

A background graphic consisting of a network of black dots connected by thin black lines, forming a complex web-like structure. The dots are arranged in a roughly rectangular shape, with some dots missing, creating a sparse, interconnected pattern. The lines are thin and black, and the dots are small black circles.

变革下的组织与管理者思维转变
——2024 企业管理者心智白皮书
Organizational and Managerial Consciousness
Shifts Under Transformation
- 2024 Enterprise Manager Consciousness
White Paper



目录

CONTENTS

1

报告框架

2

报告精粹与主要发现

3

市场主要数据呈现

4

案例呈现提要



01



研究报告框架

本届报告框架

企业变革环境

- (一) “变革”是什么？
- (二) 变革对整个行业与企业内部的影响

变革下的企业变化

- (一) 企业战略变化
- (二) 企业组织结构调整
- (三) 组织流程的变化
- (四) 角色定位
- (五) 文化调整情况

变革中管理层思维意识与能力准备

- (一) Desire——核心管理团队改变的意愿度
- (二) Skill——管理者能力调整情况
- (三) Consciousness——管理者思维转变与心智提升

变革下的管理者思维、能力发展路径

- (一) 赋能方式
- (二) 具体培养



02

报告精粹
与主要发现

主要发现精粹

企业变革环境

在变革环境下，企业和行业面临的影响多元且深远，这需要企业以全面的视角理解变革，并通过调整战略规划、优化内部结构与流程等方式提高环境适应能力。

何为“变革”：
面向内外部环境的全面调整，包含业务变革和管理变革两大板块

- ★ 对于变革的认知，89.58%的企业认为是管理层面的变革，79.16%的人认为是业务战略层面的变革。所以本研究定义变革为：面向内外部环境的全面调整，包含业务变革和管理变革两大板块

变革对于行业和企业的影响：
加剧了行业竞争和组织内部的动荡，企业期望通过调整战略规划和优化内部结构与流程提高环境适应能力

- ★ 从宏观视角看对行业的影响：75%的企业认为变革背景下的环境变化加剧了行业竞争
- ★ 从微观视角看对企业的影响：72.92%的企业选择简化流程提升敏捷性，同比例企业调整了组织结构；62.5%调整了战略规划，52.08%重塑了角色职责

变革下的企业变化

企业采取渐进式战略调整以适应环境变化，提升组织敏捷性和创新性保持竞争优势；在保留主要组织框架的基础上，进行保守渐进的组织结构调整，增加柔性部门和弹性模块以提高适应能力；将流程精细化管理与敏捷化管理结合，提高效率 and 弹性；淡化岗位与角色边界，培养员工掌握上下游相关能力以应对创新或变革业务；在保持文化核心稳定性的同时，通过建立文化框架体系和调整核心价值观进行文化重塑。

企业战略变化：
战略呈渐进改良式的变革

- ★ 72.92%的企业变革方式是“渐进改良式变革”，即大战略不调整，调整业务小目标
- ★ 72%的企业绩效目标与去年持平/增长，这要求组织在变革中更具敏捷性（79.17%）和创新性（66.67%）的能力

企业组织结构调整：
大多数企业调整了组织结构以适应变革环境，更多的是科层制与柔性架构的“双轮驱动”

- ★ 在组织结构调整方式上，74.19%的企业选择了在原有结构的基础上增加弹性，只有25.81%选择了完全打破重建
- ★ 大多数组织变革仍以传统科层制为主导（54.84%），但在不同程度上增加了组织柔性

企业流程的变化：
企业提升流程敏捷性的方式，主要聚焦于数字化管理与简化流程本身

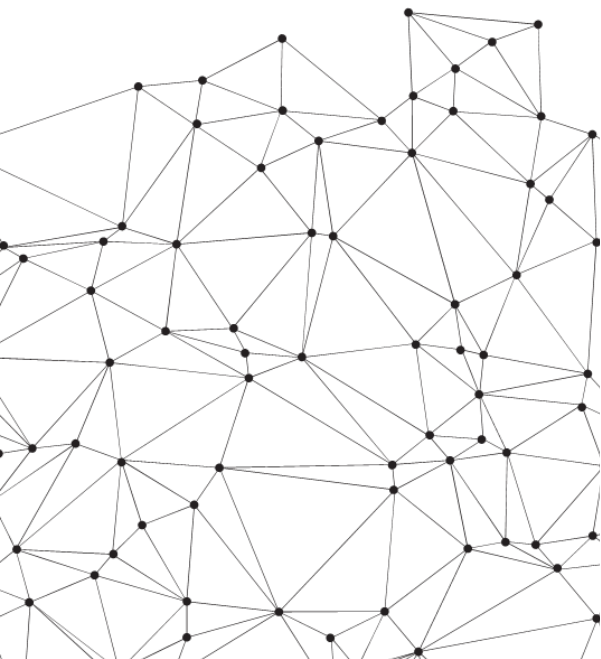
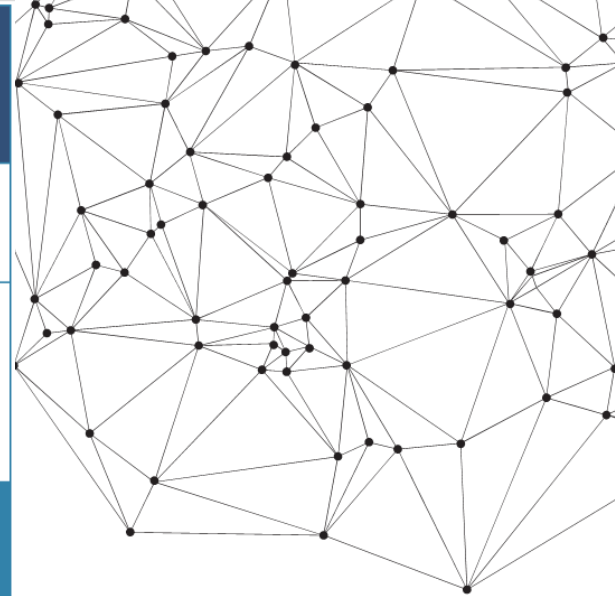
- ★ 企业提升流程敏捷性最主要的方式是数字化管理（72.92%），其次是简化流程（45.83%）

角色定位的变化：
近半数企业出现了岗位边界的模糊，角色定位发生了变化

- ★ 企业不再以岗定人或以人定岗（岗位边界模糊45.83%；角色边界模糊54.17%）

文化调整情况：
超过六成的企业没有对原有的组织文化进行调整

- ★ 调整组织文化的企业仅占37.5%，主要原因一方面在于组织文化调整与企业其他方面的变革相比较为“软性”，并不是大多数组织当下的重点；另一方面企业文化更多是“以不变应万变”，所以不会轻易调整



变革中管理层思维意识与能力准备

变革不仅仅需要知识和技能的提升，更需要深层次的内在变化，包括变革意愿、能力技能和心智模式的转变。因此，提高管理者对变革的准备度和理解，以及对管理者在变革中的新能力要求的加强，同时更多的提出转变管理者思维方式，背后是提升心智模式，是推动企业成功变革的关键。

核心管理团队准备度：
管理团队对变革的认知已初步建立，但从思想认识到行动落实之间还存在较大差距

- ★ 在核心管理团队对变革准备度方面，选择“知道要变革，但是行动还没跟上”的占比最大（66.67%）
- ★ 在变革认知方面，选择“目标清晰，认知基本一致但有分歧”的占比最高，有43.75%
- ★ 在变革中身份角色认知，对变革中管理者身份认知的转变和价值有一定了解，但是清晰度不够

管理者能力调整情况：
企业主动调整管理者能力要求，积极求变是主流做法；
对于管理者能力的期待从外在技能去向内在思维意识如自我驱动、战略思维等

- ★ 选择调整能力模型内容的企业占60.42%：包括调整部分能力模型内容（29.17%）、计划全面调整（8.33%）以及摒弃重建模型（4.17%），还有18.75%的企业没有模型但调整了管理能力内容
- ★ 在能力项上，占比最高的能力是“坚持原则和价值观”（56.25%）以及“自我驱动”（58.33%），其次是“有效沟通”（52.08%）和“战略思维”（50%）
- ★ 管理者在了解团队进展并作出反应等能力上严重不足，仅4.04%可以做到

管理者思维转变与心智提升：
变革中，管理者真正的成长需要产生一些质变，不只是知识的，还包括观点或者思考方式的改变，专业的说法是心智模式

- ★ 积极主动性：面对未知领域和不确定，能主导寻找机会主动创新，可以做到仅有2%
 - ★ 创新突破意识：面对挑战与不确定性，相对保守，用突破式甚至是颠覆式的方法解决新问题的4%
 - ★ 经营者思维：能够具备基本的经营意识。但面对压力和不确定性时，能够基于长远战略而非短期收益，基于企业利益而非个人得失做出决策的6%
 - ★ 成长思维：对自我不喜欢或不熟悉的领域主动学习能做到的只有12.63%，基本能做到的只有48.48%
 - ★ 自主担当意识：变革中敢于决策和担当的意识不足，能做到的只有12.63%，基本做到也只有44.44%
 - ★ 协同意识：变革中协同很重要，但相关题目能够做到的基本都在11%左右，具备以上思维方式和意识，在变革环境下非常重要。但普遍能较好做到的都在10%左右甚至大幅低于此数据
- 能具备这样的意识，往往对于管理者主导心智的要求在自主导向到内观自变。但目前，企业对管理者心智对于管理者思维方式的影响普遍认知较弱，未有效的在底层逻辑上深入解决深层问题



变革下的管理者思维、能力发展路径

企业通过实战驱动式培训、差异化精准培养、自主学习平台搭建、激励导向的优秀实践示范和闭环式的持续改进等多元化方案进行管理者能力发展。

企业越来越意识到，有针对性的定制化培养方案的需求在不断增加。这意味着培养计划需要与业务紧密相连，更加注重实战操作，以确保管理者能在快速变化的市场环境中有效应对各种挑战。同时，企业也在探索新的培养模式，比如：教练，利用教练工具助推领导者的思维模式转变和心智提升，以实现全面、精准和持续的管理者培养。

赋能方式：

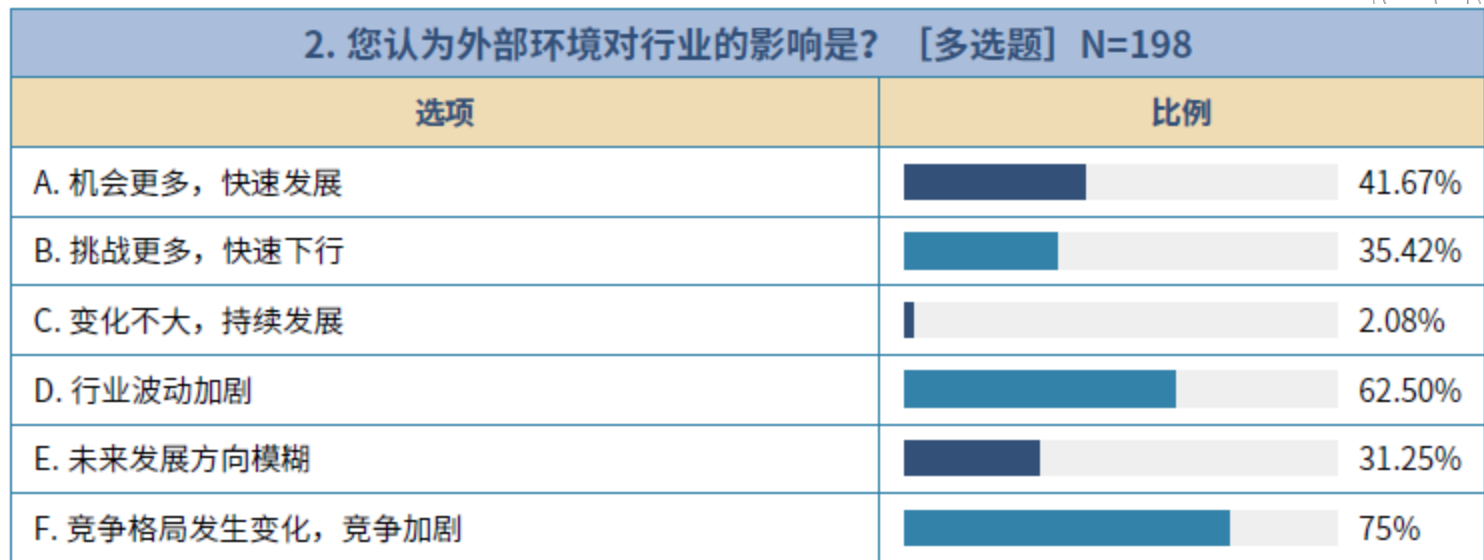
除了为管理者设计相应的能力发展项目以外，企业还会从汇报关系和文化层面对其予以助力

- ★ 针对企业帮助管理者适应变革所采取的举措，选择“设计针对性的管理能力发展项目”的占比最高，达75%。“调整组织架构和汇报关系”的采用率也较高，为62.5%

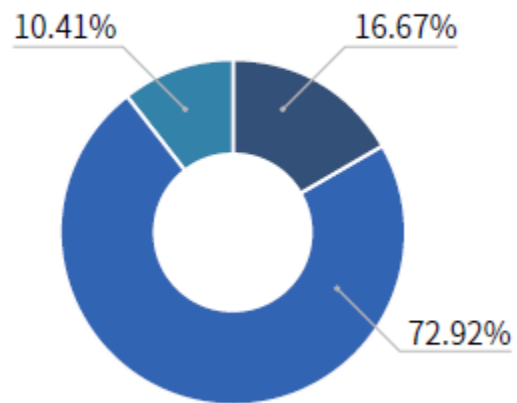
具体培养：

轮岗制度，行动学习和在岗历练是企业较为认可的培养方式。此外，这些方式的有效性，还有赖于辅助工具的运用，如教练

- ★ 企业所采用的培养方式中，占比最高的前3名为：挑战性任务100%、轮岗62.5%、在岗历练与行动学习50%
- ★ 最有效培养方式（占比最高的前3名）为：轮岗62.5%、挑战性任务50%、在岗历练/行动学习50%。值得注意的是，教练等工具的运用，提高了这些培养方式的有效性

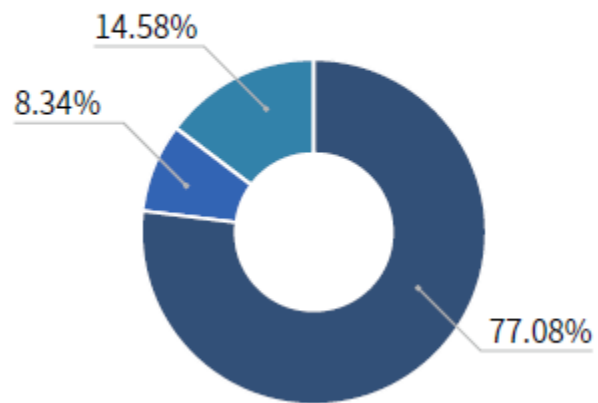


4. 组织是否处于变革期？ [单选题] N=198



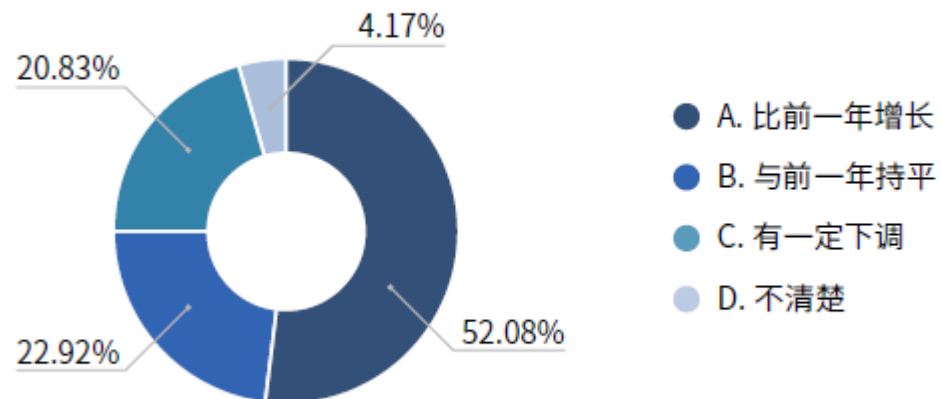
- A. 颠覆性变革，如调整企业整体的大战略
- B. 渐进改良式变革，如大战略不调整，调整业务小目标
- C. 快速发展未有变革

5. 您认为组织变革的目的更多是支持以下哪种描述？ [单选题] N=198



- A. 长期生存
- B. 短期生存
- C. 快速发展

6. 年度组织绩效目标? [单选题] N=198

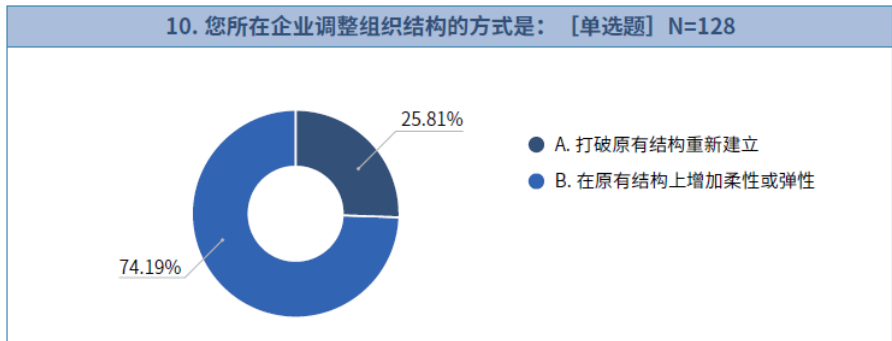


7. 变革对于组织能力的要求更加 [多选题] N=198

选项	比例
A. 创新	66.67%
B. 敏捷	79.17%
C. 开放	39.58%
D. 严谨	10.42%
E. 坚韧	22.92%
F. 专精	14.58%
G. 多元化	43.75%

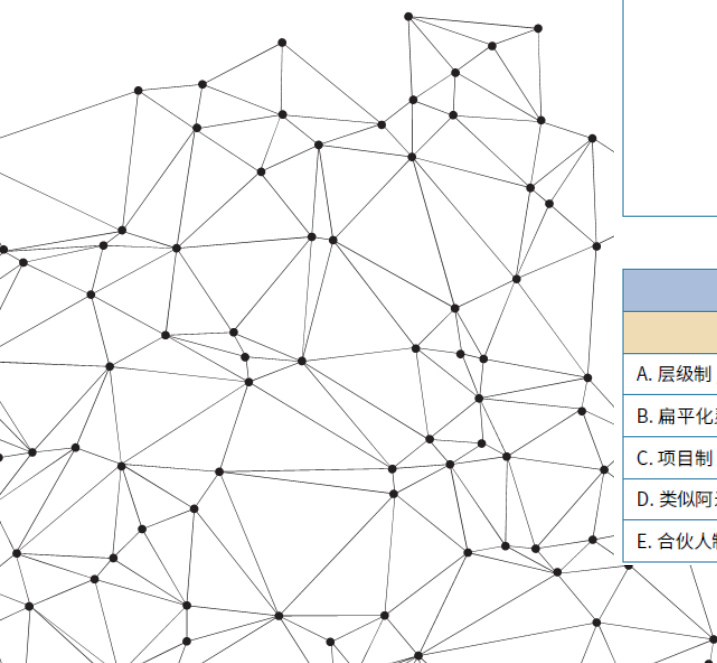
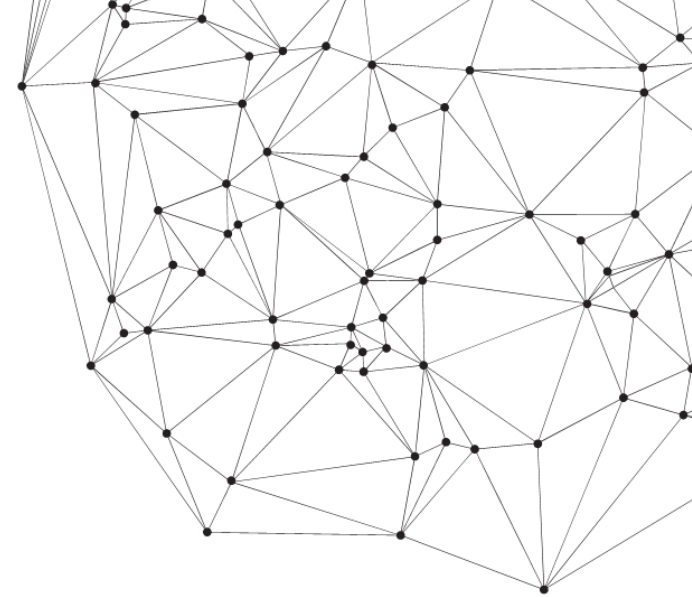
8. 在变革阶段，不确定性增多。
您所在企业针对突发情况，是否可以及时进行调整和干预？ [多选题] N=128

选项	比例
A. 及时，且有专人解决，例如正式的决策团队等	9.68%
B. 及时，有应对与干预机制，如设立了有可能的情景分析和备选方案、风险评估流程等	29.03%
C. 不太及时，虽然有相关的团队或机制，但不能做到及时的响应	54.84%
D. 不及时，更多的是临时组织和解决	22.58%

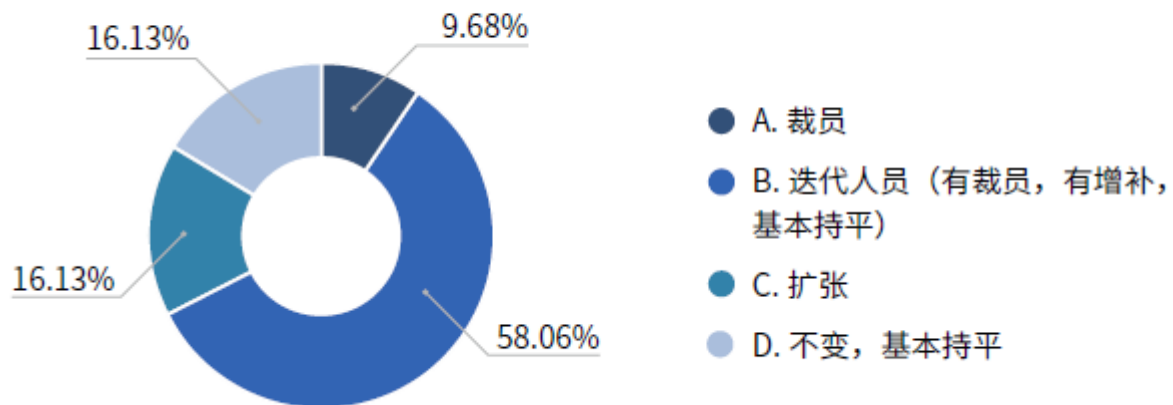


11. 变革中的组织架构 [多选题] N=128

选项	比例
A. 层级制 / 科层制	54.84%
B. 扁平化灵活化	51.61%
C. 项目制	38.71%
D. 类似阿米巴的小团队独立核算	22.58%
E. 合伙人制	3.23%



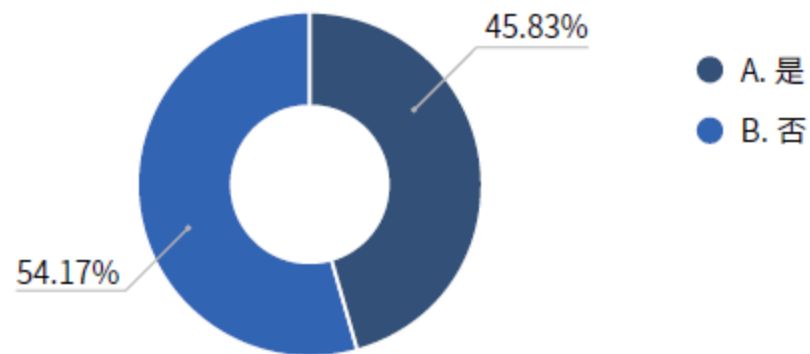
12. 变革对于人员 [单选题] N=128



13. 您所在企业最近两年通过哪些方式提升流程敏捷性? [多选题] N=198

选项	比例
A. 简化流程	45.83%
B. 增加流程弹性	27.08%
C. 引入数字化管理	72.92%
D. 加速流程迭代频率	25%
E. 减少审批环节	27.08%
F. 增加例外情况机制	16.67%
G. 简化评估流程	22.92%

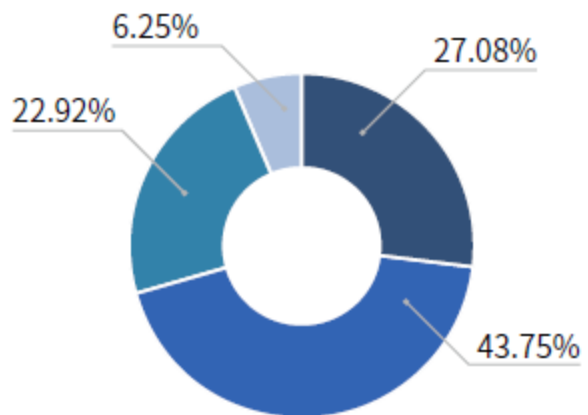
14. 在变革期间，您所在企业岗位边界是否更加模糊？ [单选题] N=198



15. 岗位边界模糊后，贵司所面临的挑战有？ [多选题] N=85

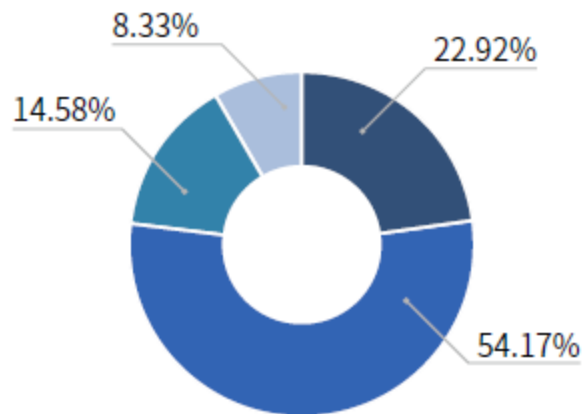
选项	比例
A. 员工的通用性能力和创新思维不够	54.55%
B. 仅要求员工具有岗位技能已经不能满足，需要其更加具备发展潜力和可塑性	68.18%
C. 注重考核团队整体而非个人，所以培养团队能力是当务之急	22.73%
D. 缺少应对不清晰岗位的考核机制	68.18%
E. 传统的岗位胜任力模型 / 胜任力因子不再适用	27.27%
F. 更加依赖领导者进行划分和指派	36.36%

18. 对于变革目标的认知，核心管理团队 [单选题] N=198



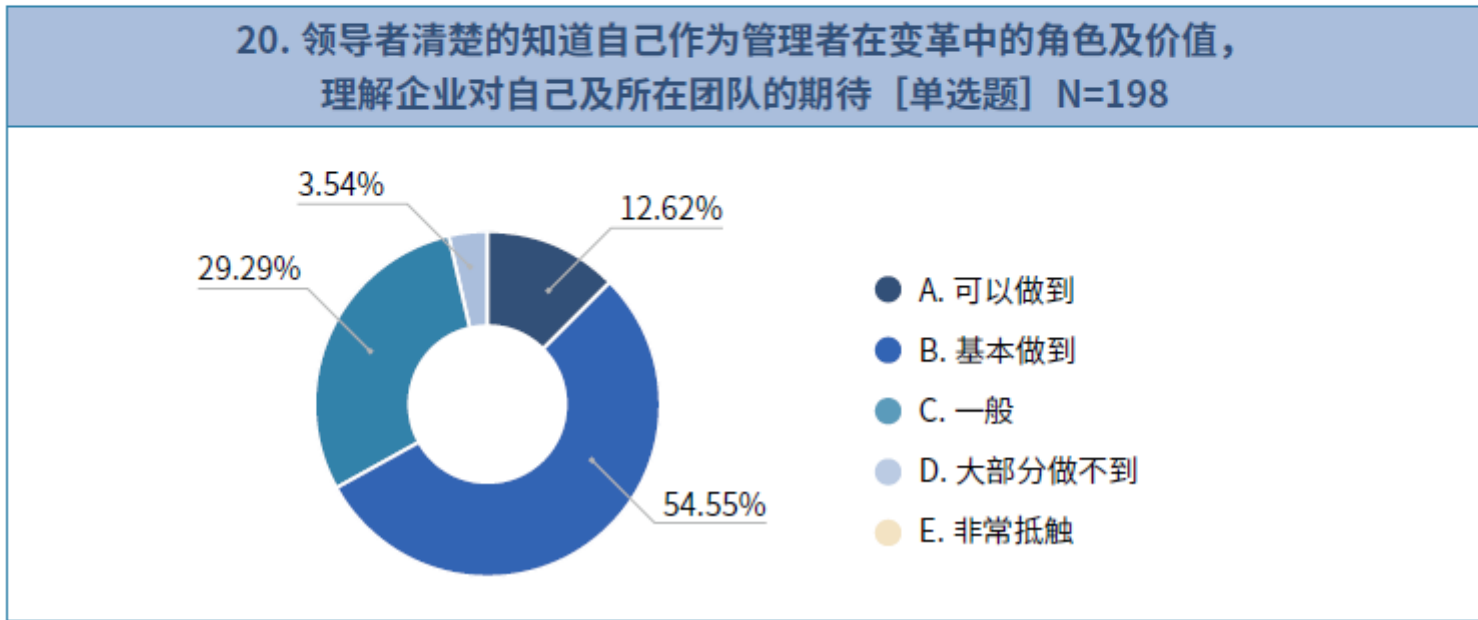
- A. 目标清晰，认知一致
- B. 目标清晰，认知基本一致但有分歧
- C. 目标不清晰，认知上参差不齐
- D. 目标不清晰，大部分人有抵触

19. 对于变革的目的带给企业的影响和价值，核心管理团队经过 [单选题] N=198

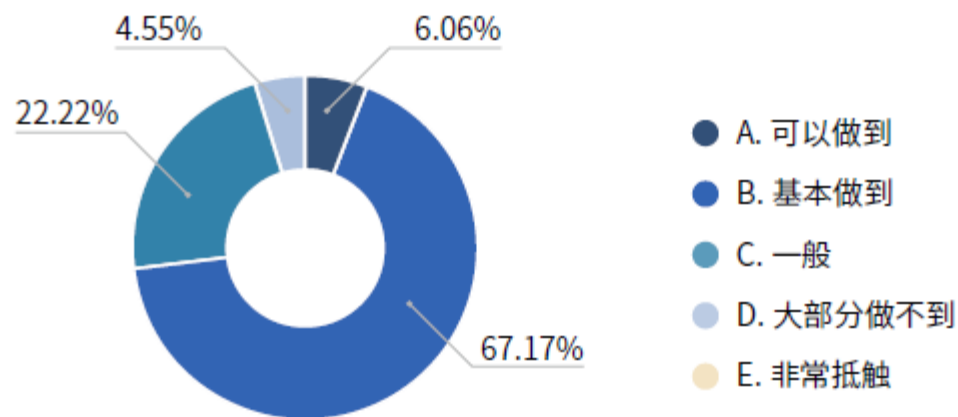


- A. 经过充分的共识，认知一致
- B. 经过一些交流讨论，认知基本一致但有分歧
- C. 未经过交流，认知上参差不齐
- D. 大部分人理解变革的目的，有抵触

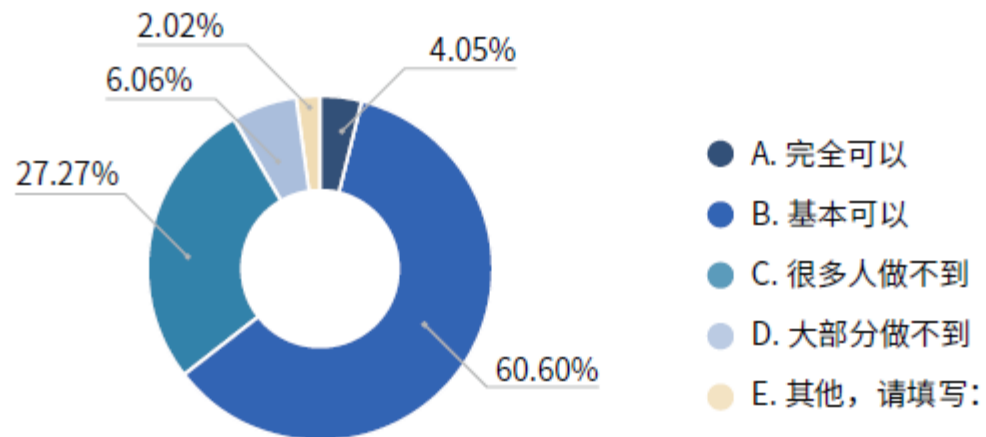
管理者的自我认知 N=198		
认知重点	可以做到	基本做到
知道自己作为管理者在变革中的角色及价值	12.63%	54.55%
明确变革影响、坚持原则	6.06%	67.17%
面对冲突将企业目标放在考虑首位	10.61%	45.45%



21. 清楚的知道变革可能带给自己的影响，知道自己最想要和最看重的是什么，坚持该原则指导自己做出关键的选择，并且清晰该选择对团队或企业的影响 [单选题] N=198



22. 变革过程中，核心管理团队能主动了解进展、做出相应的反应 [单选题] N=198



25. 为了应对变革中的挑战，您所在企业是否调整了管理者能力模型或能力内容？

[多选题] N=198

选项	比例
A. 我们没有管理能力模型，且没有调整管理能力内容	18.75%
B. 我们有管理能力模型但未调整	20.83%
C. 我们调整了部分管理能力模型内容	29.17%
D. 我们正在 / 计划全面调整管理能力模型	8.33%
E. 我们没有管理能力模型，但调整了管理能力内容	18.75%
F. 我们摒弃了原有的管理能力模型，且更新了管理能力内容	4.17%

43. 为了让领导者适应变革，您所在企业通过哪些方式进行了助力？ [多选题] N=132

选项	比例
A. 调整组织架构和汇报关系	62.50%
B. 优化 decision making 过程	50%
C. 调整企业文化内涵	37.50%
D. 设计针对性的管理能力发展项目	75%

44. 针对企业变革，贵公司培养方式的情况是？ [多选题] N=132

选项	有哪些培养方式	最有效的培养方式
A. 轮岗	62.50%	62.50%
B. 教练或导师（内部）	37.50%	12.50%
C. 教练或导师（外部）	37.50%	25%
D. 挑战性任务	100%	50%
E. 在岗历练	50%	50%
F. 场景化学习（针对现有问题）	25%	37.50%
G. 行动学习	50%	62.50%
H. 工作坊（内部）	12.50%	25%
I. 工作坊（外部）	25%	62.50%
J. 继续教育（如 MBA）	12.50%	12.50%
K. 书籍等其他阅读资料	25%	25%
L. 在线授课的课堂培训	25%	12.50%
M. 现场授课的课堂培训	25%	25%
N. 自我学习资料	12.50%	12.50%

45. 针对变革下的领导者能力发展情况，贵企业存在哪些挑战？ [多选题] N=132

选项	比例
A. 推行新型领导文化 / 理念	75%
B. 改变领导者行为方式	50%
C. 培养方式无法满足变革管理能力培养需求	75%
D. 领导者自我认知不够，培养发展的主动意识不强	75%
E. 将相关学习和培训落到实处（为实际工作所需）	62.50%
F. 获得相关资源和利益相关者的支持	37.50%

方案总结

管理者能力发展方案总结

方案	具体做法
实战驱动式培养	<ul style="list-style-type: none">★ 设置季度业务项目考核大赛，评优晋级★ 通过业务项目实战锻炼和竞赛机制，激发实战能力和斗志★ 构建销售业务模拟平台，设置积分规则、排行榜★ 通过模拟平台虚拟体验，培养专业技能
差异化精准培养	<ul style="list-style-type: none">★ 高管层战略决策训练营：包括演讲、商业案例、角色对话等模块。针对高管层设计的决策力和战略能力专项培训★ 新晋领导引导：设置入职学习乐园、师友结对等。针对新人设计引导过程，帮助其尽快适应环境
平台化主动启发	<ul style="list-style-type: none">★ 轮岗要求：管理者3年轮岗1次，员工5年轮岗2次。通过轮岗扩宽视野，激发员工主动学习的自驱力★ 支持自主学习小组：提供资源支持校友会、读书会等。鼓励管理者自发组织学习，提供资源支撑
激励导向典范带动	<ul style="list-style-type: none">★ 年度优秀团队：评选标准包括业绩完成率、团队凝聚力等。树立学习典范，带动整体水平提升★ 优秀领导者：评选标准包括下属发展率、员工满意度等★ 萃取与奖励优秀领导力，带动组织发展
闭环式持续培养	<ul style="list-style-type: none">★ KPI 回看：提取出培训需求覆盖面不足的领域。培训效果闭环评估，持续改进★ 完善能力评测：构建360度评测，形成辅导闭环。全方位评测确定差距，制定针对性培养计划
教练方式助推领导者思维转变与心智提升	<ul style="list-style-type: none">★ 个人教练一对一支持管理者心智的跃迁，管理者理念的进化，开拓具体任务的解决思路，从而提升管理者个体效能；★ 团队教练，支持团队心智的提升，运作效能的提升；★ 通过教练方式的学习，培养管理者教练思维的学习及教练工具的使用，在变革及日常工作、挑战性任务以及各类主题工作坊等项目中潜移默化地影响管理者的思维模式★ 依托组织战略落地和实际需求逐步推进，以在实战中促进管理者思维升级与心智提升



04

案例呈现提要

本届报告案例与专家洞见

企业案例
虎彩
诺和诺德
新浪
百济神州
沃尔沃
联想
金光集团
专家洞察
霍尼韦尔: Stefan
矍乾组织教练: Berry、陈昭



—

更多丰富内容欢迎下载完整版报告