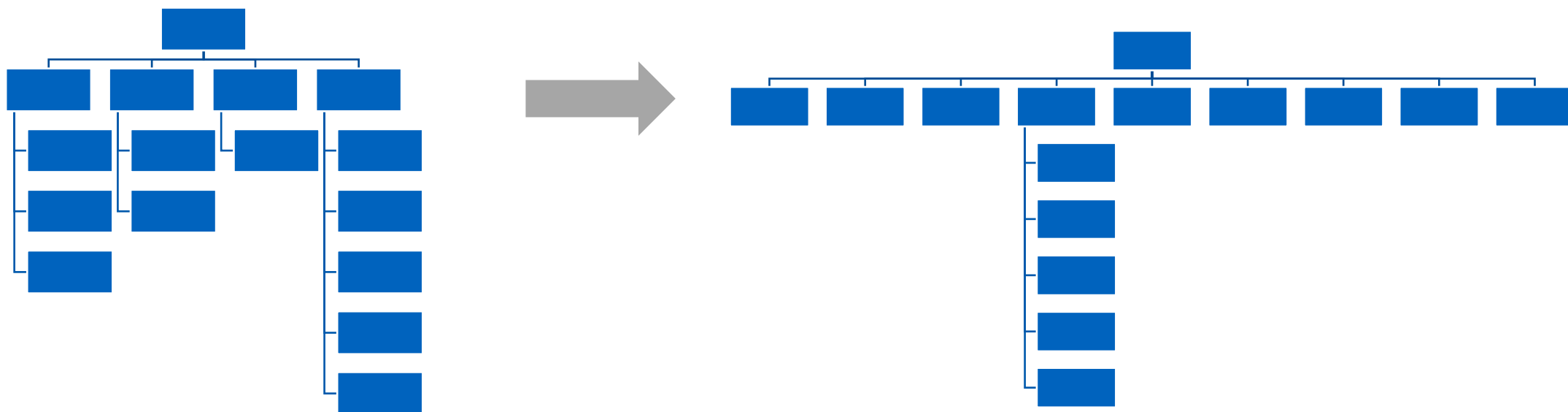
动态平衡，有足够的稳定性、持续性、适应性、革新性

- a) 减脂：减层级，提人效
- b) 增肌：面向未来的能力，人才活性流转
- c) 通络：制度建设，项目流程柔性化



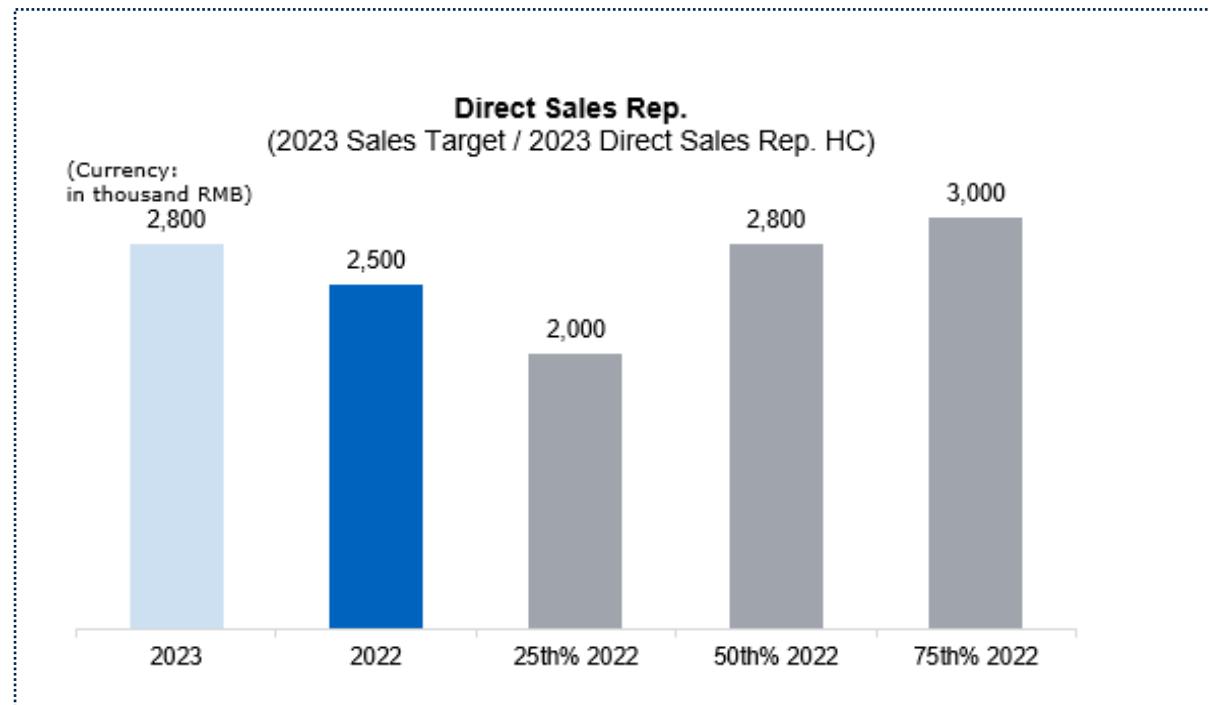
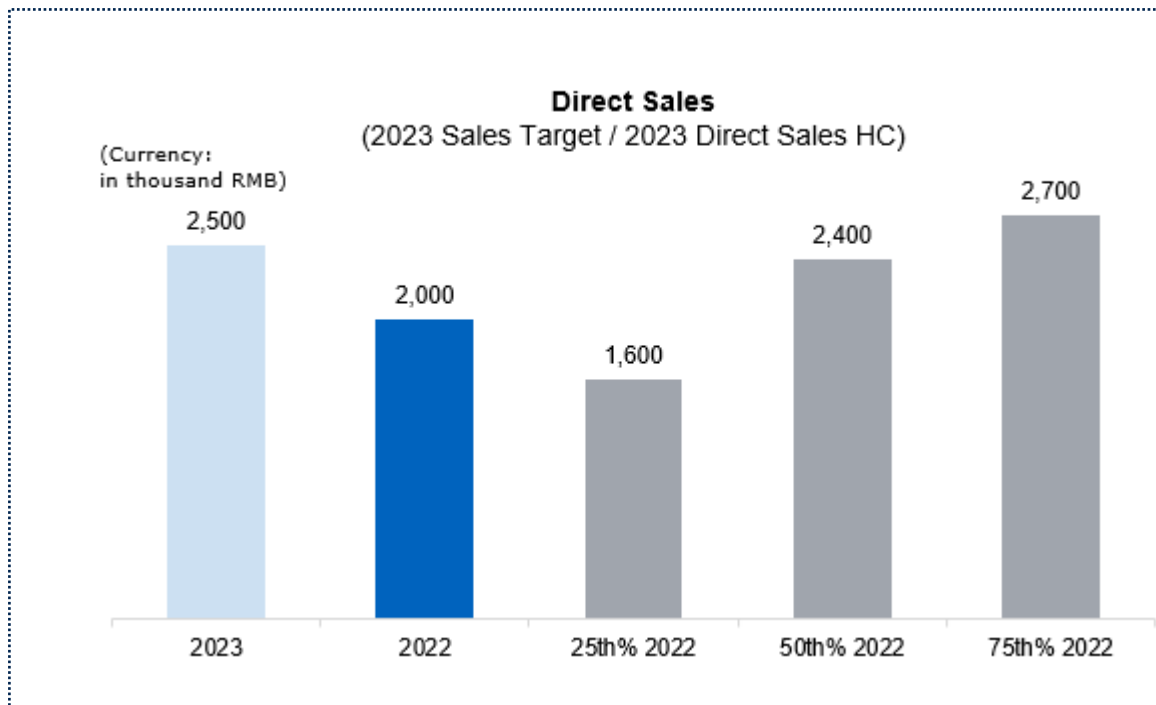
# 组织扁平化，提高决策速度

减少层级，增加管理幅度，增加或减少部门，改变部门之间的关系、调整职责分配，提高组织的效率和适应性。



# 人效分析为组织效能提升提供数据化支持

参考行业情况，对业务部门和非业务部门，设定不同的人效关键指标，多维度分析评估。



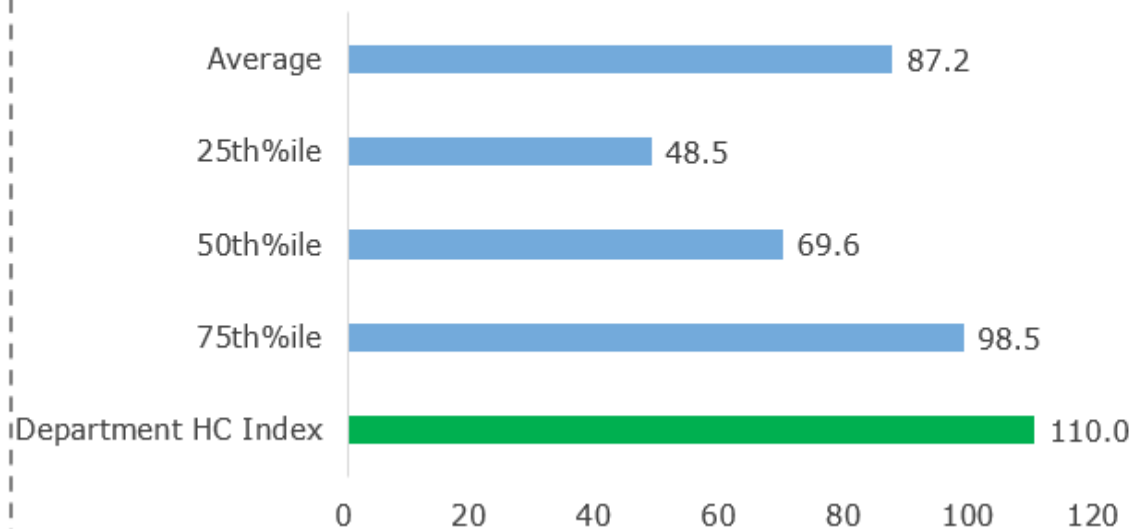
\* 数据仅为举例，非真实数据

# 人效分析为组织效能提升提供数据化支持

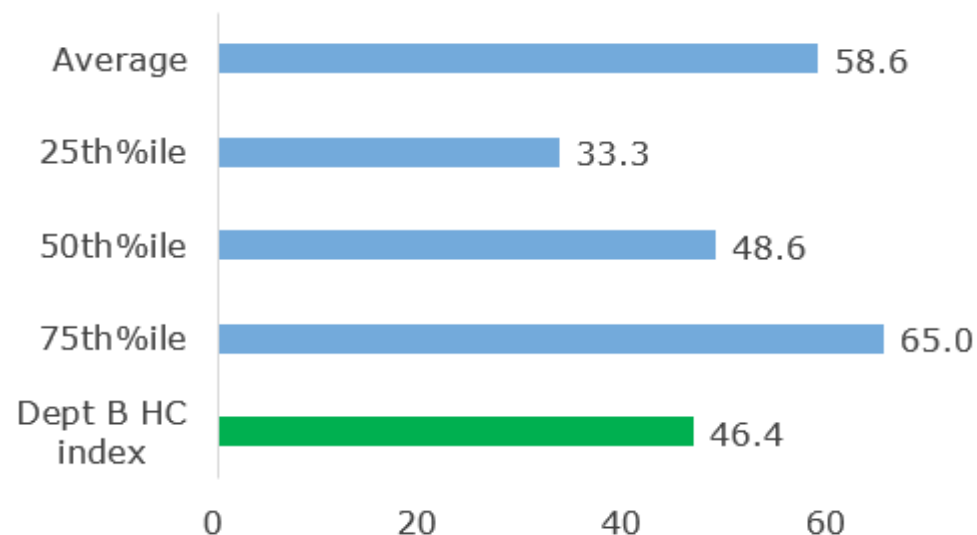
- A为支持公司所有人员的职能部门
- HC Index 为公司总HC/该部门HC数
- 理论上，数字越高，效能越高

- B为支持公司销售业务部门的职能部门
- HC Index 为销售业务总HC/该部门HC数
- 理论上，数字越低，效能越低

Dept A\* HC Index – Company vs Pharma Overall



Dept B\* HC Index – Company vs Pharma Overall



\* 数据仅为举例，非真实数据



## 构筑面向未来的能力 重塑固化的能力结构

- 数字化能力：平台与技术
- 拥抱并引领变革能力
- 包容、多元、平等

翻转课堂

在线学习平台

在岗项目学习

案例工作坊

# 贯通项目柔性流程，赋能授权

- 不断将责任落实到个人或项目团队，汇报关系多元化，项目任务蜂窝化；
- 围绕组织氛围，打破沟通边界，实现零距离、无边界的即时沟通；
- 项目团队多方协同，建立柔性流程，整体效率最大化；
- 推到决策墙，项目负责制，对市场的反应更快更灵活；
- 完善制度和激励体系，为柔性项目组织提供系统支持。

		业务流程图-****项目						
填写要求:								
1.按照业务的实际发生、流转、步骤和过程描述整体业务流程，穷尽所有工作内容和流程，形成一个闭环。								
2.全面呈现实现关键业务目标的全部工作流程和相关部门的职责分工。								
3.应用ARPI工具澄清各项工作执行过程中各相关部门之间的职责分工，以加强合作，降本增效。								
• A 审批(Approval): 审核以批准或否决的权利。								
• R 主要负责(Responsibility): 负责启动并跟踪某一活动，并确保该活动的顺利完成，对该活动的结果负责。								
• P 参与 (Participate) : 做为必要部门成员之一参与该活动。								
• I 告知或获悉(Inform): 必须被告知的部门，但是没有直接影响力。								
(无直接关系的可以空白，每一项工作流程只有一个R，R需要对该工作流程负责)								
4. 部门细分至N-2								
		<b>BU-Sales (BU)</b>	<b>BU-Mkt</b>	<b>MA</b>	<b>KA</b>	<b>RA</b>	<b>Finance</b>	<b>EMT</b>
0	XXXXXXXXXXXXX							
1	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	P	R	P		P	I	A
2	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	P	P	R		P	P	A
3	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	P	P	R		P		
4	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX							



# 3

## 实施组织进化的 几点反思

# TOP DOWN: 清晰 坚定





# 同频同感同知的沟通桥梁



# 用评估指标来衡量和反思阶段性进化结果



## 优势领域

分数

问题

82

决策速度

公司能够及时做出决策

82

执行障碍

我们在消除延缓工作进程的障碍方面做得不错

84

角色模范

公司的高层领导以身作则

**THANK YOU**