
组织结构设计方案 - 奠定前进的基础

联想电脑公司的成功要素
交流研讨会

今天会谈的主要成果

同您探讨并确认我们对联想经营目标和战略的理解

- 经营环境
- 当前面临的挑战
- 成功要素
 - 实现预期目标的关键因素
 - 五个因素：业务、组织结构、员工、领导层、文化

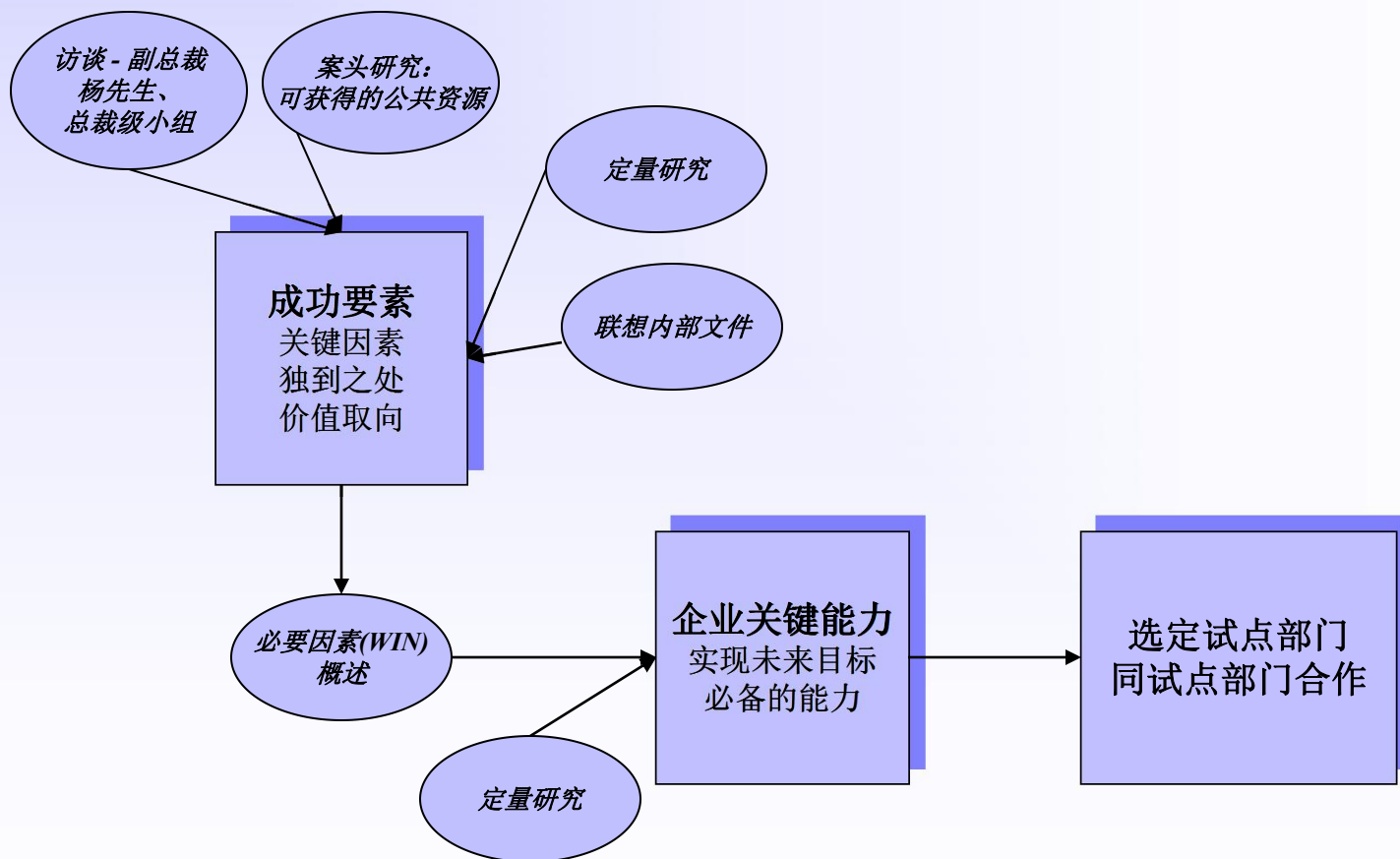
同您交流我们的分析方法，并听取您的见解

- 知识交流
- 统一项目术语含义，以促进交流和合作

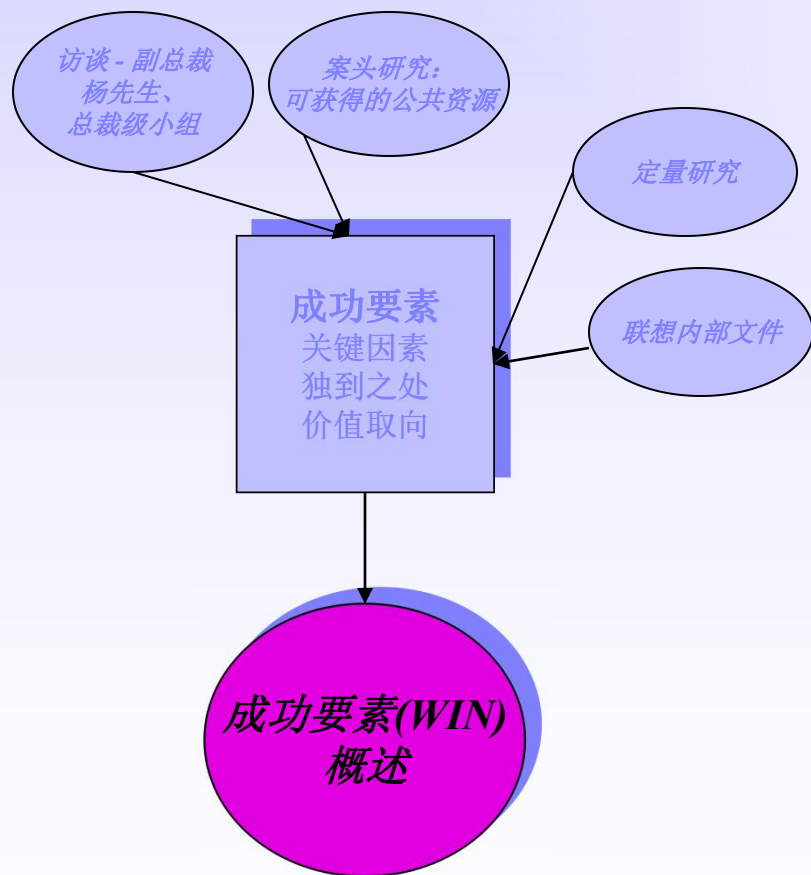
就下一步行动计划达成共识

- 核准建议方案
-

流程图



成功要素 (WIN) 概述



成功要素概述

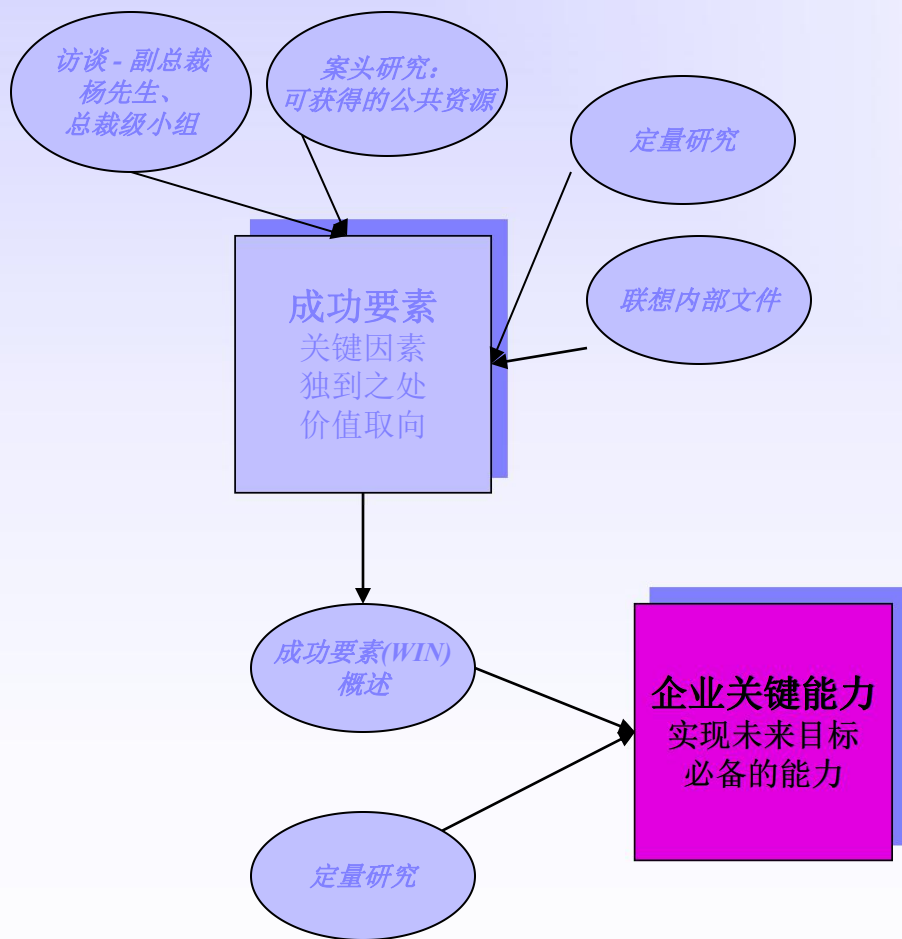
- 联想电脑公司三年构想以及确保未来成功的关键因素

- 业务
- 组织结构
- 员工
- 领导层
- 文化

包括

- 麦肯锡公司的成果
 - 组织机构设计原则

定义企业关键能力



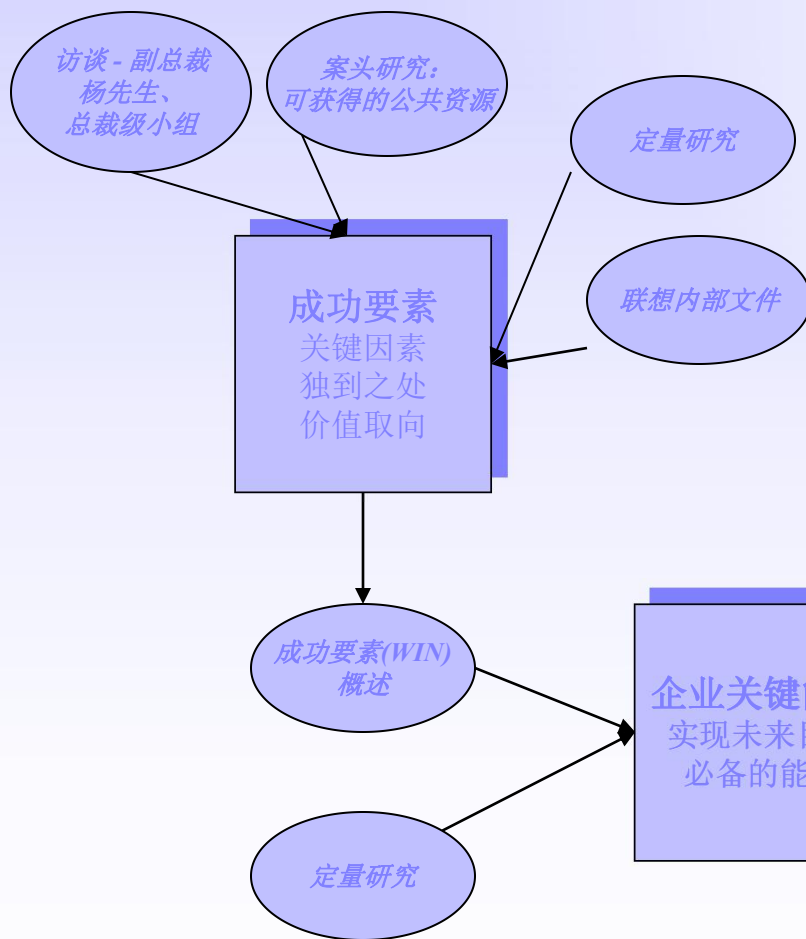
企业关键能力

- 联想成功必须在哪些方面胜人一筹
- 包括
 - 就已确认的能力含义达成共识
 - 就测试标准达成共识

能力提示

- 每个部门为联想带来的能力
 - 部门战略目标
 - 部门业绩评价指标
 - 部门的关键角色
 - 关键角色胜任能力
- 劳资关系
 - 人力资源和奖励战略

流程图



具体指导方法和“手把手”的指导

- 部门项目小组
 - 开发部门设计的备选方案
 - 提出并审议最佳方案
 - 设计方案同部门目标和战略实施的结合程度
 - 联想电脑公司组织机构设计原则
 - 开发人力资源和奖励战略的备选方案

中国信息产业： 影响业界的趋势：我们的假设

从价格竞争...逐步转向王牌产品/服务

- 苹果 - *iMac*；康柏 - *iPaq*；戴尔公司的网络电脑；IBM推出的时尚 *Aptiva*

信息产业

- 服务多于产品

质量...质量...质量...及其对总体成本的影响

- 产品质量、可靠性、服务

互联网

- 宽带...及其所引发的传输方式的变革
- 无线...沟通方式的变革

合作伙伴关系的重要性

- 开发能够最大限度地发挥企业能力的综合模式

中国 - 亚洲发展最快的信息产业市场

中国信息产业： 影响业界的趋势：我们的假设(续)

使命 - 创造股东价值

- 渗透到技术部门
- 更明智的投资人...以及投资建议

激烈竞争

- WTO - 戴尔、惠普、IBM、康柏等公司的机会
- 网络新宠 - 新浪、搜狐、网易

劳动力市场变革

- 实力对比的变迁
 - 员工寻求高薪酬、发展前景良好、具有挑战性的机会
 - 优秀人才选择雇主
- 员工就是客户

我们对您所面临挑战的理解

组织结构

- 多重协调体制
 - 地区和产品部之间
 - 销售和市场资源配置
 - 职能平台和产品部之间
 - 信息传递速度
 - 比方说：从客户传递到研发部和产品部的速度
 - 应当涵盖所有的对象
 - 集中结构... “控制和批准”
 - 辅助职能部门在多大程度上支持产品部的工作
 - 对业务的理解是否透彻...是否足以据此作出正确的决策？
-

我们对您所面临挑战的理解(续)

组织结构(续)

- 是否有约定俗成的内部客户思维模式
 - “结构并非问题症结所在，是文化在作怪”

同联想的目标和战略协调一致

- 部门只关注本部门的目标，而忽视本部门如何为联想电脑公司目标作出自己的贡献
- 如何在各产品部之间合理配置投资资源

劳资关系

- 奖励同地位、头衔和职位挂钩
 - 奖励是否起到了应有的激励作用(特别是团队合作方面)?
-

我们对您所面临挑战的理解(续)

吸引所需的人才

- 预计未来三年劳动力市场就业机会迅速膨胀
 - 联想具有雇佣优势吗？
 - 其文化如何增强雇主的品牌形象？
 - 管理人才
 - 聘雇优秀管理人员？或从内部提拔？
 - 留住精英
 - 或流失...而留住其余人才？

成功要素 - 业务

联想电脑公司成为中国信息产业领头羊

- 财务收入增长，争取成为全球财富500强
- 发展：三年内增长四到七倍

在保持现有核心业务增长的同时，逐步拓展业务范围，实现多元化经营。新兴业务有：

- 信息产业服务
- 信息服务
- 服务器
- 手持设备

建立多元化经营管理模式，以最大限度地实现增长、增值，并降低风险

通过并购(或合资企业、合作伙伴、联盟等形式)逐步发展壮大

- 对新兴业务机会进行评估和确认，并能够快速有效地融入联想的业务体系
-

成功要素 - 业务(续)

洞察市场状况和客户需求的变化，并迅速作出反应

- 业务、客户区划多样化
- 重点放在中国市场
- 有选择地参与全球市场
- 优势地位的分销渠道

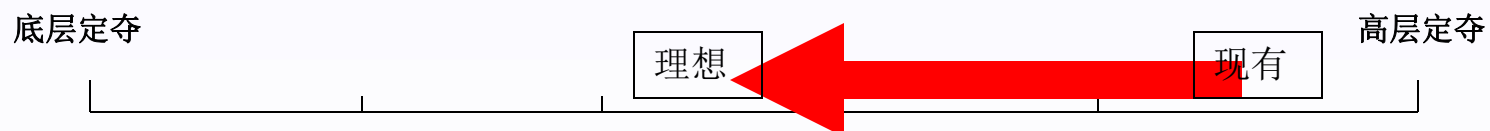
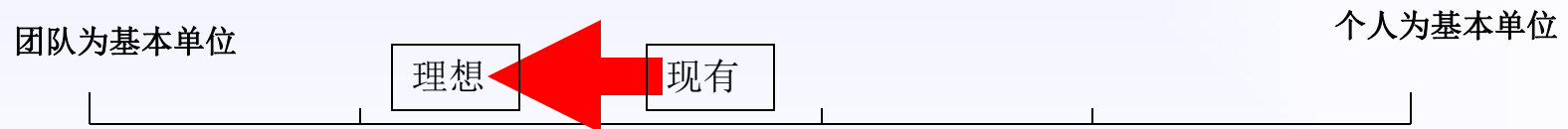
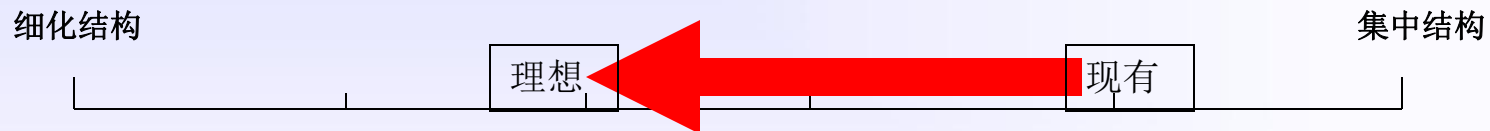
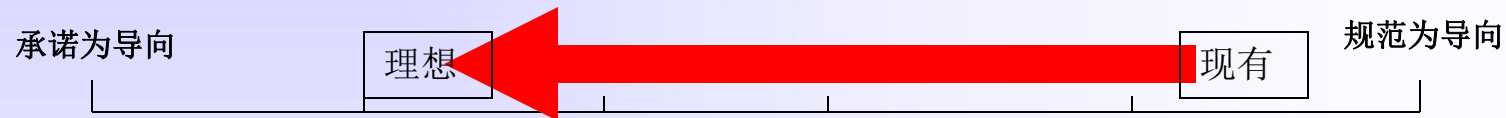
高效的生产和供应流程管理

- 保持低成本和优越的现金流量管理模式
- 产品富有创意，以确保适应变幻莫测的市场

能够吸引、激励、留住优秀人才

- 未来三年劳动力市场就业机会增长两倍的预想意味着人才匮乏，这就要求联想电脑公司要在创立“最佳雇主”的品牌上下功夫

定量分析： 组织结构设计原则



定量分析： 组织结构设计原则(续)

以人员为本的
管理模式

以技术为本的
管理模式

理想 现有

获得承诺

确保控制

理想

现有

承担风险

避免风险

理想

现有

成功要素 - 组织结构 (1)

扁平结构

- 更清晰地阐明各个部门的角色和职责
- 有利于部门内部协调和决策

该结构能够更清晰地根据战略实施的要求划分业务单位

- 产品和服务团体分工逐步严谨、细化
 - 细化支持并明确职能分工（研发、质控/质保、材料、人力资源等）
 - 优化销售力量 - 不仅限于了解所销售的产品和服务
- 产品和服务团体的运作须在“管理集团”统一战略的引导和指挥下进行
 - 有助于塑造联想电脑公司的整体价值理念

成功要素 - 组织结构（2）

该结构将有助于使决策的定夺层与决策的实施层尽可能地贴近

- 在公司总部顾问组的支持下，产品和服务团体下的各辅助部门分工运作，并对团体负责。

该结构使机构的各部分易于协调

- 促进了对现有核心业务的认识和信息共享，使新兴业务的实践和进程做到事半功倍
- 提高反应速度
 - 缩短了机构上下层的“距离”

该结构体现了最佳的机构组合实践

- 推动机构各环节效能的提高
 - 支持连锁平台
 - (考虑在公司总部成立进程优化顾问组)
-

成功要素 - 员工

团队协作...通力合作...共同协商

- 员工认为团队（和联想）的利益高于一切，相信其他团队成员的能力（意味着需要具备良好的沟通技巧），并愿意同别人交流

崇尚程序

- 员工关注细节，关注质量，并时刻赶超自我，寻求更佳的做事方式

以客户为中心

- 员工清楚自己的内外部客户对象，并能够准确地把握客户的期望

迅速掌握技能、进行知识交流、实现知识转化

- 求知欲强
 - 员工愿意进行知识交流，并能够得心应手地利用公司内部非正式的交往，以取代官方团队协作的号召
-

成功要素 - 员工

职责和主人翁意识

- 员工不会因多重汇报关系而无所适从
- 员工对公司充满信心：员工尊重联想的价值理念，注重解决问题，而非盲目批评指责、推卸责任

成功要素 - 领导层

战略思维

- 对公司未来发展胸有成竹，并能够有效地向员工传达发展前景
- 制定清晰的绩效期望
- 能够预想未来发展趋势，并能够预见自身对联想的影响力

创新精神

- 建立破旧立新的环境：鼓励员工挑战现状、提出新举措、勇于尝试...并勇于突破、否定自我

关注结果和行动

- 能够找出实现不凡业绩的途径，清除制定决策的障碍，并充分把握新的机遇

模范领袖

- 在联想文化中起模范领袖作用：果断机智，能够营造公平、团队协作的氛围

成功要素 - 文化

注重业绩和结果的文化氛围：期望和职责清晰明确，员工协同一致

- 强调“做好工作”的文化环境
- 持续改进、专业水准、“联想最优”的观念深入人心
- 强调遵循程序的文化环境，鼓励表现出色的员工积极创新

知识交流和学习气氛活跃的文化环境，并能够进行有效沟通

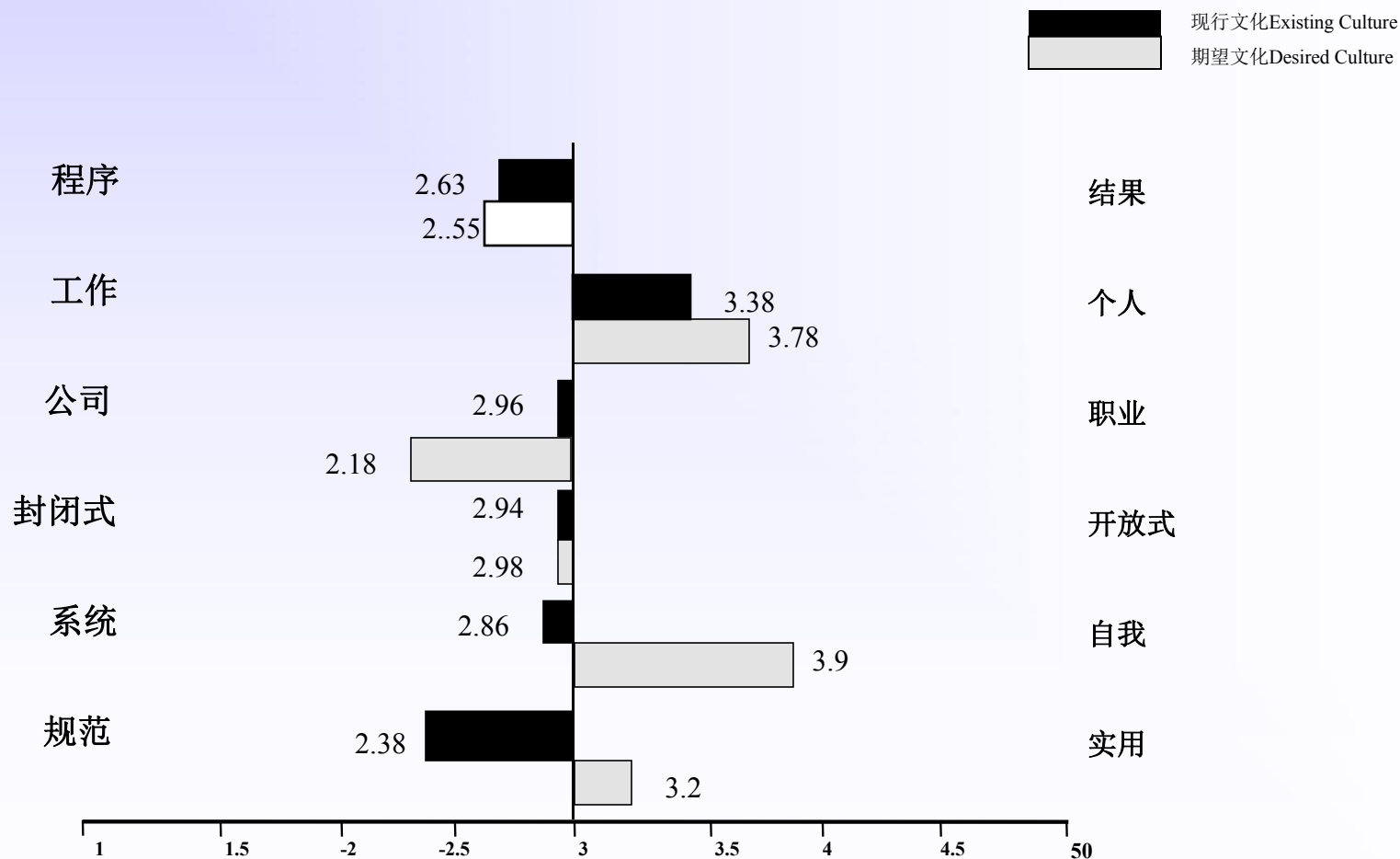
- 淡化地位和等级的文化环境
- 善于接受新思想的文化氛围

以事实为依据、高透明度的决策环境

- 雇佣、提拔、营运决策

允许公司不同单位存在不同的政策体系、结构模式、奖励机制和管理风格

定量分析 - 现有文化和期望文化比较



成功提示 (1): 优势、劣势、机会、威胁 模式分析

考虑三年计划和成功要素阐述

- 联想的优势是什么？劣势是什么？
 - 面临的主要机会是什么？
 - 面临的主要威胁是什么？
-

成功提示 (1): 优势、劣势、机会、威胁

优势


- 成功的历史
- 以程序为导向，效率高
- 强劲的财务状况：赢利；债务很低
 - 很高的利润率(毛利、营业利润)
 - 债务很低：资产负债率
- 对中国及其市场需求有深刻理解：占有大约22% 的个人电脑市场份额；在亚太地区市场处于主导地位 (除日本之外)
- 能够将产品特色融入新的产品
- 远大理想...有实现目标的强烈愿望
- 多重伙伴关系，实现核心能力
- 投资于市场前景看好领域的能力和愿望
- 分销程序
- 服务中心形成一定规模，是经营业务不可分割的部分
- 有效的应收账款和存货管理

劣势

- 注重控制的等级制度...延误了决策和反应能力
- 自上而下的文化模式制约了创新精神和创造性
- 对客户来说：“要适应我们的需求！”
- 让您引以为豪的优势...或许正是不够开放的原因之一
- 国内的优势并不一定代表全球的优势
- 企业从外部招揽人才
- 在部门和个人职位层级上 - 角色、职责不明确

成功提示 (2): 优势、劣势、机会、威胁

机会

- 互连网和无线技术: 中国作为亚洲该技术增长最快的市场 - 为联想电脑公司发展成为中国新经济的弄潮儿提供了“合适的土壤”
- 增强研发能力, 推动产品更新
-  联想
LEGEND
- 中国生活水平逐步提高...居民购买力提高(家庭有能力购买电脑) - 适合联想的价格优势
- 互联网产业为服务器带来了广阔的市场前景

威胁、危险和 挑战

- IT服务业务
 - 中国是否具备了规模化的IT服务产业
 - 竞争对手都是全球市场大玩家
- 信息服务业务 - 中国的网络政策和法律约束
- 在开发自己不熟悉的业务时, 容易淡化对现金流量状况良好的业务的重视程度
- 人才缺口 - 特别是领导层和管理层
- 正确的投资组合 - 在不同的发展阶段增加和扩大不同的业务范围
- 日趋激烈的市场竞争 - 渗透于联想各个业务领域
- 将并购企业融入联想文化...或者他们只是投资战略公司
- 企业不断的调整和适应所导致的精英流失
- 顽固的现有文化可能阻碍适应不同业务领域的多元组织文化需求

成功提示: 团结您的员工

明确统一的战略

- 制定并明确联想电脑公司今后的发展方向
- 根据已制定的发展方向建立有效的系统和程序

着手于向新的组织机构转变

- 管理、协调认知理念和个人的转变
- 协调人力资源制度
- 让员工专注于并参与进新的业务

并购程序

- 筹划如何克服并购融合的挑战
 - 统一不同的组织文化
 - 使员工专注于并参与新计划
 - 统一规范人力资源实践和制度
-

下一步

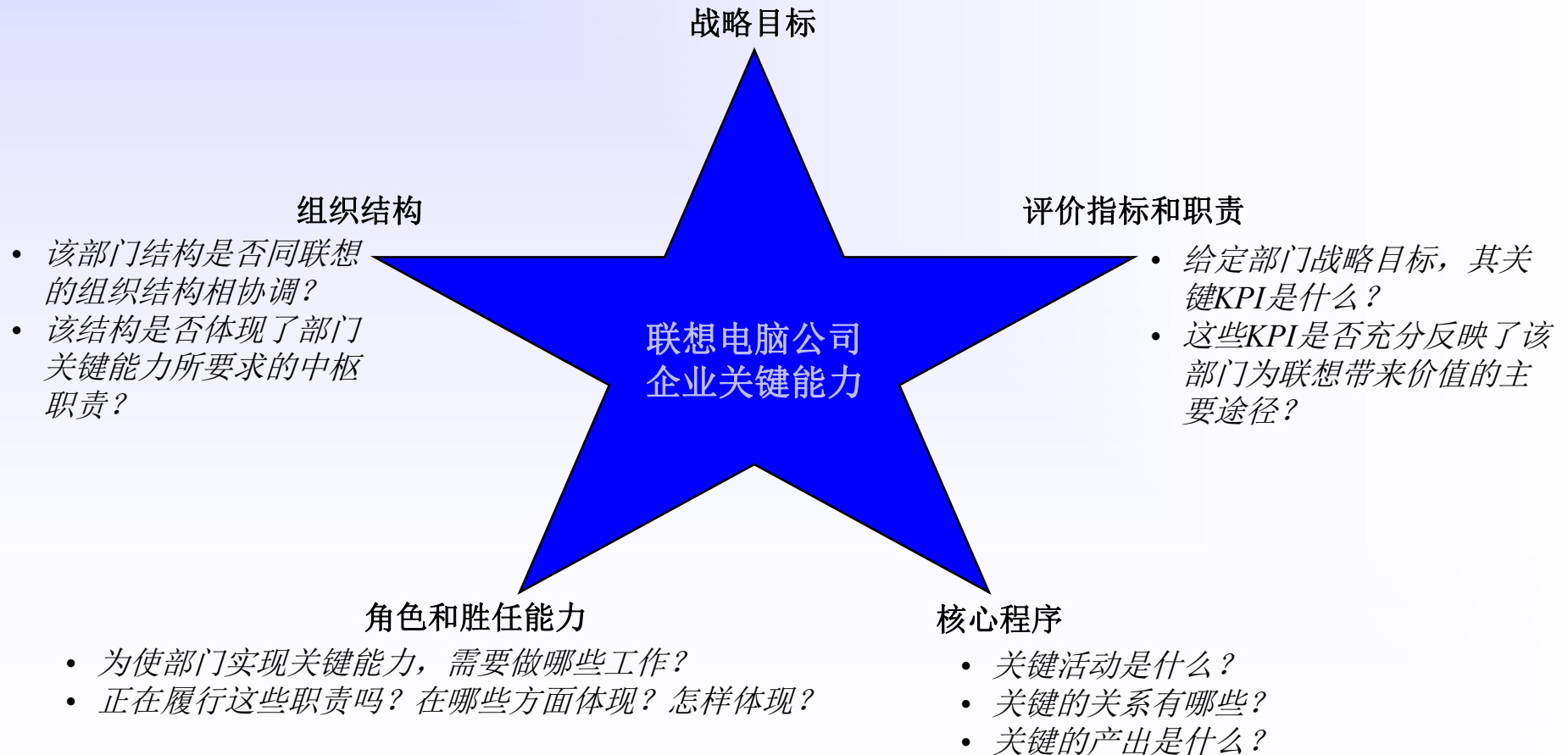
明确关键组织机构的职能和定义

- 需要:
 - 就组织机构的职能和对其职能考核和完善的标准达成共识
 - 细化并确定以下含义
 - 突出组织的重点任务
 - 明确责任划分和商业优先级
 - 明确各职责所需的资格认证
 - 公司文化和环境
 - 劳资关系: 人力资源战略和奖励
 - 确定试点部门

就管理信息流的信息共享达成一致

展望 - 同试点部门合作 (1): 设计结构方案

- 该部门为联想带来了哪些企业关键能力?
- 部门的主要职责是什么?



展望 - 同试点部门合作 (2): 定义劳资关系

