

检验与强化

—2020年度组织发展蓝皮书

北大纵横OD研究院

瞿超凡



序言：检验与强化——组织发展已经成为应对震荡的常态化能力了吗？

2020年，一场的“战疫”突然发生，在中国以非常硬核的方式基本上“打赢疫情防控的人民战争、阻击战、总体战”的时候，在中国为世界争取了宝贵的疫情应对时间并提供了应对经验的基础上，新冠病毒依然在全球爆发。传统的国家较量里，战争是检验国家实力的最好方式，而这一次，每个国家面临都同样敌人，所以，在国家层面，新冠病毒就像一个检验试纸，让每一个国家的实力和能力在这个试纸上“显影”了出来。突如其来的，国家之间的对比显性化了，如果我们可以把国家看做一个大型组织的话，决定这场组织间较量的很重要的一个方面，就是国家在组织发展方面的能力，比如，民众动员能力、医疗资源供给和调配能力、生活资料供给能力、社会秩序维持能力、经济发展保障能力等等。以始料未及的方式，组织发展可能已经成为国家层面能力构建的一个主要组成部分。

在经济的范畴里，组织发展在突发震荡中的重要也骤然凸显。没有哪一家企业会预料到经济突然停摆，“熬不过三个月”的呼救与“国家需要什么我们就生产什么”的豪情，是在同一场危机中的不同反映。对企业来说，不可能预测所有情况并准备好解决方案，更重要的是要拥有快速响应问题和有效解决问题的能力。这种能力的主要来源，就是企业的组织发展能力。在全球化和不确定性都在加剧的时代，战略已经不再是一个稳固的发展图标，以战略管理为引领的企业发展阶段已经转变为以组织发展为核心的企业进化阶段，战略调整、业务重建、结构优化和人员变动共同作用形成整合性的组织发展能力，这一能力已经成为这个新经济周期的企业核心竞争力。而在2020年的突发性而且是全球性的经济震荡中，组织发展能力可能成为企业存亡的关键。

在组织发展能力逐渐成为企业核心竞争力的背景下，个体的职业能力的构成也同样受到影响，形成知识理性、经验理性、数字理性三驾马车的格局，同时，实践和知识深度融合，专业与业务同频共振，自主与协作平分秋色，专长与创新并驾齐驱，传统的职业素养与新兴的职业能力同时焕发生机。而对于组织发展领域的从业人员来说，如何进行自身定位，如何在职业价值逻辑中进入高价值区间，都已经成为更加迫切需要解决的问题。

处于疫情和经济震荡中的2020年，也许是组织发展能力进入常态化的元年。

目录



国家层面的组织发展能力



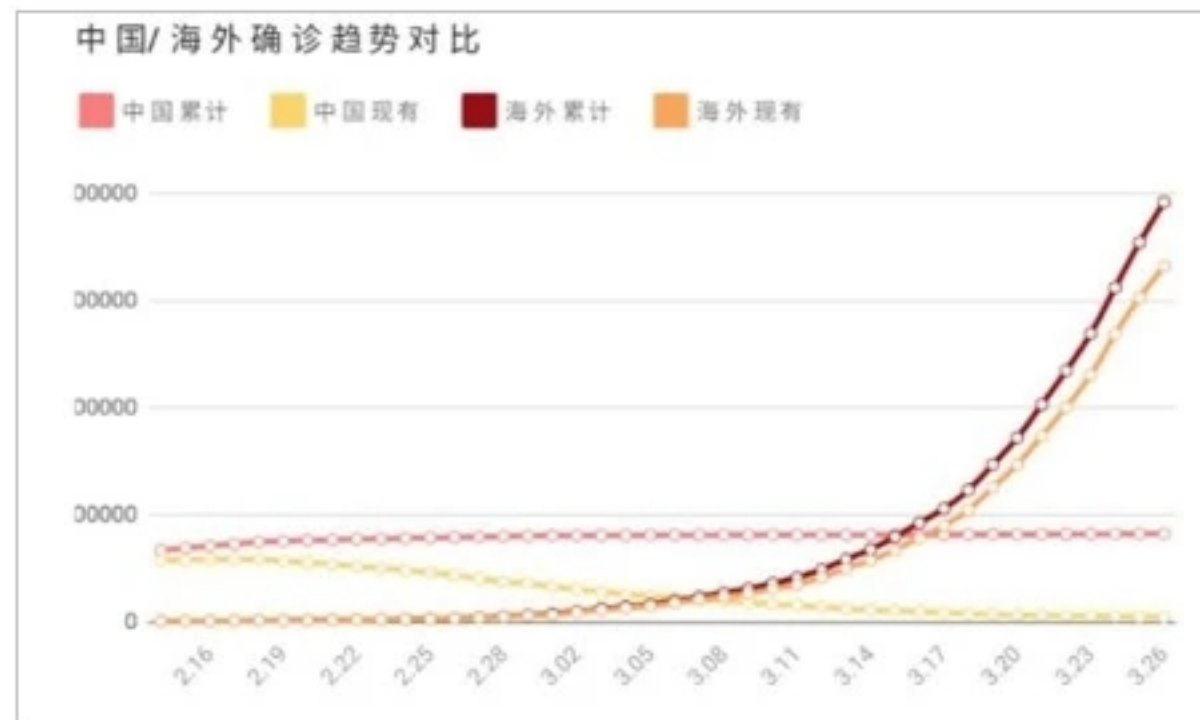
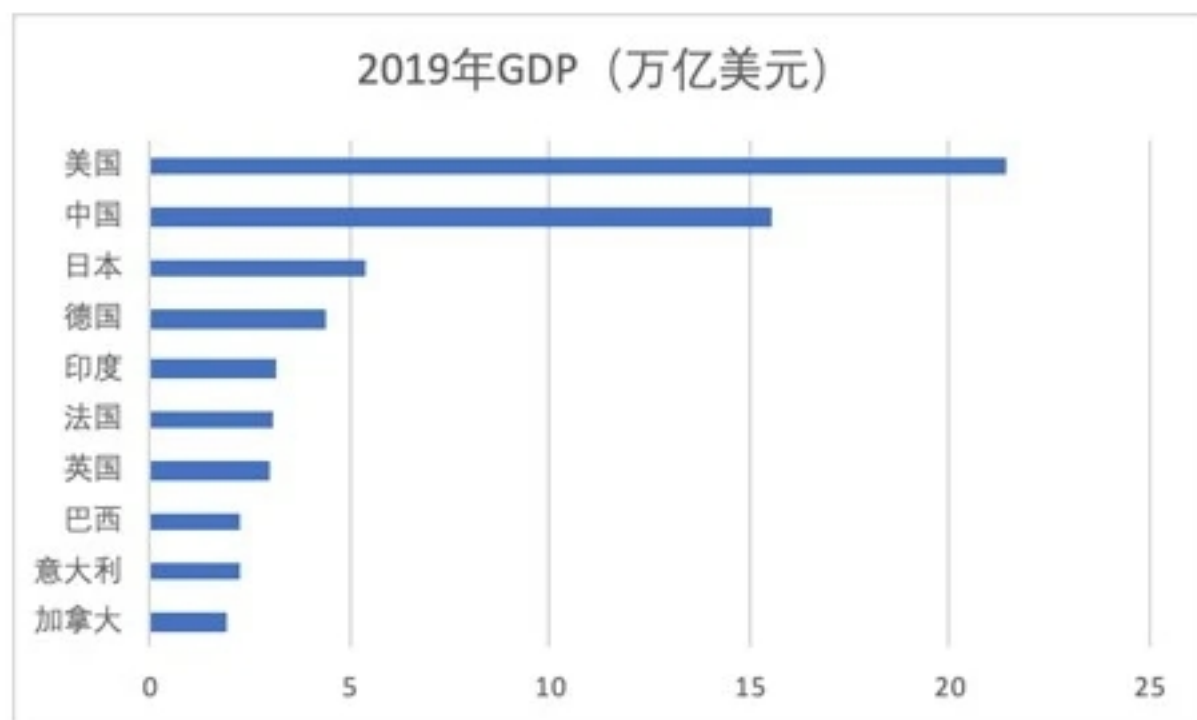
企业层面的组织发展能力



组织发展与个体职业发展

疫情危机成为国家组织发展能力的检测剂，或将加速世界政治经济新格局的形成

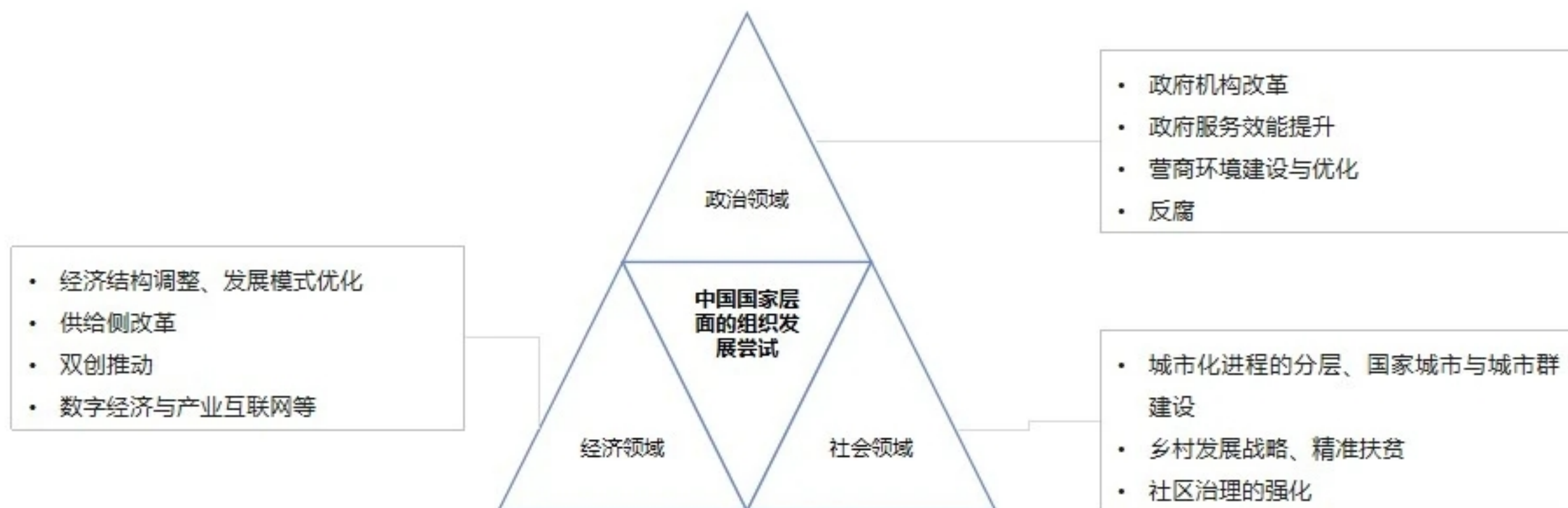
- 从2008年金融危机，到2017年特朗普成为美国总统，西方大国的精英治理模式在现时代的世界政治经济发展中的应对能力开始被质疑，国家的发展理念、模式、国际合作方式和国内治理机制等，开始受到挑战，有观点认为，美国的大国之路已经开始进入衰退阶段；
- 在欧洲，2016年英国公投脱欧，欧盟创造的区域经济共同体的繁荣景象也开始出现下行的迹象；
- 在亚洲，中国持续几十年的经济高速发展积累的经济实力，一带一路国际化战略的推行、内部治理的优化和调整等，持续释放发展动力，中国的发展定位、发展布局及发展能力也带来类似中美贸易战等大国之间的摩擦和交锋，也是世界政治经济格局演变过程中的必然。
- 在疫情这场全人类共同的战争面前，几乎所有国家的组织发展能力都在这次战疫中得到检验，在很大程度上影响人们对国家的认知和态度，而意念和实力则会一起加速世界政治经济新格局的形成。



说明：疫情尚未结束，疫情带来的长期影响尚不能最终评估。目前已经造成大多数国家的经济社会停摆，以及前所未有的美股四次熔断、东京奥运会延期等重大影响，应对疫情以及疫情后的经济社会恢复问题都在考验着各个国家的组织发展能力

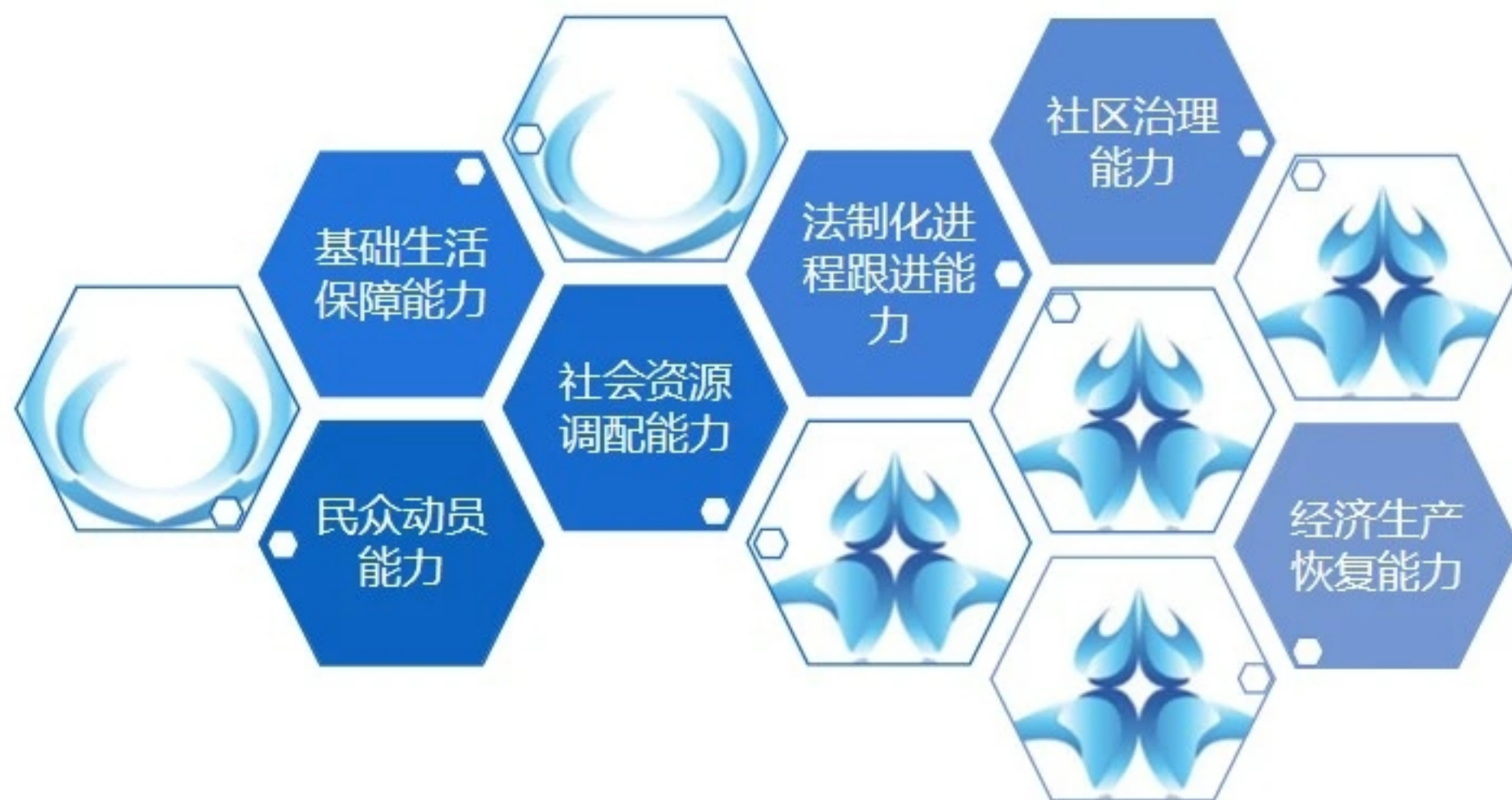
国家的组织发展能力构成广、影响大，中国近年来的实践或可为新时代发展中国家提供借鉴

- 国家是目前能量最大的“组织”实体，在全球化进程中，虽然国家间关系更加紧密，尤其是经济领域的相关性和一致性增强，但是国家间的差异化依然会在很长时间里持续存在并产生非常深远的影响，全球化与多样化并存，传统习惯与新时代需求共同作用，几乎所有国家都需要重构自身的组织发展逻辑。近年来，中国在政治、经济、社会等方面的持续探索，对整个国家的组织发展能力的构建和稳定发展起到了很好的作用，虽然未来的发展依然面临很多艰巨的任务和复杂而深刻的问题，发展没有坦途，但这些尝试和经验或可以为其他发展中国家也可以为自身未来的发展提供借鉴。



疫情及后疫情时期，国家组织发展能力的评估和建设或将会受到重视

- 目前全世界的疫情依然胶着，在疫情期间和后疫情时期，国家层面的组织发展能力将会受到进一步重视，其中，应对突发情况的能力、对新的世界政治经济格局的把握、对相关发展趋势与发展需求的理解、以及在综合考量基础上的战略定位、发展路径选择等，将成为新的重点，民众与政府层面在对国家组织发展能力的预期方面也会有所提升，或将改变民众与政府的关系，对消费社会、公民社会、奉献社会等也会产生一定影响。



目录



国家层面的组织发展



企业层面的组织发展



组织发展与个体职业发展



每日报告

不要错过**让你洞察**整个商业世界的每日报告

每日精选资料给您

不定期分享顶级外文期刊

扫码加好友后回复“入群”免费入群



OD在几十年的发展历程中表现出变革、行为、职能等不同取向，国内外的实践也有不同的表现，国内OD发展主要表现为引领型、模式型、职能型三种实践

组织发展关键界定

- 麦克拉根（1969）：组织发展致力于确保组织之间以及组织内部各个单元之间的健康关系，同时帮助团体启动并管理变革。
- 麦克林（2001）：组织发展是基于行为科学的一种过程或活动，无论是开始还是从长远来看，这种过程或活动都可能有助于在一个组织内部增强知识、技能，提高生产是为了个人或团队利益，也是为了整个组织、社区、国家、地区乃至全人类；
- OD, organization development（组织发展）的简称，是指将行为科学知识广泛应用在根据计划发展、改进和加强那些促进组织有效性的战略、结构和过程上，通过对组织进行设计、定义、对标、诊断、分析、组织变革、组织学习等有计划干预，增强组织结构、进程、战略、人员和文化之间的一致性，提升组织竞争力，持续创造组织绩效，帮助组织提高效率和活力。



• 模式型组织发展（海尔）

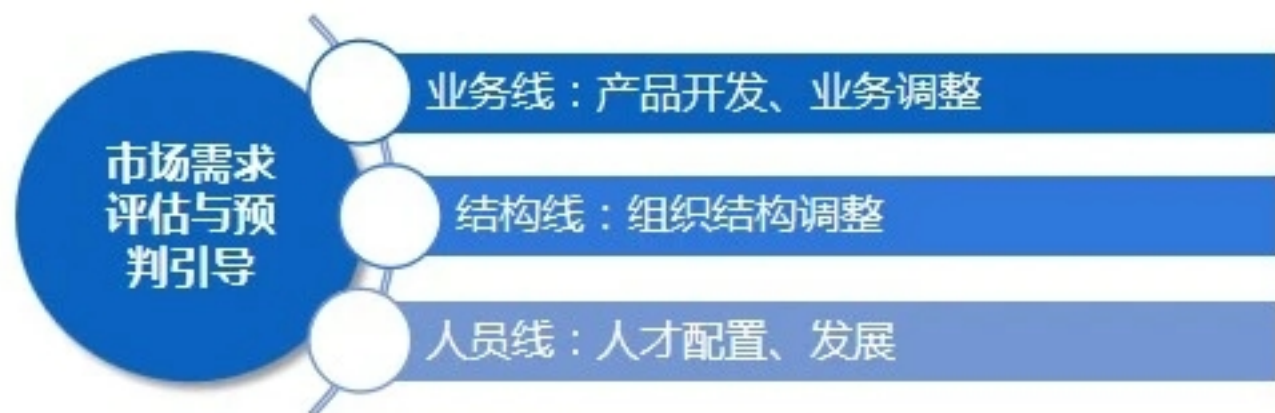
- 引领型：组织发展定位于企业运营的顶层设计，是运营管理的底层代码，整个企业不断通过战略、组织、人员等优化调整来实现组织发展的整体目标。引领型组织发展类型在互联网、高新科技等新兴产业的领先企业中比较常见。
- 模式型：组织发展定位于对企业战略的承接，在战略之下聚焦在运营模式的创新和实践，模式的侧重点由企业的关注点决定。
- 职能型：组织发展定位于企业内部管理职能之一，目前的实践中往往融合了结构编制、能力与效能、人力资源管理等多种职能。

引领型OD实践标杆企业：阿里、腾讯—OD成为企业发展的核心驱动力

- 为什么出现引领型的OD实践：
- 产业层面：企业属于新兴产业，尤其以互联网产业为主，产业发展迅速，且无成熟模式借鉴，属于在实践中创新成长的类型；
- 环境及信息层面：外部环境具有VUCA的时代特征，外部信息爆炸，内部信息流动方式更加趋于扁平化；
- 商业发展层面：商业模式不断创新，迭代速度加快，竞争优势维持期急剧缩短，危与机无处不在；
- 技术层面：互联网技术已经成为基础应用技术，在互联网基础之上的ABCDEFG等技术正在快速发展，这些技术本身构成了未来数字经济的主体，也成为未来影响整个商业生态的重要因素。
- 在自身产业、环境、技术、商业模式等多要素影响下，OD在事实上成为引领企业的核心实践（虽然企业并没有将这些内容—OD的概念提出）。



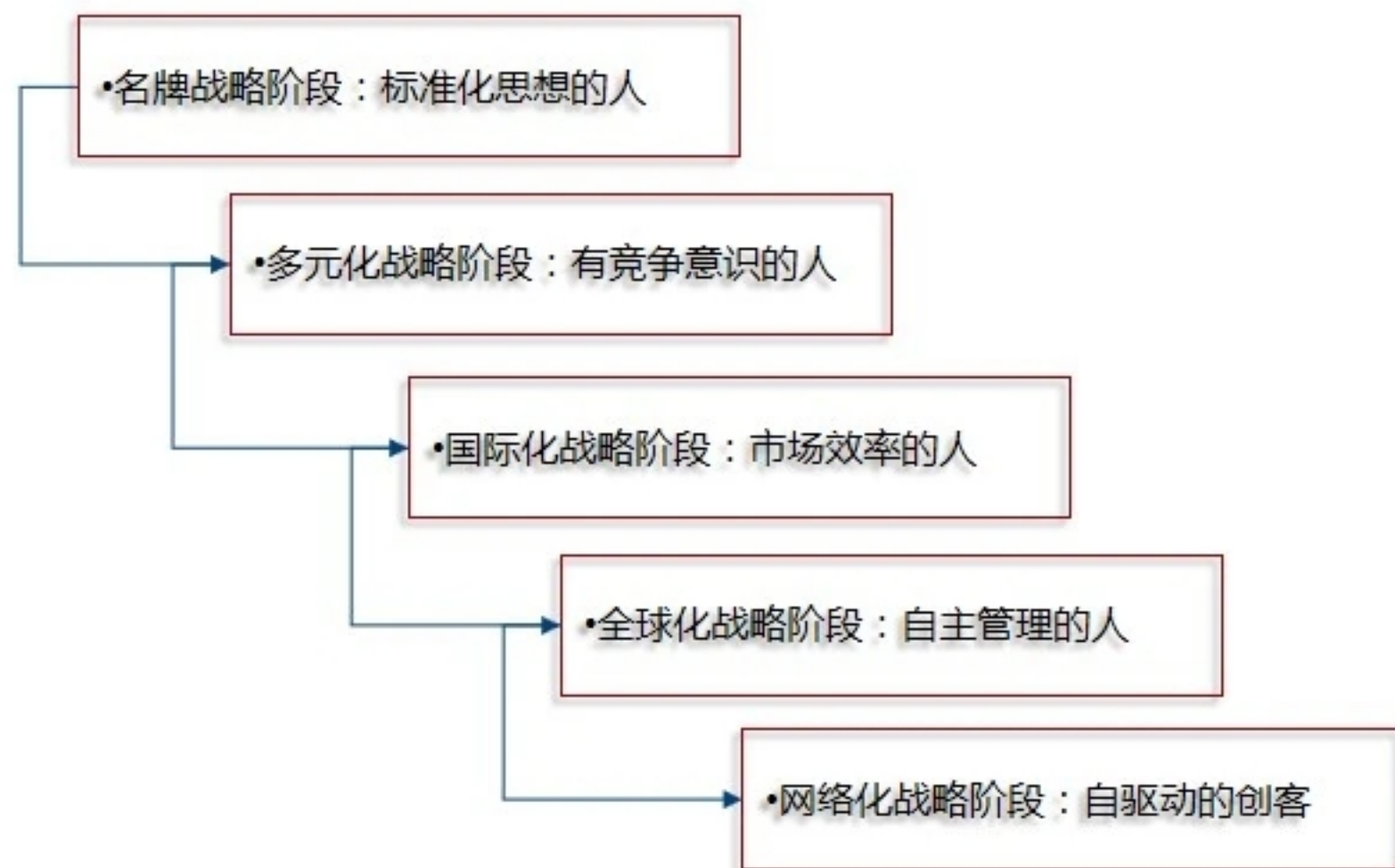
- 引领型OD实践的操作逻辑：
- 围绕现有市场需求和未来可能的市场需求，高频快速的进行组织调整和变革落实，通过业务线、结构线、人员线的综合配套实现组织发展的整体目标；



- 案例简评：组织结构的变化是互联网头部企业的组织发展的缩影，以阿里为例，从2003年到2015年间，大的组织变革进行过5次，而从2015年之后，组织变革几乎成为常态，每年都会进行组织结构上的调整，结构调整的前段是业务调整，后端是人才匹配。而从2015年之后，大多数互联网企业基本上都进入了“组织发展”状态，业务、结构、人员调整等方面的动作已成常规，变化已经常态化。

模式型OD实践标杆企业：海尔—行为取向与业务模式的完美融合

- 模式型OD实践主要发生在相对传统的产业里，能进行这种尝试的企业具有创新和试错的资本，属于行业中的佼佼者，能在不同的发展的阶段，采用明显不同于行业其他企业的运作模式，以保持持续的竞争优势。这类OD实践充满了主动性，带有强烈的领导者主导的色彩，所处行业的危机相对于引领型OD实践来讲较弱，但有更多基于未来的考虑。



“海尔人”的定位演变史

- 案例简评：海尔创立于1984年，是一家全球领先的美好生活解决方案服务商。在从一家传统的制造企业发展到现代全球性物联网社群生态企业的过程中，海尔能够踏准时代发展节拍，与它始终以客户为中心这一根本导向密不可分，更重要的是，在为客户提供产品和服务的过程中，海尔始终坚持“人的价值第一”的发展主线，在每个不同的战略阶段，都以对人的不同定位为基础，开展业务，优化管理，也因此能够在快速变化的市场环境中不断扩大优势；
- 海尔的OD发展有明显的行为取向，也就是始终将人放在最重要的位置，围绕人的行为标准的界定和价值的释放创新业务模式，优化管理方式，虽然目前大多数的OD实践都是在行为取向背景下开展的，但是能做到行为取向与业务模式如此完美融合的，恐怕也只有海尔一家。

职能型OD实践标杆企业：阿里、腾讯、京东等互联网企业在OD职能实践上领先，众多企业跟进

- 职能型OD实践中依然是互联网企业占据领先地位，但是其他的企业也在跟进，目前OD类岗位在就业市场上已经比较常见。OD类岗位的职责与人力资源往往有较大的重合度，比如人力资源战略规划、人才开发、人才管理等内容，但也会增加组织能力建设、组织体系优化、组织效能提升、组织模式创新等新内容。相对来讲，阿里、腾讯、京东等优势企业在OD的具体实践中占有先机，OD工作也较为系统。



HR实名俱乐部

- 案例简评：腾讯OD属于COE（人力资源专家中心），是腾讯2010年开始建立的三支柱组织架构的基础上逐渐发展而来。主要职能由三个方面能构成：管体系、管组织、管人员。
- 管体系：出台全公司统一的制度政策，但是，会更多授权各业务部门、各个群体。体系管理中也会充分利用新技术的优势。
- 管人：关注TOP5%的核心人才，推动人才快速流动，对人的观念，从传统的正态分布观念转变为幂律分布观念。
- 管组织：组织配合牛人，实行工作室群制度，更柔性，边界更模糊，信息传递成本几乎为零，文化更透明、更共享。

职能型OD实践案例简析：阿里

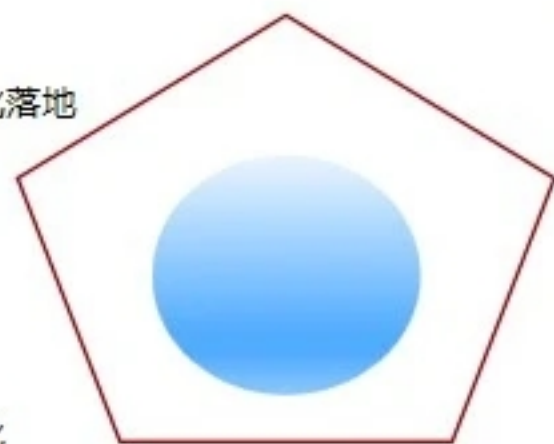
- 阿里的组织发展部门并不叫OD（Organization Development），而叫P&OD（People and Organization Development）POD部门包括了以下功能：人员发展，组织发展、员工关系、管理与销售培训。阿里的OD更具有实践性，也是目前大多数企业跟进OD时采用的模式，虽然并没有采用这个叫法。

实现文化落地-修炼心法

- 文化打造：提升团队凝聚力
- 政委体系：推动业务实现与文化落地

保障高效有序-通畅经络

- 组织设计：紧贴战略优化升级
- 组织激活：激励体系搭建与优化



提神醒脑-确保方向一致

- 业务探索（战略共创+目标通晒）
- 业务总结（项目复盘+集体复盘）

健身增肌-追求持续发展

- 排兵布阵：人才盘点
- 干部培养与梯队建设

望闻问切-系统思考问题

全局思维（韦斯伯德六个盒子）

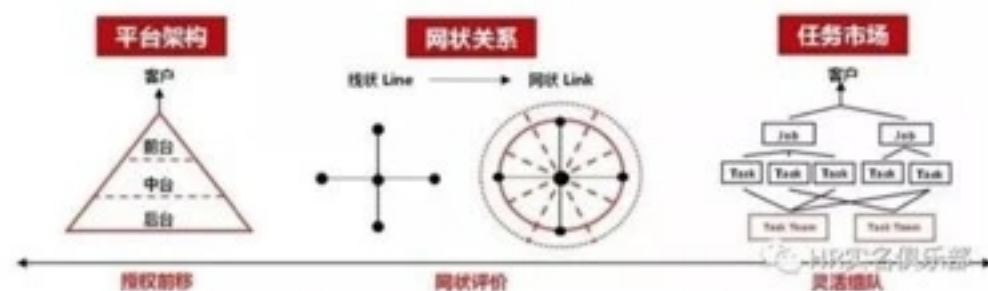
- 案例简评：阿里内部将组织发展经验概括为“阿里巴巴OD的五项修炼及孤独九剑”，如左图所示。
- 孤独九剑包括：全局思维、战略协同、团队反思、人才盘点、干部培养、激励体系、组织进化、文化打造、政委体系

职能型OD实践案例简析：京东的大OD

- 京东的OD起步并不早，但实践发展迅猛，内核突出，值得借鉴。包括大OD和小OD。
- 大OD是和业务定位和企业发展整体相关的OD，大OD中提出“OTC价值主张”：（OTC是Organization组织、Talent人才、Culture文化的缩写）。OTC核心含义是一句话：基业常青，文化先行；战略落地，人才先行；致胜未来，组织先行。OTC本质就是京东OD的指南针。
- 京东在“无界零售”顶层战略指引下，2017年京东考虑从组织管理机制、组织价值驱动、组织开放生态建设方面要向“积木型”组织形态转化。在“积木型”理论中，京东是基于整个零售业态的，提出零售业态的每个参与者都应该建构自己独特的积木，不同的积木以不同的方式组装在一起，构成未来共生、互生、再生的零售生态。

以客户导向的网络型组织

图1：客户导向的网络型组织



核心就是构建前中后台的架构。前台职能定位为快速响应和满足客户个性化需求；中台职能定位为通过组件化和模块化，解决共性需求，提炼和输出核心能力；后台职能定位为基础设施建设和共享服务。

以价值导向的钻石型组织



所谓“钻石”由三个支柱、两个T型构造而成，其中正T型代表人才能力的广度和深度；倒T型代表组织提供的平台价值和成长空间；三个支柱分别代表企业文化、领导力文化和团队文化的文化三要素

竹林共生导向的生态型组织

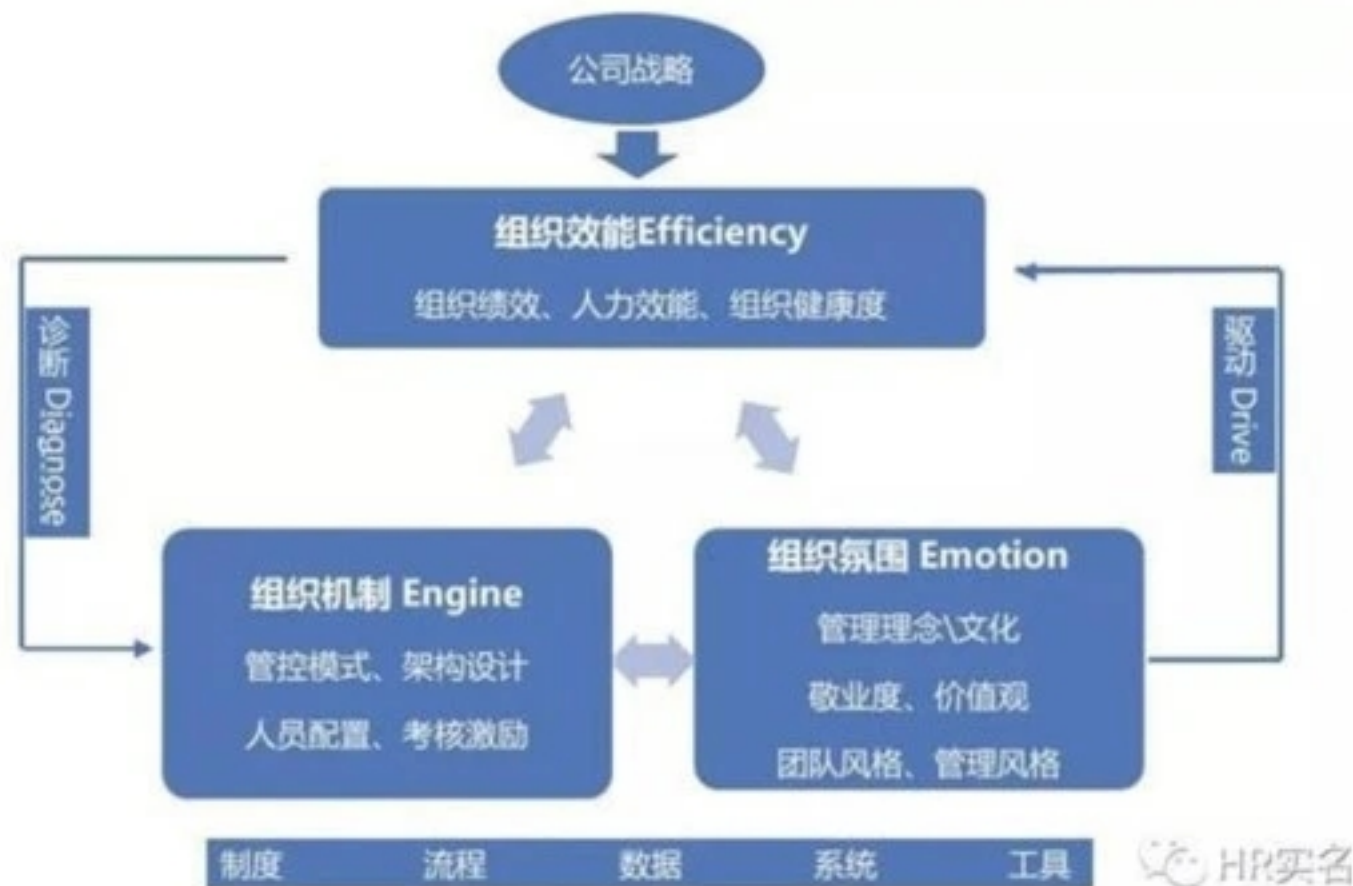
竹林共生的生态型组织



所谓“竹林共生”就是“共生、互生、再生”，为什么不提森林生态，而提竹林生态呢？京东认为，森林的个体之间是分离的，而竹林之间根系交织在一起的，相互渗透的，是一种共生的关系。未来生态伙伴会有越来越多有共同价值观的企业会形成“竹林生态”

职能型OD实践案例简析：京东的小OD

- 京东的小OD：具体的京东组织发展岗位的工作职责和工作方法。根据京东组织发展与绩效管理部高级总监毛茜分享，京东小OD有一个“3E+2D”分析模型



Efficiency 组织效能——上下联动：KPI 与OKR 两套绩效管理工具，应用于不同的管理场景。KPI在推进短期绩效实现和贯彻强激励导向方面作用显著，考虑关注组织中长期发展和价值的实现，从2016 年开始，京东内部试点推进OKR。

Engine 组织机制——软硬兼施：从管控模式、架构设计、人员配置和考核激励四个关键纬度进行组织机制的设计和问题诊断。以管控模式举例，自2016 年，京东开始全面推进“授权、赋能、激活”的管控模式。授权—解决能不能的问题，赋能—解决会不会的问题，激活—解决想不想的问题。

Emotion 组织氛围——虚实结合：包括管理理念/文化、敬业度、价值观、管理风格多个方面，京东较为关注的是管理理念、管理文化的塑造和传播，主要方法将理念提炼、精简为员工能够迅速读懂和记住的语言，再通过讲故事、树典型的方式反复强化，做形象的阐述，比如在京东内部广为传播的人事与组织效率的铁律十四条。

Diagnosis 诊断——体现专业：在集团层面，京东HR 每两年会发起一次大规模的组织诊断项目，对整个组织做系统性的现状和问题梳理，同时看组织能力的提升情况。每一个业务单元，也可以根据业务不同阶段的需求，随时启动个性化诊断项目。

Drive驱动——重在共识：一是要推动组织排除干扰往前走，二是为组织长期的健康发展做准备。

企业组织发展的**趋势**：短期震荡增大，长期趋势不可逆，组织发展力逐渐成为企业核心竞争力

- 长期经济发展的趋势在技术、融合性、增长性上都表现出不可逆的特征，但是2020年的新冠疫情让VUCA时代的特性再一次淋漓尽致的表现了出来，短期震荡增加，更加挑战企业应对变化、调整发展的能力，也将加速组织发展成为企业核心竞争力的进程

长期趋势不可逆

- 技术走向不可逆：信息技术已经成为社会经济运转的基础；
- 全球化走向不可逆：资本、操作、经营三个层面的融合逐步实现；
- 增长的信念不可逆：经济增长已经成为现代社会的统一信仰；

短期震荡幅度加大

- VUCA时代的环境特性进一步凸显；
- 新冠疫情的黑天鹅事件影响；
- 经济全球化背景下，单一经济体的经济震荡产生关联和放大效应，比如美股的四次熔断等等；

组织发展能力的强化已经成为企业发展的重要内容

企业组织发展能力的构建**建议**：最现实的业务聚焦、最深刻的综合认知、最有效的结果衡量

- 组织发展的能力构成基本上都会涵盖战略、组织、人员三个方面，或者涵盖业务、组织、人才等方面，但是具体企业不同需要构建不同的能力要素；
- 组织发展能力的构建更需要关注的是三个源头：业务聚焦、深刻认知、结果衡量；

- 最现实：围绕业务，推向前端
- 关注实践，保持管理与业务的强关联，听到市场的炮火，保持灵活的互动，调动所有能量抓住业务这一生存根本



- 最深刻：精耕细作、底层思维。
- 经济转型升级以及新经济带来的巨大发展空间中，每个行业都值得重做一遍，在精耕细作中产生创新，构建自身的逻辑体系

- 最有效：关注结果、衡量效能
- 以结果为导向，衡量组织发展效能，以终为始，推进流程优化、职责细分，缩短沟通链条，强化业务关联

目录



国家层面的组织发展能力



企业层面的组织发展能力



组织发展与个体职业发展



在组织发展主导阶段，个体职业能力将迎来数字化、思考创新、广义执行等结构性转型

- 现时代组织发展能力主要来源于算法、机制、人；人的职业化能力经历了简单劳动能力、专业劳动能力、创造创新能力三个阶段，在中国的国情下，专业劳动提供的职业价值目前在组织发展涉及的范围里占比最大。结合当前人的能力构成三大理性支撑：数字理性、知识理性、经验理性，个人的职业能力在新形势下需要重视三个方面的结构性转型：数字化能力的结构性转型、思考创新能力的结构性转型、广义执行力的结构性转型；



- 个体职业能力发展需要实现的三个转型：数字化能力的结构性转型、思考创新能力的结构性转型、广义执行力的结构性转型。

- 职业发展的规律性：职业带有一定的商品属性，价值逐渐下降；在整个职业领域中，新职业不断涌现，很多传统职业的价值面临挑战，被替代的可能性增加；组织发展类职业刚兴起，处在第一波热潮之中，职业价值处在高位区间；但因为西方行为取向的OD实践作为一种成熟的商业服务引进中国并通过培训、教练式辅导等方式推行，在事实上造成了从业人员对OD和HR的认知误区，行为取向中OD实践确实很大一部分可以归入HR的范畴，但是今天中国企业的组织发展实践的核心价值是在于靠近业务和靠近战略，与人力资源管理存在巨大的差异，属于不同的范畴。



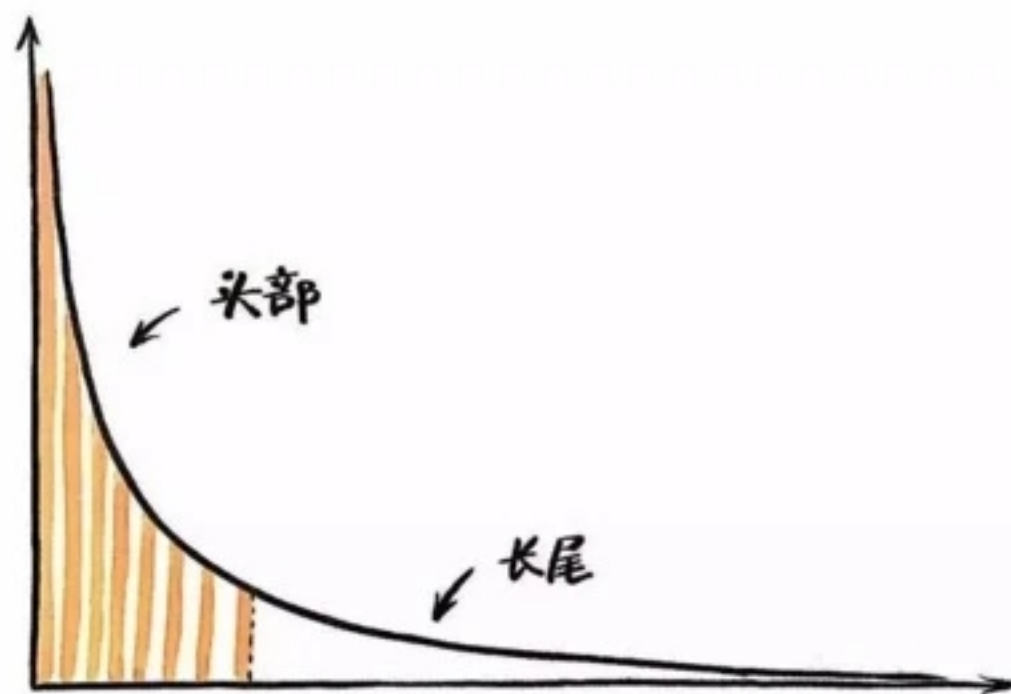
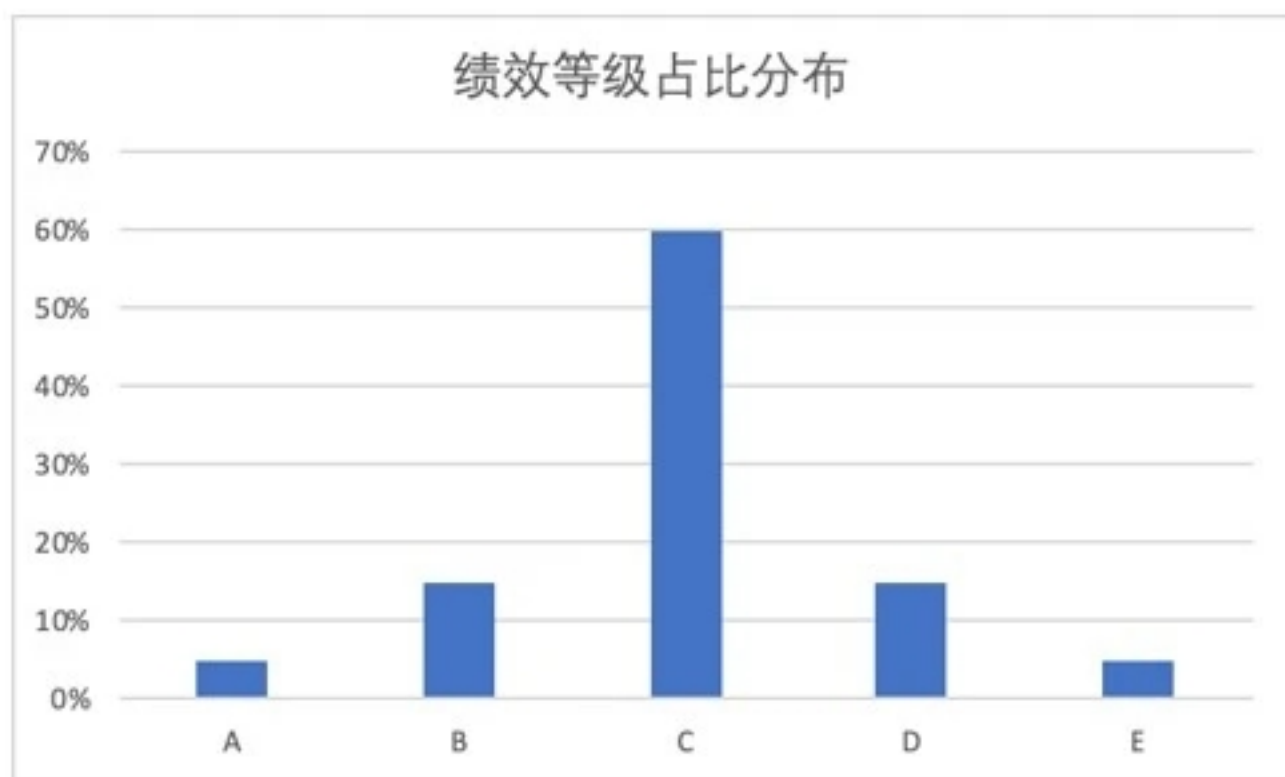
职业价值空间演变曲线



狭义OD与HR交叉的内容

在组织发展主导阶段，个体价值分化明显，个体职业发展面临更多的可能性和更大的挑战

- 对人才价值的评价，已经从正态分布转向幂态分布；多数成熟职业的大部分价值是由组织机制保障的，个体价值贡献在整体上呈下降趋势；
- 职业发展已经进入升维阶段，年龄、专业等传统限制因素的作用减低，个体面临更多的可能性，但也面临更大的变动性和更多的挑战；



幂律分布（长尾分布）