

变革管理

(主讲专家：丁守海教授 中国人民大学经济学院教授、博士生导师)

第一节 环境变革倒逼管理变革

1. 毛泽东为什么要讲《中国革命战争中的战略问题》？
2. 从三个维度审视企业经营环境的变革趋势

■ 宏观环境的变革

经济波动、政策周期、社会人口等因素的变革趋势，及其对行业可能带来的影响（PEST 模型）；

■ 中观环境的变革

产业组织分析、技术演进趋势，以及行业客户的需求变化轨迹（五力模型）；

■ 微观环境的变革

与主要竞争对手相比，企业在资源、能力、渠道等各个维度的优劣势比较及演进动态，知己知彼（SWOT）。

3. 企业最大的核心竞争力就是对变革环境的适应能力，即管理变革能力。
4. 企业的管理变革应该围绕竞争战略来制定，这是基本的逻辑主线。

第二节 一体化的外部环境正在倒逼价值链重构

1. 信息技术的不断创新使传统的封闭价值链（VC）步履维艰，管理者应建立起基于开放接口的价值链新思维。

2. 新价值链强调对外整合，比如

■ 对外的研发整合——以思科为例

■ 对外的品牌整合——以 NBA 为例

■ 对外的销售整合——以华为为例

■ 对外的渠道整合——以沏宝为例

■ 对外的服务整合——以印度为例

3. 新价值链强调对内协同，比如

■ 产业链延伸对核心业务的拱卫——我为什么要做手机？

■ 基础产品与衍生产品的匹配与分工

■ 中研与中试的协同——以它们在采购环节扮演的角色为例

第三节 加速演进的客户需求会不断倒逼流程优化

1. 一切组织，都应该牢固树立起以客户为中心、以需求为导向的大营销思维，所有工作流程随客户需求的变化而调整；
2. 今天客户需求的最大特征就是个性化、动态性、不确定——冰山模型；

3. 如何获取客户需求信息，甚至创造客户需求？——没有调查就没有发言权。
4. 流程变革的根本目的——比竞争对手更好地满足客户需求！它无处不在。
5. 从客户需求出发，研发流程的颠覆性实验——以 IPD 研发与皮鞋奖为例；
6. 从客户需求出发，采购流程的颠覆性实验——基于供应链思想的变革。

第四节 瞬息万变的竞争格局倒逼组织结构调整

1. 传统的组织结构设计的七项原则正在经受挑战，我们只能从六个权变因素上寻找组织优化的突破方向；
2. 从外部讲，采购流程整合导致泛边界化——它是我的供应商还是车间？
3. 从内部指挥连上讲，瞬息万变的环境变化要求加强一线反应和授权，笨重的矩阵式结构难以胜任，组织重心下移，炮火集中到一线，重装旅向突击小分队转型，这是未来组织设计与资源规划的重点——华为正在打响班长的战争；
4. 从分工上讲，流程再造可能会导致“外行指挥内行”，比如，研发流程变革可能会导致研发部领导由销售员来担任；
5. 从流动性来讲，流程变革导致组织内的技能要求不断超越传统边界，这要求轮岗与轮值成为一种常态化的安排；
6. 组织结构与授权的快速变化使内部管控问题变得更为复杂——结构性防护、系统性防护、流动性防护的三层防护罩建设。

第五节 愈演愈烈的人才争夺需要人力资源管理紧密跟进

1. 要提前做好人力资源的四定规划方案，对人才变化设有提前量。
2. 在“有进有出”的动态组织结构下，一定要建立内部人力资源市场，以解决人岗错配的问题，并把调配、举荐放在外部招聘之前。
3. 绩效考核也要做到动态变革：
 - 纵横交互的动态评价主体；
 - 考核指标应从岗位职责推导，并随阶段性任务的变化而变化，而非一成不变；
 - 考核标准强调动态的增量而非静态的存量，防止员工躺在现有业绩上睡大觉。
4. 薪酬管理强调短、中、长激励相结合，动静结合，并建立调整的阶梯。
5. 在“僧多粥少”的情况下，如何解决优秀员工的晋升难题？
6. 如何防止干部的错误提拔？——任职资格体系的建设。
7. 如何建立有效的内部培训体系？
8. 企业文化建设的一点实操建议。
9. 如何防止优秀员工流失？——企业的“金手铐”打造。