

组织效率提升—不变的话题， 别样的做法

2024.04 北京

一、互联网行业管理变化趋势

中国互联网公司普遍走过了高速发展阶段，向稳定期过度，业务关注重点也从过去“变大”（流量、用户为先），转向“活着”（收入、利润为先），目标的转变需要公司加强“内功”的建设，“降本增效”成了行业内的管理关键词

- 增效**
- 协同提效-OKR应用
 - 技术提效-AIGC应用
 - 流程提效-流程优化
 -

02



01

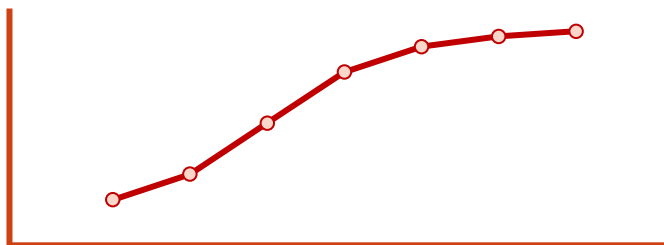
降本

- 业务裁撤
- 组织整合
- 人员裁撤
- 采购严控
-

二、新浪集团组织架构调整与管辐提升项目概述

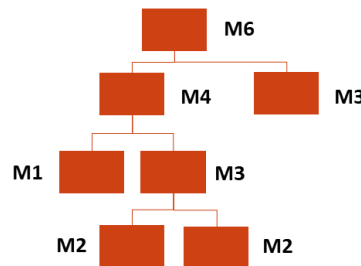
新浪集团在业务由高速发展向稳态发展的背景下，更注重内部管理效率，一方面，人员优化后整体人员结构与组织结构失衡，另一方面，当前汇报线制管理模式灵活性强但不利于规范化管理，组织层级深、组织与干部冗余、干部老化等问题凸显

1、业务状态：组织从高速发展期向稳定期转变



- 更关注内部管理效率，精细化管理
- 部分组织效率降低，人员冗余
- 员工发展空间减少
- ...

2、组织现状：汇报线制管理模式，导致组织层级深、组织冗余



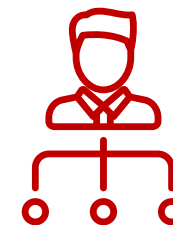
组织层级过深、汇报线过长

- T6及以上组织占比高
- 部分业务甚至存在T8组织

组织冗余

- 兼岗情况普遍，不足3人的小组织较多

3、干部现状：干部管幅小、人数冗余、趋于老化



干部管幅小

- 近半管理者直接下属不足6人

管理者冗余

- M2&3管理人员占比达到历史最高点
- M2&3管理者占比远高于行业数据

中层管理者趋于老化，年轻人才占比偏低

- 当前在岗85后的总监级和90后的经理级占比低

三、组织提效思路

针对当前组织、人员存在的问题设置针对性的管理指标作为抓手，“四两拨千斤”撬动组织提效，同时配套年轻干部培养、技术提效、流程优化等项目，支持业务指标落地

直接举措



组织优化



干部盘点



岗位称重

组织效率指标

针对组织层级深、组织冗余、管理者管幅小

组织调减

期末组织数量
相对期初减少

管理者管幅

管理者平均DR
人数

干部年轻化

85后总监&90
后经理占比

干部配比

- 总监&经理占
员工比例

干部结构指标

针对干部冗余、年龄偏大

管理指标

配套措施



年轻干部培养



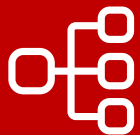
AIGC创新大赛



流程提效大赛

四、管理指标设置

核心思路：以组织调减为起点，重点在于提升管幅，优化干部结构。指标设置分为三档，目标值1相对优化前有进步，目标值3为进一步缩小与行业差距，目标值2取中间值。



组织提效指标

指标1-组织调减:

- **指标定义:** 考核末期组织数量-当前组织数量
- **指标设置逻辑:** 参考23年初员工数量与22年底员工数量，同比例调减

指标2-管理幅度:

- **指标定义:** 全体在系统中有下属的员工，平均DR人数（剔除极端值）
- **指标设置逻辑:** 根据职能类别，参考市场平均水平，差异化设置平均管幅要求，根据各类别管幅要求折算各T2管幅目标

岗位类别	目标管幅1	目标管幅2	目标管幅3
操作类	11	12	13
销售/技术类	9	10	11
产品/运营类	7	8	9
业务职能类	5	6	7
后台职能类	3	4	5



干部结构指标

指标3-干部配比:

- **指标定义:** 经理级、总监级干部总数占全体员工比例
- **指标设置逻辑:** 以行业水平为目标，将与行业缩短差距设置3档目标

指标4-干部年轻化率

- **指标定义:** 关注年轻人才培养，树立标杆，进一步提升85后总监级干部及90后经理级干部占比
- **指标设置逻辑:** 基于当前业务实际情况，占比增加2%、4%、6%设置三档目标

五、整体效果

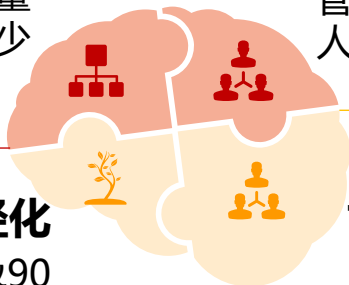
通过H1的努力，各T2均完成目标1，以目标3来看，整体目标完成度达到80%，组织效率显著提高，干部结构明显优化

组织效率指标

针对组织层级深、组织冗余、
管理者管幅小

组织调减
期末组织数量
相对期初减少

管理者管幅
管理者平均DR
人数



干部年轻化
85后总监&90
后经理占比

干部配比
- 总监&经理占
员工比例

干部结构指标

针对干部冗余、年龄偏大

管理指标

组织效率显著提高：相比期初，组织数量减少30%，管幅提升30%，达到行业区间(8-10)

组织调减指标



**减少
30%**

管理幅度指标



**提升
30%**

干部结构明显优化：总监与经理占比下降，年轻干部比例也有所提升

干部配比指标



期初占比-
H1占比=
1%

**年轻
化率**



H1占比-期
初占比=
5%

六、24年组织提效工作优化方向

24年，对组织效率提升的关键点进行拆解，针对各组织影响组织效率提升的关键问题进行分析，由**共性提升**转变为**case by case**的解决方案：

- **沉淀内部案例库**，能够帮助各个部门进行最佳实践的推广，来提升效率；
- 基于最佳实践，制作**T2、T3管理者必读手册**，提升管理者组织管理能力。

