

# 华东周刊

## EAST CHINA WEEKLY

A1 观点 Opinion

总第 038 期 2020 年 6 月 22 日 星期一 主编:马晓才 执行主编:李洁 董国荣 美编:楼燕红 新闻热线:0571-85068763 战略合作: 杭商传媒

■ 吴晓波 / 文

改革开放以来,中国经济走上了理性且有效的市场经济道路,这使得中国在过去 40 余年间取得了令人刮目相看的伟大成就。近年来,伴随着国际环境中的高度不确定性,中国正面临“百年未有之大变局”的动荡时刻,汽车行业也面临着下行的巨大压力。

根据中国乘用车协会发布的数据,2019 年,我国乘用车销量同比下滑高达 9.3%,连续两年陷入下跌状态。2020 年初,新冠疫情暴发引发的复工难、销售难、供应链紧张等问题,更是使得全球汽车行业面临前所未有的严峻考验。

在全球经济动荡加剧、汽车行业进入存量市场、新冠肺炎疫情全球蔓延等多重压力下,基于当前宏观大势与企业自身情况,吉利主动发起组织变革,锻造员工韧性,以此来提升全球竞争力,在使吉利能够迅速应对新冠疫情这一突发危机,从逆境中快速调整、恢复过来的同时,也助推吉利在未来实现可持续发展的稳步发展。

### ▲ 打破边界,构建液态组织

过去,组织强调一种以企业静态效率为中心的静态稳定的固定结构,然而,仅仅强调制度、规则来提高企业经营效率的传统科层制,已经无法适应目前高度不确定的外部环境,反而成为了企业发展的桎梏。

为了快速提升组织竞争力,实现内部组织、人才的高度流动性,打造具有敏锐商业嗅觉且行动敏捷的组织,吉利在对标行业高绩效组织管理模式的基础上,结合自身发展情况采取“猎豹计划”,通过“断-聚-合”,针对“采购-研发-制造-营销”系统变革组织。

“断”,即去官僚化,放弃与业务发展冲突的冗余组织;“聚”,即聚集专业化和区域化资源,进行业务整合与重组,优化并精简重复职能的冗余组织;“合”,即组织精简与扁平化,打造平台化、体系化,强化平台赋能,顺应环境的变化。

事实上,早在 2007 年,吉利便意识到,随着企业规模不断扩大,越发臃肿的管理体系难以支撑企业快速对外部环境做出反应,并且企业员工的个人贡献难以清晰体现,引致“大锅饭”现象,最终必然降低企业的活力,使得组织僵化。

李书福认为,员工是企业真正的主人,是形成企业战斗力的核心力量。所有这些员工的心,构成了企业的元气。基于此,吉利实施“元动力工程”,推行“问题解决票”和“员工创新提案”,在为员工提供反馈渠道的同时,逐渐培养员工“发现问题、提出问题、解决问题”的习惯与能力。

2014 年,基于“元动力”,吉利对组织结构进行变革,推进以“激励企业元气,成就快乐人生”为经营理念的“快乐经营体”机制。

经营体将组织巧妙解构并划小核算单位,使全体员工参与到企业经营中来。而吉利的领导者也从管理者转身成为为一线员工提供资源支持的服务者。员工在“当家做主”的过程中,通过自主寻求业务增长的机会,逐渐培养带着自主管理和成本意识去思考问题的习惯,建立灵活应变的能力。

### ▲ 以奋斗者为本,走出温水煮青蛙的舒适区

“打基础、练内功”仍是后疫情时代吉利生存与发展的主旨。外部环境的高度不确定性与内部体系变革的持续深化对吉利关键岗位的复合人才提出了更高的要求。

为应对这一挑战,吉利将“高绩效攻坚战”作为深化组织变革的关键。高绩效管理是吉利四大文化之一“奋斗者文化”的创新与传承。

一方面,按照“高挑战,高绩效,高回报”的原则,吉利通过“2422”的绩效评价机制甄别奋斗者,将优势资源向奋斗者倾斜,最大限度激发人员潜力与组织活力(“2422”,即前 20% 是优秀奋斗者,40% 是称职员工,20% 的员工需要进一步提高,最后 20% 的员工暂时难以胜任岗位)。

另一方面,吉利将每位员工视作宝贵的财富。与大多数企业通过冷冰冰的绩效考核直接进行“末位淘汰”不同,吉利以“蓝



● 吉利集团外景 徐青青 / 摄

# 吉利汽车： 大变局中的组织韧性

**[编者按]**前段时间,英国独立品牌业务评估咨询公司“品牌财务”公布了《2020 年全球品牌组合价值最高的十大汽车集团》排行榜,吉利汽车以品牌价值 180 亿美元上榜,超越雷诺汽车,排名第九。这是中国车企首次在该榜出现,也意味着吉利汽车如今在全球的品牌影响力大幅提升。

与此同时,据吉利近日公布的销售数据显示,吉利汽车 5 月总销量为 108822 辆,环比增长约 3%、同比增长约 20%。对此,很多人都不太明白:从 1998 年上线第一台手工榔头敲成的“豪情”,到 2008 年金融危机时收购沃尔沃,再到如今疫情之下品牌享誉全球、销量不断回升,吉利汽车在这 20 多年的时间里究竟做了什么?面对如今全球经济动荡加剧,汽车行业进入存量市场以及疫情在全球蔓延等多重压力,大变革时代下的吉利是如何应对的?跟踪研究吉利多年并曾担任其战略管理顾问的浙江大学社会科学学部主任、浙江大学管理学院教授吴晓波近日撰文作了深入分析。

海计划”为载体,通过“末位再培训”制度激活员工。

所谓“蓝海计划”,旨在设置跨专业、跨组织、跨部门的针对性内容,通过训战结合、问题解决、自主学习等培养模式,打造一批主动出击,自我变革,不断超越的高效能团队,为“高绩效管理攻坚战”提供激活保障。

在培养干部跨业务能力的同时,吉利利用空闲时间对员工进行线上培训,员工可以根据需要和个人实际情况选择性参与培训,在提升员工专业能力的同时,培养其在逆境

中适应环境变化、克服困境的能力,不断为企业创造价值。

### ▲ “人挪活”,发现更好的自己

为了保证员工的工作动力以及长期稳定的高水平工作产出,吉利在已有的人力资源体系中加入了“活力计划”——内部人才轮转机制。

“活力计划”秉承“成就员工,成就组织”的理念,旨在通过轮岗的方式,鼓励员工挑战自我舒适区,在发展中寻找更适合自己的

岗位,培养具有开阔视野和多业务经验的复合型人才,助推组织战略发展。

通过促进优秀人才的流动,更多管理经验可以被带到不同部门,从而提升吉利的整体管理效率。对于一些员工因为长期在同一岗位工作而失去热情,轮岗制能够很好地解决这个问题。

这一机制也有效避免了部门内小群体“山头主义”以及各级干部“人才私有化”观念带来的风险。

此外,轮岗制与“2422”高绩效管理机制亦是相辅相成的。员工通过再培训后可以找

到更适合发展的空间与岗位,提升综合能力,成为更优秀的人才,并且在岗人员也会增加紧迫感,更加珍惜目前的工作岗位,促使组织效能进一步提升。

在以 ABCDE(人工智能、区块链、云计算、大数据、边缘计算)助推下的第四次工业革命时代,企业的组织与人才管理模式将会发生根本性的改变。打破传统的组织结构服从战略的原则,在高动荡时代建立互动的辩证关系,从而替代传统的机械系统关系。以吉利为代表的中国头部企业,正在“人才森林”的战略路径牵引下快速上升为国际一流。