

.....\*

# 多元化产业集团 组织能力变革探索

Yolanda Chen  
2024.04 北京

**B2C**



电视



冰箱  
冷柜



空调



智慧家居



洗衣机



厨电



互联网  
电视用户  
运营服务



地产



高级百货



智能交通  
与智慧城市



商用空调



光通信  
器件



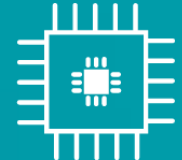
医疗技术  
与电子设备



商用显示



汽车电子



芯片



精工部品  
制造



模具



移动通信

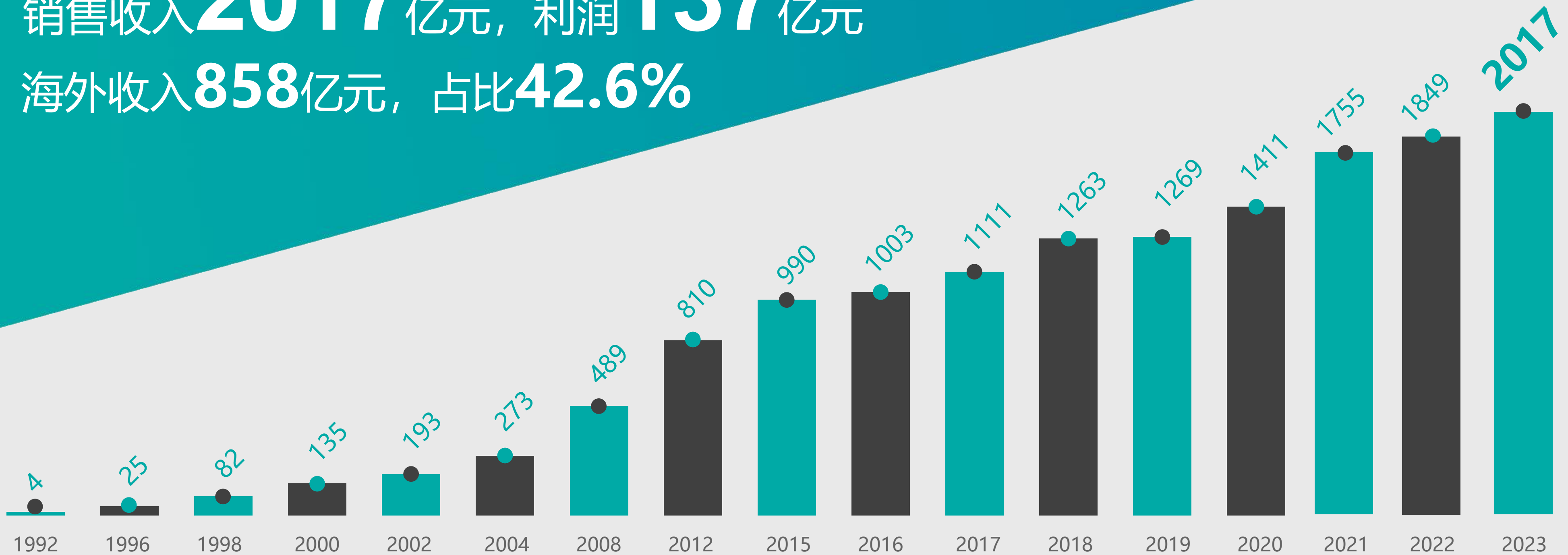


网络能源

**B2B**

# 2023年

销售收入**2017**亿元，利润**137**亿元  
海外收入**858**亿元，占比**42.6%**



单位：亿元

## 智慧家庭



## 智慧社区



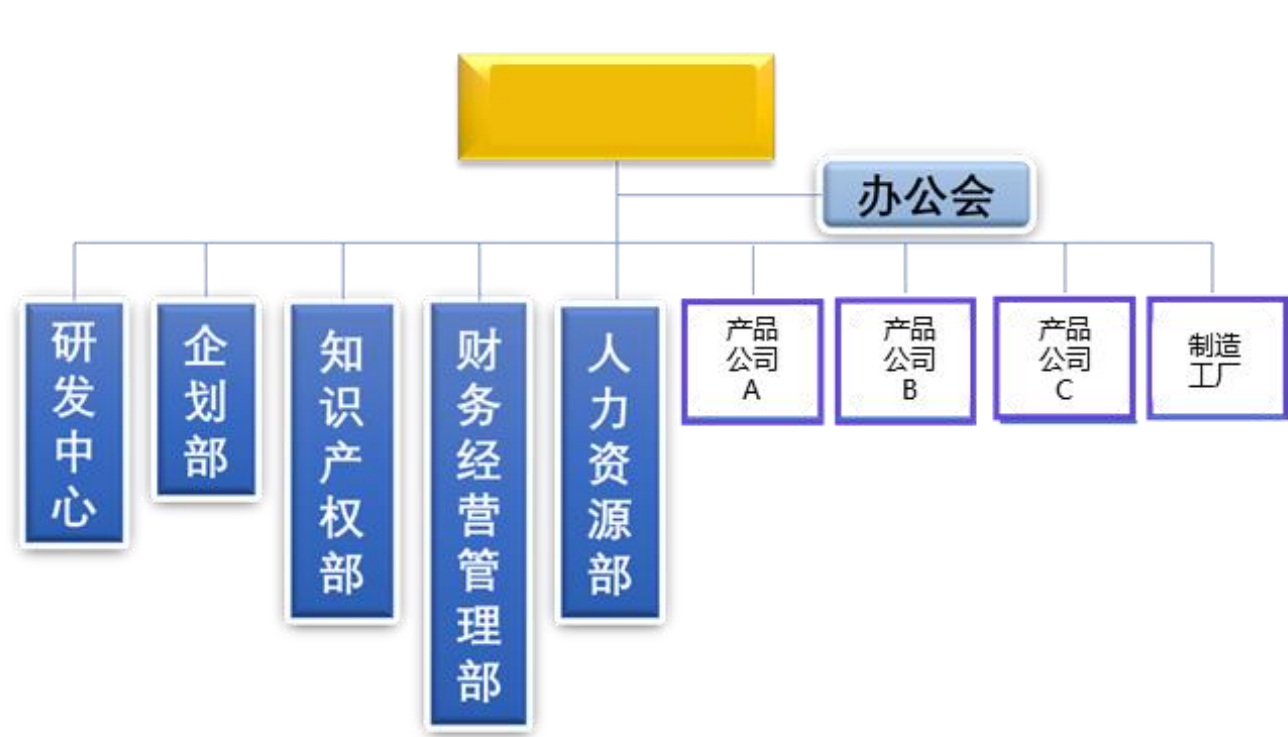
## 智慧城市



**1 × 3 × N**  
**一屏 三域 全业态**

打通智慧家庭、智慧社区和智慧城市，构建全场景、全业态、全智能的智慧新生活解决方案。

从职能制到弱矩阵，再到产品线强矩阵，组织架构的调整模式从滞后于公司发展的被动模式到逐步引领业务变革的主动模式。



职能制



弱矩阵

2017

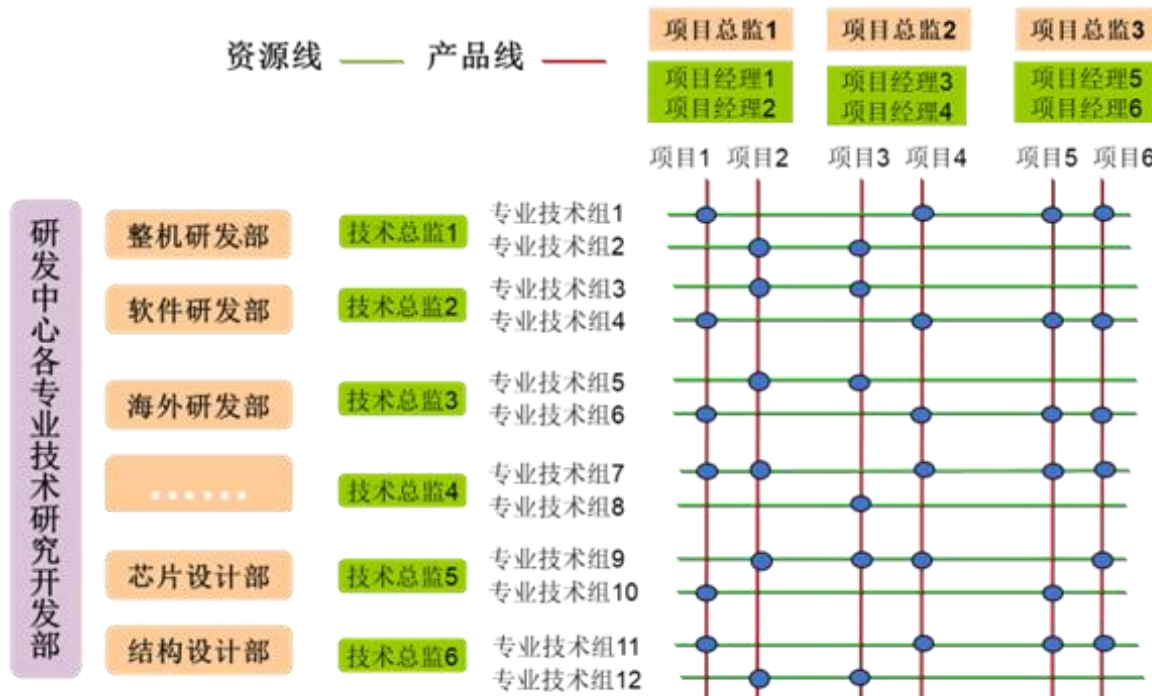
2018

2019

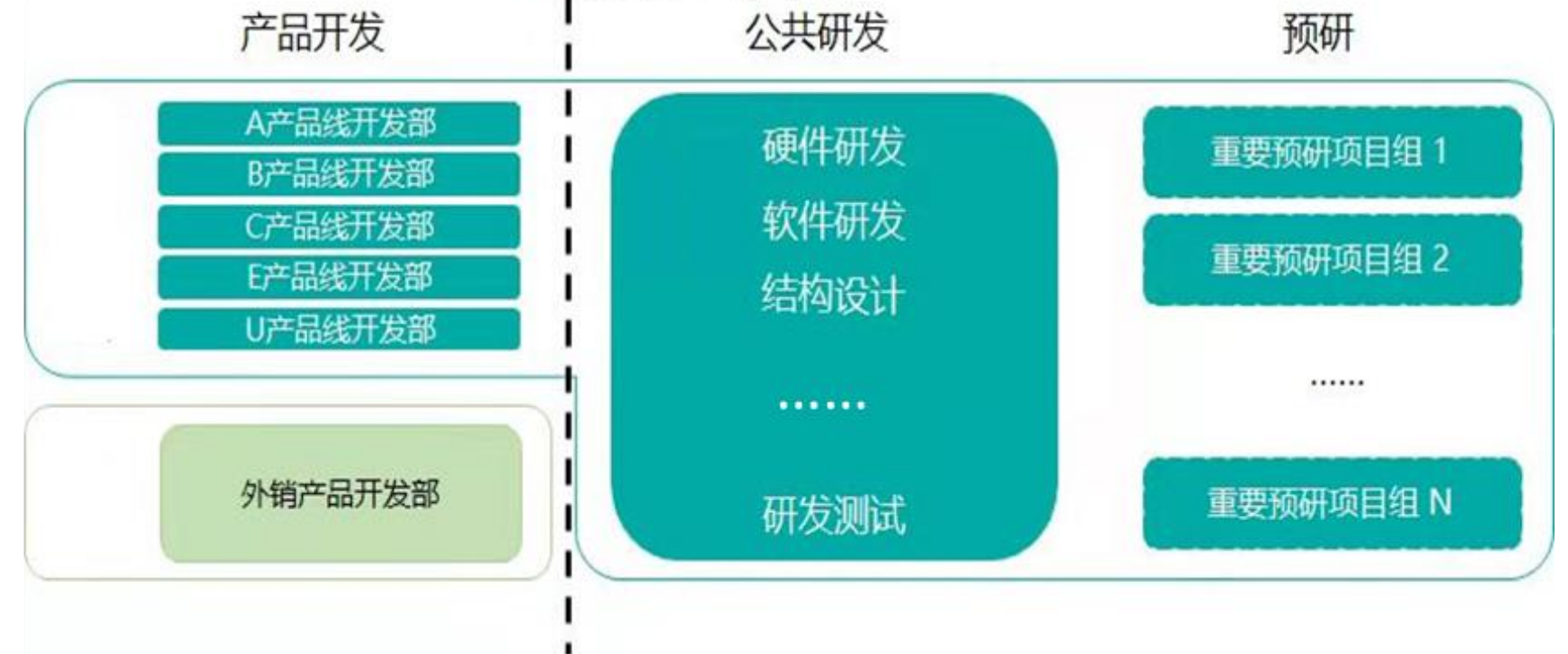
2020-至今

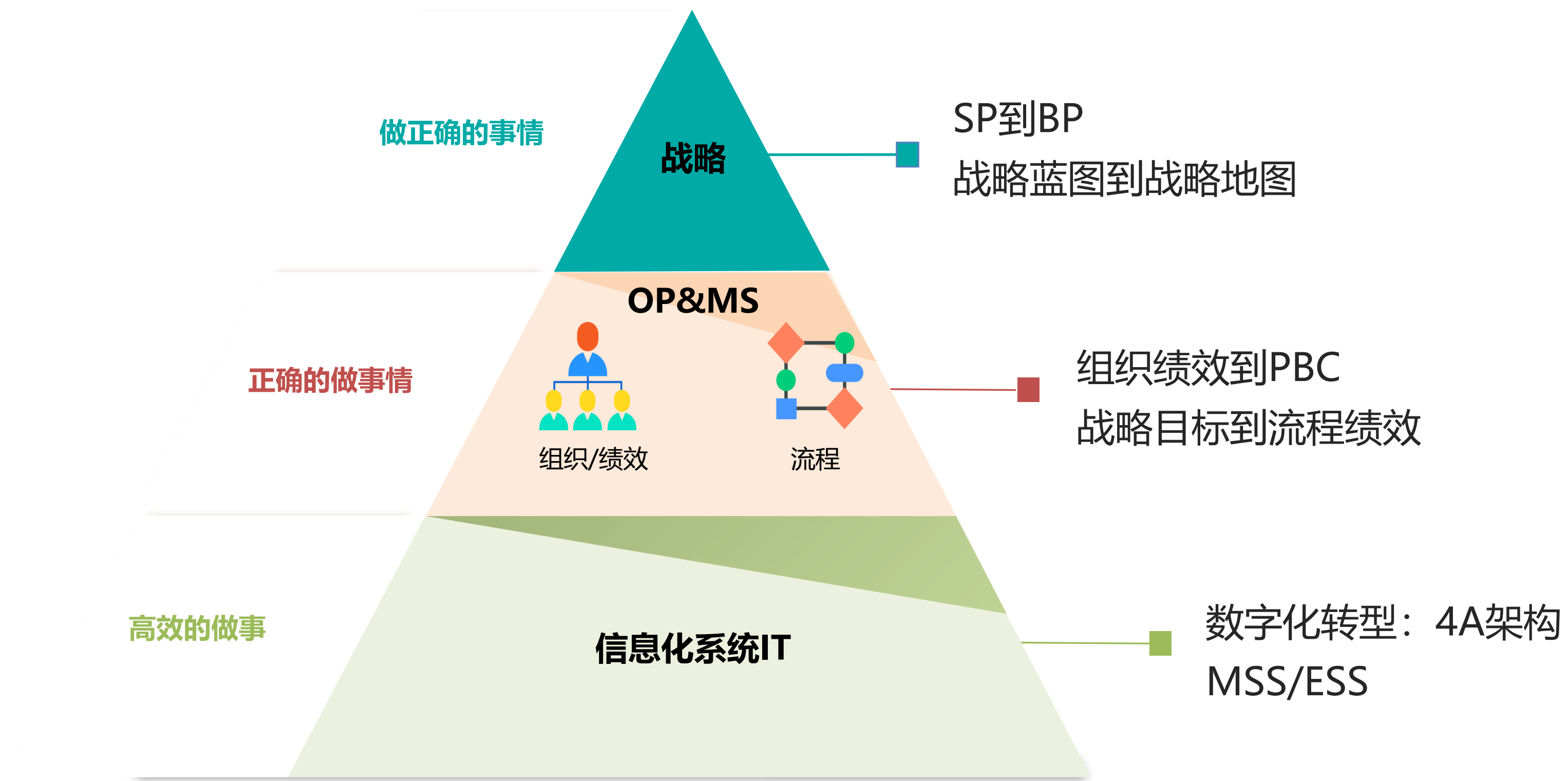
研发项目矩阵管理模式

弱矩阵



强矩阵





做正确的事情

战略

SP到BP  
战略蓝图到战略地图

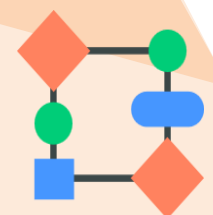
正确的做事情

OP&MS

组织绩效到PBC  
战略目标到流程绩效



组织/绩效



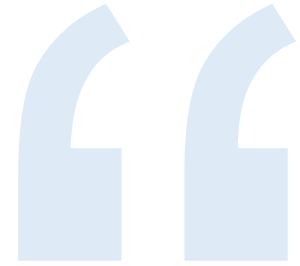
流程

高效的做事

信息化系统IT

数字化转型：4A架构  
MSS/ESS

# 多元化业务战略

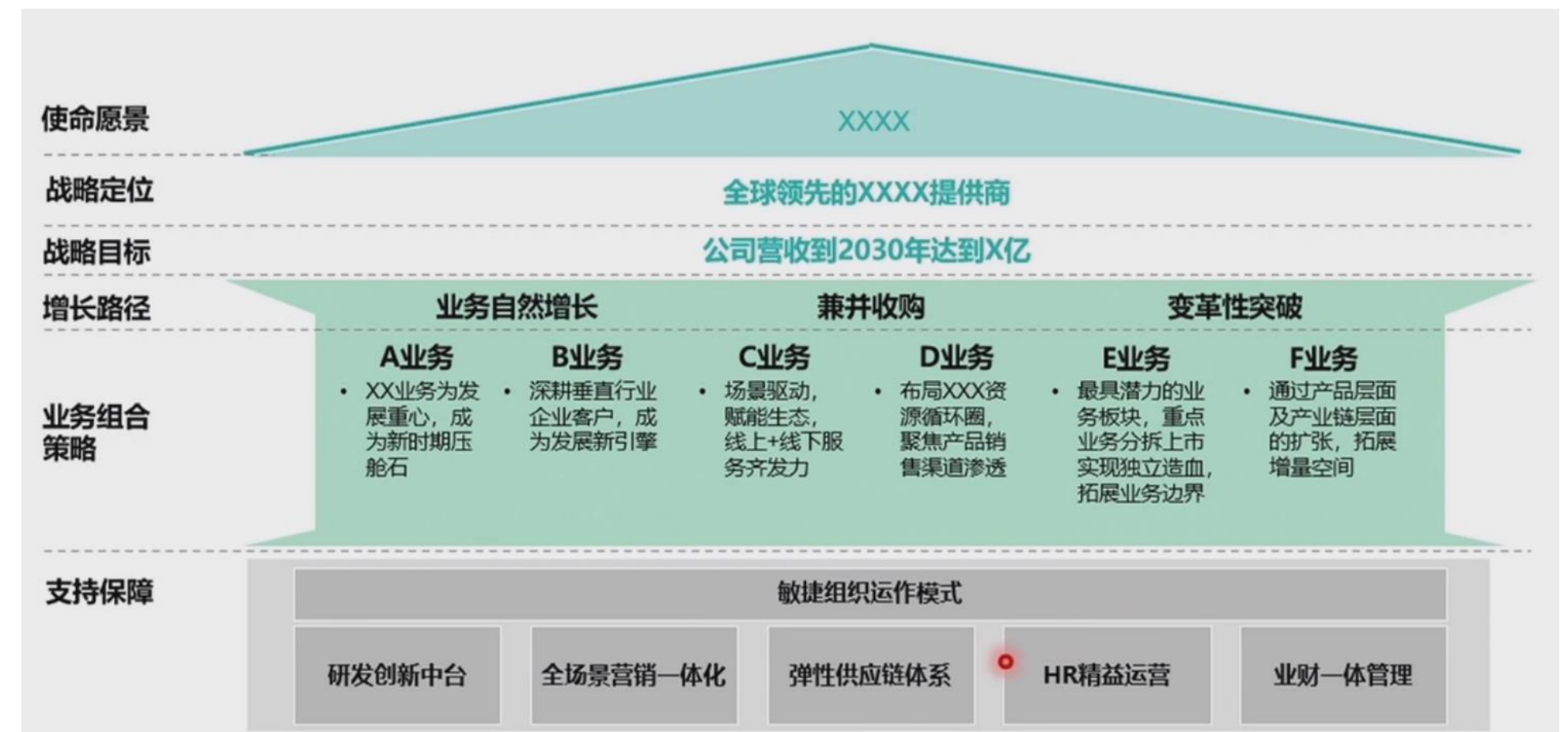
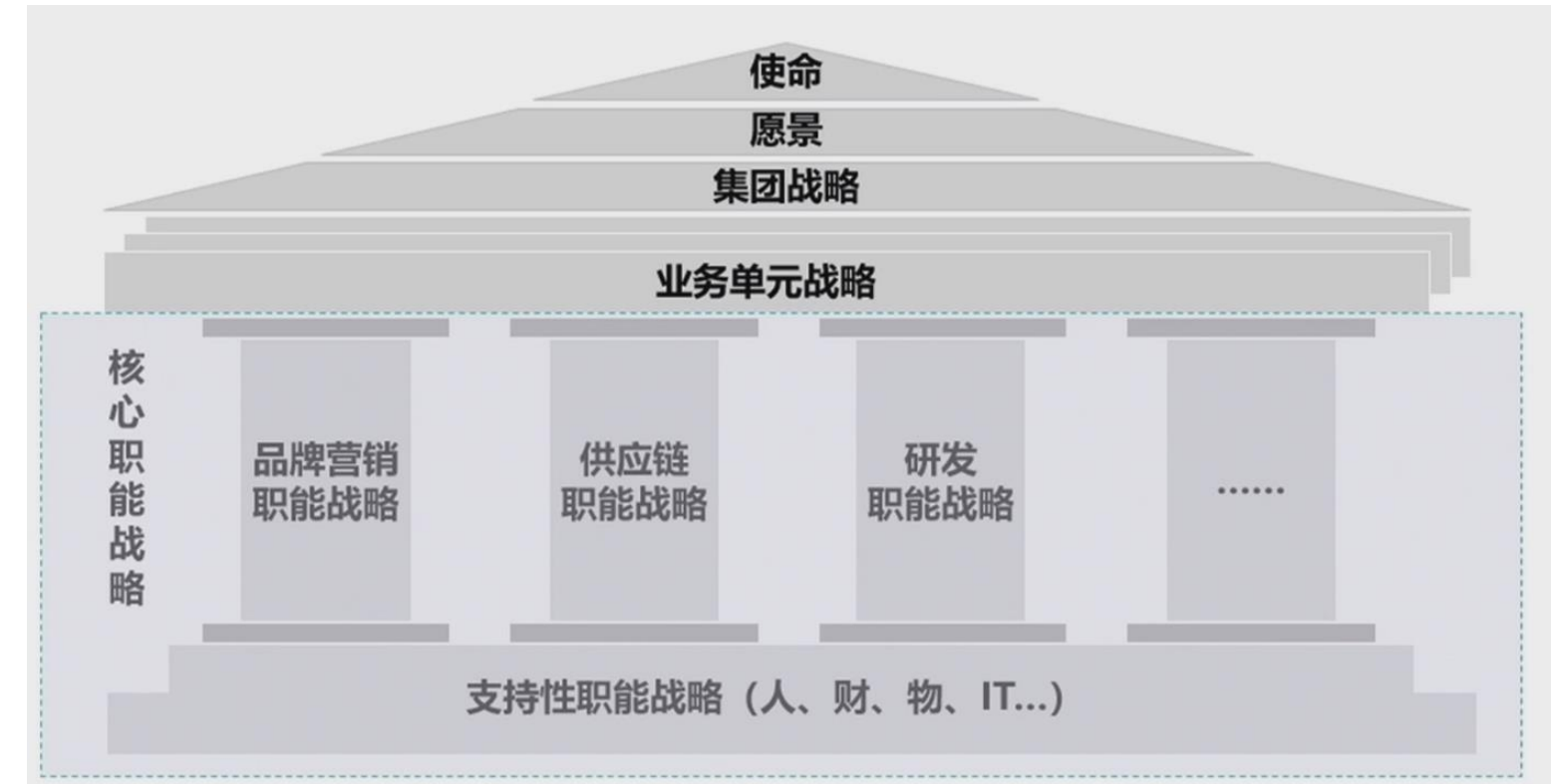


集团企业的战略通常自上而下包括集团、业务、职能三个不同层面

“我们应该进入哪条河流？”

“在给定河流里如何游得更快？”

“如何可以保证游得更快更稳定？”



# 战略管理能力素质模型



战略管理人群		战略思维			战略管理					战略规划				
		ST1	ST2	ST3	SM1	SM2	SM3	SM4	SM5	SP1	SP2	SP3	SP4	SP5
集团C-level	集团C-level	4	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
BG高层	BG高层 BG集团职能部门高层 区域高层	3	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
BG中层	BG内业务/职能负责人 BG内业务/职能核心骨干	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
执笔人	执笔人	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	3
战略管理部门	战略管理部门人员	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

能力等级：1 了解 2 掌握 3 运用 4 指导

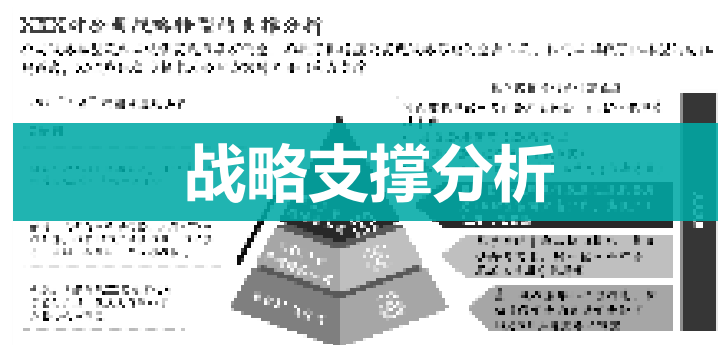
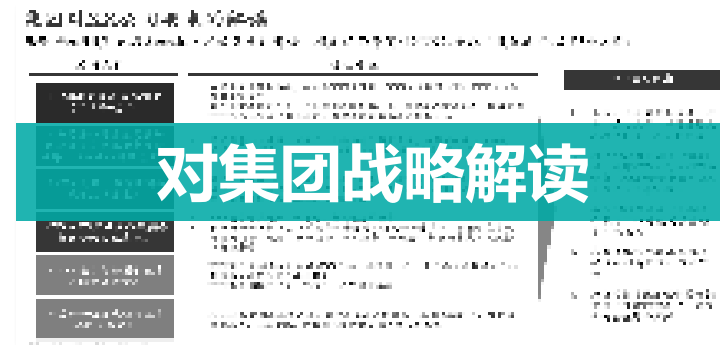
# BLM输出战略规划报告

## 战略规划框架

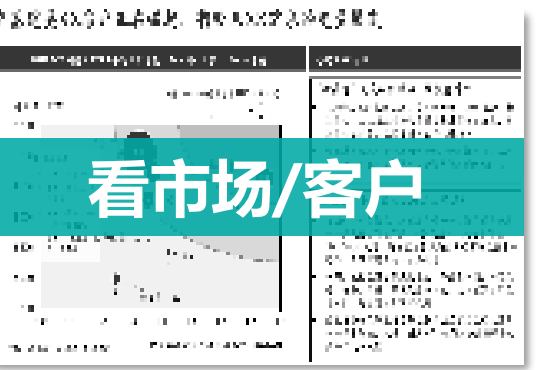
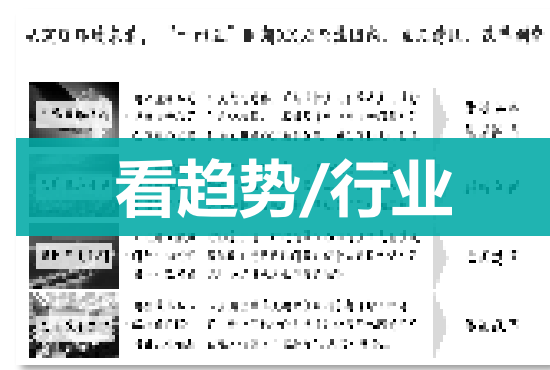
### 01 经营计划与战略执行回顾



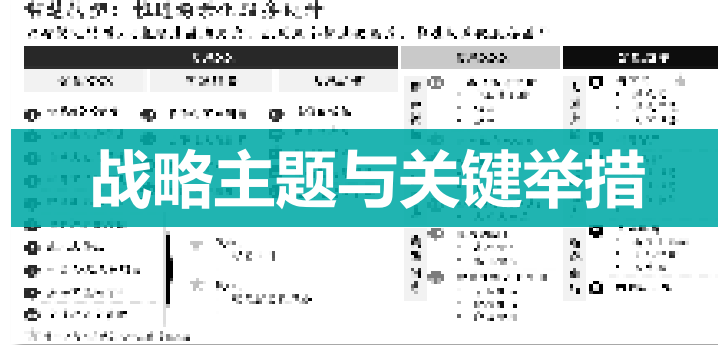
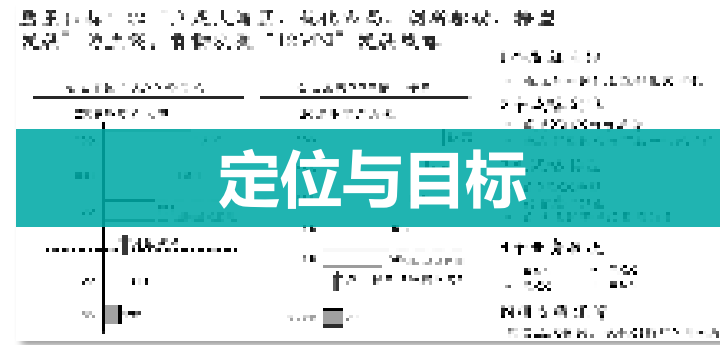
### 02 战略意图解读



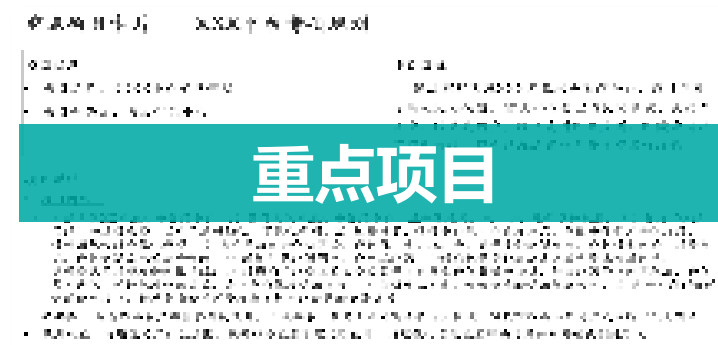
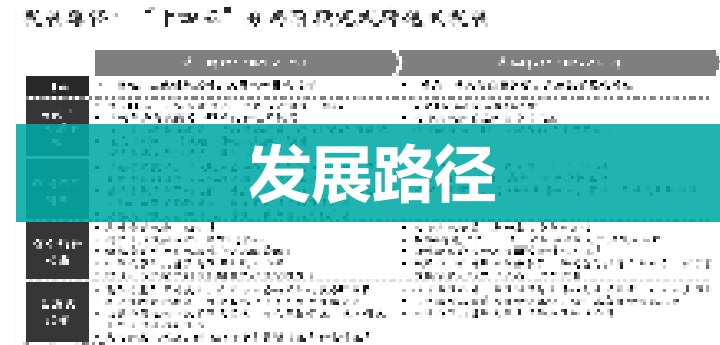
### 03 内外部洞察



### 04 战略蓝图设计

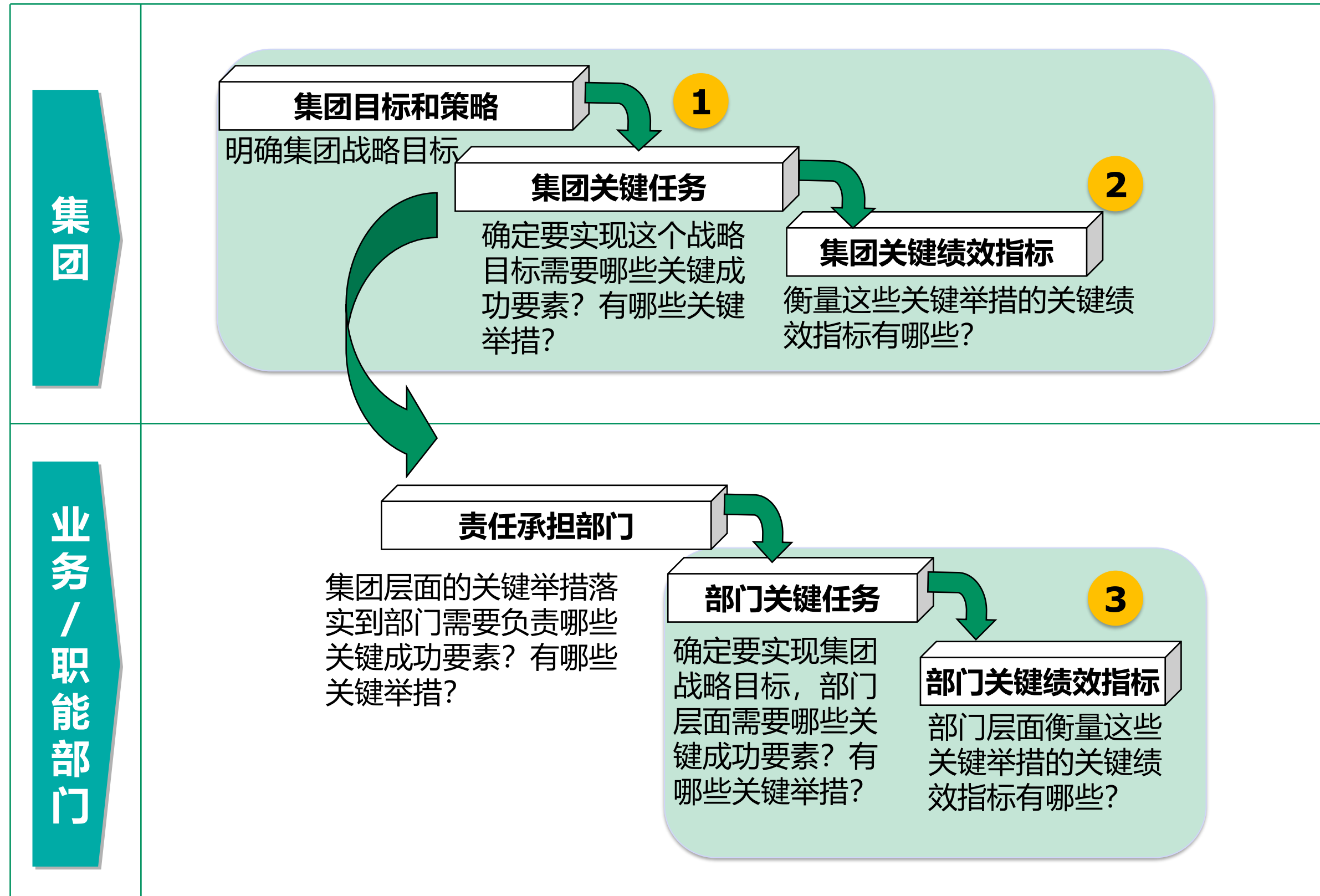


### 05 路径规划



# BEM战略解码：战略绩效指标

## 绩效指标分解框架



## 主要产出

示例

### 1 战略地图



### 2 公司级指标

指标名称	指标定义	数据来源	考核周期	考核对象	考核标准
营业收入	公司当期实现的营业收入	财务部	季度、半年、年度	销售部门	根据公司战略规划目标设定
净利润	公司当期实现的净利润	财务部	季度、半年、年度	销售、生产、研发等部门	根据公司战略规划目标设定
客户满意度	客户对产品和服务的满意度	市场部	季度、半年、年度	销售、客服等部门	根据公司战略规划目标设定
新产品收入占比	新产品收入占营业收入的比例	市场部	季度、半年、年度	销售、研发等部门	根据公司战略规划目标设定
研发投入占比	研发投入占营业收入的比例	财务部	季度、半年、年度	研发部门	根据公司战略规划目标设定

### 3 部门级指标

# 组织设计与流程匹配

从组织职责、现有流程制度中提炼总结出组织的能力、流程，是职能化组织迈向流程化组织的第一步，在此基础上将碎片化的能力、流程，拼接为组织级的能力框架、流程框架，逐步推动组织向流程化组织转型。

梳理toC、toB两种业务模式  
价值链

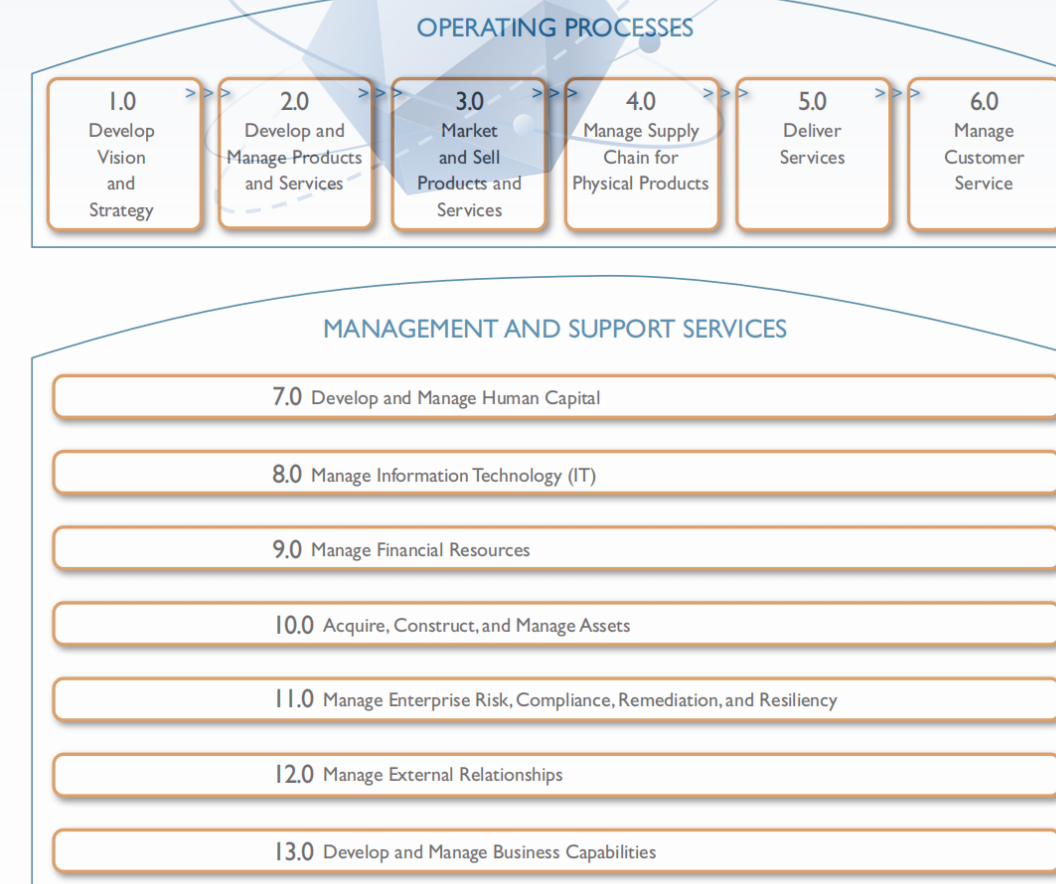
基于价值链导出对应业务域

整合为公司L1流程框架

POS 模式

OES 模式

从战略出发，基于战略设计所选择的业务模式，确定主业务流，并识别业务流的关键能力，基于关键能力的差距和优先级确定变革的规划，基于变革，进行流程设计，并基于组织设计原则进行组织设计和流程的匹配。



# 战略地图法制定高阶流程绩效指标



示例

# 全球化数智化人力资源运营

**构建数字化转型的人才保障体系，助力转型成功。**  
数字化人才“高山”模型  
内部1-2-7动态人才池  
实现人才发展与价值升级



**落地人力资源运营模式转型，加速实现数智化。**

全球人力资源运营模式变革项目  
构建员工服务体验大厅，提供全球派遣服务打造智能化场景  
上线人才管理系统

**搭建企业文化运营体系，推动企业文化落地**

内核牵引  
机制保障  
多元落地

**Yolanda Chen**

**17433920@qq.com**

