



2022年 组织能力调研白皮书

杨国安 | 李晓红 | 孟聃

knx | 肯耐珂萨®

腾讯咨询

YCA 杨三角
企业家联盟
Y-TRIANGLE CEO ALLIANCE

CONTENT

目录

作者简介



李晓红 (Sharon Li)

腾讯咨询副总经理
部门负责人



杨国安 (Arthur Yeung)

- 肯耐珂萨研究院荣誉院长
- 凯辉基金全球总裁
- 腾讯集团高级管理顾问
- 杨三角企业家联盟会长



孟聃 (Pamela Meng)

肯耐珂萨组织能力应用研究总监
肯耐珂萨调研类产品内容研究负责人

1 数字经济篇

回归本质, 穿越周期

01	用户导向成为 Top 1 业绩区隔因素	02	03	如何管理组织情绪, 激发组织能量	07
	数字经济公司业绩明显下滑, 降本增效			关怀创始人情绪健康	07
	成为行业共识	02		关注组织的恐惧情绪管理	07
	用户导向成为 Top 1 业绩区隔因素	02		以长期的确定性应对短期的不确定性	07
	打造组织能力的三大支柱数据全面上升	03			
02	如何打造用户导向的组织能力	04	04	数字经济行业-发展阶段篇	08
	打造用户导向组织能力的核心抓手	04		创业期: 为用户创造价值, 是绘制第一	
	微信: 做对用户有价值的事情	05		曲线的关键	09
	蔚来: 用户挽救了蔚来	06		成长期: 全面提速, 但警惕不当管控	11
	亚马逊: 机制保障的用户导向	06		成熟期: 不破不立	14

2 实体经济篇

高动荡低增长时代, 实体企业
如何厚积薄发

01	有控制的客户导向, 加速业绩提升	18
1.1	撬动业绩的关键抓手	18
1.2	组织能力建设三支柱的三个原则: 平衡、匹配、聚焦	20
02	人才即优势, 组织能力建设的三个抓手	21
2.1	员工能力: 建立人才获取的良性循环	23
	Standard标准 Sourcing寻找 Screening筛选 Securing 巩固	24
2.2	员工思维: 虚实结合, 实现自我驱动	28
	同时驱动组织能力和敬业度提升的关键抓手	29
	使命、愿景、价值观: 务虚而不虚	29
	绩效管理: 牵引和发展为导向	30
2.3	员工治理: 组织进化, 赋能个体	31
2.4	话题讨论: 好绩效都是加班得来的吗?	33
03	实体经济-发展阶段篇: 没有永恒的优势, 只有持续的组织能力精进	34
3.1	创业期: 一切围绕客户需求, 懂得取舍专注机会	35
3.2	成长期: 平衡长短期发展, 人才与效率是关键	37
3.3	成熟期: 别让优势成为枷锁, 始终保持创业精神	40

3 行业篇

数字化浪潮下, 人才是
永恒主题

01	智慧制造	45	06	大零售	59
02	高科技	48	07	文化娱乐	62
03	企业服务	51	08	大房产	65
04	智慧出行	53	09	大金融	69
05	大健康	56			

4 案例篇

飞越机电: 打造使命驱动的企业经营体系	73
---------------------	----

5 最佳组织能力实践评选

79

6 附录

81

1
PART

数字经济篇

回归本质, 穿越周期

编者按

日起日落, 月盈月亏, 万物皆有周期。

2022年, 一直高速奔跑的数字经济企业深陷周期之痛, 不断乱飞的黑天鹅又让创业者踩了急刹车。

在聊到2022年的感受时, 笔者听到了创业者这样的描述:

- “就像攀岩没了安全绳”
- “内外交困, 面对员工还需要100%打起精神”
- “挥泪斩‘马谡’, 灵魂的煎熬”
- “过去特别珍惜羽毛, 不允许失败, 现在失败了就失败了, 大不了重新再来”
-

从商业的角度, 2022让人沮丧, 但站在历史的长河, 这又何尝不是活出时代精神的一年?

2022年, 组织进化的方向是什么? 如何打造组织能力?



2022年8月, 第7届「全国组织能力调研」收官¹, 共有**157家数字经济创业公司**(主要为互联网、SAAS等行业成长期公司)完成调研。我们带着如下问题, 和你分享2022年组织能力的最新发现:

1

数字经济创业公司组织能力数据呈现什么特征?

2

哪项组织能力成为最重要的业绩区隔因素? 如何打造这项组织能力?

3

如何管理组织情绪, 激发组织能量?

[1] 2022年第七届全国组织能力调研的调研周期为2021年8月-2022年7月。

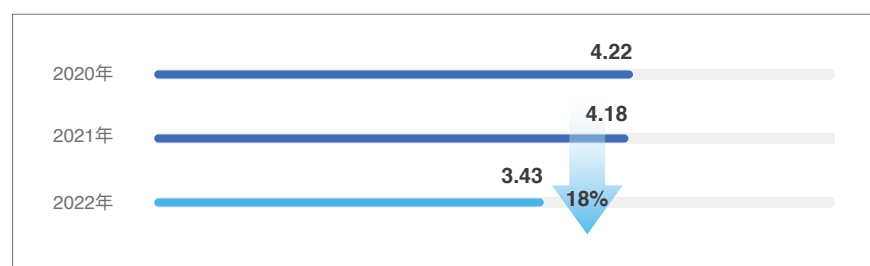
01

用户导向成为 Top 1 业绩区隔因素

数字经济公司业绩明显下滑，降本增效成为行业共识

组织能力调研的核心方法论是企业持续成功=战略 X 组织能力。

为了衡量持续成功，在调研中我们邀请高层对自己所在企业的5项综合业绩打分，包括成长速度、盈利能力、创新能力、市场份额、品牌形象，满分为6分。

2021-2022年数字经济行业综合业绩^[2]均分对比

2022调研周期，数字经济公司高管对公司综合业绩评分为3.43分，和2021年相比下滑18%。

“用户导向”成为 Top 1 业绩区隔因素

我们再来看哪些战略和组织能力因素区隔了业绩的高分组和低分组。

2021年，敏捷对业绩的影响尤其突出，2022年，用户导向成为Top 1业绩区隔因素^[3]。

2021-2022年数字经济行业业绩区隔度排名变化

排序	2022年区隔度排名	2021年区隔度排名	2022 VS. 2021排名变化
1	用户导向	敏捷	+2 ↑
2	质量	战略合适度	+3 ↑
3	敏捷	用户导向	-2 ↓
4	成本	战略接受度	+2 ↑
5	战略合适度	质量	-3 ↓
6	战略接受度	成本	-2 ↑
7	执行	创新	+1 ↑
8	创新	执行	-1 ↓

说明：战略二级维度包括战略合适度和战略接受度；组织能力二级维度包括用户导向、敏捷、创新、质量、成本和执行。

[2] 企业业绩的衡量方法：在问卷调研中邀请高层对自己所在企业的5项业绩指标打分，包括成长速度、盈利能力、创新能力、市场份额、品牌形象。1分为远低于竞争对手，6分为远高于行业竞争对手。

[3] 区隔度：即分析在数据库中，哪些题目最能区别业绩好的公司和业绩不理想的公司，区隔度=1/2×（高分组均值-低分组均值）。

应对短期不确定，企业从增长驱动转为利润驱动，降本增效成为数字经济公司战略共识。企业应对措施主要有三项：

- 活下来

聚焦核心主业，关停无效增长，严控推广费和经营成本，精简人员，增加现金储备；

- 练内功

围绕用户可感知价值打磨产品和服务，精细化运营，苦练基本功，提高组织效率；

- 调结构

预判市场趋势，调整产品、客户和市场结构，越来越多的数字经济公司正在勇敢走出中国，在全球寻找新的增长点。

在到处是低垂果子的年代，**数字经济公司担心错过，主导思想是规模和速度**。买流量、补贴用户、快速抢占市场份额，只要成为行业第一名和第二名，不管是上市、出售还是合并，创业公司总是能得到资本输血。因此敏捷成为最能区隔业绩的组织能力。

2022年，数字经济公司主导思想**从速度转向质量，从广度转向深度**。没有资本催肥、没有泡沫干扰，企业开始**回归本质——为用户创造真实、可感知价值**。只要用户愿意买单，企业就有造血能力，即使没有资本输血，企业依然可以靠自身实力活下来和活得好。

只要企业看重长期，用户导向都应该是主导思想，但是面对资本市场和竞争压力，动作不变形的凤毛麟角。我们经常看到企业在0-1阶段创造出了独特的用户价值，产品快速起量；慢慢地，由于放不下成功的包袱，领导团队开始担忧增长速度、市场排名、公司估值，每天紧盯DAU、销售收入……“**用户导向**”慢慢变成了**竞争导向和KPI导向**。

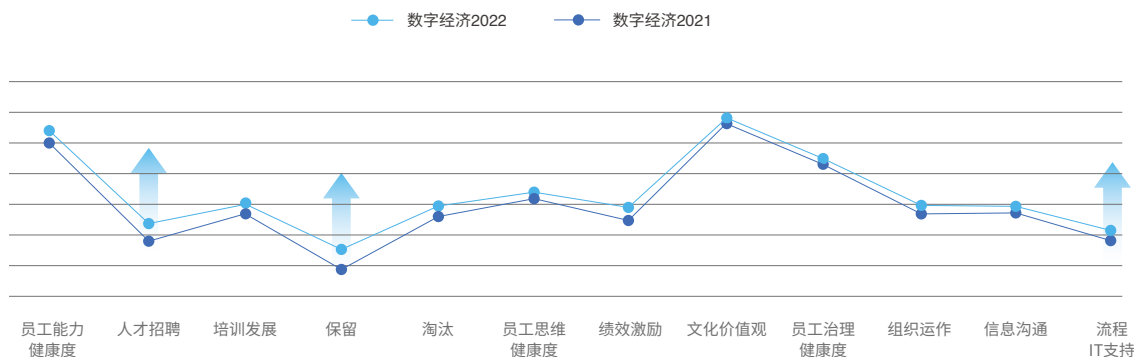
“亚马逊的创始人Bezos在一次采访中提到，很多人想知道未来10年会出现什么变化，但是却几乎没有人问**未来10年，什么不会变？Bezos认为唯一不变的就是给用户创造价值**——“我很确定，10年之后，亚马逊的用户依然渴望低价、快捷的运输和丰富的选择”。1999年12月，亚马逊的股价为每股106美元，而不到2年时间，股价跌到了6美元，股价波动的惨烈超过当下的中国，但**无论股价高低，亚马逊始终不变的就是“成为地球上最以用户为中心的公司”**。



打造组织能力的三大支柱数据全面上升

组织能力落地需要三大支柱，即员工能力、员工思维和员工治理。

组织能力落地的三大支柱均值 数字经济2022 VS.2021



让我们颇感意外的是，**2022年组织能力三支柱数据全面上升，提升最明显的三个二级维度是**

保留

人才招聘

流程IT支持

全面提升这种情况很少出现，是什么原因带来这样的变化？

在过往，数字经济公司通过加人来满足快速增长的业务需求，但是也带来了人才密度下降、组织冗余和效率降低。

2022年，企业挤压无效增长，向市场释放了部分员工，就业市场压力变大，人才保留难度下降；另一方面，有前瞻视野的企业在市场上积极吸纳优秀人才，提升人才密度，从而实现减脂增肌。

当人变少时，文化和管理会变得更加简单，组织效率反而会提升。另一方面，**企业在流程、数字化、人才培养等领域积极有为，从而让组织进一步提效**。

02

如何打造用户导向的组织能力？

前文提到，2022年，用户导向是数字经济行业首要业绩区隔因素。

如何打造用户导向的组织能力？从组织能力调研数据来看，最能区隔用户导向高分组和低分组的，有3类抓手。

打造用户导向组织能力的核心抓手



题目	区隔度
高层管理者制定明确方向并推动执行	2.74
公司可以快速培养人才	2.06
公司提供工作所需的培训	2.02



题目	区隔度
努力方向、做事原则高度一致	2.18
员工高度投入	2.11
员工言行与价值观一致	2.08



题目	区隔度
授权机制确保对客户需求快速反应	2.64
员工能从公司正式渠道获得公司发展和工作决策所需信息	2.26
公司有标准化流程确保运营效率和客户满意	2.11



抓手 1



员工能力

公司业务决策和人才培养的出发点是不是能够高度统一到以用户价值为依归？

抓手 2



员工思维

公司是否在以用户导向价值观牵引员工的努力和投入,并落实到日常言行?

要做到这些的关键是领导团队的知行合一。



微信之父张小龙在产品和管理上具备高度统一性。

2014年,腾讯微信事业群成立,当时只有300人,为了让大家更理解微信团队的做事方法,张小龙给全员写了一封邮件,分享了7条价值观,其中3条和用户有关。包括:

做对用户有价值的事情。

.....

保持我们自身的价值观,因为它会体现在我们的产品和服务中。

.....

让用户带来用户,口碑赢得口碑。

2019年,腾讯集团做各BG调研,发现把腾讯“一切以用户价值为依归”的价值观做到极致的唯有微信事业群。张小龙听到后颇感惊讶,因为自己在2014年发出邮件后没有再做过任何宣传。为什么会这样? HR发现这是因为WXG出现了“人传人”的过程。小龙在每个产品决策中都活出了上面3条价值观,日复一日,周围的GM和参加产品会的毕业生都会受到影响,人传人、人带人,一切以用户价值为依归的思想就是这样渗透到每个微信人的血液中。

从一开始,微信事业群就践行的价值观和信条包括:

01

做对用户有价值的事情。

“如果我们想的策略和用户价值有违背,哪怕舍弃短期利益,也应该维护用户价值。”

“不是让上级看到你的努力,而是用户看到你的努力。”

“‘做对用户有价值的事’,这句话特别朴素,和公司很早提出来的‘一切以用户价值为依归’没有区别,但是越朴素做起来越困难,举个例子,如果你说‘这个合作对我们很重要,可以帮助我们完成年底的KPI。’微信的同学会跟你说,‘这样的合作对用户并没有价值,我们为什么要去做它。’这是最自然不过的一段对话。”

02

保持我们自身的价值观,因为它会体现在我们的产品和服务中。

“解决纷争时,(这句话)会帮我们做出决定。如果我们认为用户不能被骚扰,我们就不会在产品中做出骚扰用户的行为。不做个人价值观和产品价值观的双面人。”

让用户带来用户，口碑赢得口碑。

“我们处在一个人人互联的时代，如果我们能让一个用户说好，这个口碑就会传播出去。将我们的创造力体现在各个细节中。创意不是宏图大略，而在于我们每天工作的点点滴滴，用户都能感知到。”

“用户才能带来用户、口碑能够赢得口碑，如果我们的用户不去传播产品，如果口碑不能积累更多的口碑，即使短时间买来一些用户，我们也留不住，所以这也是对我们工作更高的要求。”

一把手知行合一，才能让用户导向的价值观深入人心。尤其在艰难时刻，当员工看到CEO选择的是用户而不是短期利益，才会真的相信和践行。



2018年9月，蔚来汽车创始人&CEO李斌带领团队上市敲钟时，或许没有想到，一年多以后，自己竟会被称作“2019年最惨的人”——当时连发工资都困难，公司差点关门了。

2020年，蔚来汽车触底反弹。HR在培训新员工时，都会问大家“到底是谁挽救了蔚来？”，答案是——“用户”。

这一年，合肥市政府看到了蔚来的增长潜力，给蔚来投资了70多亿救命钱。为什么在2019年还有那么多用户敢买蔚来的车呢？这是因为有1万多名用户免费帮蔚来打广告，去商场卖车。而这种超乎寻常的情感连接就是因为蔚来在面临生死抉择时，坚守了用户导向。

一个难忘的例子是“召回事件”。2019年蔚来出了电池着火事件，那个时候蔚来最严重的问题就是缺现金，召回成本要几个亿，这是一个生死抉择，而李斌选择了全部召回，在26天的时间，4000多台车开回了换电站。这个决定出来前，在蔚来的用户社区，用户骂声一片；而决定宣布之后，用户见证了蔚来是一家负责任的企业。之后就发生了用户帮蔚来打广告、卖车的事情。这个现象印证了李斌常说的话：“没有一家企业会因为对用户好而倒闭”。

抓手 3



员工治理

公司是否能够授权一线快速响应用户需求，并通过流程优化等机制从根本上预防用户伤害事件的再次发生？

亚马逊信奉“只有良好的意图不够，更重要的是机制”。

以安灯为例，这个机制最开始出现在丰田汽车，被亚马逊学以致用。这套机制产生的背景是，Bezos有一次客服听音，发现客服人员Peggy收到了用户家具破损的投诉，虽然被她通过道歉、换货、赔偿，成功安抚了用户，但是她依然感到无能为力，因为她知道破损的原因在于物流，这个问题不解决，投诉还会重复发生。这个案例让Bezos下决心在亚马逊推行安灯。这套工具必须解决两个问题，让一线人员用起来不费力，且这么做有好处。



安灯首先是一套授权一线客服人员的机制。“当1个商品在1个月内连续出现2次以上客户投诉时，一线客服人员不经过任何审批，就可以让商品下线”。这个动作的核心目的是让用户远离可预见的伤害。

安灯还是一个系统和配套的流程改进机制。当商品下线时就会形成工单，这会让对GMV负责的部门立马紧张起来，推动相关部门挖根因，直到实现流程上的改进，进而从根本上预防问题的再次发生。

03

如何管理组织情绪, 激发组织能量?

组织能力调研没有涉及组织能量, 但是在2022年, 组织情绪弥漫着不安、焦虑和恐惧。我们该如何管理好组织能量?

首先, 创始人要关怀自己的情绪健康。

创始人这个角色本来就孤独, 而这种孤独感在今年很可能变成了灵魂的煎熬——做出组织优化决策的人, 其痛苦的程度很可能不亚于被优化的人。创始人首先要过自己这关, 走出自责、接纳不完美, 并和曾经让自己和公司成功、现在不再适用的模式好好道别。

企业家精神不是一时的成败, 而是活出时代精神。暴露脆弱和寻求团队帮助并不是软弱, 而是一股真诚并凝聚人心的力量。经历周期, 组织文化才能沉淀出厚度, 收获长远的生命力。

其次, 领导团队要关注组织的恐惧情绪管理。

在前景不明朗的时候, 团队看向未来或多或少都会受到恐惧情绪的影响。人脑杏仁核驱动恐惧, 而这种情绪最容易被传递。过度 and 持续的恐惧会导致大脑功能变化, 降低工作动力和工作能力。在持续的压力下, 大脑很难灵光一现, 迸发出创造力。

因此组织优化要一次到位, 并清晰沟通裁员结束。“凌迟式”优化只会让优秀员工主动请辞, 而其他人干脆消极怠工, 等待补偿金。这需要管理者比员工更早调整好状态, 向员工传递信心, 让员工在安心的环境下专注为客户创造价值。

最后, 领导团队要用长期的确定性应对短期的不确定性。

一方面, 领导团队要引导大家从心态上接纳时代和气候的变化, 放弃高歌猛进的幻想, **让公司成为冬天也能过好的物种。**

另一方面, **领导团队也要有定力带领团队穿越周期, 用长期的确定性应对短期的不确定性。**未来几个月到一两年的趋势很难看准, 但放眼3年、5年、10年, 很多趋势是确定的, 如**数字企业出海、数实融合、碳中和、人口老龄化**等。着眼长期, 痴迷用户, 方能走向深信的彼岸。



最后分享一个发现, 根据腾讯咨询2022年6月对53家数字经济创业公司的调研

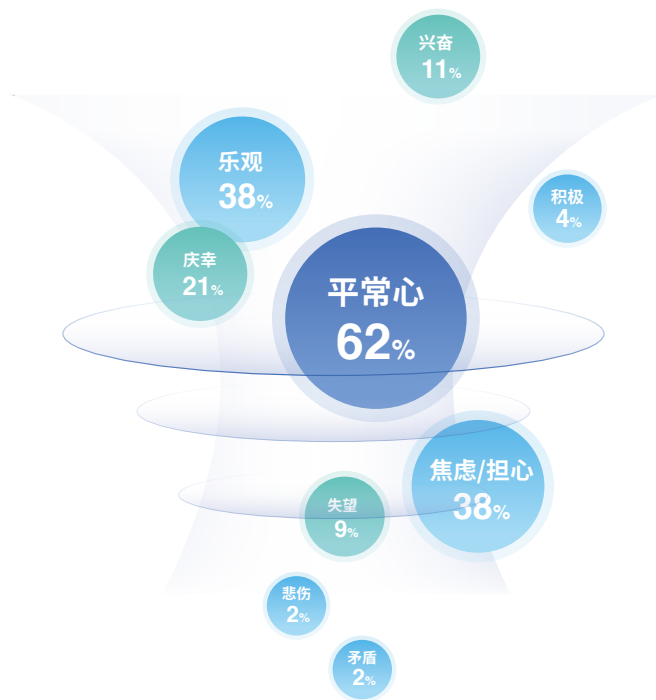


62%

的创业者当下的心态是“平常心”

中国创业者让人钦佩的心理韧性和中国人的勤劳勇敢必将为中国经济发展带来强大的动力。

而在当下, 我们最需要做的是——
“用勇气改变可以改变的事情,
用胸怀接受不能改变的事情, 用智慧分辨两者的不同”。



04

数字经济行业-发展阶段篇

刘润在2022年度演讲中提到:如果用一个公式来表示企业增长,它的动力或者阻力,其实来自于四个要素的相互作用——自身、结构、时代和意外。时代是一个环境性变量,结构是机会性变量,意外是随机性变量,只有自身,是内生性变量。不确定性之所以是不确定,就是因为它是未知的,而且常常会突然降临。企业唯一能做的,就是强准备。在不确定性中,能救自己的,只有自己。

在不确定中寻找确定,要回归本质,穿越周期,更要顺应趋势。伊查克·爱迪思博士在《企业生命周期》中指出,企业的生命周期是不可逆转的趋势,每个发展阶段的企业都必然会遇到很多问题,只不过需要区分正常问题还是异常问题。



肯耐珂萨通过2022年全国组织能力调研数据分析发现,参与本届调研的数字经济行业企业(以创业期与成长期为主,具体见图表1),他们的组织能力健康度指数OCI与上一届对比产生了较大差异(图表2),不同发展阶段有各自的显著特点——



创业期

创业期企业虽然面临资金压力等挑战,但仍显示出了强劲的上升趋势,用户导向是他们的核心。



成长期

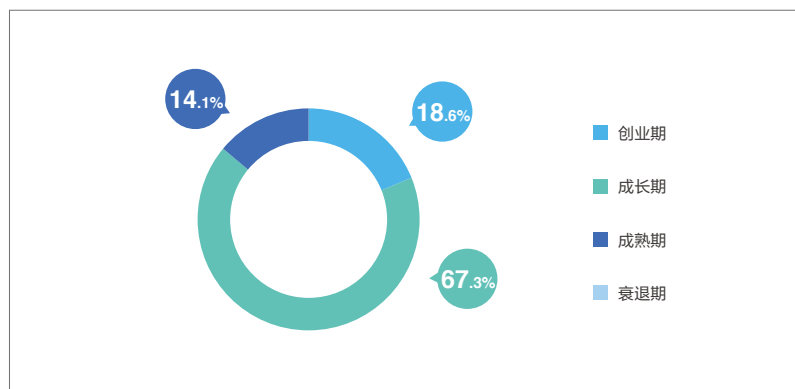
成长期企业稳定发展,全面提速,但需要警惕过度管控带来的灵活敏捷下降。



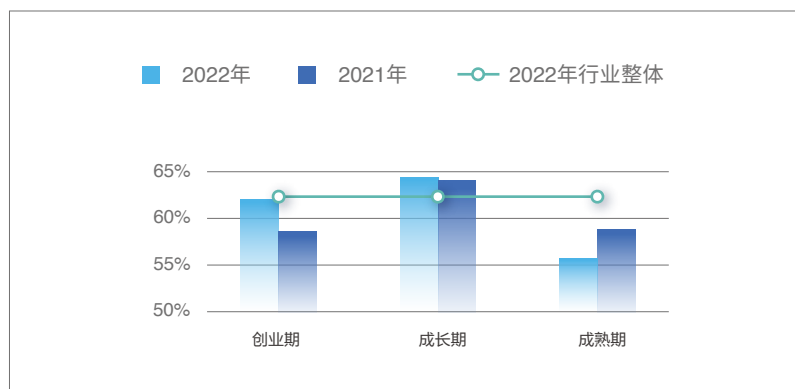
成熟期

成熟期企业面临增长挑战与惯性危机。

图表1：2022年数字经济行业不同发展阶段企业分布



图表2：数字经济行业不同发展阶段企业组织能力健康度OCI均值对比





创业期

创业期：为用户创造价值，是绘制第一曲线的关键

通过2022年调研数据分析，肯耐珂萨认为数字经济行业的创业期企业有着较为鲜明的特点，提升其生命力的关键在于：

用户导向——知易行难，高管责无旁贷

尽管大量数字经济企业都在标榜“用户导向”，创业期企业业绩区隔度Top 1的组织能力也同为“用户导向”（图表3），但与行业整体均值相比，创业期企业的“用户导向”恰恰是差距最为显著的相对劣势²（图表4），其关键差距主要聚焦在“需求识别”与“应对变化”（图表5）。“用户导向”对大多数创业期企业而言更多还仅仅停留在口号。肯耐珂萨通过调研数据发现，“用户导向”表现优秀的创业期企业，其核心差异在于**人才优势**——管理团队能否抓准方向、知行合一？能否吸引更多优秀人才并使其快速成长？（图表6）特别是**创始团队的认知与坚持**，在实际工作中的**精力投入**与面对困境的**决策**，往往成为企业能否带领团队不遗余力、真正以用户导向为核心的关键。

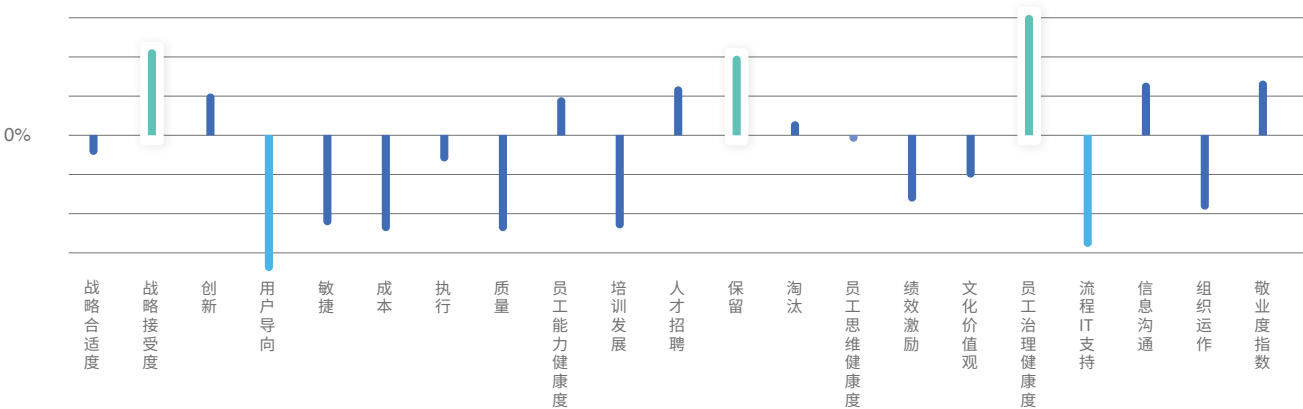
严控成本——活下来是基础

“活下来”是创业期企业的首要目标，在高动荡低增长的环境中，资本方“不计成本”地投入已经成为传说。成本成为有效区隔创业期企业业绩的Top 2组织能力（图表3），创业期企业需要正视现状，努力以更节省体力的方式前行，以更低的投入、更短的时间来提升投入产出比，先确保活下来，才有机会活得好、活得好。

图表3：数字经济行业创业期企业的业绩区隔度分析

六项常见组织能力	区隔度	区隔度排序
客户导向	2.141	1
成本	1.844	2
敏捷	1.721	3
质量	1.621	4
创新	1.546	5
执行	1.184	6

图表4：数字经济行业创业期企业二级维度优劣势分析³



[1] 业绩区隔度，即分析在数据库中，哪些维度/题目最能区别业绩好的企业和业绩不理想的企业。

[2] 相对劣势：数字经济行业创业期企业均值，低于行业整体二级维度均值最多的维度。

[3] 数字经济行业创业期企业均值与行业整体二级维度均值的差值。

■ 标注化不足——塞翁失马，焉知非福

调研数据显示，创业期企业缺少标准化的制度、流程与授权体系。但恰恰因此，反而确保了灵活性和效率，在“创业期”这个充满变数的特定时期，创造了“一个容许我有效完成我的工作任务的环境”（图表4），让员工能够更加敏捷应变。但创始人也需要提前意识到未来在适当时机引入规范化管理的重要性，未雨绸缪。

图表5：数字经济行业创业期企业用户导向对应题目

一级维度	二级维度	题目	与行业整体均值的差	排序
组织能力	用户导向	和主要竞争对手相比，公司能更快速和准确地识别用户/客户需求	-2.653%	1
组织能力	用户导向	公司能够应对用户/客户不断变化的需求	-3.427%	2
组织能力	用户导向	公司付出的努力超过用户/客户对我们的期望	0.159%	3
组织能力	用户导向	和主要竞争对手相比，公司的产品或服务质量更优越	-0.949%	4

图表6：数字经济行业创业期企业用户导向区隔度分析⁴

一级维度	二级维度	题目	区隔度	排序
员工能力	员工能力健康度	我所在部门的管理团队能制定工作目标，并推动落地	6.111	1
员工思维	文化价值观	公司高管的言行与公司的核心价值观和行为准则一致	5.868	2
员工能力	培训发展	我有机会通过承担更多职责或不同新的挑战来获得个人发展	5.285	3
员工能力	人才招聘	我所在的部门能吸引和招聘到符合业务需求的人才	4.527	4
员工能力	淘汰	我所在的部门中，业绩和能力表现较差的员工能够得到合适的处理	4.455	5
员工思维	员工思维健康度	日常工作中，员工的努力方向、做事原则高度一致	4.139	6
员工能力	人才招聘	公司有清晰的人才招聘标准和甄选流程	4.040	7
员工能力	员工能力健康度	公司的高层管理者（CEO/副总裁）能制定明确的业务发展方向，并推动执行	3.762	8
员工治理	信息沟通	员工能够及时从公司的正式渠道（包括线上和线下），获得公司发展及工作决策所需的信息	3.595	9
员工思维	员工思维健康度	公司上下员工在工作上高度投入	3.528	10

[4] 用户导向区隔度，即分析在数据库中，哪些维度/题目最能区别用户导向得分高的企业和得分不理想的企业。



成长期

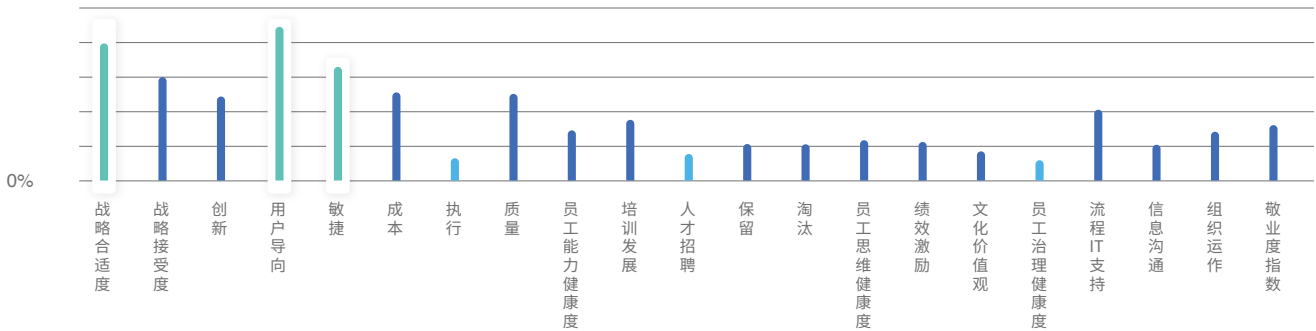
成长期:全面提速,但警惕不当管控

数字经济成长期企业熬过了创业期“活下来”的阶段,目标变为了“活得好”。肯耐珂萨通过调研数据发现,2022年度参与组织能力调研的数字经济企业中,成长期占比近七成,大部分成长期企业正处于蓬勃发展阶段,其组织能力建设呈现以下特点:

全面提升组织管理

对比数字经济全行业均值,成长期企业的认同度普遍偏高(图表7),尤其战略合适度、用户导向与敏捷的优势最为显著。熬过了最艰难的日子,企业开始重视组织发展与人才发展,通过更多体系建设来全面提升组织管理。

图表7: 数字经济行业成长期企业二级维度优劣势分析⁵



图表8: 数字经济行业成长期企业均值与创业期企业均值相比,提升最多的Top 10题目

一级维度	二级维度	题目	成长期均值-创业期均值	排序
组织能力	用户导向	公司能够应对用户/客户不断变化的需求	5.934%	1
组织能力	用户导向	和主要竞争对手相比,公司能更快速和准确地识别用户/客户需求	5.188%	2
组织能力	敏捷	公司比竞争对手更快进行产品/服务迭代	4.579%	3
员工治理	流程IT支持	公司有标准化运作流程,确保运营效率和用户/客户满意	4.325%	4
战略	战略合适度	公司的商业模式能够高度获利,确保令人满意的投资回报率	4.214%	5
组织能力	成本	公司能每年不断提升经营效率	4.111%	6
员工能力	培训发展	我能够获得必要的培训,帮助我把工作做得更好	3.935%	7
战略	战略合适度	公司的商业模式能够更快获得高质量的用户/客户增长	3.409%	8
组织能力	客户导向	和主要竞争对手相比,公司的产品或服务质量更优越	3.163%	9
组织能力	敏捷	公司可以快速响应内外环境的变化,有效地调整业务方向	2.880%	10

[5] 数字经济行业成长期企业均值与行业整体二级维度均值的差值。

用户导向仍是核心

在全面提升组织管理的同时,成长期企业仍然要保持灵活敏捷。对比创业期企业,提升最多的题目Top 3依次为“应对需求变化”、“识别需求变化”、“敏捷迭代”,从而“获得高质量的用户/客户增长”、“高度获利”(图表8)。对比业绩表现良好与较弱的成长期企业,用户导向依然排在区隔度Top 2(图表9)——**数字经济行业,用户是基础,“为用户创造真实、可感知价值”是不变的本质。**

降本增效是新环境下持续增长的重要因素

“品质低而便宜不是本事,不降低品质,还能创造性地降低成本,才是本事”^[6]。调研数据进一步验证了,成本和质量,均列为数字经济成长期企业业绩区隔度Top 3(图表9)。在保障质量的前提下,有效控制成本,是业绩表现优秀的关键因素之一,而成本包含了降本和增效两层含义:

降本

数字经济企业为了防止被“降维打击”,通常会广开业务线,疯狂招聘员工来布局各个领域。进入存量时代后,叠加高动荡、低增长的外部环境,除了控制管理费用、精简人员,企业会大量削减不盈利的或短期内难以快速见效的非核心业务,最大程度提升现金流。

增效

商业的本质是以盈利为目的的活动。经历了创业期的“孵化”与等待,成长期企业需要实现规模增长、大幅提升投入产出比,提升商业回报。与创业期企业相比,“公司能每年不断提升经营效率”、“高度获利”同样位列区隔度最高的Top 10题目(图表8)。**降本增效,是企业更从容地实现用户导向的重要保障。**

标准化流程,水可载舟亦可覆舟

当企业发展到一定阶段,必然需要清晰的权责、架构、流程、IT系统来支持高效运转。与实体经济不同的是,对比数字经济全行业均值,“流程IT支持”并非数字经济成长期企业的相对短板(图表7),其中“标准化流程”更是对比数字经济行业创业期企业,认同度提升最多的题目Top 4(图表8)。结合日常实践,肯耐珂萨发现,数字经济的成长期企业普遍充分意识到:流程IT支持对于一定规模企业发展的重要性,但相较于部分实体经济行业,数字经济行业变化速度更快,颠覆性更强,多数企业不断制定标准流程又不断自我颠覆,员工往往一直在不断适应新要求的路径上,虽然公司有标准流程,但可能并未发挥其作用,反而“一个容许我有效完成我的工作量的环境”成为了数字经济成长期企业与数字经济全行业均值相比优势最小的方面(图表7)。高速变化的环境下,标准化流程不可能穷尽所有问题。标准化≠复杂化,企业需要一定的柔性空间,保持一定的“弹性”,以敏捷和客户导向作为重要导向,权责、流程、信息共同支持高效工作,结合绩效激励导向牵引以及文化价值观的知行合一,积极应对高度不确定环境,让员工释放更多精力在更高价值创造的工作中,实现组织能力的突破(图表10)。

人才招聘,快速扩张中需要保持清醒

调研数据显示,“人才招聘”是数字经济成长期企业与全行业相比的相对劣势(图表7),其中“人才招聘标准与甄选流程”更是所有题目中,和全行业相比的Bottom 5(图表11)。杨国安教授提到过,企业应当“Fire Fast. Hire Slow”——**谨慎引入外部人才,快速处理不合适员工。**即便是面对大规模人员扩张需求,也应如此,吸引优秀人才的目光很重要,但如何**选拔适合自己的人才**亦不可忽视,部分企业缺少清晰的人才标准与合适的筛选方法,导致“人才命中率”低,资源浪费严重(“建立人才获取的良性循环”,可参见《实体经济篇》)。

图表9: 数字经济行业成长期企业的业绩区隔度分析

六项常见组织能力	区隔度	区隔度排序
成本	1.712	1
用户导向	1.448	2
质量	1.319	3
执行	1.302	4
敏捷	1.079	5
创新	0.905	6

[6] 刘润, 2022年度演讲。

图表10：数字经济行业成长期企业的OCI区隔度Top 10题目

一级维度	二级维度	题目	区隔度	排序
员工治理	信息沟通	公司各部门之间能够通畅地分享工作所需的信息和数据（如客户数据、运营数据、管理数据等）	6.039	1
员工治理	组织运作	公司的管理机制和工具能够有效支持跨部门协作	5.850	2
员工治理	组织运作	公司有足够的授权机制，确保对用户/客户需求的快速反应	5.406	3
员工能力	培训发展	公司可以快速培养人才，支撑业务发展	5.101	4
员工能力	员工能力健康度	公司的高层管理者（CEO/副总裁）能制定明确的业务发展方向，并推动执行	4.783	5
员工思维	绩效激励	我的能力和贡献与晋升（包括专业或管理）有明确的关联	4.762	6
员工思维	员工思维健康度	公司上下员工在工作上高度投入	4.562	7
员工能力	淘汰	我所在的部门中，业绩和能力表现较差的员工能够得到合适的处理	4.216	8
员工思维	员工思维健康度	日常工作中，员工的努力方向、做事原则高度一致	4.022	9
员工治理	流程IT支持	公司有标准化运作流程，确保运营效率和用户/客户满意	4.005	10

图表11：数字经济行业成长期企业均值与行业整体均值相比Bottom 10题目

一级维度	二级维度	题目	Bottom10 排序
员工治理	信息沟通	公司创造了一个氛围，便于我的想法和意见被高管了解	1
员工能力	员工能力健康度	我所在部门的管理团队能制定工作目标，并推动落地	2
组织能力	执行	公司员工能不折不扣、排除万难、快速完成上级赋予任务	3
员工思维	文化价值观	公司高管的言行与公司的核心价值观和行为准则一致	4
员工能力	人才招聘	公司有清晰的人才招聘标准和甄选流程	5
员工能力	员工能力健康度	公司员工具备有效履行工作职责的能力	6
员工治理	员工治理健康度	公司创造一个环境（包括组织架构、信息沟通和流程IT），容许我有效完成我的工作任务	7
员工思维	绩效激励	我的直接上级与我设定清晰、合理的绩效目标	8
员工思维	文化价值观	我所在的部门，员工的言行与公司的核心价值观和行为准则一致	9
组织能力	创新	我所在的团队内，创新的行为受到鼓励和认可	10



成熟期

成熟期：不破不立



成熟期企业在参加调研的数字经济企业中占比最小，这与整个数字经济发展趋势相符合。通过调研数据分析，肯耐珂萨发现，数字经济的成熟期企业通常有着相对完善的文化价值观与绩效激励体系（图表12），组织能力突破的关键问题与抓手在于：

1-N的突破

早在高速成长期，多数企业已经开始探索从1到N的发展。到了成熟期，与数字经济全行业相比，“战略合适度”与“战略接受度”成为前两项相对劣势（图表12）。与成长期相比，成长性、用户增长与盈利性更是成为了差距最显著的Top 3题目（图表13）。与实体经济成熟期企业相似的是，数字经济的成熟期企业面临的**最大挑战是如何保持状态，迸发第二曲线、第三曲线，并解决新赛道、新曲线与旧的管理模式之间的牵绊，避免快速进入衰退阶段。

激发创业精神

伊查克·爱迪思博士在《企业生命周期》中提到，“如果公司不再加油助力，如果它抛弃了创业精神，如果它一味利用之前积蓄的能量而不再培育能量，如果它自我改进和寻求变化的动力不在了，那么公司的发展速度就会减缓，衰落开始了。”肯耐珂萨通过调研数据发现，对于创业期和成长期的数字经济企业，创新是基础，是动力，每家公司都在寻求突破，因此相互差异不大（图表3&9），而对于成熟期的数字经济企业，**创新是有效区隔业绩表现良好与较弱企业的Top 1组织能力**（图表14），也是刺激企业保持创业精神，积极改变，绘制第二曲线、第三曲线的关键——“如果公司中的创业精神消失，公司满足顾客不断变化的需求的能力也将受到影响”⁷。

避免过度追求成本

肯耐珂萨把2022年数字经济成熟期企业的业绩表现分为高分组和低分组，并进行比较时发现，成本的区隔度为负数，-0.027（图表14）——也就是说，在数字经济成熟期企业中，业绩表现差的企业反而在成本控制方面得到了更高的分数。进一步分析成本维度，肯耐珂萨发现业绩表现良好的企业在“减少浪费”方面依然领先业绩表现较弱的企业，但“经营效率”与“更低成本”的区隔度为负数，尤其“更低成本”的区隔度为-0.189（图表15）——业绩表现优秀的企业，并不一定是市场上可以

提供最低价格的玩家——面对“消费进化”大趋势，人们不是不愿意花钱了，只是不愿意为不值得的东西花钱了。

某种意义上来说，成本与创新、用户导向、质量存在一定的冲突，企业很难在保证了大量研发投入、质量领先、敏捷响应用户需求的同时，做到成本最低。**找到平衡很关键。**降本增效很重要，但并非终极目标，成熟期企业需要保持长期主义，在健康发展的同时，投入必要的资源进行相关领域创新与尝试，保持创业精神持续探索第二曲线，用相对较低的成本和更高的效率“为用户创造真实、可感知价值”，实现商业获利。

有序执行

一家成立20余年的大型民营企业的管理者对肯耐珂萨说：“我们的员工执行力很强。但是，都是不问缘由、不问细节的强执行，往往接到一个指令后就按自己的理解去做，做到一半发现方向错了，然后返回来再重新做一遍”。无独有偶，肯耐珂萨在对比2022年数字经济成熟期业绩表现优秀与较弱的企业时，发现执行的区隔度为-0.018（图表14），虽然执行很关键，但是没能落地的战略都只是美好的梦想，无序执行只能浪费大量资源。成熟期企业往往分工明确、机制完善，但员工规模较大，信息壁垒较高，只有充分共享信息，方向一致的努力，才能实现有序、高效的执行，确保战略切实落地。

敏捷应变

对比数字经济成熟期业绩表现优秀与较弱企业的组织能力，区隔度Top 3依次为创新、用户导向、敏捷（图表14），而这三项也恰恰是低于数字经济全行业均值最多的3项组织能力（图表12）。对于数字经济，不管处于哪个发展阶段都需要用户导向，为用户创造价值是核心。“僵化”往往是成熟期企业的痛点，不仅是思维僵化，也是机制的僵化，当企业丧失了弹性，便很难应对高动荡的外部环境，以创新的方式实现用户导向，持续迸发蓬勃的生命力。

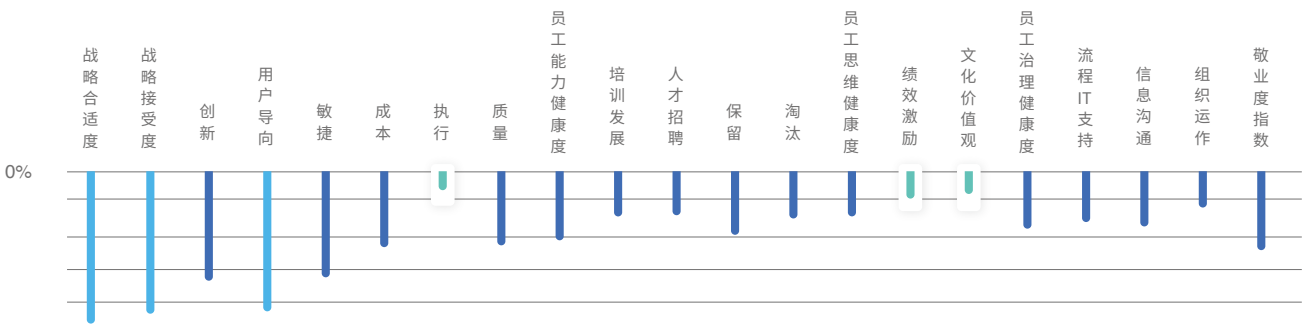
[7] 伊查克·爱迪思，《企业生命周期》。

体制优化, 释放能量

肯耐珂萨对比了创新、用户导向、敏捷表现优秀和较弱的数字经济成熟期企业(图表16),发现近50%的关键区隔因素集中在“员工治理维度”⁸。创业阶段,公司的行为反映的是其领导者风格;到了成长期,公司开始有了领导者也必须遵守的规则,领导者的重要性与非个人化的规章制度的重要性取得了平衡;但是到了成熟期,“体制”占了上风。虽然高管能力仍然重要,在创新、用户导向、敏捷的区隔度矩阵中均有出现,但**成熟期企业必须对体制进行优化,否则难以真正解决问题**。“我们必须改造卡车的机械传动装置,而不仅仅是它行驶的方向”⁹。

体制包括了组织架构、权责体系、信息分享等方面。调研数据显示,“信息系统”对创新、用户导向、敏捷的区隔度分别高达22.820、8.088、6.620,而跨部门信息共享、员工治理环境、授权也纷纷同时出现在区隔度Top 10题目中(图表16)。数字经济成熟期企业,需要全方位体制优化,提供有效的管理支持和资源,创造一个能够支持员工高效工作的环境,保持成员之间的高效连接与协同,保持一定的弹性空间,容许员工充分施展所长,在高动荡环境下,敏捷、有效执行公司战略。

图表12: 数字经济行业成熟期企业二级维度优劣势分析¹⁰



图表13: 数字经济行业成熟期企业均值与成长期企业均值相比, 下降最多的Top 10题目

一级维度	二级维度	题目	成熟期均值-成长期均值	排序
战略	战略合适度	未来3-5年公司的业务能够持续快速增长	-17.45%	1
战略	战略合适度	公司的商业模式能够更快获得高质量的用户/客户增长	-15.64%	2
战略	战略合适度	公司的商业模式能够高度获利, 确保令人满意的投资回报率	-13.86%	3
组织能力	创新	和主要竞争对手相比, 公司的产品和服务更加创新	-12.45%	4
组织能力	客户导向	和主要竞争对手相比, 公司的产品或服务质量更优越	-11.63%	5
员工能力	员工能力健康度	公司的高层管理者(CEO/副总裁)能制定明确的业务发展方向, 并推动执行	-11.45%	6
组织能力	客户导向	和主要竞争对手相比, 公司能更快速和准确地识别用户/客户需求	-11.25%	7
战略	战略接受度	我认同公司的业务发展方向	-10.15%	8
组织能力	客户导向	公司能够应对用户/客户不断变化的需求	-10.07%	9
组织能力	敏捷	公司比竞争对手更快进行产品/服务迭代	-10.04%	10

[8] 图表16中, 加粗题目属于“员工治理维度”。

[9] 伊查克·爱迪思,《企业生命周期》。

[10] 实体经济成熟期企业均值与实体经济整体二级维度均值的差值。

图表14：数字经济行业成熟期企业的业绩区隔度分析

六项常见组织能力	区隔度	区隔度排序
创新	1.789	1
用户导向	1.579	2
敏捷	0.807	3
质量	0.639	4
执行	-0.018	5
成本	-0.027	6

高管视野与决心

不管是保持创业精神,从1到N不断探索第二曲线、第三曲线,还是避免过度强调成本导向,或者推行体制优化……高管的视野决定了方向和目标,而决心和坚持则决定了能否抵达(图表16)。

图表15：数字经济行业成熟期企业的业绩区隔度分析-成本维度

组织能力	题目	区隔度
成本	公司能在重要环节有效降低成本,减少不必要浪费	0.129
	公司能每年不断提升经营效率	-0.003
	与主要竞争对手相比,公司能以更低的成本提供产品或服务	-0.189

图表16：数字经济行业成熟期企业的创新、用户导向、敏捷的区隔度Top 10题目矩阵

创新			用户导向			敏捷		
流程IT支持	信息系统	22.820	流程IT支持	信息系统	8.088	保留	保留	6.971
人才招聘	人才匹配	7.310	员工治理健康度	员工治理环境	7.676	流程IT支持	信息系统	6.620
保留	保留	5.642	保留	保留	4.239	员工治理健康度	员工治理环境	4.194
信息沟通	跨部门信息共享	4.595	信息沟通	自上而下信息传递	3.096	人才招聘	人才匹配	3.792
员工能力健康度	高管能力	4.099	人才招聘	人才匹配	2.985	信息沟通	自上而下信息传递	3.701
文化价值观	价值观清晰	3.911	组织运作	授权	2.763	组织运作	授权	3.065
员工治理健康度	员工治理环境	3.153	员工能力健康度	高管能力	2.680	信息沟通	跨部门信息共享	2.571
培训发展	学习氛围	2.361	文化价值观	高管言行与价值观一致	2.600	员工能力健康度	高管能力	2.518
培训发展	快速培养	2.281	信息沟通	跨部门信息共享	2.452	培训发展	个人发展	2.126
组织运作	授权	2.142	员工思维健康度	工作投入	1.847	文化价值观	价值观清晰	2.118

2
PART

实体经济篇

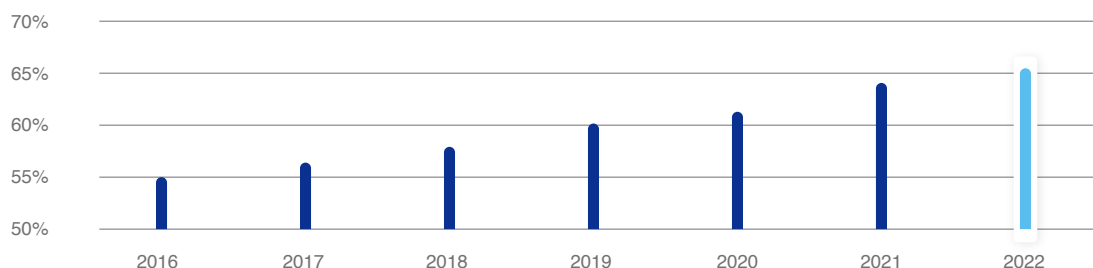
高动荡低增长时代, 实体企业如何厚积薄发

2022年,是艰难的一年。对比2021年,国内外环境更为严峻,实体行业与互联网行业都感受到了深深的寒意。但我们惊喜地发现,实体行业企业在组织能力建设上表现出了承压前行的坚韧。

2022年7月,第七届全国组织能力调研收官,共有117家实体行业公司完成调研。对比互联网行业2022年参加调研企业的组织能力健康度指数(Organization Capability Index,简称OCI¹,下同)的小幅下滑,实体行业参加调研企业的组织能力健康度指数继续保持着逆势上扬(图表1)。

在“高动荡、低增长”的环境中,重视组织能力建设、基本功扎实并不断学习的实体行业企业,开始逐步厚积薄发,展现出破局的勇气与决心。

图表1：2016-2022年实体行业组织能力健康度指数OCI均值趋势/分布



基于本届调研的实体行业数据分析,结合肯耐珂萨的实践研究,本报告中我们将为大家带来最新的组织能力建设管理洞察:

Part 1

有控制的客户导向,加速业绩提升

Part 2

人才即优势,组织能力建设的三个抓手

- 员工能力:建立人才获取的良性循环
- 员工思维:虚实结合,实现自我驱动
- 员工治理:组织进化,赋能个体
- 话题讨论:好绩效都是加班得来的吗?

Part 3

发展阶段篇:
没有永恒的优势,只有持续的组织能力精进

- 创业期:一切围绕客户需求,懂得取舍专注机会
- 成长期:平衡长短期发展,人才与效率是关键
- 成熟期:别让优势成为枷锁,始终保持创业精神

[1] 组织能力健康度OCI = (客户/用户导向认同度+敏捷认同度+创新认同度) ÷ 3。

01

有控制的客户导向, 加速业绩提升

第七届全国组织能力调研数据显示, **敏捷、成本、客户导向**持续成为对业绩区隔度^[2]最高的三项组织能力。即业绩表现^[3]好的企业, 与业绩不理想的公司相比较, 敏捷、成本、客户导向三项组织能力的差异更为显著。

2.1 哪些自变量(关键抓手)的变化, 最能“撬动”业绩这个因变量?

本届报告中, 肯耐珂萨新引入了一个新的分析视角——通过多元线性回归(Multiple Linear Regression)^[4], 寻找那些最能“撬动”业绩的关键抓手。以图表2为例, “业绩”为因变量, “客户导向”为自变量, “客户导向”的回归系数为1.620。即:通过大数据分析, 当客户导向提升1个单位时, 业绩可以提升1.620个单位。换句话说, 客户导向的“回归系数”越高, 在客户导向方面投入努力, 对业绩的影响效果越直接显著, “投入产出比”越高。

因此, 基于2022年全国组织能力调研数据分析, 业绩表现不尽如人意的企业, 想要迎头赶上领先企业, 差异大且单位投入产出比最高的**关键抓手**依次是**客户导向、成本**^[5]。在资源有限的情况下, 企业要以最节省体力、最能发挥效能的方式保存能量前行, 聚焦客户痛点、爽点、痒点, 持续找到高增长机会, 这也是为什么强调“有控制的客户导向”的出发点。

如何打造真正的客户导向组织?本文“**数字经济篇**”中杨国安教授提出的建议同样适用于实体行业企业。

图表2: 2022年实体行业的各项组织能力对企业业绩的影响排序

组织能力	2022年度		2021年度	2020年度
	业绩回归系数	业绩区隔度排序	业绩区隔度排序	业绩区隔度排序
敏捷	-	1	1	1
成本	1.169	2	2	2
客户导向	1.620	3	3	6
质量	-	4	5	4
创新	-	5	4	3
执行	-	6	6	5

[2] 业绩区隔度: 即分析在数据库中, 哪些题目最能区别业绩好的企业和业绩不理想的企业。实体行业业绩区隔度 = $1/2 \times (\text{高分组均值} - \text{低分组均值}) \div \text{中高分组标准四分位距}$ 。

[3] 企业业绩衡量方法: 在问卷中邀请高层对自己所在企业的5项业绩指标打分, 包括成长速度、盈利能力、创新能力、市场份额、品牌形象。1分为远低于竞争对手, 6分为远高于行业竞争对手。

[4] 多元线性回归: 探索两个及以上自变量对因变量的影响程度, 是反映一种现象或事物的数量依多种现象或事物的数量的变动而相应地变动的规律。

[5] 本文中, 为进一步聚焦关键管理抓手, 当回归系数 <0.080 , 或者影响不显著(无具体回归系数)的方面, 将不予展开。下同。

通过图表2和图表3,我们还可以看到,对于实体行业,敏捷依然很重要,不管是二级维度,还是具体到调研题本层面,都是有效区隔业绩表现优秀与业绩表现不理想企业的重要因素。但需要注意的是,敏捷的方向要正确,不是为了敏捷而敏捷。企业需要更加准确和快速响应内外部环境与客户需求的变化,快人一步,准确击中客户痛点,实现客户导向。否则,缺少客户导向的敏捷,即便找到了风口也只是暂时的,很容易“被后浪拍死在沙滩上”。

此外,在高动荡低增长的大环境中,如果不能通过降本增效,争取更多的时间与空间进行产品和服务的升级迭代,持续获客,建立高度获利的商业模式,很有可能就会成为昙花一现的烟花企业,无法持续生存和壮大。

“

在高动荡环境中,优秀的企业必然敏捷,但敏捷的企业不一定就是能持续成功的企业。”

图表3：2022年实体行业业绩区隔度Top 10题目

一级维度	二级维度	题目	区隔度	排序
组织能力	敏捷	公司比竞争对手更快进行产品/服务迭代	2.075	1
组织能力	成本	公司能每年不断提升经营效率	1.937	2
组织能力	敏捷	公司的业务团队包含不同核心领域人才,让团队能独立完成主要任务,快速迭代	1.891	3
组织能力	质量	公司能够提供更高品质和可靠的产品	1.851	4
组织能力	敏捷	公司可以快速响应内外环境的变化,有效地调整业务方向	1.849	5
员工思维	绩效激励	我的能力和贡献与晋升(包括专业或管理)有明确的关联	1.841	6
组织能力	成本	与主要竞争对手相比,公司能以更低的成本提供产品或服务	1.740	7
组织能力	客户导向	和主要竞争对手相比,公司能更快速和准确地识别用户/客户需求	1.730	8
战略	战略合适度	公司的商业模式能够高度获利,确保令人满意的投资回报率	1.728	9
组织能力	客户导向	公司能够应对用户/客户不断变化的需求	1.698	10

图表4：2022年实体行业客户导向、成本、敏捷三项组织能力的关键抓手⁶矩阵

综合排序	一级维度	二级维度	客户导向		成本		敏捷	
			回归系数	排名	回归系数	排名	回归系数	排名
1	员工治理	流程IT支持	0.196	2	0.183	2	0.226	1
2	员工治理	组织运作	0.146	4	0.221	1	0.142	3
3	员工能力	员工能力健康度	0.358	1	0.091	6	0.140	4
4	员工能力	人才招聘	0.182	3			0.154	2
5	员工思维	文化价值观			0.109	5	0.106	6
6	员工思维	员工思维健康度			0.135	3		
7	员工能力	培训发展			0.116	4		
8	员工思维	绩效激励					0.126	5

未显示回归系数<0.080的具体系数

客户导向、成本、敏捷的重要性已经毋庸置疑，**关键在于如何提升？**

通过图表4中回归系数>0.080的二级维度，我们可以分别找到提升这三项组织能力的关键抓手。综合关键抓手分布在员工能力、员工思维、员工治理三支柱，进一步验证了杨国安教授提出的“组织能力建设，三支柱缺一不可”。只有企业提供了有效的管理支持和资源，允许会做、愿意做的人才充分发挥所长，才能有效执行战略。组织能力要坚实，三个支柱的打造必须符合3个原则：

1 平衡 (Balance)

三个支柱要一样强，不单是其中一两个强，不能瘸腿。

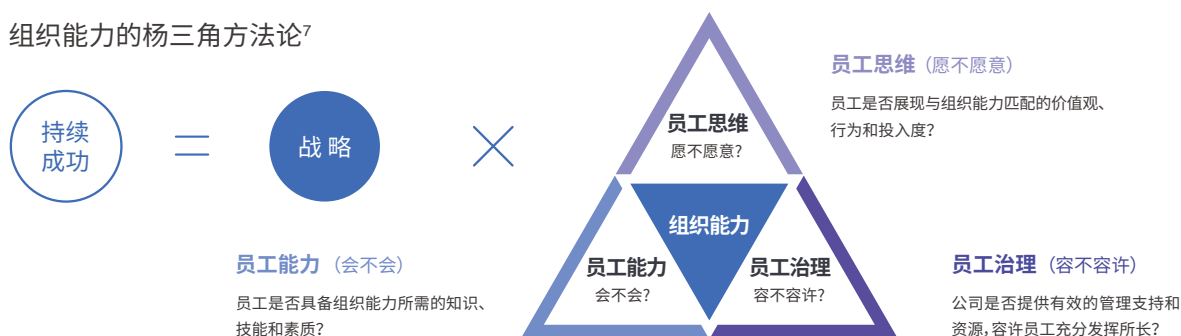
2 匹配 (Alignment)

三个支柱的重点都必须与所需组织能力协调一致。

3 聚焦 (Focus)

组织能力建设工具选择不要贪多，而是集中资源，有的放矢。

组织能力的杨三角方法论⁷



“不计一切代价拿下客户”在现实中往往是一句口号，表达了一种决心，而非真正的“不计代价”。企业若想要持续高速增长，就必然需要在有限的资源基础上进行取舍。

客户导向也是如此。时间窗口、资金投入、人力投入……如何取舍？聪明的企业，往往能够以人才为核心，通过文化价值观与绩效激励机制牵引，迅速抓准客户痛点，并基于有序运作的组织分工与高效支持的系统工具，快速满足客户需求。在各个环节通过有效的管理工具打造“有控制的客户导向”，逐步建立起自己的竞争壁垒，加速业绩提升。

[6] 关键抓手，通过多元线性回归，聚焦于组织能力建设的具体工具。下同。

[7] 组织能力的杨三角方法论创始人：杨国安教授。

02

人才即优势, 组织能力建设的三个抓手

“人才即优势: 没有人才, 业绩便无从谈起。”
“人是衡量企业未来前景的先行指标。”

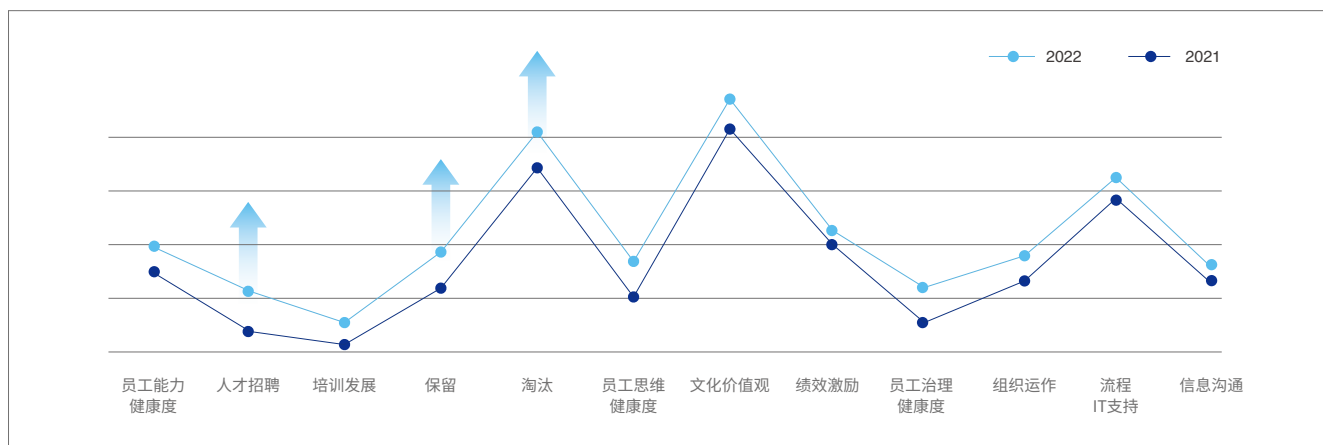
——拉姆·查兰《人才管理大师》

“组织能力杨三角”理论提出了企业成功的方程式: **持续成功 = 战略 x 组织能力**。战略与组织能力对企业业绩有显著的正向影响, 这在历届组织能力调研白皮书中, 都被持续验证。那么, 有哪些因素分别影响了战略决策和组织能力建设?

组织能力落地需要三大支柱, 即员工能力、员工思维和员工治理。2022年实体经济组织能力三支柱数据全面上升, 提升最明显的3个二级维度是: 人才招聘、员工能力健康度、淘汰, 全部集中在“员工能力维度”(图表5)。

一方面, 内外压力下, 人效问题被重视, 企业强化优胜劣汰, 甚至部分优秀人才也随着业务收缩而被释放; 另一方面, 有前瞻视野且实力强大的企业则更加重视优秀人才的价值, 在低迷的经济环境中找准机会, 广纳人才, 主动提升人才密度。更良性的人才漏斗促使了实体经济的员工能力健康度得到了显著提升。

图表5: 组织能力落地的三大支柱均值 实体经济2022VS.2021



我们通过对2022年全国组织能力调研的多元线性回归分析(图表5)发现, 对战略、OCI的撬动影响最为显著的关键抓手⁸中, 1/2以上都集中在员工能力维度。

区隔度Top 10矩阵(图表6)进一步显示, 不论是业绩、战略还是OCI, 优秀企业与普通企业的差异最大的前十项中, 一半以上属于组织能力建设的三支柱⁹的员工能力维度。

人才领先是优秀企业之所以优秀的关键之一, 如果企业想要迎头赶上, 员工能力维度的投入建设是可以抓住的切入点。

[8] 本文中, 为进一步聚焦关键管理抓手, 当回归系数<0.080, 或者影响不显著(无具体回归系数)的方面, 将不予展开。

[9] “组织能力的三支柱”包含员工能力、员工思维、员工治理。注意, 这里的员工是指广义的员工, 包括从CEO到普通基层, 各个层级的企业员工。

图表5：2022年实体行业战略¹⁰、组织能力健康度（OCI）的关键抓手（多元线性回归）矩阵

战略的关键抓手				OCI的关键抓手			
一级维度	二级维度	回归系数	排名	一级维度	二级维度	回归系数	排名
员工能力	员工能力健康度	0.374	1	员工能力	员工能力健康度	0.259	1
员工思维	文化价值观	0.213	2	员工能力	人才招聘	0.193	2
员工能力	人才招聘	0.174	3	员工治理	流程IT支持	0.163	3
				员工治理	组织运作	0.119	4

未显示回归系数<0.080的具体系数

图表6：2022年实体行业区隔度¹¹Top 10矩阵

排序	业绩		战略		OCI	
	二级维度	题目	二级维度	题目	二级维度	题目
1	绩效激励	晋升	文化价值观	高管行为与价值观一致	培训发展	个人发展
2	绩效激励	奖励与绩效关联	员工能力健康度	高管能力	人才招聘	雇主品牌
3	培训发展	快速培养	培训发展	个人发展	绩效激励	晋升
4	人才招聘	人才匹配	绩效激励	晋升	绩效激励	肯定
5	员工思维健康度	工作投入	人才招聘	雇主品牌	人才招聘	人才匹配
6	人才招聘	雇主品牌	培训发展	学习氛围	培训发展	学习氛围
7	员工思维健康度	普通员工能力	淘汰	及时淘汰	保留	人才保留
8	保留	人才保留	员工思维健康度	工作投入	文化价值观	高管行为与价值观一致
9	绩效激励	薪酬水平	绩效激励	肯定	淘汰	及时淘汰
10	信息沟通	向上沟通	文化价值观	员工行为与价值观一致	员工能力健康度	高管能力

企业要在快速变化的时代成功，需要吸引一群聪明的创意精英，并打造合适的氛围和支持环境，充分发挥他们的创造力，让他们茁壮成长，快速感知客户的需求，愉快地创造相应的产品和服务。

——谷歌董事长 埃里克·施密特 & 前高级副总裁 乔纳森·罗森伯格《重新定义公司》

[10] “战略”一级维度包含战略合适度、战略接受度两方面。详见调研问卷。

[11] 即分析在数据库中，在“员工能力、员工思维、员工治理”维度中，哪些题目分别最能区别业绩、战略、组织能力健康度表现优异与较弱企业。下同。



2.1 员工能力:建立人才获取的良性循环

人才是相对的,不是绝对的,在一家组织表现出色的人才到了另一组织却未必是人才。

——杨国安《组织能力的杨三角》

2022年组织能力调研数据显示,不论是对战略、OCI的关键抓手(图表5),还是业绩、战略、OCI的区隔度Top 10矩阵(图表6),“人才招聘”均占据了重要位置。**找对人,是第一步。**

提升人才命中率的4S模型¹²



Standard 标准

数据显示,大部分参与调研人员认为“公司有清晰的人才招聘标准和招聘流程”(图表7)。肯耐珂萨通过多年项目实践了解到,很多企业的人才标准看似“清楚”,实则“只关注了局部”或“放之四海皆准”,未能全面衡量人才或充分体现行业特点及战略规划的要求。有些企业更重视专业能力,常常忽略了核心能力与领导能力。有些企业在招聘时甚至会直接上网找到类似岗位的岗位说明书,略加改动便直接发布,忽略了企业自身对人才的独特需求。

图表7: 2022年实体行业人才招聘维度对应题目的均值



数字化时代的人才标准更加看重学习能力、激情和文化匹配。在图表6中,学习氛围、快速培养、个人发展、高管员工言行与价值观一致都有出现,优秀企业之所以优秀,他们在这些方面的重视也是很关键。因而我们建议除了要结合大环境的发展要求,综合考虑专业能力、核心能力与领导能力外,企业在构建升级人才标准时,还需要关注:

- 未来导向

过去成功≠未来成功。尤其在经营环境快速变化、企业战略转型时特别需要关注支持企业未来业务发展的人才要求。

- 高管接受度

只有高管参与建模并达成共识,才能应用落实获得支持。

- 聚焦

突出重点,避免过于分散,从而导致操作性差。

- 注重落实

只有在招聘、选拔、培养、考核、激励、晋升、淘汰等环节都长时间聚焦运用,能力模型才能真正落地。

[12] 杨国安,《组织能力的杨三角》,人才命中率:不仅是确保招聘的人才在工作上有持续出色的表现,也要确保其在公司工作较长的时间。招聘错误的人员,或者优秀人才的流失,都会为公司带来很高成本。

Sourcing 寻找

企业如何向优秀人才推销自己,让那些符合企业人才标准的优秀人才愿意伸出橄榄枝?

2022年,政治经济环境以及疫情带来的影响愈发变幻莫测,外部人才对于机会的选择更趋于谨慎。结合调研数据(图表8),肯耐珂萨认为**实体行业需要依靠综合实力,通过清晰、独特的雇主品牌向外传递,打造强大的人才吸引力**,关键在于:

- 战略聚焦与有效执行

敢于取舍展现出了企业强大的战略敏锐度和勇气,执行落地表现出管理团队推动战略执行的能力和坚定决心。只有能切实落地的战略,才能变现实梦,在资源有限的环境中更好地存活与发展。

- 可靠产品和服务

质量不仅体现在产品,也体现在服务。不管toB还是toC企业,产品卖出即完成交易已经成为历史,通过科技力量在延伸服务中获取更多互动,引发更多需求,是数字化时代的大势所趋。

- 人才的磁石效应

除了精准的能力标准、完善的招聘流程,不合格员工如不能及时处理,会对优秀人才产生显著的负面影响。只有通过正向循环不断吸引和激励优秀人才,雪球才能越滚越大。

- 文化价值观的塑造

越是环境艰难,文化价值观的作用越容易放大。真文化,不仅有清晰的描述,更有精准的传递——怎么做比怎么说更加重要。高管团队言传身教,责无旁贷。

有机会和更强大、更稳定的团队齐心协力、并肩作战,个人与组织朝着一个共同的方向快速成长,不断实现企业的阶段目标,成为吸引优秀人才的利器。

图表8: 2022年实体行业雇主品牌的区隔度Top 10题目

一级维度	二级维度	题目	区隔度	2022年排名	2021年排名
员工能力	人才招聘	我所在的部门能吸引和招聘到符合业务需求的人才	5.146	1	2
组织能力	执行	公司能够将战略落实到行动细节	4.683	2	1
员工能力	淘汰	我所在的部门中,业绩和能力表现较差的员工能够得到合适的处理	4.615	3	
战略	战略合适度	公司敢于取舍,确保战略聚焦	4.389	4	
员工思维	文化价值观	公司高管的言行与公司的核心价值观和行为准则一致	4.364	5	
员工能力	人才招聘	公司有清晰的人才招聘标准和甄选流程	4.253	6	4
组织能力	质量	公司能够提供更加专业或优质服务	4.227	7	
员工能力	保留	我所在的部门能够留住优秀人才	4.128	8	
组织能力	质量	公司能够提供更高品质和可靠的产品	3.976	9	10
员工思维	文化价值观	公司有清晰的核心价值观和行为准则	3.900	10	

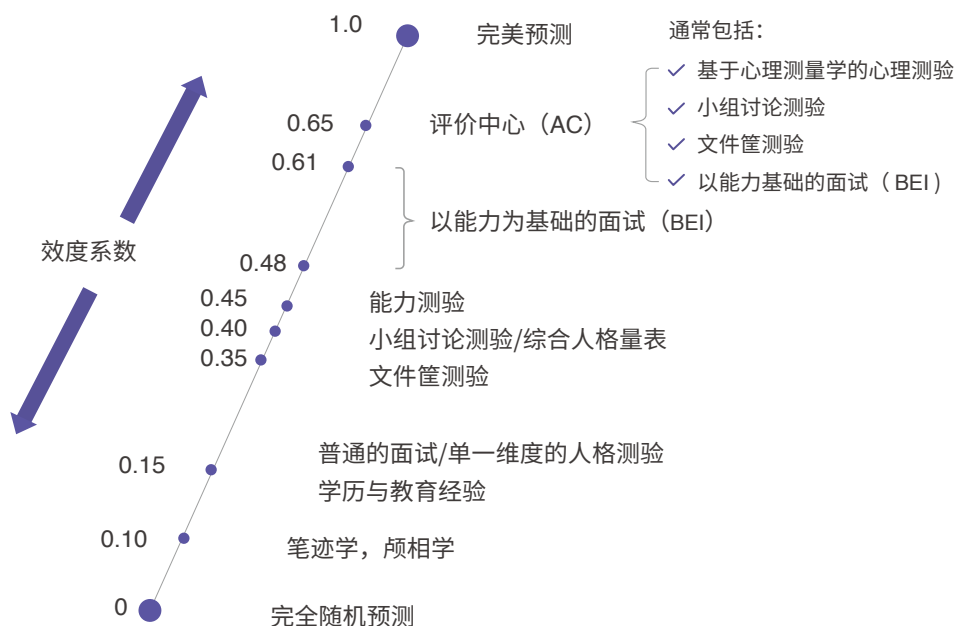
Screening 筛选

企业需要动态地建立与战略方向和组织能力紧密联系的能力标准。但如果无法有效评估人才，再完美的能力模型也无法发挥功效。根据国内外人才评估领域的深入研究(下图:不同测评工具的效度系数)，结合肯耐珂萨多年实践经验，我们认为单一人才评估工具的信度(reliability)和效度(validity)非常有限。企业在进行人才筛选时要根据岗位的重要性的能力要求，选取合适的高效评估工具。对于关键岗位，建议采用多种评估工具，并且从能力(能不能够)、价值观与成就动机(愿不愿意)与性格特质(适不适合)多角度评估的方式(下图:KNX人才测评理论模型)，以及多轮面试，有效提高人才命中率。

KNX人才测评理论模型



不同测评工具的效度系数¹³



[13] 来源: “A guide to (corrected) validity coefficients from Meta Analysis”, M. Smith – UMIST, 1986。

Securing 巩固

当企业有了人才标准,获取了大量关注的目光,也有了人才筛选的有效方式,如何确保这些众多公司都在抢夺的优秀人才加入并迅速融入你的企业?

- 薪酬是基础门槛

图表9数据显示,人才招聘方面表现优秀的企业和普通企业的区隔度排序中,“与其它同类公司相比,我觉得公司提供了合理的薪酬水平”排在倒数第9位。也就是说,在同类公司中,大家的薪酬水平差异可能并没有想象的那么巨大,并非能否吸引到优秀人才的最关键差异。如果没有竞争力的薪酬,很难吸引到这些到处是机会的优秀人才,但钱也不是万能的。

- 良好的组织文化氛围

人才都希望得到信任和尊重。在薪酬水平没有巨大差异的情况下,良好的组织文化氛围,让人才感受到尊重、关心和重视很重要。

- 学习发展机会

在人才大战中,如果公司不能为目标人才提供独特的、高于竞争对手的价值,那人才就会从薪酬福利的单一视角去选择。越是优秀的人才,越不会局限于现状。如果说薪酬福利是短期利益,那么个人成长机会就是优秀人才所更为关注的长期收益,只有长短期平衡,才能持续打造健康的人才链。

图表9：2022年实体行业人才招聘¹⁴的区隔度Top 10题目 & 薪酬水平排名

一级维度	二级维度	题目	区隔度	排序
员工治理	信息沟通	员工能够及时从公司的正式渠道（包括线上和线下），获得公司发展及工作决策所需的信息	4.675	1
员工能力	保留	我所在的部门能够留住优秀人才	4.478	2
员工能力	淘汰	我所在的部门中，业绩和能力表现较差的员工能够得到合适的处理	4.358	3
员工思维	文化价值观	公司有清晰的核心价值观和行为准则	4.277	4
员工思维	文化价值观	公司高管的言行与公司的核心价值观和行为准则一致	4.270	5
员工能力	培训发展	公司营造了一个学习和内部分享的氛围	4.090	6
员工思维	员工思维健康度	日常工作中，员工的努力方向、做事原则高度一致	3.982	7
员工治理	员工治理健康度	公司创造一个环境（包括组织架构、信息沟通和流程IT），容许我有效完成我的工作任务	3.927	8
员工思维	文化价值观	我所在的部门，员工的言行与公司的核心价值观和行为准则一致	3.874	9
员工思维	绩效激励	我的能力和贡献与晋升（包括专业或管理）有明确的关联	3.846	10
员工思维	绩效激励	与其它同类公司相比，我觉得公司提供了合理的薪酬水平	2.818	倒数第9位

[14] “人才招聘”维度包含雇主品牌、招聘标准与流程、人才匹配三方面。

图表10：2022年实体行业人才保留区隔度Top 10题目

一级维度	二级维度	题目	区隔度	排序
员工能力	淘汰	我所在的部门中，业绩和能力表现较差的员工能够得到合适的处理	5.287	1
员工思维	绩效激励	我的能力和贡献与晋升（包括专业或管理）有明确的关联	4.711	2
员工思维	绩效激励	对于我的工作成绩，我能够获得除薪酬以外的肯定（如绩效反馈、认可、即时激励等）	4.691	3
员工能力	人才招聘	我所在的部门能吸引和招聘到符合业务需求的人才	4.601	4
员工能力	人才招聘	公司的雇主品牌对目标人才有吸引力	4.458	5
员工思维	文化价值观	公司高管的言行与公司的核心价值观和行为准则一致	4.357	6
员工能力	培训发展	公司营造了一个学习和内部分享的氛围	4.313	7
员工能力	人才招聘	公司有清晰的人才招聘标准和甄选流程	4.302	8
员工思维	文化价值观	我所在的部门，员工的言行与公司的核心价值观和行为准则一致	4.284	9
员工思维	文化价值观	公司有清晰的核心价值观和行为准则	4.092	10

肯耐珂萨在2022年调研数据中发现，人才招聘与人才保留在彼此的区隔度Top 10题目中高频出现（图表9和图表10）。

当组织能够有效激励优秀人才，及时处理不合格员工，营造了一个积极向上、良性竞争、有序协同的氛围与环境时，企业可以通过杰出人才吸引杰出人才，可以通过杰出人才保留杰出人才。人才招聘和保留的双循环成立，人才的磁石效应进一步得到验证。

人才的磁石效应：人才招聘与保留的双循环





2.2 员工思维:虚实结合,实现自我驱动

“如果你想造一艘船,先不要雇人去收集木头,也不要给他们分配任何任务,而是激发他们对浩瀚汪洋的渴望。”

——安东尼·德·圣埃克苏佩里《小王子》作者

员工会做≠愿意做。

数字化时代,创造性工作将成为主流,员工需求变得更加多元和复杂。只有让员工每天在工作中所关心、追求和重视的事情与公司所需的组织能力匹配,并提供有效的管理支持和资源,优秀人才的能力才能得以充分发挥,推动组织战略的执行落地。

在本文“01有控制的客户导向,加速业绩提升”中,我们看到“实体行业业绩区隔度Top 10题目”(图表3)中,唯一的一道非战略及组织能力维度的题目是“我的能力和贡献与晋升(包括专业或管理)有明确的关联”。当我们把目光聚焦在提升组织能力的三支柱(员工能力、员工思维、员工治理)的具体领域/工具时(图表6),可以看到业绩、战略和OCI表现优秀的企业除了员工能力维度明显超越表现普通的企业外,在员工思维维度也展现出了显著优势。

有能力、有意愿的团队,更有机会发挥强大战斗力。

图表6: 2022年实体行业区隔度Top 10矩阵

排序	业绩		战略		OCI	
	二级维度	题目	二级维度	题目	二级维度	题目
1	绩效激励	晋升	文化价值观	高管行为与价值观一致	培训发展	个人发展
2	绩效激励	奖励与绩效关联	员工能力健康度	高管能力	人才招聘	雇主品牌
3	培训发展	快速培养	培训发展	个人发展	绩效激励	晋升
4	人才招聘	人才匹配	绩效激励	晋升	绩效激励	肯定
5	员工思维健康度	工作投入	人才招聘	雇主品牌	人才招聘	人才匹配
6	人才招聘	雇主品牌	培训发展	学习氛围	培训发展	学习氛围
7	员工思维健康度	普通员工能力	淘汰	及时淘汰	保留	人才保留
8	保留	人才保留	员工思维健康度	工作投入	文化价值观	高管行为与价值观一致
9	绩效激励	薪酬水平	绩效激励	肯定	淘汰	及时淘汰
10	信息沟通	向上沟通	文化价值观	员工行为与价值观一致	员工能力健康度	高管能力

图表11：敬业度指数EEI¹⁵及对应题目的关键抓手矩阵

排序	关键抓手&回归系数						
	敬业度指数	满意	成就	努力	认同	忠诚	推荐
1	文化价值观 0.393	文化价值观 0.419	绩效激励 0.219	文化价值观 0.390	文化价值观 0.530	文化价值观 0.386	文化价值观 0.415
2	绩效激励 0.143	绩效激励 0.196	文化价值观 0.206	培训发展 0.097	员工能力健康度 0.141	绩效激励 0.192	绩效激励 0.182
3	信息沟通 0.097	保留 0.109	培训发展 0.176	员工能力健康度 0.085	信息沟通 0.091	保留 0.142	保留 0.147
4	培训发展 0.095	培训发展 0.087	信息沟通 0.164			信息沟通 0.102	人才招聘 0.124
5	保留 0.090	员工治理健康度 0.080	保留 0.103				培训发展 0.089
6	员工能力健康度 0.080						信息沟通 0.084

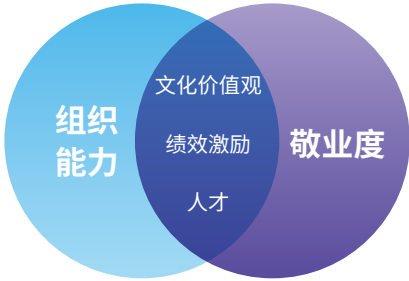
未显示回归系数<0.080的具体系数

如果说组织能力是自上而下的视角，从战略需求、业务需求出发看组织，那么员工敬业度就是自下而上的视角，从员工需求出发看组织，反应员工整体敬业状况及驱动因素。

当聚焦员工敬业度的关键抓手分析时，肯耐珂萨发现无论是敬业度指数，还是其下属的6道题目，文化价值观、绩效激励、人才也都是“高投入产出比”的“撬动因素”（图表11）。

不论组织视角，还是员工视角，文化价值观、绩效激励、人才，都是共同的关键抓手（右图：同时驱动组织能力和敬业度提升的关键抓手）。

同时驱动组织能力和敬业度提升的关键抓手



使命、愿景、价值观：务虚而不虚

“当人们喜爱某种文化时，他们会欣然达到文化中书面和非书面的期望，因为他们渴望成为这个群体中有一价值的一员。”

——杨国安，戴维·尤里奇《组织革新》

当下，大部分领导者都意识到了企业文化的重要性。它塑造和维系员工的幸福感，对企业的业绩、客户声誉、投资者信心都有着重要的影响。文化使企业的整体功效超过任何一个单独的组成部分，或者说它使生态组织比每个单一组织单元更具价值¹⁶。

2021年，雷军在年度演讲时说：“越是在艰难时刻，我们越是憋着一口气。”企业要在高动荡环境下持续成功，信念感非常重要。企业高管的重要角色之一就是要让员工深刻了解公司的使命，让员工知道他们每天的工作对世界的意义，从而激发员工对工作的高度投入。

但仅靠一个伟大的目标，无法长时间地牵引员工高度投入在工作中。使命、愿景、价值观需要深深烙印在组织和员工的DNA中，才能迸发出蓬勃的生命力。企业要把这些“虚”的东西做“实”，必须把它们贯彻到高管决策和行为中，落实到人才招聘、选拔、培养、奖励、晋升等各个环节，塑造团队成员的思考方式和行为举止，才能真正做到务虚而不虚，否则便只能是一句空话。

[15] 敬业度指数，Employee Engagement Index，简称EEI，下同。敬业度指数得分：满意、成就、努力、认同、中层、推荐六题的认同度的均分。

[16] 杨国安，戴维·尤里奇，《组织革新》。

绩效管理:牵引和发展为导向

“高水平的管理应该是‘借假成真’，绩效指标、各种数字在某种程度上说都是假的，而人才和组织的发展提升，才是真。”

——干嘉伟，高瓴资本运营合伙人、前美团COO、前阿里巴巴销售副总裁

水能载舟，亦能覆舟。绩效管理、KPI、OKR等工具本身没有好坏，如能使用得当便是很有效的工具，但用不好则负面影响巨大。直接将考核结果与薪酬挂钩的传统绩效管理机制不再适合创造性工作，数字化时代，绩效管理将更多地成为企业分解和沟通任务、发展人才的工具，以牵引和发展为导向。

面对创新性工作，我们建议：

目标设定

作为努力方向而非最终考核依据。

绩效评估

基于尽可能完整的信息作出判断，过程和结果都要看，更细致地评估员工个体，绩效分布需要有适度弹性，而非机械追求强制分布、跑流程。同时，绩效关联信息要在公司内部尽可能透明，确保公平性。

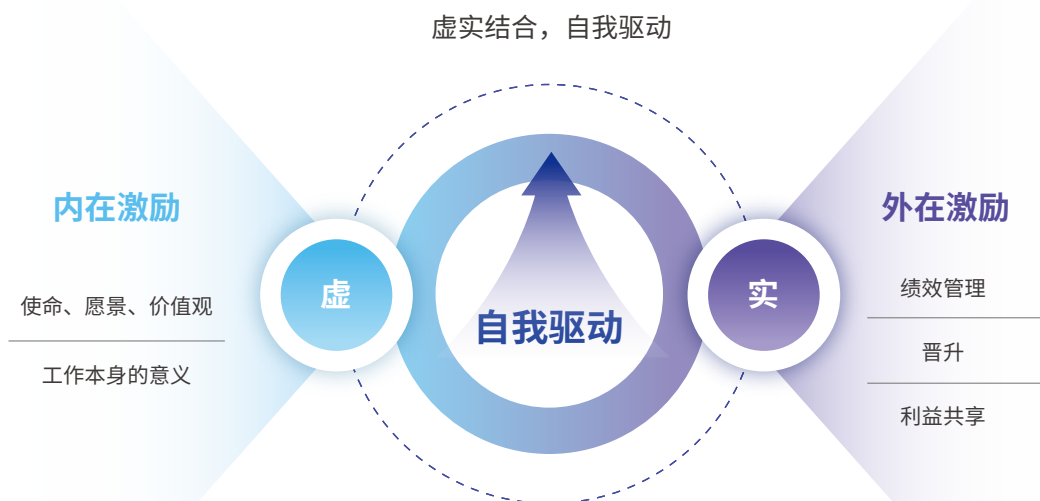
进度反馈

及时反馈，回归员工发展。“更加频繁的回顾和反馈意味着领导者有更多的机会引导员工走向卓越”^[17]。

薪酬激励

论功行赏，不过分强调内部公平性，强化合作与创新^[18]。

除了使命、愿景、文化价值观的驱动，工作本身带来的价值与快乐，以及牵引和发展导向的绩效管理机制，企业也可以通过晋升、利益共享（如合伙人制度、内部创业制度）等多种方式的有机结合，创造性地打造一套“内在激励+外在激励”的适合自己的独特的多元激励模式，虚实结合，让员工潜心于投入工作，达成企业期望看到的行为和结果。



[17] 杨国安，戴维·尤里奇，《组织革新》。

[18] 杨国安，李晓红，《变革的基因：移动互联网时代的组织能力创新》。



2.3 员工治理建设:组织进化,赋能个体

我们在第一章节“有控制的客户导向”中发现,要提升客户导向、成本、敏捷的组织能力,“组织运作”与“流程IT支持”也位列关键抓手(图表4)。

仅有斗志昂扬的优秀人才还不够,企业还需要提供健全的管理资源和制度支持,打造能够让人才充分发挥能量的平台,才能实现员工能力(会不会)、员工思维(愿不愿意)、员工治理(允不允许)三支柱的平衡,共同打造企业致胜的组织能力。

图表12: 2022年实体行业员工治理健康度¹⁹的区隔度Top 10题目

一级维度	二级维度	题目	区隔度	排序
员工治理	组织运作	公司现行的组织架构清晰、权责明确	5.270	1
员工思维	文化价值观	公司高管的言行与公司的核心价值观和行为准则一致	4.473	2
员工思维	文化价值观	公司有清晰的核心价值观和行为准则	4.430	3
员工能力	人才招聘	公司有清晰的人才招聘标准和甄选流程	4.250	4
员工能力	保留	我所在的部门能够保留住优秀人才	4.140	5
员工能力	人才招聘	公司的雇主品牌对目标人才有吸引力	4.076	6
员工治理	流程IT支持	公司有标准化运作流程,确保运营效率和用户/客户满意	3.905	7
员工思维	绩效激励	我的能力和贡献与晋升(包括专业或管理)有明确的关联	3.891	8
员工治理	信息沟通	员工能够及时从公司的正式渠道(包括线上和线下),获得公司发展及工作决策所需的信息	3.820	9
员工能力	员工能力健康度	公司的高层管理者(CEO/副总裁)能制定明确的业务发展方向,并推动执行	3.814	10

2022年实体行业调研数据(图表12)显示,清晰的组织架构、明确的权责分工与标准化流程,是打造综合治理环境的关键差异。而员工治理健康度表现优秀的企业,优质的组织运作也能够更好地吸引与保留人才,打造长期底层优势。

传统的组织分工主要有四种:以职能分工、以产品分工、以地区分工、以客户群分工。很多企业基于分工与整合需求,在传统科层式组织基础上不断探索组织模式,比如阿米巴组织、无边界组织、扁平化组织、网络型组织、敏捷型组织等等。在高动荡的数字化时代,为了将资源与人员进行高效安排,并以此赢得市场,企业更加崇尚流动性和灵活应变的能力,希望可以解决企业“既要大又要小”的两难问题——力图做大做强,因为这使得企业能够享受市场影响力、品牌形象、资源获取、成本等方面的规模经济效应;但企业扩张也会导致效率降低,资源浪费的官僚主义作风、更强的管控和内部规范也会大大削弱各级员工的创新动力。**如何发挥大企业的规模优势,同时保持小企业的敏捷拼搏,是很多企业成长后的烦恼。**

市场化生态组织(Market-oriented Ecosystem, MOE²⁰)通过内部团队和外部合作伙伴组成的更广阔的信息、资源和能力网络,通过信息的互联互通和共享,更加迅速地对外部瞬息万变的内外环境做出反应。**只有当市场化生态组织落实到位时,大规模企业的能量和小规模企业的敏捷灵活,这两个看似自相矛盾的优势才能共存:**

- **构建一个强有力的共享平台**,提供最佳的共享资源和专长——信息技术、人工智能、供应链、采购、人力资源、财务等(核心业务支持平台、技术支持平台、职能支持平台)。充分发挥大规模企业的优势。
- **高度自主的业务团队**时刻面对着客户以及“战场”上的竞争者,有明确的目标感并明确承担的责任,确保灵活敏捷与创新能力。
- **通过权责利的有机结合**,生态组织为业务团队领导者和成员释放创业内驱力,模拟初创企业的拼搏敏捷。

[19] “员工治理健康度”对应的题目描述:公司创造一个环境(包括组织架构、信息沟通和流程IT),容许我有效完成我的工作。

[20] 杨国安,戴维·尤里奇,《组织革新》。

如何优化组织运作?进一步研究组织运作的影响因素,肯耐珂萨将与组织运作相关的数据进行了专项分析,结果显示:**信息沟通、文化价值观、协作环境、绩效激励等都是优化组织运作的着手点。**

图表13: 2022年实体行业组织运作²¹的区隔度Top 10题目

一级维度	二级维度	题目	区隔度	排序
员工治理	信息沟通	公司各部门之间能够通畅地分享工作所需的信息和数据(如客户数据、运营数据、管理数据等)	4.589	1
员工思维	文化价值观	公司高管的言行与公司的核心价值观和行为准则一致	4.525	2
员工治理	员工治理健康度	公司创造一个环境(包括组织架构、信息沟通和流程IT),容许我有效完成我的工作任务	4.149	3
员工思维	绩效激励	对于我的工作成绩,我能够获得除薪酬以外的肯定(如绩效反馈、认可、即时激励等)	4.067	4
员工治理	流程IT支持	公司的信息系统和数字化工具能够支持我高效工作	4.059	5
员工思维	绩效激励	我的能力和贡献与晋升(包括专业或管理)有明确的关联	4.019	6
员工能力	人才招聘	公司的雇主品牌对目标人才有吸引力	3.954	7
员工能力	培训发展	公司可以快速培养人才,支撑业务发展	3.916	8
员工治理	流程IT支持	公司有标准化运作流程,确保运营效率和用户/客户满意	3.913	9
员工思维	员工思维健康度	日常工作中,员工的努力方向、做事原则高度一致	3.844	10

这与杨国安与戴维·尤里奇两位教授在《组织革新》一书中的研究不谋而合,他们在书中提出了**建立市场化生态组织的六大关键管理抓手**:

- **文化凝聚**:超越市场激励与科层管控,以共同准则和价值,知行合一,塑造个人行为。

- **人才供给**:引进、培育优秀人才,并让其流动起来。

- **绩效激励**:让员工对结果负责,并激励他们全力以赴。

- **信息共享**:自上而下、自下而上和横向信息共享,实现信息透明;对数据、工具和知识进行共享,实现运营效率。

- **创意孵化**:鼓励和孵化最具影响力的创想。

- **协同合作**:共享平台与业务团队、共享平台与战略合作伙伴、业务团队之间、业务团队与战略合作伙伴之间的四类协同合作必须无缝对接和管理,才能有效打造客户至上、创新和敏捷灵活的关键组织能力。

随着组织的不断发展壮大,企业管理需要标准化运作流程来提升规范、提升效率、全面监督、积累经验、优化管理,打造强有力的共享平台,支持建立市场化生态组织。但一些企业将权责划分越来越细、授权不充分、自上而下缺少担当、组织没有容错空间、信息和数据不能及时共享……导致流程越来越多,决策越来越慢,“标准化流程”成了推诿的借口,逐步偏离了初衷。

高动荡的数字化时代,必要的标准化流程不可缺少,但**标准化≠复杂化**。企业需要以敏捷和客户导向作为重要导向,权责、流程、信息共同支持高效工作,结合文化价值观的知行合一,积极应对高度不确定环境,让员工释放更多精力在更高价值创造的工作中。

关键的管理资源和制度支持



[21] “组织运作”二级维度包括组织架构、授权、管理机制三方面。



话题讨论

好绩效都是加班得来的吗？

“努力很重要，但勤不一定能补拙。”

白居易在《偷闲走笔题二十四韵》中写道：“候病须通脉，防流要塞津。救烦无若静，补拙莫如勤。”但勤奋努力真的可以弥补天资的不足么？基于2022年组织能力调研数据分析（图表14），肯耐珂萨发现虽然优秀企业的员工普遍更努力²²，但努力并非有效区分优秀企业与普通企业的关键差异。通过多元线性回归分析，我们发现努力对于业绩、战略、组织能力健康度等维度无显著影响²³。也就是说，以下六项维度表现普通的企业想要赶超优秀企业，如果通过加班等方式试图让员工“经常付出额外努力”²⁴，将收效甚微。

图表14：2022年实体行业，努力在以下各维度的区隔度排名及多元线性回归分析

维度	业绩	战略	OCI	员工能力	能工思维	员工治理
区隔度	0.767	3.213	2.740	3.031	3.385	1.815
区隔度排名	倒数第1	倒数第6	倒数第1	倒数第2	倒数第3	倒数第1
回归系数	不显著					

很多企业错误地把内卷的目光盯在了“加班时长”，认为加班的人工作努力、认真负责，而不加班就是浑水摸鱼。但事实上每个人的工作习惯和工作效率存在差异，比如部分绩效表现优异的工会为了家庭原因争取准时下班，于是自发地提升工作强度，在有限的时间内以明显超出其他同事的效率进行超负荷工作，以期达到令人满意的绩效结果。如果组织一味地关注“加班时长”，而未能找到有效评估工作表现和激发员工自我驱动的方式，那么容易出现员工因为被迫加班，长期超负荷工作，身心难以承受，逐渐产生不满情绪，导致效率下降；或者直接降低工作效率，磨洋工，为了使组织满意，“看上去工作时间更长了，更加努力了”，实际上工作产出并未有显著变化；又或者因为加班并非自动自发，影响了其个人生活平衡，便主动离职。而部分员工看似长期加班，但也有可能由于自身业务水平、综合能力缺乏或经验不足，无法在正常工作时间内完成工作，只好通过加班来完成。

如果企业不能有效进行评估，那么看似努力工作的加班人，可能获得了企业的青睐，劣币驱逐良币，在过度追求加班文化的氛围下，高效率的高绩效员工的工作积极性反而可能受到影响，徒增离职风险。

图表15：2022年实体行业，努力对于人才招聘和保留的区隔度排名及多元线性回归分析

维度	人才招聘	保留	雇主品牌
区隔度排名	倒数第1	倒数第3	倒数第1
回归系数	不显著		

调研数据进一步验证了努力和招聘、保留的关系。图表15的多元线性回归分析显示，努力对于企业人才招聘与保留无显著影响；而在人才招聘和保留上表现优秀的企业，分析其区隔度因素，努力与否也并非主要差异。相反，基于调研数据与肯耐珂萨的实践研究，我们发现过度的加班文化反而对人才招聘与保留、对雇主品牌会产生一定的负面影响。部分过度强调加班文化的企业为此不得不付出了明显高出竞争对手的薪酬福利来吸引和激励员工。看似单个员工的工作时间增加了，实际上单位时间内的产出并未有明显差异，效率并未如愿以偿地显著提升，且人才获取的良性循环被打破，人才吸引的难度持续增加。

不可否认，一分耕耘就有一分收获。同一个体要想收获更多、更好的结果，必然要付出更多的努力。但数字化时代，优秀人才的绩效表现有可能是普通员工的10倍甚至100倍，而这些差异很难通过才干不佳的员工每天加班几小时就能获得。只有在人才质量上拉开差距，个体努力的效果才能被放大。

内卷的不应是加班时长，而是人才质量。

如何评估人才质量？又回到了“人才获取”4S框架中的Standard标准和Screening筛选。企业可以通过能力、潜力、经历、绩效、价值观等多角度进行灵活组合，打造适合自己的标准和方式来有效评估人才质量。并通过虚实结合的激励，有效实现人才的自我驱动，打造真正的人才优势。

“人才将成为公司成功的决定性因素。”

——拉姆·查兰《人才管理大师》

[22] 区隔度>0.4即为显著差异。

[23] 多元线性回归分析不显著，代表该自变量对因变量无显著影响。

[24] 2022年组织能力调研题本中，“努力”对应题目的描述为：我经常付出额外的努力帮助公司取得成功。



发展阶段篇

没有永恒的优势，只有持续的组织能力精进

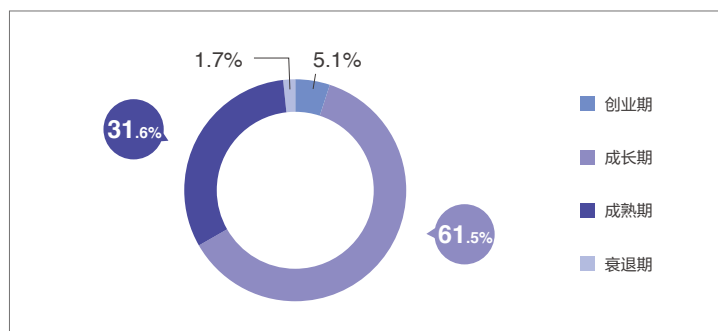
没有完美的企业。找到不同发展阶段的组织能力建设趋势，提升企业对问题的敏感和应对能力，是支持企业披荆斩棘，持续高速增长的关键。

“能存活下来的物种，既不是那些最强壮的，也不是那些最聪明的，而是那些最能适应变化的。”

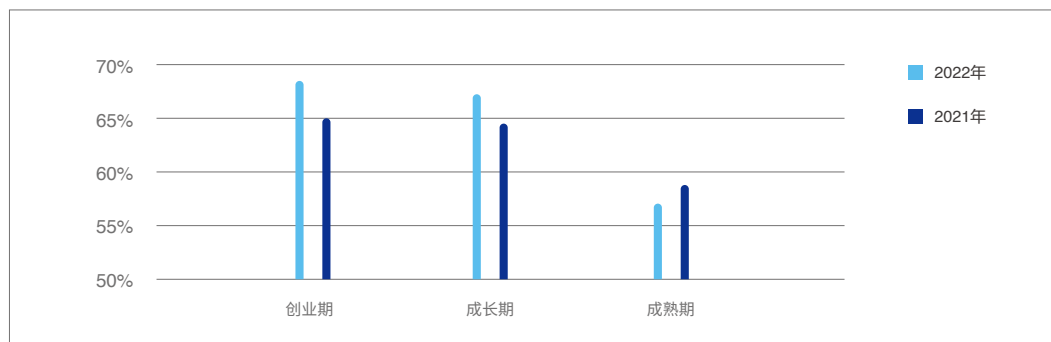
——查尔斯·达尔文

参与2022年组织能力调研的实体行业企业以成长期与成熟期为主(图表16)，组织能力健康度指数OCI与去年调研数据趋势基本保持一致——呈现出随着企业成熟度增加而下降的趋势。2022年，其中创业期与成长期企业OCI持续提升，而成熟期企业OCI小幅下降，进一步拉大了差距(图表17)。

图表16：2022年实体行业不同发展阶段企业分布



图表17：实体行业不同发展阶段企业组织能力健康度OCI均值对比



OCI往往反映了组织能力建设的期待达成程度。通常随着企业成熟度的增加，业务模式、员工规模、授权体系、组织架构与流程、管理制度等等都会随之变得更加复杂，管理难度呈几何倍数增加。在高动荡的环境中，创业期与成长期企业往往更加灵活敏捷，同时积极向优秀企业学习，不断自我升级，主动拥抱变化。而实体行业成熟期企业往往面临着“船大不好掉头”的难题，遇到挑战时更加显著，一方面战略抉择复杂度提升，另一方面可能各项管理举措单独来看都没错，但无法有效形成合力，从而系统地支持组织能力建设。



创业期

3.1 创业期:一切围绕客户需求

2022年调研数据显示,创业期企业的优劣势都相对更加明显,组织特点更为鲜明(图表18-20)。

一切围绕客户需求

创业阶段,创始人追求的目标是满足市场需求、创造价值。这时的企业往往不是响应市场上已有的需求(通常也很难奋起直追,超越现有玩家),而是敏锐地感知、预测、捕捉到尚未被满足的客户痛点、痒点、爽点,努力引导、改变市场行为,创造新的蓝海。

灵活敏捷

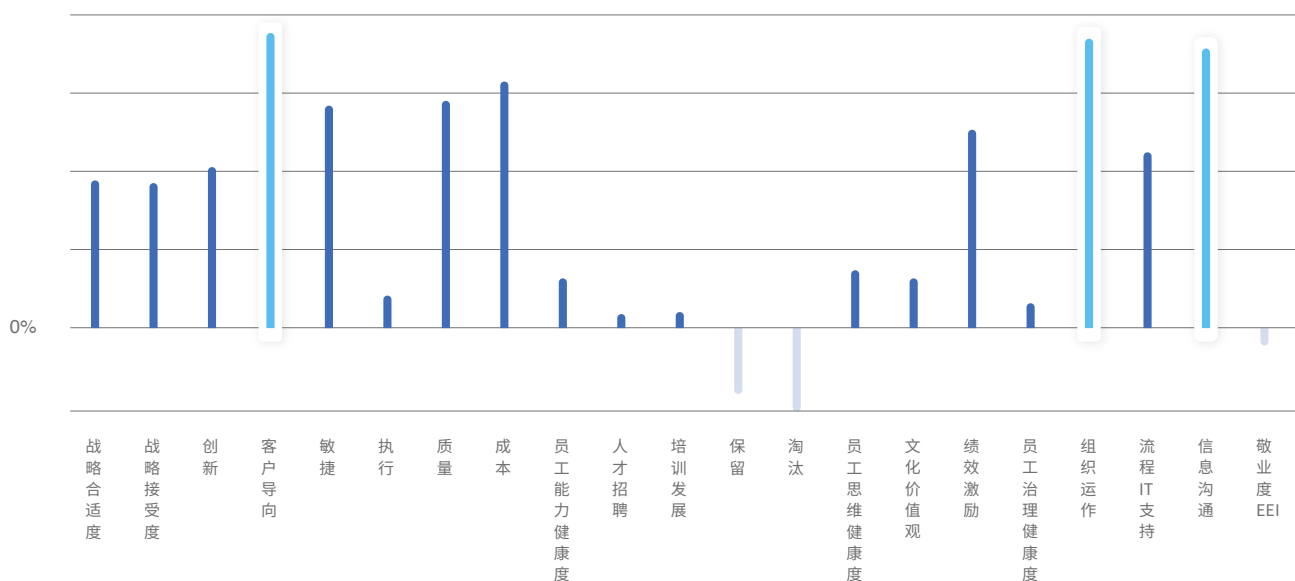
创业期企业通常员工规模不大,各级员工之间沟通顺畅,没有太多的规章、制度、流程(图表18-19),其目标是“抓准机会活下来”。在规范化管理的成熟企业眼中,创业期企业可能“缺少规矩”,但正是这些特点使得创业期企业可以突破条条框框,快速响应客户需求。

人才短板

创业意味着更高的风险,尤其是那些短期内难以见效的领域。此时的企业往往有着强烈的使命感、目标感,各级员工对企业有着较高的认同。但由于前途不明朗,虽然对整体大方向比较认同,尚未品尝到成功滋味的员工难以获得足够的成就感(图表20)。同时,企业存在较高的失败风险,也面对缺少资金支持和人才发展平台的影响,企业对优秀人才的吸引力相对较弱。优秀人才“求之不得”是创业期企业普遍面临的困境。

对于创业期企业,由于资源极其有限,对机会的识别和取舍非常关键,它们必须制定以现实为导向的资金流预测。创业期企业通常需要创始团队事必躬亲,因此不必过早建立标准化的制度、流程与授权体系,否则会降低组织的灵活性和效率,威胁其在高动荡环境下的生存能力。但创始人也需要提前意识到未来在适当时机引入规范化管理的重要性,否则,当企业进入到快速成长期,业务复杂度加剧,员工数量爆发式增长,失控的赛车很难走到最后。

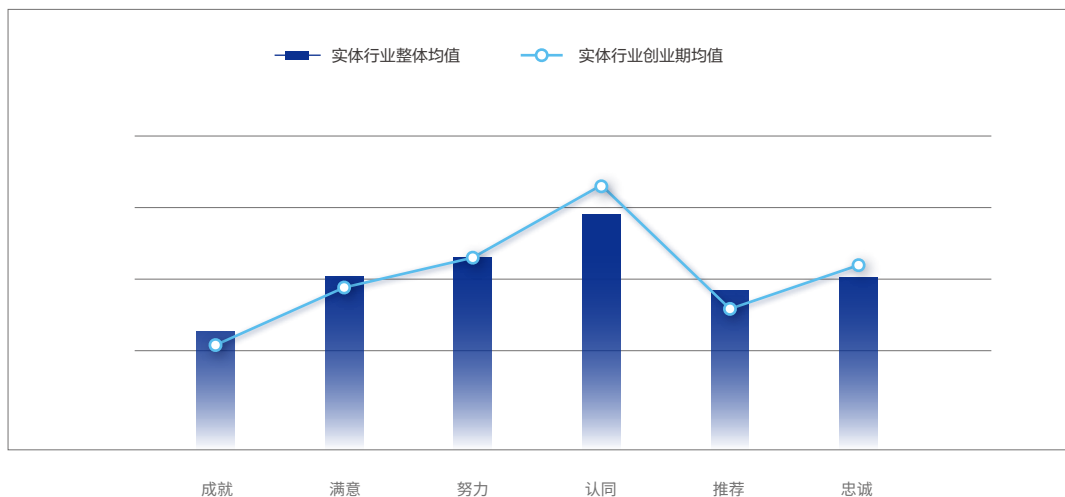
图表18: 实体行业创业期企业二级维度优劣势分析²⁵



[25] 2022年实体行业创业期企业均值与实体行业整体二级维度均值的差值。

图表19：实体行业创业期企业突出优势Top 10题目²⁶

一级维度	二级维度	题目	超出实体行业整体均值	排序
员工治理	组织运作	公司现行的组织架构清晰、权责明确	6.26%	1
组织能力	敏捷	公司可以快速响应内外环境的变化，有效地调整业务方向	6.24%	2
组织能力	客户导向	公司付出的努力超过用户/客户对我们的期望	5.39%	3
员工治理	信息沟通	公司各部门之间能够通畅地分享工作所需的信息和数据（如客户数据、运营数据、管理数据等）	4.70%	4
组织能力	敏捷	公司比竞争对手更快进行产品/服务迭代	4.68%	5
组织能力	创新	和主要竞争对手相比，公司的产品和服务更加创新	4.43%	6
战略	战略合适度	公司已经建立了较高的竞争壁垒，竞争对手难以模仿	4.41%	7
组织能力	质量	公司建立方法和流程，持续改进产品和服务的质量	4.22%	8
组织能力	客户导向	和主要竞争对手相比，公司的产品或服务质量更优越	3.98%	9
员工治理	信息沟通	员工能够及时从公司的正式渠道（包括线上和线下），获得公司发展及工作决策所需的信息	3.97%	10

图表20：实体行业创业期企业敬业度分析²⁷

[26] 2022年实体行业创业期企业的题目均值与实体行业整体题目均值的差值排序前10。

[27] 2022年实体行业创业期企业的敬业度题目均值与实体行业敬业度题目整体均值的差值。



成长期

3.2 成长期:平衡长短期发展,人才与效率是关键

经过了创业期的艰辛,成长期企业有了充裕的资金流,销售业绩快速增长,满眼都是不容错过的机会。然而外部环境依然危机四伏,一不留神便可能失去控制。成长期企业需要平衡长短期发展,以更长远的眼光来看待组织能力建设,关键抓手包括:

成长是硬道理,人才是关键

对比实体行业整体表现,战略合适度是成长期企业最为突出的优势(图表21)。找准赛道,持续的高增长、高获利极大地鼓舞了员工信心。通过图表22可以看到,优秀的成长期企业在人才的选用育留各个环节均显著超越普通企业,优秀人才逐渐聚集,企业的底层优势不断强化。

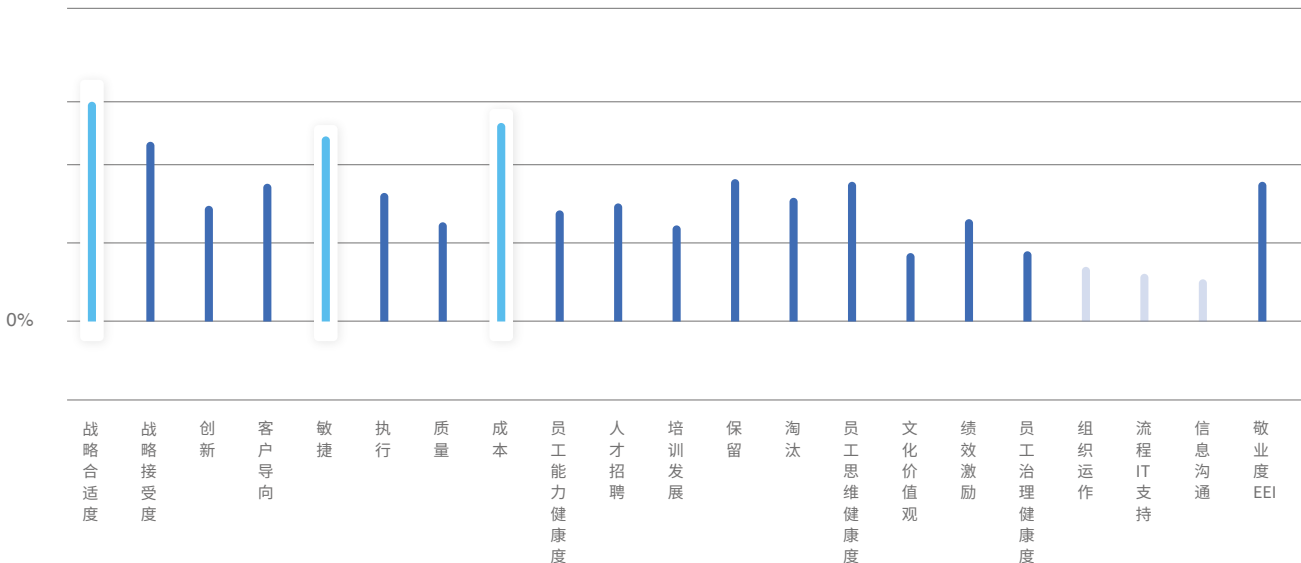
战略聚焦,聚焦,聚焦

业务的多方出击是成长期企业的普遍做法,提前布局第二曲线、第三曲线是必要的,但切忌资源过度分散。

提升经营效率,撬动业绩增长

肯耐珂萨通过对实体行业调研数据的多元线性回归(图表23)发现,业绩表现优秀的成长期企业最突出的组织能力优势依次为成本、客户导向、敏捷。其中**成本是撬动业绩增长的最核心抓手**,多元线性回归系数高达1.748,意味着当成本提升1个单位时,业绩可以提升1.748个单位。对比实体行业整体表现,成本也恰恰也是成长期企业优势最显著的Top 3二级维度之一。成长期企业的成本优势主要聚焦在“经营效率”的提升(图表24),节流很重要,但高速发展带来的开源的价值更为突出。

图表21: 实体行业成长期企业二级维度优劣势分析²⁸



[28] 2022年实体行业成长期企业均值与实体行业整体二级维度均值的差值。

图表22：实体行业成长期企业的OCI区隔度与关键抓手分析

一级维度	二级维度	区隔度	多元回归系数
员工治理	组织运作	5.146	0.095
员工能力	员工能力健康度	4.942	0.240
员工思维	员工思维健康度	4.776	-
员工治理	流程IT支持	4.616	0.131
员工思维	绩效激励	3.924	0.091
员工能力	培训发展	3.795	-
员工能力	保留	3.491	-
员工治理	信息沟通	3.453	-
员工能力	人才招聘	3.429	0.190
员工思维	文化价值观	3.324	0.097

未显示回归系数<0.080的具体系数

客户导向, 敏捷应变

成长期企业延续了创业期的灵活敏捷优势。高速增长的核心依然围绕客户需求, 敏锐捕捉内外部变化, 有效调整方向, 通过更加科学的管理提升组织效率, 更快更好更强。

正视问题, 专业化管理

没有完美的组织。随着业务和组织规模的扩张、复杂度提升, 成长的烦恼也会逐渐显现。图表21显示, 虽然成长期企业二级维度整体均值普遍高于实体行业整体水平, 但企业对信息沟通、流程IT支持与组织运作的要求逐渐提升, 成为相对短板(图表25)。图表22表明, **组织运作为OCI表现优秀的企业领先普通企业的最显著差异、对OCI的提升有着显著的撬动作用**——权责体系是制定标准化流程与确定利益分配, 激励人才的基石。清晰的权责体系、架构、流程, 以及高效的系统平台和及时准确的信息, 能够确保一定规模的企业按照既定的方向更加高效运转。如果不能及时引入专业化管理, 长此以往, 成长期企业很容易失去控制。

图表23：实体行业成长期企业的业绩关键抓手分析

六项常见组织能力	区隔度排序	多元线性回归系数
成本	1	1.748
客户导向	2	-
敏捷	3	-
执行	4	-
创新	5	-
质量	6	-

未显示回归系数<0.080的具体系数

人们通常更容易积极正向地面对极速前行中的问题, 但也更容易忽视这些问题——一切都在向好的方向发展, 那么也许这些问题并不是真正的问题? 高管团队要时刻保持高度的危机意识, 敏锐捕捉并清醒分析内外部环境变化, 提前布局业务与组织能力建设, 确保持续增长。

图表24：实体行业成长期企业均值高于实体行业整体均值Top 3二级维度所对应题目

二级维度	题目	超出实体行业整体均值	TOP 10题目排序
战略合适度	未来3-5年公司的业务能够持续快速增长	5.02%	1
	公司的商业模式能够高度获利，确保令人满意的投资回报率	4.06%	2
	公司的战略和执行形成高效反馈闭环	1.89%	-
	公司敢于取舍，确保战略聚焦	1.77%	-
	公司已经建立了较高的竞争壁垒，竞争对手难以模仿	1.51%	-
成本	公司能每年不断提升经营效率	3.18%	3
	与主要竞争对手相比，公司能以更低的成本提供产品或服务	2.57%	5
	公司能在重要环节有效降低成本，减少不必要浪费	1.97%	-
敏捷	公司比竞争对手更快进行产品/服务迭代	2.76%	4
	公司的业务团队包含不同核心领域人才，让团队能独立完成主要任务，快速迭代	2.25%	7
	公司可以快速响应内外环境的变化，有效地调整业务方向	2.17%	8

图表25：实体行业成长期企业均值与实体行业整体均值相比Bottom 3二级维度所对应题目

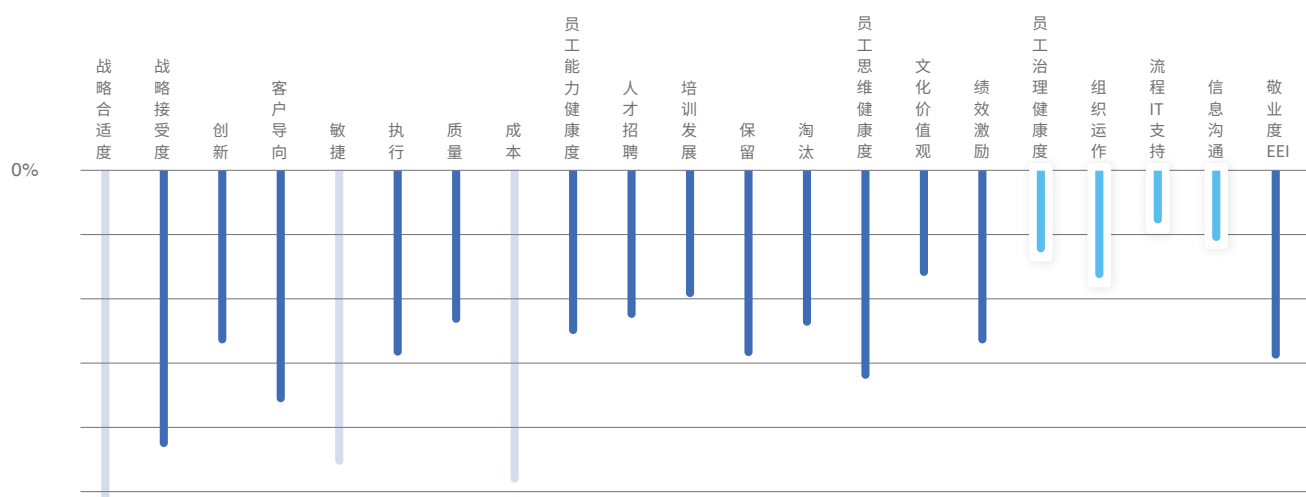
二级维度	题目	超出实体行业整体均值	TOP 10题目排序
信息沟通	公司创造了一个氛围，便于我的想法和意见被高管了解	1.35%	-
	员工能够及时从公司的正式渠道（包括线上和线下），获得公司发展及工作决策所需的信息	0.38%	3
	公司各部门之间能够通畅地分享工作所需的信息和数据（如客户数据、运营数据、管理数据等）	-0.01%	1
流程IT支持	公司的信息系统和数字化工具能够支持我高效工作	0.77%	8
	公司有标准化运作流程，确保运营效率和用户/客户满意	0.53%	5
组织运作	公司有足够的授权机制，确保对用户/客户需求的快速反应	1.14%	-
	公司的管理机制和工具能够有效支持跨部门协作	0.99%	-
	公司现行的组织架构清晰、权责明确	0.12%	2



3.3 成熟期:别让优势成为枷锁,始终保持创业精神

实体行业的成熟期企业往往业务链条更长、复杂度更高、员工规模更大,管理难度也随之增加。过去“量体裁衣”的组织能力与管理体系可能已经不再匹配未来战略发展的要求。图表26显示, **战略合适度、成本、敏捷**三项成长期企业的突出优势,恰恰成为了成熟期企业与实体行业整体相比最大的差距。反观员工治理维度,成长期企业的最大短板,成为成熟期企业与实体行业整体相比差距最小的方面,优势和劣势发生了“反转”。

图表26: 实体行业成熟期企业二级维度优劣势分析²⁹



结合肯耐珂萨的实践经验,我们认为提升成熟期企业竞争力的关键抓手包括:

业务突破

成熟期企业面临的挑战依旧是如何保持状态,迸发第二曲线、第三曲线;并清晰战略定位,勇于取舍,解决新赛道、新曲线与旧的管理模式之间的牵绊,从1-N发展,保持持续成长,避免快速进入衰退(图表26)。

执行,执行,执行!

肯耐珂萨通过对实体行业调研数据的多元线性回归(图表27)发现,业绩表现优秀的成熟期企业最突出的组织能力优势依次为质量、创新、客户导向。其中执行是撬动业绩增长的最核心抓手(多元线性回归),多元线性回归系数高达2.692,即:当执行提升1个单位时,业绩可以提升2.692个单位,“投入产出比”非常惊人。且业绩优秀企业与普通企业之间“执行”的差异并不显著(区隔度)——也就是说,业绩表现优秀的企业要想进一步拉大优势,或表现普通的企业奋力赶超,执行是关键中的关键。光有目标是不够的,关键在于能否比对手更快更好地触达。

图表27: 实体行业成长期企业的业绩关键抓手分析

六项常见组织能力	区隔度排序	多元线性回归系数
质量	1	-
创新	2	-
客户导向	3	-
敏捷	4	-
成本	5	-
执行	6	2.692

未显示回归系数<0.080的具体系数

[29] 实体行业成熟期企业均值与实体行业整体二级维度均值的差值。

保持创业精神，平衡灵活与控制

图表28数据分析显示，优秀人才、流程IT支持、组织运作是撬动实体行业成熟期企业OCI的关键抓手。理想状态下，成熟期企业的组织架构得到了恰当的调整，为每项任务配给了合适的负责人合理的权力结构、通畅的信息交流和适宜的奖励制度；同时梳理并优化了工作流程，把它们整合为运转良好的系统。而数据显示，流程IT支持，组织运作在OCI表现优异与较弱企业之间的差距不显著，存在一定的提升空间。



调研数据显示，虽然参加调研的成熟期企业普遍“有标准化运作流程”，但依然面临着“流程繁琐”、“部门分工协作不佳”、“效率低”、“产品迭代速度慢”的问题（图表28-30）。而不关注客户、制度繁多但很少是为了提高工作效率，恰恰是官僚主义的显著特点之一。

图表28：实体行业成熟期企业的OCI关键抓手

一级维度	二级维度	区隔度排序	多元回归系数
员工能力	员工能力健康度	4	0.249
员工治理	流程IT支持	倒数第2	0.221
员工能力	人才招聘	5	0.192
员工治理	组织运作	倒数第6	0.144

图表29：实体行业成熟期企业开放题词云-关键问题³⁰



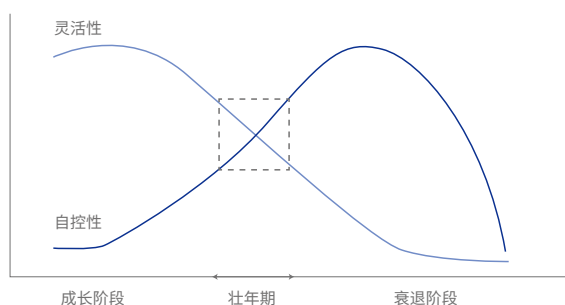
图表30：实体行业成熟期企业均值低于实体行业整体均值最多的3个二级维度所对应题目

二级维度	题目	超出实体行业整体均值	TOP 10题目排序
战略合适度	未来3-5年公司的业务能够持续快速增长	-8.80%	1
	公司的商业模式能够高度获利，确保令人满意的投资回报率	-6.97%	2
	公司敢于取舍，确保战略聚焦	-3.52%	-
	公司已经建立了较高的竞争壁垒，竞争对手难以模仿	-3.47%	-
	公司的战略和执行形成高效反馈闭环	-3.24%	-
	与主要竞争对手相比，公司能以更低的成本提供产品或服务	-5.01%	5
成本	公司能每年不断提升经营效率	-6.04%	3
	公司能在重要环节有效降低成本，减少不必要浪费	-3.68%	-
敏捷	公司可以快速响应内外环境的变化，有效地调整业务方向	-4.94%	6
	公司比竞争对手更快进行产品/服务迭代	-5.47%	4
	公司的业务团队包含不同核心领域人才，让团队能独立完成主要任务，快速迭代	-3.43%	-

[30] 通过肯耐珂萨语义分析算法，分析2022年实体行业成熟期企业开放题“您认为目前公司存在哪些关键的问题？”，字体越大，出现的频率越高。

随着企业的成长发展,制度化的管理流程是必要的,但**专业化、制度化不等于僵化、复杂化**。成熟期晚期的企业仍然强大,但已经开始失去灵活性,在成长期积蓄起来的发展惯性几乎消耗殆尽。这是开始出现下滑的阶段,管理层必须采取积极的预防措施,否则最终只能被动采取应对。成熟期企业可以配合业务突破,通过**分权、成立子公司及创建新生命周期曲线**的方式来培育创业精神,不断地经历新生,避免官僚主义和衰退³¹。

生命周期中的灵活性和自控性³²



壮年期（成熟期）公司通过成立子公司让自己保持在壮年期³³

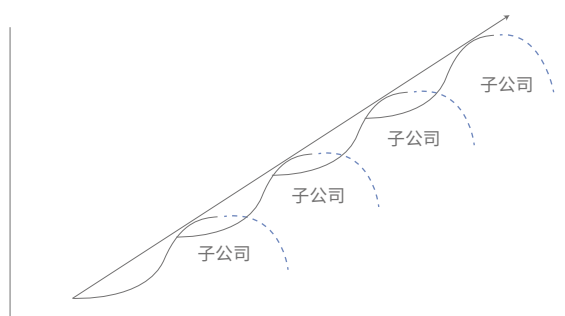


图31：2022年实体行业成熟期企业区隔度Top 10矩阵

排序	业绩		战略		OCI	
	二级维度	题目	二级维度	题目	二级维度	题目
1	客户导向	更优产品	培训发展	学习氛围	淘汰	及时淘汰
2	质量	产品质量	员工能力健康度	高管能力	人才招聘	招聘机制
3	保留	人才保留	文化价值观	价值观认同	人才招聘	雇主品牌
4	人才招聘	雇主品牌	文化价值观	员工行为与价值观一致	文化价值观	高管行为与价值观一致
5	客户导向	应对能力	组织运作	授权	员工能力健康度	高管能力
6	战略合适度	盈利性	人才招聘	招聘机制	文化价值观	价值观明确
7	客户导向	付出努力	文化价值观	价值观明确	文化价值观	员工行为与价值观一致
8	成本	增效	人才招聘	雇主品牌	人才招聘	人才匹配
9	战略合适度	成长性	培训发展	个人发展	文化价值观	价值观认同
10	文化价值观	高管行为与价值观一致	员工能力健康度	中基层能力	员工能力健康度	中基层能力

[31]~ [33] 伊查克·爱迪思,《企业生命周期》

人才的点面结合



雇主品牌

数据显示,实体行业成熟期企业业绩、战略、OCI的区隔度Top 10矩阵(图表31)中,员工能力维度占比近一半,其中人才招聘维度,尤其是雇主品牌,成为了有效区隔优秀企业与普通企业的关键因素——实体行业成熟期企业大多员工规模较大,分布更为分散,大规模招聘可能遇到更高挑战,除了要有清晰的人才标准与招聘流程确保招聘效率外,良好的雇主品牌能够帮助企业吸引志同道合的优秀人才,也能让现有的员工团队保持凝聚力。但实体行业成熟期企业塑造强大的雇主品牌,区隔因素Top 10 (图表32)与实体行业整体(图表8)存在一定差异,成熟期企业雇主品牌塑造的关键在于:在一个允许员工充分发挥能力、高效工作的环境中,和优秀的人一起工作朝着一个统一的方向努力,获得足够的成就感。



管理者能力

实体行业成熟期企业往往业务链条更长,复杂度更高,员工规模更大,除了需要CEO与高管团队在高动荡环境中指引方向、展现定力外,也需要广大中基层管理者的承上启下、言传身教,才能系统建立组织能力,有效支持战略落地(图表31)。

图表32：实体行业成熟期企业雇主品牌区隔度Top 10题目

一级维度	二级维度	题目	区隔度	排序
员工能力	员工能力健康度	公司员工具备有效履行工作职责的能力	7.237	1
员工思维	员工思维健康度	公司上下员工在工作上高度投入	5.908	2
员工能力	人才招聘	公司有清晰的人才招聘标准和甄选流程	5.082	3
员工思维	文化价值观	我所在的部门,员工的言行与公司的核心价值观和行为准则一致	4.918	4
员工能力	人才招聘	我所在的部门能吸引和招聘到符合业务需求的人才	4.494	5
员工治理	流程IT支持	公司有标准化运作流程,确保运营效率和用户/客户满意	4.388	6
员工治理	员工治理健康度	公司创造一个环境(包括组织架构、信息沟通和流程IT),容许我有效完成我的工作任务	4.214	7
敬业指数	成就	我能够从工作中获得足够的成就感	4.060	8
员工思维	员工思维健康度	日常工作中,员工的努力方向、做事原则高度一致	4.031	9
员工治理	信息沟通	员工能够及时从公司的正式渠道(包括线上和线下),获得公司发展及工作决策所需的信息	4.030	10

3 PART 行业篇¹

中国的数字生态系统欣欣向荣,在国家经济中所占份额稳步提升,实体和数字之间的界限日益模糊。中国的科技企业正努力创新商业模式,尤其体现在电子商务、数字支付、食品配送、医疗保健和出行服务等方面。考虑到越来越多的行业在逐步融合传统实体与互联网特性,肯耐珂萨跳出了实体或互联网的分割线,重新整理了细分行业,重点分析了智慧制造、高科技、企业服务、智慧出行、大健康、大零售、文娱、大房产、大金融九个细分领域。为确保充足的数据,我们采用了以上行业的三年常模,发现:

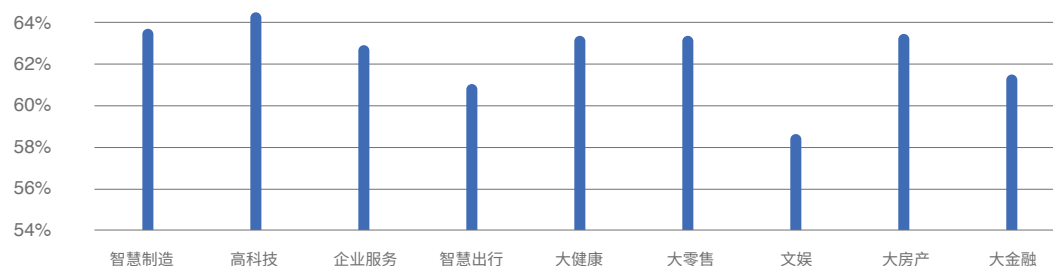


普遍短板恰恰是领先企业的关键差异。六项常见组织能力(客户导向、敏捷、创新、成本、质量、执行)整体趋势较为接近,其中**客户导向、敏捷、成本**三项组织能力均值相对偏低(图表2),而这三项恰恰正是全行业整体的优秀企业与普通企业的关键差异所在(详见数字经济篇&实体经济篇);

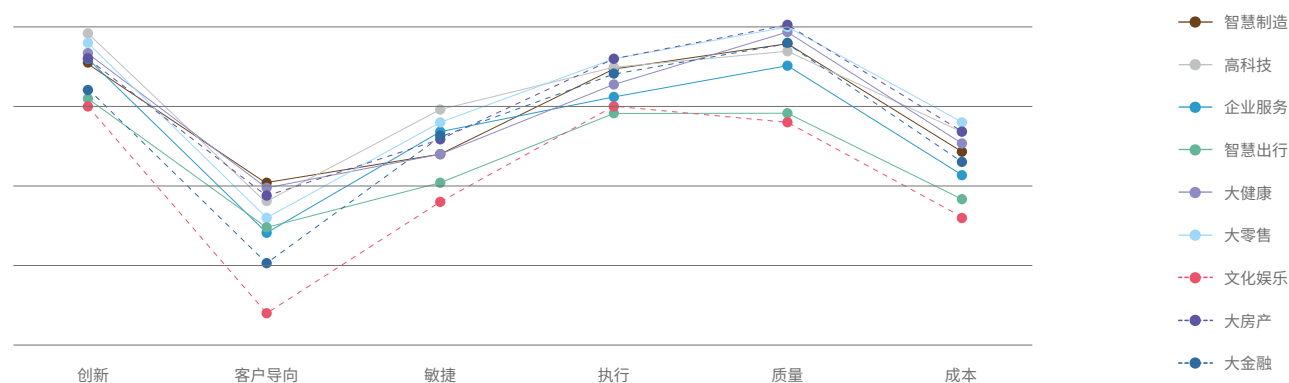
数字化浪潮下,人才是永恒主题。通过实践经验与数据分析,肯耐珂萨发现虽然各行业有着自己的鲜明特点,但人才是不变的主题,特别是高管团队。如果只抓一件事,就抓高管团队的能力建设。

OCI除了体现组织能力健康度现状,也呈现出目标/期望与现状之间的差距。需要在组织能力调研数据基础上,结合价值链复杂程度、行业未来发展空间、目前发展阶段、综合管理水平、人员结构等信息进行进一步深入分析,聚焦提升业绩与组织能力健康度的关键抓手。

图表1: 部分细分行业2020-2022三年常模OCI均值对比



图表2: 部分细分行业六项组织能力均值对比



[1] 2022年组织能力调研白皮书行业篇,融合了实体&互联网3年常模进行了重新分类,各行业均融合了互联网与传统实体概念。具体行业分类详见各细分行业介绍。



智慧制造²

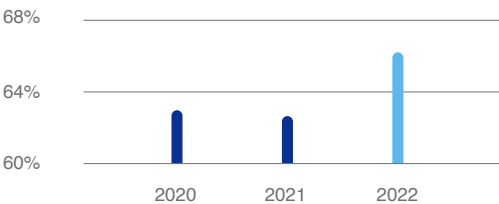
“数字化是工具，更是战略。数字化对价值链乃至产业链的根本性改造，使它也可以演变为战略本身。”

——杨国安《数智革新》

中国在2015年提出的“制造强国”战略在“十三五”时期已形成充分共识。中国制造正在从传统的“三低一弱”（低附加值、低技术含量、低质量、弱品牌），逐步走向“三高一强”（高附加值、高技术含量、高质量、强品牌）的“新中国制造”。智能制造发展需经历自动化、信息化、数字化、智能化四个阶段。“十四五”阶段制造业开始全面推进数字化，科技创新与产业升级趋势加速，行业转型升级成为焦点。

但是，企业切忌追逐风口，为了数字化而数字化。如果没有想清楚为何需要数字化，企业数字化转型升级必定半途而废。最高领导者的思考深度和广度会直接影响公司未来的战略和商业模式。企业的价值链条很长，数字化转型的战略从哪里切入，再往哪里去，步骤到底是什么，与行业痛点、公司战略密切相关³。

图表3：智慧制造行业年度OCI趋势分布



新冠疫情期间，部分智能化程度较高的智慧制造企业取得了明显优势，多数企业则经历了蛰伏，经过2021年的小幅动荡，更加关注系统化的组织能力建设，2022年组织能力健康度指数OCI明显上升（图表3）。

质量和成本是制造业企业永恒的话题。但随着数据量的空前膨胀和人工智能技术的日渐成熟，数据正在智能化地直接驱动几乎所有企业的产品设计、经营决策、服务客户等内部价值链，甚至外部产业链。在高动荡的环境下，结合数字化转型升级的要求，智慧制造企业需要在质量和成本的基础上，通过创新的方式解决客户痛点（图表4）。

图表4：智慧制造行业各项组织能力对企业业绩的区隔度排序



不管是信息化、数字化，还是智能化，企业数字化转型的三个阶段都有着同一个前提——**流程、数据标准化**。而流程标准化往往和组织架构、权责分工密不可分。数据分析显示，流程IT支持与组织运作也是撬动组织能力健康度OCI的关键抓手（图表5）。智慧制造企业通常营业规模与员工规模更大，在数字化转型过程中需要思考：组织架构是否更加扁平？能否打通不同部门的数据孤岛，建设共享数据、内容或技术的平台？能否让前线员工借着科技得到更多授权？

图表5：智慧制造行业OCI关键抓手Top 4

一级维度	二级维度	OCI回归系数	回归系数排序
员工能力	员工能力健康度	0.262	1
员工能力	人才招聘	0.191	2
员工治理	流程IT支持	0.169	3
员工治理	组织运作	0.125	4

[2] 2022年组织能力调研白皮书中的智慧制造行业分析，包含汽车及零部件、设备/机械/精密仪器、化工/纺织、智能硬件等领域。

[3] 杨国安，《数智革新》。

制造业数字化转型升级,人才是关键挑战之一。企业能否吸引和保留数字化转型所需的互联网或技术人才,以科技提升运营效率或用户体验?如何帮助他们与业务团队有机结合,打造既懂业务又懂技术的项目团队?如何培训员工接受和使用这些新工具?当一同“打天下”、掌握着大量资源的老员工们跟不上组织发展的步伐时,如何有效处理?

其中,人才招聘是重中之重。根据人力资源和社会保障部的数据分析预测,2025年,智能制造领域人才需求将达到900万人,人才缺口预计450万人。通过多元线性回归分析,肯耐珂萨发现员工能力健康度与人才招聘对于智慧制造行业的组织能力健康度OCI的提升有着明显撬动作用(图表5),也是有效区分业绩、战略和组织能力方面表现优秀企业和普通企业的关键区隔因素(图表7),其中人才招聘更是对比全行业数据的明显劣势(图表6)。结合数据分析(图表8)智慧制造企业要提升人才招聘,关键在于:



· 优胜劣汰,知行合一,高度投入

· 战略落地,切实执行,确保质量

· 架构清晰,权责明确,团队协作

变革时期要求企业最高领导者具备更强的战略洞察能力、勇气决心和资源投入。

数字化转型时,企业往往会重组业务板块、变更业务流程、调整组织架构、引入新工作方法和人才,这些都会引发人、事的剧烈动荡。最高领导者能否承受这些波动?所有的变革一开始都有投入没产出,最高领导者是否可以继续坚定地推动数字化转型和智能化升级?企业最高领导者有多大决心去帮助桥梁型人才在企业里推动新流程、新技术的落地?⁴

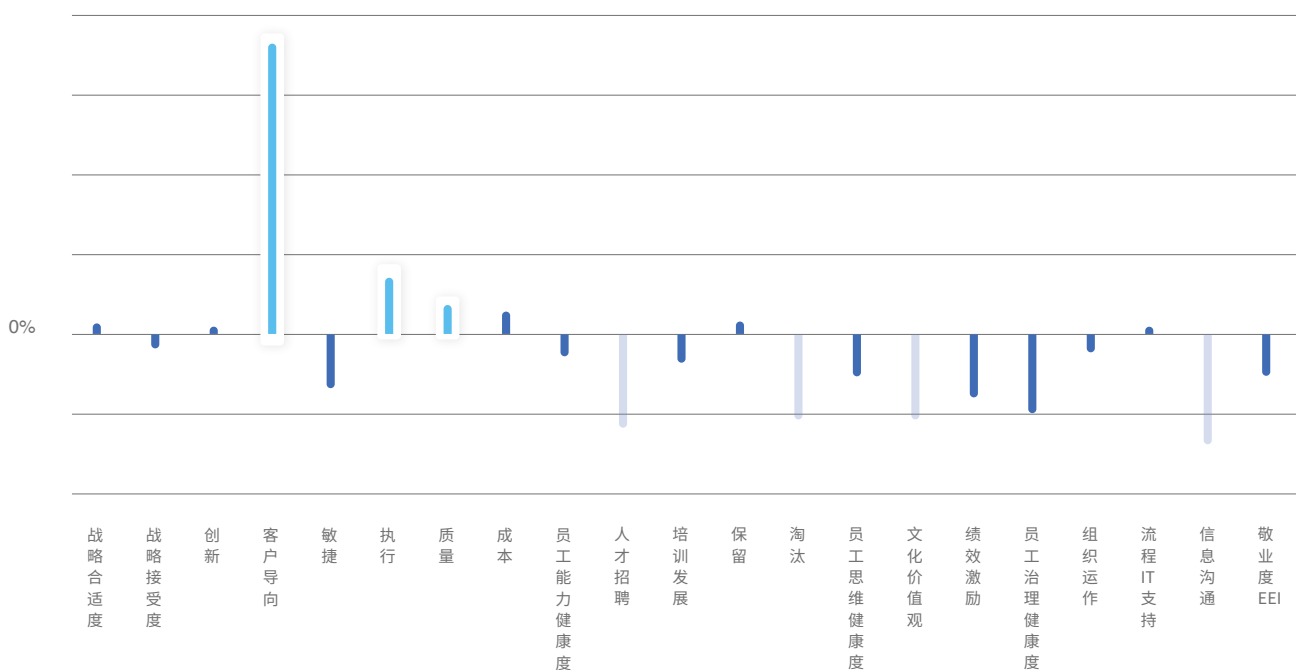
“人和组织方面的问题,是导致很多企业的数字化转型推进到深水区时遇阻的原因。”

数字化=Technical (科技) x Social (人的因素)

数字化转型的本质还是组织转型。资金可以买到技术,但很难买到组织能力。”

——杨国安《数智革新》

图表6: 智慧制造行业二级维度优劣势分析⁵



[4] 杨国安,《数智革新》。

[5] 智慧制造2020-2022三年常模均值与全行业(实体+泛互联网)2020-2022三年常模整体二级维度均值的差值。

图表7：智慧制造行业区隔度Top 10矩阵

排序	业绩		战略		OCI	
	二级维度	题目	二级维度	题目	二级维度	题目
1	流程IT支持	标准化流程	员工能力健康度	高管能力	组织运作	跨部门协作
2	人才招聘	雇主品牌	人才招聘	雇主品牌	组织运作	授权
3	员工能力健康度	高管能力	员工能力健康度	中基层管理能力	员工思维健康度	方向一致
4	组织运作	授权	淘汰	淘汰	员工能力健康度	高管能力
5	文化价值观	员工行为与价值观一致	文化价值观	员工行为与价值观一致	信息沟通	跨部门信息共享
6	培训发展	必要培训	人才招聘	招聘机制	培训发展	必要培训
7	员工能力健康度	中基层管理能力	绩效激励	奖励	员工治理健康度	内部治理环境
8	员工思维健康度	工作投入	保留	保留	人才招聘	雇主品牌
9	员工思维健康度	方向一致	培训发展	个人发展	组织运作	组织架构
10	绩效激励	晋升	绩效激励	晋升	流程IT支持	标准化流程

图表8：智慧制造行业人才招聘区隔度Top 10题目

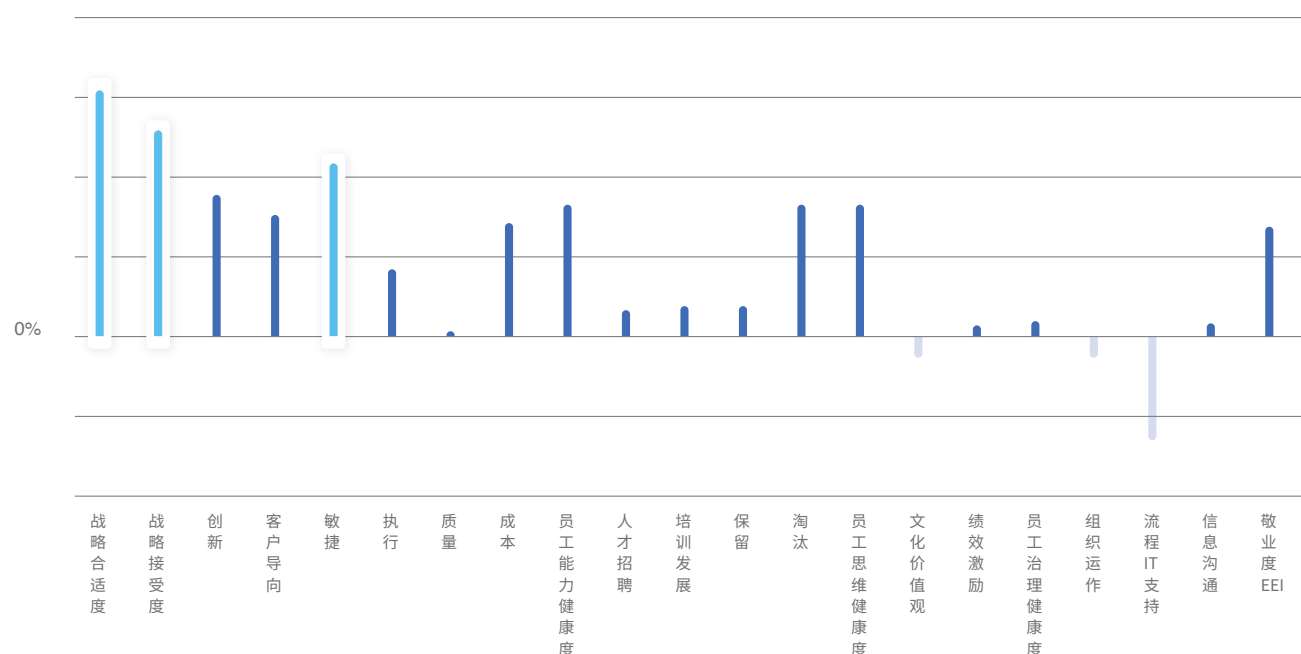
一级维度	二级维度	题目	区隔度	排序
员工思维	员工思维健康度	公司上下员工在工作上高度投入	4.457	1
员工能力	员工能力健康度	公司员工具备有效履行工作职责的能力	4.205	2
组织能力	执行	公司能够将战略落实到行动细节	4.127	3
员工治理	信息沟通	公司各部门之间能够通畅地分享工作所需的信息和数据（如客户数据、运营数据、管理数据等）	3.853	4
员工思维	文化价值观	我所在的部门，员工的言行与公司的核心价值观和行为准则一致	3.696	5
组织能力	执行	公司员工能不折不扣、排除万难、快速完成上级赋予任务	3.629	6
组织能力	质量	公司能够提供更加专业或优质服务	3.583	7
员工治理	组织运作	公司现行的组织架构清晰、权责明确	3.539	8
战略	战略合适度	公司的商业模式能够高度获利，确保令人满意的投资回报率	3.500	9
员工能力	淘汰	我所在的部门中，业绩和能力表现较差的员工能够得到合适的处理	3.495	10



高科技⁶

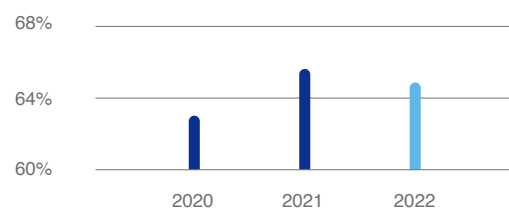
科学技术是第一生产力。我国目前处在第四次工业革命起点,人工智能、云计算、5G、半导体、物联网等科技创新领域得到快速发展,大数据、信息技术和制造业不断融合,以智能制造为特征的信息网络领域的新时代正在到来。从一般生活层面、企业端,到制造业,都正经历着一波数字化转型的革命。早在疫情之前,各企业早就已经开始陆续布局数字化转型,疫情加速了转型步伐。本届调研数据也显示,高科技行业在“战略合适度”这个二级维度,超出全行业均值最多,各企业普遍看好高科技行业的长期发展前景(图表9)。

图表9：高科技行业二级维度优劣势分析⁷



随着经济环境与疫情影响,以及企业对发展前景的误判,美国高科技行业持续近20年的高速发展似乎在2022年戛然而止,不少企业业绩低迷,股价暴跌,公司裁员人数动辄成千上万,占员工比例高达两位数。高动荡、低增长环境中,中国高科技行业也受到了一定波及。高科技企业面对内外部压力,短期内不得不减少非核心业务(尤其是短期难以快速见效的创新研发)、控制管理费用、精简人员、提升现金流,同时需要打造更强的团队战斗力,创造客户价值。本次调研数据中,20%的高科技企业为创业阶段,面对着更加显著的资金压力,对组织能力建设的关注相对较少,更多聚焦于“活下来”,高科技行业组织能力健康度OCI 2022年均值较2021年呈现小幅下降(图表10)。

图表10：高科技行业年度OCI趋势分布



[6] 2022年组织能力调研白皮书中的高科技, 包含大数据/AI、通信、计算机/信息技术、软件、智能硬件、航空航天技术、智能驾驶等领域。

[7] 高科技行业2020-2022三年常模均值与全行业(实体+泛互联网)2020-2022三年常模整体二级维度均值的差值。



基于2020-2022三年组织能力调研数据研究，肯耐珂萨认为高科技行业需要重点关注以下方面：

敏捷应变

实体和数字世界、人类和人工智能共存的发展趋势推翻了大量企业对技术和商业的基本预设。当切换赛道时，企业曾经着力打造的竞争优势和护城河开始消退。企业需要重构运营模式，思考未来的核心价值主张，一些具有前瞻眼光的领军企业已经开始行动⁸。应对内外部环境的剧变，敏捷已是有效区别业绩表现优秀的高科技企业的Top 3组织能力（图表11）。

聚焦客户导向，有控制的创造力

调研数据显示，对于高科技行业，创新是普遍优势（图表9），但业绩表现优异的企业与普通企业在这个点上的差距相对较小，反而客户导向是显著差异（图表11）。对于商业组织来说，创新本身不是最终目的，抓准客户痛点、痒点、爽点，通过创新的工具、方法、技术来满足客户/用户需求，实现商业获利和高质量持续发展是关键。尤其在目前的经济环境下，组织更加需要聚焦，避免过度发散的创新。

降本增效

调研数据显示，业绩表现优异的高科技企业，成本是排序第二的组织能力关键差异（图表11）。在资源有限的情况下，企业要以最节省体力、最能发挥效能的方式保存能量前行。如果不能确保健康的现金流，哪怕预见到了美好的未来，也无法跨越眼前的生存困境。

图表11：高科技行业各项组织能力对企业业绩的区隔度排序

1 客户导向/用户导向 2 成本 3 敏捷 4 质量 5 执行 6 创新

人才是命脉

高科技行业是典型的知识密集型行业，人才的质量和密度对企业高速成长的价值凸显。数据分析进一步验证了人才的重要性——“员工能力健康度”对OCI的多元线性回归系数高达0.364，即员工能力健康度提升1个单位，组织能力健康度OCI可提升0.364个单位，撬动作用非常显著，“投入产出比”高。而作为提升员工能力水平、激发人才动力的重要手段，培训发展和绩效激励的回归系数分别为0.097，对OCI也存在显著正向影响（图表12）。同时，“高科技行业区隔度Top 10矩阵”（图表13）显示，高管能力、个人发展是业绩、战略、组织能力表现优秀的高科技企业的突出差异。**企业需要通过系统的人才培养与绩效激励牵引，充分发挥人才优势，打造企业核心竞争力。**资源有限的前提下，优秀企业想要保持优势，暂时落后的企业想要迎头赶上，如果只抓一件事，就抓人才，尤其是核心管理团队与关键技术人才。

[8] 埃森哲，《多元宇宙，融合共治：重塑新商业格局的技术与体验》。

图表12：高科技行业OCI关键抓手Top 4

一级维度	二级维度	OCI回归系数	回归系数排序
员工能力	员工能力健康度	0.346	1
员工治理	组织运作	0.144	2
员工思维	绩效激励	0.097	3
员工能力	培训发展	0.097	4

图表13：高科技行业区隔度Top 10矩阵

排序	业绩		战略		OCI	
	二级维度	题目	二级维度	题目	二级维度	题目
1	员工思维健康度	工作投入	信息沟通	跨部门信息共享	文化价值观	员工行为与价值观一致
2	人才招聘	雇主品牌	组织运作	授权	培训发展	个人发展
3	组织运作	授权	员工思维健康度	工作投入	员工能力健康度	高管能力
4	文化价值观	员工行为与价值观一致	员工能力健康度	高管能力	绩效激励	晋升
5	员工思维健康度	方向一致	培训发展	个人发展	员工思维健康度	工作投入
6	绩效激励	肯定	文化价值观	员工行为与价值观一致	组织运作	授权
7	员工能力健康度	高管能力	绩效激励	晋升	淘汰	淘汰
8	保留	保留	流程IT支持	标准化流程	员工思维健康度	方向一致
9	培训发展	快速培养	淘汰	淘汰	文化价值观	价值观明确
10	淘汰	淘汰	文化价值观	高管行为与价值观一致	培训发展	快速培养

重视文化的作用

高速发展过程中，特别是创业期的企业发展，关键在于围绕客户需求、灵活敏捷、补足人才短板（详见实体经济篇）。但随着企业规模的扩张，企业需要通过价值观、绩效管理等各项机制的虚实结合，共同作用，牵引员工努力的方向与具体行为，并形成清晰的文化氛围，建立雇主品牌优势，吸引、驱动和保留更多优秀人才。调研数据的区隔度矩阵也显示，价值观明确、高管与员工的言行与价值观一致、工作高度投入，是有效区别表现优秀的高科技企业的因素（图表13）。

充分授权

数据分析显示，“组织运作”对OCI的多元线性回归系数为0.144，略高于绩效激励与培训发展（图表12）。区隔度矩阵（图表13）进一步显示，组织运作维度的“授权”，是表现优秀的高科技公司的显著优势之一。尤其对于知识密集型企业，权责对等、高度自主能够更充分激发人才责任感，是提升工作目标感与价值观、确保灵活敏捷和创新能力的重要手段。

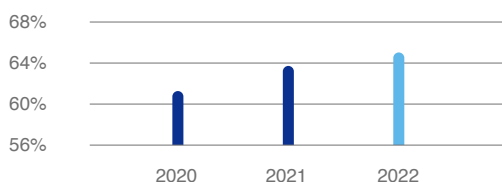


企业服务⁹

根据工信部数据显示,截至2021年末,全国企业数量达4842万户。国内企业信息化程度不一,未来企业信息化、数字化的趋势势不可挡,再加上国内企业基数可观,企业服务行业存在巨大的市场上升空间。

随着市场主体的不断增加,企业对于降本增效、提高经营效率等需求愈发强烈,在互联网信息技术的快速发展以及云计算与大数据时代背景下,企业对数字化产品和服务的需求逐渐成为主流¹⁰。2021年中国企业数智服务市场依旧保持高增长趋势,总体市场规模达到3.6万亿元,预计2020-2025年复合增长率达到20%¹¹。

图表14: 企业服务行业年度OCI趋势分布



随着市场蓬勃发展,企业服务行业也愈发重视组织发展与人才发展。调研数据显示,企业服务行业的组织能力健康度OCI持续稳定提升(图表14)。与全行业均值相比企业服务行业数据特点鲜明:

敏捷有余,客户导向不足

企业服务行业往往能够敏捷开发和交付,及时响应客户需求,与全行业均值对比,“敏捷”成为相对优势(图表15),同时也是表现优秀的企业突出优势(图表16)。

然而,国内大量企业服务公司的同质化程度高,产品解决方案过于单一,业务场景未能深入,解决问题不够彻底。如果不能准确识别客户真正的需求点,看似“敏捷”的产品开发迭代,也可能造成大量的时间、资金、精力的无效投入。调研数据进一步验证,“客户导向”虽然是最能区隔业绩表现优秀与普通企业的Top 1组织能力(图表16),但整体略低于全行业均值(图表15)——敏捷很重要,而客户导向更是提升企业竞争力的关键,且普遍存在短板。

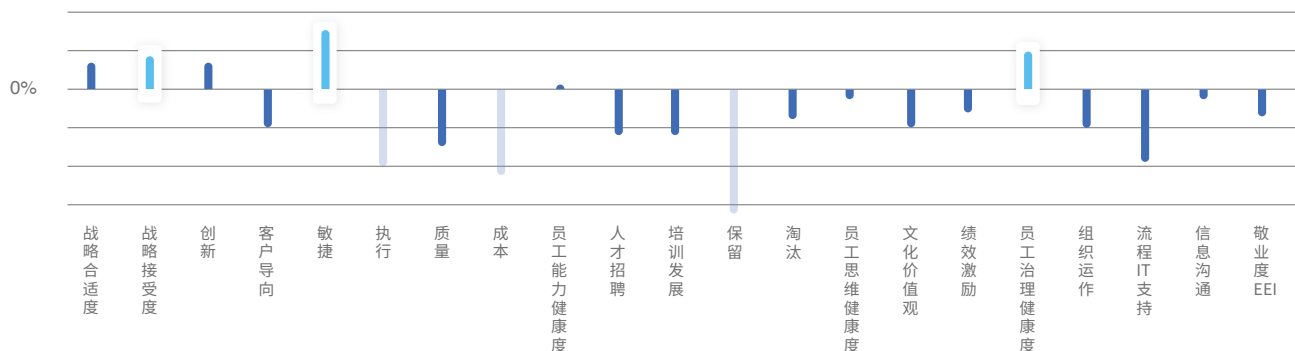
规模化增长、降本增效挑战大

企业服务行业也面临着巨大的挑战:国内企业用户需求多样化且复杂,大企业和小企业需求不同,不同行业的客户需求也不同,难以标准化、规模化。企业需要明确定位:目标客户是中小企业还是大型企业客户?提供标准产品还是定制服务?目标是某个特定垂直行业或一般性的多个行业?

同时,企业服务行业的客户决策者和使用者往往是两群人,决策流程复杂。大量新兴的线上企业服务公司仍然沿用传统的软件销售方式,获客成本高,获客缺少系统性策略。企业服务行业的核心是客户留存,持续性的收入才能大于获客成本。

调研数据显示,企业服务行业“成本”显著低于全行业均值(图表15),且行业中业绩表现优秀的企业与普通企业差异不突出(图表16),行业普遍遇到挑战。

图表15: 企业服务行业二级维度优劣势分析¹²



[9] 2022年组织能力调研白皮书中的企业服务行业分析,包含互联网行业中的SaaS/行业解决方案/大数据/AI(占比88%,以线上服务企业为主),以及实体行业中的咨询与专业服务。

[10] 中研网,《2022年企业服务行业现状及发展前景分析》。

[11] 中国软件网、海比研究院,《2022中国企业数智服务市场趋势洞察报告》。

[12] 企业服务2020-2022三年常模均值与全行业(实体+泛互联网)2020-2022三年常模整体二级维度均值的差值。

图表16：企业服务行业各项组织能力对企业业绩的区隔度排序

1 客户导向/用户导向

2 敏捷

3 创新

4 成本

5 执行

6 质量

I 高管领航

数据显示,对于企业服务行业,突出的“高管能力”,是有效区分综合表现优秀和普通企业的关键因素之一(图表17)。企业服务行业的业务呈线性增长,需要长线思维;决策者≠使用者,决策链条长;客户需求差异化,产品化难,规模化难;价值链长,讲究协同,产品、实施、销售、客户成功一个都不能少……长价值链业务决策往往不可逆,错误决策的代价非常高。同时,业务需要复杂的内部协作才能解决客户问题,更适合的Top Down驱动的组织管理。CEO和高管团队需要具备**产品洞察力**(0-1,第一条增长曲线)、**战略洞察力**(1-N,如何选择大的赛道并预判终局,找到第二条、第三条增长曲线)、**组织洞察力**(本质是识人用人),同时起到“榜样的作用”,以身作则践行文化价值观,才能更好地带领团队制定战略并推动落地,实现“企业的持续成功”。

I 授权一线,横向协作

数据显示,对于企业服务行业,业绩、战略、组织能力表现优秀的企业在授权方面明显优于普通企业(图表17)。当公司需要越来越多的协调会议才能解决客户问题时,就意味着解决“大公司病”迫在眉睫了。对于企业服务行业,前线团队应该像特种部队一样,敏捷响应客户需求,这就要求企业赋予一线团队更高的权责。同时,企业需要打造更强大的共享平台,把重复发生的事情固化,提供资源和支持,保障规模化的价值交付,帮助前线团队更高效完成任务。而如何把各股力量凝成一股绳,往往是to B公司的关键障碍,这就需要在纵向职能分工的基础上,打造横向协同的敏捷组织。比如华为的销售项目铁三角、交付项目八大员,都是围绕客户需求,通过项目实现跨职能团队的目标和利益一致,从而实现高效的协作。

图表17：企业服务行业区隔度Top 10矩阵

排序	业绩		战略		OCI	
	二级维度	题目	二级维度	题目	二级维度	题目
1	人才招聘	雇主品牌	员工能力健康度	高管能力	员工能力健康度	高管能力
2	员工能力健康度	高管能力	信息沟通	自上而下信息共享	组织运作	授权
3	人才招聘	人才匹配	文化价值观	高管行为与价值观一致	员工能力健康度	基层员工能力
4	培训发展	快速培养	文化价值观	价值观明确	绩效激励	肯定
5	培训发展	必要培训	文化价值观	员工言行与价值观一致	培训发展	快速培养
6	员工思维健康度	方向一致	培训发展	个人发展	信息沟通	跨部门信息共享
7	保留	保留	淘汰	淘汰	绩效激励	晋升
8	培训发展	学习氛围	组织运作	授权	流程IT支持	标准化流程
9	员工思维健康度	工作投入	文化价值观	价值观认同	文化价值观	高管行为与价值观一致
10	组织运作	授权	信息沟通	跨部门信息共享	人才招聘	人才匹配

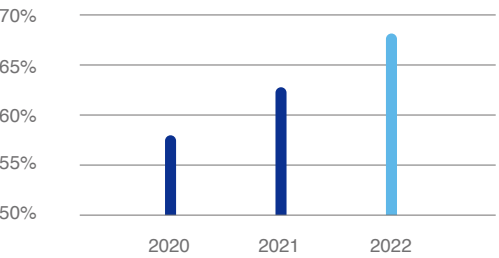


智慧出行¹³

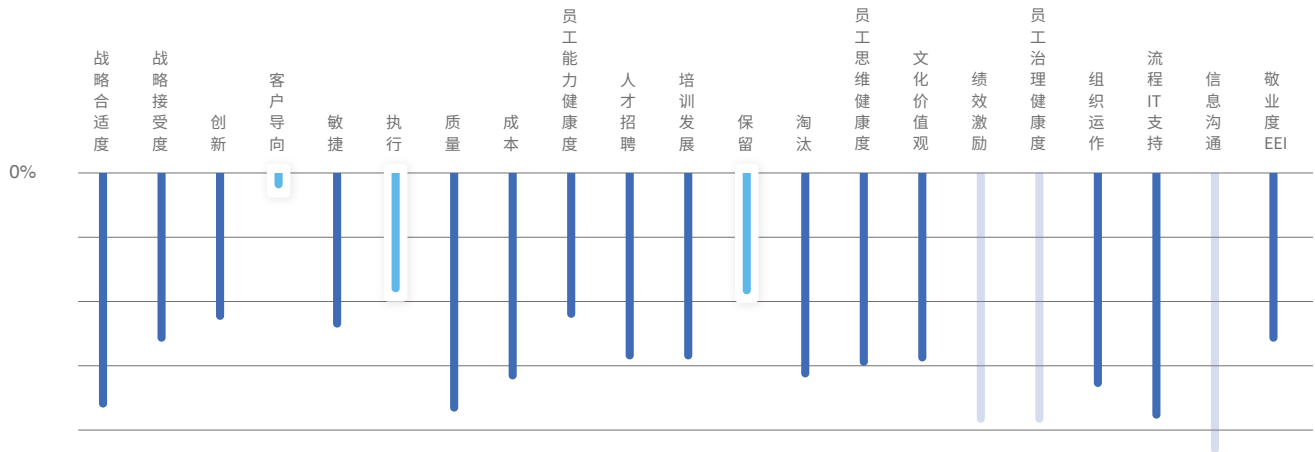
智慧出行是一个非常广阔的大舞台,在这一赛道上,随着自动驾驶、物联网的发展,已经涌现出了新能源汽车、车联网、网约车、共享出行、智慧交通等多个细分领域。智慧出行让汽车与交通、城市的协调发展成为新的战略需求。根据中研普华研究院《2020-2025年中国智慧出行行业市场前瞻分析与未来投资战略报告》显示:预测2025年中国智慧交通市场规模为6948亿元,预测2020-2025年期间中国智慧交通市场规模的复合增长率为14.39%。

国务院在2019年印发的《交通强国建设纲要》就提出,中国要在2035年基本建成交通强国,将推动大数据、互联网、人工智能、区块链、超级计算等新技术与交通行业深度融合,加速智慧交通创新。利好政策成为了智慧出行企业发展的加速器,头部企业纷纷入局智慧出行行业,我国新能源汽车产量已连续六年居世界首位。持续高速发展也为智慧出行企业带来了更高的信心,对企业的长期发展投入了更多精力,2022年组织能力健康度OCI持续上涨(图表18)。但机会也带来了巨大挑战,传统车企面临战略取舍难题、转型阻力大;大量高科技含量的初创公司如何极速成长,抢先一步占据市场领先地位?规模稳步增长的企业又如何早日实现盈利,并持续快速增长?智慧出行企业在看好行业整体发展前景的同时,普遍能够理性面对内外部挑战,对各方面管理提出了更高期待(图表19)。

图表18: 智慧出行行业年度OCI趋势分布



图表19: 智慧出行行业二级维度优劣势分析¹⁴



[13] 2022年组织能力调研白皮书中的智慧出行行业分析,包含汽车/汽车零配件/汽车智能部件、新势力造车、新能源电池、智能驾驶/导航、汽车销售及后市场、互联网出行等领域。

[14] 大出行行业2020-2022三年常模均值与全行业(实体+泛互联网)2020-2022三年常模整体二级维度均值的差值。

图表20：智慧出行行业各项组织能力对企业业绩的区隔度排序

1 成本 2 敏捷 3 创新 4 质量 5 执行 6 客户导向/用户导向



基于2020-2022三年组织能力调研数据研究，肯耐珂萨认为智慧出行行业需要重点关注以下方面：

客户痛点、爽点、痒点

痛点的本质是恐惧，是长期或反复出现的问题，经常给用户带来不便，他们会因为害怕、担忧或恐惧，而毫不犹豫地做出决定；爽点的关键词是即时满足，比如外卖点单（短时间内外卖送达）、游戏充钱升级（充钱后即刻体验升级后的功能）；痒点则是通过满足人的虚拟自我来实现理想的自我，比如明星代言产品、游戏实现虚拟愿望。痛点、爽点和痒点，无论是哪一点，只要抓得准，都可以成为产品的切入点。多数智慧出行企业有着较强的客户导向意识，在设计商业模式、确定企业战略时就充分体现了客户导向，与全行业差距较小（图表19），各企业之间的客户导向未形成显著差距（图表20）。

核心人才是底层驱动

智慧出行领域，高新技术人才密集度高，技术壁垒是很多细分领域的核心竞争力，而技术的背后是人。数据显示，员工能力健康度、人才招聘对于组织能力健康度OCI的多元线性回归系数分别为0.275，0.235，即员工能力健康度每提升1个单位，OCI可提升0.275个单位；人才招聘每提升1个单位，OCI可提升0.235个单位（图表21）。组织能力建设区隔度矩阵（图表22）也显示，在业绩、战略、OCI三方面表现优秀的企业近四成关键差异集中在员工能力维度。得人才者得天下，而雇主品牌成为区分智慧出行业绩优秀企业的Top 1区隔因素，智慧出行企业需要在确保合适的物质激励基础上，通过强化使命、愿景与工作价值，打造独有的雇主品牌，吸引和保留优秀人才。

梦想需要落地

肯耐珂萨对比业绩表现优秀与普通的智慧出行企业发现，**成本、敏捷、创新是关键差异**（图表20）。洞察客户需求是基础，但需要通过高投入产出比的创新方式敏捷实现，才能抢占高地。尤其高动荡环境下，大部分企业遇到了营收和利润下降、融资难的困境，“活下来”成为关键词，大量企业开始减少非核心业务、控制管理费用、提升现金流，即便是获得资本青睐的新兴领域，降本增效也需要重点关注。

优化组织运作，强化信息共享，创造支持员工高效工作的环境

数据显示，组织运作对于智慧出行企业组织能力健康度OCI的撬动作用显著，组织运作每提升1个单位，OCI可提升0.170个单位（图表21）。巧妇难为无米之炊，人才的价值需要及时充分的横纵向信息共享氛围与系统支持，也需要通过运转良好的组织来支持和放大，确保高效率、高质量的持续输出。

知行合一

数据分析（图表22）显示，高管和员工行为与价值观一致，是区别战略和OCI表现优异企业与普通企业的关键差异。说什么很重要，但做什么更加关键。各级员工的实际行为，展现了公司对业务发展方向与组织管理举措的态度。言行不一会极大地损害员工积极性，特别对于知识密集型企业，使命、愿景、价值观的驱动作用更为显著，价值观认同是区分智慧出行企业业绩表现优秀企业的Top 2关键差异。

随着国内物联网市场规模不断扩大,产业体系日趋完善,由政府驱动的项目发展迅速。十三五以来,我国物联网市场规模稳步增长,智慧出行企业面对上涨空间可观的市场,需要抓准短期机遇的同时,放眼长远规划,夯实组织能力,打造核心竞争力。

图表21：智慧出行行业OCI关键抓手Top 3

一级维度	二级维度	OCI回归系数	回归系数排序
员工能力	员工能力健康度	0.275	1
员工能力	人才招聘	0.235	2
员工治理	组织运作	0.170	3

图表22：智慧出行行业区隔度Top 10矩阵

排序	业绩		战略		OCI	
	二级维度	题目	二级维度	题目	二级维度	题目
1	人才招聘	雇主品牌	员工能力健康度	中基层管理者能力	员工思维健康度	工作投入
2	文化价值观	价值观认同	人才招聘	招聘机制	员工治理健康度	员工治理环境
3	员工思维健康度	工作投入	员工思维健康度	工作投入	人才招聘	招聘机制
4	培训发展	快速培养	文化价值观	员工行为与价值观一致	流程IT 支持	信息系统
5	员工思维健康度	方向一致	文化价值观	高管行为与价值观一致	组织运作	跨部门协作
6	人才招聘	人才匹配	员工治理健康度	员工治理环境	文化价值观	员工行为与价值观一致
7	组织运作	授权	淘汰	淘汰	员工思维健康度	方向一致
8	淘汰	淘汰	文化价值观	价值观认同	组织运作	授权
9	绩效激励	绩效目标	培训发展	快速培养	文化价值观	高管行为与价值观一致
10	员工能力健康度	中基层管理者能力	流程IT 支持	信息系统	信息系统	必要培训



大健康¹⁵

随着中国社会人口老龄化加剧、全民健康意识和居民收入水平提高、以及国家战略将全民健康上升到国家战略高度，大健康行业发展潜力巨大，《健康中国2030规划纲要》提出中国健康产业在未来五年将扩大10倍。

近年来，受到疫情常态化影响，加上移动互联技术的不断升级迭代，互联网+医疗模式成为大健康领域整体趋势。2014年以来，众多新兴企业布局大健康领域，用科技力量渗透传统医疗，大健康企业对业务布局和组织能力建设的关注度持续上涨(图表23)。

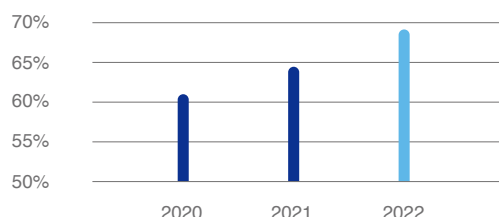


在“互联网+大健康”浪潮中，研发创新依旧是核心主题和持续生命力的根本保障，但与2021年一样，创新是基础，有效区分大健康领域业绩表现优秀和普通企业的关键差距仍然聚焦在敏捷、成本、客户导向/用户导向(图表24)。结合数据分析结果与肯耐珂萨实践经验，我们认为大健康企业持续优化组织能力，支持高质量成长的关键在于：

敏捷?敏捷!

虽然“敏捷”是大健康行业对比全行业数据差距最大的维度(图表25)，但仍然是大健康领域区分业绩表现优秀与普通的关键因素Top 1(图表24)。本次数据常模中，大健康行业覆盖医疗器械、互联网医疗、健康管理、医疗机构、制药、生物科技、保健品、销售和流通等领域，其中互联网医疗对于外部环境的敏锐度最高，商业模式颠覆程度最高；医疗机构与健康管理产业也在逐步融入互联网元素、不断改变业务流程、提升用户体验；而医疗器械与制药等传统领域因行业特性，受到外部影响相对较小，内外部环境相对稳定。但即便是传统企业，也正在逐步加快改变步伐，通过云计算、大数据、AI等技术优化生产模式，升级高效低成本的一体化供应链等。行业特性决定了大健康领域不会像互联网行业的变动如此频繁，但对比过往也是日新月异。谁能预见变化并主动、迅速做出反应、决策和调配资源，布局长远，并确保组织敏捷、高效推进，谁就能领先一步。

图表23：大健康行业年度OCI趋势分布



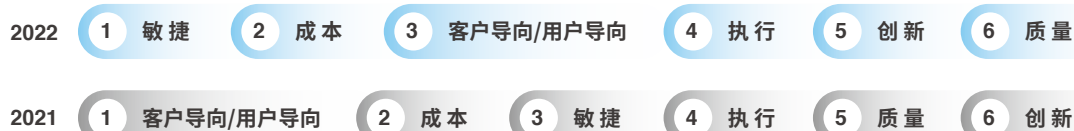
优化标准化流程, 降本增效

成本成为了区分大健康行业业绩表现优秀与普通企业的关键之一(图表24)。面对高动荡环境，众多企业通过减少非核心业务、控制管理费用、合理利用相关政策，引入科技手段来实现成本优化。数据分析显示，流程IT支持对OCI的回归系数为0.148，即流程IT支持每提升1个单位，OCI可提升0.148个单位(图表26)。结合医疗成本高速增长的大环境，不论医药医疗等传统领域，还是互联网医疗、健康管理等新兴领域，不断优化标准化流程都是强化运营管理、确保交付质量、降本增效的必要手段。尤其在融资艰难的2022年，大量移动医疗创业公司更需要平衡长短期目标，降本增效，提升现金流，谨慎前行。

提升用户体验

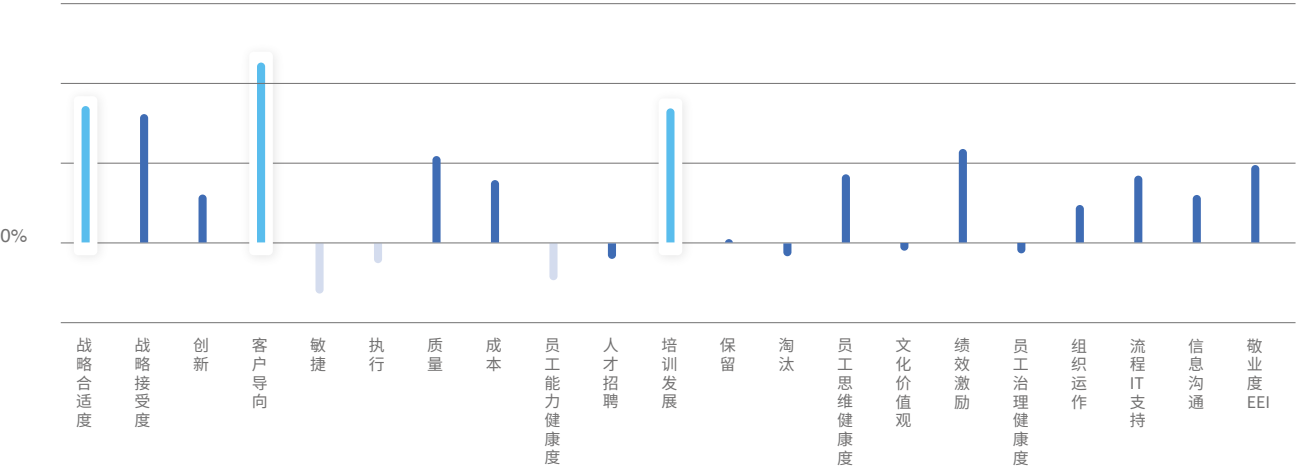
不仅国家《关于促进互联网+医疗健康发展的意见》对互联网+医疗、互联网+医药、互联网+医保三个领域做出了相关要求，互联网技术升级更是充分体现了客户导向/用户导向，用户体验催生了大健康行业内众多新兴细分领域，也不断在行业内进行联动与融合。调研数据也显示，客户/用户导向是有效区分业绩表现优秀企业的Top 3组织能力(图表24)。

图表24：大健康行业各项组织能力对企业业绩的区隔度排序



[15] 12022年组织能力调研白皮书中的大健康行业分析，包含医疗器械、互联网医疗、医疗服务/医疗机构、制药/生物科技/保健品、销售和流通等领域。

图表25：大健康行业二级维度优劣势分析¹⁶



图表26：大健康行业OCI关键抓手Top 3

一级维度	二级维度	OCI回归系数	回归系数排序
员工能力	员工能力健康度	0.267	1
员工能力	人才招聘	0.182	2
员工治理	流程IT支持	0.148	3

图表27：大健康行业隔度Top 10矩阵

排序	业绩		战略		OCI	
	二级维度	题目	二级维度	题目	二级维度	题目
1	人才招聘	雇主品牌	员工能力健康度	高管能力	员工思维健康度	员工行为与价值观一致
2	绩效激励	奖酬	员工思维健康度	方向一致	人才招聘	雇主品牌
3	人才招聘	人才匹配	组织运作	授权	组织运作	授权
4	员工思维健康度	工作投入	培训发展	快速培养	流程IT支持	标准化流程
5	员工思维健康度	方向一致	人才招聘	人才匹配	培训发展	快速培养
6	绩效激励	晋升	人才招聘	雇主品牌	人才招聘	人才匹配
7	绩效激励	肯定	员工能力健康度	基层员工能力	员工能力健康度	高管能力
8	员工能力健康度	高管能力	培训发展	个人发展	员工思维健康度	工作投入
9	培训发展	快速培养	员工思维健康度	工作投入	员工能力健康度	基层员工能力
10	文化价值观	高管行为与价值观一致	文化价值观	高管行为与价值观一致	人才招聘	招聘机制

[16] 大健康行业2020-2022三年常模均值与全行业（实体+泛互联网）2020-2022三年常模整体二级维度均值的差值。

图表28：大健康行业雇主品牌的区隔度Top 10题目

一级维度	二级维度	题目	区隔度	排序
战略	战略合适度	公司的战略和执行形成高效反馈闭环	4.513	1
组织能力	敏捷	公司的业务团队包含不同核心领域人才，让团队能独立完成主要任务，快速迭代	3.865	2
组织能力	质量	公司能够提供更高品质和可靠的产品	3.719	3
战略	战略合适度	公司敢于取舍，确保战略聚焦	3.672	4
员工能力	培训发展	公司可以快速培养人才，支撑业务发展	3.386	5
组织能力	创新	我所在的团队内，创新的行为受到鼓励和认可	3.148	6
员工治理	组织运作	公司有足够的授权机制，确保对用户/客户需求的快速反应	3.003	7
员工能力	人才招聘	公司有清晰的人才招聘标准和甄选流程	2.994	8
员工能力	人才招聘	我所在的部门能吸引和招聘到符合业务需求的人才	2.980	9
组织能力	客户导向	和主要竞争对手相比，公司的产品或服务质量更优越	2.903	10



强化雇主品牌, 吸引精兵强将

对于知识密集型企业, 人才的价值被进一步放大。组织能力健康度OCI的多元线性回归分析(图表26)显示, 员工能力健康度与人才招聘的回归系数分别为0.267和0.182, 即员工能力健康度每提升1个单位, OCI提升0.267个单位; 人才招聘每提升1个单位, OCI提升0.182个单位。与全行业数据对比, 大健康行业整体虽然培训到位, 明显超出全行业均值, 但培训更多是解决知识、技能的缺失, 核心能力较难通过短期培训大幅提升, 而更加依赖于直接吸引/获取。数据显示大健康行业员工能力现状(员工能力健康度)、人才招聘分数偏低, 未满足预期(图表25), 而员工能力健康度和人才招聘又恰恰是有效区分表现优秀与普通的大健康企业的关键因素(图表27)。大健康企业需要打造独特的雇主品牌, 吸引优秀人才。与2022年实体行业雇主品牌区隔度Top 10 (详见实体经济篇)不同, 除了战略聚焦和人才的磁石效应, 大健康行业人才更关注战略闭环反馈、产品结果、工作独立性(敏捷团队、授权、创新鼓励), 工作本身的价值是对人才最好的激励(图表28)。

高管领航

大健康企业往往需要更前瞻的布局与长期推动执行, “互联网+”的加持则需要企业主动应变。这些要求高管具有更开放的心态、更敏锐的业务洞察和坚定不移的决心, 以及以身作则的榜样带头作用。大健康行业数据分析也验证了这一点——高管能力是有效区别业绩、战略、组织能力健康度OCI三方面共同表现优秀企业的关键之一(图表27)。机遇与挑战并存, 高管团队任重道远。



大零售¹⁷

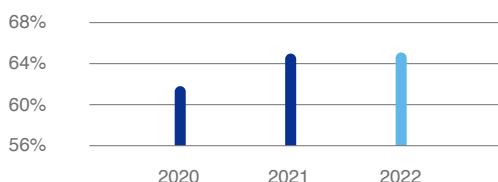
“随着消费与日常生活的联结日益密切，消费已经成为了一种‘联结任何社会结构的意义体系’：消费者对商品有了更多进阶的功能需求，对‘消费’的态度也早已不只是单纯对商品的购买，更是一种情感价值的外化表达，甚至通过自身消费行为的表达形成一种相对固定和长期的生活价值主张。”

—Euromonitor International 《2022全球十大消费者趋势》

麦肯锡在《未来十年塑造中国消费增长的五大趋势》中提出，“按照购买力平价(PPP)计算，中国或将会成为全球最大的单一消费市场。未来十年，中国对于消费增长的贡献亦或继续居于全球领先地位，全球约四分之一的消费增长或来自中国。消费增长之外，中国消费市场在人口结构、社会变化以及科技进步的驱动下，正逐渐呈现出复杂化、多元化的趋势。”

“双循环”新发展格局之下，内需与消费将提升至新的高度。即便2022年上半年以来疫情反复，为消费市场带来了挑战，组织能力调研数据依然显示出组织能力健康度OCI小幅上涨(图表29)。内需消费“精细化”、数字化零售迎来发展新机遇，对企业洞察变革、识别需求、敏捷反应和创新节奏提出了更高的要求。玩家们以积极开放的心态主动应变，夯实内功，以期开拓更加广阔的未来：

图表29：大零售行业年度OCI趋势分布



颠覆、转型与升级——创新突破，敏捷应变

目前，超过70%的中国消费者是真正意义上的全渠道购物者，以线上、线下相结合的方式消费。蓬勃发展的数字经济正在推动消费数据的大爆发¹⁸。随着中国持续扩大数字经济规模，实体店和电商在多种设备和渠道方面历经多年的融合，在消费者便利性要求的提升和疫情的推动下，零售业正在快速进行变革和升级，加速发生结构性和趋势性变化，重新定义了新零售时代下的全渠道体验。同时，元宇宙的高速发展为零售体验带来了全新的提升，逐步重塑零售商的策略和实体运营，以更好地满足消费者的真实和虚拟需求。供应链的混乱状况迫使零售商探索垂直整合，供应链本地化和端到端的数字化将成为普遍现象。

面对内外部环境的迅速变化，**敏捷**和**创新**持续两年成为有效区分业绩表现优秀的大零售企业的Top 3维度(图表30)。企业不仅需要在执行策略上采取更加贴近市场需求的方法，采取更加先进的科技工具与营销手段，更要以长期思维和前瞻眼光来调整商业模式，甚至布局产业生态。“变化”是唯一不变的事，适者生存。

“随着全球经济活动逐步回归正常，消费者正重新调整消费模式以适应当前全球经济和市场波动带来的变化，我们看到品牌已着眼于长远未来，向着其认为会持续存在的结构性趋势转变。当前面临的各项挑战暴露出企业在业务策略和执行方面的不足，传统的经营方式将不再行之有效，未来的路上企业应视宏观复杂性和不断变化的竞争环境为新常态，我们建议品牌和零售商采取更进取的措施，将灵活性和韧性融入其业务模式，以实现可持续增长。”

—叶旻，普华永道中国消费市场行业主管合伙人

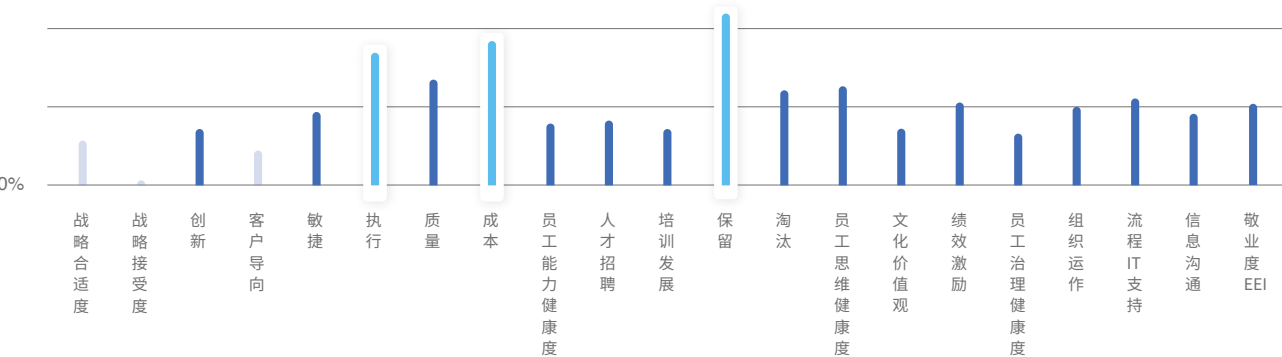
图表30：大零售行业各项组织能力对企业业绩的区隔度排序



[17] 2022年组织能力调研白皮书中的大零售行业分析，包含O2O/电子商务、电子消费品、大家居、服饰/珠宝、食品/酒/饮品、护肤/美妆/日用品、玩具、贸易/批发等领域。

[18] 麦肯锡，《未来十年塑造中国消费增长的五大趋势》。

图表31：大零售行业二级维度优劣势分析¹⁹



用户导向是增长的核心驱动

直面消费者进阶需求,坚持用户导向:在全球经济与市场波动、代际变化、技术渗透等长期趋势以及当前疫情反复的共同作用下,中国消费者的思维和行为发生了前所未有的深层改变:自我意识崛起、非必需品支出减少、食品杂货支出增加、本土品牌吸引力提升、愿意为便利付费、更加关注产品或服务的具体功能和效用、更愿意在带来长期价值的消费领域增加支出、年长消费者逐步接受甚至依赖线上消费……传统消费品企业面临如何从原先“渠道为王,跑马圈地”的发展模式与DTC(直接面向消费者)结合,逐渐增强与消费者的直接沟通与对话,深度了解消费者的底层需求。而新消费品牌则需要聚焦产品和服务品质的提升,打造持久的品牌价值。

用户导向连续成为区分业绩表现领先的大零售企业与普通企业的关键差异Top 1(图表30)。面对内外部环境的变化,大量消费品与零售企业在颠覆、转型和升级过程中,只有把握消费者的底层趋势主张,抓住变化中不变的真实消费价值,与消费者站在一起,甚至跑在消费者前面,制造与引领潮流,才是制胜之道,才能笃定穿越消费周期²⁰。而随着数字化全面加速,消费者洞察也会向更深入、更智能化和自动化发展,并在品牌商的研发、生产、营销、销售和客服等环节起到关键作用。

打造高质量、多元化团队

行业加速变革升级过程中,新兴科技型人才与传统零售人才,以及既懂技术又懂业务的“桥梁型人才”均不可或缺。数据分析显示,各级员工能力现状(员工能力健康度)、人才招聘分别位列对大健康行业OCI关键抓手前两位,撬动效果显著(图表32)。同时,对比业绩、战略、OCI表现优异的大零售企业与普通企业,员工能力健康度、人才招聘、培训发展与淘汰多次出现(图表33)。其中,雇主品牌是企业的第一张名片,对外部优秀人才的吸引影响显著,有效区隔雇主品牌优秀的大零售企业,关键在于商业模式获利、不断创新的可靠产品、行为与价值观一致、优秀人才的磁石效应(图表34)。

变革领导力

数据分析显示,“高管能力”同时出现在区分大零售行业业绩、战略和OCI表现优异企业矩阵中(图表33)。数字化转型升级等商业变革过程中,只有企业最高领导团队具备敏锐的战略洞察、变革的勇气决心,并切实投入资源与精力推动执行,才有成功的可能。他们不仅要指明方向,更要帮助关键技术人才融入公司,保留并发挥他们的才干,带领一支特种部队不断取得胜利。而对于高管团队,时间和精力是最稀缺的资源。高管团队是否愿意在兼顾业务发展的同时,投入足够多的精力来推动这些转型升级?还是雷声大雨点小,虎头蛇尾,最后不了了之?这些才是数字化转型、智能化升级中最大的难题²¹。

图表32：大零售行业OCI关键抓手Top 3

一级维度	二级维度	OCI回归系数	回归系数排序
员工能力	员工能力健康度	0.281	1
员工能力	人才招聘	0.217	2
员工治理	流程IT支持	0.205	3

[19] 行业2020-2022三年常模均值与全行业(实体+泛互联网)2020-2022三年常模整体二级维度均值的差值。

[20] 罗兰贝格,《2022零售行业消费趋势新主张》。

[21] 杨国安,《数智革新》。

图表33：大零售行业区隔度Top 10矩阵

排序	业绩		战略		OCI	
	二级维度	题目	二级维度	题目	二级维度	题目
1	人才招聘	雇主品牌	文化价值观	员工行为与价值观一致	人才招聘	人才匹配
2	员工思维健康度	工作投入	文化价值观	高管行为与价值观一致	人才招聘	招聘机制
3	人才招聘	人才匹配	人才招聘	雇主品牌	培训发展	快速培养
4	培训发展	快速培养	组织运作	授权	组织运作	授权
5	文化价值观	高管行为与价值观一致	人才招聘	招聘机制	人才招聘	雇主品牌
6	文化价值观	员工行为与价值观一致	培训发展	个人发展	保留	保留
7	员工能力健康度	高管能力	员工能力健康度	高管能力	员工思维健康度	工作投入
8	员工思维健康度	方向一致	文化价值观	价值观明确	文化价值观	高管行为与价值观一致
9	淘汰	淘汰	员工治理健康度	员工治理环境	员工能力健康度	高管能力
10	培训发展	个人发展	文化价值观	价值观认同	淘汰	淘汰

图表34：大零售行业雇主品牌区隔度Top 10题目

一级维度	二级维度	题目	区隔度	排序
战略	战略接受度	我认同公司的业务发展方向	4.524	1
战略	战略合适度	公司的商业模式能够高度获利，确保令人满意的投资回报率	4.373	2
组织能力	质量	公司能够提供更高品质和可靠的产品	4.201	3
员工思维	文化价值观	公司高管的言行与公司的核心价值观和行为准则一致	3.894	4
员工能力	人才招聘	我所在的部门能吸引和招聘到符合业务需求的人才	3.787	5
员工思维	文化价值观	我所在的部门，员工的言行与公司的核心价值观和行为准则一致	3.719	6
组织能力	创新	和主要竞争对手相比，公司的产品和服务更加创新	3.692	7
组织能力	成本	公司能每年不断提升经营效率	3.649	8
组织能力	敏捷	公司的业务团队包含不同核心领域人才，让团队能独立完成主要任务，快速迭代	3.593	9
员工能力	保留	我所在的部门能够保留住优秀人才	3.570	10

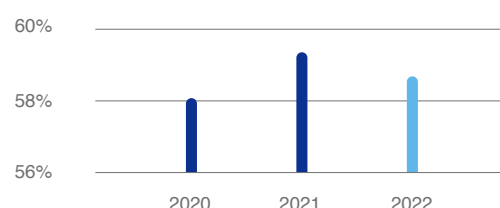


文化娱乐²²

党的十九届五中全会提出“繁荣发展文化事业和文化产业，提高国家文化软实力”，对文化建设作出顶层设计和规划，并明确提出到2035年建成文化强国这一时间表。在国家整体导向与高动荡的外部环境双重作用下，文娱产业的融合与重塑加速，线下流量进一步向线上集中，直接拉升了直播、短视频等新兴文娱业态的消费时间；产业边界日益模糊，出版传媒、影视动漫、长短视频、直播、体育、游戏、旅游等新业态相互联动并深度跨界融合，形成“泛娱乐”生态²³。

虽然有“文化强国”的整体导向，但在短期内，在历经疫情、监管等诸多不利消息的冲击之下，文娱行业2022年组织能力健康度OCI出现了小幅下滑（图表35），各二级维度普遍低于全行业均值（图表36）。当潮水褪去时问题逐渐浮出水面，文娱产业普遍更加清醒地意识到企业存在的问题，敏锐捕捉到了危机和机遇，主要体现在以下方面：

图表35：文娱行业年度OCI趋势分布



3

降本增效，可持续增长

调研数据显示，“战略适度”成为了文娱产业与全行业整体均值相比差距最大的Top 3二级维度（图表36）。人口红利消失，企业习惯了爆发式增长，对增速放缓甚至衰退存在恐慌。如何破除增长难题，缓解流量恐慌，成了文娱行业可持续发展的难题。同时，资本更加谨慎，行业越来越缺钱，在有限的资金基础上如何做更多的事情，获得更高的产出，也是文娱行业普遍遇到的难题。不计成本地烧钱已经成为过去，企业需要重视投入产出比。

高质量用户增长

从比拼数量到注重用户质量的提升。增量市场有限，保持稳定增长就必须在“存量市场”下功夫，比如提升用户粘度、使用时长、付费频次。要想提升用户质量，需要考虑用户分层、长线思维运营，并激发用户需求。准确把握用户需求是提升用户质量的关键之一，而用户导向恰恰是文娱行业对比全行业整体均值差距最大的Top 3维度（图表36），也是文娱产业内业绩表现优秀企业的显著优势（图表37）。

聚焦、聚焦、聚焦

聚焦的核心是敢于放弃，敢于放弃掉不属于自己的机会。

微创新

不再执着于“颠覆式创新”，而是基于成熟模式进行更稳健的迭代优化、品类升级，玩法/模式上的微创新。创新不再是业绩表现优秀企业最为突出的TOP 3优势（图表36）

技术革新

5G时代的提速与AI技术的广泛运用将深度赋能文娱产业，带来更极致的用户感官体验。如：AI大幅提高内容创作的作品产出效率；推动内容触达的革新，打通文娱产业与现实生活的各个联系节点，催生超高清视频、VR短视频等产品形态与智慧影院等新兴传播场景等。商业模式与应用场景的变化带来了机遇与挑战。

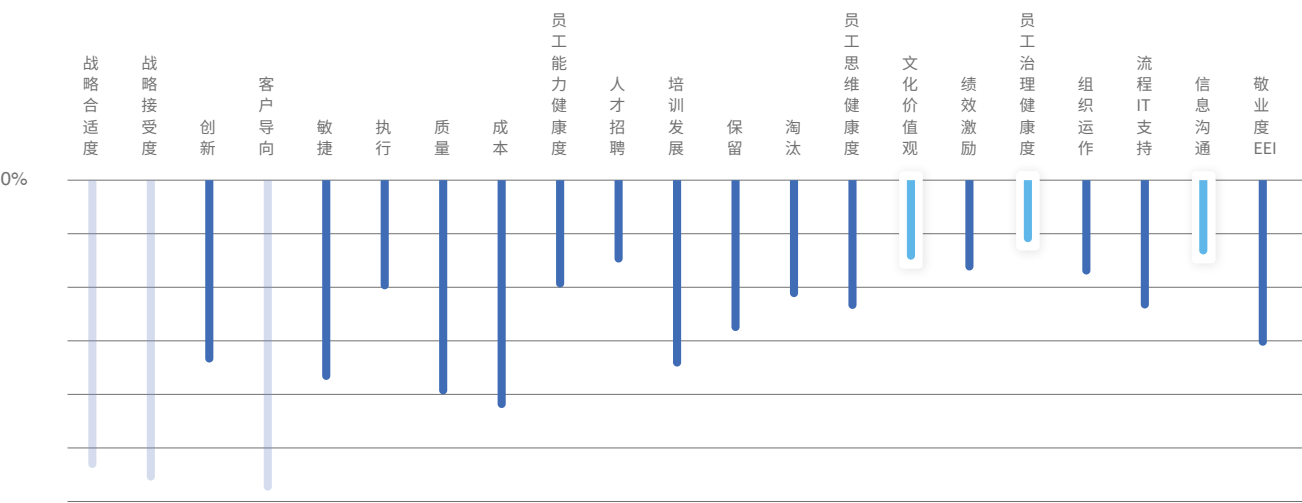
内容为王

不管是高质量内容重构传统交易模式的直播带货、以稳定的优质内容供应与内容结构来提供更好用户体验的视频平台，还是在大航海时代强调产品内容塑造、运营策略选择与价值获取路径三方面系统规划的游戏产业……高质量内容，成为有效抓取用户心智的关键。

[22] 2022年组织能力调研白皮书中的文娱行业分析，包含视频/搜索/社交、新闻/出版发行/影视/动漫/音乐、游戏/电竞、媒体/门户/广告/营销、旅游/演出/娱乐/策划等领域。

[23] 罗兰贝格：《预见2022》。

图表36：文娱行业二级维度优劣势分析²⁴



图表37：文娱行业各项组织能力对企业业绩的区隔度排序



激活人才

作为知识密集型行业，文娱产业整体强调精兵强将、自我驱动、灵活敏捷。工业时代优秀员工的产出可能是普通员工的5倍、10倍，文创工作中优秀人才创造的价值，可能是百倍甚至更多。肯耐珂萨的数据分析验证了这一点，员工能力健康度、人才招聘对组织能力健康度OCI的回归系数分别高达0.289和0.171，对组织的撬动作用显著（图表38）。我们对比文娱行业内表现优秀与普通的企业也可以看到（图表39），除了员工能力健康度、人才招聘外，优秀的人才培养与晋升、不合格员工的及时淘汰，以及组织运作与流程IT支持，都是显著差异。尤其组织运作与流程IT支持也是撬动OCI的关键抓手（图表38）——优秀的文娱企业不仅吸引了大批优秀人才，更要为他们创造了一个运转良好的平台，帮助他们更好地完成工作并实现个人快速成长，充分激发优秀人才的内在驱动力，将单个、散点的人才优势通过机制和流程放大，打造强大的综合竞争力。

高管领航

面对市场环境的变化与监管趋严，表现优异的文娱企业无一例外，都敏锐洞察了市场趋势，并敏捷进行组织与人员调整，确保战略落地。高管团队拨开迷雾，制定明确的业务发展方向，平衡长短期利益并坚定地推动执行的重要性持续提升（图表39）。风口过后，企业持续高质量成长，高管团队责无旁贷。

[24] 行业2020-2022三年常模均值与全行业（实体+泛互联网）2020-2022三年常模整体二级维度均值的差值。

对于文化娱乐产业,危机与机遇并存,文娱产业需要认清内外部环境,做好拉新和存量盘活,提高用户的商业化能力,践行降本增效,从风口时期野蛮生长到精细化运营,从规模式增长到盈利式增长的转型升级,持续健康成长。

图表38: 文娱行业OCI关键抓手Top 4

一级维度	二级维度	OCI回归系数	回归系数排序
员工能力	员工能力健康度	0.289	1
员工能力	人才招聘	0.171	2
员工治理	流程IT支持	0.143	3
员工治理	组织运作	0.098	4

图表39: 文娱行业区隔度Top 10矩阵

排序	业绩		战略		OCI	
	二级维度	题目	二级维度	题目	二级维度	题目
1	人才招聘	雇主品牌	人才招聘	人才匹配	人才招聘	人才匹配
2	组织运作	授权	培训发展	个人发展	组织运作	授权
3	员工能力健康度	高管能力	流程IT支持	信息系统	培训发展	个人发展
4	流程IT支持	标准化流程	员工能力健康度	高管能力	流程IT支持	信息系统
5	培训发展	必要培训	文化价值观	高管行为与价值观一致	员工能力健康度	高管能力
6	人才招聘	人才匹配	培训发展	快速培养	淘汰	淘汰
7	员工思维健康度	方向一致	人才招聘	招聘机制	文化价值观	员工行为与价值观一致
8	文化价值观	高管行为与价值观一致	文化价值观	员工行为与价值观一致	培训发展	快速培养
9	培训发展	快速培养	员工能力健康度	中基层管理者能力	流程IT支持	标准化流程
10	绩效激励	晋升	绩效激励	晋升	绩效激励	晋升

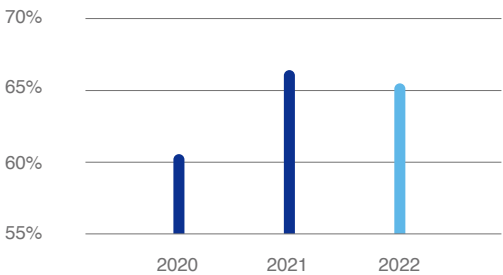


大房产²⁵

2022或许是中国经济近几十年最为困难的时刻之一，俄乌战争、疫情不绝、经济下行、政策限制、内部转型等压力接连不断，过往相对高利润的房地产行业“寒冬”继续，“后土地红利时代”中“活下来”成为更多地产企业的目标。

眼下房企最关注的还是宏观层面“房地产政策、政治、经济、防疫”的变化。企业的困难不光是经营本身，还有信心。调研数据显示，2022年²⁶房地产行业企业组织能力健康度OCI小幅下降(图表40)，业务发展、组织管理和员工信心遇到了多重打击。2022年11月，《关于做好当前金融支持房地产市场平稳健康发展工作的通知》的发布，对于内外交困之中的国内房地产行业带来了利好，企业资金压力或将得到一定缓解，实现以时间换空间。未来，随着国内疫情稳定、利好政策的综合效应逐步显现，房地产市场有望进一步趋稳。

图表40：大房产行业年度OCI趋势分布



基于2020-2022年组织能力调研数据分析，大房产行业的主要特点包括：



员工视角

砥砺前行

缺乏信心，接受现状

中指院统计2022年1-10月房地产百强企业销售额同比下降43.4%，相对于传统金九银十的“大卖月”，销售大幅跳水。10月，超过6成规模房企业绩同比出现下降，前50强中仅15家同比实现正增长。长期而言房地产稳定向好，但市场信心的恢复尚需时日。

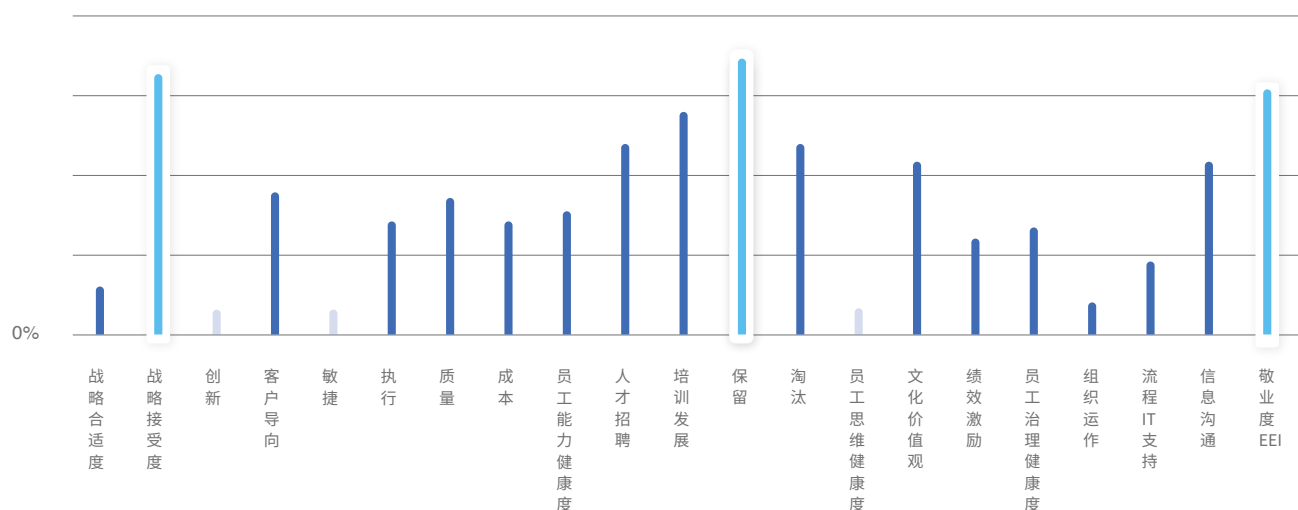
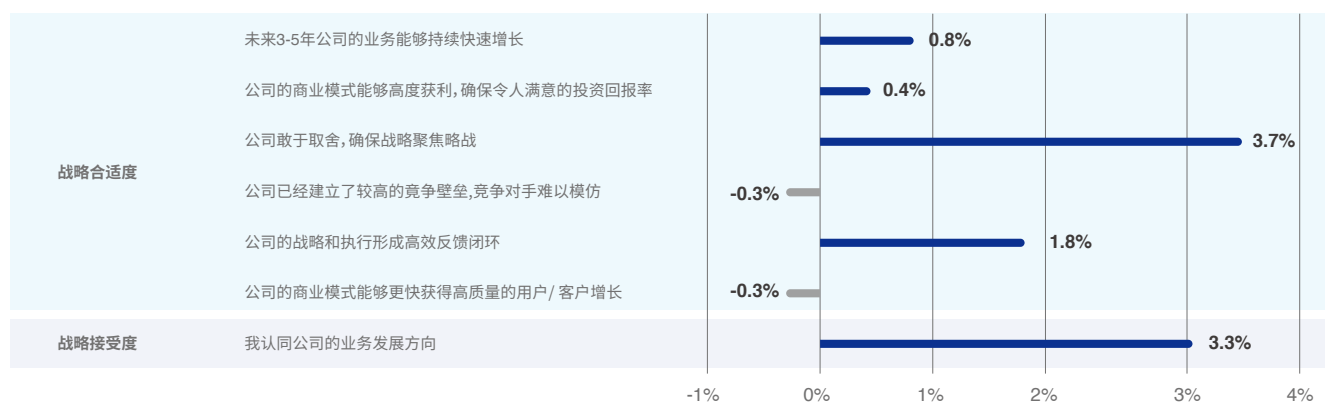
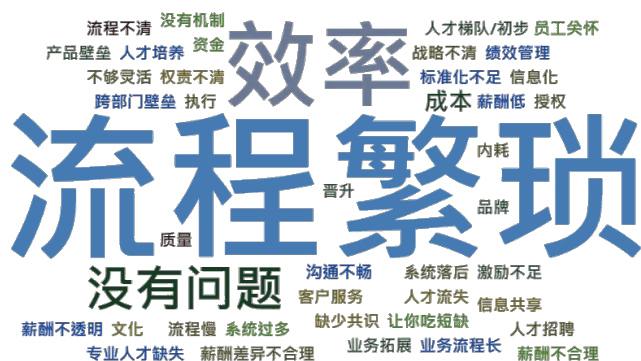
组织能力调研数据显示，“战略合适度”是大房产行业与全行业相比，优势最小的Top 3维度(图表41)。业内对于行业未来成长性、盈利性、竞争壁垒、高质量客户增长等方面普遍缺少信心(图表42)，并已无奈接受现实(图表41：战略接受度是超过全行业均值的Top 3维度；图表43：大量参与调研者表示企业“没有问题”)，而且部分有更多选择的跨行业优秀人才，转身投入了其他前景更加明朗的产业。

努力工作，力求稳定

大房产行业与全行业均值对比，除了战略接受度外，人才保留与敬业度指数(EEI)也是突出优势(图表41)。对此，肯耐珂萨走访了部分业内人士：“地产公司一向讲究拼搏，讲究敬业，只是在当下环境中，这种拼搏不是因高薪酬激励带来的正向努力，更多是担心裁员而不得不以更努力的姿态来‘证明’自己的价值，即便遭遇了几轮大幅降薪，更多的人为了保住饭碗，仍在努力工作”。因为一旦离职，很多管理者尤其是高层管理者，需要6个月甚至更长的时间才能找到合适的工作机会。主动离职率在行业危机时刻出现了下降，人才保留短期内被动提升。

[25] 2022年组织能力调研白皮书中的大房产行业分析，包含房地产开发、建筑设计/室内设计、建筑/工程/设施管理、物业管理/运营/租赁、房产类O2O平台、中介/经济/营销、装修/门窗/园林等领域。

[26] 2022年调研周期为2021年8月-2022年7月。

图表41：大房产行业二级维度优劣势分析²⁷图表42：大房产行业战略维度各题目优劣势分析²⁸图表43：大房产行业开放题词云-关键问题²⁹

[27] 大房产行业2020-2022三年常模均值与全行业（实体+泛互联网）2020-2022三年常模整体二级维度均值的差值。

[28] 大房产行业2020-2022三年常模均值与全行业（实体+泛互联网）2020-2022三年常模战略维度各题目均值的差值。

[29] 通过肯耐珂萨语义分析算法，分析大房产行业开放题“您认为目前公司存在哪些关键的问题？”，字体越大，出现的频率越高。

图表44：大房产行业各项组织能力对企业业绩的区隔度排序



组织视角

高质量稳定发展，新发展模式背后是经营理念和管理举措的转变，对能力是考验

企业间竞争力差距进一步扩大，组织能力系统建设是关键

综合能力强的企业抗风险能力强，金融资源正在越来越明显地倾斜到那些有核心竞争力和信誉度高的企业手上。“在当前市场逐步透明、行业规则‘明牌’趋势下，各家企业战略方向和打法策略趋同，如何通过精细化运营管理释放红利至关重要。房企系统提升组织能力，通过组织制度实现个人能力集成与经验沉淀，赋能体系化集团军建设，为精细管理进行保驾护航”³⁰。房地产行业在新的发展模式中行稳致远，从原本“高杠杆、高周转、高收益”的打法，转向“低增长、低利润、低容错”的新阶段，企业需要补齐短板、均衡协调，才能走得更长远、更健康。

创新的重要性持续降低

创新已经连续成为业绩表现优秀与普通的地产企业差异最小的组织能力（图表44），模式突破的创新压力更多在高管身上，而非整个团队的核心战斗力。现阶段地产企业不需要大量试验性的创新，而是更需要敏捷应对内外部政治经济环境变化、降本增效、聚焦客户需求，高质量稳健发展。

聚焦客户需求

客户导向连续成为有效区隔业绩表现优秀的地产企业Top 1 组织能力（图表44）。随着市场见顶，消费者越来越愿意为好产品买单。同时，随着刚需保障与改善性住房双轨发展成为未来趋势、头部企业纷纷关注住宅市场与商业地产两手抓，地产企业不仅要考虑to C，更要充分考虑to B和to G的需求差异。差异化竞争的核心，在于精准洞察并满足客户需求。

降本增效，运营模式转型

对比业绩表现优秀与普通的地产企业，2022年，成本的差距进一步拉大，由2021年的第四位上升至第三位（图表44）。传统开发及盈利模式收入波动性大，企业资金链压力过大，财务风险较高。在多重因素综合影响之下，部分房地产企业开始尝试转型轻资产运营模式。轻资产运营模式对产业链进行细化分割，企业需要构建专业团队，通过改善产品服务质量和提升企业品牌输出等行为，提升企业整体竞争力和盈利水平。

多元布局对人才提出更高要求

早在多年前，典型国企就开始两手抓：一面继续开拓住宅市场，一面布局商用不动产领域。2011年，中海地产明确对外发布了商业地产发展线路，并于2018年底提出“今天”、“明天”、“后天”三个业务层次，商业物业资产管理是“明天”的业务，被定义为房地产下半场持续增长的动力。万科在2021年报的致股东信中提到：如果只看经营收入和利润，这些业务现在及将来都无法与房地产开发相提并论。起步阶段，它们的投资对短期业绩提升还会造成不小的负担。特别是公司采用成本法对这些以重资产为主的业务进行折旧摊销，加大了对报表利润的影响。然而，“今天，随着全社会收益率要求和风险偏好的下降，经营、服务业务能够产生稳定现金流的优势开始显现……未来，经营、服务业务基于现金流的财务价值、基于韧性和细分市场扩展的成长价值，将是万科长期价值增长的重要源泉。”

但是，一方面，众多地产企业仍在“生死线”挣扎，短期内“活下来”是重点，前期缺乏长远布局，眼前便更是无暇顾及，只能不断减少非核心业务，确保战略聚焦、资源聚焦；另一方面，业务转型对能力和理念转变提出极高的要求。调研数据显示，员工能力健康度恰恰是有效驱动组织能力健康度OCI提升的关键抓手，回归系数0.205意味着，员工能力健康度每提升1个单位，OCI可提升0.205个单位（图表45）。而人才招聘同时出现在“大房产行业OCI关键抓手Top 5”（图表45）以及“大房产行业区隔度Top 10矩阵”（图表46）中——**人才的差异是撬动组织能力提升的关键抓手，也是优秀企业领先其他企业的关键优势。**而在市场环境不佳时，也是优秀企业吸引和储备人才的良好机会。同时，企业也需要创造一个允许有效完成工作的工作环境，支持优秀人才充分发挥所能，有效吸引、激发和保留优秀人才，放大人才价值（图表46）。

[30] 罗兰贝格，《预见2022》。

■ 信息化、数字化的前提是流程、数据标准化³¹

制造业早在很多年前就实现了信息化、数字化管理,使得其管理能够精细到一颗螺丝钉,但在大房产行业却要晚得多。地产行业需要将科技引入经营管理,通过数字化对每一个环节进行精细运营,为精细管理提供稳固底盘³²。调研数据显示,组织运作、流程IT支持对OCI的多元线性回归系数分别为0.133, 0.131,正向影响显著(图表45),也并未频繁出现在“大房产行业隔度Top 10矩阵”中,意味着各家企业差距相对较小。但在开放题分析中我们发现“流程繁琐”成为了最突出的关键问题(图表43)。对于房地产行业,标准化流程是必不可少的前提,但标准化不等于复杂化,过度复杂的流程不仅会降低效率,也会打击员工的工作积极性,流程优化存在改善空间。

图表45: 大房产行业OCI关键抓手Top 5

一级维度	二级维度	OCI回归系数	回归系数排序
员工能力	员工能力健康度	0.205	1
员工能力	人才招聘	0.153	2
员工治理	组织运作	0.133	3
员工能力	流程IT支持	0.131	4
员工思维	绩效激励	0.108	5

图表46: 大房产行业区隔度Top 10矩阵

排序	业绩		战略		OCI	
	二级维度	题目	二级维度	题目	二级维度	题目
1	组织运作	授权	文化价值观	价值观明确	保留	保留
2	人才招聘	人才匹配	文化价值观	价值观认同	绩效激励	肯定
3	保留	保留	文化价值观	员工行为与价值观一致	绩效激励	薪酬水平
4	信息沟通	自上而下信息共享	信息沟通	自下而上信息传递	组织运作	授权
5	人才招聘	雇主品牌	人才招聘	人才匹配	文化价值观	高管行为与价值观一致
6	员工治理健康度	员工治理环境	员工能力健康度	高管能力	员工治理健康度	员工治理环境
7	员工能力健康度	基层员工能力	文化价值观	高管行为与价值观一致	绩效激励	晋升
8	培训发展	快速培养	员工治理健康度	员工治理环境	人才招聘	人才匹配
9	流程IT支持	信息系统	信息沟通	自上而下信息共享	文化价值观	员工行为与价值观一致
10	信息沟通	自下而上信息传递	绩效激励	薪酬水平	信息沟通	跨部门信息共享

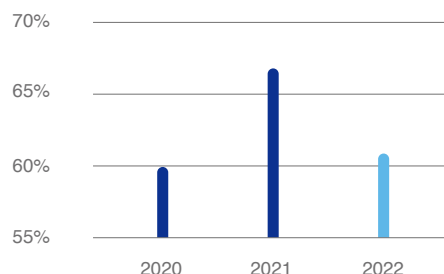
[31] 杨国安,《数智革新》。

[32] 罗兰贝格,《预见2022》。

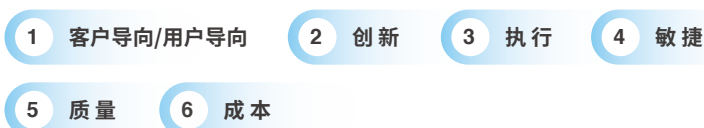
大金融³³

2022年中国经济在全球经济增长放缓、通胀高位运行、地缘政治冲突持续、国内疫情扰动反复等多重因素影响下，整体恢复基础尚未牢固，需求收缩、供给冲击、预期转弱的三重压力仍然较大³⁴。2023年，全球经济刚刚踏上降温之路，“高波动”持续，但伴随疫情扰动逐渐减弱，宏观经济将处于快速恢复阶段。同时，随着数据的流通和数字技术的深度利用，产业数字化正在带动金融数字化加速发展，以ABCD等数字技术全面赋能金融机构转型升级。金融行业面对挑战的同时，也有着大量机遇。

图表47：行业年度OCI趋势分布



图表48：大金融行业各项组织能力对企业业绩的区隔度排序

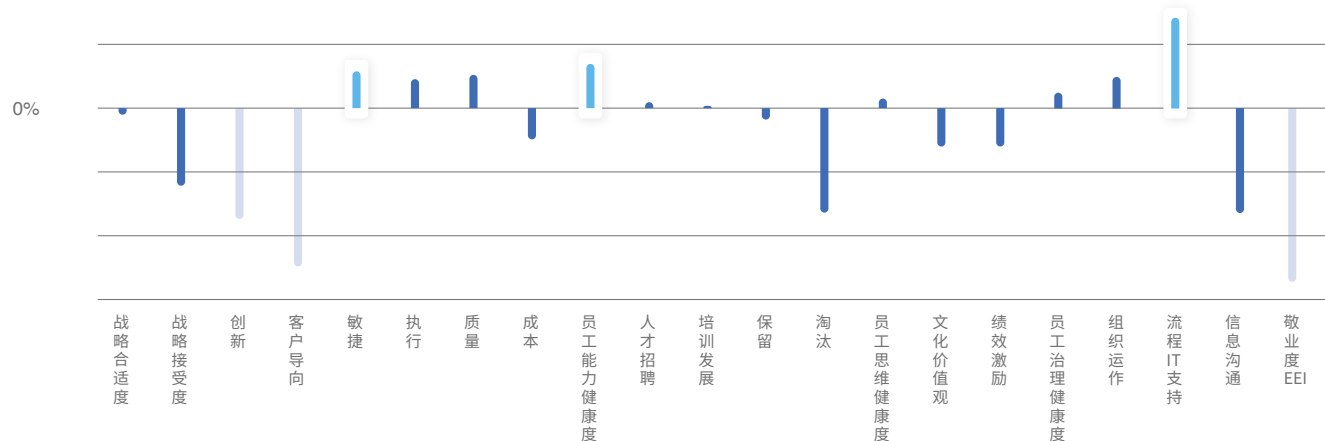


2022年金融行业组织能力健康度OCI较2021年明显下降(图表47)。业绩问题浮现时，组织管理的问题更加容易凸显。如何突破困局，更好地抓住机遇？结合2020-2022年调研数据，肯耐珂萨认为大金融行业组织能力建设的关键抓手包括：

科技赋能，创新突破，客户导向

如果说金融信息化是金融科技1.0阶段，互联网金融阶段是金融科技2.0阶段，其本质是对传统金融渠道的变革，是通过互联网实现信息共享和业务融合。而金融3.0阶段就是金融和科技的深度融合，大量原有的金融业务通过大数据、云计算、人工智能、区块链等新技术来改变传统的金融信息采集来源、风险定价模型、投资决策过程、信用中介角色等，以此大幅提升传统金融的效率、提高用户体验、降低传统金融服务的成本，通过大数据征信、智能投顾、供应链金融等解决传统金融的痛点。通过创新的方式来实现金融和科技深度融合，从而满足客户现有需求及潜在需求，是有效区隔业绩表现优秀和普通的金融企业的关键（图表48）。而对比全行业均值，客户导向与创新，恰恰是差距最大的Top 3维度（图表49），提升潜力巨大。

图表49：大金融行业二级维度优劣势分析³⁵



[33] 2022年组织能力调研白皮书中的大金融行业分析，包含互联网金融、保险/经济、信托/财富管理/资产管理、融资租赁/贷款、证券/基金/投资、银行等领域。

[34] 国际商报，《如何研判2023年金融市场走势？》。

[35] 大金融行业2020-2022三年常模均值与全行业（实体+泛互联网）2020-2022三年常模整体二级维度均值的差值。

精兵强将的内卷重灾区，激发内在驱动力是关键

金融行业对优秀人才的要求无疑是非常高的，一位关键人才创造的价值甚至超过一个团队，尤其是高管团队、细分领域的专业人才、金融科技人才，是支持金融企业战略转型与产品升级的关键。调研数据也验证了“员工能力现状”（员工能力健康度）是有效撬动金融行业组织能力健康度OCI的Top 1关键抓手，其多元线性回归系数高达0.298，即员工能力健康度提升1个单位，组织能力健康度OCI可提升0.298个单位（图表50）。其中，**高管能力**更是有效区隔业绩、战略、组织能力三方面表现优秀的企业的关键差异（图表51）。

但恰恰是这些精兵强将，由于工作强度过大，且过度依赖外在物质激励，在行业寒潮与降薪潮双重压力下，敬业度明显低于全行业均值，成就感、满意度、忠诚度不高的问题更加凸显（图表52）。中国在迈向高收入国家的进程中，养家糊口不再成为工作的主要动力；当90后、00后年轻的一代纷纷进入职场，他们会更加追求工作本身的乐趣、工作的自由度以及成就感^[36]。数据分析显示，“成就感”得分较高的企业，与低分企业相比，最显著的差异主要集中在组织的成功、工作环境以及对个人贡献的肯定（图表53）。**企业整体与员工个体的双赢，是激发员工内在驱动力的关键。**

图表50：大金融行业OCI关键抓手Top 4

一级维度	二级维度	OCI回归系数	回归系数排序
员工能力	员工能力健康度	0.298	1
员工治理	流程IT支持	0.190	2
员工能力	人才招聘	0.171	3
员工治理	组织运作	0.107	4

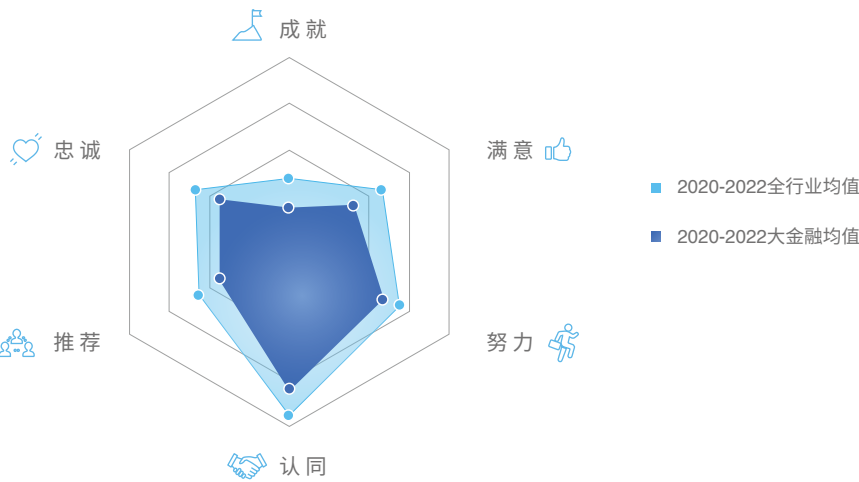
未显示回归系数为<0.080的具体系数

图表51：大金融行业区隔度Top 10矩阵

排序	业绩		战略		OCI	
	二级维度	题目	二级维度	题目	二级维度	题目
1	人才招聘	雇主品牌	员工能力健康度	高管能力	员工能力健康度	高管能力
2	员工思维健康度	工作投入	培训发展	个人发展	员工思维健康度	工作投入
3	员工能力健康度	高管能力	组织运作	授权	组织运作	授权
4	人才招聘	人才匹配	淘汰	淘汰	培训发展	个人发展
5	员工能力健康度	中基层管理者能力	文化价值观	高管行为与价值观一致	人才招聘	人才匹配
6	人才招聘	招聘机制	组织运作	跨部门协作	人才招聘	雇主品牌
7	员工思维健康度	方向一致	人才招聘	雇主品牌	员工治理健康度	员工治理环境
8	文化价值观	高管行为与价值观一致	培训发展	学习氛围	文化价值观	员工行为与价值观一致
9	培训发展	快速培养	员工思维健康度	工作投入	人才招聘	招聘机制
10	文化价值观	价值观明确	员工能力健康度	中基层管理者能力	培训发展	学习氛围享

[36] 杨国安、李晓红，《变革的基因》

图表52：大金融与全行业常模的敬业度均值对比



图表53：大金融行业“成就”区隔度Top 10题目

一级维度	二级维度	题目	区隔度	排序
战略	战略合适度	公司的战略和执行形成高效反馈闭环	7.080	1
员工治理	组织运作	公司的管理机制和工具能够有效支持跨部门协作	5.346	2
战略	战略合适度	公司敢于取舍，确保战略聚焦	5.196	3
员工治理	组织运作	公司现行的组织架构清晰、权责明确	4.888	4
员工思维	文化价值观	公司高管的言行与公司的核心价值观和行为准则一致	4.453	5
员工思维	员工思维健康度	公司上下员工在工作上都高度投入	3.964	6
组织能力	质量	公司建立方法和流程，持续改进产品和服务的质量	3.881	7
员工思维	绩效激励	我的能力和贡献与晋升（包括专业或管理）有明确的关联	3.870	8
员工治理	信息沟通	公司各部门之间能够通畅地分享工作所需的信息和数据（如客户数据、运营数据、管理数据等）	3.817	9
员工治理	员工治理健康度	公司创造一个环境（包括组织架构、信息沟通和流程IT），容许我有效完成我的工作任务	3.758	10

“要相信人内心深处有比金钱更高的目标与追求，愿景、使命感、成就感才能更好地激发人。”

——任正非，华为CEO

数字化金融的流程、数据标准化

调研数据显示,流程IT支持、组织运作对金融行业OCI的多元线性回归系数分别为0.190, 0.107, 正向影响显著(图表50)。与全行业数据对,金融行业“流程IT支持”优势显著(图表49),但“标准化流程”并未频繁出现在“组织能力建设的三支柱区隔度Top 10矩阵”(图表51)中,意味着各家企业差距相对较小。而在开放题分析中,我们发现“流程繁琐”成为了显著问题之一(图表54)。换句话说,各企业员工普遍认为公司有“标准流程”但“过于繁琐”。对于金融行业,标准化流程是风险控制必不可少的前提,但标准化不等于复杂化,过度复杂的流程不仅会降低效率,也会打击员工的工作积极性,对组织氛围形成负面影响。而流程的简化,关键还需要对权责进行有效梳理,并在激励等相关机制层面给予配套支持,自上而下敢于授权、勇于承担。随着金融信创成果的不断涌现,通过大数据征信、智能投顾、供应链金融等科技手段提升效率,相信对流程的简化或缩短有着积极作用。

图表54: 大金融行业开放题词云-关键问题³⁷



结语

对于许多行业,正处于充满挑战的外部发展环境中,艰难中也蕴含着巨大的机会,很多行业的转型如火如荼,新的模式蓄势待发。

“企业成功=战略X组织能力”,在报告的结语中,还是会将杨国安教授的经典理论再次拿出来,无论是巩固现有业务,还是前瞻筹谋新业务,打造匹配的组织能力是重要的任务。

温故而知新

企业要继续成功,必须确定和掌握对战略方向,同时比竞争对手更快地打造匹配的组织能力,确保战略落地。

- 战略

新常态趋势下,各行各业或多或少都受到了互联网时代的冲击,充分利用数字技术的升级,以全新产品或服务为用户带去更多价值或更好体验,替代、颠覆以前的做法成为很多行业的制胜关键。

- 组织能力

内外变化快、颠覆创新机会多、产品和人才竞争激烈。各行各业都需要思考如何能够把组织能力变得更高效、更敏捷、更快速,从而抓住转瞬即逝的窗口期,赢者通吃。

- 缺一不可

组织能力与战略方向是乘法的关系。如果战略方向有错,即使组织能力很强,也没办法使企业持续成功;反之,即使战略方向正确,如果没有匹配的组织能力,也无法确保战略落地。

基业长青从来都不是一朝一夕的,需要不断探索、尝试和修正!正所谓,知不足而奋进,望远山而力行。

“一切都在变,一切都在过渡,只有全体是不变的。世界生灭不已,每一刹那它都在生都在灭,从来没有过例外,也永远不会有例外。”

——狄德罗《狄德罗哲学选集》

[37] 通过KNX词频统计算法,分析大金融行业开放题“您认为目前公司存在哪些关键的问题?”,字体越大,出现的频率越高。

4 PART 案例篇

 获奖企业

飞越机电

VALUE 飞越
VALUE Creates Value 卓越品质 飞越无限

打造使命驱动的企业经营体系

浙江飞越机电有限公司成立于1996年，致力于为全球客户提供领先技术、卓越品质的暖通空调工程工具及真空解决方案。飞越机电于2001年占据了我国暖通空调行业真空泵市场占有率第一的地位。2007年，产销量首次位居全球第一。

从业26年来，飞越机电持续打造核心市场领域的竞争优势，在全球市场始终保持技术领先，并不断寻找高获利和高成长性的市场空间，驱动企业持续增长。



 **蒋友荣** 飞越机电董事长

凭借在企业组织能力建设方面的出色表现，飞越机电荣获2022年“组织能力最佳实践奖”。在9月14日，由肯耐珂萨、腾讯咨询、YCA杨三角企业家联盟共同发起的第七届“组织能力调研数据发布及报告解读大会”中，飞越机电董事长蒋友荣先生进行了《组织能力助力企业持续成功——打造使命驱动的企业经营体系》主题分享。

为客户创造价值，绝不只是一句口号。

01 经营理念

Value价值 > Price价格 > Cost成本

客户价值思维 > 竞争思维



在飞越机电的发展历程中，一直在思考这样一个问题：“如何保持企业稳定、快速、可持续的发展？”为解答这一疑惑，飞越机电不断地探索客户价值与企业发展之间的平衡，只有不断创造价值，提供高用户价值的产品和服务，满足用户的需求，才能保持企业持续的、稳定的发展。

蒋友荣先生认为，从竞争思维向客户价值思维的转变，能帮飞越机电更从容的发展。竞争思维会带来焦虑，过度关注对手在干什么，可能会带来不健康的发展。企业应该聚焦客户价值，可适当花一些时间研究对手，看对手给客户带来了什么价值，哪些价值需要自己关注，从创造客户价值的视角来思考。一旦过度关注竞争对手，就成了竞争思维，用更低价格、同质化思维来面对竞争。

“如果无法给客户更好价值，必然会被客户干掉，而不是被竞争对手干掉。”

——蒋友荣，飞越机电董事长

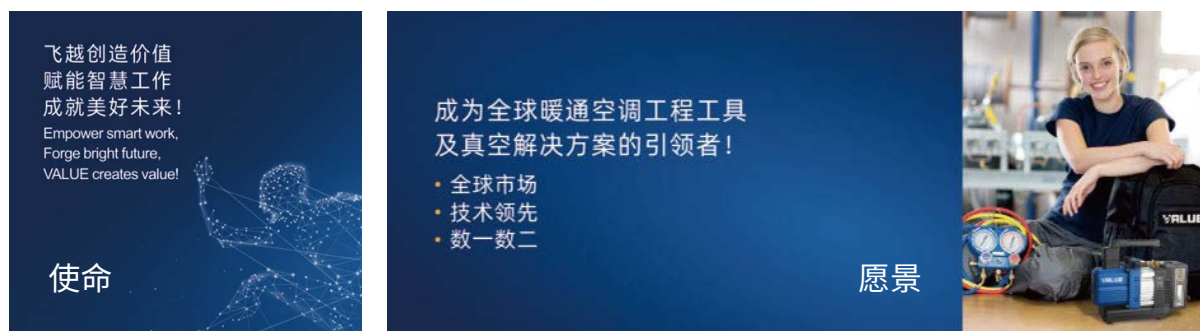
02 使命:飞越创造价值

愿景:成为全球暖通空调工程工具及真空解决方案的引领者

创业前期也需要心灵鸡汤,“飞越创造价值”是飞越机电的核心使命。我们需要给客户创造更高的价值,客户才愿意付出更高的价格。“飞越创造价值”是创业之初就坚定的使命,一直没变,“赋能智慧工作、成就美好未来”是升级。

——蒋友荣,飞越机电董事长

我们致力于为全球客户提供卓越品质、最佳体验的暖通空调工程工具及真空解决方案,帮助客户更有效地完成工作。我们不断创新,推进科技进步、行业发展、环境改善,为利益相关者创造价值。

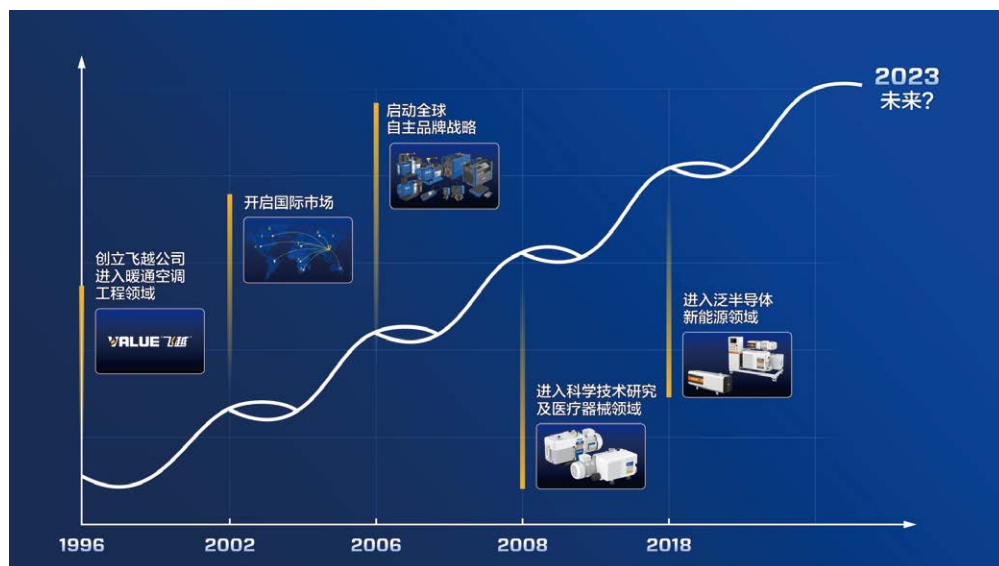


03 战略聚焦, 坚守初心, 创造客户价值

资源是有限的,在面对大量外部机会时,需要坚守初心,理性分析,聚焦使命,敢于取舍。

专注是飞越机电的一大特点,飞越机电在26年来始终聚焦于真空泵/真空系统解决方案,在核心市场领域建立竞争优势,并不断寻找相关领域的高获利和高成长性的市场空间,驱动企业持续增长。

有人说,这是资源浪费,没有抓住资本积累的好机会去拓展不相关多元化。对此,在肯耐珂萨线下访谈中,飞越机电人力资源负责人表示:“我们要理性,秉持敬畏之心,不能太膨胀。钱是永远赚不完的,坚守初心不是一句空话,关键在于面对危机时刻、面对诱惑时如何做出决策,知行合一。”



04 围绕客户价值创造的组织能力

围绕“客户价值创造”的核心组织能力，飞越机电在杨三角理论基础上，以“为客户创造价值”为目标，建立了飞越的组织能力。而各BU的组织能力建设具体重点工作，会在公司级的行动基础上，针对不同业务的发展阶段与具体业务特点，进行差异化落地。飞越机电组织能力——

敏锐洞察、敏捷响应

敏锐的客户需求及市场趋势的洞察能力

蒋友荣先生：企业必须要洞察到客户、环境、科学技术的变化，不然就躺在过去，非常危险。

创新

满足客户需求的快速创新能力

蒋友荣先生：不能是为了创新而创新，一定是以客户需求为导向的创新，才有价值。

卓越运营

高效、高品质的交付能力

蒋友荣先生：成本不一定是满足需求的关键，而高效、高品质的交付能力才是关键差距。随着业务越来越复杂化、多元化，全球化，飞越机电需要构建更加强大的运营能力，不会因运营造成瓶颈。

全球品牌渠道

全球品牌打造和渠道管理能力（线上及线下）

蒋友荣先生：飞越机电的愿景是“成为全球暖通空调工程工具及真空解决方案的引领者：全球市场、技术领先、数一数二”，要触及全球客户，全球品牌渠道必不可少。

05 建立围绕“客户价值创造”的管理体系，知行合一

初心是真的么？很多企业的文化价值观是广告，却不是自己真正认可和践行的。

蒋友荣先生认为，“客户价值”是利他的，所以需要自上而下的坚信和践行，需要贯彻在日常管理的方方面面，让员工切实感受到公司在真正关注客户价值，不是玩虚的——

价值创造的人才建设体系

不管是顶尖人才，还是平凡的人，通过科学的理念和管理机制来让他们做出不平凡的事，最大化创造价值，是飞越机电关注的重点。

- 引才

作为全球最大、技术最好的真空泵企业，成熟业务领域的顶尖研发和市场人才基本都聚集在飞越机电，但组织管理、数字化运营等跨界的顶尖人才，出于区域因素存在一定的吸引难度。为打破人才限制，2013年飞越机电提出在杭州成立飞越真空研究院，设立国家级研发中心。2016年投资超亿元在杭州建立浙江飞越真空科技有限公司，打造全球研发及营销中心。2021年下半年组建杭州公司人力资源团队，逐步建立人才标准、招聘流程、融入机制等一系列管理举措，部分核心人才陆续加入杭州公司，[通过异地引才快速推动公司的转型升级。](#)

- 育才

飞越机电人才培养的重点是**开拓视野,突破认知边界**——最大的挑战是突破自有认知的边界,不要让自己成为卡脖子的问题。建立良好的学习氛围,助力大家不断提升。董事长蒋友荣先生就是不断自我突破的榜样,除了参加多个国内知名大学的总裁班学习,报考EMBA,还不断学习各种经典理论,但又非直接拿来主义,而是在认真学习、思考后,结合飞越机电实际情况,不断提升自我认知,逐步形成一套适合飞越机电的独特的管理体系。

除此之外,结合以往内部流动较少的实际情况,人力资源团队着手制定了部分高管的**接班人计划**,清晰的职业规划逐步拉动了内部人才流动,逐步培养更多跨职能人才,提升了不同职责的相互理解与协作。

- 借才

飞越机电除了大力引进优秀人才,也在杭州等地设立研发部,与重点科研院所和高校深度合作,为新产品开发提供支撑。大专院校有一些很好的科研成果需要转化为商业价值,企业也需要这些科研成果,刚好可以把客户价值和原创技术的桥梁搭建起来,形成良好的**人才生态圈**。

- 留才

蒋友荣先生认为,工作和生活的意义是对人非常重要的,人要找到**归属感和意义**。飞越机电相信,对员工最高的奖励,是因为自己的努力得到认可,**创造价值是关键**。飞越机电致力于创造一个能够为员工提供价值的平台。

I “整体价值优先”的绩效激励体系

不管是顶尖人才,还是平凡的人,通过科学的理念和管理机制来让他们做出不平凡的事,最大化创造价值,是飞越机电关注的重点。

蒋友荣先生认为,当企业形成了过度关注部门目标的考核文化时,就很难突破“屁股决定脑袋”的问题,本位主义会被放大。所以,以目标为导向,以客户需求为导向的文化很重要,否则只剩术,没有道。因此,飞越机电建立了一“**整体价值优先**”的绩效管理与激励体系:

- 一个飞越

以公司整体增长率、客户满意度、创新等与公司战略落地的关键指标作为企业共同KPI,个人奖励与公司整体KPI紧密关联,这能够更大程度提升团队合作,减少部门壁垒。并通过考核指标的设定,来牵引员工更加关注整体利益和战略重点工作。

- 注重过程管理

部门和个人KPI是资源配置和管理过程,不直接关联个人绩效奖金,过程中及时进行反馈与干预,以期达到更优表现。在有效进行目标分解和管理的同时,强调整体利益。

整体价值 优先

- 解决问题比扣分更重要

如果能在合理时间内解决问题,可以减少对绩效得分的扣除。

- 卓越激励机制

每个季度,公司都会对价值观表现突出的员工进行专项提名和奖励,全员参与,即时激励。

- 不可触碰的红线

除了正向激励,文化价值观也是飞越机电不可触碰的红线。正向激励与负向惩罚相结合,进一步强化文化的重要性。

面对肯耐珂萨顾问,蒋友荣先生也非常坦诚地指出,飞越机电目前的绩效激励体系也并非完美,虽然强化了“整体价值优先”,但也存在一定弊端,不同表现的员工之间,激励差异不是非常显著,有个别员工存在躺赢的现象。但这是目前最适合飞越机电现状的管理方式,个别问题可以通过文化价值观的落地、人才发展通道等方式来进行补位,整体来说利大于弊。未来,企业也会逐步探索更加适合未来发展的绩效激励管理方式,不断与时俱进。

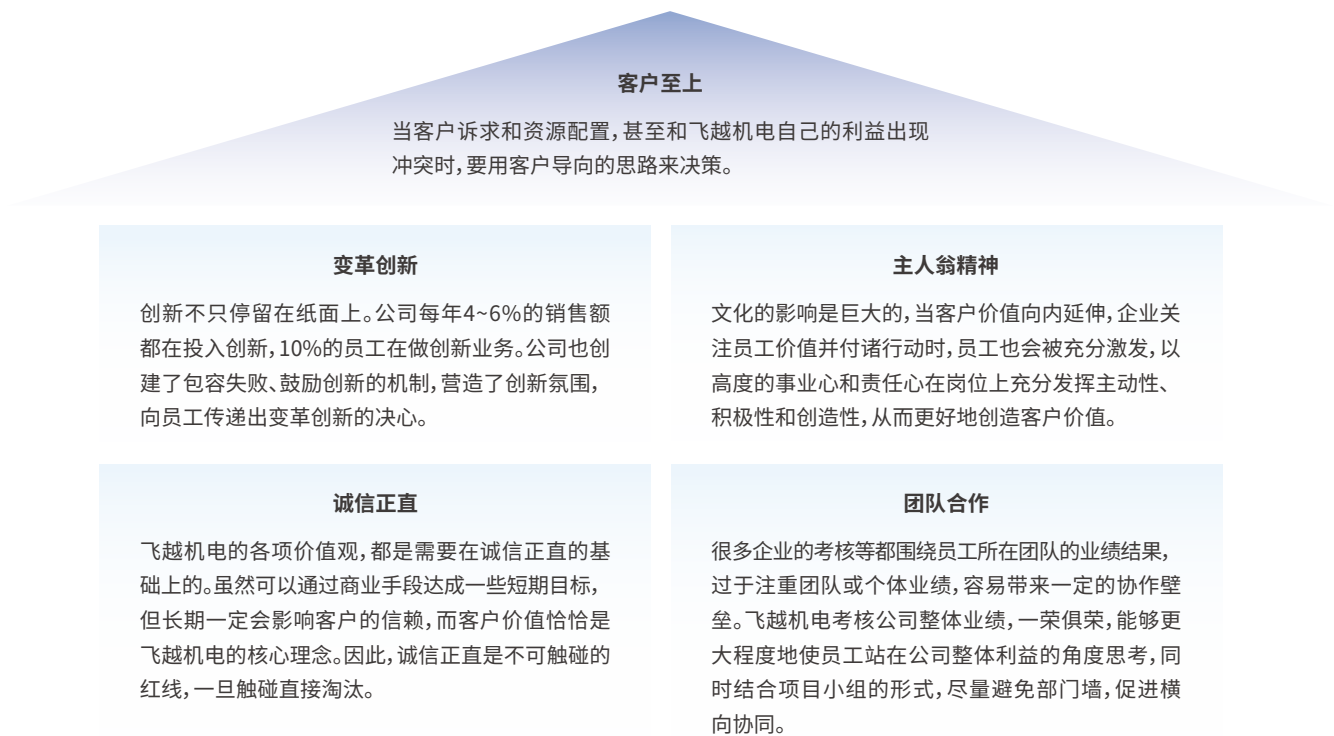
I “客户至上”的价值观体系

保持梦想与激情——未来想成为什么角色，对世界的贡献是什么？不断突破，找到工作的意义，带来成就感。

薪酬是基本条件，不能过低，但单靠薪酬很难激励和保留员工，亚洲的文化需要有温度，不能光靠西方经济学的绩效激励，在两者相结合的基础上强调使命驱动、价值观驱动，效果更显著。

——蒋友荣，飞越机电董事长

围绕“客户价值”，飞越机电建立了客户至上的价值观体系，并坚信一把手的言行一致是对文化价值观最好的注解，通过董事长与高管团队一次次面对艰难问题的决策，真真正正成为了飞越机电文化价值观践行者与推动者——



I 高效执行的运作体系

为确保围绕客户价值创造的组织能力切实落地，飞越机电还创建了“飞越工作法”和“高效会议系统”，联动各项管理机制，相互配合，共同推进：

01 飞越工作法

- **反映真相**: 客观中性的描述现状，深入分析原因，反映真相
- **厘清目标(关键结果)**: 科学地设定共同目标并清晰定义关键结果
- **达成共识**: 就共同目标与伙伴达成共识
- **制定策略(创意择优)**: 通过创意择优，制定科学的策略
- **形成计划**: 制定可落地、可执行的行动计划
- **协同执行**: 互动沟通，高效协同，共同推进计划的执行
- **跟踪反馈**: 定期跟踪过程和结果，并给予反馈与支持
- **固化优化**: 定期复盘，总结经验，形成标准并不断优化完善

02 高效会议系统

飞越联合工作会议，以着眼于外、整体最优、团队参与、相互帮助、坦诚透明、自我调整为会议的6大原则，建立透明高效会议系统。核心管理团队每周通过JPS会议，及时将外部信息，如行业趋势新变化、客户新变化、竞争对手的新产品，以及内部信息、可能的机遇挑战等，进行信息互动与向下传递，保持信息敏感度，提升危机意识。

当然，开放透明的氛围不仅由于建立了相关机制，更和创始人的管理风格密不可分。只有当创始人愿意直面问题，加上行之有效的会议机制，才能实现真正的透明、高效。

I 用户目标达成的创新体系

飞越机电董事长蒋友荣先生认为,用户目标是创新的关键因素,构建用户目标达成的创新体系对企业尤为重要。那么,如何开发帮助用户目标达成的产品和服务?蒋友荣先生提出了如下的思考:

解构/重构

- 从问题的本质出发,从技术基本原理出发,把复杂的需求/功能/结构分解到最基础的环节,寻找最佳的方案。
- 做新的组合,重新构建产品的功能、性能及体验。

合作协调

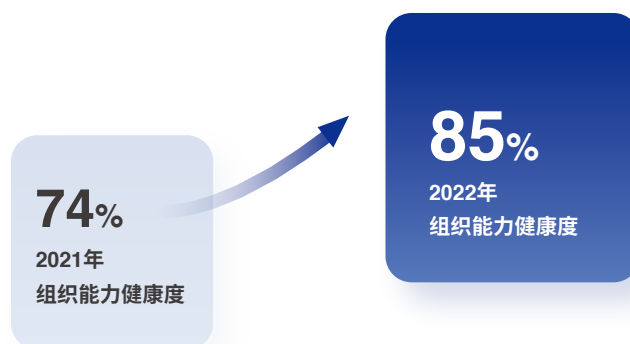
发挥自己的长处,建立共同目标和相互信任关系,协同推进创新。

数字技术

借助数字技术,推进创新,获取反馈,持续改进。

结语

通过董事长、高管团队,以及各级员工的共同努力,飞越机电不仅在业绩上持续保持亮眼表现,始终占据行业全球第一的地位,其组织能力健康度也从2021年的74%,快速提升至2022年的85%。



蒋友荣先生认为,组织建设并非一蹴而就,但必须坚持下去,因为这是保持企业持续生命力的必不可少的重要工作。在组织建设之旅中,一把手、业务高管和人力资源团队缺一不可,共同作用:



一把手

对员工治理与员工思维的影响和价值最突出,尤其在塑造员工思维方面扮演着最重要的角色。正确而强大的文化体系,坚守和践行,一把手责无旁贷;



业务主管

流程体系与工作方法的践行、信息互动与文化遗产,以及人才培养的具体工作,都更需要部门主管来承接,向下传递;



人力资源团队

人力资源不再是一个附属角色。作为组织能力建设具体工具迭代、人才升级的规划者,人力资源管理团对业务的理解、全局性、前瞻性、系统性,会极大的支持或制约企业未来发展。

在飞越机电的经营管理的全过程,始终围绕和贯彻“飞越创造价值”,不断通过员工能力、员工思维和员工治理三支柱的相互配合,坚定不移地打造其独有的组织能力,支持战略落地。

“企业成功=战略X组织能力”,在飞越机电得到了卓越践行。

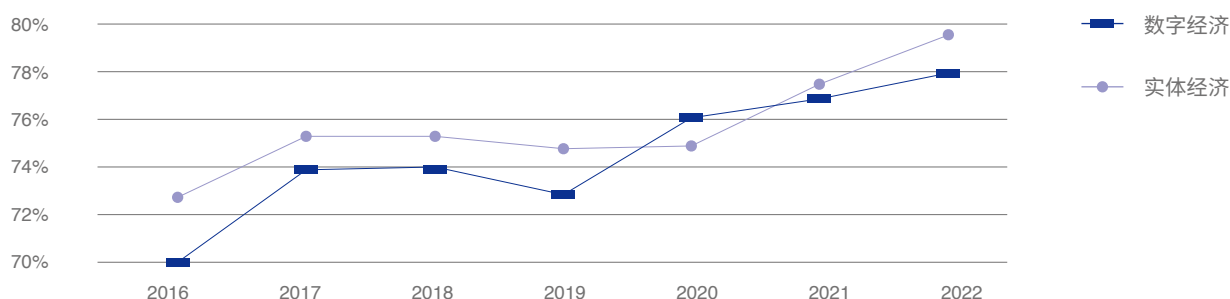
5 PART

最佳组织能力实践奖
评选

1.1 2022年组织能力最佳实践奖评选方法

2022年组织能力实践奖评选，首先基于OCI分数筛选15家分数最高的公司，还有1家OCI分数提升最高的企业作为入围企业，由顾问进行实地调研，访谈CEO和HR负责人，撰写企业调研报告。最终，通过综合评定，评出“最佳实践奖”及“优秀案例奖”。

图表1：2016~2022年入围企业OCI平均分



1.2 2022年第七届组织能力最佳实践奖 · 部分获奖企业及获奖理由

最佳实践奖

VALUE 飞越®
VALUE Creates Value 卓越品质 飞越无限

飞越机电

@智慧制造

战略

聚焦核心优势，敢于取舍。26年来始终专注于真空领域，理性面对市场，聚焦有限资源，在优势领域长期保持全球第一的基础之上，不断探索相关领域的第二、第三曲线；

组织能力

企业围绕客户价值创造的核心组织能力，坚持“飞跃创造价值”的使命、“客户至上”的价值观，坚持初心。以组织能力的杨三角为基础，结合内外部优秀管理理念与企业现状与未来发展需要，形成了一整套适合飞越机电的独特的全面管理体系，在战略选择与组织能力建设的的人才建设、绩效激励、组织运作、创新机制等各方面始终坚定贯彻；

高管领航

创始人兼董事长以身作则，带领核心高管团队，高度重视组织能力建设，切实投入精力与资源，系统打造使命驱动的企业经营体系；

开放心态

结合内外部环境与未来发展需求，勇于剖析和正视自身问题，提前为未来发展布局系统化的管理体系与工具。



最佳实践奖

水星家纺

水星电商

@大零售-电子商务

战略

公司极为重视电商渠道的建设,能非常快速地抓住新渠道,做好产品布局。得益于此,水星电商能够连续8年稳坐行业第一;

组织能力

重点关注速度和效率提升的同时,确保产品质量居于行业前列,有效支持战略落地;

员工能力

重视新员工的融入、培养和考核。运用导师制开展新人培养,通过考核等方式方法提升导师的重视度、参与度,尽可能确保徒弟通过试用期。在提升试用期通过率的同时,水星电商针对新员工开展极为严格的试用期考核,有明确的考核目标,采用集体评审,一票否决制。新人第一次考核不通过,会给予第二次机会,二次不通过则会被快速淘汰。保留+淘汰,双管齐下;

员工思维

一把手重视并亲自参与企业文化的建设,当价值观与其他要素有冲突时,一切都要为价值观让路。同时,采用OKR,注重过程管控。虚实结合,有效牵引员工思维;

员工治理

采用市场化网络组织,让前台围绕客户开展工作,中后台围绕前台开展工作,最大程度提升速度与效率,支持组织能力建设落地。



最佳实践奖

xftech 信飞
中国航旅金融科技领导者

信飞科技

@大金融-互联网金融

高管重视

CEO身体力行,亲自参与并推动组织能力建设的方方面面;

组织能力

重视客户导向、数据导向和分析能力、技术迭代及全球化运营能力的打造;

员工能力

招聘方面,CEO每周亲自参与高端人才面试,与行业内优秀人才沟通,吸引他们加入公司,并设立了科学有效的招聘面试和决策流程,确保新员工的能力在现有团队的平均能力之上;培养方面,采用掘金计划,请老法师在实战中培养有潜力的内部员工;

员工思维

利用CEO下午茶,加强与基层员工的文化价值观沟通和落地;效仿华为的TPU,针对核心岗位设置分红权,提升对优秀人才的吸引力和保留力度,增强员工的工作积极性;

员工治理

借鉴铁三角,围绕以客户为中心的理念,打造市场化网络组织;通过OKR、班委制度等措施,提升信息的跨部门、跨层级流动。

1.3 2022年第七届组织能力优秀案例奖 · 部分获奖企业及获奖理由

优秀案例奖

通正建筑

@大房产·建筑

TAG Tongzheng Construction Technology Group
通正建科集团

基于“技术领先、管理一流”的总体战略，公司建立了一套完整的全产业链经营模式，注重产品研发与技术创新，结合差异化、高品质定位，确保技术水平、产品与服务均处于行业领先地位，建立竞争优势，成为细分领域的隐形冠军，支持高质量可持续增长。同时，在行业下行期重视人才储备，大量吸引跨行业顶尖人才，CEO投入大量精力亲自参与招聘面试，确保人才高度适配。与去年相比，通正建筑2022年在战略、组织能力健康度等方面分数显著提升，组织建设渐入佳境。

优秀案例奖

盐津铺子

@大零售

盐津铺子
好零食 盐津造

在中长期战略指引下，敏锐洞察用户需求，抓住新兴渠道布局，2022年开启战略转型升级，一把手身先士卒、以身作则，带领团队实现了产品升级与双驱动增长策略。与此同时，持续通过组织能力调研聚焦企业管理中的关键问题，2022年制定了八大问题的针对性改善计划并切实推动解决。在组织能力建设过程中，刷新使命，紧贴战略，促进全员快速理解和认可，打造使命驱动的公司。此外，公司重点引进研发和产品人才，并通过盐津学院定制化培养适应业务需求的优秀人才，全面推行合伙人计划，系统梳理了激励机制，使提升人才密度有了真正有力的抓手。

优秀案例奖

兆和环境

@能源/化工/环保

兆和环境
MEGAUNITY

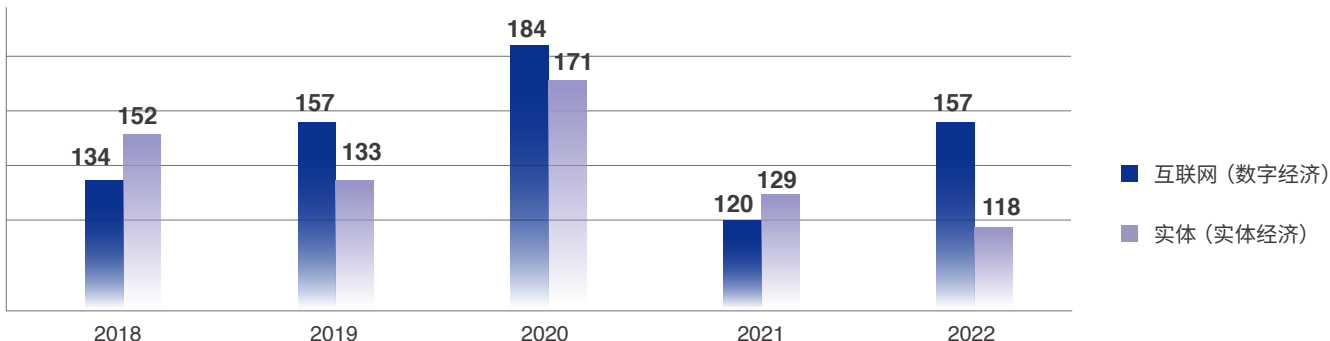
公司高度重视组织能力建设，多年来一直坚持和践行战略和组织能力两手抓，自2016年起连续7年扎实开展组织能力调研，每年组织能力健康度指数均稳步提升。应对外部瞬息万变的竞争环境，敏锐洞悉未来趋势，勇于把握市场契机，及时进行战略转型与升级迭代，重塑组织架构，体现出较强的战略和组织敏捷性。坚持长期主义，高度重视技术创新，持续引进创新人才，并推行教练文化，重视梯队建设。强化文化建设，在面临市场恶性竞争的情况下，多年坚守诚信和共赢，让客户、员工、供应商通过兆和平台共创价值、共享价值，建百年企业，创世界名牌。

6 PART 附录

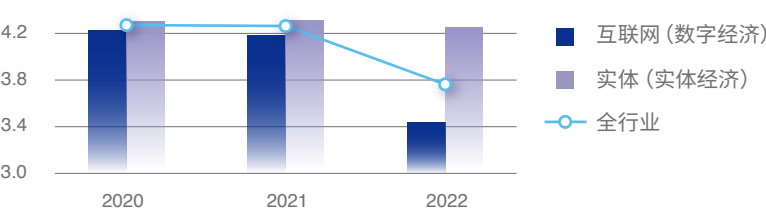
A. 2021年组织能力调研参与公司

附录图表1：参加调研公司的数量

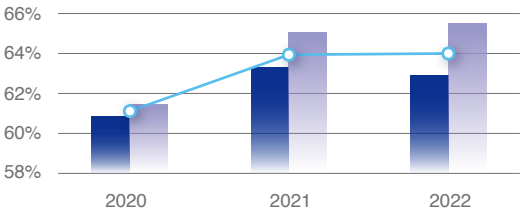
2022年第七届全国组织能力调研的调研周期为2021年8月-2022年7月，共有260家公司完成组织能调研，其中有15家企业同时属于实体行业与互联网行业。



附录图表2：参与调研公司的业绩均分对比



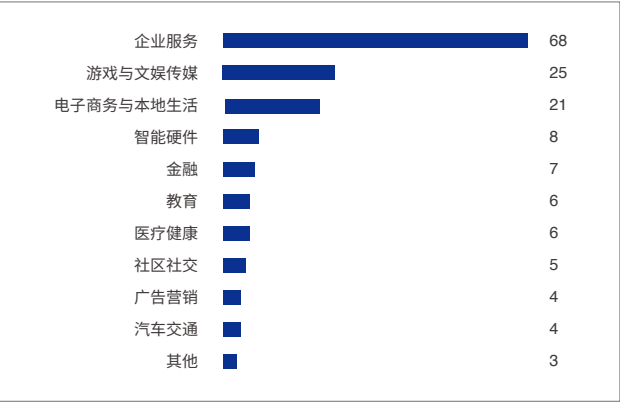
附录图表3：参与调研公司的组织能力健康度OCI均值对比



附录图表4：参与调研公司互联网&实体子行业分布

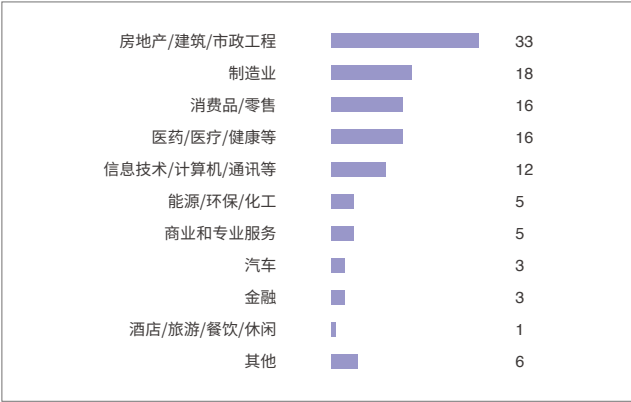
2022年互联网企业的Top 3子行业为企业服务(68家)、游戏与文娱传媒(25家)、电子商务与本地生活(21家),其他行业涉及智能硬件、金融、教育、医疗健康、社区社交、广告营销、汽车交通等。

互联网子行业分布



2022年实体经济企业的Top 4子行业为房地产(33家)、制造业(18家)、消费品/零售(16家)、大健康(16家),其他涉及信息技术、能源/化工/环保、商业、专业服务、汽车等。

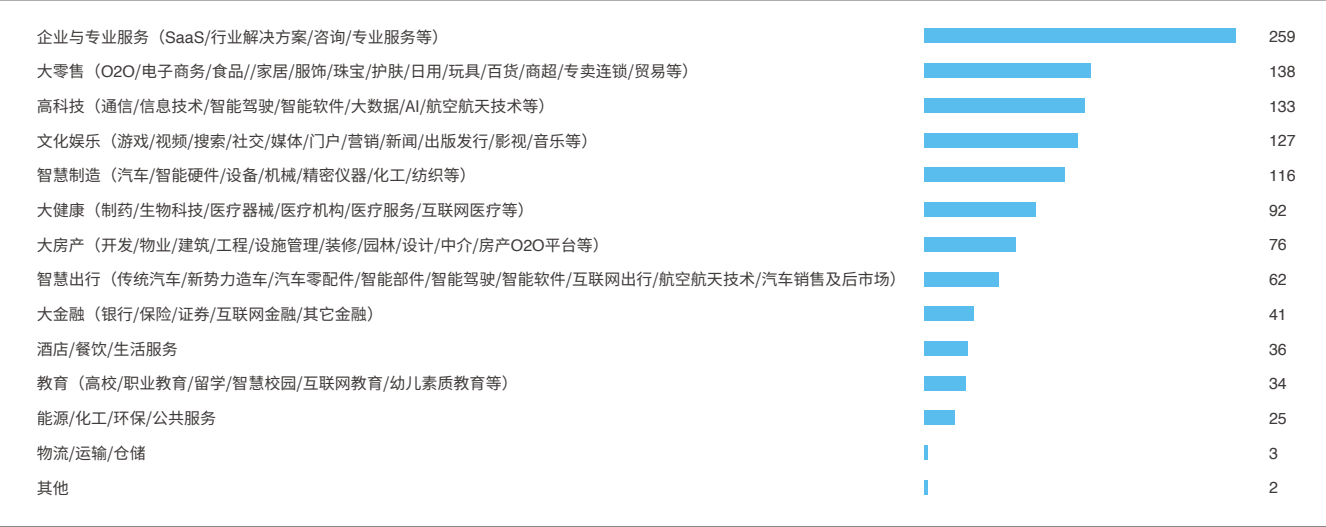
实体子行业分布



附录图表5：2020-2022调研年参与调研公司子行业分布（跨互联网与实体行业）

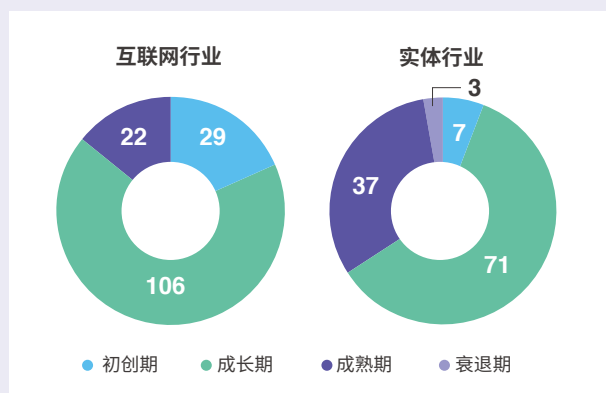
考虑到越来越多的行业在逐步融合传统实体经济与数字经济(互联网)特性,肯耐珂萨打破了实体经济与数字经济(泛互联网行业)的固有划分,重新整理了2020、2021、2022三届组织能力调研的子行业,并在2022年组织能力调研白皮书的【行业篇】中,对其中数量超过35家的一级子行业进行了重点分析:

跨实体经济与数字经济的子行业分布

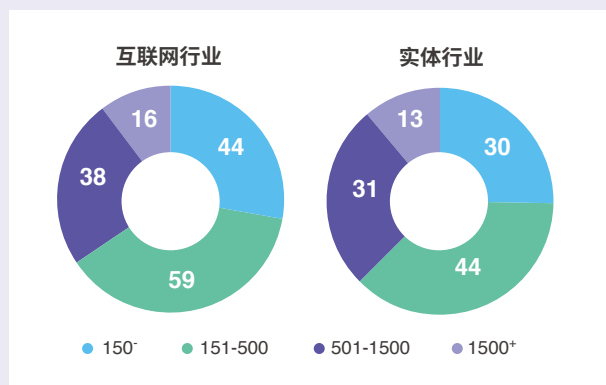


注:部分企业对超过1个子行业,因此以上14个子行业企业总数大于2020-2022年参与调研企业总数。

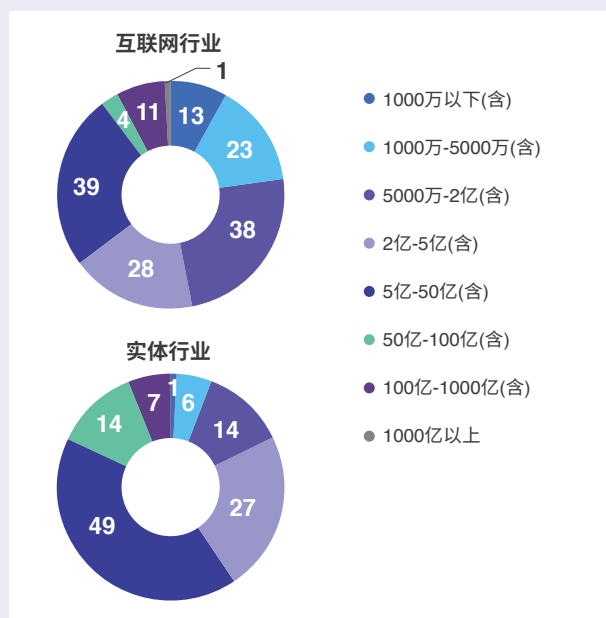
附录图表6：参与调研公司发展阶段



附录图表7：参与调研公司的员工人数



附录图表8：参与调研公司的营业收入



2.2. 研究方法:杨三角理论回顾

本次研究基于杨国安教授创立的组织能力的“杨三角”理论框架，核心观点如下：

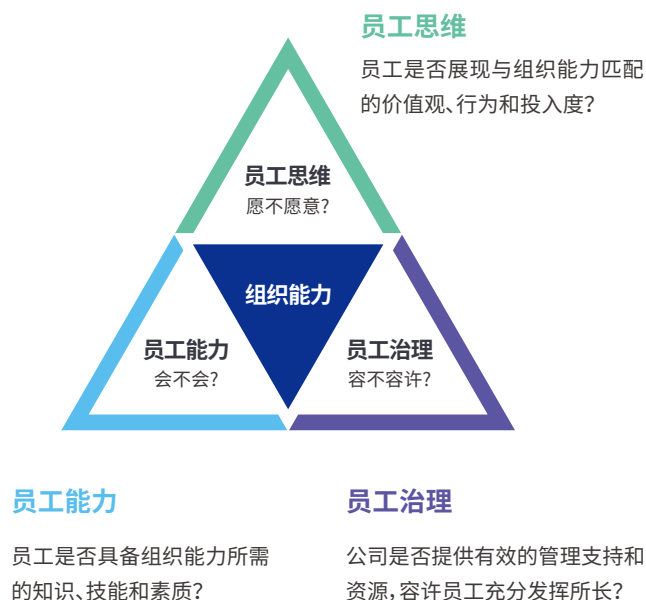
(1) 企业持续成功 = 战略 × 组织能力。



战略和组织能力是乘法的关系，二者缺一不可。战略容易复制，而组织能力却是打赢持久战的关键。

(2) 组织能力落地的三大支柱。

如何系统地打造组织能力？必须有三大支柱支撑：





企业成功=战略 × 组织能力

扫一扫



报名调研



下载白皮书



案例分析



了解Q&A



www.ocaudit.cn