

打造正式组织 共建苍穹之基

——BLM 业务领先模型之正式组织

BLM 模型强调“战略”和“执行”，上个月老郭说中我向大家阐述了在执行阶段的关键任务是什么，为什么要制定关键任务。那么在执行“关键任务”过程中，我们又应该具备什么样的能力呢？那就是“组织能力”，正式组织、人才、氛围文化是构成组织能力的三个要素。

本期我们着重探讨正式组织的前因后果，来世今生。

一、正式组织是什么？

为了完成具体目标而从事于系统化的努力的人的组合，称之为组织。那怎么理解这句话呢？

1、正式组织一定是为目标服务的，脱离目标谈组织毫无意义

组织因目标而存在。一个组织之所以存在、有效，是因为它的目标有效。组织的存在是源于它的目标，只要你的目标是明确的、有效的，这个组织就会永久存在。当我们在谈论组织的时候，我们要搞清楚它并不单单是由人构成的，而是由目标触发的，基于明确的岗位分工，帮助组织实现这个目标。

2、正式组织是一个基于责权利清晰、制度流程匹配的综合管理系统，以责为链接

在组织中，我们经常谈到“人”，这个“人”实际指的是“人”的身份和角色，即正式身份（即岗位）。

在组织实际运作中，并不是以人为本，而是以岗（责任）为本。在组织中，我们必须形成正确认知：责任才是最重要的，而人是匹配相应的岗位（责任）在组织中推动工作顺利落地。

明确了角色和身份。我们再看正式组织。它就是基于我们的目标，搭建我们的组织架构及岗位系统，通过明确分工、明确责权利，配套相关的管理流程与管理制度而构建的整个系统，通过系统化的流程运转来实现我们的目的。

3、正式组织与非正式组织的区分

谈到了正式组织，有人不禁会问，那何为非正式组织，二者有什么区别？

正式组织是一个实体，包含权力、责任和目标。而非正式组织包含情感、兴趣和爱好。家庭是一个由法律规定而形成的正式组织，但是在家庭组织中最应该呈现的应该是非正式组织所包含的情感特征，而不是权利特征。为什么我们大家会觉得活得累？那是因为大家总会追求“到家要权力，到单位要情感”，这种原本就是本末

倒置的追求当然不会得到你想要的结果。

我们一定要清晰的知道正式组织是用来承担责任的，而非正式组织是用来安抚情感的。管理是面对正式组织的，所以更多的是权力、责任和目标，而非情感、爱好和兴趣，希望通过这种解析能够让大家简单明了的了解正式组织与非正式组织的区别。

二、为什么要形成正式组织？

1、正式组织是实现目标的载体

组织一定是为目标而存在的，若目标没有组织的承载和支撑，那么目标一定不能实现。简言之，“组织=目标”。有了组织，才能将目标进行层层分解，落实到具体的岗位责任和工作计划中，才能实现目标落地。

2、正式组织通过分工和协同，保证关键任务执行到位

正式组织通过有效的分工、流程化的运作、彼此间的联动协同、发挥团队力量完成各个阶段赋予的关键任务。举个例子：基于集团战略，我们制定了年度营业目标、应收目标、市场目标、团队目标、客户目标和组织目标，如何让这些目标变得可执行、可落地？那就需要拆解出具体的关键任务，而关键任务则是由不同的部门、不同的岗位通过分工协作完成，最终实现目标和战略。

3、聚集志同道合的人形成合力，并能让不能胜任的人可以胜任

我认为一个强大的组织一定是基于公司愿景聚集的一批志同道合的人，在统一价值观和文化氛围下，为了实现共同目标贡献智慧和能力，最终推动集团战略目标落地以及战略的成功转型。只要组织有足够的牵引力，就不愁没有人加入。

之所以说组织能让不能胜任的人可以胜任，这是因为它可以通过有效的分工和协作解决掉诸多问题。所以，千万不要跟组织作对，绝对没有组织解决不了的问题。在组织这个概念下，我们每个人的能力其实都是非常有限的，甚至可以忽略不计，只有形成合力才能发挥出巨大的能量去应对所有的困难，因此，要对组织有敬畏之心并尊重它。

4、打造正式组织有利于形成组织智慧沉淀和传承

通过组织的力量沉淀企业发展中的得与失，形成组织智慧，并不断传承下去，避免同样的错误再犯，从而不断推进组织能力的迭代，让组织获得生生不息的发展力量。

三、如何打造正式组织？

基于集团目标明确我们要打造一个什么样的正式组织，以什么姿态的组织去夯

实战略目标的落地，有了目标，组织才有向心力。一个正式组织的打造，本就是一个虚实结合的事情，既有务虚的一面，也有务实的动作，我将从以下几方面来分享我对打造正式组织的看法：

1、清晰战略目标和年度目标，搭建组织架构，并适时调整

我们目前所做的所有工作都是在清晰战略、年度和阶段目标的前提下开展的，只有目标明确，所做的一切才有意义，上文我们说到“组织=目标”，组织是实现目标的一种载体，它会随着目标的实现程度进行适时的调整与变化，确保目标的落地。

在目标实现的过程中，企业的组织结构是随着市场布局 and 战略打法的变化不断进行调整，并非是一成不变的，那么我们每个人在实际工作中就要时常思考和审视现有的组织结构是否要根据战略目标和关键任务做出相应的修改，也许基于目前我们的能力或者眼界不能发现其中的问题，那也没什么，但这个思考一定要发生，如果想都不去想，那我们的组织可能永远都不会改变和进步，企业的发展也会受限。如果一个共同前进的组织结构都不对，大家的阵形也没有摆成作战的姿态，大家纯粹是在“草地”上七横八竖地“睡懒觉”，又怎样去迎接巨大的挑战呢？

自集团转型以来，我们一直聚力在实现目标的前提下，推动业务升级、组织升维，实施组织变革。近年来集团成立了产品技术中心（青岛、杭州）、战略分解中心、运营中心、经营管理中心等，这是我们面对市场布局做出的组织架构调整。

2、结合岗位职责清楚认知到自身岗位的应知、应会、应干、应果

企业的组织架构就像人体的骨骼，健全强壮则发展稳健，残缺软弱一定发展无力。基于企业的战略意图，通过业务设计进而制定关键任务，在完成关键任务的过程中通过对必须完成的任务进行分析、分解，并设置出可分别承担工作相对独立而又相互依存的组织架构，进而以此为基础界定组织结构中每个角色应起的作用，每个岗位立足于行使自己的工作职责，以结果推动工作的落地和实现。每个岗位基于职责要深刻理解本岗位的应知、应会、应干、应果，这是评价自身工作优劣的重要尺度。否则，没有对标尺度，大家就会自我感觉良好，而实际与公司期望相差甚远。

3、以结果为导向制定合理的管理制度和考核体系，匹配相关流程

俗话说：“无规矩不成方圆”。一个成熟的且有内涵的组织不仅仅是有了稳固的组织架构和明确的岗位职责就万事大吉，一个卓越的组织还应具备合理的管理制度和考核体系，它包括管理与考评、奖励与激励、职业规划等任务完成、目标落地过程中可依循的所有相关制度和体系。

目前集团正在变革管理系统和考核系统，原先费用包以实际标销、盈余等维度进行考核，以结果导向形成激励机制，在实施中，其弊端也逐渐显现出来，业务分

支忽略长期发展的布局工作，而仅关注眼前的即时利益。后续集团将对费用包进行调整转换为奖金包，更加注重多劳多得，基于“一城一策”原则，根据不同区域实际情况设置不同指标进行考核，让奋斗者在途中获得更好的体验。

除了管理制度之外，还要看跟组织有很强耦合作用的流程是否能够支撑目前的工作？是否要对现有的流程进行完善，是否要创建新的流程？只有多维一体，才能实现组织的高效运转。

4、清晰资源和权责在组织中的分配原则与方式

权责清晰是组织管理能良好运作的基石。我想问大家一个问题：组织中为什么要设置管理者？很多人都会脱口而出：管人呗！但我不这么认为，我认为一个组织中的管理者的意义在于两点：第一，为所管理的团队的产出负责，管理者有权利分配任务，但是最终任务完成的好不好，是管理者的责任，兵没有完成任务，责任在将不在兵。第二，为团队中所有员工的工作创造价值，分配任务时，管理者首先要考虑的是他们有完成工作的资源吗？过程中会有不可控制的因素出现吗？当员工遇到搞不定的工作时，管理者不仅仅是听取汇报、上传下达和监督，而是通过辅导或给予资源协助解决。

资源一定要匹配给有欲望有野心的员工！员工若想做出一番成就，请根据你的大胆设想列出任务规划进行评审，只要组织认同支持，那么公司的战略资源必然会向你倾斜，我们鼓励有想法、有干劲的员工！每个人、每个团队、每个部门建立协作机制，根据人之所长和岗位职责进行工作分配，截长补短，做好过程信息管理，互通有无。想到做不到是能力问题，想不想是态度问题！一个人的精力是有限的，每个人都有优点和缺点，精力的关注点在哪里，就决定这个人的价值在哪里。

正处转型期的我们，要全力推动更加适应目标实现的组织系统搭建，推动组织升维。这就需要每个岗位更加清晰到认知到自身的职责，为完成目标而战，有所信仰，千磨万击还坚劲，任尔东西南北风！

郭瑞远

于 2021 年 8 月 1 日