

# 技术与人才推动下的未来组织

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

BCG（波士顿咨询公司）是一家全球性管理咨询公司，是世界领先的商业战略咨询机构，其客户分布于世界主要商业地区，覆盖诸多行业。BCG与客户密切合作，帮助其辨别最具价值的发展机会，应对至关重要的挑战，并协助他们进行业务转型。在为客户量身定制的解决方案中，BCG融入对公司和市场态势的深刻洞察，并与客户组织的各个层面紧密协作，从而确保客户能够获得可持续的竞争优势，使其成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。

商业世界瞬息万变，但组织模式却没有得到同步发展。

据盖洛普（Gallup）的一项研究发现，企业中只有15%的员工全身心地投入自己的工作。而我们的研究也表明，全球生产率增幅已经从20世纪70年代的平均5%下降至如今的不足1%。

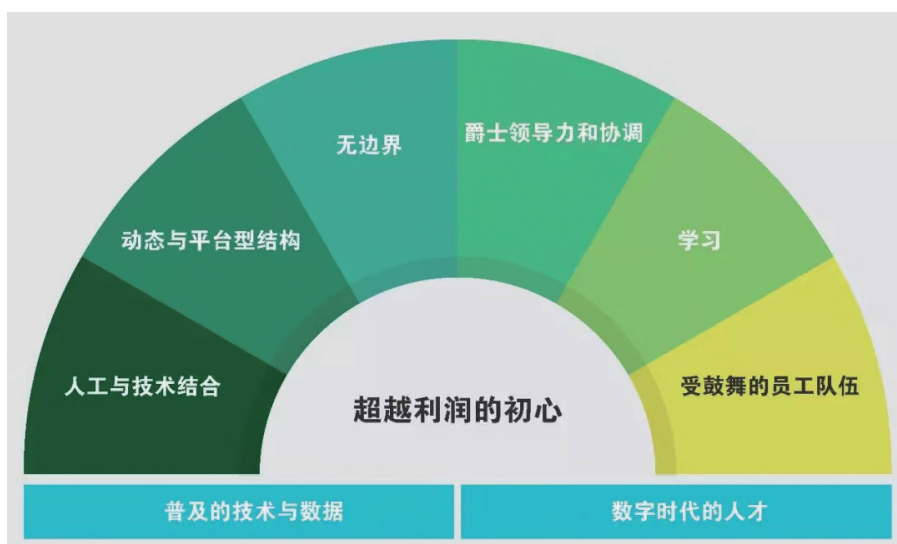
面对这样的逆境，企业领导者不仅需要重新思考组织的存在意义和构建方式，还需要思考如何发掘个人、技术以及生态系统的潜力，成功做到这些的企业将能够在不断变化的商业环境中取胜。

## 变革的关键驱动力： 数字时代普及的 技术、数据与人才

在转型的大背景下，企业需要从根本上重新思考工作方式，即利用技术来发掘人和生态系统的潜力，因为生态系统可以服务于企业的利益相关者和整个社会。

与此同时，员工结构也在不断变化。据万宝盛华集团（Manpower Group）的数据显示，到2020年，千禧一代（80后、90后）和Z世代（95后）员工将占到员工总数的59%。然而，这些员工对敬业度和工作模式的预期并不相同——我们的研究显示，67%的千禧一代希望雇主有明确目标，并期待工作可以产生一定的社会影响。盖洛普的一项研究表明，到2028年，73%的团队将有员工进行远程办公。新一代员工愿意从事零工、临时工、合同工和自营职业，甚至可以同时从事几项不同种类的工作。目前，大约45%的临时工作者选择非全职工作。

## 未来组织



来源：BCG分析。

随着科技在工作场所不断渗透，所有员工都将需要数字化技能来设计、维护机器并与机器协作，而企业也需要培养员工的独特技能，如创造力、判断力、同理心和想象力等。

## 超越利润，不忘初心

新一代的人才和消费者都希望企业能够拥有超越利润目标，对社会产生积极影响力的初心。BCG和布莱特豪斯（BrightHouse）进行的一项研究发现，初心明确的企业更有可能取得高于平均水平的业绩表现。同时，我们也针对企业初心提出了几项基本要求。首先，企业需要帮助员工从个人层面理解企业初心，而不是仅仅将企业初心描绘成一个远大的愿景。如果企业初心可以对员工的工作任务和团队产生影响，员工就更容易对企业文化感同身受，相信自己可以实现企业目标，并愿意为之奋斗。其次，如今的消费者不仅希望企业能够对社会问题表达看法，而且要求企业可以在市场上表明立场。除此之外，初心也应该帮助企业进行战略审视，指导企业选择应该经营的业务，即使这些决定不会在短期内帮助公司实现盈利。

## 未来组织的特征

组织需要专注于发展可以使企业蓬勃发展的六大特征，只有这样，企业才可以更快地进行创新，与客户建立深入、具有个性化的关系，并释放人与技术结合的潜力（见图）。

### ①人工与技术结合

通过利用人工与技术协

作来重塑新的工作方式。未来，企业将重新思考以前困难无解的问题。

企业还需要从根本上转变，然后持续调整工作方式。在企业运营更多依赖于人为设计而不是人为操控的商业社会中，从根本上重新设计工作方式显得格外重要。随着人类与技术之间的边界不断演变，企业需要定期重新思考组织结构，加速员工规划周期，从而跟上工作、技能和技术需求的发展步伐。同时，企业还需要持续不断地对员工进行技能培训，在设计上做到更具迭代性、跨职能、以人为本，并且更依赖于授权团队中分散决策的整体工作方式。

### ②动态与平台型结构

随着技术的飞速进步，组织设计的许多核心原则需要进化。当今组织的特点是严格的汇报层级、严谨的职位描述，以及过于官僚化的流程。但在未来组织中，以上提到的许多要素都可以去中心化、更贴近客户，从而使员工能够在有技术支持和互通有无的团队中工作，以响应不断变化的需求。

为了支持这一转变，组织结构需要变得更加动态。总体而言，理想的平台结构是由三个部分组成。底层是模块化核心数据层和技术架构层，中间是端到端的“工作单元”或核心业务流程，最上层是利用这些业务流程的小型敏捷团队。为了使企业能够利用更广泛的人才生态系统，其中一些团队由企业员工组成，另一部分则由临时工、合作伙伴、自由职业者和其他类型的临时员工组建。

除此之外，企业还应该尽可能打造精简、敏捷的团队，支持小型、灵活、数字

化互联的一线团队。这些团队更具创新和创业精神，采用全新的工作方式，可以更贴近客户，打破传统价值链，以寻求更具个性化的产品和服务。

总部位于深圳的平安保险已经从一家传统的保险公司发展成为一家综合性金融服务集团，其核心业务包括保险、银行和资产管理。如今，它是中国最大的保险公司。该公司的转型始于核心业务的数字化，其建立了可以同时覆盖客户和保险代理人的在线渠道，并实现了包括承保和理赔处理在内的后台流程自动化。

2008年，中国平安将其技术部门独立为子公司平安科技，这不仅建立了稳固的平台，也使公司能够开发更多面向客户的业务，包括购车服务、在线医疗咨询、在线理财服务，以及房地产资源。这些前台业务将数据反馈给平台，再将其用于保险业务，从而提高了营销水平，并使平安保险代理人的业绩格外突出。

### ③无边界

企业的传统界限已经模糊，客户、合伙人，甚至员工既可以在企业内，也可以在企业外。企业需要接受这种新型工作方式，并同时积极应对新模式所带来的机遇与挑战。未来，客户将越来越积极地参与到企业当中。当今技术使客户能够更深入地参与企业产品和服务的开发、生产、交付和营销。因此，企业需要重新构想客户参与的每一步工作。

目前，近50%的千禧一代是自由职业者，这个比例比其他任何一代人都高。但大多数企业并没有充分利用这一人才库。未来的组织需要建立新的劳动体系，企业不仅需要了解内部员工掌握的技能，还需要把自由工作者包括在内，并在互动、发展、企业使命和学习等方面加强企业文化。

美团点评成立至今还不到十年，但已经发展成为中国领先的生活服务电子商务平台，年收入接近95亿美元。该公司从优惠券服务起家，通过发展各种产品和服务之间的关系网络，创造了巨大的价值。美团点评近期获得的成功来自于其同时瞄准消费者和企业。

美团点评没有选择雇佣成百上千的员工，而是选择组建一个由500多万活跃商户组成的生态系统，这些商家不仅与美团点评进行互

动，相互交流，许多商业伙伴同时也是客户。美团点评还为许多下岗工人和农村青年创造了新的就业机会，这些兼职工作者可以当快递送餐员或合同制销售代表，帮助公司为客户提供价值。

不断开拓新市场往往会引起内部摩擦，而美团点评几乎每年都会进行重组来缓解这种状况。该公司根据每项业务成熟度的差异，用不同的方式进行运营，并把相似的业务进行合并。

### ④爵士领导力和协调

未来的企业中，领导者将不再将自己定位为固定组织结构、流程和规则的掌控者。相反，他们会更像爵士乐指挥家，设置动态灵活的系统参数，发掘员工的主动性，鼓励他们通过合作实现组织目标。

未来，领导者要打破有固定的周期计划，采用更加动态的方式来快速适应不断变化的组织和市场需求。随着组织中员工与部门之间的联系越来越松散，领导者将无法再单纯发布指令，而是需要了解员工和团队的工作环境如何影响他们的业绩。领导者需要采用更灵活的方法，在建立宏观指导方针的同时，给予员工更大的自主权来应对市场变化。

### ⑤加速学习

通过加快企业和员工学习速度，企业将变得更具竞争力，这样他们就可以进而引领变革而不是追赶潮流。

随着培训和发展变得越来越重要，组织或多或少都要对成千上万的员工进行技能再培训和技能提升，他们也需要采取更新颖的方法。一种方法是建立“学习契约”，将组织的学习过程与个人的学习意图结合起来。企业授权员工设计自己的“学习契约”，将管理者转变为学习教练，帮助员工将学习成果应用到实际工作中，并建立绩效评估体系，将评估指标与业务目标、绩效以及个人发展挂钩。

### ⑥受鼓舞的员工队伍

领导者需要培养员工的企业主人翁意识，激发创新，主动减轻管理层负担。企业可以为员工提供平台和机会来建立有意义的人际关系，并通过共同的目标和价值观来构建更具多元化的包容性集体。企业还可以为员工创造一个灵活且安全的工作环境，鼓励员工多进行自我表达，关注员工整体幸福，帮助他们实现生活与工作的平衡。