

# 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

调研主办方



联合主办方



© 版权声明本调研报告属智享会 & 墨乾组织教练所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center & Zhao Qian. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & Zhao Qian is prohibited.

## 首席顾问 · CHIEF ADVISOR



### 曹柏瑞 Barry

翌乾集团董事长 翌乾组织教练创始人 ICF 认证 大陆首位 MCC 大师级教练  
翌乾组织教练

## 顾问团 · ADVISORY GROUP

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。（顾问排名不分先后）



### 陈昭

翌乾组织教练 创始合伙人 / 总经理 ICF 认证 PCC 专业教练  
翌乾组织教练



### 闫邱意淳

高级领导力发展专家  
诺和诺德



### 易益

虎彩人才发展研修院院长  
虎彩



### 李军远

领导力与 OD 项目经理  
联想信息产品（深圳）有限公司



### 李香

人力资源副总裁  
沃尔沃（卡车）



### 周俊哲

人力资源副总裁  
新浪



### 施重凌

卓越运营研究院顾问总监  
霍尼韦尔



### Helen Wang

资深人力资源专家 金光前跃迁项目负责人  
金光集团



### 羊莉

商业卓越运营执行总监  
百济神州

## 作者 · AUTHOR



### 叶力溶 Lori.ye@hrecchina.org

叶力溶女士现任人力资源智享会（HREC）高级咨询顾问（Senior Consultant, Research and Survey）一职，负责过的调研报告有《2022 员工健康福利管理调研报告》、《共享服务中心整体定位、工作重心与人才管理研究报告》、《教练技术赋能业务与组织发展研究报告》、《出海企业跨境招聘与雇佣管理》、《人力资源数字化转型与进阶研究》、《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》等。

叶力溶女士毕业于中南民族大学，获得法学硕士学位。



## 目录 · CONTENTS

前言	1
研究框架	2
主要发现	3
一、企业变革环境	5
二、变革下的企业变化	9
▶ 企业战略变化	9
◎ 变革下企业战略调整情况	10
战略呈渐进改良式的变革，目的是为了长期生存	
◎ 变革下组织绩效目标的变化与能力要求情况	12
变革下企业仍对绩效增长保持期待，这需提升组织敏捷性与创新性	
◎ 变革下组织对于不确定性的应对情况	14
虽有相关机制，但反应不够迅速	
▶ 企业组织结构调整	16
◎ 组织结构调整方式与现状	16
大多数企业调整了组织结构以适应变革环境，但不是颠覆性的调整，更多的是科层制与柔性架构的“双轮驱动”	
◎ 组织中人员结构调整情况	19
迭代人员是主流，既有优化也有增补，保持了组织整体规模的稳定	
▶ 组织流程的变化	20
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	
▶ 角色定位	21
近半数企业出现了岗位边界的模糊，角色定位发生了变化。这对员工的综合素质提出了更高要求	
▶ 文化调整情况	23
多数企业没有对原有的组织文化进行调整，但文化作为企业统一变革认知的有效渗透载体，其作用不容忽视	

## 目录 · CONTENTS

三、变革中管理层思维意识与能力准备	29
▶ Desire——核心管理团队改变的意愿度	30
◎ 核心管理团队的变革认知	30
◎ 变革中的角色认知	33
◎ 变革下企业对管理者能力提出新要求	36
▶ Skill——管理者能力调整情况	39
◎ 企业主动调整管理者能力要求，积极求变是主流做法	39
◎ 战略思维和自我驱动力成为新兴的管理者能力要求	40
▶ Consciousness——管理者思维转变与心智提升	46
◎ 面对变革的主动性态度	46
◎ 创新突破意识	47
◎ 经营者意识	49
◎ 成长思维	51
◎ 自主担当	52
◎ 协同意识	53
◎ 管理者思维方式与心智模式	55
四、变革下的管理者能力发展	61
▶ 赋能方式	61
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	
▶ 能力发展与培养	64
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。这些方式的有效性，有赖于辅助工具的运用，如教练或导师	
结语	75
标杆数据	76

## 前言

当今世界，全球化和数字化的双重力量正在重塑着经济与社会的面貌，市场边界日益模糊，行业壁垒逐渐消解，竞争愈发激烈。前所未有的不确定性成为这个时代的主基调。

在这样动荡的环境下，企业面临着前所未有的挑战。这些瞬息万变的外部环境，倒逼企业调整战略，优化组织结构，不断提高敏捷性。

在这样的背景下，管理者的能力也面临着新的要求。传统的管理方式正在经受着巨大的挑战，因此管理者需要不断地学习和成长，以获取新的知识和观点。这不仅仅是知识层面的学习，更包括观念和思维方式的转变，以主动适应和应对这些变化。

- ★ 研究首先梳理了变革环境给企业带来的影响。接着，重点研究了企业应对变革的内部变化，包括战略调整、组织结构优化、流程改造、文化塑造等方面。研究发现，大多数企业的组织调整呈现渐进式、双线并行的特征，既保持了核心业务，又开拓变革机会，体现出稳扎稳打的应变之道。
- ★ 基于此，研究发现组织对于管理者思维与心智的要求日益突出。我们在评估了管理团队和个体管理者准备变革的情况后，发现认知到行动之间存在一定差距。根据这一诊断，报告会给出针对性的管理能力建设的建议，特别是如何运用教练工具，以促进管理者的思维转变为抓手，提升管理者的心智水平，从而应对变革。

变革是时代的主旋律，企业要顺应这一浪潮，必须牢牢抓住机遇，不断调整自身，释放创新活力。我们希望通过这份研究报告，为 HR 管理者开拓时代新局、顺应未来潮流贡献一份星火微光。



## 研究框架

### 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





## 主要发现

### 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，提高效率和弹性；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。

<p><b>核心管理团队准备度：</b> 管理团队对变革的认知已初步建立，但从思想认识和行动落实之间还存在较大差距</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ 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%）</li> <li>★ 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%</li> <li>★ 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</li> </ul>
<p><b>管理者能力调整情况：</b> 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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ 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</li> <li>★ 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%）</li> <li>★ 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</li> </ul>
<p><b>管理者思维转变与心智提升：</b> 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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ 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%</li> <li>★ 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%</li> <li>★ 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%</li> <li>★ 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%</li> <li>★ 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%</li> <li>★ 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</li> </ul> <p>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</p>

### 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。

<p><b>赋能方式：</b> 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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ 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%</li> </ul>
<p><b>具体培养：</b> 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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ 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%</li> <li>★ 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</li> </ul>

## 一、企业变革环境

此部分，我们首先会通过定义变革的内涵，将其与一般环境变化进行区分，说明研究的核心概念。然后，会从微观和宏观两个层面，分析变革对环境的影响：

在宏观层面，本章会分析变革对行业造成的冲击，以及这些变革如何重构行业格局和规则；在微观层面，本章将讨论变革如何影响企业的管理和运营。

1. 您对于变革的认知是？ [多选题] N=198	
选项	比例
A. 业务战略层面的变革，例如对于第二、第三曲线的探索	79.16%
B. 企业管理层面的变革，例如组织结构优化或数字化转型等	89.58%

### 管理变革和业务变革作为两大重要维度，都受到企业的高度关注

在对于变革的认知方面，选择企业管理层面变革的比例最高，达到 89.58%。而 79.16% 的人选择了业务战略层面的变革。

不难看出，市场对于变革的认知趋于统一，并没有显示出企业认知中某一方面明显重于另一方面。这种均衡的认知也符合变革的全面性。

而为何是业务战略与管理变革的“双管齐下”？在前期市场诊断阶段，我们访谈了大量的 HR 们，得到了以下信息：

#### ★ 从组织体系角度分析

业务变革针对的是产品、市场、模式等前沿，管理变革针对的则是中后台流程、组织架构等方面。管理变革的核心目的是调整组织能力以匹配业务变革的实现。

#### ★ 从外部环境角度分析

业务变革是主动适应和引领外部新环境；管理变革是促进内部体系与外部环境的匹配。两者一内一外，共同推动了组织的环境适应性。

#### ★ 从时间角度分析

管理变革的效果更短期更直接；而业务变革的效果更长期，也更具开创性。二者兼顾，使组织平衡短期和长期。



根据以上多角度的讨论和分析，我们可以将本次研究中“变革”定义为：面向内外部环境的全面调整，旨在提升组织的适应性，实现短期效能提升和长期发展战略。变革包含业务变革和管理变革两大板块：

- ★ **业务变革：**针对产品、服务、市场、商业模式等前沿业务要素进行的调整或创新，以适应或引领外部环境变化。
- ★ **管理变革：**针对决策流程、组织架构、业务流程、管理方式、文化理念等内部管理体系进行的优化或重构，以匹配外部环境需求。

鉴于智享会的服务对象主要是人力资源从业者，本次研究将更多关注管理变革层面的内容。

2. 您认为外部环境对行业的影响是？ [多选题] N=198		
选项	比例	
A. 机会更多，快速发展		41.67%
B. 挑战更多，快速下行		35.42%
C. 变化不大，持续发展		2.08%
D. 行业波动加剧		62.50%
E. 未来发展方向模糊		31.25%
F. 竞争格局发生变化，竞争加剧		75%

3. 您认为在变革中，企业应该？ [多选题] N=198		
选项	比例	
A. 实时调整战略规划（例如增加频次）		62.50%
B. 简化流程，提升敏捷性		72.92%
C. 调整组织结构，提升弹性		72.92%
D. 重塑角色定义，模糊岗位职责，强调人员的复合型能力		52.08%
E. 调整组织文化，从软实力上适应变革		32.50%

## » 变革时期的环境变化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

75% 的选择反映出变革背景下的环境变化加剧了行业竞争。这展示了组织面临的外部环境的动荡。

在变革中，72.92% 的企业认为应该“简化流程，提升敏捷性”，这反映出变革环境下，企业内部面临流程和效率瓶颈，需要简化和优化。同样比例的人选择了“调整组织结构，提升弹性”。这体现出环境变化给原有组织结构带来的压力，需要进行适应性调整。

62.5% 的企业选择“实时调整战略规划”。这显示出企业面临更新战略部署的需求，跟上环境变化步伐。也有超过半数的企业选择“重塑角色定义”，这与结构调整相呼应，原有角色边界需要重新考量。

对于外部环境的整体变化，以及对行业、企业产生的影响，墨乾组织教练专家给出了以下洞察：

## 专家洞察

### 墨乾集团董事长——曹柏瑞

#### ■ 大环境的变化

全球经济环境开始变差，地区冲突频发，安全形势趋于复杂。这影响了最基础的经济层面，比如能源、大宗商品等，进而影响到民生等各个方面。

全球地缘政治和区域不稳定造成环境大变化，影响全球经济。中国企业也难以独善其身，尤其是出口企业受到冲击，转向国内市场，压力加大。改革开放以来，中国经济增长较快，没有经历过大的经济危机。但与全球经济打通后，外部环境变化会对中国经济产生很大影响。

宏观环境变化到微观层面，会影响到各个行业。地缘政治变化引发的价值回归，会影响到企业的核心竞争力。市场变小后，没有真正价值和核心竞争力的企业将难以生存。商业回归到本质，在当下环境下，要注重构建核心竞争力和创造真正价值，否则难以立足。

#### ■ 对于行业的影响

外部环境的复杂变化对各个行业都产生了重大影响。比如新能源汽车行业正面临冲击。

在此环境下，企业的当务之急是确保生存和业务收入。过去市场广阔，企业更看重长远发展规划；而当前环境压力巨大，企业仅仅考虑如何活下去。

那么，在此环境下如何提升业务收入和确保生存？主要有以下两点：

一是扩大收入来源。可以通过业务转型、开拓新市场等方式拓展收入源头。

二是提升人均产出。通过激发团队和个人的内生动力，释放工作潜能，实现更高效的工作产出。

前文中，我们定义了什么是变革，并通过数据分析了变革对企业 and 行业可能造成的影响。为了呈现变革环境对企业的实际影响，我们选取了不同类型的企业案例。通过案例，我们可以更清晰地看到变革环境对企业的实际影响，为后续讨论企业面对变革的应对之道奠定基础。

以新浪为例，在变革的环境下，市场格局和竞争形态发生重构，从而使行业竞争白热化。而联想则是在在外部环境影响与内部发展的需求下，开始尝试调整企业转型方向：

## 案例洞察

### 新浪——行业的市场格局和竞争形态正发生重构，竞争白热化

近几年，企业的变化非常剧烈，这既改变了用户的信息获取习惯和心智转变，也影响应用我们产品和服务的关联方，整个行业的市场格局和竞争形态正发生重构，紧随其后的是行业竞争的白热化。短视频和电商融合成新的增长曲线，用户对信息和购物的渠道需求日趋碎片化，政府监管也明显收紧。这些都直接影响到了产品的用户规模和使用场景。

### 联想——在外部环境的影响与内部发展的需求下， 联想调整转型方向：数字化转型和服务转型

联想主要从事手机、电脑、服务器和智能终端的生产，同时也涉及消费电子和物联网领域。联想的优势在于制造技术，一直是公司的强项。随着时间的推移，联想也开始探索算力和超算领域，以及国家推动的信创业务，比如国产化芯片。

联想的全球供应链支持其广泛的业务，其中包括边缘件和地缘政治等因素。联想正在经历一个转型，利用多年的经验帮助中小企业进行数字化转型和产业升级，甚至参与国家智能化基础设施的建设，提供软硬件解决方案。

在外部环境的影响与内部发展的需求下，联想倡导两个主要的转型方向：**数字化转型和服务转型**。数字化转型涉及引入人工智能、机器人和视觉识别等技术，提高生产工艺和 workflows。服务转型则侧重于从制造终端到提供解决方案和咨询服务的转变。

此外，联想在 2017 年提出了以人工智能服务一切的战略方向，将 AI 技术融入到数字化和服务转型中。联想也在开发大型 AI 模型，并推出新概念的 AIPC（AI 个人电脑），旨在满足个人使用定制化需求。

**客观数据与定性案例已经帮我们明确指出环境变化给企业的内部管理带来了多维度的压力。**

**这些压力要求组织流程简约、结构灵活、战略敏捷与文化调整并重。所以下一章的研究，我们将围绕企业战略、组织结构、流程、岗位角色定位以及企业文化这五个维度展开。**

## 二、变革下的企业变化

### 从组织层面看 变革下的 企业变化

战略变化：渐进式的战略调整、敏捷性与创新性的组织要求

角色定位：岗位边界模糊，角色定位变化，对人员要求增高

流程变化：精细管理与敏捷管理的结合

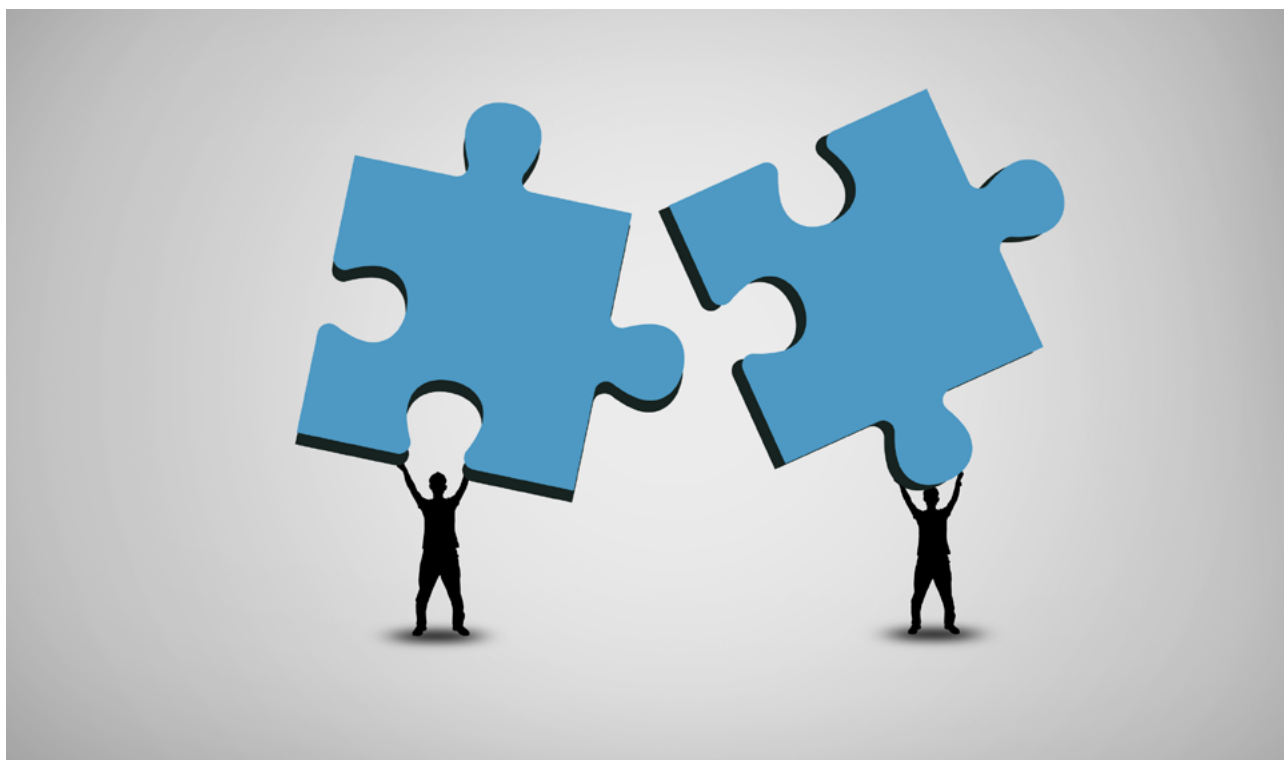
结构调整：科层制与柔性架构的“双轮驱动”

组织文化：六成以上的企业保持组织文化的稳定性

### ► 企业战略变化

面对瞬息万变的外部环境和日新月异的技术发展，组织的生存与持续发展有赖于战略层面做出的自上而下的转型与整体重构。我们重点关注了战略调整的频率、对核心能力的要求以及应变机制等方面，因为它们最能体现一个组织战略的灵活性、前瞻性与整体性。

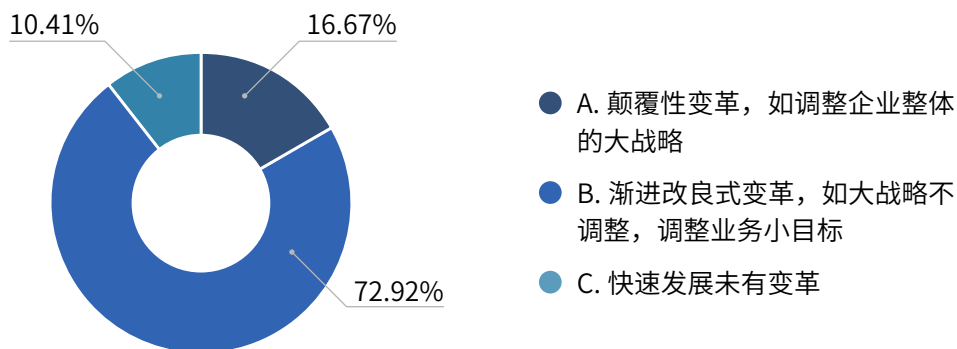
渐进还是颠覆、长期还是短期、组织软硬实力的培养、应对风险机制的设置，这些都需要从战略的全局视角进行设计、规划与持续推进。它们关系到企业的变革是顺势而为还是举步维艰。



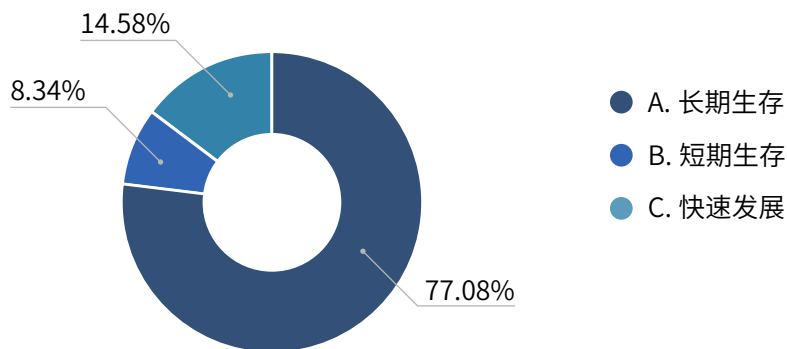
## ◎ 变革下企业战略调整情况

战略呈渐进改良式的变革，目的是为了长期生存

### 4. 组织是否处于变革期？ [单选题] N=198



### 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



» 当前大多数组织正在进行渐进改良式的小变革，目的是为了长期生存，而不是短期利益或者快速增长

关于组织是否处于变革期的问题，超过 70% 的参调者选择了 B 选项“渐进改良式变革”，即大战略不调整，调整业务小目标。关于组织变革的目的，超过 77% 的企业选择“长期生存”。



究其原因，其一则是渐进式变革更为稳定。在不确定的环境下，一方面组织更倾向于改良式地进行变革，降低颠覆性大变革可能带来的风险。另一方面企业变革需要考虑到对于内外部环境的适应性。渐进变革和关注长期，使组织能更好地根据环境变化做出适应性调整。

其二，关注长期发展更符合组织的持续性。大多数组织都注重可持续性，渐进变革和关注长期生存，可以使组织在变化的环境中也保持相对稳定的发展。

其三，变革的成本和难度也是重要的因素。颠覆性大变革的成本高且难度大，组织在没有极强的必要或内在动力的情况下，通常不会选择这种变革方式。

对此，翌乾组织教练专家也给出了以下洞察：

## 专家洞察

### 翌乾集团董事长——曹柏瑞

对于大多数组织来说，很难进行大规模的组织转型和变革，风险太大。通常采用的策略都是小范围调整，属于渐进式变革。

**大规模变革意味着完全颠覆原有业务和模式，涉及到所有的系统和人员，风险和难度都非常大。**真正进行大规模转型和业务扩张的组织很少。之所以这样做，也是因为原有业务已经陷入困境，作为最后的选项被迫转型。

所以，对于大多数组织，通常很难做出颠覆式的大变革，而是通过小范围调整逐步进行变革，属于渐进式和修正式的策略。**这是出于风险控制的考虑。**

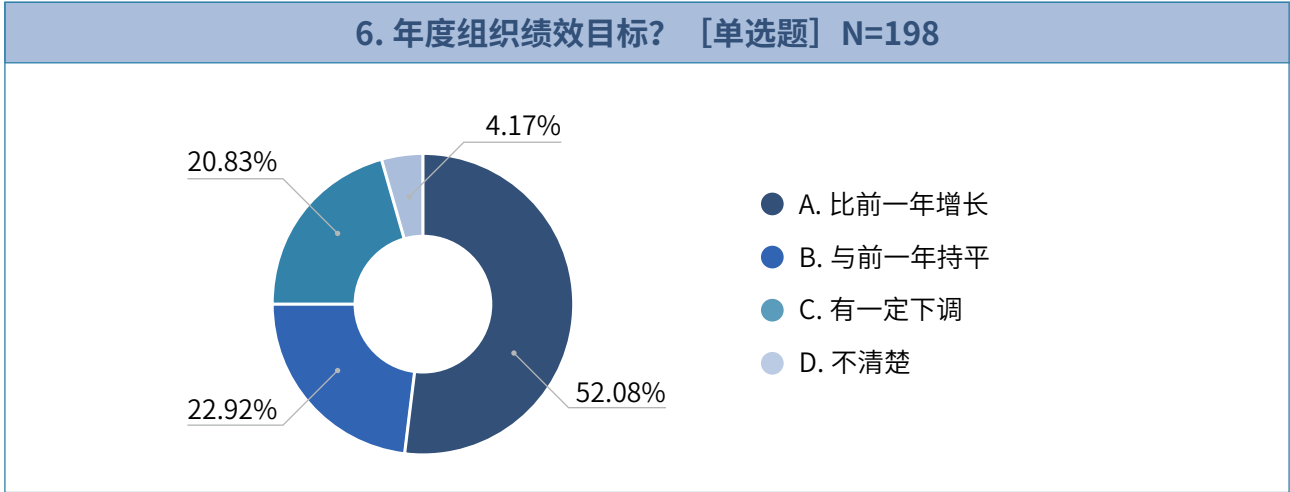
### 翌乾组织教练总经理——陈昭

仅凭统计数据看，当前企业变革多以渐进方式进行，但这可能源于管理团队的惯性思维，并非决策层的本意。在实际项目中，可以发现决策层的变革意图往往更加激进，而管理团队可能保守和习惯原有模式，这源于两者对变革的理解和认知不一致。

企业需要明确最高决策者的本质意图，管理团队需要克服业务惯性、思维惯性，与决策者达成共识，从而推动真正到位的变革实施。

### ◎ 变革下组织绩效目标的变化与能力要求情况

变革下企业仍对绩效增长保持期待，这需提升组织敏捷性与创新性



**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%

» 大部分组织仍然对今年保持正向增长表示期待，同时变革最重要的是提升组织的敏捷性和创新性

72% 的组织今年的绩效目标是与去年持平或有所增长的，其中超过半数的企业是要求同比增长，可见绝大多数组织仍然保持正向发展的预期，但环境所带来的影响，对于增长的压力是巨大的。

在变革对组织的能力要求中，最被看重的是敏捷性（79.17%）和创新性（66.67%），然后是开放性和多元化。

X\Y	A. 创新	B. 敏捷	C. 开放	D. 严谨	E. 坚韧	F. 专精	G. 多元化
A. 比前一年增长	<b>73.08%</b>	<b>84.62%</b>	38.46%	7.69%	19.23%	15.38%	42.31%
B. 与前一年持平	<b>72.73%</b>	<b>72.73%</b>	45.45%	18.18%	9.09%	0.00%	<b>63.64%</b>
C. 有一定下调	45.45%	<b>63.64%</b>	36.36%	18.18%	36.36%	36.36%	27.27%

» 在面对变革时，不同业绩目标的组织，会对自身能力建设有略有差异的侧重点。但对敏捷性、创新性和包容性的关注，则具有很强的共性

将组织绩效目标与组织能力要求进行关联分析，我们发现：

对预计绩效目标增长的组织而言，变革对提升敏捷性的需求最迫切，有 84.62% 的选择。

对预计下滑的组织而言，维持创新（45.45%）和敏捷（63.64%）同样重要。这可能是因为面临下滑压力，迫切需要开发新思路，并且快速应对变革。

预计持平的组织则在多元包容性（63.64%）上的关注度最高，与其他两类组织差距明显。这可能因为增长空间受限，需要发挥团队各方优势。

不管绩效目标是增长、持平还是下降，对组织变革的需求在敏捷性、创新性和多元化上都很高。这表明面对变革，提升这三方面的能力是关键所在。特别是，绩效目标与敏捷要求呈正相关。

对此数据，HR 专家这样认为：

- ★ 对于绩效目标不变的企业来说，创新（73.08%）和敏捷（84.62%）仍是管理者的头两大能力要求。这反映这些企业需要提高变革适应力，应对多变的外部环境。
- ★ 对于业绩目标下调的企业来说，其面临更大的竞争压力和更艰难的外部环境。这时企业会更关注专注发展、提质增效以及增强逆境耐受力，例如坚韧（36.36%）。同时，也会看到应对的方式趋于保守。
- ★ 对于绩效目标增长的企业来说，多元化（42.31%）与创新（73.08%）是实现差异化发展，保持竞争力的关键。而开放性（38.46%）则与外部环境的接纳和探索紧密相关。



## ◎ 变革下组织对于不确定性的应对情况

虽有相关机制，但反应不够迅速

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%

### » 大多数组织应对变革中的不确定性时，虽有相关机制，但反应仍然不够迅速

54.84%的组织针对变革中的不确定性，其应对和干预“不太及时”，虽有相关机制但不能及时响应。

29.03%的组织较为及时，有一定的应对机制和风险评估流程。真正做到很及时应对的占比相对较少，只有9.68%。

可以看出，目前大多数组织对变革中的不确定性做出及时应对和干预仍然是一个需要提高的方面。超过一半的组织反应不够敏捷。其原因主要是**外部环境变化的速度和产生的影响超过了原有的准备和预期，虽然团队有所准备，但是往往变化来临时需要一段时间的适应和调整。或者之前的预案对于新问题不一定适用**，这就要求组织更加灵活和敏捷。

组织反应的敏捷不仅仅是基于机制的改变，管理者的准备度和意识也非常重要。



对此，墨乾组织教练专家也给出了以下洞察：

## 专家洞察

### 墨乾集团董事长——曹柏瑞

**被动式的应对和反应往往已经很慢，因为需要组织从业务部门获取信息，传递到管理层，再做出反应，整个过程都存在组织惯性，因此响应迟缓。**

需要解决两个问题：**一是建立机制**，使得业务部门的信息可以迅速反馈到管理层，并得到重视；**二是主动进行组织调整**，不能被动等待行业变化。

主动调整需要组织具备敏捷性思维，需要主动发起变革和挑战，快速试验和反应，而不是被动应对。

从被动变主动需要组织和个人具备很强的学习和适应能力，不是简单的机制就能解决的，需要提升员工的心智水平。所以，要实现及时应对，必须转变为主动出击，但这对组织和个人提出了很高的要求，需要全面的能力提升。

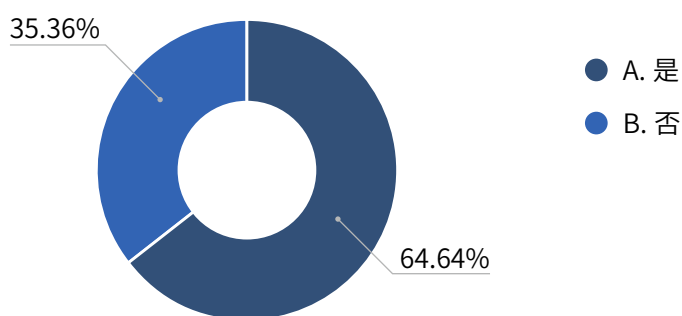


## ► 企业组织结构调整

### ◎ 组织结构调整方式与现状

大多数企业调整了组织结构以适应变革环境，但不是颠覆性的调整，更多的是科层制与柔性架构的“双轮驱动”

#### 9. 您所在企业是否调整了组织结构以适应变革中的环境变化？ [单选题] N=198



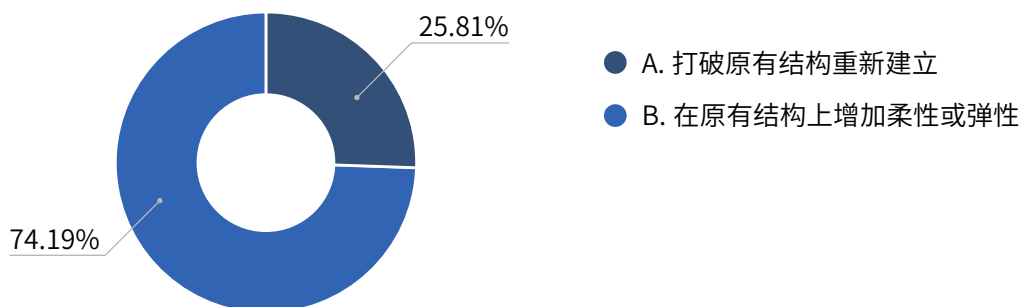
#### » 六成以上的企业调整了组织结构以适应环境变化

64.64% 的企业表示调整了组织结构以适应环境变化。这占到了大多数。另外 35.36% 的受访者选择了“否”，这占到了较小的一部分。

可见大部分企业已经意识到了变革中的环境变化，并做出了调整来适应这些变化。但是也还有一些企业仍然保持原有的组织结构，其原因可能是调整组织结构也需要一定的时间和成本。



**10. 您所在企业调整组织结构的方式是： [单选题] N=128**



**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%

» 绝大多数企业在调整组织结构时，选择保留主框架的同时增加弹性模块；大多数组织变革仍以传统科层制为主导（54.84%），但也在不同程度上增加了组织柔性，采取扁平化、灵活化（51.61%）、项目制（38.71%）等方式作为辅助，实现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。说明大多数企业还是比较谨慎，希望在保留原有优势的前提下适应变化。

变革后新的组织架构中，54.84%保留了层级/科层制，51.61%实现了扁平化和灵活化。这表明传统的等级体系与新的灵活网络并存。

38.71%使用了项目制，22.58%使用小团队模块化，这些都提高了组织的适应能力。

综上，当前企业调整结构的总体思路是在保留主体框架不变的情况下，通过增加弹性模块、扁平化和项目制等方式来适应变革环境。

这种调整也存在矛盾，既要保证稳定，也要保证敏捷。如何平衡是企业面临的难题。当然，影响因素还有企业自身规模，行业属性，组织文化传承等。

对此，墨乾组织教练专家也给出了以下洞察：

## 专家洞察

### 墨乾集团董事长——曹柏瑞

企业战略转型时，组织结构和机制也需要进行相应调整，以匹配新的发展方向。对于业务探索和创新的要求，组织结构需要更加扁平化和灵活化，过多的层级会使信息传递和决策变得缓慢，失去先机。

然而，组织结构改革在实施上存在风险和阻力。它关系到人员职责和利益分配，管理者可能担心承担责任和面临裁员。这需要有人带头冲锋，项目负责人和团队 leader 的心智成熟度至关重要。

另一方面，企业高管往往更习惯于稳定和 risk 规避，不太适应开拓创新。创业者的思维重视快速试错和抢占机会，而职业经理人注重复制成功模式、系统化运作。两种思维有明显差异。

所以，在战略转型阶段，企业需要学习创业者的思维方式，大胆探索与试错，而不能仅仅依靠固有的体制和思维模式。同时，也需要给团队和员工足够的鼓励和支持，创造可以容忍某些失败的文化，共同应对转型过程中的困难与不确定性。管理层需要更加开放和灵活，改变只注重 risk 规避和短期业绩的态度。

综上，组织转型不能仅仅停留在表面上，还需要管理思维和文化等深层次的变革，建立敢于尝试和开拓的组织氛围。这需要顶层有决心，同时团队具备执行力，二者缺一不可。

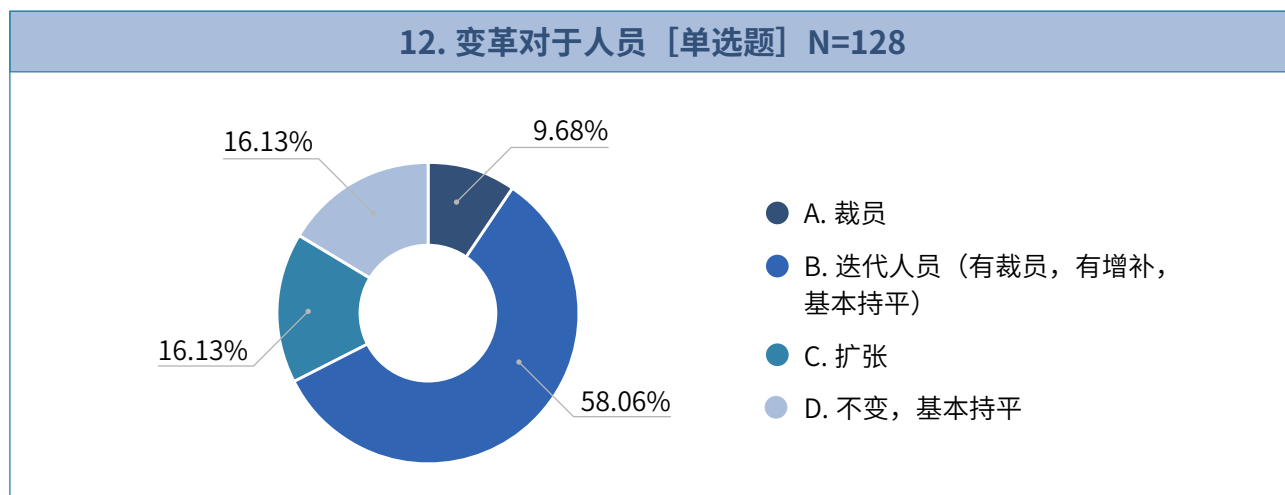
### 墨乾组织教练总经理——陈昭

面对变革，当前企业调整组织结构多采取渐进弹性方式。如果企业对创新业务有更激进意图，则需对组织结构和机制进行有创造力的重构。例如可考虑独立子公司承接创新业务，采用 OKR 等更灵活机制，而保留母公司运作传统业务和 KPI 考核。

要实现组织变革，不仅业务结构需要调整，是组织能力的整体支撑，因此还需机制、文化氛围等多方面配套。组织变革需要整体性设计，调动一切积极因素。仅靠部分调整无法激发深层次革新。

## ◎ 组织中人员结构调整情况

迭代人员是主流，既有优化也有增补，保持了组织整体规模的稳定



» 在组织人员方面，迭代人员是主流，既有去膨胀的成分，也带有积极的增长与优化成分。扩张和裁减企业各占一定比例

数据表明，选择迭代人员的占 58.06%，这是最主要的一类。通过裁减低效员工，同时增补急需人才来实现人员结构优化。

选择扩张的占 16.13%，这部分企业业务扩张或处于高速增长期，需要大量新增人才。保持人员不变的也有 16.13%，这类企业业务稳定，无明显增减。








这反映出当前整体经济形势下，**企业和行业发展态势存在差异，企业的人才战略也在不断调整与优化**。此外，我们尝试从更宏观的角度理解人员迭代的必要性：**变革对人员的影响背后，实际上反映了业务和组织结构的变化**。

比如在集团型企业中，裁员或增员可能源于业务重心和资源的转移。发展潜力大或战略配合度高的业务线扩充人员；而发展前景或效率较差的业务线则裁减人员。

当然，也可能是源于组织推进扁平化，裁减过多的中层管理岗位。所以人员变动其实是业务调整和组织优化的结果。

## ► 组织流程的变化

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

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%

### » 当前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，达到 72.92%，数字化能够有效提升流程效率。

其次是简化流程，45.83% 的企业采取了这种方式。增加弹性和减少审批环节的比例相同，为 27.08%，这两种方式能提高组织变革适应性。

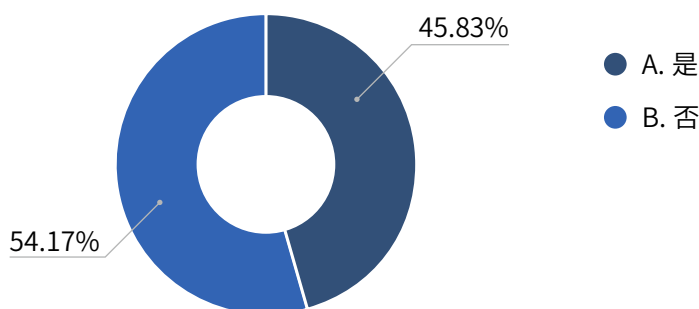




## ► 角色定位

近半数企业出现了岗位边界的模糊，角色定位发生了变化。这对员工的综合素质提出了更高要求

### 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%

#### » 角色定位的变化对员工的综合素质提出了新的要求。如何改革人才选拔和考核的机制，提升员工能力是关键

45.83% 的企业出现了岗位边界的模糊，54.17% 企业角色边界不明显。可见近半企业岗位的角色要求发生了变化。

主要挑战集中于员工发展潜力不足，选比 68.18%，技能本位已不够，需要塑造多元化人才。其次是没有适应模糊岗位的考核机制，比例同上。缺乏激励和约束手段无法落实新的要求。

正如数据反映出的，面对岗位边界模糊，部分市场存在争议。这凸显出我们必须区分不同情况。为应对未知变化，岗位边界明显需要适当模糊化。**然而为提高现有业务的管理效率，需要对成熟业务和岗位进行标准化改进，这类岗位边界将更为清晰。**

当下，许多企业面临降本增效、人手不足的困局，解决之道主要有二：一是通过技术和管理手段，规范成熟业务，实现标准化提效；二是对创新业务或变革业务，培养员工掌握上下游相关能力，淡化岗位边界，以灵活之态应对未知变化。

关于岗位边界模糊所带来的挑战，我们结合 HR 专家的建议给到读者以下总结：

**员工通用性和创新思维不足：**管理变革期间，要给予员工更多弹性和时间去适应新环境，先把业务做好，业务本质回归轨道后再谈优化管理。

**员工需提升发展潜力和可塑性：**同上，这一阶段要重视业务目标而不是框架，给员工足够空间去学习和适应。

**考核机制与岗位边界脱节：**现有考核机制与变革期的业务环境并不匹配，因此需要暂时区分出新的人力资源管理方式，给予更大灵活性，先实现业务目标再优化考核机制。

对此，墨乾组织教练专家也给出了以下洞察：

## 专家洞察

### 墨乾集团董事长——曹柏瑞

如果是进行业务探索，可以暂时摒弃原有的组织架构和管理框架，以及一些以往陈旧的岗位角色的边界划分，采用无边界的方式工作。业务探索的核心是成果导向，而不是责任和边界。只要能创造业务成果，方式和过程都可以很灵活。

团队成员可以采用一专多能的方式工作。每个人有自己的专长领域，但在其他维度也要能互相补位并共同攻关。面对未知领域的探索，没有人能说自己就完全具备能力。最关键的是态度和心智状态，以及快速学习和反应的能力。

需要补充能力的空白部分，就通过各种方式尽快获得，使团队整体能力不断提升。



## ► 文化调整情况

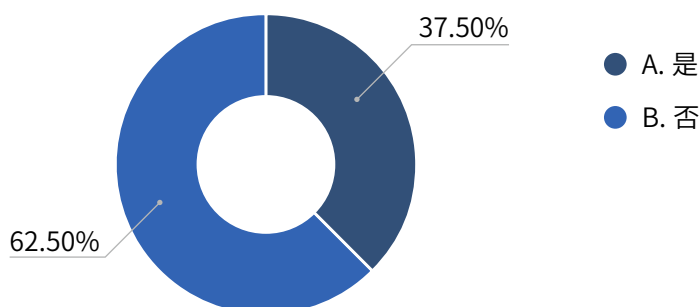
多数企业没有对原有的组织文化进行调整，但文化作为企业统一变革认知的有效渗透载体，其作用不容忽视

在企业变革过程中，确保上下对变革方向和重点的一致理解至关重要。而要达成这种一致，组织文化的作用是有用的渗透载体。

变革往往伴随着理念、认知模式的转变，这需要通过文化广泛地传递出去、内化到每一个员工。一个灵活进取、包容与接受差异的组织文化，能让新想法和做法更容易被接受。反之，一个保守僵化的文化，很可能会形成对变革举措的抵触。

所以，研究如何运用文化这一软实力，提高变革的共识基础，是完全必要的。这不仅关系到当前变革成效，也关系到企业长远发展。

### 16. 您所在企业是否因变革期间的挑战，调整了组织文化？ [单选题] N=198



#### » 在面临变革的挑战时，超过六成的企业没有对原有的组织文化进行变革或调整

调整组织文化的企业占 37.5%，并未调整的占 62.5%，后者居多。

组织文化是企业的核心竞争力，调整难度大，短期内不易突破。大多数企业选择保持原有文化的持续性、稳定性。

但那些选择调整组织文化的企业，很可能在应对变革、推动创新变革等方面更加占优。

选择调整文化的企业不到四成，在与多位 HR 专家沟通后，我们了解到：

- ★ 观点一：文化的变革是潜移默化的。当前企业的经营和管理压力都很大，目标管理、成本控制、并购整合是当下的管理重点，相对而言组织文化并不是优先考量的因素。现阶段，顺应企业发展大势，推进对企业增长有直接促进作用的项目，才是明智之举。
- ★ 观点二：文化是组织的支柱，不同时期会有不同的侧重点，但核心价值观和信条会长期延续，比如诚信正直。即使在变革中，这些价值核心也会修正组织的方向。

## 专家洞察

### 墨乾组织教练总经理——陈昭

企业变革往往忽视文化适配的重要性，更侧重业务和流程层面的调整。但隐形的文化惯性往往制约变革实施。过往的文化在企业变革的时候可能会成为双刃剑。因此，企业需要有意识的判断文化是否适配，及时的优化调整，创造正向环境，减少变革阻力。

文化转型中，往往被忽视的是管理团队的心智模式，因为团队心智决定了组织文化的开放程度。诸如拼搏创新等文化理念，其内在动力需要自主导向以上的心智支持。创新中的容错也考验组织与核心管理团队的心智，不能因恐惧犯错而扼杀创新。此外，敢于面对墙上挂的文化理念与实际运行文化可能存在冲突，需要管理者心智提升级，才有机会真正整合更加有战略支撑力的文化。

因此，企业变革需要重视文化适配，在文化重塑的过程中，也要重视管理者心智提升，打破旧有框架，释放变革活力。文化转型是组织变革得以落地的关键一环，需要企业从战略高度重视和推进。

我们从数据的角度了解到，变革环境下，企业在战略、组织、流程、角色和文化等多个维度上都出现了一定的变化或调整。为了更具体地观察这些变化，我们选取了企业案例，为读者在上述维度中予以举例。



## 案例导览与精粹

### 新浪

**组织结构：**跨职能的多部门合作不断加强；让不同部门组成特定项目团队，强化合作、敏捷执行，从而应对市场变化、解决重要问题

**动态调整角色：**根据项目执行中的数据反馈、结果反馈，动态调整项目匹配的人员与角色

### 沃尔沃卡车

**组织结构：**定期审视团队组织结构，提高组织活力和人员效率

**流程调整：**增加流程的柔性，赋予一线员工更多自治权，

### 诺和诺德

**战略调整：**扩展业务范围，设立不同业务板块

**组织结构：**扩充规模，成立新部门

**流程优化：**下放对一线的授权，让基层能够做出更加敏捷和主动的决策

### 联想

**文化重塑：**构建称为 "DSBP" 的组织文化框架，并促使从理念到行为的转化

## 案例洞察

### 新浪

#### ■ 组织架构的调整与机制的变化

以用户购买习惯从线下向线上转移为例，这显然给电商带来了新的增长契机。目前全品类综合电商平台已经较少，垂直领域电商成为新的蓝海。微博的优势在于娱乐及女性用户，因此我们从 2021 年开始，专门成立组织加强在医美等女性用户关心的垂直电商领域。这是组织结构上的重要调整。

除了随着战略发展不断调整组织架构之外，跨职能的多部门合作也在不断加强。因为微博的业务核心在于聚合和放大各类热点话题和事件。围绕这些热点展开的营销推广、技术支撑都需要不同团队和部门的紧密协作。公司内部关键是利用关键业务“项目制”的方法，让不同部门组成特定项目团队，强化合作、敏捷执行，从而应对市场变化、解决重要问题。聚焦阶段性的关键目标，根据项目执行中的数据反馈、结果反馈，动态调整项目匹配的人员、资源、策略，实现组织的敏捷管理。

## 沃尔沃卡车

### ■ 组织结构的变动——定期审视团队组织结构，提高组织活力和人员效率

传统企业更容易产生惰性，必须主动推进变革。特别是外企的组织结构和流程设置通常很完善，但容易造成不同部门、团队之间沟通成本过高，影响速度。这是最大的痛点之一。

所以推进流程优化项目，简化决策流程，明确每个人的职责非常关键。外企决策往往需要太多人参与，耗费大量时间。而职责不清会使人不愿承担风险和责任。因此，**经常性地审视团队组织，减少跨部门协作的复杂性**，让决策流程更快速高效，并**明确每个人的角色权限**，是沃尔沃卡车持续推进变革的重要举措。

### ■ 流程的优化——增加流程柔性

**增加流程的柔性，赋予一线员工更多自治权**，让他们在自己的权限内快速做出决定响应客户。过于僵硬的流程只会限制速度。持续推进流程优化项目，才能跟上市场节奏。这是最近几年的核心工作之一。

更多的数字化项目被提上日程。将过去依赖人工和纸质的流程转成系统流程，效率更高，也更容易持续优化。

### ■ 应急机制

沃尔沃卡车采用了类似“别动队”的应急机制。针对某一业务领域，会从不同部门抽调员工组成一个应急小组，让他们自主讨论和管理相关项目。小组可以自主制定项目成功后的奖励分配方案。

这种做法主要有以下优点：**打破部门壁垒，不同团队可以最快速度面对客户；员工通过跨部门协作学习更多能力，发展全局视野；更契合年轻员工对工作意义感和自主性的需求；在公司发展空间有限时，激发员工的内在动力**。所以，这种应急机制在组织变革中发挥着重要作用。

## 诺和诺德

诺和诺德作为全球领先的医药企业，其中一个重要业务支柱就是糖尿病药物的研发和销售。近年来，公司同时面临着外部的行业竞争与政策环境变化，以及内部的战略转型，在这双重要求下，公司逐渐从专注于糖尿病拓展至其它严重慢性疾病领域。

### ■ 组织层面调整

作为全球战略转型的重要方向之一，诺和诺德从几年前开始就在探索糖尿病之外的其他慢性病领域，这样的多元化发展必然导致组织架构的相应调整。

总部层面已设立了不同的业务板块，但不同区域的步调不尽相同。以美国为例，由于肥胖症药物已经上市，相关的市场营销团队也在快速成长。**中国区现在相关产品还未获批上市，但也在前期就开始谋划布局，以应对未来商业化的需要**。

### ■ 员工压力及心理安全

快速变化和越来越多的不确定性使得员工普遍面临较大的心理压力，这一问题已经在员工敬业度报告和 IDP 趋势分析中有所体现。改善这一方面，需要企业重视营造良好的心理安全感，同时还需关注一线员工的实际健康安全问题的，保证在复杂环境和压力下员工的身心健康能够得到保障。

## ■ 战略、流程机制的变革与推进：

### ➔ 让赋能发挥作用

在 CEO 新近提出的四大领导力主题中，最关键的一项叫做 **“make empowerment work（让赋能充分发挥作用）”**。

这里的赋能可以理解为对各级员工的授权，让基层能够做出更加敏捷和主动的决策。这符合企业追求敏捷的整体方向。但是需要注意的是，**这种授权并不是一种无条件的放权，而是在“enable”基础上的 empower**。这样才更能确保授权的有效性。

同时，全球总部及区域总部的前期基础性部署和战略布局依然重要。在向一线赋能之前，首先要明确公司的大方向和战略选择，做到“上下同欲”，这样一线在进行自主化局部决策的时候才有清晰的判断标准。

**这种基于企业性质和特色的授权，既确保了整体一致性，也提高了基层的灵活度。**

### ➔ 推进与实施

为了推动赋能，企业组织了针对顶层管理团队的系列工作坊，成员覆盖了企业最核心的高管群体。

这些高层工作坊的主要目的，是让高管团队对战略领导力达成共识，并做出各自的承诺。总部**不会强制要求所有区域都采用完全统一的流程**，而是支持各高管回归自己的组织后，**结合本地、本部门的实际情况，自主制定切实可行的方案，在组织的各个层面推动赋能的落地。**

## 联想

## ■ 组织文化与行为准则的深化

### ➔ 组织文化框架（DSBP）

联想构建了一套称为“DSBP”的组织文化框架。DSBP 代表：Direct（直接）、Simple（简单）、Bold（进取）、Professional（专业）。框架最初由联想的高层领导发起，特别强调数据驱动的决策和行为。这种从上至下的推动有助于确保组织文化的深入和行为准则的贯彻。

### ➔ 行为准则的细化

对这四个核心概念进行了深入分解，为员工和经理提供具体的行为指南。员工和经理各有不同的行为准则，针对性地体现 DSBP 文化。

### ➔ 从理念到行为的转化

将高管的理念和价值观具体化到员工的日常行为中，如“一切与数据说话”。这种转化体现在员工的决策和工作方法上，强调数据的重要性和可信度。

## 总结清单

变革要点	关键内容概括
战略调整	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ 企业普遍采取渐进式而非颠覆式的战略调整，这种调整强调长期发展导向，通过在业务目标 and 市场定位等方面进行优化适应环境变化。</li> <li>★ 与此同时，企业也注重提升组织敏捷性和创新性，以保持竞争优势。具体做法包括实施敏捷授权，通过授权一线员工进行局部决策；引入 BLM 模型进行战略管理，在业务设计和执行方面更加科学系统化等。</li> </ul>
组织结构	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ 绝大多数企业调整以保守渐进为主，在保留主要组织框架的基础上，增加柔性部门和弹性模块以提高适应能力。</li> <li>★ 也有企业采用扁平化结构和部门整合来优化组织，如采用项目制增加部门合作、定期审视团队组织结构，提高组织活力和人员效率等。</li> </ul>
流程变化	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ 企业将流程精细化管理与敏捷化管理进行有效结合，在保证效率的同时提高弹性。</li> <li>★ 通过流程优化实现效率提升，如增加流程的柔性，赋予一线员工更多自治权，让他们在自己的权限内快速做出决定响应客户。</li> </ul>
角色定位	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ 面对创新业务或变革业务，组织面临降本增效、人手不足的困局，所以企业开始淡化岗位与角色边界，并培养员工掌握上下游相关能力，以灵活之态应对未知变化。</li> </ul>
文化建设	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ 由于文化的变革是潜移默化以及难以撼动的，所以企业可以保持文化核心的稳定性。</li> <li>★ 但当企业主动进行文化重塑时，可以尝试通过建立文化框架体系，调整核心价值观等为抓手。</li> </ul>





### 三、变革中管理层思维意识与能力准备

在前文中，我们探讨了企业在应对环境变化时，在战略、结构、流程、角色以及文化等方面的调整。然而，变革的推进需要依靠组织内每个员工的参与，尤其是管理层的引领作用。他们是否做好了思想和能力上的准备，直接影响到变革举措的有效执行。

$$P = D \times C \times S - i / E+$$

**P (Performance) :** 组织中的个人绩效

**D (Desire) :** 意愿

**C (Consciousness) :** 心智

**S (Skill) :** 技能

**I (Interference) :** 干扰

**E+ (Environment) :** 正面环境

#### 夔乾-绩效公式

内容中涉及的模型、公式，版权归夔乾组织教练所有，未经授权请勿擅自使用。

核心管理团队如果能够跟上企业变革，是综合要素作用的结果。很多时候变革中，组织更关注培养变革中领导者知识和技术、能力的发展，困惑于管理者行为为什么难以改变，但是较少对于变革中管理者绩效提升的深层反思。

随着组织教练不断将组织行为学以及心理学的研究结合在一起，从上图的绩效公式看影响变革中管理者效能的关键要素，就会更加清晰的理解，变革不仅仅聚焦在知识和能力的基础上，而是综合要素的共同作用力，尤其要关注内在的变化：

Desire 意愿，包含变革中管理者改变的意愿度，这直接关系到管理者对于变革的准备度；

Skill 能力技能，众所周知随着变革的发生，管理者所需要具备的能力、技能也是在不断变化的；

Consciousness 心智模式，在变革的过程中企业越来越多的提到的是关于管理者的思维意识也能跟的上变化，而思维方式的变化背后的底层逻辑其实是心智模式：

当然在变革中会遇到各种各样的障碍，也就是公式中的 interference, 积极正向的绩效环境。Environment 对于降低障碍有很大的影响，也是变革中的领导者需要关注的要素。

因此我们就这个公式中的一些核心要素展开调研：

## ► Desire——核心管理团队改变的意愿度

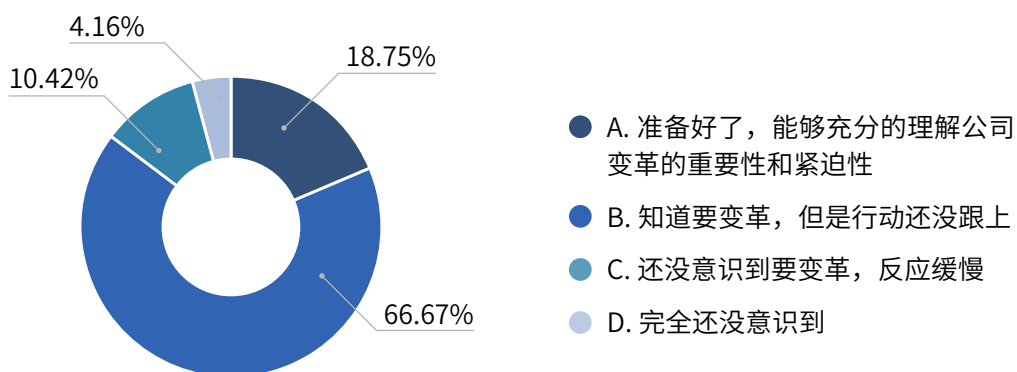
大变局下，大多时候管理者是期望组织能变，但是从“知道”要变到“准备好”要变还是有较大的距离。

企业的核心管理层对于变革的认知是否高度一致？组织在变革时对于核心管理者本人的期待和影响，是否充分理解并且认同？他们在认知、行为等方面是否与组织变革的要求和方向保持一致？

### ◎ 核心管理团队的变革认知

管理团队对变革目标和目的，虽形成了一定共识，但未完全统一认知

17. 核心管理团队对变革的准备度？ [单选题] N=198



#### » 管理团队对变革认知正逐步形成，但行动上的准备和跟进还不足

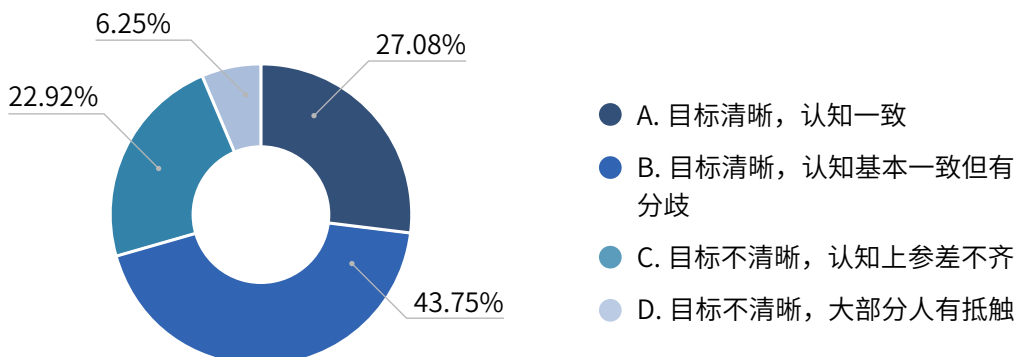
与以往企业中管理者对于变革认知的不同，目前 85% 以上的管理者都知道要变革。

但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，有 66.67%。很多时候认为公司应该变的管理者，有一个隐性的前提是他们自身不做出太多艰难的调整。

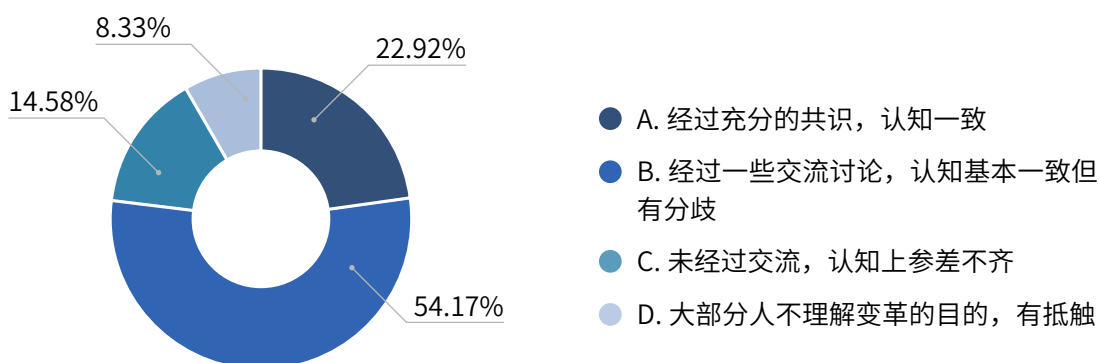




18. 对于变革目标的认知，核心管理团队 [单选题] N=198



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



» 管理团队内部对变革的目标和目的，虽形成了一定共识，但距离达成统一认知还有差距

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%。这表示管理团队内部虽有一定共识，但仍存在观点和理解的分歧。

在变革价值确认方面，选择“经过一些交流讨论，认知基本一致但有分歧”的占最大比例，有 54.17%。

这种认知分歧往往源自对变革背景和需求理解的差异，也与个体的角色定位和意见表达上存在偏差。如果这些认知差距得不到有效化解，很可能导致团队在迎接变革中出现举步维艰、众说纷纭甚至相互配合不足的情况。

而对于出现分歧的原因，HR 专家给出了以下解释：对企业变革和变化的大方向与重要性，管理层还是高度共识的。但是在变革目标的细度，具体的变革路径选择、与现有业务的有效结合尤其是业务整合与放弃等方面，管理层共识仍显不足。

主要是企业顺势而为、扩大业务相对较简单，而企业处境艰难时，对于传统业务路径的依赖，使得进行聚焦转换、放弃非核心业务则难度更大。同时基于长期发展的第二甚至第三曲线的业务探索，因为是短期内看不到成果利益的，使得很多管理者对于发展型业务的重视度不足。这需要管理层在战略上的深入沟通达成共识，并具备推进痛苦转型的魄力。

那么，如何提升管理层对于变革的认知，也是准备度，以及如何尽可能的抹平分歧？对此，墨乾组织教练专家也给出了以下洞察：

## 专家洞察

### 墨乾集团董事长——曹柏瑞

为了提高管理团队对变革的准备度，需要建立共识，**包括认知、目标和协作三个维度的共识。**

在变革项目中，管理层之间要不断达成目标共识。这不是一次性制定好的，而是随着探索不断更新。目标共识包含对路径的理解，涉及产品、策略等调整。管理层需要在实践中不断学习和调整。

还需要建立团队协作共识，面对未知时团队成员之间如何互相支持、互相承担责任。管理层要排除可能影响团队协作的障碍，例如责任划分不清、任务分工不合理等。

目标共识和协作共识需要管理层不断沟通达成，并落实到组织系统和流程，不能停留在表面。只有管理层思维和系统达成一致，变革才能顺利推进。

**值得注意的是，不同层级对目标共识和协作共识的侧重点有所不同，但都需要注意。高层更看重认知层面，中层更看重协作层面。**

这不是一次就能完成的，需要在实践中不断学习和调整。个体层面的心智成熟和团队层面的共同认知都是非常关键的。团队心智越成熟，效能越高。很多技术驱动的公司忽视了市场和客户的导向，仅依靠技术和产品作为驱动很难成功。

市场定位和驱动力会随着行业演进而改变。如果不能持续引领市场，就不能坚持技术或产品驱动。企业需要不断检查自身定位，调整目标共识，不能依靠固定思维模式。



**墨乾组织教练总经理——陈昭**

企业内部对变革目标和方向存在分歧，认知不一致。这在变革过程中很常见。对于企业变革过程中在目标和方向上的分歧，管理团队需要注意以下几个方面以增强共识：

第一，高层需要深入分析企业面临的外部环境变化和竞争压力，找出变革的驱动因素和迫切性，并通过有效的内部沟通，帮助员工充分理解变革的必要性。

第二，在讨论变革目标时，管理团队应该关注不同利益相关方的认知差异，在沟通中找到共同利益点，扩大共识，而不是强推单一方案。对于观点分歧大的复杂问题，可以考虑分步实施、先易后难的策略。

第三，管理团队还需要保持开放、包容的心态，聆听不同意见，评估其中的合理因素，并在此基础上调整变革方案，让更多人认可。加强内部交流对增进理解也很关键。

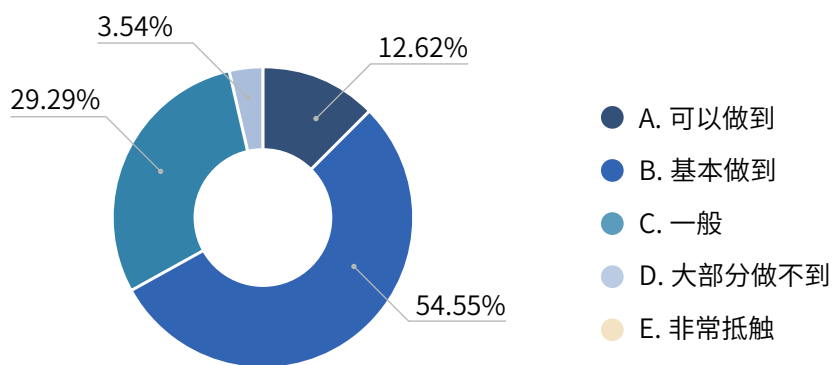
第四，管理团队要提高组织学习能力，理解变革目标认知和共识形成需要一个循序渐进的过程，不能一蹴而就。只有在时间和精力投入足够的前提下，才能通过不断沟通、调整和学习，让变革目标为全员所认可和共享。

◎ **变革中的角色认知**

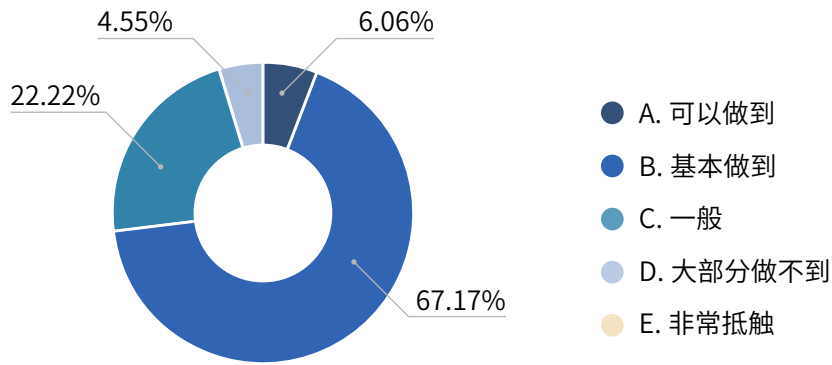
**管理者的自我认知 N=198**

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%

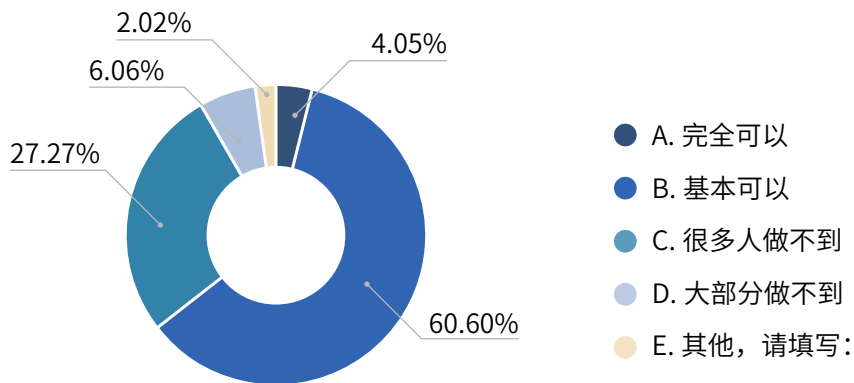
**20. 领导者清楚的知道自己作为管理者在变革中的角色及价值，理解企业对自己及所在团队的期待 [单选题] N=198**



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



### » 管理者对自身价值和角色认知不足

绝大多数管理者（67.17%）认为自己基本能明确变革对企业的影响。并坚持原则。这说明管理者对变革的影响和原则性问题还是比较清醒和理性的。

然而。只有很少部分管理者（12.63%）认为自己能非常好地（可以做到）理解自身在变革中的角色和价值。这一点值得管理者进一步反思。

变革中管理者角色认知方面极大的差异，对于变革的意愿度、准备度以及对于变革的结果会带来巨大的影响。

在变革的过程中，管理者的身份其实是在动态变化中的。领导者需要非常清晰的理解并认同自己在变革中的角色和价值，这里所说的角色不仅仅是职务，更多的是隐性的身份，比如作为变革的引领者、推动者、支持者、跟随者……

很多时候组织其实期待核心管理团队能够成为变革的引领者，主动的推进者，但是很多管理者仅仅把自己作为跟随者，甚至是旁观者。这也是为什么关于核心管理团队只有 4% 左右的人能主动了解变革进展。

从数据中可以看到，核心管理层对于变革的认知一致性，组织在变革时对于核心管理者本人的角色期待，都不是非常清晰一致，可能会降低他们推进变革的意愿和主动性，从而最终影响到绩效结果。

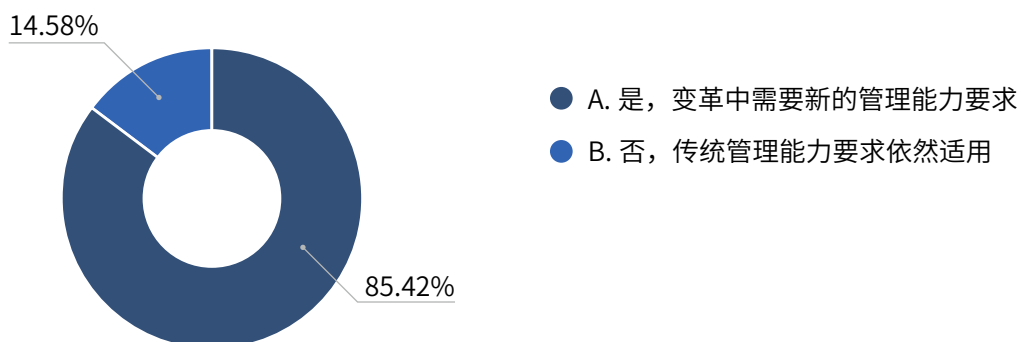
同时，大量的实践表明，在正常情况下，对于公司发展方向及个人的身份认知上，做到基本了解即可。但是当变革的过程中，当面临大量的探索和未知时，对于变革认知和身份认知的一致性和清晰度要求就非常高。除非管理者的心智水平很高，能够带着未知前行，否则的话很容易在变革的时候止步不前。



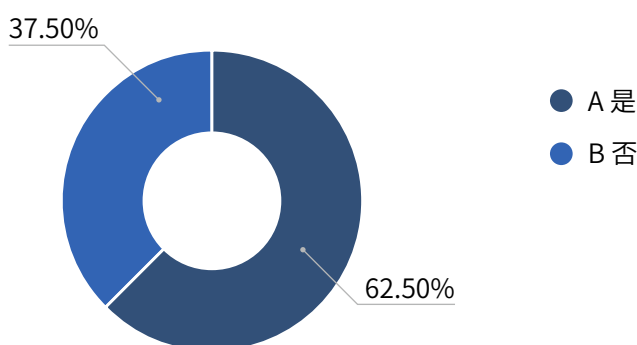
## ◎ 变革下企业的变化，对管理者能力提出新要求

23. 您认为变革期间对企业的影响，是否需要企业调整对管理者能力的要求？

[单选题] N=198



24. “无法明确变革下的领导者所需能力”，贵企业是否存在该挑战？ [单选题] N=198



85.42% 的企业认为变革过程中需要对管理者能力提出新的要求。这说明绝大多数企业都意识到了变革环境是新的考验，需要管理者体现出不同以往的能力，传统能力标准已经不再完全奏效。

在变革环境下的领导者能力相关情况中，“确定变革环境下所需的管理能力”的挑战，比例为 62.5%。这反映出企业在面临变革时，领导者和管理者对于自身应具备的关键能力和素质还没有很清晰的认知。

再结合前文，企业在应对变革中进行了诸多内部调整，涉及组织战略、结构、文化、流程等多个层面。同时，我们也分析了管理团队和个体管理者应对变革的总体准备状态，即管理层对变革的准备还存在一定欠缺。当管理者需要拥抱组织变革，以及需要更好的带领团队适应变革时，他们自身的能力也会面临新要求。

所以接下来，我们需要把视角转移到变革环境下，管理者的能力面临哪些新的考验与变化，以及如何帮助管理者实现能力的发展。



## ► Skill——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

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%

#### » 面对变革挑战，超过六成企业主动调整管理者能力要求，积极求变是主流做法

选择调整管理能力模型内容的企业高达 60.42%：包括了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%）三项的比例，还有 18.75% 的企业没有模型但调整了管理能力内容。

变革为企业带来了前所未有的不确定性，需要管理者体现出不同以往的能力来应对；传统的管理能力侧重稳定环境下的经营与执行，这在变革中表现不足。

调整管理能力，是企业赋予管理者驾驭变革的新工具，也是应变的综合反映。



◎ 战略思维和自我驱动力成为新兴的管理者能力要求

26. 贵企业管理能力包括 [多选题]		
选项	2023 N=198	2018 N=187
A. 坚持原则与价值观	56.25%	62.00%
B. 自我驱动	58.33%	61.50%
C. 自我认知	25%	42.80%
D. 诚信	33.33%	53.50%
E. 同理心	20.83%	21.40%
F. 毅力	10.42%	25.10%
G. 精力管理	14.58%	10.20%
H. 正向思维	31.25%	32.10%
I. 人际网络建立	18.75%	30.50%
J. 组织敏感度	16.67%	27.80%
K. 有效沟通	52.08%	55.60%
L. 多样性管理	16.67%	25.10%
M. 流程管理	35.42%	28.30%
N. 资源配置	20.83%	27.30%
O. 有效决策	47.92%	50.80%
P. 工作重心管理	10.42%	17.60%
Q. 知人善任	31.25%	42.20%
R. 赋能予人	39.58%	43.30%
S. 导师与教练	22.92%	47.60%
T. 人才梯队建立	33.33%	43.30%
U. 环境敏锐度	20.83%	19.30%
V. 洞察力	27.08%	41.70%
W. 战略思维	50%	55.60%
X. 高瞻远瞩	16.67%	38.50%
Y. 独立见解	10.42%	13.40%
Z. 敢于冒险	16.67%	52.90%
AA. 变革意愿	18.75%	47.10%
AB. 塑造高绩效团队	31.25%	39.00%
AC. 统一愿景	18.75%	23.00%
AD. 冲突管理	12.50%	20.90%
AE. 建立互信	22.92%	26.70%
AF. 对不确定性容忍度	8.33%	44.90%
AG. 适应性与灵活性	22.92%	39.60%
AH. 持续学习	37.50%	42.80%

## » 管理者能力聚焦化；自我驱动成为管理者最突出的新要求

### 基于 2023 年数据，我们发现：

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%），“有效沟通”（52.08%）和“战略思维”（50%）也较高。

但“毅力”（10.42%）、“独立见解”（10.42%）以及“对不确定性的容忍”（8.33%）等占比较低。

### 与 2018 年的数据相比：

大多数管理能力选项的得分在 2023 年都出现了不同程度的下降，特别是“自我认知”、“诚信”、“导师与教练”、“高瞻远瞩”、“敢于冒险”、“变革意愿”、“对不确定性容忍度”等软性能力下降明显。

“流程管理”、“资源配置”等系统化和资源运营能力有所提升。

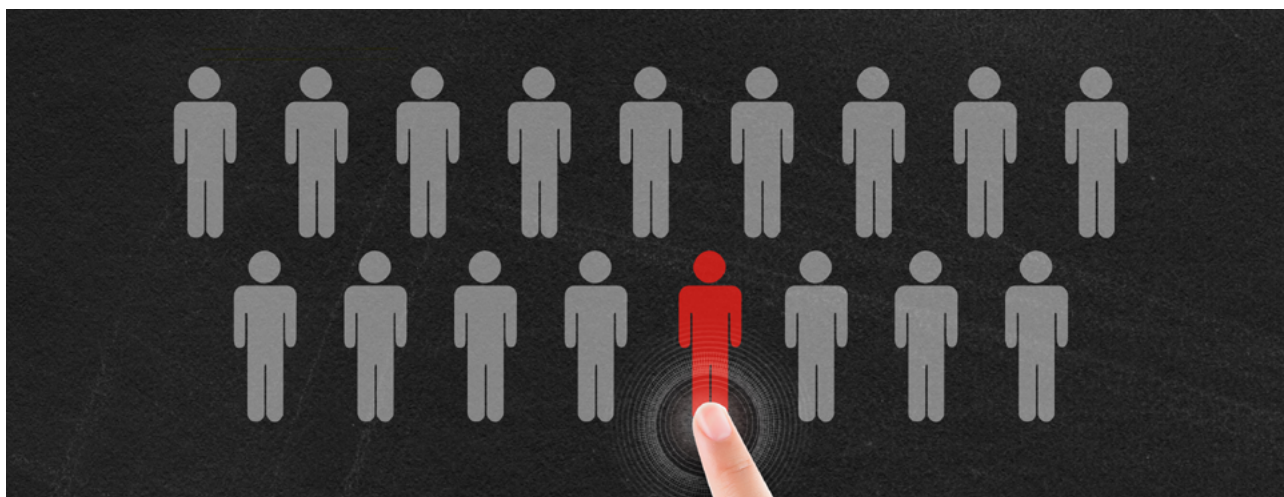
对于数据，HR 专家认为环境敏锐度仍需保持，但单独立见解和冒险对现今的复杂环境来说风险较大，需要在团队决策和可控风险范围内进行。

显著下降的能力中，可以归纳出两大类，一是自我认知、毅力、诚信等底层软实力，另一类是敢于冒险、变革意愿、承受不确定性的能力等。这反映出员工更看重与具体业务结果相关的能力，如自我驱动、有效决策和沟通；同时也显示出员工对变化的惧意和不适。

另外，我们发现与 2018 年相比，2023 年管理能力选项之间的得分差距拉大。每个具体能力的得分并没有很大起伏，但它们之间的相对位置发生了更剧烈的变化。

这可能意味着企业面对变革，开始聚焦最重要的几项核心管理能力。许多企业也在精简胜任力模型，从 30 多项缩减到 10 几项，更看重最核心的能力。

这种简化和聚焦，一方面可以提升战略执行力，另一方面也限制了管理的广度。



**27. 哪些管理能力是贵司基于变革期间新增的要求？以及从 HR 的角度上来讲，以下哪些管理能力，您认为在变革期间非常重要，但是不太适合目前的企业情况，因为略显高阶 [多选题] N=198**

选项	新增的能力要求	重要，但是不太适合目前的企业情况
A. 坚持原则与价值观	8.33%	12.50%
B. 自我驱动	22.92%	12.50%
C. 自我认知	6.25%	10.42%
D. 诚信	8.33%	0%
E. 同理心	2.08%	6.25%
F. 毅力	0%	6.25%
G. 精力管理	8.33%	10.42%
H. 正向思维	16.67%	6.25%
I. 人际网络建立	6.25%	0%
J. 组织敏感度	14.58%	35.42%
K. 有效沟通	16.67%	6.25%
L. 多样性管理	4.17%	8.33%
M. 流程管理	4.17%	8.33%
N. 资源配置	4.17%	6.25%
O. 有效决策	10.42%	4.17%
P. 工作重心管理	4.17%	2.08%
Q. 知人善任	8.33%	8.33%
R. 赋能予人	6.25%	10.42%
S. 导与教练	4.17%	20.83%
T. 人才梯队建立	10.42%	12.50%
U. 环境敏锐度	4.17%	16.67%
V. 洞察力	10.42%	14.58%
W. 战略思维	22.92%	22.92%
X. 高瞻远瞩	0%	27.08%
Y. 独立见解	0%	2.08%
Z. 敢于冒险	6.25%	22.92%
AA. 变革意愿	10.42%	16.67%
AB. 塑造高绩效团队	10.42%	12.50%
AC. 统一愿景	6.25%	22.92%
AD. 冲突管理	2.08%	16.67%
AE. 建立互信	6.25%	6.25%
AF. 对不确定性容忍度	6.25%	22.92%
AG. 适应性与灵活性	6.25%	10.42%
AH. 持续学习	12.50%	16.67%
其他，请填写：	2.08%	2.08%

» **战略思维和自我驱动力成为新兴的管理要求，而高瞻远瞩和组织敏感度等能力与企业现状尚有差距**

**新增能力要求**主要集中在：自我驱动、正向思维、组织敏感度、有效沟通、战略思维、持续学习等。这些与变革适应密切相关。

而洞察力、高瞻远瞩、敢于冒险、统一愿景、对不确定性的容忍度等，虽然也很重要，但部分企业认为这些管理能力要求还略高，不太符合当前的企业实际。

在“重要但不太实际”的能力中，**组织敏感度和高瞻远瞩的比例最高**，分别占比 35.42% 和 27.08%。

之所以出现这样的数据结果，很大一部分原因其实是前面所验证的**企业的变革尚处在初级阶段，所以对基础能力的需求大于高阶能力。更看重实操能力而非战略规划能力。**

部分类似“高瞻远瞩”的管理能力比较抽象，难以通过培训直接提升，企业选择聚焦于更实际的能力。企业内部识别到这些高阶能力的重要性，但认为当前管理团队整体实力还达不到，所以被认为“不太实际”。

变革刚开始，大多企业尚未完全转变思维，仍然停留在以往的管理模式和角度判断问题。HR 也面临适应新环境的过程，能力评估与企业实际需求之间有一定脱节。这些因素共同导致了高阶管理能力重要但不实际的反差。

**同时，对企业战略的理解和执行我们也需要分层次进行：**高层管理者需要有战略规划和设计的能力；中间管理层需要能够理解战略意图，并将其分解传达。而基层员工关注如何理解和执行战略。

不同层级对战略的关注点和要求不太一样。不能简单地说战略中的某些方面不重要或不实际，而是需要根据不同层级来审视。

我们从数据层面了解到，变革环境正在重塑和提升管理者的能力要求，超过六成的企业都在主动调整管理者能力模型。为了更深入地观察管理者能力要求中的变化，我们精选了以下企业的实践案例。

这些案例可以让我们看到，在不同的企业背景和行业环境下，管理者能力都呈现出新的侧重点。比如增强跨部门合作、提升战略执行力、开放包容的视角、数字化管理能力等新要求。为了更具体地观察这些变化，我们选取了企业案例，为读者予以举例。

### 案例导览与精粹

<p><b>新浪</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 强化跨部门协同合作能力</li> <li>· 提升战略执行力度</li> <li>· 加快战略执行的敏捷性</li> </ul>	<p><b>沃尔沃卡车</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 转变为开放和赋能的领导力模式</li> <li>· 强调每个员工的领导力</li> <li>· 团队根据需要定义领导力要求</li> </ul>
<p><b>联想</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 具备适应性和创新性</li> <li>· 适应数字化转型带来的新工作方式</li> </ul>	<p><b>诺和诺德</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 需要开放包容的多元化视角</li> <li>· 增强处理复杂性的能力</li> <li>· 加强对一线的授权与赋能</li> <li>· 提升团队管理与培养</li> <li>· 心理安全感的要求</li> </ul>
<p><b>虎彩</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 展现行为</li> <li>· 指导实践</li> <li>· 规范机制</li> <li>· 塑造组织</li> </ul>	

### 案例洞察

#### 新浪

最近一两年，新浪对组织能力要求进行了调整和优化。考虑到环境变化快速的情况下，我们主要从三个方面进行强化：

- ➔ **第一个是跨部门的协同合作。** 面对问题不能再坚持传统的单一团队或单一部门独立作战，而是需要打破壁垒，跨界集结资源共同应对。对于中高级管理者，要能联动外部资源，加强对生态能力建设的要求。
- ➔ **第二个是战略执行力度。** 我们不能再停留在空谈战略，而是要将战略快速而坚决地落地见效。
- ➔ **第三个是战略执行敏捷度。** 除了自上而下的战略执行力度，当下环境要求我们加快试错迭代的节奏。自下而上反馈业务核心结论，站高一级想问题，影响上层决策。

比如人力资源政策也是，过去的套路现在可能不再适用，我们需要用新的办法快速尝试并应对变化。所以，当前阶段的特殊性更在于，在一贯强调变革应对的基础上，我们会因应具体的战略需求和痛点进行重点强化。这些侧重点的选择才是最突出的。

## 沃尔沃卡车

### ■ 领导力模式改革

沃尔沃卡车的领导力模式改革主要体现在以下几个方面：

- ➔ 打破了过去以职级和模块化要求定义领导力的模式，建立了“领导力原则”这个更加开放和灵活的概念。
- ➔ 强调每一个员工都应该是 leader，通过自身影响力发挥作用，不限于组织结构和职级。
- ➔ 将领导力要求的制定权赋予团队和领导者，让他们根据实际情况共同定义，而不是公司层面下达。

这种模式虽然对领导者的勇气和自我突破提出了更高要求，但能打造更适合具体团队的领导力模型。

通过这样的变革激发所有层级的领导者持续学习和成长。**这种开放、赋能和灵活的领导力模式，更加契合现代组织的需求，给了员工更大的发挥空间。**它不但能促进领导者和团队的共同成长，也能提高组织的凝聚力和战斗力。

## 联想

联想全球供应链的战略基础依赖于两个要素：人和设备。技术变革对这两方面都产生了重大影响。在设备和工艺方面，联想实现了数字化转型，其中包括全自动化的黑灯工厂，大大提高了效率。而在人的方面，转变体现在从劳动密集型向技术和数据交互型的转换，**管理层和员工都需要适应新的工作方式和思维模式。**所以联想希望塑造出更具适应性和创新性的领导团队，以应对数字化时代的挑战。



## 诺和诺德

在这一变革背景下，公司 CEO 提出了四大领导力主题，用以明确应对变革挑战背后的能力要求：

- ➔ **Make empowerment work（让赋能充分发挥作用）**：主要关注对一线的授权和赋能，让基层能够进行更加快速和敏捷的决策。这也是之前所述的流程优化与敏捷性方向的源起和实施的重要保障。
- ➔ **Dare to make clear choices（勇于做出明确的选择）**：这一主题关注的是高管团队在当前复杂环境下，做出果断而正确的选择。将其与赋能综合来看，则强调了各层级管理者决策的意义和重要性。
- ➔ **Leadership over process（领导力需要超越流程）**：体现了一种更依赖领导力而非严格流程和制度束缚的理念。这也对管理者个人领导力的提升提出了更高要求。
- ➔ **Time is the ultimate currency（时间是最有限的资源）**：这是四大主题的基础。管理者要清楚明确自己的时间分配和事项优先级，将最有限的资源用在最关键的事情上。

基于这四大主题和企业价值观之本（诺和诺德之道），HR 部门对全球领导力模型也进行了相应的更新。其中几项核心变化包括：

- ➔ **强调管理者如何带领团队穿越不确定的环境**。这需要坚守使命、心态稳定、持续沟通、处理复杂性以及增强应变等多种复合能力。
- ➔ **强调管理者的赋能和团队支持文化打造**。除了明确整体目标、赋能和授权以外，同时注重管理者对团队的支持，关注员工激励动机和敬业度，打造健康积极的团队文化，作为穿越变革的有力基础。
- ➔ **模型中还对管理者的包容性与多元化（D&I）提出了更高要求**。业务领域的拓展使得企业对全新领域的人才储备需求迫切，管理者需要主动寻找有异质性的候选人，同时有意识地尊重和包容不同的风格和观点。在全球各大企业纷纷追求将 D&I 作为热点的当下，这种多元与包容在诺和诺德已经成为确保业务发展的必须。
- ➔ **心理安全感的培养也被视为优先事项**。作为确保员工归属感、敬业度甚至心理健康的重要因素，公开坦诚的沟通、心理安全感与信任的建立在团队管理中扮演着越来越重要的角色。这综合影响着整个组织的氛围与文化建设

## 虎彩

进行领导力开发，要回答的第一个问题是，什么样的能力是虎彩管理者特别需要的？对这个问题的探讨，虎彩引入了外部顾问公司来共创，早在 2008 年，虎彩就梳理了领导力素质模型，这个模型包括六个标签，在虎彩的变革过程中，历次迭代升级，最终演变为战略管理、流程管理、资源整合、变革创新、激励发展、团队精神。每个标签有四个能量层级分别对应四个层级管理者的素质要求——展现行为、指导实践、规范机制、塑造组织。虎彩领导力是虎彩选拔、培养和评价管理者的标准，在虎彩，所有管理者都要研习领导力。

从上面的数据中可以看到，变化中的企业对于管理者能力的要求也是在变化中的。同时还呈现出来的现象是能力期待的模糊化。

企业正常发展时，当任务明确，界限清晰，职能明确，能力也易于描述和评估。但是变革中任务的复杂性不断提升，权限无法清楚界定，能力也难于描述和评估。

但能够看到一个现象，对管理者能力的期待，从外在表面的一些技能，在趋向内在思维意识。

通过对数据的分析，我们发现管理者的核心能力包括“坚持原则和价值观”、“自我驱动”、“有效沟通”以及“战略思维”。这些能力的占比都超过了 50%，显示出企业高度重视这些方面的能力。

实际上，这些所谓的能力，在更深层次上，反映的是管理者的思维模式和心智状态。换句话说，这些能力的提升实际上就是管理者思维转变和心智提升的过程。所以接下来，我们将就此内容展开研究。



## ► Consciousness——管理者思维转变与心智提升

因为外部环境的变化，持续的变革成为组织中的常态。

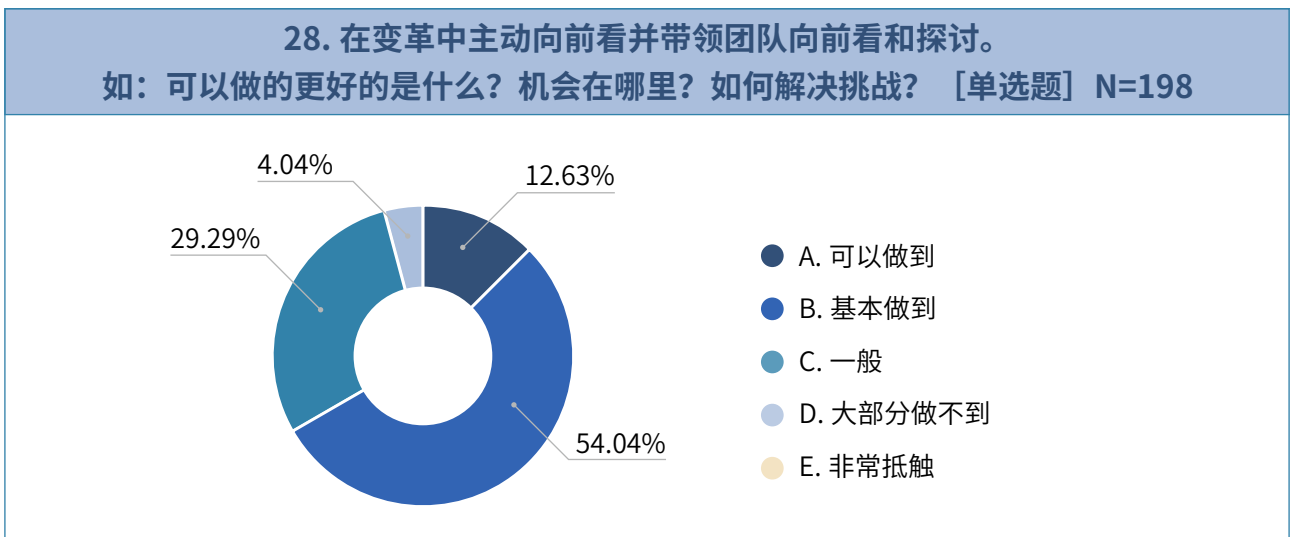
变革意味着组织中的人必须用全新的方式从事经营活动，他们必须习惯于一种更短的产品生命周期和更快的变革。

用通俗的话来说，变革要求管理者完成那些以前他们做不到的事情，以前还没准备好的事情，自己能力还没发展好的事情。

当面对的这些挑战时，不仅仅需要现有的思维框架中加入一些新技术的能力，更需要转换管理者自己的思维框架。思维模式创造了人们所看到以及看不到的，因此不同的管理者面临的问题完全相同，但是他们看待这个问题的想法，或是他们处理这个问题的方式却可能大相径庭，而这些与变革中的绩效成果相关联，越来越多的企业在变革中提到对管理者思维方式转变的期待。

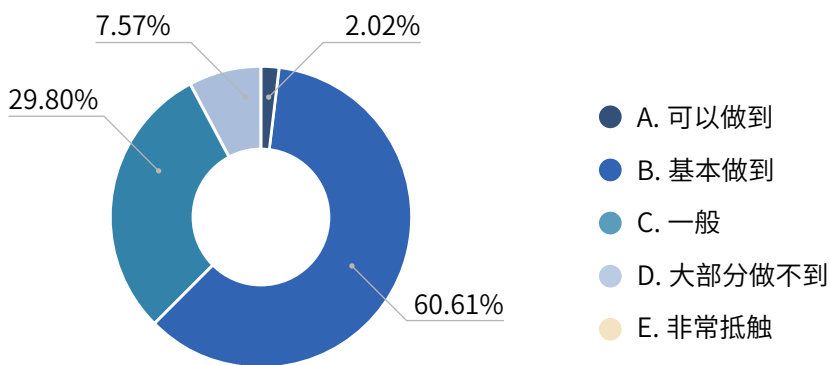
思维方式的改变背后的底层逻辑是关于管理者的心智模式，其实早在古希腊时期，哲学家们就开始了心智的思考，在西方心理学管理学领域也有了几十年的探索及实践，再后来引入管理学领域。在国内也也被越来越多的企业所重视，但企业对管理者心智模式普遍缺乏统一的认知，此部分，我们将尝试探究变革下组织对管理者思维方式的变化及结果，再来分析这些思维方式与心智模式之间的关联，为企业管理和领导能力发展提供新的视角。

### ◎ 面对变革的主动性态度





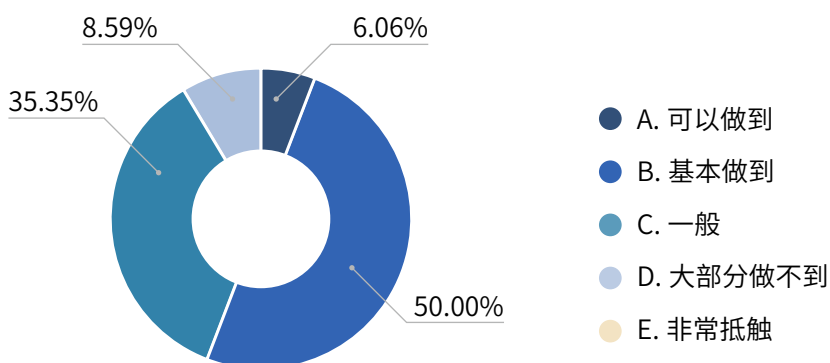
**29. 面对未知领域和不确定性，总是能看到机会点，能够主动创新和突破。**  
**[单选题] N=198**



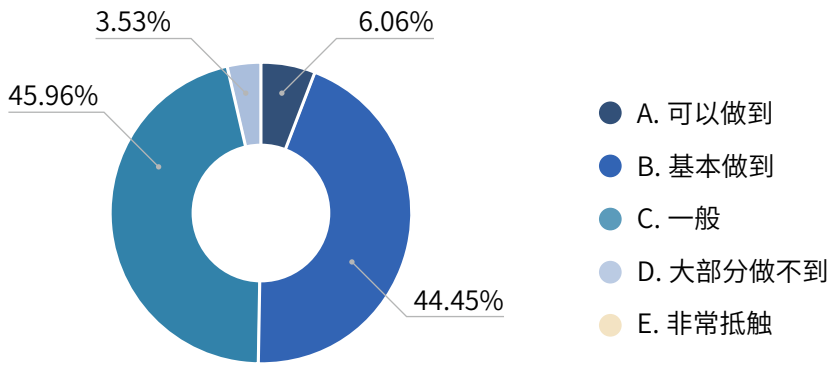
大多数的管理者知道外部环境在发生变化，企业内部也在发生变化。但是面对变化、挑战是主动应对甚至是主动设计，还是被动等待，每个人的态度是不同的，对于变革的绩效成果会带来不同。当然企业更加期待管理者能积极主动的面对未知领域的挑战，但从管理者表现来看。面对未知领域和不确定，能主导寻找机会主动创新，可以做到仅有 2%。而在变革进程中，能主动向前并带领团队向前的能够占到 13%。能够侧面反应出大多数管理者是变革的跟随者。同时表现一般的占到近 30%，这是变更中的挑战，当下的变革企业而言是有一定的紧迫性，对于速度是有期待的，表现一般的管理者是明显跟不上企业变化速度的。

◎ **创新突破意识**

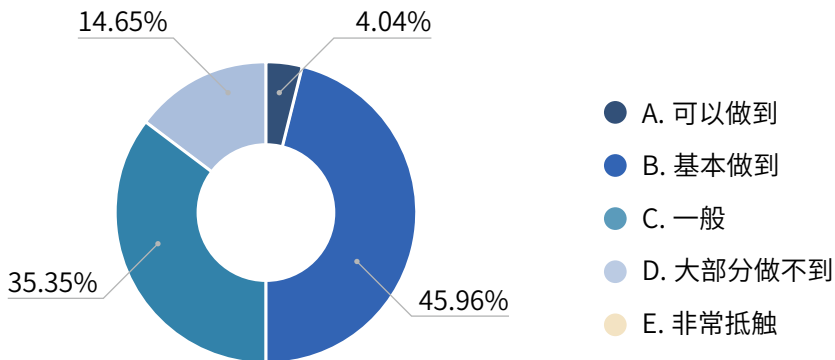
**30. 有意识创造或接受更高挑战，面对未知的市场、创新领域，选择相信，有勇气带领团队实践探索，将成果与可能性干出来。**  
**[单选题] N=198**



**31. 当业务机会伴随着不确定性出现时，能够深入分析该机会及其对企业的影响，不因过度担心风险而错过时机。 [单选题] N=198**



**32. 用突破式甚至是颠覆式的方法解决新问题，而不是老方法解决新问题，对新事物排斥。 [单选题] N=198**



对于现在很多时候变革中的创新带有“混沌”特征，不仅仅是自上而下有规划的创新。创新的目的是寻找新的方向，新的出路，因此要求管理者思维方式要朝着看到和感觉到更多可能性的方向发展。如果管理者尤其是高层更多站在原有的经验上思考和做决策，个人认知会局限企业发展的速度

而从数据上显示，基本能做到以上的管理者约占 50%，其中可以做到的在 4~6%，这个比例是偏低的。

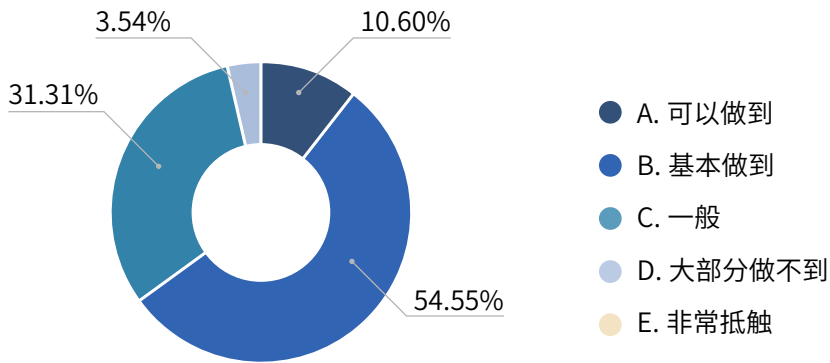
同时，在这个时候管理者要有意识知道创新的意味着有可能犯错，不能因过分的风险防控，万无一失错，而错失机会。数据显示能做到的仅 4%。



◎ 经营者意识

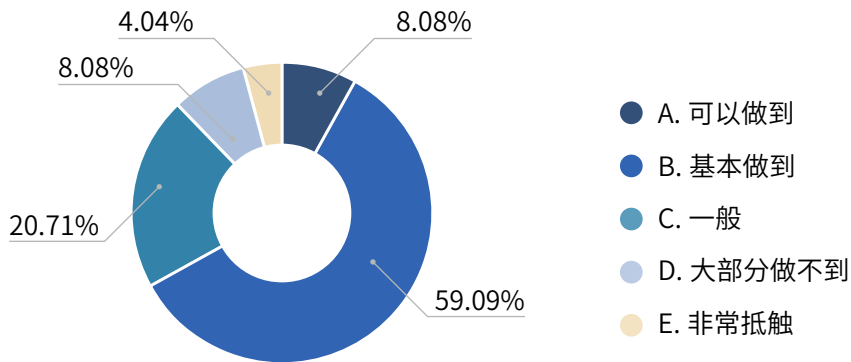
33. 具有系统观，总是能站在企业的视角、行业的视角、客户的视角去系思考问题。

[单选题] N=198

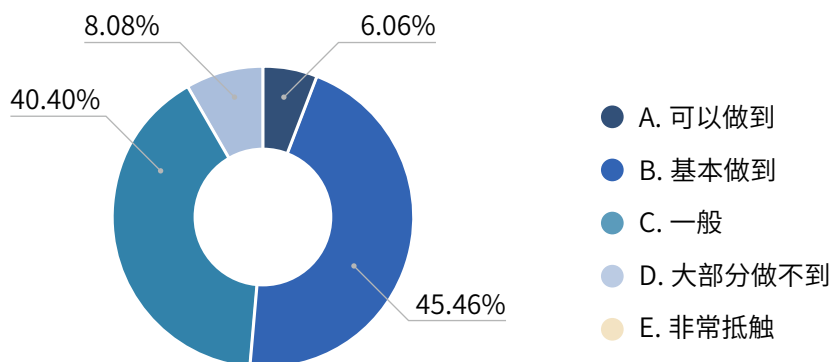


34. 能够有经营者意识，在面对决策、选择时能从经营收益的角度来思考。

[单选题] N=198



**35. 在面对压力或者不确定的情况下，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。 [单选题] N=198**



以前领导者们只需要发展出有明确的目标和工作的模式，培养团队人员在特定范围内达成组织绩效这样就已经足够好了。然而到了今天，管理者不仅要运营一个团队部门或者业务板块，更要经营。经营者思维是当前组织变革中经常提及，前文的调研提到组织变革的扁平化趋势，项目制，核心都是两个：敏捷反应及独立经营，其实也是在倒逼管理者的经营意识。具备经营者意识 1、要关注公司整体的经营要素；2、要关注自己所辖业务或部门的经营要素；3、思考并关注部门能为整体带来的价值和影响。

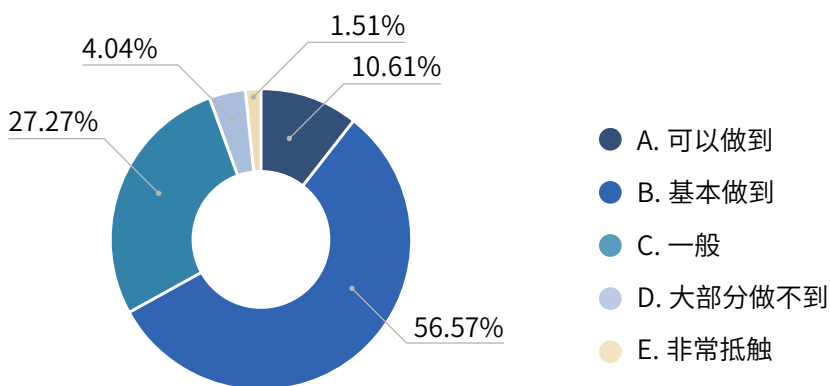
可以看到，拥有一定的系统观，管理者还是可以做到的能占到 10%。从大的决策面上能够从有经营意识的就开始下降到 8%。涉及到长短期利益，企业和个人利益的平衡选择时，就只有 6% 的人可以做到，只有 45% 基本做到。



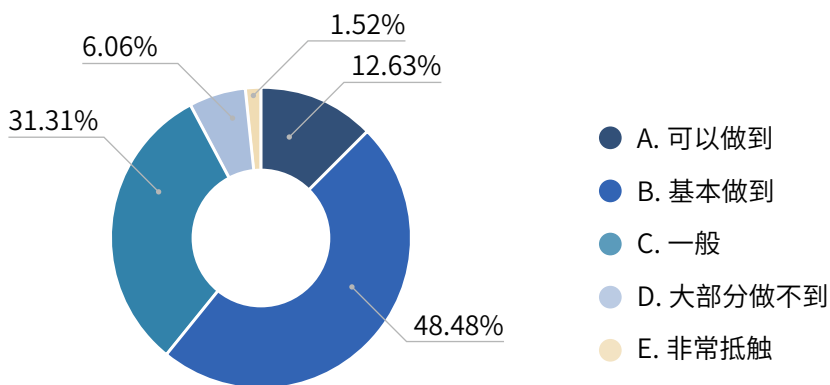


◎ 成长思维

36. 成长性思维，清晰的知道自我优势和需提升之处，面对外界不断变化能够有意识地调整和提升自我，从而更有效的发挥自我价值。 [单选题] N=198



37. 对自我不喜欢或不熟悉的领域主动学习，不断学习更先进的管理模式和理念且与团队分享交流并践行。 [单选题] N=198

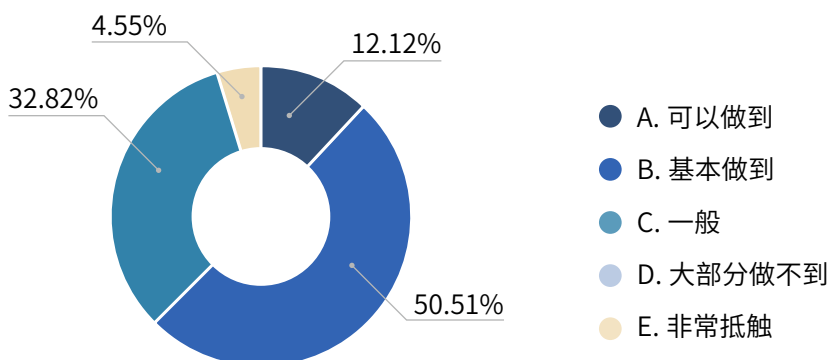


在变革的环境下，成长思维尤为重要，就是持续的、不断地向前进的思维。向内探索，而非向外索求，是自身的不断进化，知道外部环境在不断的变化，自我成长能够与外部变化相适应而非故步自封。这部分能够做到的 10.61%

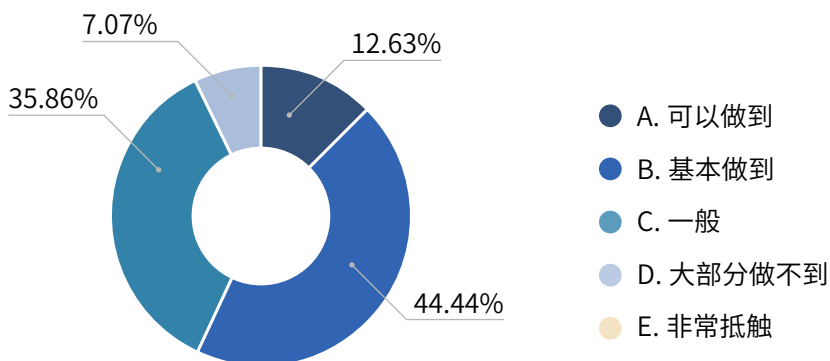
变革要求管理者完成那些以前他们做不到的事情，以前还没准备好的事情，自己能力还没发展好的事情。持续保持对不熟悉领域的好奇和探索是非常必要的管理者意识。目前可以做到的 12.63%。

## ◎ 自主担当

38. 能够内驱，基于自我的愿景使命价值观的决策、选择与行动，而非仅仅依靠外部激励奖惩。 [单选题] N=198



39. 敢于在责任范围内决策，而不拘泥于依赖上级决策，或者仅仅根据以往经验决策，并且敢于担当决策后可能的负面结果。 [单选题] N=198

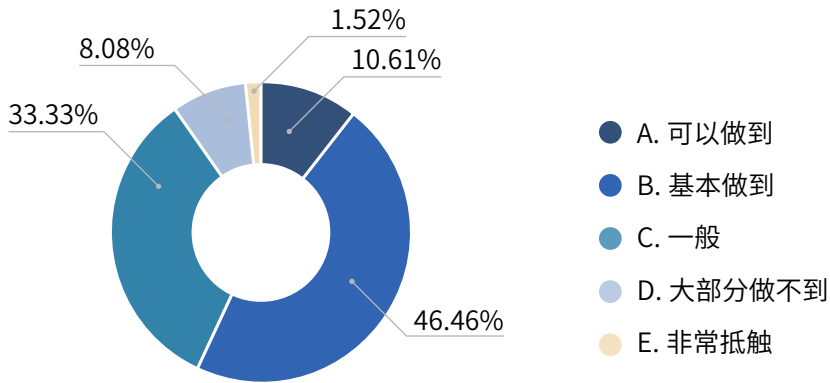


今天的组织不仅需要管理者前所未有的高级知识技能，更需要高水平的独立性，自我倚重、自我信任以及自主采取行动的意识。可以做到的管理者约占 12%。

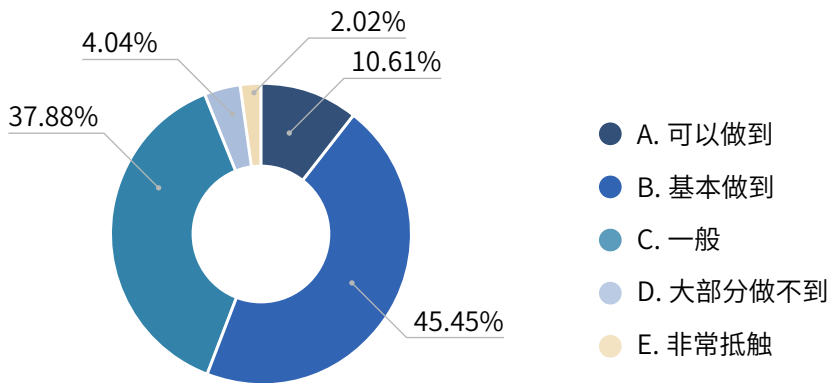


◎ 协同意识

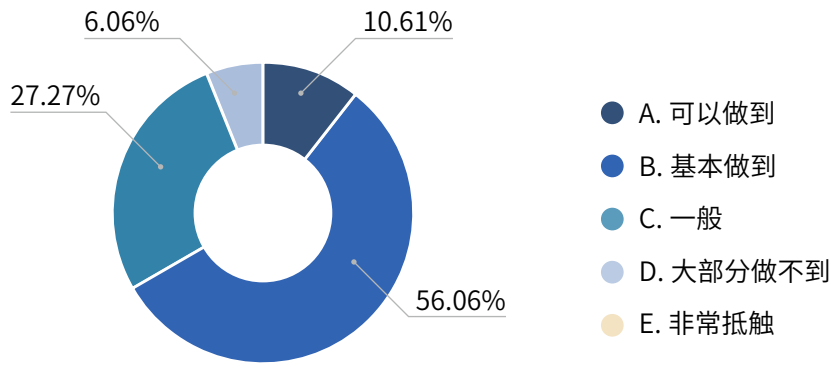
40. 当资源短缺的情况下，能够站在变革的整体目标的角度来主动贡献或接受资源分配和协作。 [单选题] N=198



41. 当面临冲突或挑战时，不以个人或自我部门利益得失为重，而以企业目标的实现为核心解决冲突。 [单选题] N=198



42. 遇到重大挑战时，能够打破部门或组织之间的界限，在部门或组织内外寻找创新的方法和资源以应对挑战。 [单选题] N=198



变革中，一方面需要强个体的自主意识，但因为任务的复杂度增加，对于管理者的协同意识的要求会更高。协同意识是个体在集体工作中能够主动参与、合作，并以集体的目标和利益为导向的意识形态。目前能够做到在 10%。

当下一个显著的变化，这些变革发展要求更高的自主、创新，协同、经营意识等。曾经只需要高级管理做到，但是现今这不仅仅要求高层这样做而且要求组织每个层级，从高级经理到一线主管。





## 心智模式

在当今复杂多变的企业或快或慢的变革环境中，管理者面临着前所未有的挑战。他们需要处理各种信息，理解并影响他人的行为，同时还要做出决策并应对不断变化的业务环境。

从发展的观点来看，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，更专业的说法是心智模式。

### 关于心智模式：

心智模式是产生于心理学的一个概念，最早由苏格兰心理学家肯尼思·克雷克 Kenneth Craik 在 1943 年提出，后来心智模式这个概念被广泛应用于多个学科领域。国外学者对心智模式的定义相对较为统一，认为心智模式是一种人们认识、解释世界，并用来预测未来的心理模式或认知结构。

心智模式概念的提出，对经济学、管理学研究有着重大影响，最早由彼得·圣吉，被誉为最富创新精神的世界级管理学和领导学思想大师、美国麻省理工大学（MIT）资深教授，《第五项修炼》作者，于 1992 年将心智模式这个概念带到了管理学领域，他指出心智模式是根深蒂固于人们心里的，会影响人们对世界认识和了解的一种心理模型。心智模式理论对管理学以及组织行为学理论都有深远的影响。经济管理类学者对个人心智模式的研究，集中于管理者心智模式。管理者心智模式会对企业的整个经营与企业绩效产生重大影响，多位国外学者于 2001 年研究发现，管理者的心智模式对企业的创新机会的识别和创新机会的开发都具有显著的积极影响。进一步研究发现，管理者心智模式对于抓住机会并规避风险有着重要影响。

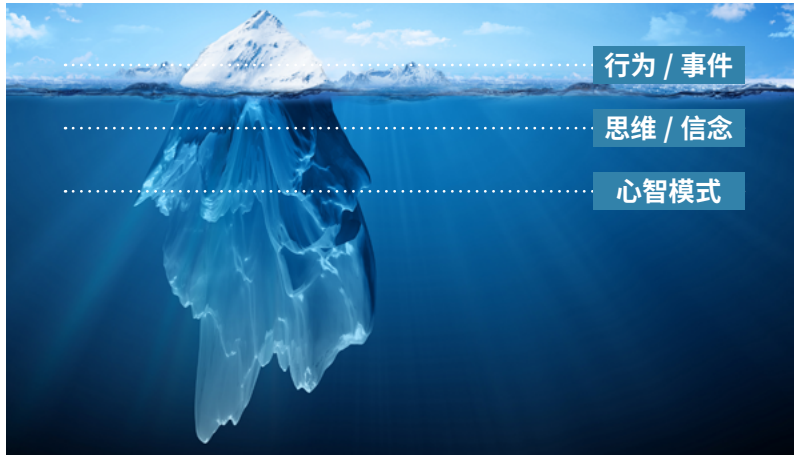
彼得·圣吉提出，管理者心智模式是一种在过去经历、习惯、经验等基础上形成的思维模式与心理模式，这是一种产生于日常生产经营活动的、对自身及外部世界反应的、与管理者个人特质、价值观相关联的思维模式，它能够对管理者的战略决策与管理行为造成影响。

摘自：翌乾研修院《个体心智测评（专业版）》

基于此，管理者心智模式被进一步阐释为，一种利用不确定机会盈利的思维方式，它能够帮助企业管理者在不确定的环境下创造机会。处于不同心智阶段的人们对于组织中的信息传递的理解可能完全不同，相应采取的行动也会完全不同。

### ◎ 管理者思维方式与心智模式

前文调研中提及目前管理者能力的转变趋向思维层面，更多的企业明确提出的对于管理者思维方式转变的期待例如：经营思维、创新突破思维等。同时也能够看到相关的数据并不理想，思维的转变极为困难。隐藏在冰山下的原因是忽略了心智模式对于思维方式的的影响。



- **以我为尊**的管理者是以“自我”为中心的。这样心智的管理者**思维方式特点**：“小我”意识强烈，只能接受自己的观点是对的，缺乏对他人和外部的好奇心及同理心，专注“什么不适合我”而不是“可以尝试什么”因而很难与他人共识、协作。固化思维明显，会执着于自己的可能已经过时的观点和经验，不能与时俱进。这心智的管理者更在意短期利益及局部利益，很难从大局及长期利益的角度，选择决策。以我为尊的管理者不擅长打逆风球，**对变革的适应能力是偏弱的**。

- **规范主导**的管理者以规则为中心。这样心智的管理者**思维方式特点**：原则性强有边界感，善于积累和萃取过往经验，在大型企业快速扩张及成熟期，是管理者需要的基本心智；强调安全，是规则机制很好的执行者，但过于依赖规则、经验、权威时也会呈现固定思维。面对变革，规范主导心智的管理者也会受限于此。面对挑战尤其是面对未知的时候恐惧是这个层级心智管理者最大的障碍；需要用逻辑理论和别人做过的东西证明以确保选择和决策的安全，否则将很难作出选择，面对未知很难迈出第一步。依赖权威，变革时期会表现为等待自上而下的决策和任务，是被动等待而不会主动思考；外部环境变化大、企业发展快，“确定性”因素在降低，规范主导的管理者会因等待而错失机会。

- **自主导向**的管理者以愿景使命价值观为中心。对于前文调查中讲到的“自我驱动”“主动意识”“成长思维”、“创新突破的意识”等的实现，在底层中是要管理者心智去向自主导向。自主导向的人会主动收集信息，根据自己内在的使命、价值观或者事情的目的意图前行，不会因为等待而错过；更为重要的是，他会为自己做出的最终决策负责任。大变局下，管理者必须保持动态的眼光看外部发生了什么，习惯在不确定下、在未知中做选择与决策。也只有到了自主导向，管理者才能有**能力带领一个团队，面对未知，去开拓一方市场，才能带领一个团队坚定前行**。

- **内观自变心智**的管理者放眼更大系统。对于前文调查中讲到的管理者“战略思维”“经营思维”“发展性思维”都是在内观自变心智层面上才能实现的。真高管必须要在自主导向心智的基础上，去向内观自变的心智。因为内观自变就是我们常常说的系统观格局观。变革时期，高管的心智水平在内观自变的话，都能够自然的看到系统，并且与系统取得一致。

可以看到，管理者心智模式所处的层级，决定了管理者的思维方式，同时影响行为表现，多种数据与实践表明，心智的发展与变革绩效正相关。从底层逻辑解释了，为什么现在企业变革的速度偏慢，很多管理者知道但做不到。从另外一方面，也给到企业一个启发，在于变革中管理者心智提升的重要性。

## 专家洞察

### 婴乾集团董事长——曹柏瑞

#### ■ 提升管理者心智的必要性

首先,从个体层面看,管理者的心智水平决定其应对难题和压力的能力,尤其高层管理者的影响更大。其次,从团队角度看,团队心智取决于最弱环节,最弱者会拖累整体效能。最后,从组织层面看,企业文化反映企业共有心智,需要系统培育。但是,心智都会在压力下降级,需要提升来应对逆境。低级心智会不断消耗企业生命力。

因此,提高心智是提升企业快速应变和抗压能力的必由之路。它可以增强企业面对变革的底气和执行力,而不仅停留在口号。

### 婴乾组织教练总经理——陈昭

#### ■ 提升管理者心智的必要性

随着企业面临的环境变化越来越复杂动态,提升管理者的心智变得尤为重要。高维的管理者心智可以帮助企业实现软着陆的变革,降低变革中的隐性成本,实现组织效能的持续提升。具体来说,管理者心智的提升会带来思维方式的转变:

- ➔ 敏锐洞察外部环境变化。管理者要主动关注行业趋势、竞争格局、客户需求、技术变革等外部环境变化,洞察这些变化对企业的潜在影响。
- ➔ 积极主动应对变化。理解外部环境变化的必要性和方向性后,管理者要主动调整业务和组织,布局人才和技术,而不是被动等待或抵制变化。
- ➔ 引领渐进式变革。根据外部环境变化,管理者要引领团队进行渐进式、积极主动的变革,
- ➔ 凝聚共识和认同。管理者要善于传达变革的必要性和积极影响,说服和感染团队,形成共识,减少抵制情绪。
- ➔ 激发组织活力。变革中,管理者要关注组织活力,采取措施激发员工主动性、创造性和执行力,降低变革中的隐性成本。
- ➔ 不断学习和反思。管理者要不断学习新知识,反思自身心智局限性,与时俱进地提高认知和能力。

综上,领导者的思维与心智对于企业的发展有着至关重要的影响。一个优秀的领导者不仅需要具备清晰的战略眼光和决策能力,还需要不断进行思维转变,以适应不断变化的市场环境。在这个过程中,企业往往会采取一系列的措施来促进领导者的思维转变。

下面，我们将通过金光集团与百济神州两个具体的案例，来看一看企业是如何通过教练方式促进领导者心智跃迁及思维转变的。

## 案例洞察

### 金光集团

#### ■ 领导层要求变化

金光集团在领导力发展方面的战略思考，强调了在快速变化的市场环境中，领导层必须具备高效率、适应性、自我驱动和资源协调的能力和意识。同时，公司对于达成业务目标和领导能力的要求十分严格。

- ➔ 市场变化带来的新要求：由于市场环境的快速变化，金光集团对其领导者提出了不断变化和增加的新要求。
- ➔ 自我驱动的业务目标达成：在当前市场环境下，领导者需要自主寻找方法来实现艰难的业务目标。这要求他们主动去探索和突破，以在困难情况下实现目标。
- ➔ 资源利用和内部协调：领导者不仅需要自主思考解决方案，还应能够在需要时向公司寻求资源或在公司内部寻找资源，以支持他们的业务目标。
- ➔ 高效率 and 适应性：在金光集团，上下层领导都必须具备高效率 and 适应市场变化的能力，以应对快速变化的商业环境和内部管理挑战。
- ➔ 开放性和学习意愿：无论市场状况如何，表现出色的领导者通常具有开放性，愿意接受和考虑不同的观点和想法。这种开放性伴随着强烈的学习意愿和对新事物的好奇心。
- ➔ 沟通和协调能力：一个关键的领导力素质是沟通和协调能力。有效的沟通不仅能够带领团队走在一起，还能确保与其他部门的良好合作。领导者需要这些技能来有效管理资源和推进项目。
- ➔ 员工与领导者的共同特质：愿意学习、开放、谦卑，以及良好的沟通和协调能力，这些特质不仅适用于领导者，也同样重要于员工。拥有这些特质的员工通常能够在其岗位上表现出色，成为明星员工。

此外，金光集团对领导层的能力要求非常严格。如果领导者不能在其岗位上展现期望的能力和结果，公司会在给定时间后果断地替换他们。这种做法强调了金光集团对于领导能力和业绩的高标准和严格态度。

#### ■ 促进领导者思维转换的项目

金光集团在领导者思维转变方面的努力不仅局限于传统培训方法。通过实施如“高管领导力跃迁项目”这样的教练项目，集团致力于通过团队合作和专业教练的指导，促进管理者的个人成长和团队效能的提升：

金光集团从 2020 实施了一个名为“高管领导力跃迁项目”的教练项目，这个项目逐渐演化成为一个成熟的项目，复制到不同层级。该项目主要针对企业内的管理者，领导力跃迁项目基于“管理者心智跃迁”到“管理者理念跃迁”到“教练式领导力跃迁”进行设计，同时通过团队氛围的打造来提升团队彼此协同共振。

## 思维转变体现点

金光集团通过教练项目实施，提升了高管层的心智跃迁，促进了高管层的思维转变和能力提升。重点在于培养高管的主动性、宏观视角、团队合作以及资源共享能力，这些转变不仅提高了管理者效能，团队的整体效能，也对个人的职业发展产生了积极影响。

- 高管的主动性提升：在项目的第一期，20 位高层管理者参与培训。CEO 期望这些高管在当前市场环境下能更加主动地分析市场和寻找解决方案，而不是被动地等待市场变化再作出应对。
- 更大视角的培养：CEO 希望这些高管能从更高层次的视角出发，考虑宏观情况，主动参与制定对策和提前做好准备，而不仅仅局限于自己的业务领域。
- 团队合作与资源共享：在培训初期，发现这些高管之间缺乏互动和交流。然而，随着培训的深入，他们开始相互学习、支持和资源共享，形成了真正的团队合作。

显著的成果和晋升：通过这种培训和思维激发，高管们在公司中的作用和责任有了显著提升。项目第一期结束时，大约有 7 位高管得到了晋升，负责更大的业务板块或承担更多职责。

■ 该项目认识到教练对个人发展的重要作用。在专业教练的支持和陪伴下，管理者能够更好地把培训中的知识点通过 3 个月周期密集的训练去固化，并且结合实践解决管理者日常工作中遇到的挑战，学 + 练 + 用；

■ 不同层级的影响和渗透。在项目的第一期，20 位高层管理者参与培训，二期项目中 30 位中高层参加，之后，在不同的 BU 的中层管理者中延续。逐渐形成了统一的思维方式和沟通方式，提升了管理者认知的同时，提高了团队的运作效能。

## 百济神州

### 对于管理层的新要求

#### → 思维方式转变

- 培养环境洞察力，保持学习和创新思维
- 加强系统思考，关注价值和业务结果，而不仅是执行过程
- 主动适应变化，承担起主人翁精神和责任

#### → 能力转型升级

- 掌握新技能，发掘新工具的应用价值
- 从被动接受业务安排，转变为主动学习和应用
- 将培训方式转变为实操驱动，加速知识向行动的转化
- 加强团队协作、影响力、执行力等综合能力

#### → 转型的必要性

- 如果管理层不能及时适应环境，难以解决问题和创造价值
- 可能面临被业务淘汰的风险，也会陷入痛苦。转型是适应环境变化的必然选择

## ■ 领导者思维转变

### ➔ 润物细无声的影响

百济神州并没有刻意强调要进行思维转变，而是通过日常教练、读书分享、敏捷工作坊等方式，潜移默化地影响管理者的思维模式。许多管理者本身具备接受新思维的背景，员工之间也存在创新和创业精神，这为思维转变营造了良好环境。思维转变在百济神州是一个润物细无声的过程，并不是强制推动的结果，它依托组织文化和实际需求逐步推进，以习惯培养的形式达成管理者思维升级。

### ➔ 思维转变实际案例

今年，百济神州主推“顾问式营销”，理念是以客户和患者为中心，发现他们的痛点，然后利用公司所具备的独特差异化优势，为他们提供整体解决方案，成为客户的战略合作伙伴。

这种做法很多公司都在尝试，但我们的实施方式不同。从0到1的时候，许多人会质疑其价值和目的，跟传统方式有什么不同。我们唯一能做的是，通过重点项目先试验验证，找到部分认同这种方式的人，提取经验。同时，我们在内部建立了分享平台，得到了CEO的大力支持，鼓励跨部门分享经验。

开始时并非所有人都感兴趣或认同，但我们找到一个切入点——业务需要增长。于是我们分析患者流，找到业务增长的机会点，用“顾问式”方法进行全面诊断，满足客户不同的需求，整合跨部门资源为客户提供整体解决方案。这样既提高了业务增长，又满足了客户，同时优化了资源配置，投入产出比显著提高。这符合业务的重要需求。

通过这样的操作，固有思维逐渐转变为成长型思维。我们利用好奇心、让大家亲身体会成功，然后进行分享、复盘、推广。每个部门看到其他部门的成功都会好奇，然后进行模仿和试验。领导者起到“点火”、“助推”的作用，而业务成功由大家自己完成。这样就自发地形成了运动。

这种转型看起来很自然流畅，不强制，也不痛苦。通过让大家自己体验成果，自发地完成了思维模式的升级。开始时，许多人可能持保守态度，但经过观察、好奇、亲身尝试，他们也会主动进行改变。这是一个推动的过程，让大家在安全氛围中自我转换。

这是一个成功的领导力和文化转型案例。关键在于以业务需求和客户为中心，让大家亲身体会成功，然后借助好奇心和验证扩散，最终达到自发自主的改变。



## 四、变革下的管理者能力发展

### ▶ 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

#### 概念澄清：什么是赋能？

在此篇研究中，我们将“赋能”定义为“enable”和“empower”的结合。这个概念源自管理学，最初的含义是“empower”，即授权，赋予更大的做事的可能性空间<sup>1</sup>。然而，阿里巴巴的前总参谋长曾鸣在国内提出了“enable”，即使能够，以取代“empower”，强调的是使人更能够做事。

我们认为，“使做事”是赋能的核心目的，而“enable”和“empower”作为赋能的两个主要特性，分别强调了人、事、场的影响力。在组织管理领域，“赋能”意味着提供多角色机会、高身份认同并打造赋能工作场景，以实现从管控到赋能的转变。<sup>2</sup>

综上，赋能在组织管理中的作用不仅体现在使人更能够做事，也包括提供多角色机会、高身份认同并打造赋能工作场景。然而，为了更好地实现这种赋能，仅仅依赖于个体的能力提升是远远不够的。企业需要在更宏观的层面为管理者提供支持，所以我们展开了此部分的研究。



<sup>1</sup> 来源：西安日报（2018-07-06）

<sup>2</sup> 内容参考：知乎 @ 了了（2022-05-31）

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%

» 企业高度重视针对变革背景的专门化管理者培训，并将流程、机制的优化作为助推管理者顺利过渡的重要一环

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%。这显示企业高度重视针对变革背景的专门化管理者培训。

“调整组织架构和汇报关系”的采用率也较高，为 62.5%。这说明企业将流程、机制的优化作为助推管理者顺利过渡的重要一环。新的组织形式有利于管理者充分发挥职能作用。

而“优化 decision making 过程”和“调整企业文化内涵”的重视度还较低，其原因主要是**决策流程优化涉及组织内权力结构变化，实现难度大**；而企业文化变革周期长，短期内难以看到成效。

同时，现有的决策方式和文化体系都深深植根，使得领导者和企业难以推动调整。因此，相比直接的组织结构和能力培训等举措，决策和文化层面的变革显得复杂程度高、难度大、周期长，这也导致企业的重视度相对较低。

那组织究竟能在多大程度上赋能管理者？HR 的角色与作用又是什么？翌乾集团董事长曹柏瑞这样认为：



## 专家洞察

### 婴乾集团董事长——曹柏瑞

#### ■ 组织层面

个体层面的培训和教练对领导力提升很有帮助，外部教练可能更具有独立性和专业性。但是组织层面也需要做工作，主要是消除各种内部障碍，不要给创新团队设限制，让沟通和推进更顺畅。真正的业务赋能很难从组织内部获得，因为具备敏锐商业洞察力和创新思维的人很少。组织主要起到闸门开启和系统优化的作用。

外部教练作为第三方，没有组织包袱，能更清楚看到创新团队面临的挑战和障碍，给予直接有效的指导。

因此，组织需要努力营造开放的文化氛围，消除制度障碍，同时引入外部教练与内部团队形成合力，共同推动变革与创新。实际上，让创新团队脱离传统体系管理也是一种有效的做法，给予他们足够的自主权。

#### ■ 如何扫除障碍？HR 的角色与作用是？

创新项目的成功与否，考核权和团队权力下放至关重要。如果项目负责人没有真正的人事考核权，很难调动团队的积极性。创新项目需要组建“生死与共”的团队，大家都有高度责任感和紧迫感。如果不能建立这样的机制，很难与外部创业团队竞争。

HR 需要将创新团队的人事关系调整为直接汇报决策层，并下放考核权，给予项目负责人充分的权限。虚线汇报很难有实际作用。HR 要为创新项目“设身处地”思考，进行组织结构和人事制度的调整设计，而不是停留在功能性的调整。

真正影响核心业务和产生突破的创新，需要管理机制的变革。如果 HR 不能理解这一点，执行力会受到极大阻碍。



## ► 能力发展与培养

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。这些方式的有效性，有赖于辅助工具的运用，如教练或导师

### 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%

» “挑战性任务”是全部样本企业都在采用的培养方式，这类真实化的任务训练受到高度认可；但在有效性评价上，传统的“轮岗”被认为最为突出

数据显示，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%。

从中我们可以看出，“挑战性任务”是全部样本企业都在采用的培养方式，这类真实化的任务训练受到高度认可；但在有效性评价上，传统的“轮岗”被认为最为突出。



究其原因，轮岗可以让管理者全面了解不同业务板块的运作，拓宽视野，为制定战略决策提供支持。通过身临其境，管理者可以更直观地感知企业运作的细节与问题，理解变革的必要性。

轮岗还可以打破部门壁垒，优化协作，管理者在此过程中学习更好的沟通和协调能力。

另外，我们发现“挑战性任务的使用率 100%，但有效性只有 50%；轮岗和行动学习的有效性较高，使用率相对却不高；工作坊企业认为效果很好，但使用率只有 25%。”对此，我们请教了 HR 专家，得到了以下信息予以读者参考：

我们应该尝试从企业管理员工的视角出发考虑问题，而不是人力资源从业者的视角。主要限制因素在于时间、人手和空间。

挑战性任务本是最常见的培养方式，但许多企业仅注重工作而忽视育人，需要提供持续的辅导和反馈。轮岗和行动学习则受限于实施的时间和机会，无法总有适宜契机。工作坊效果较好但使用率偏低，它只是培训中的一种团队学习方式，实施时间和范围都较小。当前工作坊应用受到时间、机会限制的影响较大，当然预算控制也是一个因素，大多企业的培训预算正在收紧。

基于赋能有效性的考虑，企业现在也越来越多引入并重视新的赋能方式如：教练，内部教练以及外部专业教练。对此，翌乾组织教练专家也给出了以下洞察：

## 专家洞察

### 翌乾集团董事长——曹柏瑞

#### ■ 促进思维转变是教练方式的优势

要实现管理者思维升级，用传统培训告知的方式是很难奏效的。从知道到做到，过程中跨越认知障碍，思维惯性，心智提升。通过教练的方式不断扩大管理者思考的深度和广度，从而拉伸心智，才有可能实现。

#### ■ 促进培训项目的有效性

要实现管理者思维升级，个体层面的支持只是基础，更重要的是要与组织实际的管理培养体系深度结合。这需要考虑不同层级的差异化需求，针对高层管理者要关注企业文化融合，中层管理者则注重领导力和管理能力提升。支持方式要实现从理论学习到实务练习再到应用转化的闭环，由专业的教练团队提供持续和系统的辅导，而不仅是碎片化的培训课程。

#### ■ 教练式的思维激发可以提高与促进轮岗与挑战性项目的有效性

在整个轮岗过程中，配合一对一教练进行思维引导和启发是非常关键的。教练可以帮助轮岗者在复杂的磨合期快速适应，进行角色定位。

在轮岗过程中，教练可以持续提供理论指导，帮助轮岗者深入思考工作模式和团队协作。结束轮岗后，教练可以引导进行总结反思，内化这段宝贵经验。

可以说，教练通过始终贯穿的思维启发，让管理者最大化获益，促进真正的思维提升。轮岗与教练启发思维的有效结合，是管理者成长方式可贵之处。

**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%

» **企业面临的管理者能力发展关键挑战是：培养方式跟不上变革需求，及领导者主动意识和适应能力较弱**

根据数据，企业在变革下的领导者能力发展方面面临的主要挑战有：

- 推行新型领导文化 / 理念（75%）
- 培养方式无法满足变革管理能力培养需求（75%）
- 领导者自我认知不够，培养发展的主动意识不强（75%）
- 将相关学习和培训落到实处（为实际工作所需）（62.5%）

这反映出：

- 组织变革对管理者的文化和理念提出了新要求，需要转变
- 现有的培养方式跟不上变革的需要
- 领导者意识不够，不能主动适应变革
- 培训效果转化为实际工作表现仍有差距。

在当今时代，企业发展与变化的步伐日益加快，这不仅对管理者的能力提出了更高的要求，也使得对管理者能力的描述变得愈加模糊不清。面对这一挑战，传统的管理者能力培养方式显然已经跟不上时代的步伐。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，比如引入教练方式，这种方式通过一对一的指导或团队辅导，帮助管理者更好地理解和应用新知识，从而提升其领导能力。这些变化和探索，不仅反映了企业对管理者能力提升重要性的认识，也指明了未来培养方向的趋势。

前文通过多项调研数据，我们分析了当前企业在领导者能力培养上面临的现实情况和主要需求。为了深入剖析企业在具体实践中是如何推动管理者能力培养的，我们特意调研了多家代表性企业的相关举措。后续我们将基于前文的数据，结合后文企业的优秀实践与专家洞察，提供提升管理者能力的具体建议。

这些企业正面对同样的环境变化，但在应对上却形成了不同的模式和策略：



## 案例导览与精粹

企业	主要内容
新浪	把培养与实际业务需求结合，通过项目制实现业务目标和人才成长双赢
沃尔沃卡车	根据不同岗位层级和角色有差异化培养侧重
诺和诺德	重视内部培养体系建设，运用教练等方式激发内在动机
联想	强调实践驱动思维转变，不仅依赖理论教育
虎彩	建立完整的系列课程体系，实现知识传递与内化落地

## 案例洞察

### 新浪

#### ■ 变革下领导者能力建设侧重

**新浪 / 微博领导力发展的关键，是培养与业务的结合，让工作本身成为第一锻炼场。**刚有提到，我们通过项目制的方式，达成公司业务的必赢之仗，与此同时，让最优秀 / 有潜力的人才、最匹配的团队上战场，实现业务与人才的相互成就。

对于承担关键项目和任务的管理团队，我们与公司项目管理部协作，强调人才管理“一盘棋”，以关键项目管理为例，如：谁能带好更大的项目 / 承担更重要的角色？谁能在项目中加速成长取得晋升？不同级别项目的后备是谁？如何搭配项目团队使得项目成果最大化？把培训资源分配给谁？等等，同步实现人才培养发展，组织排兵布阵、梯队建设的“一体化”。

拿领导力发展举例，管理者参与培训 / 培养像是一次考试，你要让他们自己也看到收益，公司 / 组织也要看到 ROI。**我们的发展策略可以概括为：聚焦关键业务，聚焦重要人员；强调学习 Outputs，实现双赢的效果。**

**具体策略包括：**

#### ➔ 以业务实战成就领导力发展

我们会为关键项目和任务的管理团队匹配最需要的培养资源，聚焦发展他们在关键项目和任务中所需的领导才能，我们更强调以结果导向来督促行动落地。比如对参训人员提出行动计划或优化提案，给予他们直接接触客户、用户的机会，走进一线，推动问题的解决，优化改善产品 / 运营策略。组织的本质是内部整合和外部适应，人才也一样，当前环境不能闭门造车，一定要向外看、走出去，这本身就是对个人能力最好的培养，也能反哺推动公司进步。

### → 激发内在动机

成人学习，关键在于激发内在动机。业界常用的方式是引入教练，可以是外部教练资源，也可以是赋能内部教练型管理者，激发其自身的内在动力，也包括他们对于员工的激发。

除此之外，我们最核心的动机激励方式是“积分制”，设置积分和排名。每个人都有“被看见”的动机，少部分人有“成就自我”、“实现自我”的自驱意识，项目干得漂亮、业绩完成得好，就能上榜亮相，还能在公司 / 组织范围内进行表彰宣传。对于培训 / 培养而言，让表现突出的员工通过正面激励，引领更多人主动参与培训发展、主动在项目 / 关键任务中贡献。目前“积分制”已经在产品、销售、审核等部门得到推广和应用。

### → 平台化管理

通过积分激励内在动机，让一小部分人发生正面改变并产生示范效应时，整个组织也会受益，这正是平台化管理的核心思路，平台化管理是助力组织能力飞跃的关键。

说到平台化管理，我们还有两类重要举措：

1) 跨职能 / 领域的轮岗学习往往产生更佳效果。因为学员可以在短时间内对另一个领域有直接的感受和认知改变。相比之下，统一的培训课程和任务带来的影响较小。所以，我们应该关注提供学习平台和轮岗机会，而不是单纯设计课程内容。

2) 跨部门项目历练，目前，我们的重点项目中参与跨部门的成员高达 50% 以上。基于开始提到的管理者能力要求变化，通过轮岗和跨部门项目历练，能极大程度地提升大家的跨部门协同能力、战略执行能力，对于组织来说也收获了更加有效的业务成果，以及组织文化、经验的沉淀。

与此同时，新浪正在建立数智化的能力标签体系，记录和认定员工在参与不同项目和岗位中的技能和经验，以此为人才管理的“基石”，所有的人才管理手段都要基于员工 / 组织身上的标签进行设计，这也为后续的轮岗、升迁提供依据。

### → 聚焦重要人选

要实现有效的人才培养，首先需要明确的是在当前环境下真正的人才和时间都是稀缺资源，所以我们要聚焦在最重要的人选上。具体来说就是要识别最具潜力和最匹配核心岗位需要的人才，如不同级别的项目负责人、管培生等。

比如，面对大项目和小项目的不同管理者，他们的培养项目会根据角色定位和能力需求的差异进行定制，核心点在于要从他们需要完成的项目目标出发来设计。这种培养，不是笼统地培养项目管理能力，而是因为业务需要推导出来的差异化的能力需要。

另外，我们十分关注年轻人才和管培生的培养，他们更贴合我们的年轻用户市场，作为高级专才 / 经理级别的储备，我们会通过积分排名挑选优秀的导师资源，同时给予挑战性的项目历练，让越来越多的年轻高级专才 / 管理者涌现。

德鲁克曾经说过：“所有的目标都必须是绩效目标，目的在于落实而不是表达美好的愿望。”总结下来，新浪的项目并不只是寻求培训手段的多样、新鲜，对外部标杆的拿来主义，而是因地制宜的**聚焦且务实**，我们坚定地相信，聚焦关键任务和人才，让培训内容能够帮助解决实际问题，支撑业务需求落地，使得投入变得更有意义。

## 沃尔沃卡车

### ■ 领导者能力培养

#### ➔ 根据不同岗位层级，沃尔沃卡车对领导力发展也有不同侧重：

- 对于高层次人员，集团有系统化的领导力提升项目，内容广泛全面，涵盖教练、战略思维、团队组建、人才培养等。我们会定期选送员工参加。
- 对于中层管理者，发展责任主要在本地公司。我们通过组织各类工作坊、培训等形式开展。例如教练类、变革管理和领导力专题培训。
- 我们还开展年度员工敬业度调查，并对结果进行多层面解读。这为管理者提供了员工的反馈和需求，比如更透明的沟通、关心员工、加强战略讨论、开放的环境等。

所以我们结合了集团系统化项目和本地定制化需求，同时通过员工反馈不断优化，形成了立体化的领导力发展体系。这既保证了框架的科学性，也确保解决了实际问题。

#### ➔ 教练的应用

针对于一些不好培养的领导力，沃尔沃卡车虽然很早就引入了教练概念，但并没有强制要求所有领导者都必须使用教练式领导。我们仅是建议领导者在日常管理中尽量采用教练风格来带领团队。我们理解面对种种变化，领导者的压力很大。为帮助领导者成长，我们采取了如下多种方式：

- 一是提供正式的变革管理培训，让领导者掌握工具和流程，提高应对能力。
- 二是在软性建设方面，逐步在不同级别渗透教练式领导理念，从高管到基层管理者。
- 三是根据岗位差异，提供系统化的领导力提升项目，如战略思维、团队组建等方面的培训。
- 四是通过员工敬业度调查，领导者可以更清楚地了解员工的真实需求和感受。

我们采用了多管齐下的方式，既重视管理技能的系统化提升，也关注解决实际员工诉求的软性素质养成。这有助于领导在新的环境中快速适应和进步。

教练本身不会给出答案或强制要求，而是提出问题，或把调查报告结果放在领导者面前，让他们自己复盘。**我们希望通过这种复盘，领导者能意识到一些自己没有注意到的问题，比如新生代员工的不同需求。从而主动做出改变。**所以，教练式理念在沃尔沃卡车是被频繁强调和应用的。

#### ➔ 教练场景

沃尔沃卡车在不同场景应用教练。我们发现教练应用需要考量多种因素，不同场景和对象适用性有差异。Sales 强制推行容易见效，高管自身动力不足，中层自发学习小组则效果较好：

- 在销售团队强制推行教练工具，设计题库，要求销售经理在业务管控时应用，HR 进行观察和督促，形成坚持实践的态势。
- 对高管团队开展一对一教练，希望通过改变高管思维带动整个组织，但业务压力大，高管时间紧张，难以坚持。
- 对有潜力的中层管理者，我们更多是引导他们自发学习教练方法，组建学习小组相互教练。

## 诺和诺德

### ■ 变革下的能力培养与发展

在变革时期，诺和诺德领导力的学习发展形式上与疫情前有继承性，仍然采用混合式的学习方式，包含线上线下、经验分享、行动学习等多种元素。这种学习形式也促进了不同地区、领域内人才的跨团队交流。

与之前的培训重点相比，学习内容依据四大领导力主题和更新的领导力模型进行了相应的调整，更加**关注管理者面临的新问题，如变革管理、敏捷决策、多元包容等**。也会有针对性地结合具体情境和业务场景展开案例分析和讨论，针对实际工作挑战推演应对之策。学习结束后，还会继续跟踪参与人员及团队的后续表现，评估项目实施效果，作为改进依据。

比如中国区在变革影响下已经延续了五年的文化转型项目，在将“雄心勃勃、关注外部、更加敏捷”三项新文化要素根植于组织的同时，也通过跨部门、跨层级的员工实践经验分享、与高管团队的深度交流问答等多种社会学习方式，确保员工有能力、有信心始终践行组织文化的要求。

外观其它区域，最近在美国试点的“Leading Change”项目也取得了很好反响。据参与者反馈，项目对于自己运用变革管理知识改变领导力行为有明确的帮助。这类项目也在考虑推广应用到全球更多区域。具体来看：

- 在线上模块部分，该项目中运用了“数字对话（digital conversation）”的技术，采用数据化、交互性、AI 快速分析的方式，在线上引导中根据学员的回答、投票及反馈对引导重点进行实时调整，为在有限的模块时间内有效厘清团队问题、促进关键讨论、形成一致观点提供了基础。
- 在线下模块中，将参与者按照不同岗位性质、业务模块分成不同群组，根据真实工作场景和挑战，围绕当前的变革举措展开讨论。通过这种情境化的模拟推演，可以使得变革方案更加具体和可操作。
- 在课后练习及应用的环节中，针对小组进行了深度协作的任务分配，如日常决策前的快速相互检验、行为复盘、限时实验及结果分享等。这种高频应用使项目的效果更加显性和具体化。

### ■ 变革下领导者的思维转变

在进行学习方式优化的同时，诺和诺德也意识到，**仅仅增加技能培训是不够的，需要更深层次地培养驱动、拥抱和应对变革的思维模式**。但这也是一个真正的难点，既要触及深度，又不能流于空泛。因此企业正在探索不同的切入方式，研究如何激发内在动机，使之成为持久的变革，而不是应试性学习。

诺和诺德不仅拥有内部的专业教练团队，也在与外部机构合作，将外部视角与内部情境知识结合，产生协同增效。同时，在课堂之外，企业也搭建了相互学习的平台与机会，以支持管理者主动进行深层次的探讨与转型。

## 联想

面对数字化转型的挑战，领导者的角色变得尤为关键。这不仅仅是一个技术的转变，更是思维和管理方式的全面更新。因此，领导力的培养和提升成为联想公司重点关注的领域。

### ■ 实施步骤和方法

#### ➔ 传统培训与实践结合

- 通过传统的理念灌输和培训，为领导者提供必要的数字化知识基础。
- 结合实际业务场景，让领导者在战略工作中体验和实践这些理念。

#### ➔ 构建数字化能力模型

联想明确了数字化转型中领导者需要具备的四项核心能力：**专业技术知识、数字化知识、解决方案应用、数字化领导力。**

通过这一模型，为不同级别的领导者提供了明确的能力提升方向。

#### ➔ 高层领导者培养的具体实施

- 全局评估与选拔

**对整个组织进行能力盘点，特别关注总监及以上级别的管理人员。**

**从全球范围内筛选出 30 名关键人物，作为数字化转型的领头羊。**

- 统一数字化认知

统一这些领导者对数字化转型的认识和理解，确保他们能从企业的高度出发思考和行动。

通过变革体验环节，让他们亲身感受变革的必要性和过程。

- 深入实践与领导培训

将这些领导者分组，让他们在实际的数字化转型课题中进行研究和实践。同时强调在变革过程中的领导作用，要求他们在实践中学习引领和驱动团队的方法。

- 影响力扩散

每位参与的高层领导者负责培养更多的数字化领导人才，形成传承效应。这种方式也会逐步扩大整个组织的数字化能力和思维。

### ■ 领导者思维转变的探索与尝试

联想在高管晋升或负责新业务时使用一对一教练，帮助他们适应角色变化和思维心态的调整。在特定项目中并未使用教练，而是寻求其他有效的实践和策略。

#### ➔ 领导者思维转变的实践方法

- 自上而下的组织氛围：强调组织内部变革意识，重视从高层到基层的影响力。
- 避免口号式教育：倡导实践导向，将组织文化融入日常工作和行为中。
- 数据驱动沟通方式：强调数据在沟通和呈现成果中的重要性，促进基于事实的决策。
- 行动影响思维：通过实际行为驱动思维转变，而非仅仅通过理论教育。

### → 组织沟通与交流

- 多层次交流：通过各种会议和工作坊，混合不同级别的员工，促进不同观点和经验的分享。
- 全员参与：组织全员会议，让所有员工参与战略讨论，增强整体参与感。

### → 面对的挑战

- 个体抗拒度不一：不同员工对变革的接受程度不同，需要因人施策。
- 管理层认知不一致：确保管理层对重要事项有统一认识，避免执行上的分歧。
- 发起人的重要性：确保推动变革的发起人与组织领导者的思想一致，以增强执行力。

### → 经验教训

- 对外部专家和体系的审慎使用：避免过度依赖外部资源，强调个性化和定制化。
- 内部能力建设：重视内部培训和能力提升，确保培训内容与组织需求紧密结合。

## 虎彩

虎彩领导力的开发，最早可以追溯到 2012 年，发展至今，建立了覆盖基层、中层、高层的“虎系列”领导力培养体系，全面覆盖管理人才的培养。

“睿虎”项目：2012 年开始，高层管理者及后备培养项目，董事长亲授，系统研习虎彩领导力，一年一期，2024 年 1 月正式启动“睿虎十二期”。

“翼虎”项目：始于 2017 年，完全沿袭睿虎的模式，由总经理组成的领导力导师团队授课，培养中层管理者及后备，研习虎彩领导力。

“威虎”项目：管理工具实战营，帮助中基层管理者用科学方法和工具来管人，管事，达成绩效目标。

“跃虎”项目：培养基层管理者及后备，通过“转角色、拿结果、带队伍”三个维度进行系统培养。

所有项目都是一年学制，小班授课（一个班只招 8-10 个学员），有着标准化的六步培养流程——用户调研、方案设计、资源开发、人才培养、人才输出、复盘迭代。

通过这些培养项目持续而有效地开展，这些年，累计向集团输送优秀管理者的占比为 52%（晋升人数 / 领导力学员总数）。

## 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"> <li>★ 设置季度业务项目考核大赛，评优晋级</li> <li>★ 通过业务项目实战锻炼和竞赛机制，激发实战能力和斗志</li> <li>★ 构建销售业务模拟平台，设置积分规则、排行榜</li> <li>★ 通过模拟平台虚拟体验，培养专业技能</li> </ul>
差异化精准培养	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ 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</li> <li>★ 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</li> </ul>
平台化主动启发	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ 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</li> <li>★ 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</li> </ul>
激励导向典范带动	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ 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</li> <li>★ 优秀领导者：评选标准包括下属发展率、员工满意度等</li> <li>★ 萃取与奖励优秀领导力，带动组织发展</li> </ul>
闭环式持续培养	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ 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</li> <li>★ 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</li> </ul>
教练方式助推领导者思维转变与心智提升	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ 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；</li> <li>★ 团队教练，支持团队心智的提升，运作效能的提升；</li> <li>★ 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</li> <li>★ 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</li> </ul>

最后，我们回到本章末尾，企业在管理者能力发展上面临的挑战性问题。我们根据众多企业的优秀实践，尝试萃取出了以下内容予以读者参考：

挑战	解决
推行新型领导文化 / 理念	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ 差异化精准培养，设计高管层战略决策培训</li> <li>★ 自上而下强调变革意识和文化塑造</li> </ul>
改变领导者行为方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ 行动影响思维，通过实践驱动思维和行为转变</li> <li>★ 教练引导，改变领导者的管理方式</li> </ul>
培养方式无法满足变革管理能力培养需求	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ 实战驱动式培养，通过项目考核和业务模拟平台培养实战能力</li> <li>★ 差异化精准培养，设计高管层战略决策培训和新人引导项目</li> <li>★ 构建数字化能力模型，作为不同级别领导者的能力提升方向</li> <li>★ 情境模拟，将参与者按业务模块分组，围绕实际工作场景讨论应对变革的策略</li> </ul>
领导者自我认知不够，培养发展的主动意识不强	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ 激发内在动机，设置积分制和排名，满足被看见的需要</li> <li>★ 自上而下强调变革意识，管理层先行示范</li> <li>★ 数据驱动沟通，倡导实践导向，避免空泛教育</li> <li>★ 行动影响思维，通过实践驱动思维转变；同时也有通过教练方式思维方式的改变，进而优化行为的改善</li> <li>★ 实施教练项目，专业教练指导，激发管理者主动性</li> </ul>
将相关学习和培训落到实处（为实际工作所需）	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ 项目考核和业务模拟平台</li> <li>★ 成果展台，参与者在现场展示项目产出</li> </ul>
获得相关资源和利益相关者的支持	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ 平台化管理，企业提供资源支持自主学习小组</li> </ul>



## 结语

我们正处于一个变革频繁、竞争激烈的时代。面对技术和市场环境的深刻变化，企业为适应新阶段的发展，必须主动拥抱变革、实现转型升级。

具体到管理层面，企业在战略、组织、流程、文化等方面进行了积极的调整与优化，努力培养适应变革需要的管理队伍和组织能力。**这些变革彰显出企业正主动应对内外部变化，实现与新环境的匹配。**

当然，变革仍在进行中，**企业的应对还存在差距，管理层和员工的能力也需进一步提升。**展望未来，企业还需持续强化战略执行力，提高组织协同性，打造与时俱进的文化，以适应形势的深刻演变，在变革中开创企业管理的新阶段。

只有做好这些准备，企业才能在变革中抢占先机，在复杂多变的外部环境中保持竞争力。同时，我们也希望通过此次调研，**帮助管理者在思维转变与心智提升方面祛除旧有的桎梏，破除陈规的藩篱，在动荡的时代下拥抱每一个可能的明天。**



## 标杆数据

### 1. 贵公司所处的主要行业为 [单选题] N=198

选项	比例
A. 耐用消费品	4.02%
B. 快速消费品	1.52%
C. 生命科学（如医药，医疗器械等）	20.71%
D. 汽车及零部件	11.11%
E. 互联网与游戏业	0%
F. IT 信息技术，半导体及通讯	5.56%
G. 零售业与电子商务	4.04%
H. 金融服务（如银行，保险，财富管理等）	6.06%
I. 机械制造	12.12%
J. 化工与石化	1.52%
K. 电子电气	6.57%
L. 运输及物流	0%
M. 能源动力	1.52%
N. 专业性服务（如法律，公关，教育等）	4.04%
O. 房地产业	0%
P. 建筑业	3.03%
Q. 造纸，包装及森林业	0%
R. 住宿与餐饮业	6.06%
S. 农、林、牧、渔业	4.04%
T. 文化、体育和娱乐业	0%
U. 其他，请注明：	8.08%



## 2. 贵公司的企业所有权性质为 [单选题] N=198

选项	比例
A. 外商独资（包括港澳台）	41.92%
B. 中外合资	8.08%
C. 国有企业	12.12%
D. 私营或民营企业	37.88%

## 3. 贵公司在中国大陆的员工数量为 [单选题] N=198

选项	比例
A. 少于 499 人	27.27%
B. 500 人到 999 人	14.13%
C. 1000 人到 2499 人	20.71%
D. 2500 人到 4999 人	10.61%
E. 5000 人到 9999 人	6.06%
F. 10000 人到 30000 人	12.63%
G. 30000 人及以上	8.59%

## 4. 变革中的作为引领团队的是 [单选题] N=198

选项	比例
A. 创始人及高管自上而下	62.63%
B. 专门负责变革或新业务的团队	15.65%
C. 渗透在各个层级及业务版块中	20.71%
D. 其他	1.01%

## 5. 您的日常工作更多的是支持中层管理者还是高层管理者？ [单选题] N=198

选项	比例
A. 中层及以下	37.37%
B. 高层	18.18%
C. 都支持	44.45%
D. 其他，请填写：	0%

# 企业案例与专家洞察





## 诺和诺德——内部挑战激发领导力变革新方向



闫邱意淳

高级领导力发展专家

### ■ 变革下的企业变化

诺和诺德作为全球领先的医药企业，其中一个重要业务支柱就是糖尿病药物的研发和销售。近年来，公司同时面临着外部的行业竞争与政策环境变化，以及内部的战略转型，在这双重要求下，公司逐渐从专注于糖尿病拓展至其它严重慢性疾病领域。

#### ★ 组织层面调整

作为全球战略转型的重要方向之一，诺和诺德从几年前开始就在探索糖尿病之外的其他慢性病领域，这样的多元化发展必然导致组织架构的相应调整。

总部层面已设立了不同的业务板块，但不同区域的步调不尽相同。以美国为例，由于肥胖症药物已经上市，相关的市场营销团队也在快速成长。中国区现在相关产品还未获批上市，但也在前期就开始谋划布局，以应对未来商业化的需要。

#### ★ 员工压力及心理安全

快速变化和越来越多的不确定性使得员工普遍面临较大的心理压力，这一问题已经在员工敬业度报告和 IDP 趋势分析中有所体现。改善这一方面，需要企业重视营造良好的心理安全感，同时还需关注一线员工的实际健康安全问题，保证在复杂环境和压力下员工的身心健康能够得到保障。

### ★ 战略、流程机制的变革与推进：

» 让赋能发挥作用

CEO 新近提出的四大领导力主题中，最关键的一项叫做“**make empowerment work (让赋能充分发挥作用)**”。

这里的赋能可以理解为对各级员工的授权，让基层能够做出更加敏捷和主动的决策。这符合企业追求敏捷的整体方向。但是需要注意的是，**这种授权并不是一种无条件的放权，而是在“enable”基础上的 empower**。这样才更能确保授权的有效性。

同时，全球总部及区域总部的前期基础性部署和战略布局依然重要。在向一线赋能之前，首先要明确公司的大方向和战略选择，做到“上下同欲”，这样一线在进行自主化局部决策的时候才有清晰的判断标准。

**这种基于企业性质和特色的授权，既确保了整体一致性，也提高了基层的灵活度。**

» 推进与实施

为了推动赋能，企业组织了针对顶层管理团队的系列工作坊，成员覆盖了企业最核心的高管群体。

这些高层工作坊的主要目的，是让高管团队对战略领导力达成共识，并做出各自的承诺。总部**不会强制要求所有区域都采用完全统一的流程**，而是支持各高管回归自己的组织后，**结合本地、本部门的实际情况，自主制定切实可行的方案，在组织的各个层面推动赋能的落地。**

## ■ 变革下对管理者能力的新要求

在这一变革背景下，公司 CEO 提出了四大领导力主题，用以明确应对变革挑战背后的能力要求：

- **Make empowerment work (让赋能充分发挥作用)**：主要关注对一线员工的授权和赋能，让基层能够进行更加快速和敏捷的决策。这也是之前所述的流程优化与敏捷性方向的源起和实施的重要保障。
- **Dare to make clear choices (勇于做出明确的选择)**：这一主题关注的是高管团队在当前复杂环境下，做出果断而正确的选择。将其与赋能综合来看，则强调了各层级管理者决策的意义和重要性。
- **Leadership over process (领导力需要超越流程)**：体现了一种更依赖领导力而非严格流程和制度束缚的理念。这也对管理者个人领导力的提升提出了更高要求。
- **Time is the ultimate currency (时间是最有限的资源)**：这是四大主题的基础。管理者要清楚明确自己的时间分配和事项优先级，将最有限的资源用在最关键的事情上。

基于这四大主题和企业价值观之本（诺和诺德之道），HR 部门对全球领导力模型也进行了相应的更新。其中几项核心变化包括：

- **强调管理者如何带领团队穿越不确定的环境。**这需要坚守使命、心态稳定、持续沟通、处理复杂性以及增强应变等多种复合能力。
- **强调管理者的赋能和团队支持文化打造。**除了明确整体目标、赋能和授权以外，同时注重管理者对团队的支持，关注员工激励动机和敬业度，打造健康积极的团队文化，作为穿越变革的有力基础。

- **模型中还对管理者的包容性与多元化 (D&I) 提出了更高要求。**业务领域的拓展使得企业对全新领域的人才储备需求迫切，管理者需要主动寻找有异质性的候选人，同时有意识地尊重和包容不同的风格和观点。在全球各大企业纷纷追求将 D&I 作为热点的当下，这种多元与包容在诺和诺德已经成为确保业务发展的必须。
- **心理安全感的培养也被视为优先事项。**作为确保员工归属感、敬业度甚至心理健康的重要因素，公开坦诚的沟通、心理安全感与信任的建立，在团队管理中扮演着越来越重要的角色。这综合影响着整个组织的氛围与文化建设。

## ■ 变革下的能力培养与发展

在变革时期，诺和诺德领导力的学习发展形式上与疫情前有继承性，仍然采用混合式的学习方式，包含线上线下、经验分享、行动学习等多种元素。这种学习形式也促进了不同地区、领域内人才的跨团队交流。

与之前的培训重点相比，学习内容依据四大领导力主题和更新的领导力模型进行了相应的调整，更加**关注管理者面临的新问题，如变革管理、敏捷决策、多元包容等。**也会有针对性地结合具体情境和业务场景展开案例分析和讨论，针对实际工作挑战推演应对之策。学习结束后，还会继续跟踪参与人员及团队的后续表现，评估项目实施效果，作为改进依据。

比如中国区在变革影响下已经延续了五年的文化转型项目，在将“雄心勃勃、关注外部、更加敏捷”三项新文化要素根植于组织的同时，也通过跨部门、跨层级的员工实践经验分享、与高管团队的深度交流问答等多种社会学习方式，确保员工有能力、有信心始终践行组织文化的要求。

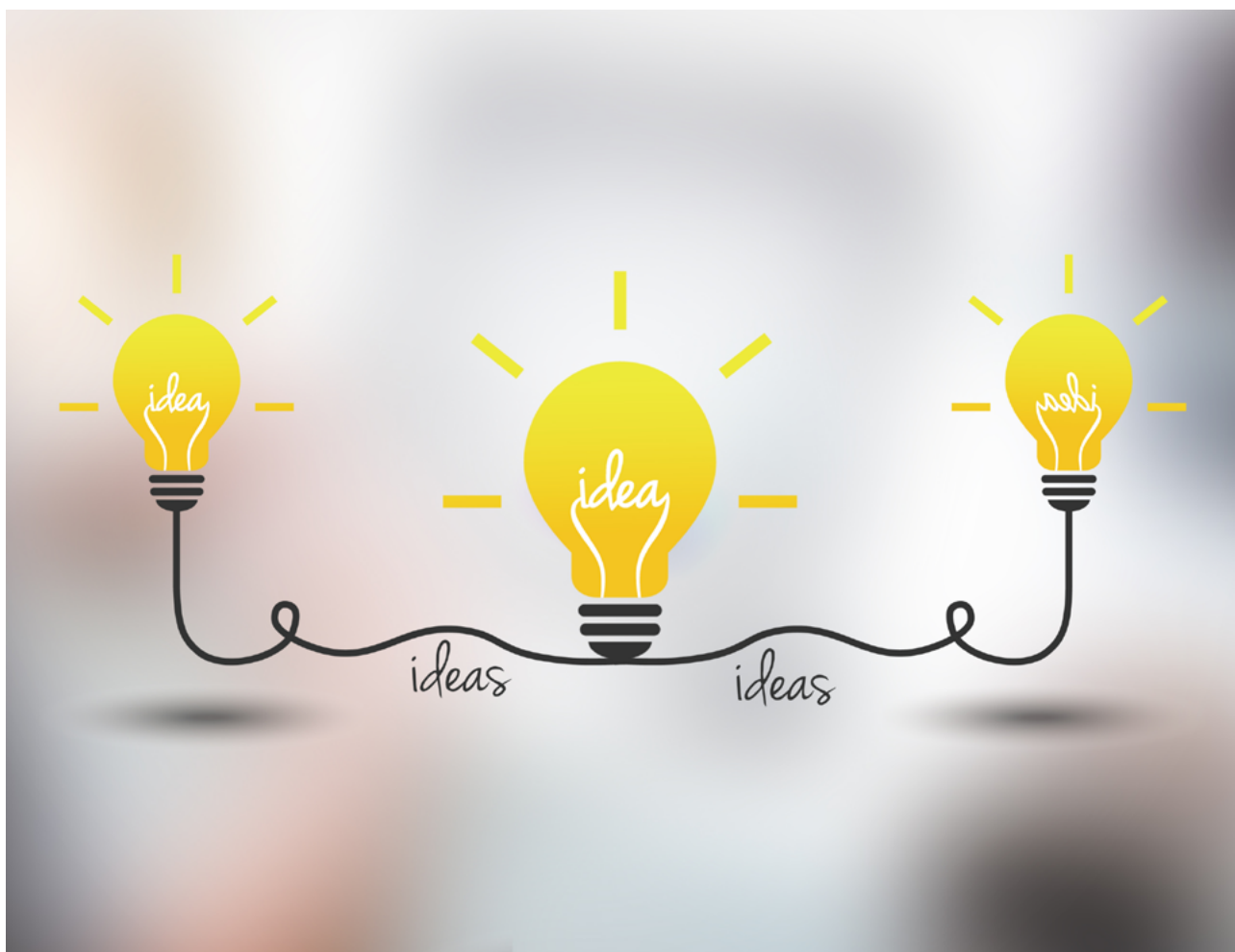
外观其它区域，最近在美国试点的“Leading Change”项目也取得了很好反响。据参与者反馈，项目对于自己运用变革管理知识改变领导力行为有明确的帮助。这类项目也在考虑推广应用到全球更多区域。具体来看：

- » 在线上模块部分，该项目中运用了“数字对话（digital conversation）”的技术，采用数据化、交互性、AI 快速分析的方式，在线上引导中根据学员的回答、投票及反馈对引导重点进行实时调整，为在有限的模块时间内有效厘清团队问题、促进关键讨论、形成一致观点提供了基础。
- » 在线下模块中，将参与者按照不同岗位性质、业务模块分成不同群组，根据真实工作场景和挑战，围绕当前的变革举措展开讨论。通过这种情境化的模拟推演，可以使得变革方案更加具体和可操作。
- » 在课后练习及应用的环节中，针对小组进行了深度协作的任务分配，如日常决策前的快速相互检验、行为复盘、限时实验及结果分享等。这种高频应用使项目的效果更加显性和具体化。

## ■ 变革下领导者的思维转变

在进行学习方式优化的同时，诺和诺德也意识到，**仅仅增加技能培训是不够的，需要更深层次地培养驱动、拥抱和应对变革的思维模式。**但这也是一个真正的难点，既要触及深度，又不能流于空泛。因此企业正在探索不同的切入方式，研究如何激发内在动机，使之成为持久的变革，而不是应试性学习。

诺和诺德不仅拥有内部的专业教练团队，也在与外部机构合作，将外部视角与内部情境知识结合，产生协同增效。同时，在课堂之外，企业也搭建了相互学习的平台与机会，以支持管理者主动进行深层次的探讨与转型。





## 变革下的领导者能力变化与思维转变



易益

虎彩人才发展研修院院长

### ■ 变革中的虎彩

当前大环境波云诡谲，所有的不确定给企业带来了前所未有的压力和挑战。虎彩作为一家有着 35 年历史的上市集团在历经创业期、快速发展期、多元发展期三个阶段之后，目前正处于二次创业、爬坡越槛的关键期，受到外部环境、竞争态势等影响，集团三大业务（印刷、啤酒、影像）均面临各种挑战，可谓船到中游浪更急，人到半山路更陡……

面对这样严峻的形势和巨大的挑战，如何破局？秉承“以用户为中心，变革创新为本”核心价值观的虎彩，一如既往地选择了变革，来迎接这场至关重要的战役。虎彩集团董事长陈成稳先生说，“虎彩正在向工业互联网与数字化转型、流程化组织建设、‘变各自为政为集成作战’三个方向开展变革……”

影响虎彩这场变革成败的因素有很多，最终无一都会落到人的身上，其中，作为“火车头”的管理团队也面临更大的挑战，认知能否升维，思维能否转变，能力能否跃迁，已经成为一个重要课题。

如何攻克这个课题？虎彩进行了领导力体系升级和管理干部培养与开发等一系列的探索与尝试。

### ■ 虎彩领导力开发实战

#### ★ 虎彩培训发展历程

虎彩非常重视人才的培养，早在公司成立之初，虎彩招募的第一批员工就带薪学习了半年，才正式到工厂开工上班。“培训是送给员工最好的礼物”，这是根植于虎彩土壤的培训理念。从成立到现在，伴随公司到发展，虎彩培训也经历了从 1.0 到 4.0 到四个阶段——

虎彩培训 1.0 阶段。2000 年以前，HR 部门下设培训岗位，开展基础的培训工作。

虎彩培训 2.0 阶段。2001 年到 2007 年，成立培训部，根据业务和组织需求缺什么培训什么。

虎彩培训 3.0 阶段。2008 年到 2014 年，成立培训发展部，开展人才培养项目和教材师资项目。

虎彩培训 4.0 阶段。2015 年至今，成立人才发展研修院（利润中心模式），关注人才发展和组织发展。



### ★ 虎彩领导力要求

进行领导力开发，要回答的第一个问题是，什么样的能力是虎彩管理者特别需要的？对这个问题的探讨，虎彩引入了外部顾问公司来共创，早在 2008 年，虎彩就梳理了领导力素质模型（附图 1：虎彩领导力），这个模型包括六个标签，在虎彩的变革过程中，历次迭代升级，最终演变为战略管理、流程管理、资源整合、变革创新、激励发展、团队精神。每个标签有四个能量层级分别对应四个层级管理者的素质要求——展现行为、指导实践、规范机制、塑造组织。



虎彩领导力是虎彩选拔、培养和评价管理者的标准，在虎彩，所有管理者都要研习领导力。

### ★ 虎彩领导力开发

虎彩领导力的开发，最早可以追溯到 2012 年，发展至今，建立了覆盖基层、中层、高层的“虎系列”领导力培养体系，全面覆盖管理人才的培养。（附图 2：“虎系列”领导力开发）

“翼虎”项目：始于 2017 年，完全沿袭睿虎的模式，由总经理组成的领导力导师团队授课，培养中层管理者及后备，研习虎彩领导力。

“威虎”项目：管理工具实战营，帮助中基层管理者用科学方法和工具来管人，管事，达成绩效目标。

“睿虎”项目：2012 年开始，高层管理者及后备培养项目，董事长亲授，系统研习虎彩领导力，一年一期，2024 年 1 月正式启动“睿虎十二期”。

“跃虎”项目：培养基层管理者及后备，通过“转角色、拿结果、带队伍”三个维度进行系统培养。



所有项目都是一年学制，小班授课（一个班只招 8-10 个学员），有着标准化的六步培养流程（附图 3：一体化人才培养解决方案）——用户调研、方案设计、资源开发、人才培养、人才输出、复盘迭代。

通过这些培养项目持续而有效地开展，这些年，累计向集团输送优秀管理者的占比为 52%（晋升人数 / 领导力学员总数）。

领导力开发一直是虎彩非常重要的人才战略举措，通过系统地、持续地、不断升级迭代的领导力培养体系，助力各位管理者思维转变，能力跃迁，以在这场破局的变革战役中，砥砺前行，保持高绩效的输出。

乘风破浪会有时，直挂云帆济沧海！

——与共同在这个时代拥抱变革的同行者共勉！





## 联想——变革下的领导者能力变化与思维转变



李军远

领导力与 OD 项目经理

### ■ 变革环境下的组织变化

联想是一家大家都熟悉的公司，主要从事手机、电脑、服务器和智能终端的生产，同时也涉及消费电子和物联网领域。联想的优势在于制造技术，一直是公司的强项。随着时间的推移，联想也开始探索算力和超算领域，以及国家推动的信创业务，比如国产化芯片。

联想的全球供应链支持其广泛的业务，其中包括边缘化和地缘政治等因素。联想正在经历一个转型，利用多年的经验帮助中小企业进行数字化转型和产业升级，甚至参与国家智能化基础设施的建设，提供软硬件解决方案。

在外部环境的影响与内部发展的需求下，联想倡导两个主要的转型方向：**数字化转型和服务转型**。数字化转型涉及引入人工智能、机器人和视觉识别等技术，提高生产工艺和 workflows。服务转型则侧重于从制造终端到提供解决方案和咨询服务的转变。

此外，联想在 2017 年提出了以人工智能服务一切的战略方向，将 AI 技术融入到数字化和服务转型中。联想也在开发大型 AI 模型，并推出新概念的 AIPC（AI 个人电脑），旨在满足个人使用定制化需求。

联想全球供应链的战略基础依赖于两个要素：**人和设备**。技术变革对这两方面都产生了重大影响。在设备和工艺方面，联想实现了数字化转型，其中包括全自动化的黑灯工厂，大大提高了效率。而在人的方面，转变体现在从劳动密集型向技术和数据交互型的转换，管理层和员工都需要适应新的工作方式和思维模式。

联想面临的挑战之一是技术发展快于人的适应速度，这导致了如何选择和应用技术的困难。此外，**组织层面的固化，如年龄和职级结构**，也是一个需要突破的障碍。联想正在通过小范围实验和新项目来解决这些问题，尝试打破传统模式，实现更加灵活和高效的工作环境。

### ★ 组织文化与行为准则的深化

#### » 组织文化框架（DSBP）

联想构建了一套称为“DSBP”的组织文化框架。DSBP 代表：Direct（直接）、Simple（简单）、Bold（进取）、Professional（专业）。框架最初由联想的高层领导发起，特别强调数据驱动的决策和行为。这种从上至下的推动有助于确保组织文化的深入和行为准则的贯彻。

» 行为准则的细化

对这四个核心概念进行了深入分解，为员工和经理提供具体的行为指南。员工和经理各有不同的行为准则，针对性地体现DSBP文化。

» 从理念到行为的转化

将高管的理念和价值观具体化到员工的日常行为中，如“一切与数据说话”。这种转化体现在员工的决策和工作方法上，强调数据的重要性和可信度。

## ■ 领导者能力要求的变化与培养

联想公司的领导力培养项目**不仅强调理论知识的学习，更注重实践体验和变革引领能力的提升**。这种深入实践的方法，旨在**确保领导者在面对快速变化的技术和市场环境时，能够有效地推动和实施组织变革**。通过这种系统性的培训和实践，联想希望塑造出更具**适应性和创新性**的领导团队，以应对数字化时代的挑战。

### ★ 领导力培养的必要性

面对数字化转型的挑战，领导者的角色变得尤为关键。这不仅仅是一个技术的转变，更是思维和管理方式的全面更新。因此，领导力的培养和提升成为联想公司重点关注的领域。

### ★ 实施步骤和方法

» 传统培训与实践结合

- \* 通过传统的理念灌输和培训，为领导者提供必要的数字化知识基础。
- \* 结合实际业务场景，让领导者在战略工作中体验和实践这些理念。

» 构建数字化能力模型

联想明确了数字化转型中领导者需要具备的四项核心能力：**专业技术知识、数字化知识、解决方案应用、数字化领导力**。

通过这一模型，为不同级别的领导者提供了明确的能力提升方向。

» 高层领导者培养的具体实施

- \* 全局评估与选拔

**对整个组织进行能力盘点，特别关注总监及以上级别的管理人员。**

**从全球范围内筛选出 30 名关键人物，作为数字化转型的领头羊。**

- \* 统一数字化认知

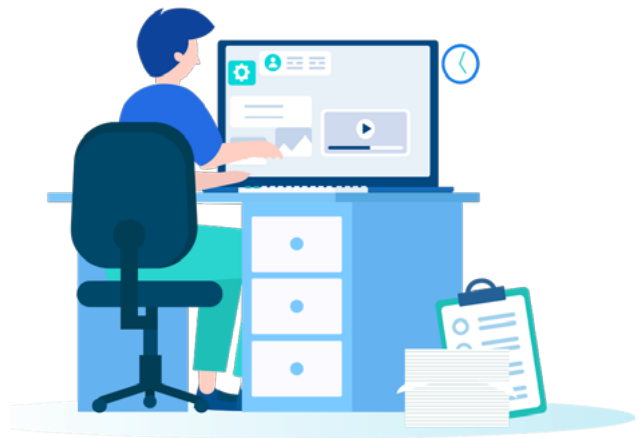
统一这些领导者对数字化转型的认识和理解，确保他们能从企业的高度出发思考和行动。通过变革体验环节，让他们亲身感受变革的必要性和过程。

- \* 深入实践与领导培训

将这些领导者分组，让他们在实际的数字化转型课题中进行研究和实践。同时强调在变革过程中的领导作用，要求他们在实践中学习引领和驱动团队的方法。

- \* 影响力扩散

每位参与的高层领导者负责培养更多的数字化领导人才，形成传承效应。这种方式也会逐步扩大整个组织的数字化能力和思维。





## ■ 领导者思维转变的探索与尝试

联想在高管晋升或负责新业务时使用一对一教练，帮助他们适应角色变化和思维心态的调整。在特定项目中并未使用教练，而是寻求其他有效的实践和策略。

### ★ 领导者思维转变的实践方法

- 自上而下的组织氛围：强调组织内部变革意识，重视从高层到基层的影响力。
- 避免口号式教育：倡导实践导向，将组织文化融入日常工作和行为中。
- 数据驱动的沟通方式：强调数据在沟通和呈现成果中的重要性，促进基于事实的决策。
- 行动影响思维：通过实际行为驱动思维转变，而非仅仅通过理论教育。

### ★ 组织沟通与交流

- 多层级交流：通过各种会议和工作坊，混合不同级别的员工，促进不同观点和经验的分享。
- 全员参与：组织全员会议，让所有员工参与战略讨论，增强整体参与感。

### ★ 面对的挑战

- 个体抗拒度不一：不同员工对变革的接受程度不同，需要因人施策。
- 管理层认知不一致：确保管理层对重要事项有统一认识，避免执行上的分歧。
- 发起人的重要性：确保推动变革的发起人与组织领导者的思想一致，以增强执行力。

### ★ 经验教训

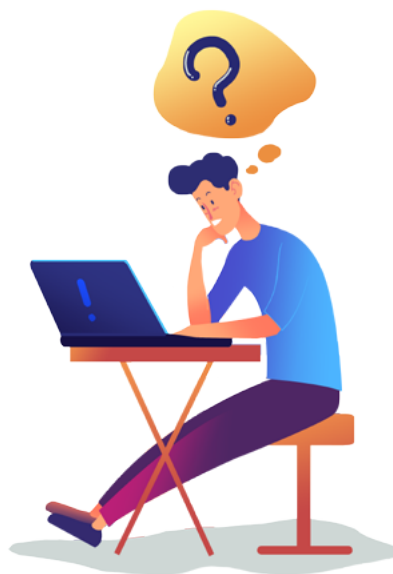
- 对外部专家和体系的审慎使用：避免过度依赖外部资源，强调个性化和定制化。
- 内部能力建设：重视内部培训和能力提升，确保培训内容与组织需求紧密结合。

## ■ 联想领导者心智模式探索

联想在培养领导者方面，着眼于影响和完善其内在心智模型。具体做法是，首先通过**测评工具评估领导者对公司价值观的认同程度**，判断他们的基本工作态度和潜在提升空间。在此基础上，采取定制化的一对一指导模式，由高层领导者与核心候选人进行精准配对。

在配对过程中，高层领导者一方面通过**工作观察判断核心候选人的实际思维定势**，另一方面**发挥示范和引导作用**，逐步纠正他们的行为方式，修正其习惯性思维模式。例如，如果发现核心候选人工作方法存在偏差，高层领导者会给出新的思路，并在行动上进行示范。在这个过程中，能主动调整的候选人会逐渐显现并被发掘使用。

联想试图通过“**行为影响思维**”的方法，培育更加符合企业发展方向的领导者心智模式。同时，也会全方位激励领导者主动突破思维定势，从实践行动层面建立起敢于尝试和创新的意识。这种循环迭代的挖掘 - 培养模式，使得核心领导者逐步与企业文化和发展方向保持高度契合。





## 沃尔沃卡车——变革中管理者能力要求变化与思维转变



李香

人力资源副总裁

### ■ 变革期的企业变化

在当前大环境不确定性较大的背景下，企业面临着各种变革的压力。作为一家老牌北欧企业，沃尔沃卡车相对来说变化比较稳定缓慢。北欧文化更注重长期发展，不会因为短期业绩起伏就进行大幅裁员或调整。这给了员工一定的安全感。

但是无论是行业竞争对手还是整个社会环境，变化都在加速。这给员工，特别是管理团队带来了压力。他们面临**适应变化、带领团队变革的双重挑战。而过去的成功经验并不能适应现在的要求。**

所以最大的难点在于心理层面上还没有做好准备。多年稳定工作让很多人感觉生活在“象牙塔”里，认为外界变化与自己无关。但是身边所发生的一切又让人感到焦虑。如何做好心理建设，提前为可能的变革做准备，是当前的重大课题。这不仅关系到普通员工的参与度，也关系到中层管理者的带领能力。如果管理团队自己都心存疑虑，很难激励整个组织面对变革与不确定性。

#### ★ 组织结构的变动——定期审视团队组织结构，提高组织活力和人员效率

传统企业更容易产生惰性，必须主动推进变革。特别是外企的组织结构和流程设置通常很完善，但容易造成不同部门、团队之间沟通成本过高，影响速度。这是最大的痛点之一。

所以推进流程优化项目，简化决策流程，明确每个人的职责非常关键。外企决策往往需要太多人参与，耗费大量时间。而职责不清会使人不愿承担风险和责任。因此，**经常性地审视团队组织，减少跨部门协作的复杂性**，让决策流程更快更高效，并**明确每个人的角色权限**，是沃尔沃卡车持续推进变革的重要举措。

#### ★ 流程的优化——增加流程柔性

**增加流程的柔性，赋予一线员工更多自治权**，让他们在自己的权限内快速做出决定响应客户。过于僵硬的流程只会限制速度。持续推进流程优化项目，才能跟上市场节奏。这是最近几年的核心工作之一。

更多的数字化项目被提上日程。将过去依赖人工和纸质的流程转成系统流程，效率更高，也更容易持续优化。

#### ★ 应急机制

沃尔沃卡车采用了类似“别动队”的应急机制。针对某一业务领域，会从不同部门抽调员工组成一个应急小组，让他们自主讨论和管理相关项目。小组可以自主制定项目成功后的奖励分配方案。



这种做法主要有以下优点：**打破部门壁垒，不同团队可以最快速度面对客户；员工通过跨部门协作学习更多能力，发展全局视野；更契合年轻员工对工作意义感和自主性的需求；在公司发展空间有限时，激发员工的内在动力。**所以，这种应急机制在组织变革中发挥着重要作用。

## ■ 领导者能力要求

### ★ 领导力模式改革

沃尔沃卡车的领导力模式改革主要体现在以下几个方面：

- 打破了过去以职级和模块化要求定义领导力的模式，建立了“领导力原则”这个更加开放和灵活的概念。
- 强调每一个员工都应该是 leader，通过自身影响力发挥作用，不限于组织结构和职级。
- 将领导力要求的制定权赋予团队和领导者，让他们根据实际情况共同定义，而不是公司层面下达。

这种模式虽然**对领导者的勇气和自我突破提出了更高要求，但能打造更适合具体团队的领导力模型。**

通过这样的变革激发所有层级的领导者持续学习和成长。**这种开放、赋能和灵活的领导力模式，更加契合现代组织的需求，给了员工更大的发挥空间。**它不但能促进领导者和团队的共同成长，也能提高组织的凝聚力和战斗力。

## ■ 领导者能力培养

### ★ 根据不同岗位层级，沃尔沃卡车对领导力发展也有不同侧重：

- 对于高层次人员，集团有系统化的领导力提升项目，内容广泛全面，涵盖教练、战略思维、团队组建、人才培养等。我们会定期选送员工参加。

- 对于中层管理者，发展责任主要在本地公司。我们通过组织各类工作坊、培训等形式开展。例如教练类、变革管理和领导力专题培训。
- 我们还开展年度员工敬业度调查，并对结果进行多层面解读。这为管理者提供了员工的反馈和需求，比如更透明的沟通、关心员工、加强战略讨论、开放的环境等。

所以我们结合了集团系统化项目和本地定制化需求，同时通过员工反馈不断优化，形成了立体化的领导力发展体系。这既保证了框架的科学性，也确保解决了实际问题。

### ★ 教练的应用

针对于一些不好培养的领导力，沃尔沃卡车虽然很早就引入了教练概念，但并没有强制要求所有领导者都必须使用教练式领导。我们仅是建议领导者在日常管理中尽量采用教练风格来带领团队。我们理解面对种种变化，领导者的压力很大。为帮助领导者成长，我们采取了如下多种方式：

- 一是提供正式的变革管理培训，让领导者掌握工具和流程，提高应对能力。
- 二是在软性建设方面，逐步在不同级别渗透教练式领导理念，从高管到基层管理者。
- 三是根据岗位差异，提供系统化的领导力提升项目，如战略思维、团队组建等方面的培训。
- 四是通过员工敬业度调查，领导者可以更清楚地了解员工的真实需求和感受。

我们采用了多管齐下的方式，既重视管理技能的系统化提升，也关注解决实际员工诉求的软性素质养成。这有助于领导在新的环境中快速适应和进步。

教练本身不会给出答案或强制要求，而是提出问题，或把调查报告结果放在领导者面前，让他们自己复盘。我们希望通过这种复盘，领导者能意识到一些自己没有注意到的问题，比如新生代员工的不同需求。从而主动做出改变。所以，教练式理念在沃尔沃卡车是被频繁强调和应用的。

### ★ 教练场景

沃尔沃卡车在不同场景应用教练。我们发现教练应用需要考量多种因素，不同场景和对象适用性有差异。Sales 强制推行容易见效，高管自身动力不足，中层自发学习小组则效果较好：

- » 在销售团队强制推行教练工具，设计题库，要求销售经理在业务管控时应用，HR 进行观察和督促，形成坚持实践的态势。

- » 对高管团队开展一对一教练，希望通过改变高管思维带动整个组织，但业务压力大，高管时间紧张，难以坚持。

- » 对有潜力的中层管理者，我们更多是引导他们自发学习教练方法，组建学习小组相互教练。

### ★ 挑战

大多数人在培训场景下可以理解教练等理念，但回到工作就难以应用；我们与业务主管沟通时，必须使用他们能听懂的商业语言，控制好语言和节奏；在当前环境下，企业先要存活，讨论发展尚属奢侈，但普通员工存在工作意义缺失，管理者面临双重压力；改变文化必须从领导者做起，但是教练需要循序渐进，与工作节奏脱节。关键是，我们要基于具体场景，找到既符合管理者认知，也和工作节奏契合的理念传递方法。





## 新浪——变革中管理者能力要求变化与培养发展



周俊哲

人力资源副总裁

### ■ 变革期的企业变化

新浪是一家服务于中国及全球华人社群的网络媒体公司。新浪通过微博、新浪新闻、新浪财经等多个独立 APP 为全球用户提供服务，是中国最具影响力的媒体平台之一。新浪正加速实现多元化发展，并且在多个领域取得广泛影响力。

其中微博是供人们在线创作、分享及发现内容的社交媒体平台。微博将公众实时自我表达的方式与社交互动、内容聚合及内容传播的强大平台相结合。

近几年，企业的变化非常剧烈，这既改变了用户的信息获取习惯和心智转变，也影响应用我们产品和服务的关联方，整个行业的市场格局和竞争形态正发生重构，紧随其后的是行业竞争的白热化。短视频和电商融合成新的增长曲线，用户对信息和购物的渠道需求日趋碎片化，政府监管也明显收紧。这些都直接影响到了产品的用户规模和使用场景。

为了应对这些变化，公司的产品和流量管理机制需要调整优化，组织结构和人员要求也在发生变化，以更好地适应市场的新情况。

### ★ 组织架构的调整与机制的变化

以用户购买习惯从线下向线上转移为例，这显然给电商带来了新的增长契机。目前全品类综合电商平台已经较少，垂直领域电商成为新的蓝海。微博的优势在于娱乐及女性用户，因此我们从 2021 年开始，专门成立组织加强在医美等女性用户关心的垂直电商领域。这是组织结构上的重要调整。

除了随着战略发展不断调整组织架构之外，跨职能的多部门合作也在不断加强。因为微博的业务核心在于聚合和放大各类热点话题和事件。围绕这些热点展开的营销推广、技术支撑都需要不同团队和部门的紧密协作。公司内部关键是利用关键业务“项目制”的方法，让不同部门组成特定项目团队，强化合作、敏捷执行，从而应对市场变化、解决重要问题。聚焦阶段性的关键目标，根据项目执行中的数据反馈、结果反馈，动态调整项目匹配的人员、资源、策略，实现组织的敏捷管理。

## ■ 管理者能力变化

最近一两年，新浪对组织能力要求进行了调整和优化。考虑到环境变化快速的情况下，我们主要从三个方面进行强化：

- ★ **第一个是跨部门的协同合作。** 面对问题不能再坚持传统的单一团队或单一部门独立作战，而是需要打破壁垒，跨界集结资源共同应对。对于中高级管理者，要能联动外部资源，加强对生态能力建设的要求。
- ★ **第二个是战略执行力度。** 我们不能再停留在空谈战略，而是要将战略快速而坚决地落地见效。
- ★ **第三个是战略执行敏捷度。** 除了自上而下的战略执行力度，当下环境要求我们加快试错迭代的节奏。自下而上反馈业务核心结论，站高一级想问题，影响上层决策。

比如人力资源政策也是，过去的套路现在可能不再适用，我们需要用新的办法快速尝试并应对变化。所以，当前阶段的特殊性更在于，在一贯强调变革应对的基础上，我们会因应具体的战略需求和痛点进行重点强化。这些侧重点的选择才是最突出的。

## ■ 变革下领导者的能力发展

### ★ 变革下领导者能力建设侧重

**新浪 / 微博领导力发展的关键，是培养与业务的结合，让工作本身成为第一锻炼场。** 刚有提到，我们通过项目制的方式，达成公司业务的必赢之仗，与此同时，让最优秀 / 有潜力的人才、最匹配的团队上战场，实现业务与人才的相互成就。

对于承担关键项目和任务的管理团队，我们与公司项目管理部协作，强调人才管理“一盘棋”，以关键项目管理为例，如：谁能带好更大的项目 / 承担更重要的角色？谁能在项目中加速成长取得晋升？不同级别项目的后备是谁？如何搭配项目团队使得项目成果最大化？把培训资源分配给谁？等等，同步实现人才培养发展，组织排兵布阵、梯队建设的“一体化”。

拿领导力发展举例，管理者参与培训 / 培养像是一次考试，你要让他们自己也看到收益，公司 / 组织也要看到 ROI。**我们的发展策略可以概括为：聚焦关键业务，聚焦重要人员；强调学习 Outputs，实现双赢的效果。**

### 具体策略包括：

#### 一、以业务实战成就领导力发展

我们会为关键项目和任务的管理团队匹配最需要的培养资源，聚焦发展他们在关键项目和任务中所需的领导才能，我们更强调以结果导向来督促行动落地。比如对参训人员提出行动计划或优化提案，给予他们直接接触客户、用户的机会，走进一线，推动问题的解决，优化改善产品 / 运营策略。组织的本质是内部整合和外部适应，人才也一样，当前环境不能闭门造车，一定要向外看、走出去，这本身就是对个人能力最好的培养，也能反哺推动公司进步。

#### 二、激发内在动机

成人学习，关键在于激发内在动机。业界常用的方式是引入教练，可以是外部教练资源，也可以是赋能内部教练型管理者，激发其自身的内在动力，也包括他们对于员工的激发。

除此之外，我们最核心的动机激励方式是“积分制”，设置积分和排名。每个人都有“被看见”的动机，少部分人有“成就自我”、“实现自我”的自驱意识，项目干得漂亮、业绩完成得好，就能上榜亮相，还能在公司 / 组织范围内进行表彰宣传。对于培训 / 培养而言，让表现突出的员工通过正面激励，引领更多人主动参与培训发展、主动在项目 / 关键任务中贡献。目前“积分制”已经在产品、销售、审核等部门得到推广和应用。

### 三、平台化管理

通过积分激励内在动机，让一小部分人发生正面改变并产生示范效应时，整个组织也会受益，这正是平台化管理的核心思路，平台化管理是助力组织能力飞跃的关键。

说到平台化管理，我们还有两类重要举措：

1) 跨职能 / 领域的轮岗学习往往产生更佳效果。因为学员可以在短时间内对另一个领域有直接的感受和认知改变。相比之下，统一的培训课程和任务带来的影响较小。所以，我们应该关注提供学习平台和轮岗机会，而不是单纯设计课程内容。

2) 跨部门项目历练，目前，我们的重点项目中参与跨部门的成员高达 50% 以上。基于开始提到的管理者能力要求变化，通过轮岗和跨部门项目历练，能极大程度地提升大家的跨部门协同能力、战略执行能力，对于组织来说也收获了更加有效的业务成果，以及组织文化、经验的沉淀。

与此同时，新浪正在建立数智化的能力标签体系，记录和认定员工在参与不同项目和岗位中的技能和经验，以此为人才管理的“基石”，所有的人才管理手段都要基于员工 / 组织身上的标签进行设计，这也为后续的轮岗、升迁提供依据。

### 四、聚焦重要人选

要实现有效的人才培养，首先需要明确的是在当前环境下真正的人才和时间都是稀缺资源，所以我们要聚焦在最重要的人选上。具体来说就是要识别最具潜力和最匹配核心岗位需要的人才，如不同级别的项目负责人、管培生等。

比如，面对大项目和小项目的不同管理者，他们的培养项目会根据角色定位和能力需求的差异进行定制，核心点在于要从他们需要完成的项目目标出发来设计。这种培养，不是笼统地培养项目管理能力，而是因为业务需要推导出来的差异化的能力需要。

另外，我们十分关注年轻人才和管培生的培养，他们更贴合我们的年轻用户市场，作为高级专才 / 经理级别的储备，我们会通过积分排名挑选优秀的导师资源，同时给予挑战性的项目历练，让越来越多的年轻高级专才 / 管理者涌现。

德鲁克曾经说过：“所有的目标都必须是绩效目标，目的在于落实而不是表达美好的愿望。”总结下来，新浪的项目并不只是寻求培训手段的多样、新鲜，对外部标杆的拿来主义，而是因地制宜的**聚焦且务实**，我们坚定地相信，聚焦关键任务和人才，让培训内容能够帮助解决实际问题，支撑业务需求落地，使得投入变得更有意义。





## 金光集团——跃迁计划



**Helen Wang**

资深人力资源专家 金光前跃迁项目负责人

### ■ 变革下的企业变化

金光集团在变革过程中的主要行动和策略，包括了文化宣传、组织架构、数字化转型和人才发展等方面的综合性改变。

#### ★ 文化宣传与培训

金光集团对文化的输入和宣传非常重视，设有专门团队进行企业文化的宣导。公司从加入开始，持续进行文化宣导活动，包括文化大使的评选和各类文化活动。

- » 专门的文化部门：金光集团有一个专门负责文化的部门，其文化宣导做得非常深入和广泛，从上至下贯穿整个组织。
- » 多样化的文化形式：集团采用多种形式进行文化宣导，如高层领导每周或每月讲述与文化相关的故事，以及其他多样化的活动和方式。这些举措旨在让员工时刻感受到文化的存在和重要性。
- » 文化的创新与活动：文化团队不断创新，进行各种文化活动和宣导，使文化丰富多彩并深入人心。例如，通过文化先锋、邮件等多种方式，让文化深入到员工的日常生活中。

- » 奥林匹克竞赛：金光集团特有的一种结合管理与文化的方式是奥林匹克竞赛。这是一项年度大赛，各业务单位参与竞争，目标设置在挑战性较高的水平上，以激发员工努力达成目标。达成这些高标准的目标会得到公司的奖励。
- » 业务指标与文化结合：奥林匹克竞赛的内容和业务指标紧密挂钩，各部门展示的 presentation 都与业务指标相关。这样的竞赛不仅是一种文化活动，也是一种激发员工为达成业务目标而努力的方式。

#### ★ 组织架构调整

近几年，特别是受疫情影响，金光集团进行了组织架构的调整，使结构更加精简，并减少了许多员工。

- » 前瞻性的管理决策：金光集团的总裁在疫情初期就预见到了未来几年的挑战，因此提前开始了公司的精简和优化。
- » 主动的人员调整：在许多企业尚未开始精简时，金光集团就已经在进行这一过程。调整不仅仅是减少员工数量（如从 100 人减至 80 人），而且是一个更加综合的过程，包括“换血”，即在精简的同时引进新的人才，以满足业务需求和弥补团队中的空缺。



- » 部门整合与聚焦：金光集团进行了一些部门的整合。例如，将数字化和 IT 部门合并成一个数字化中心。这样的调整旨在更加聚焦和简化管理，提高效率。通过整合，可以创建更集中、更有效的管理结构。

### ★ 数字化转型

金光集团已开始实施数字化转型，成立了数字化办公室和数字化中心。在这个过程中，不断进行调整，推进内部的数字化改革。

### ★ 人才发展

除了组织架构的调整和内部精简外，金光集团在市场上积极吸引新人才，以支持公司的变革和转型。同时，对表现不佳的管理层和员工进行淘汰。金光集团的总部正进行人才发展计划，包括与复旦大学合作的迷你 MBA 项目，旨在为员工提供进一步的培训和发展机会。

### ★ 员工评估与发展

金光集团启动了一个项目，针对核心管理群体（约 200 人）进行评估，包括测评、一对一访谈和业务难题的演示。这个过程最终会产生一份详细的报告，涉及员工的多个维度和能力，如领导力，基于此报告制定人才发展计划。

### ★ 企业变化与调整的底层逻辑

金光集团在管理和人才战略方面的核心逻辑，包括追求卓越、提升高层要求、快速响应市场变化、引入新鲜血液和持续的优化与淘汰。企业在追求高效和创新的道路上采取了积极和果断的策略。

- » 卓越的追求：金光集团的总裁抱持“人无我优，人有我优”的理念，始终追求在各个领域成为世界第一。这种追求体现在各个业务单位上，其中一些已经达到了国内领先，但总裁的目标是全球领先。
- » 对高层要求的提升：由于市场变化巨大且迅速，对金光集团高层领导的要求相应提高。这要求他们快速反应市场变化，并在困难环境中寻找解决方案。

- » 快速反应和适应市场：金光集团希望无论是管理层还是内部管理机制和流程，都能快速地反应市场变化。因此，对人才的要求也非常高。

- » 引进新人才与换血：金光集团在换血过程中引入了一项政策，即所有达到退休年龄的员工都不再回聘，以为新人腾出位置。新人带来新想法和视角，特别是在同时引进跨行业高管时，他们可以从不同维度审视公司的内部管理问题并提出改进意见。

- » 持续优化和淘汰机制：金光集团不断进行优胜劣汰的动作，不仅在高层管理中，也在整个组织中进行。如通过年度奥林匹克竞赛和年终评估，对业绩不佳的员工进行淘汰。

## ■ 领导层要求变化

金光集团在领导力发展方面的战略思考，强调了在快速变化的市场环境中，领导层必须具备高效率、适应性、自我驱动和资源协调的能力和意识。同时，公司对于达成业务目标和领导能力的要求十分严格。

- » 市场变化带来的新要求：由于市场环境的快速变化，金光集团对其领导者提出了不断变化和增加的新要求。
- » 自我驱动的业务目标达成：在当前市场环境下，领导者需要自主寻找方法来实现艰难的业务目标。这要求他们主动去探索和突破，以在困难情况下实现目标。
- » 资源利用和内部协调：领导者不仅需要自主思考解决方案，还应能够在需要时向公司寻求资源或在公司内部寻找资源，以支持他们的业务目标。
- » 高效率 and 适应性：在金光集团，上下层领导都必须具备高效率 and 适应市场变化的能力，以应对快速变化的商业环境和内部管理挑战。
- » 开放性和学习意愿：无论市场状况如何，表现出色的领导者通常具有开放性，愿意接受和考虑不同的观点和想法。这种开放性伴随着强烈的学习意愿和对新事物的好奇心。

- » 沟通和协调能力：一个关键的领导力素质是沟通和协调能力。有效的沟通不仅能够带领团队走在一起，还能确保与其他部门的良好合作。领导者需要这些技能来有效管理资源和推进项目。
- » 员工与领导者的共同特质：愿意学习、开放、谦卑，以及良好的沟通和协调能力，这些特质不仅适用于领导者，也同样重要于员工。拥有这些特质的员工通常能够在其岗位上表现出色，成为明星员工。

此外，金光集团对领导层的能力要求非常严格。如果领导者不能在其岗位上展现期望的能力和结果，公司会在给定时间后果断地替换他们。这种做法强调了金光集团对于领导能力和业绩的高标准和严格态度。

## ■ 领导者思维转变

### ★ 促进领导者思维转换的项目

金光集团在领导者思维转变方面的努力不仅局限于传统培训方法。通过实施如“高管领导力跃迁项目”这样的教练项目，集团致力于通过团队合作和专业教练的指导，促进管理者的个人成长和团队效能的提升：

金光集团从 2020 实施了一个名为“高管领导力跃迁项目”的教练项目，这个项目逐渐演成为一个成熟的项目，复制到不同层级。该项目主要针对企业内的管理者，领导力跃迁项目基于“管理者心智跃迁”到“管理者理念跃迁”到“教练式领导力跃迁”进行设计，同时通过团队氛围的打造来提升团队彼此协同共振。

### ★ 思维转变体现点

金光集团通过教练项目实施，提升了高管层的心智跃迁，促进了高管层的思维转变和能力提升。重点在于培养高管的主动性、宏观视角、团队合作以及资源共享能力，这些转变不仅提高了团队的整体效能，也对个人的职业发展产生了积极影响。

- » 高管的主动性提升：在项目的第一期，20 位高层管理者参与培训。CEO 期望这些高管在当前市场环境下能更加主动地分析市场和寻找解决方案，而不是被动地等待市场变化再作出应对。

- » 更大视角的培养：CEO 希望这些高管能从更高层次的视角出发，考虑宏观情况，主动参与制定对策和提前做好准备，而不仅仅局限于自己的业务领域。
- » 团队合作与资源共享：在培训初期，发现这些高管之间缺乏互动和交流。然而，随着培训的深入，他们开始相互学习、支持和资源共享，形成了真正的团队合作。
- » 显著的成果和晋升：通过这种培训和思维激发，高管们在公司中的作用和责任有了显著提升。项目第一期结束时，大约有 7 位高管得到了晋升，负责更大的业务板块或承担更多职责。

### ★ 领导者心智模式改变

金光集团在培训项目中不仅注重知识和技能的提升，更重视领导者心智模式的改变。这种深层次的变化不仅影响了领导者的个人成长，还对他们的行为和决策方式产生了深远影响。

- » 心智模式的提升：参与培训的领导者们在思考方式和思考维度上都实现了显著提升，相当于在心智模式上迈上了新的台阶。
- » 变化的观察与反馈：在第二届培训中，参与者是第一届参与者的下属。这些下属观察到他们的上司在会议中会更多的倾听，这是他们注意到的一个显著变化。这种变化反映了领导者心智提升的一个方面。
- » 领导者的行为改变：教练和项目负责人能够从这些小的行为变化中看出领导者的心智模式提升。这种提升不仅在言语上，而且在行为和思维上都有所体现。
- » 深层次的影响：有些学员反映，这次培训不仅仅是知识和技能的提升，更重要的是培训促使他们从内心开始改变，这种改变深刻影响了他们的思维和行为。且这种内心和思维的改变被视为永久性的，对领导者的个人发展产生了深远的影响。



## 百济神州——管理者思维转变实践案例



羊莉

商业卓越运营执行总监

### ■ 对于管理层的新要求

#### ★ 思维方式转变

- › 培养环境洞察力，保持学习和创新思维
- › 加强系统思考，关注价值和业务结果，而不仅是执行过程
- › 主动适应变化，承担起主人翁精神和责任

#### ★ 能力转型升级

- › 掌握新技能，发掘新工具的应用价值
- › 从被动接受业务安排，转变为主动学习和应用
- › 将培训方式转变为实操驱动，加速知识向行动的转化
- › 加强团队协作、影响力、执行力等综合能力

#### ★ 转型的必要性

- › 如果管理层不能及时适应环境，难以解决问题和创造价值
- › 可能面临被业务淘汰的风险，也会陷入痛苦。转型是适应环境变化的必然选择

### ■ 领导者思维转变

#### ★ 润物细无声的影响

百济神州并没有刻意强调要进行思维转变，而是通过日常教练、读书分享、敏捷工作坊等方式，潜移默化地影响管理者的思维模式。许多管理者本身具备接受新思维的背景，员工之间也存在创新和创业精神，这为思维转变营造了良好环境。思维转变在百济神州是一个润物细无声的过程，并不是强制推动的结果，它依托组织文化和实际需求逐步推进，以习惯培养的形式达成管理者思维升级。

#### ★ 思维转变实际案例

今年，百济神州主推“顾问式营销”，理念是以客户和患者为中心，发现他们的痛点，然后利用公司所具备的独特差异化优势，为他们提供整体解决方案，成为客户的战略合作伙伴。

这种做法很多公司都在尝试，但我们的实施方式不同。从0到1的时候，许多人会质疑其价值和目的，跟传统方式有什么不同。我们唯一能做的是，通过重点项目先试验验证，找到部分认同这种方式的人，提取经验。同时，我们在内部建立了分享平台，得到了CEO的大力支持，鼓励跨部门分享经验。

开始时并非所有人都感兴趣或认同，但我们找到一个切入点——业务需要增长。于是我们分析患者流，找到业务增长的机会点，用“顾问式”方法进行全面诊断，满足客户不同的需求，整合跨部门资源为客户提供整体解决方案。这样既提高了业务增长，又满足了客户，同时优化了资源配置，投入产出比显著提高。这符合业务的重要需求。

通过这样的操作，固有思维逐渐转变为成长型思维。我们利用好奇心、让大家亲身体会成功，然后进行分享、复盘、推广。每个部门看到其他部门的成功都会好奇，然后进行模仿和试验。领导者起到“点火”、“助推”的作用，而业务成功由大家自己完成。这样就自发地形成了运动。

这种转型看起来很自然流畅，不强制，也不痛苦。通过让大家自己体验成果，自发地完成了思维模式的升级。开始时，许多人可能持保守态度，但经过观察、好奇、亲身尝试，他们也会主动进行改变。这是一个推动的过程，让大家在安全氛围中自我转换。

这是一个成功的领导力和文化转型案例。关键在于以业务需求和客户为中心，让大家亲身体会成功，然后借助好奇心和验证扩散，最终达到自发自主的改变。





## Y 公司—变革下的组织挑战

### ■ 企业变革

#### ★ 第一场变革：IPD 变革——集成产品管理

- » 起因：2018 年底，公司经历连续十多年的事业部制，一方面业绩上取得了持续、快速的增长；但另一方面，也出现了事业部制普遍存在的跨部门协同问题，如不同事业部之间的诸侯割据、产品 & 供应链等的资源重复建设等。创始人从产品端开始变革，向华为学习产品的 IPD 管理，希望通过变革，通过集成式的管理，整合组织资源，实现端到端的拉通，最终实现商业成功。
- » 过程：方向上，这是一场创始人亲自发起的，自上而下的变革——以空前强大的力度，能够进行较好的贯彻；时间上，持续了三四年——有足够的变革准备和实施时间。
- » 结果：一是业务层面，初步建立起了端到端的产品 IPD 标准化运作流程体系；二是团队层面，培养了一批年轻的优秀骨干和管理者。

- » 变革改进点：核心是变革的沟通。组织像人一样，也是有情绪的，如何做好组织变革的情绪管理，其实是一件非常重要的事情。该公司自上而下的推行，有它先天的优势，但过程中，关于变革的背景、变革内容的沟通和宣传，还可以做得更好，避免最后变成了一场由创始人单枪匹马推动的变革，管理团队很长时间都在后面追着理解创始人进行变革的目的、变革内容、变革方式方法等。

#### ★ 第二场变革：数字化变革

- » 起因：创始人受到数字化理念启发，决定与某咨询公司合作推数字化。
- » 过程：自上而下强推，联手咨询顾问，大规模系统建设。
- » 结果：建立起行业内最先进的数字化管理系统。

#### ★ 两个变革的共性

- » 一是变革发起者。均是自上而下，创始人发起和推动，执行力强。
- » 二是变革管理。核心是对变革的沟通不足，管理团队和业务一线需要追创始人的理念。
- » 三是变革起点。属于主动求变——均是源自于内部，注重内部流程和系统建设；而不是源自于客户的需求。

## ■ 顾问任用

最近一年多，Y公司从人力资源，到产品、营销等，均引入大量华为顾问，助力变革的推动。

但是选拔顾问也很重要。部分顾问虽在华为很厉害，但到Y公司后辅导效果不佳。原因有二：

一是实践经验不等于实践落地。华为顾问所拥有的，都是华为的实践经验；华为的实践经验，在华为是有效的，但是否在所有中国民企、在不同行业类型、在不同发展阶段的中国民企，放之四海皆准，其实未必。如有些华为顾问，出于利益驱动：“学华为要从小就学起”——对小企业，这完全是误导；华为很多的管理体系，都是重流程——三岁的孩子，不一定适合穿十岁的衣服。

二是实践经验缺乏一致的理论支撑。华为的顾问虽然都在华为做到了高管，但高管和高管之间，其实也差异很大——他们有华为的实践经验，但背后缺乏系统、深层的理论研究来支撑，导致每个顾问都是基于自己的理解各讲一套，甚至同一个问题，不同的顾问讲的方向大相径庭（华为本身可能有一套统一的理论，但这些顾问，更多是实践出身，到别的企业一讲时，就都是各自理解的一套）；及不同层级出来的顾问相互间理解的差异——如一个华为的总监和VP，对同一件事的理解，可能就是完全不一样的。

三是从整体上来看，绝大多数顾问，到别的企业后，具备的其实只是生搬硬套华为模式的能力，并没有结合中国不同企业所处的行业、公司发展阶段等的差异化、灵活的辅导能力。



## ■ 变革下的挑战

Y公司整体实力雄厚，自主发展能力很强，盈利水平也较高，属于行业优秀企业。变革取得了很好的成果，但过程中也曾遇到过一些挑战：

- ★ 变革沟通。变革发起者，觉得变革是一个“秘密”，更强调“做”——但员工在缺乏充分理解下的做，会导致走一些弯路及低效率。
- ★ 新旧之间的传承。每一个企业，在发展过程中，都会积累属于自己的一些优势和经验，但如果变革的过程中，人员更替过于频繁，就会损耗了过去积累的经验，而新的员工又无法快速掌握变革要义。

## ■ 挑战反思

一是变革目的要清晰。企业每经历一段时间的发展后，变革是一件必然的事情，找到新的模式，再进入下一轮的快速成长。但是在整体变革前，变革的推动者，一定要深入理解每一场变革背后的理念、路径，并掌握好变革的节奏。

二是变革沟通要充分。上下同心，才能其利断金。很多时候，员工并不是不想变，而是搞不清变的方向。

如Y公司作为传统全供应链企业，其原有的授权机制和激励机制都较为成熟——其实有很多自己机制的优越性；变革能否在保持原有的灵活性的基础上，找到好的切入点，这就很考验变革者在变革上的平衡能力。

从组织的角度来讲，今天很多中国企业都在学习的华为，其组织的本质，只是一种机器式运作、强控制的科层型组织，并不是一种很先进的组织模式——如强集权带来的重流程、运行效率不高等；但华为厉害的地方，通过利益分享机制等，把科层型组织做到了极致。

所以，变革其实也是一种平衡。



## 专家洞察——变革下的组织与领导力变化



**施重凌**

霍尼韦尔卓越运营研究院顾问总监

### ■ BANI 环境下组织层面的变化

#### ★ 从战略的角度

从战略角度看，BANI 时代外部环境变化更加剧烈、频繁和不可预测。传统年度制定一次战略的机制对有些行业已无法适应，需要大幅提高战略制定和战略修编的频率。即便是传统上认为相对比较稳定的企业，也需要至少每季度或每半年重新审视和确认一下战略制定的方向。

然而很多企业的战略体系仍然停留在传统稳定环境下的老套路。在日常工作中为了应对环境变化，它们也在通过一些临时性的举措进行应对，但这依然不能根本性解决问题。

**因此如何改革和重构传统的战略系统，以迎合和适应高变动性的外部环境，是企业面临的重要课题。**这是战略管理方面需要关注的重大变革。

#### ★ 从结构的角

从组织结构角度看，特别是大型企业，科层制架构依然是主流。虽然饱受诟病，但依然没有找到可以大规模适用的更好替代。

外企会受全球总部管控的影响，国企也会受国资委管控等的制约，很多决策权力仍然相对集中，所以对于子业务体的结构难以打破现有的体制。但是就当前环境而言，这种来源于工业化时代的科层制结构面临诸多挑战，反应速度慢，报告链条冗长也会拖慢决策。这在需要快速响应的时代挑战极大。

所以许多企业正在想方设法提高现有结构的灵活性和反应能力以应对环境。但整体结构的重塑仍需要时间。

» 预计将来可能会有两个可能的趋势：

**一是结构被完全打破。**一些中小型的互联网、游戏等企业，结构可能被完全打破，使用更加流动和灵活的方式重构。这些都是为了提高组织的应变速度。

**二是科层制结构仍存，但会经历升级。**在保持科层制基本架构的前提下，通过其他方式的叠加，增加组织的灵活度。一些过度否定科层制的观点可能需要反思和保持开放。可以在科层制的运作模式之上，叠加虚拟组织的方式，形成所谓“双轨制”，即在组织稳定性前提下，同时增加组织的灵活性。这种路径对一些集权程度较高的企业更实际，也更容易接受。

#### ★ 从流程的角度——结构流程会变得更为简洁精炼

外资企业普遍较为注重精细化管理，管理颗粒度较细，近些年随着业务环境的变化，不得不普遍面临转型的需求，其中包括了减少流程的复杂性和冗余。这对它们提出了一个考验。很多外企这几年进行了简化流程的尝试，但在简化的过程中，也可能同时流失了一些宝贵的企业文化底蕴。

众多企业包括国有企业也在这方面不断探索最佳的路径。国企的现代化改革本质上是跨越式改革，既包含了向西方企业学习精细化管理，同时又包含了 BANI 时代简化管理的任务。改革难度极高，没有退路，任重道远，但也令人期待。

### ★ 从角色的角度——网络关系将成为一个重要的衡量维度

传统的岗位职责描述 (JD) 将被颠覆。许多岗位，特别是接近客户的岗位，很难明确定义其边界，涉及面越来越无法事先确定，需要员工有更高的自发性和自觉性。

现在有公司利用组织网络分析，评估一个人的组织价值。这种基于关系网络的结构图，根据一个人的连接频率和强度，生成网络图谱。这比传统 JD 更能反映组织的活力。

从角色的角度看，未来选拔和发展人才时，不能仅仅根据岗位这一维度，还要考察个人在组织网络中的地位。有些人虽不在关键岗位，但在网络中起着重要作用，这些人也应该放在人才库留持和发展。



## ■ BANI 环境下领导力的变化

### ★ 应对能力方面

应对更加模糊不确定的环境：现在面临的环境越来越多不明确和模棱两可的情况，这给许多领导者带来挑战。要求领导者能够在高度不确定性下依然保持工作效率，这对他们的环境适应能力提出了更高要求。这方面的能力可以通过持续的训练加强。但有些领导过于习惯清晰明确的环境，会在面临模糊环境时出现情绪等问题，影响工作。

### ★ 思考判断能力方面

思考力要求更高：如今不仅要求领导者有广度（能快速产生多个选项）、深度（充分考量每种选择的因素细节）和高度（能够概括总结、把握关键），还必须兼顾速度，快速作出判断。整个思考和决策的复杂度大大提高。

对身心素质的要求：要保持身体素质，以扛得住加你大的工作压力要求；要有良好的自我管理能力。包括了解自己的身体状况，制定个人计划并坚持执行，及时进行自我调整等。

### ★ 领导风格和能力方面

#### » 控制型向引导型转变

鼓励从控制型的领导风格，过渡到更多采用教练式、设定愿景并引导团队的方式。在复杂变化大的环境下，过于控制会失效，而引导可以发挥团队主观能动性。

#### » 提高全局思维能力

每个领导者都要提高全局化的思维能力，而不是局限在自己的专业领域。从总经理的视角审视问题，这种全局化的视野在当前环境下尤为关键。



## 专家洞察——Barry



### 曹柏瑞 Barry

翌乾集团董事长 翌乾组织教练创始人 ICF 认证 大陆首位 MCC 大师级教练

### ■ 外部环境的变化

全球经济环境开始变差，地区冲突频发，安全形势趋于复杂。这影响了最基础的经济层面，比如能源、大宗商品等，进而影响到民生等各个方面。

全球地缘政治和区域不稳定造成环境大变化，影响全球经济。中国企业也难以独善其身，尤其是出口企业受到冲击，转向国内市场，压力加大。改革开放以来，中国经济增长较快，没有经历过大的经济危机。但与全球经济打通后，外部环境变化会对中国经济产生很大影响。

### ■ 环境变化对行业、企业产生的影响

宏观环境变化到微观层面，会影响到各个行业。地缘政治变化引发的价值回归，会影响到企业的核心竞争力。市场变小后，没有真正价值和核心竞争力的企业将难以生存。商业回归到本质，在当下环境下，要注重构建核心竞争力和创造真正价值，否则难以立足。

外部环境的复杂变化对各个行业都产生了重大影响。比如新能源汽车行业正面临冲击。此时，企业的当务之急是确保生存和业务收入。过去市场广阔，企业更看重长远发展规划；而当前环境压力巨大，企业仅仅考虑如何活下去。

那么，在此环境下如何提升业务收入和确保生存？主要有以下两点：

- ★ 一是扩大收入来源。可以通过业务转型、开拓新市场等方式拓展收入源头。
- ★ 二是提升人均产出。通过激发团队和个人的内生动力，释放工作潜能，实现更高效的工作产出。

### ■ 如何看待变革下企业战略调整多是呈渐进改良式的变革

对于大多数组织来说，很难进行大规模的组织转型和变革，风险太大。通常采用的策略都是小范围调整，属于渐进式变革。

大规模变革意味着完全颠覆原有业务和模式，涉及到所有的系统和人员，风险和难度都非常大。真正进行大规模转型和业务扩张的组织很少。之所以这样做，也是因为原有业务已经陷入困境，作为最后的选项被迫转型。

所以，对于大多数组织，通常很难做出颠覆式的大变革，而是通过小范围调整逐步进行变革，属于渐进式和修正式的策略。这是出于风险控制的考虑。

## ■ 组织对于不确定性的响应

被动式的应对和反应往往已经很慢，因为需要从业务部门获取信息，传递到管理层，再做出反应，整个过程都存在组织惯性，因此响应迟缓。

需要解决两个问题：一是建立机制，使得业务部门的信息可以迅速反馈到管理层，并得到重视；二是主动进行组织调整，不能被动等待行业变化。

主动调整需要组织具备敏捷性思维，需要主动发起变革和挑战，快速试验和反应，而不是被动应对。**从被动变主动需要组织和个人具备很强的学习和适应能力**，不是简单的机制就能解决的，需要提升员工的心智水平。

### ★ 如何通过教练化被动为主动？

我们曾为一家战略合作方进行过这样一个项目，目标是探索二次曲线增长，要求每个业务板块都要有意识地进行战略性探索和创新。但是作为一个集团公司，总部很难了解每个事业部的具体业务情况。所以这个项目必须由各事业部的负责人作为第一责任人来推动。

我们聚集了该公司 20 多个事业部的负责人，进行为期 3 个月的项目探索、立项、组建团队、执行和跟进。并且把它发展成为一个全年的整体项目，涵盖设计、探索、确定、立项、跟进、执行和结果反馈等全流程。

在前期，我们采用团队教练和工作坊的方式，进行组织和输入，让各部门自主探索和选择项目方向。团队教练则在整个执行和跟进过程中进行快速反馈和处理问题。在这个过程中，我们发现原有的机制和组织可能不完全适合这些新项目，往往会有一定阻力。对于新的业务探索，必须要允许失败和错误，如果不允许试错，就无人敢于尝试。

所以我们在项目执行中，及时地将出现的问题和障碍反馈给核心管理层，进行讨论和调整，逐步完善相关机制、流程、架构，并且塑造一种鼓励学习、允许错误的文化氛围。

在这个项目中，我们运用了三个层面的教练：**组织教练针对组织系统和文化；团队教练跟进具体项目执行；个体教练协助关键管理者提升心智**。虽然是一个具体的项目，但其实影响到了整个组织的结构、文化和运作。

关于如何实现被动转主动，每个事业部在立项时，我们都从两个方面考量：

- 这个领域是否还无人涉足，我们能否成为第一？
- 如果已有业者，我们是否有实力快速超越？这两种情况都代表机遇，我们需要评估自身能力是否可以支持和匹配。同时，要明确内外部的挑战与障碍。

这个项目通过教练式推动，调动每个事业部的主动性，在探索中克服能力局限，完成组织变革。关键是教练不强制，而是引导大家根据业务情况自行发现问题和挑战，并给予支持和鼓励，帮助他们构建信心与动力，自己主动寻找解决办法。教练更多处于引导和支持的角色，而部门负责人才是真正的变革推动者和实施者。

## ■ 企业组织结构调整

企业战略转型时，组织结构和机制也需要进行相应调整，以匹配新的发展方向。对于业务探索和创新的要求，**组织结构需要更加扁平化和灵活化，过多的层级会使信息传递和决策变得缓慢，失去先机**。

然而，组织结构改革在实施上存在风险和阻力。它关系到人员职责和利益分配，管理者可能担心承担责任和面临裁员。这需要有人带头冲锋，项目负责人和团队 leader 的心智成熟度至关重要。

另一方面，企业高管往往更习惯于稳定和风险规避，不太适应开拓创新。创业者的思维重视快速试错和抢占机会，而职业经理人注重复制成功模式、系统化运作。两种思维有明显差异。

所以，在战略转型阶段，**企业需要学习创业者的思维方式，大胆探索与试错，而不能仅仅依靠固有的体制和思维模式**。同时，也需要给团队和员工足够的鼓励和支持，创造可以容忍某些失败的文化，共同应对转型过程中的困难与不确定性。管理层需要更加开放和灵活，改变只注重风险规避和短期业绩的态度。



综上，**组织转型不能仅仅停留在表面上，还需要管理思维和文化等深层次的变革，建立敢于尝试和开拓的组织氛围。这需要顶层有决心，同时团队具备执行力，二者缺一不可。**

## ■ 角色定位

如果是进行业务探索，可以暂时摒弃原有的组织架构和管理框架，以及一些以往陈旧的岗位角色的边界划分，采用无边界的方式工作。业务探索的核心是成果导向，而不是责任和边界。只要能创造业务成果，方式和过程都可以很灵活。

团队成员可以采用一专多能的方式工作。每个人有自己的专长领域，但在其他维度也要能互相补位并共同攻关。面对未知领域的探索，没有人能说自己就完全具备能力。最关键的是态度和心智状态，以及快速学习和反应的能力。

需要补充能力的空白部分，就通过各种方式尽快获得，使团队整体能力不断提升。

## ■ 提升变革下管理者的准备度

### ★ 促进管理者目标共识

在变革项目中，管理层之间要不断达成目标共识。这不是一次性制定好的，而是随着探索不断更新。目标共识包含对路径的理解，涉及产品、策略等调整。管理层需要在实践中不断学习和调整。

还需要建立团队协作共识，面对未知时团队成员之间如何互相支持、互相承担责任。管理层要排除可能影响团队协作的障碍，例如责任划分不清、任务分工不合理等。

目标共识和协作共识需要管理层不断沟通达成，并落实到组织系统和流程，不能停留在表面。只有管理层思维和系统达成一致，变革才能顺利推进。

**值得注意的是，不同层级对目标共识和协作共识的侧重点有所不同，但都需要注意。高层更看重认知层面，中层更看重协作层面。**

这不是一次就能完成的，需要在实践中不断学习和调整。个体层面的心智成熟和团队层面的共同认知都是非常关键的。团队心智越成熟，效能越高。很多技术驱动的公司忽视了市场和客户的导向，仅依靠技术和产品作为驱动很难成功。

市场定位和驱动力会随着行业演进而改变。如果不能持续引领市场，就不能坚持技术或产品驱动。企业需要不断检查自身定位，调整目标共识，不能依靠固定思维模式。

### ★ 管理者关键行为准备情况和领导者思维心智紧密关联

个体的心智水平会影响其对工作的理解 and 实践方式。我们无法支持超出自身心智范围的他人。组织需要关注管理团队的思维升级，这是提升变革能力的关键。

- » 探讨团队带教时，需要考虑团队 leader 自身的心智水平，较高的心智水平有利于发现工作的生成意义。
- » 对不熟悉领域的主动学习需要面对未知的勇气，这需要较高的心智水平支持，低层次的心智会产生恐惧。
- » 深入分析和资源整合需要系统思维，而这通常需要达到自主导向以上的心智阶段。
- » 帮助团队发现工作意义需要领导者先有这种发现和体验，并认知到其价值，否则难以付诸实践。
- » 支持团队成长的前提是领导者有成长的体验，并且自身在成长过程中得到激励。

### ★ 如何去做相应的支持？

个体层面可以通过心智成长项目或培训来提升管理者的思维。这需要针对不同层级设计系统的方案，不能一致对待。

心智成长需要理论学习和实际训练相结合，不能仅靠短期培训就能完成转变。最关键的是要融入实际工作场景，将培训成果转换到实际行动上。要实现真正的思维升级需要长期的过程培养，而不是一次性的。个体层面支持需要考虑层级差异，并与实际业务环境结合，才能真正帮助管理者成长。

## ■ 如何赋能管理者？

### ★ 组织层面

个体层面的培训和教练对领导力提升很有帮助，外部教练可能更具有独立性和专业性。但是**组织层面也需要做工作，主要是消除各种内部障碍，不要给创新团队设限制，让沟通和推进更顺畅**。真正的业务赋能很难从组织内部获得，因为具备敏锐商业洞察力和创新思维的人很少。组织主要起到闸门开启和系统优化的作用。

外部教练作为第三方，没有组织包袱，能更清楚看到创新团队面临的挑战和障碍，给予直接有效的指导。

因此，组织需要努力营造开放的文化氛围，消除制度障碍，同时引入外部教练与内部团队形成合力，共同推动变革与创新。实际上，让创新团队脱离传统体系管理也是一种有效的做法，给予他们足够的自主权。

### ★ 如何扫除障碍？HR 的角色与作用是？

创新项目的成功与否，考核权和团队权力下放至关重要。如果项目负责人没有真正的人事考核权，很难调动团队的积极性。创新项目需要组建“生死与共”的团队，大家都有高度责任感和紧迫感。如果不能建立这样的机制，很难与外部创业团队竞争。

HR 需要将创新团队的人事关系调整为直接汇报，并下放考核权，给予项目负责人充分的权限。虚线汇报很难有实际作用。HR 要为创新项目“设身处地”思考，进行组织结构和人事制度的调整设计，而不是停留在功能性的调整。

真正影响核心业务和产生突破的创新，需要管理机制的变革。如果 HR 不能理解这一点，执行力会受到极大阻碍。

## ★ 思维转变促进培训项目的有效性

要实现管理者思维升级，个体层面的支持只是基础，更重要的是要与组织实际的管理培养体系深度结合。这需要考虑不同层级的差异化需求，针对高层管理者要关注企业文化融合，中层管理者则注重领导力和管理能力提升。支持方式要实现从理论学习到实务练习再到应用转化的闭环，并由专业的教练团队提供持续和系统的辅导，而不仅是碎片化的培训课程。

### 教练式的思维激发提高与促进轮岗与挑战性项目的有效性

在整个轮岗过程中，配合一对一教练进行思维引导和启发是非常关键的。教练可以帮助轮岗者在复杂的磨合期快速适应，进行角色定位。

在轮岗过程中，教练可以持续提供理论指导，帮助轮岗者深入思考工作模式和团队协作。结束轮岗后，教练可以引导进行总结反思，内化这段宝贵经验。

可以说，教练通过始终贯穿的思维启发，让管理者最大化获益，促进真正的思维提升。轮岗与教练启发思维的有效结合，是管理者成长方式可贵之处。

## ■ 提升管理者心智的必要性

首先，从个体层面看，管理者的心智水平决定其应对难题和压力的能力，尤其高层管理者的影响更大。

其次，从团队角度看，团队心智取决于最弱环节，最弱者会拖累整体效能。

最后，从组织层面看，企业文化反映企业共有心智，需要系统培育。但是，心智都会在压力下降级，需要提升来应对逆境。低级心智会不断消耗企业生命力。

因此，提高心智是提升企业快速应变和抗压能力的必由之路。它可以增强企业面对变革的底气和执行力，而不仅停留在口号。



## 专家洞察——陈昭



**陈昭**

翌乾组织教练 创始合伙人 / 总经理 ICF 认证 PCC 专业教练

### ■ 如何看待变革下企业战略调整多是呈渐进改良式的变革

仅凭统计数据看，当前企业变革多以渐进方式进行，但这可能源于管理团队的惯性思维，并非决策层的本意。在实际项目中，可以发现决策层的变革意图往往更加激进，而管理团队可能保守和习惯原有模式，这源于两者对变革的理解和认知不一致。

企业需要明确最高决策者的本质意图，管理团队需要克服业务惯性、思维惯性，与决策者达成共识，从而推动真正到位的变革实施。

### ■ 企业组织结构调整

面对变革，当前企业调整组织结构多采取渐进弹性方式。如果企业对创新业务有更激进意图，则需对组织结构和机制进行有创造力的重构。例如可考虑独立子公司承接创新业务，采用 OKR 等更灵活机制，而保留母公司运作传统业务和 KPI 考核。

要实现组织变革，不仅业务结构需要调整，是组织能力的整体支撑，因此还需机制、文化氛围等多方面配套。组织变革需要整体性设计，调动一切积极因素。仅靠部分调整无法激发深层次革新。

### ■ 变革下的组织文化

企业变革往往忽视文化适配的重要性，更侧重业务和流程层面的调整。但隐形的文化惯性往往制约变革实施。过往的文化在企业变革的时候可能会成为双刃剑。因此，企业需要有意识的判断文化是否适配，及时的优化调整，创造正向环境，减少变革阻力。

文化转型中，往往被忽视的是管理团队的心智模式，因为团队心智决定了组织文化的开放程度。诸如拼搏创新等文化理念，其内在动力需要自主导向以上的心智支持。创新中的容错也考验组织与核心管理团队的心智，不能因恐惧犯错而扼杀创新。此外，敢于面对墙上挂的文化理念与实际运行文化可能存在冲突，需要管理者心智提升级，才有机会真正整合更加有战略支撑力的文化。

因此，企业变革需要重视文化适配，在文化重塑的过程中，也要重视管理者心智提升，打破旧有框架，释放变革活力。文化转型是组织变革得以落地的关键一环，需要企业从战略高度重视和推进。

## ■ 促进管理者目标共识

企业内部对变革目标和方向存在分歧，认知不一致。这在变革过程中很常见。对于企业变革过程中在目标和方向上的分歧，管理团队需要注意以下几个方面以增强共识：

第一，高层需要深入分析企业面临的外部环境变化和竞争压力，找出变革的驱动因素和迫切性，并通过有效的内部沟通，帮助员工充分理解变革的必要性。

第二，在讨论变革目标时，管理团队应该关注不同利益相关方的认知差异，在沟通中找到共同利益点，扩大共识，而不是强推单一方案。对于观点分歧大的复杂问题，可以考虑分步实施、先易后难的策略。

第三，管理团队还需要保持开放、包容的心态，聆听不同意见，评估其中的合理因素，并在此基础上调整变革方案，让更多人认可。加强内部交流对增进理解也很关键。

第四，管理团队要提高组织学习能力，理解变革目标认知和共识形成需要一个循序渐进的过程，不能一蹴而就。只有在时间和精力投入足够的前提下，才能通过不断沟通、调整和学习，让变革目标为全员所认可和共享。

## ■ 提升管理者心智的必要性

随着企业面临的环境变化越来越复杂动态，提升管理者的心智变得尤为重要。高维的管理者心智可以帮助企业实现软着陆的变革，降低变革中的隐性成本，实现组织效能的持续提升。具体来说，管理者心智的提升会带来思维方式的转变：

敏锐洞察外部环境变化。管理者要主动关注行业趋势、竞争格局、客户需求、技术变革等外部环境变化，洞察这些变化对企业的潜在影响。

积极主动应对变化。理解外部环境变化的必要性和方向性后，管理者要主动调整业务和组织，布局人才和技术，而不是被动等待或抵制变化。

引领渐进式变革。根据外部环境变化，管理者要引领团队进行渐进式、积极主动的变革。

凝聚共识和认同。管理者要善于传达变革的必要性和积极影响，说服和感染团队，形成共识，减少抵制情绪。

激发组织活力。变革中，管理者要关注组织活力，采取措施激发员工主动性、创造性和执行力，降低变革中的隐性成本。

不断学习和反思。管理者要不断学习新知识，反思自身心智局限性，与时俱进地提高认知和能力。





## 关于人力资源智享会

人力资源智享会（HREC）是高端、专业、广具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士提供会员制服务的企业。截至2020年6月30日：智享会付费会员企业超过 3,800 家，已经进入中国的世界500强和福布斯全球2000强企业中，超过90%的企业享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域，且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求，采购需求，激励和认可需求”。

### 智享会满足学习需求

#### • 线下学习渠道：每年

1. 举办超过40场的大型年会及展示会；众多细分领域的品牌盛会已深入人心，成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。
2. 14场标杆企业探访带您深入剖析领先企业的优秀人力资源实践。
3. 覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过100场的公开课培训和内训，提供会员企业一站式的学习解决方案。
4. Member Bridge一对一会员对接服务，每年帮助超过200家会员企业对接搭桥，促进企业会员之间的深度交流，满足会员之间经验分享的需求。

#### • 线上学习渠道：

1. 70+空中课堂直播和录播：平均每月6次，每次1-1.5个小时，足不出户地进行更有效率地学习。
2. HR 线上专题视频课：每一门专题课150-300分钟，5-8个模块。
3. 云上嘉年华系列：为期2-3天的全天线上不间断直播，覆盖学习发展、薪酬福利、数字化等细分主题。

#### • 深度学习渠道：

1. 12+权威研究报告，200+中国本地实践案例，覆盖人力资源各个领域：管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、社交媒体与人才招聘、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理、人力资源数字化转型、弹性工作制与灵活用工、企业绩效管理改善与优化、企业员工健康福利与健康管理等等，提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享，帮助人力资源从业者做出科学决策。
2. 6期《HR Value》会员通讯内参兼具理论性和实践性，坚持原创内容。

### 智享会满足采购需求

1. 线上供应商采购指南（The Purchasing Guide），基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成，帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险，辅助你精准定位出适合自己的乙方服务。
2. 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会，吸引超过500+中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商，全面满足会员企业采购需求。
3. 智享会会员共保池，结合会员集体采购力量，降低保费。

### 智享会满足激励和认可需求

1. 智享会以“汇聚优秀企业，发现杰出实践，引领人力资源行业发展”为目标，每两年举办的“学习与发展价值大奖”、“招聘与任用价值大奖”和“人力资源共享服务中心”奖项评选，作为人力资源业内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则，邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团，打造出专业、公平、公正的人力资源奖项，以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀人物。
2. CHW健康工作场所认证：智享会（HREC）与多家健康领域的专业机构将联合宣传和倡导健康工作场所的认证，共同推进健康企业、健康中国。



欲了解更多详情

电话：021-31065698

智享会官方网站：www.hrecchina.org

智享会微信公众账号：HRECChina



## 智享会人力资源实践研究院

### 研究院介绍与定位

智享会人力资源实践研究院关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 24 份研究报告。

- ◆ 数量：全年24份研究报告，涵盖人力资源各模块的热点话题。
- ◆ 类型：针对不同人力资源热点问题，采用不同的研究方法并产出不同类型的报告
  - Benchmarking（数据对标）：针对市场的热点问题，以数据对标为主的调研研究
  - Practice Mapping（实践地图）：梳理、总结和归纳人力资源某一特定领域最佳实践的研究报告
  - Blue Print（行动蓝图）：针对某一人力资源实践领域，提供模型、体系及步骤性指导的调研研究
  - Trends Exploration（趋势探索）：聚焦人力资源行业趋势性话题，提供趋势解析与洞察以及行动指南的调研研究
  - Deep Topic（深度话题）：深度话题研究，主要针对更为聚焦和精专的话题
- ◆ 定位：客观、前沿、落地、专业
- ◆ 人员：10+位全职专业资深顾问，多年致力于人力资源行业性研究。

### 广受行业赞誉的旗舰报告

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 招聘           <ul style="list-style-type: none"> <li>● 招聘技术路线与效能提升研究报告</li> <li>● 企业校园招聘实践调研报告</li> <li>● 企业入职管理与培训管理实践调研报告</li> <li>● 社交媒体与人才招聘调研研究</li> <li>● .....</li> </ul> </li> <li>◆ 人才发展与培训           <ul style="list-style-type: none"> <li>● 企业移动学习项目调研报告</li> <li>● 企业内部讲师团队搭建与培养调研研究</li> <li>● 中国企业国际化人才发展与培养实践研究</li> <li>● .....</li> </ul> </li> <li>◆ 薪酬福利           <ul style="list-style-type: none"> <li>● 企业员工健康福利与健康调研研究</li> <li>● 企业高管福利管理与实践调研研究</li> <li>● 企业弹性福利管理与实践调研研究</li> <li>● .....</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 信息技术           <ul style="list-style-type: none"> <li>● 人力资源共享服务中心研究报告</li> <li>● AI技术在人力资源领域的发展与应用研究</li> <li>● 离职风险管理与流动预测研究报告</li> <li>● 人力资源数字化转型调研研究</li> <li>● People Analytics的发展与应用研究</li> <li>● 人力资源信息化管理调研研究</li> <li>● .....</li> </ul> </li> <li>◆ 其他           <ul style="list-style-type: none"> <li>● 弹性工作制与灵活用工研究报告</li> <li>● HRBP能力发展提升研究</li> <li>● 变革沟通管理实践调研研究</li> <li>● 企业绩效管理改善与优化调研报告</li> <li>● 企业工厂蓝领员工管理状况调研报告</li> <li>● .....</li> </ul> </li> </ul> |
|---|---|



## 关于翌乾组织教练

翌乾组织教练，成立于2018年3月，是组织教练行业的开创者。我们以“专业、真诚、谦逊、负责任”为核心价值观，以“聚教练智慧，助组织成功”为使命，向中国各行业领先及优秀的企业提供具有前瞻性和落地性组织教练专业服务。

### ◆ 我们拥有原创、领先、系统的专业能力。

- 翌乾原创的组织教练模型和服务系统是目前国内唯一整合了国际教练、工商管理、以及中外最为前沿的领导力和组织发展理念与方法的战略落地系统。是国际教练体系内组织教练的开创者，也是标准制定者。
- ICF国际教练联合会、GOCC国际组织教练协会的最高级别认证课程授课机构，以及专业教练督导和考核机构。

### ◆ 我们拥有强大的服务团队，是唯一拥有三位MCC大师级教练的本土教练机构。

- 现有 3 位MCC大师级教练，PCC专业教练 20+ 人，共有 50+ 签约教练。

### ◆ 我们拥有丰富的服务经验。深谙在本土发展的企业需求和痛点，陪跑护航效果好。

- 拥有超50%复购率
- 长期服务企业300+
- 服务高管人数2000+
- 高管教练时数15000+

◆ 我们以独有的、产品化的方式为快速发展中的企业提供专业服务，业务涉及组织内的管理者效能、团队效能以及组织效能三个层面：

- 【聚能营®】跃迁管理者效能，快速提升管理绩效
- 【启行社®】提升团队效能，提高团队有效性
- 【问效邦®】提升组织效能，激活组织竞争力

成立6年以来，翌乾组织教练服务的系统性、有效性得到了客户的广泛认可与青睐。



更多详情和资讯，  
请关注翌乾组织教练公众号

官方网站：[www.zqcoach.com](http://www.zqcoach.com)

# 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

调研主办方



联合主办方



© 版权声明本调研报告属智享会 & 墨乾组织教练所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center & Zhao Qian. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & Zhao Qian is prohibited.