



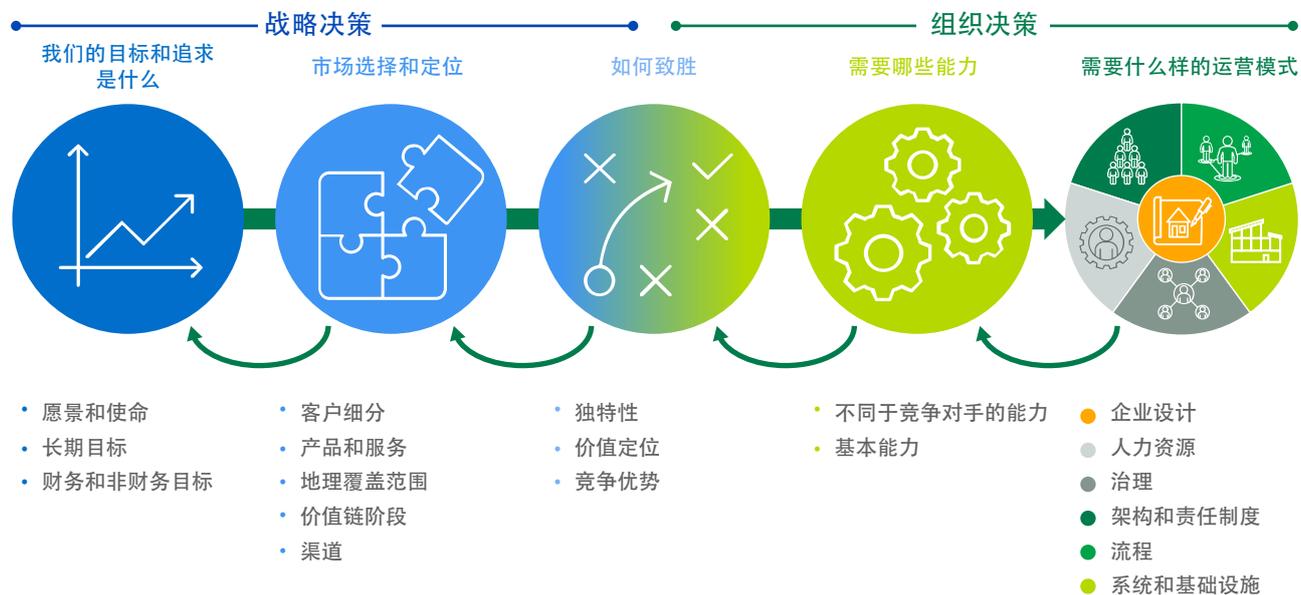
领袖视角

有效的组织设计：跳出组织架构框架

运营模式：企业战略有效落地实施的基础

企业战略的落地实施仅有战略规划是不够的，即使制定了最佳企业战略，其企业的组织设计、架构、流程、系统、治理以及人员也可能仍不足以实施该战略（图1）。不论规模、所在行业以及成熟度如何，大多数企业都可能会在战略决策的执行中遭遇困难和挑战。

图1
战略和组织相关决策的连锁反应



资料来源：L.E.K.研究与分析

运营模式是企业持续推进战略落地实施的工具。经过深思熟虑且精心设计的运营模式能够引导企业更好地推进战略实施。随着企业通过优化成本结构实现有效扩张的期望，一个精心设计的运营模式不仅能

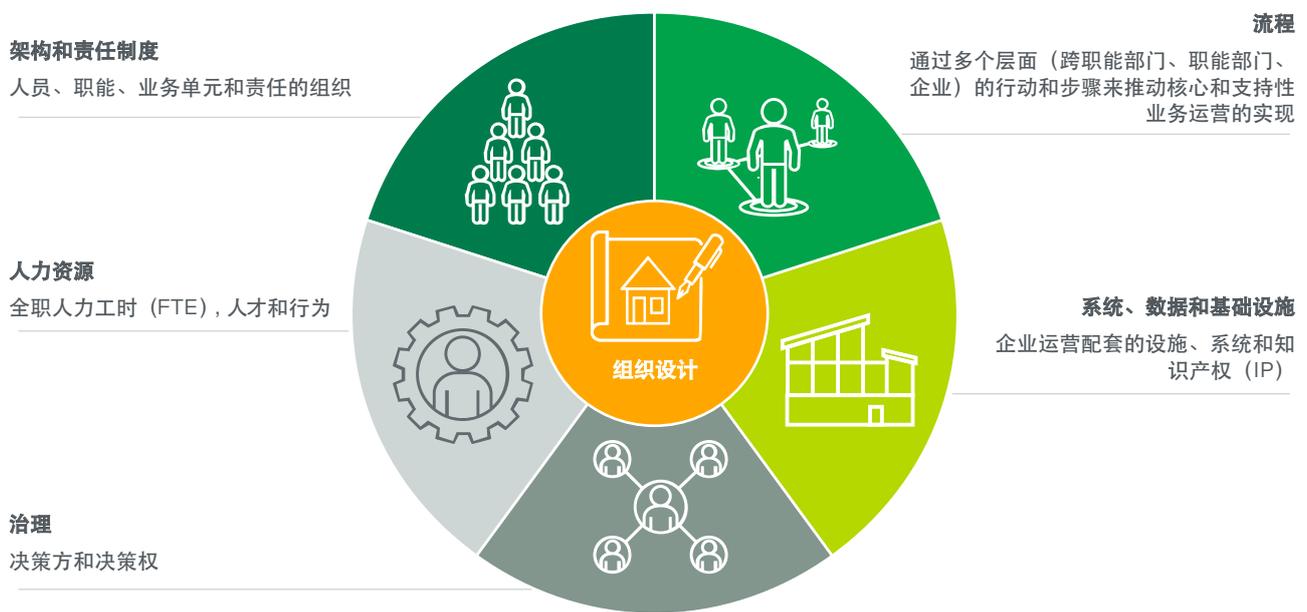
提高运营效率，促进部门之间的协同效应，还能带来新的增长机会，最终帮助企业实现具有成本效益和可持续的运营，让企业从竞争对手中脱颖而出，并进一步巩固其价值定位。

为了实现上述目标，企业战略及其运营模式必须协调统一，以确保企业能够实现它的预期目标，包括增长、价值创造以及成本控制等各方面目标。即使是整体上已经获得成功的企业，其经营模式也可能并不完善，无法帮助企业充分发挥其价值创造潜力。

运营模式及其核心要素

L.E.K.的运营模式框架包括六个关键要素 (图 2)。

图2
L.E.K.提出的运营模式框架



注释：全职人工工时 (full-time equivalent, FTE)；知识产权 (intellectual property, IP)
资料来源：L.E.K.研究与分析

- **企业设计 (起点)：**企业设计是运营模式的核心，包括制定组织指导原则，明确各业务单元、职能部门和企业决策层之间的关系，确定P&L责任归属，决定组织内部可保留或需要外包的职能并阐明原因。
- **组织架构和责任制度：**组织架构是对所有汇报关系和职责的有效总结，旨在最大程度地提升工作、相互协作以及执行的效率。在设计组织架构时，需要考虑每个职位的控制范围和层级关系，确保它们与组织的规模、地理覆盖范围和发展阶段相适应。
- **人力资源：**人力资源这一要素旨在让企业了解自身是否具备充分的人力资本 (全职人工工时以及相应的技能) 进行有效运营。当岗位或人才空缺时，L.E.K.所制定的框架能够指导企业如何处理和补救。
- **流程：**必须明确定义团队或职能部门以及整个组织范围内的工作流程，确保其得到广泛理解，并尽可能实现自动化。流程应该涵盖组织的所有关键要素 (从新客户开发到后勤支持)，以确保各项工作的协调和衔接。
- **系统、数据和基础设施：**新的运营模式的成功离不开相应的系统支持，其中包括能够为整个组织提供广泛支持的系统，以及为特定职能部门提供针对性支持的系统，这些系统旨在为日常运营提供支持，同

时促进数据和信息的分享。相关技术和基础设施不仅仅是简单的工作流的执行工具，更是促成所有组织活动、促进知识和洞见的分享的关键要素。

- **治理**：为了确保企业的各个层面（组织、职能部门、资产）遵循运营规范和管理制度，定期的决策会议和明确的决策权不可或缺。在运营模式设计中，企业领导层不仅要充分了解关键决策的制定方式以及决策权的集中程度，还要在这方面达成一致，以确保决策的一致性和有效性。

L.E.K.在运营模式设计方面的经验

以战略为主导

深入运营模式设计之前，企业领导层应该先制定清晰的战略规划。领导层要坚定其在目标客户、产品和服务、地理位置、价值链阶段以及渠道等方面的战略决策，以推动组织的成功。这些决策会进一步影响组织对“如何获得成功”以及实现目标所需的能力的理解。

以客户为核心

以从外到内的方式开始运营模式设计，并以客户为核心，即充分考虑客户细分以及客户的需求和痛点，并思考能够在哪些方面提高差异化程度以更好地服务于客户。确定客户交互模式并构建相应的运营模式。

认识到当前运营模式的局限以及成功之处

充分投入时间对当前运营模式进行诊断至关重要。对当前运营模式的关键痛点进行识别有助于确定重点关注领域以及可能需要改进的地方。除了要认识到运营模式的局限，企业同样要认识到当前组织的优势并予以保留。

以指导原则为基础

企业设计相关决策将为后续的运营模式设计奠定基调。鉴于此，企业领导层必须达成一致，利用组织指导原则，围绕运营模式设计的关键目标建立共识并制定统一的愿景，这些目标应该明确指出运营模式要解决的问题，以及如何使运营模式设计决策更加客观和公正。

组织的运营模式指导原则示例：

- 不同业务单元之间要形成“一个企业”的思维方式
- 要具备充分的承担风险的能力，团队应该专注于下一代产品和增长机会
- 在技术方面保持领先，并将其融入到业务运营的方方面面
- 建立灵活应对市场需求变化的能力
- 采取灵活但有条理的工作方式

1. 不要急于绘制组织架构图

企业以及相关方必须对运营模式的所有要素进行系统性考量，而不是跳过这一步骤直接绘制组织架构图。在考虑个体和职能部门之间的关系之前，首先应关注宏观层面的战略主题以及各个关键要素之间的关系。进行组织设计时要纵观全局，对每一个运营模式的要素进行充分考量（不仅限于架构）。

2. 仔细构建运营模式的每一层级

在进行运营模式设计时，应逐层完成每个要素的设计。从上到下分层设计的方式能够让运营模式更加彻底，同时帮助企业及相关方更好地理解设计决策之间的关联以及级联变化，从而更好地应对设计决策变化带来的连锁反应。

3. 聚焦于工作流程

在做出关于架构和责任制度的决策时，必须充分了解哪些工作对业务至关重要，包括其完成方式、由谁负责以及在哪儿完成。这有助于让企业领导层聚焦于价值创造，并制定相应的管理框架。将决策权通过简单易懂的方式向组织内的成员清晰传达，有助于将运营模式设计转化为具体的标准操作流程。

4. 不要忽视相关能力和人才的重要性

运营模式设计初期应该对组织绩效影响最大的能力进行盘点和评估，各个职能部门和业务单元应该就企业不同于竞争对手的能力、基本能力以及当前的能力差距展开讨论。一方面要与最佳实践进行对标，更重要的是对内部能力和技能限制进一步分析。

5. 主动进行变革管理

运营模式的实施往往会面临资源负担过重、缺乏协调、缺乏激励、变革疲劳或受阻等一系列挑战。企业领导者必须在变革正式生效之前充分投入时间阐述变革的理由，并充分传达变革的好处和时机以及背后的逻辑。为了实现这一目标，领导者必须识别并系统考量解决方案将对当前的相关方、工作流程、架构和治理产生什么影响并对影响程度进行量化。

建立纵观全局的运营模式设计思维

传统的运营模式设计严重受限于组织架构的条条框框，然而我们在进行运营模式设计时认识到，组织架构只是需要考量的因素之一。企业在进行运营模式设计时需全面考量上述六个关键要素，以产生更加长久且全面的影响。

我们了解有效的运营模式的复杂性，以及不同要素之间的相互关联，包括需要避免的主要陷阱。我们曾为不同行业客户制定成功的运营模式和组织战略，我们采用严谨的分析方法，利用必要的模板和工具，推动企业的转型，为客户提供服务并创造价值。

如欲进一步讨论上述话题，请联系 apac.healthcare@lek.com。

关于作者



Peter Rosenorn

Peter Rosenorn 是 L.E.K. 董事总经理兼合伙人，常驻波士顿，专注于生命科学和制药领域，他在增长战略制定以及组织与绩效方面拥有丰富经验。Peter 致力于在组织规模扩张和发展、上市规划和商业化、交易支持、收入预测和估值以及并购整合等一系列关键战略问题上为客户提供建议。



Simon Horan

Simon Horan 是 L.E.K. 董事总经理，也是 L.E.K. 组织与绩效业务的领导团队成员，常驻芝加哥。他曾与亚太地区和美国的客户进行过广泛合作，在战略、组织和绩效提升等方面具备丰富的项目经验。Simon 致力于帮助客户推动重大变革，并为其提供全方位的支持。



Liz Herman

Liz Herman 是 L.E.K. 纽约分公司高级顾问，她是组织与绩效相关业务团队的一员，在组织战略制定、并购整合以及绩效提升等方面拥有丰富的项目经验。



Sachin Mehta

Sachin Mehta 是 L.E.K. 芝加哥分公司副董事，他是组织与绩效相关业务团队的成员，在增长战略制定、并购支持、组织战略制定、运营模式设计以及绩效提升等方面拥有丰富的项目经验。Sachin 致力于为私募股权公司以及其他行业的广泛客户提供战略咨询服务。

关于L.E.K.咨询

我们是L.E.K.咨询，一家全球性的战略咨询公司，致力于帮助业务领导者把握竞争优势，获取持续增长。我们的深刻洞见能够帮助客户重塑业务发展轨迹，发掘机遇，并为其赋能，以把握每一个关键时刻。自1983年创立以来，我们遍布全球的团队在跨越美洲、亚太和欧洲的区域，与来自各个行业的跨国企业、创业企业以及私募股权投资者展开合作，为其提供战略咨询服务。如欲了解更多信息，请访问 www.lek.com。

L.E.K. Consulting是L.E.K. Consulting LLC的注册商标。本文中提及的所有其他产品和品牌均为其各自所有者的财产。

© 2023 L.E.K. Consulting