

Hisense

HARVARD BUSINESS IMPACT

海信·哈佛

利用架构与系统提升绩效

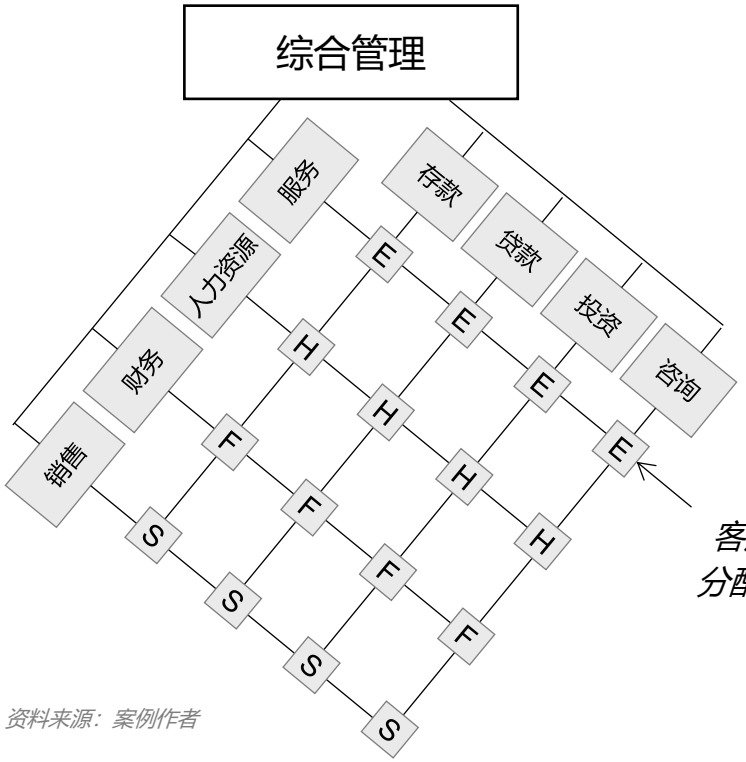
丹尼斯·坎贝尔（Dennis Campbell）
哈佛商学院
工商管理Dwight P. Robinson, Jr.教席教授

2025年12月

领导力挑战：领导者作为架构师

传统组织模式

矩阵



客户服务人员
分配到各个部门

职能

销售 | 财务 | 人力资源 | 工程

事业部（产品）

存款 | 贷款 | 投资 | 咨询

区域

北美 | 亚太 | 欧非 | 南美

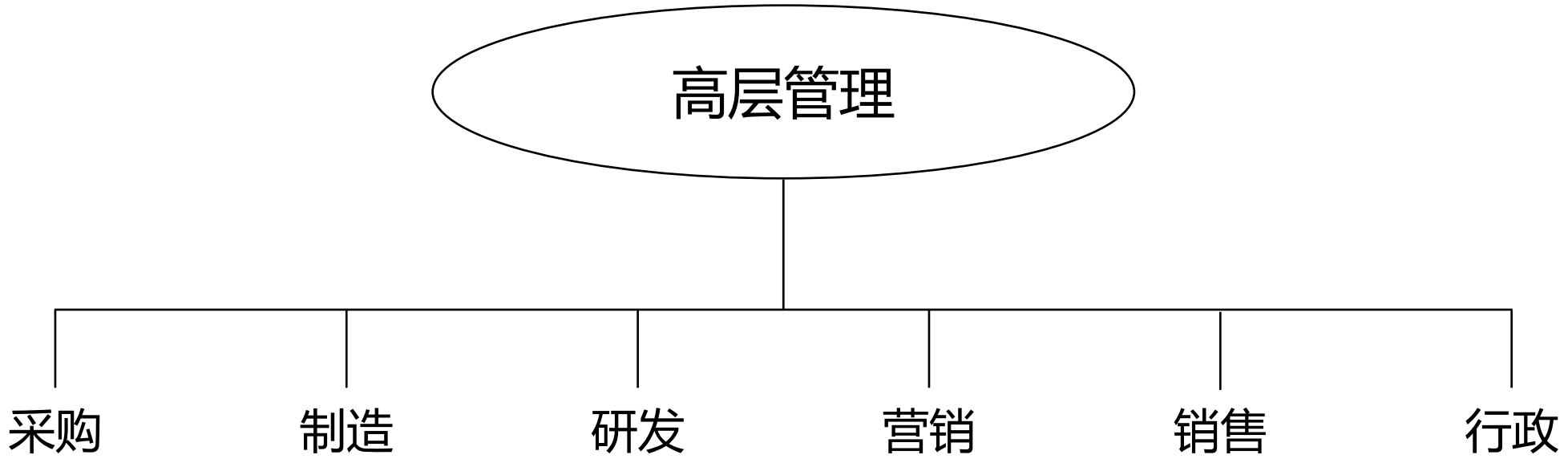
细分市场

X世代 | Y世代 | 千禧一代 | 年轻群体

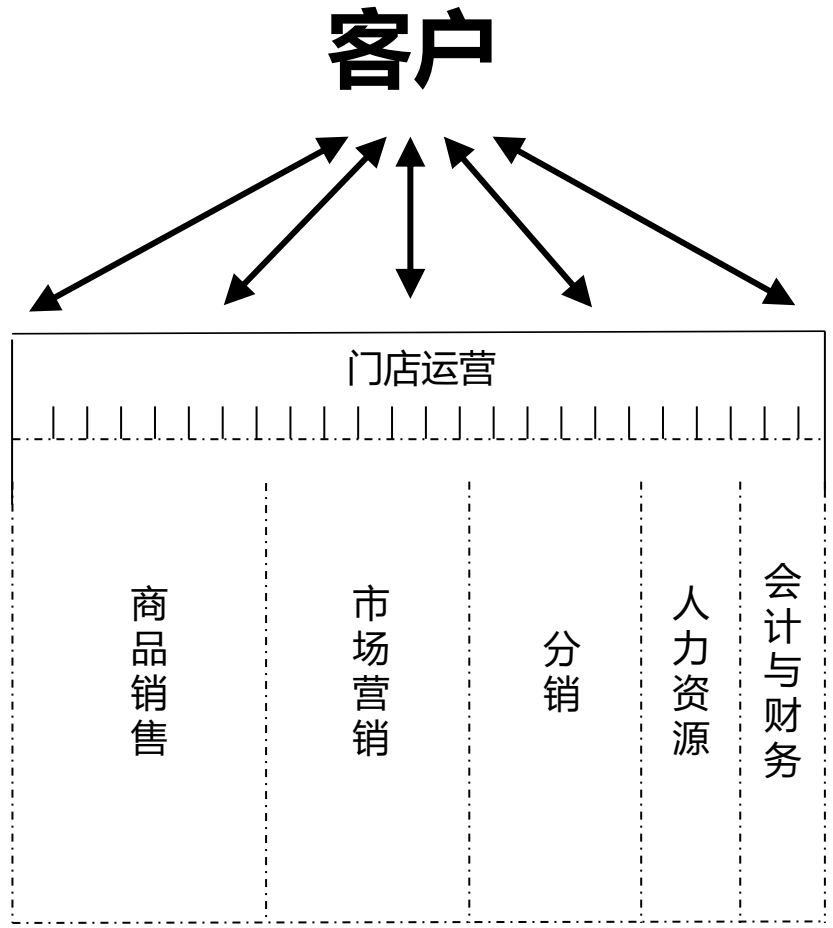
资料来源：案例作者

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

典型组织架构图



© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

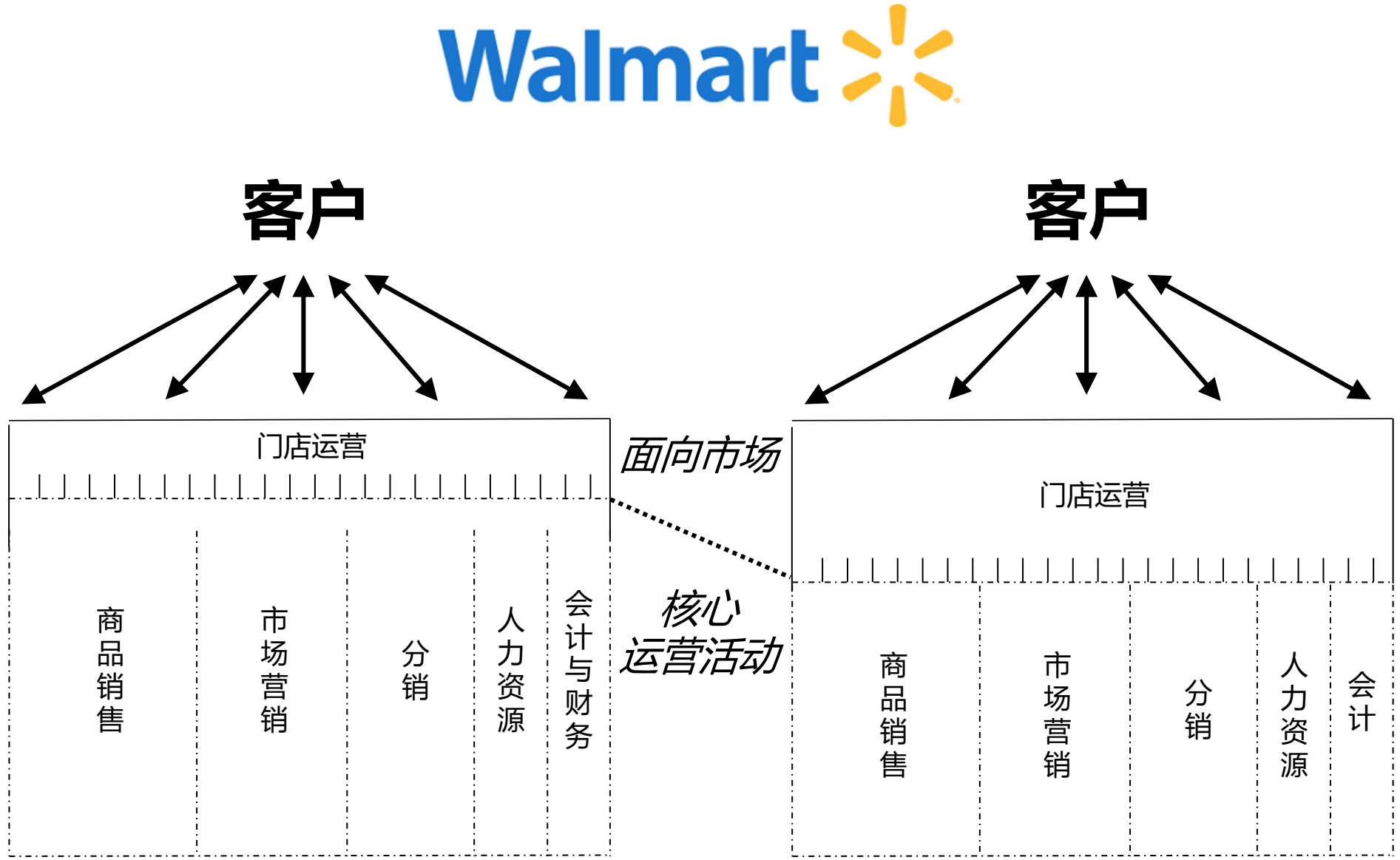


沃尔玛为门店经理授予公司股票，以增强他们的“主人翁”意识 —— 《纽约时报》2024年1月29日报道

在新冠疫情初期，随着公司不断适应消费者行为的变化，门店经理们被赋予了更多职责，包括管理诸如线上订单店内自提等电商能力，以及应对缺货和库存过剩等问题。

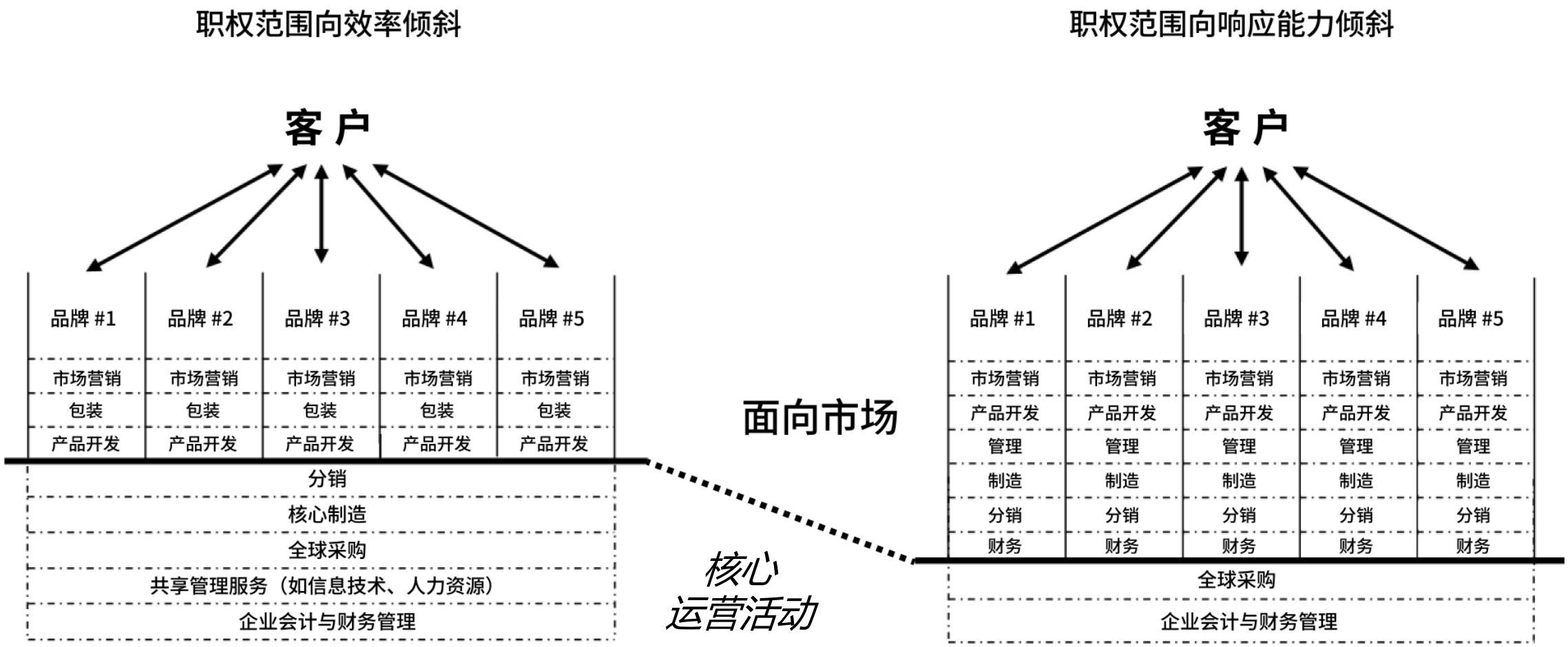
“可以说，我们要求他们像‘主人翁’那样行动，像‘主人翁’那样思考。”——沃尔玛美国区首席执行官约翰·弗纳（John Furner）

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.



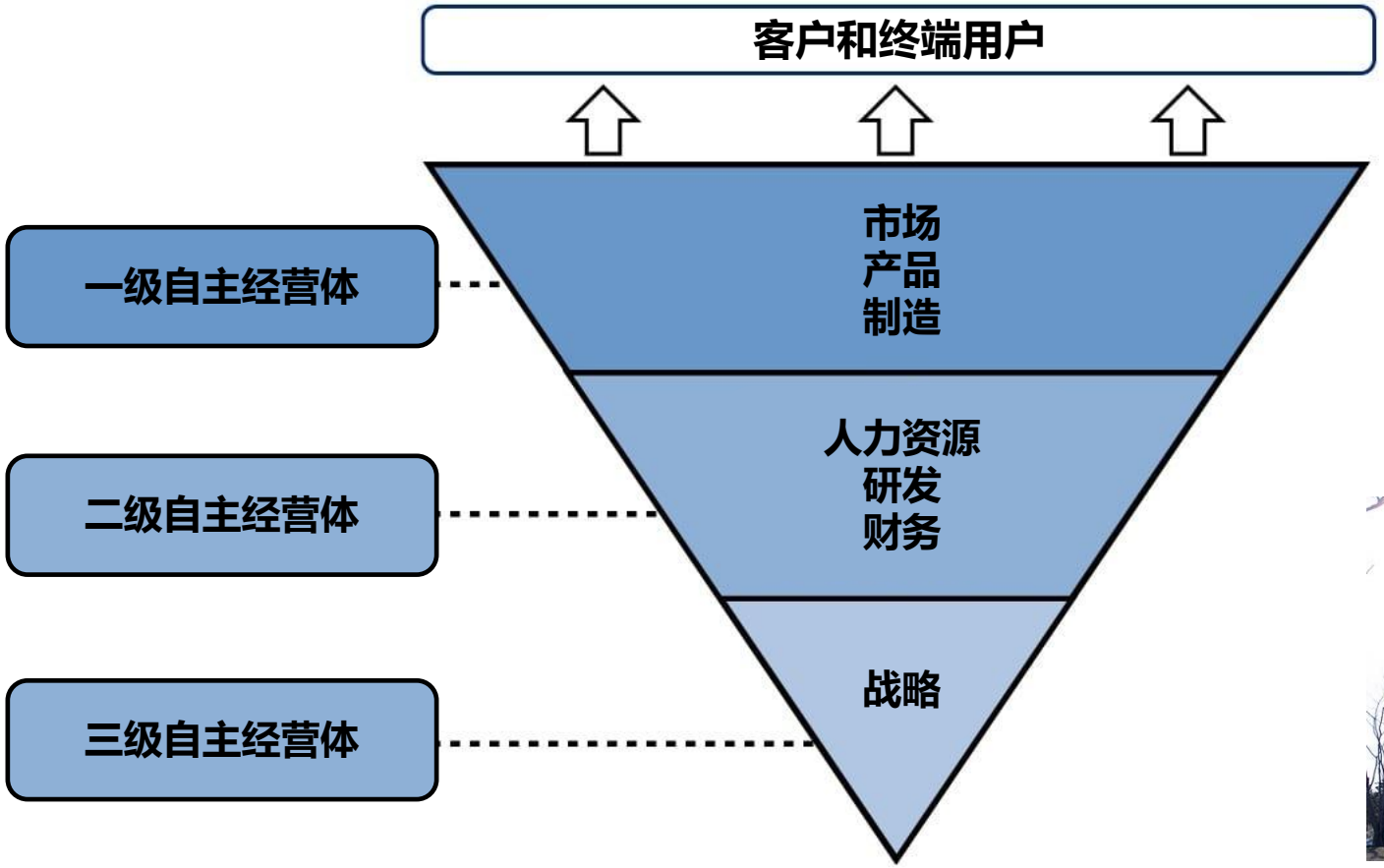
© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

职权范围：界定响应能力和效率的边界



© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

围绕客户构建组织的一些(极端)案例





资料来源:《颠覆巨人》,比尔·菲舍尔，翁贝托·拉戈，刘方

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

海尔组织架构：本地价值创造



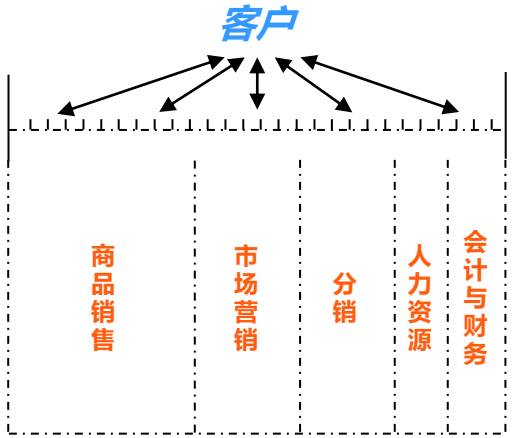


面向市场的单元

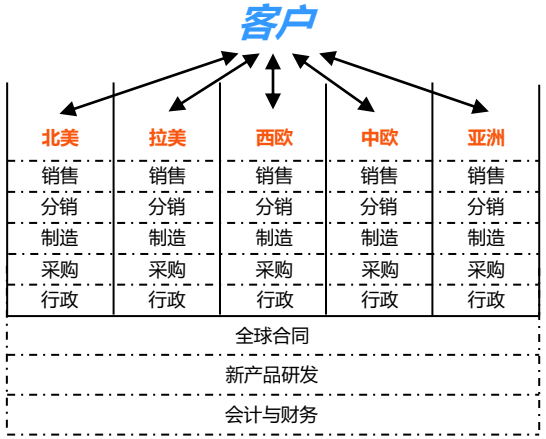
核心运营的单元

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

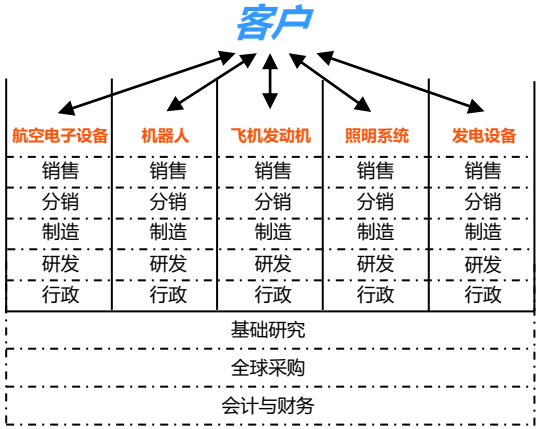
不同的客户……不同的设计



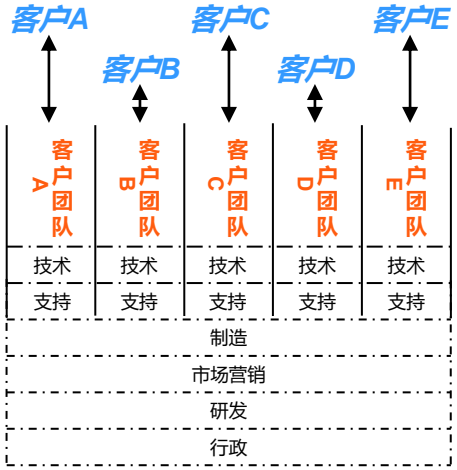
低价



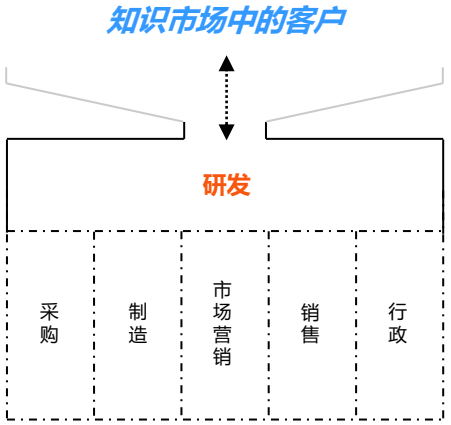
本地价值创造



全球卓越标准



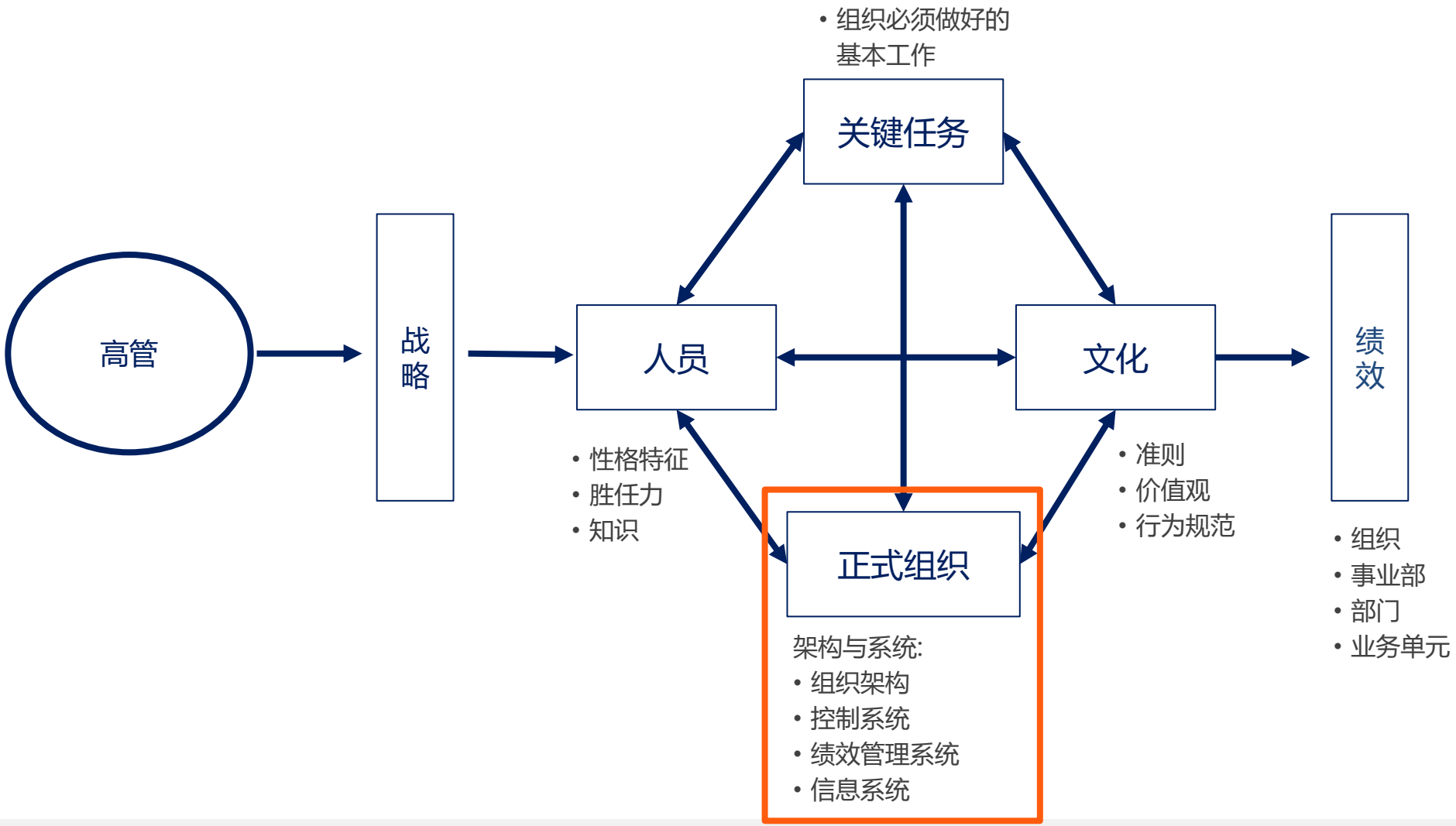
专属服务关系



专业知识

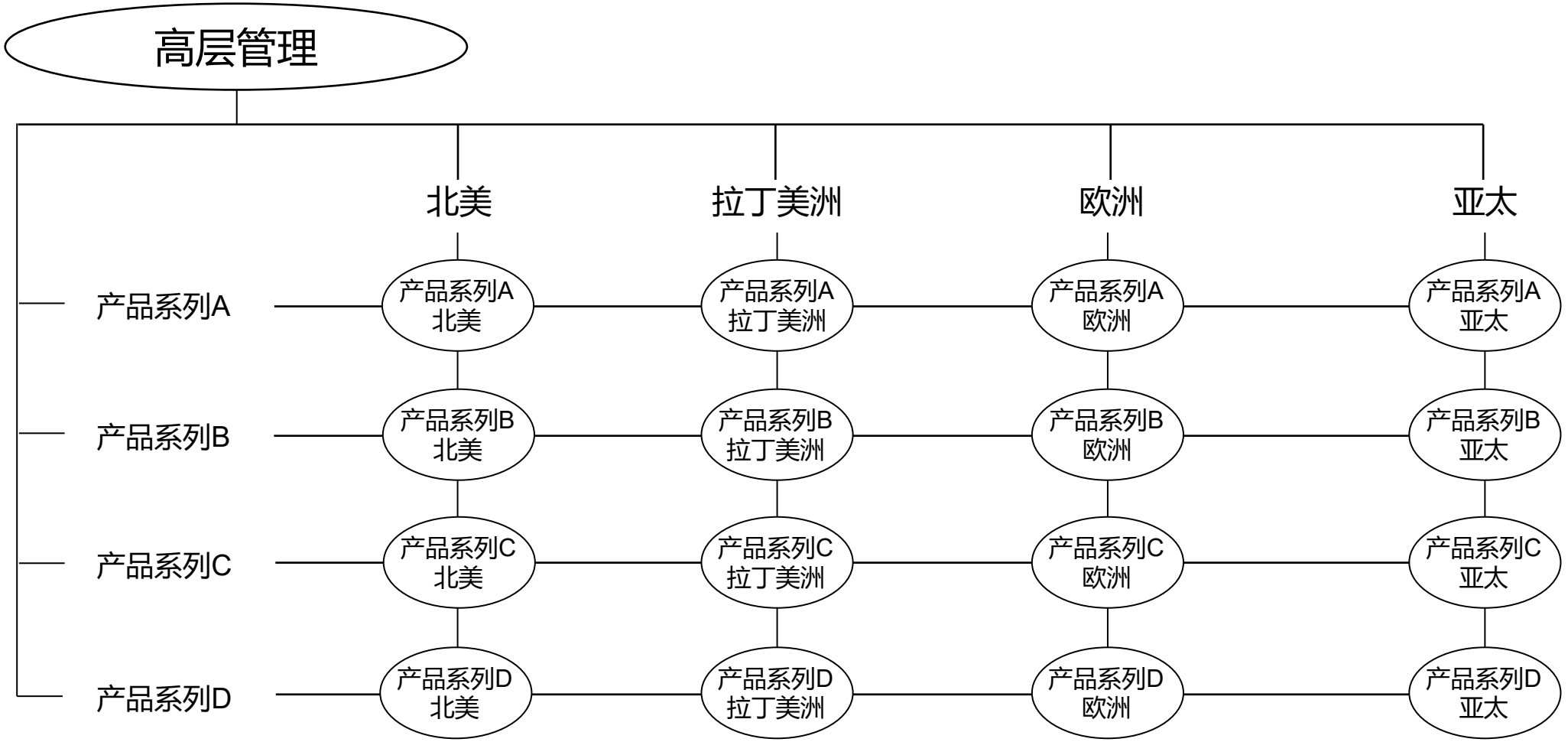
© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

组织架构：架构和系统的作用



© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

通过矩阵责任制的重组以消除传统边界



Copyright © 2006 President and Fellows of Harvard College.

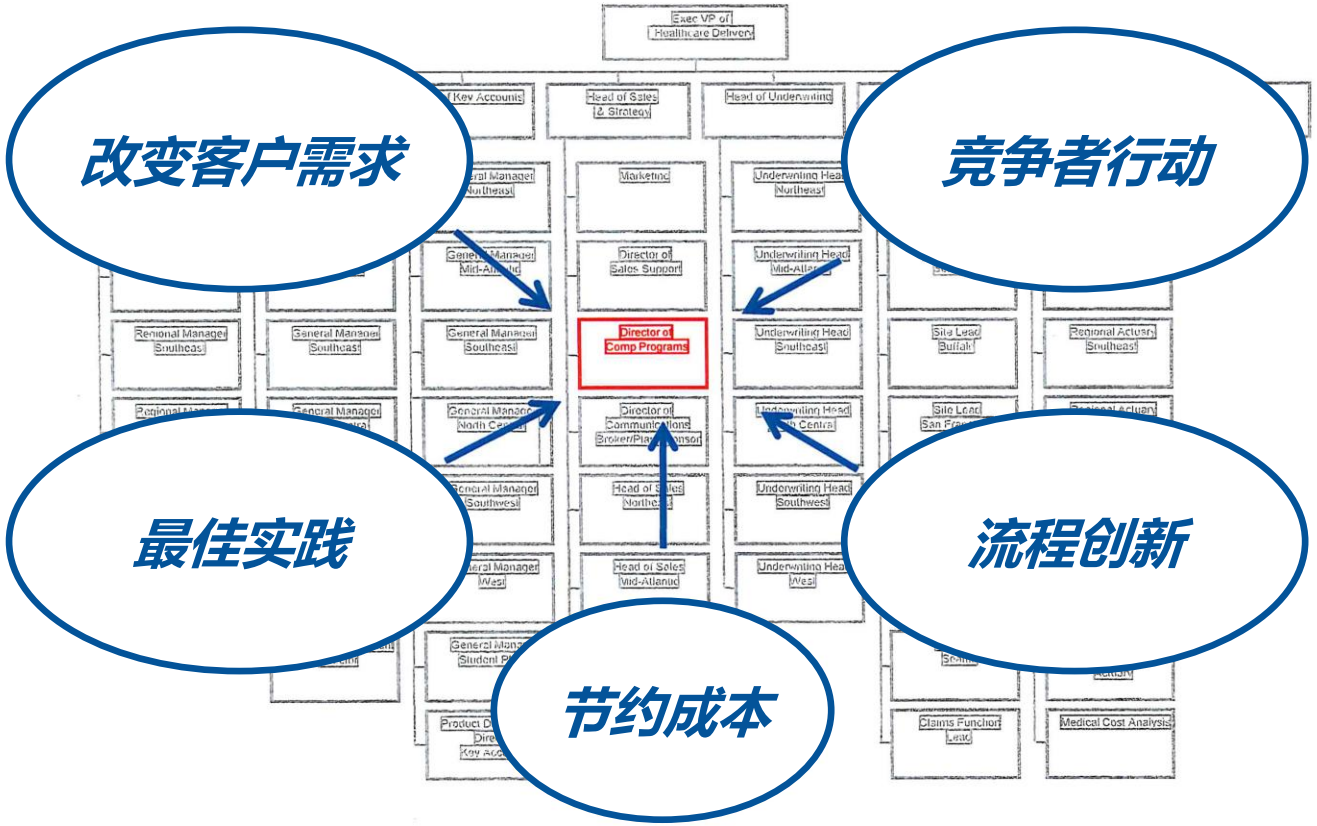
© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

为什么要采用矩阵型结构?

- 跨界学习（如区域、职能或业务线）
- 去中心化的问题解决
- 更快的速度：信息和决策传递更迅速
- 打破地域和业务线壁垒

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

你是如何产生创造性张力的?



打破常规思维的竞争压力

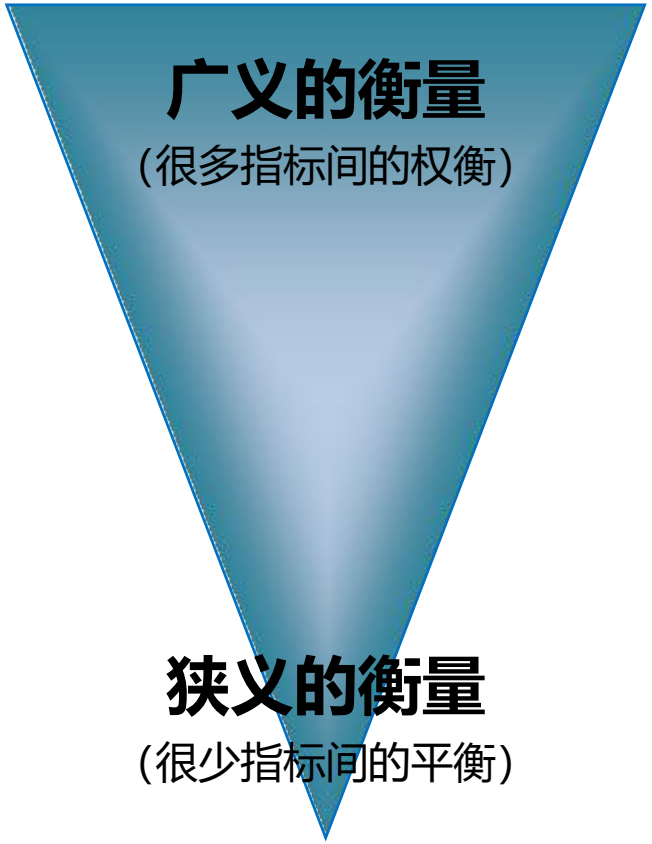
© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

设计岗位职责的杠杆（执行“以客户为中心”）

- **职权范围**界定了一个人被赋予决策权，并对其绩效负责的可调用资源的范围。
  - 人员编制，预算拨款，资产负债表资产，决策权
- **问责范围**代表了用于评估管理者成就的绩效指标中，所包含的用于平衡评估结果的指标范围。
  - 财务与非财务; 个体vs集体; 单指标与多指标
- **影响范围**定义了个人在收集数据、探究新信息和试图影响他人工作方面的网络可延申的范围。
  - 挑战性目标，成本分摊，虚线汇报，跨部门团队
- **支持范围**定义了个人期望能够从其他组织单元的相关人员那里获得支持的范围。
  - 共同的目的，共同的身份，共同的目标，团体奖励，股权

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

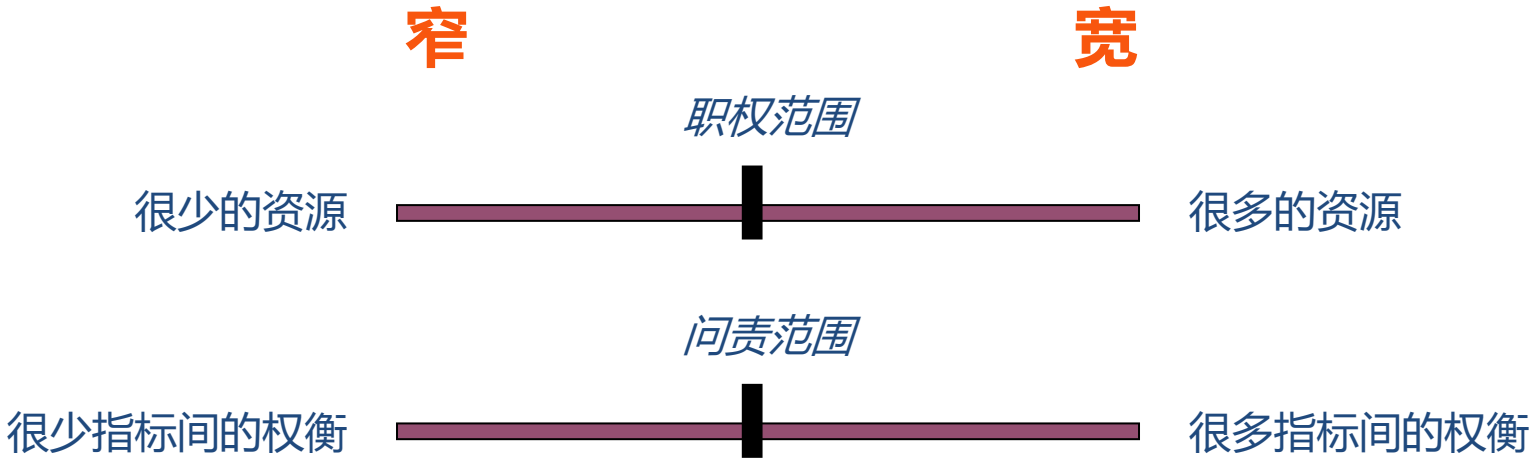
问责范围（使用广义和狭义的衡量标准）



示例	
财务指标	***非财务指标***
市场价值	市场份额
公司层面的损益	客户满意度
业务单元的损益	业务单元的生产率
个人销售额	个人合规
个人成本	

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

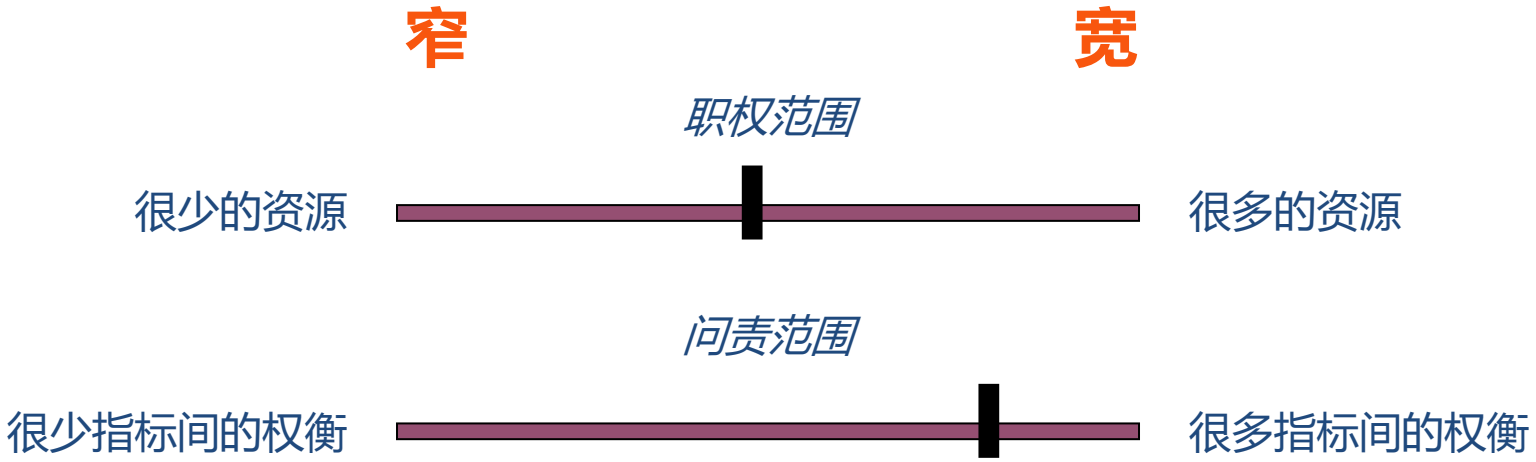
可控性原则



只让个人对他们能控制的事情负责

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

与具备企业家精神的人的差距

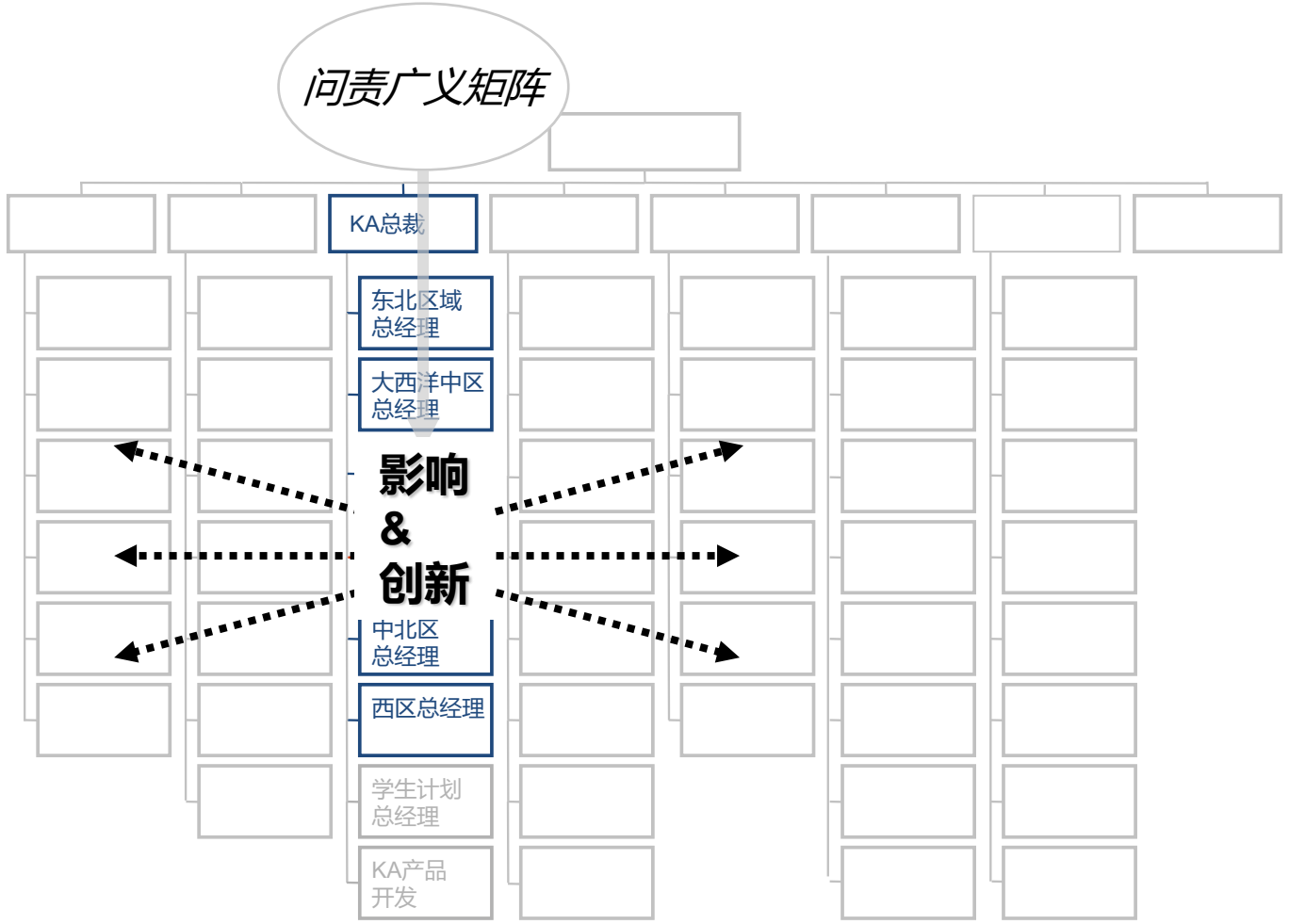


> **具有企业家精神的人：追求机会的个人——无论是独自完成事情，还是在组织内部协作——从不只考虑他们目前能掌控的资源。**

史蒂文森和贾里洛

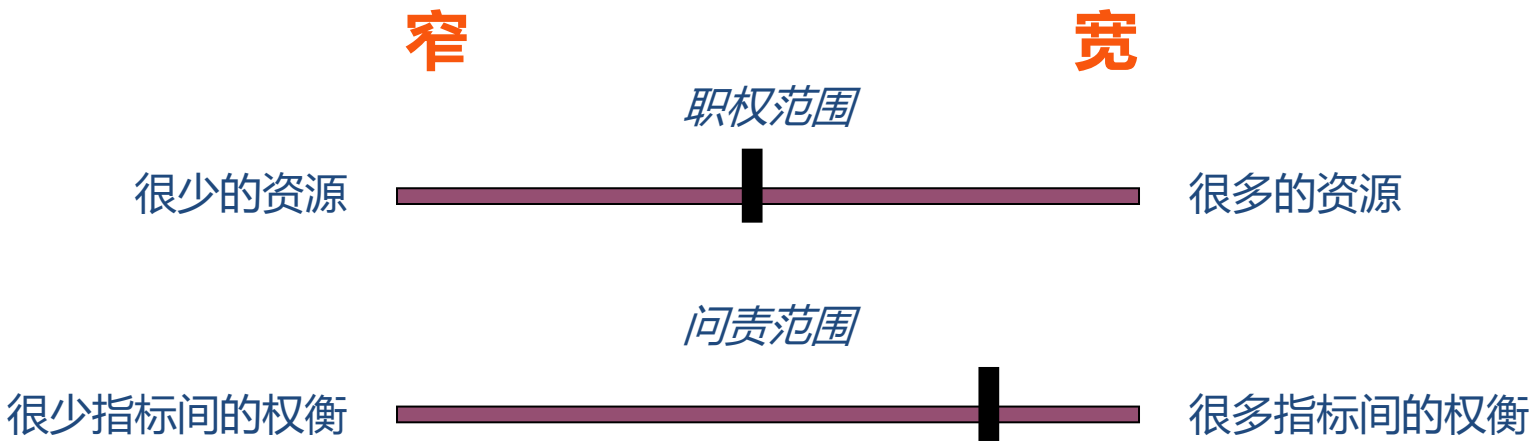
© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

问责范围 > 职权范围



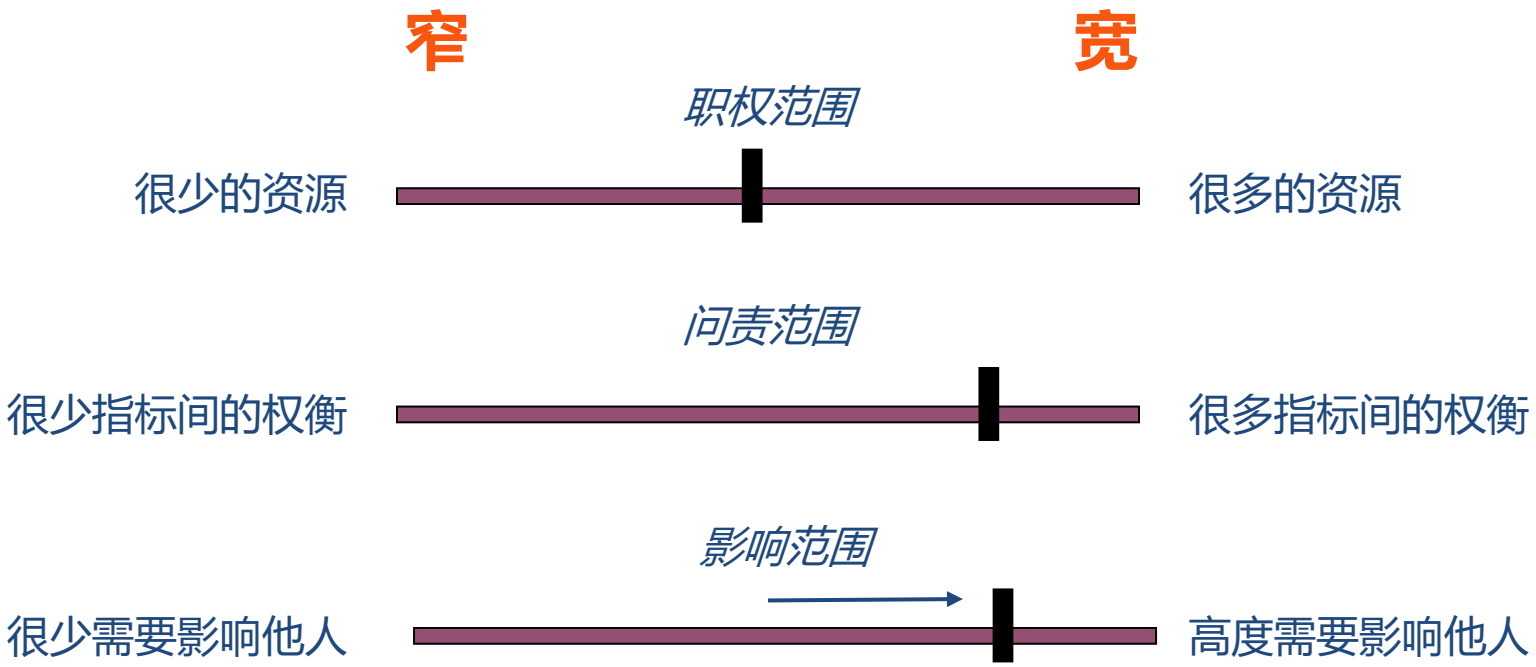
© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

问题



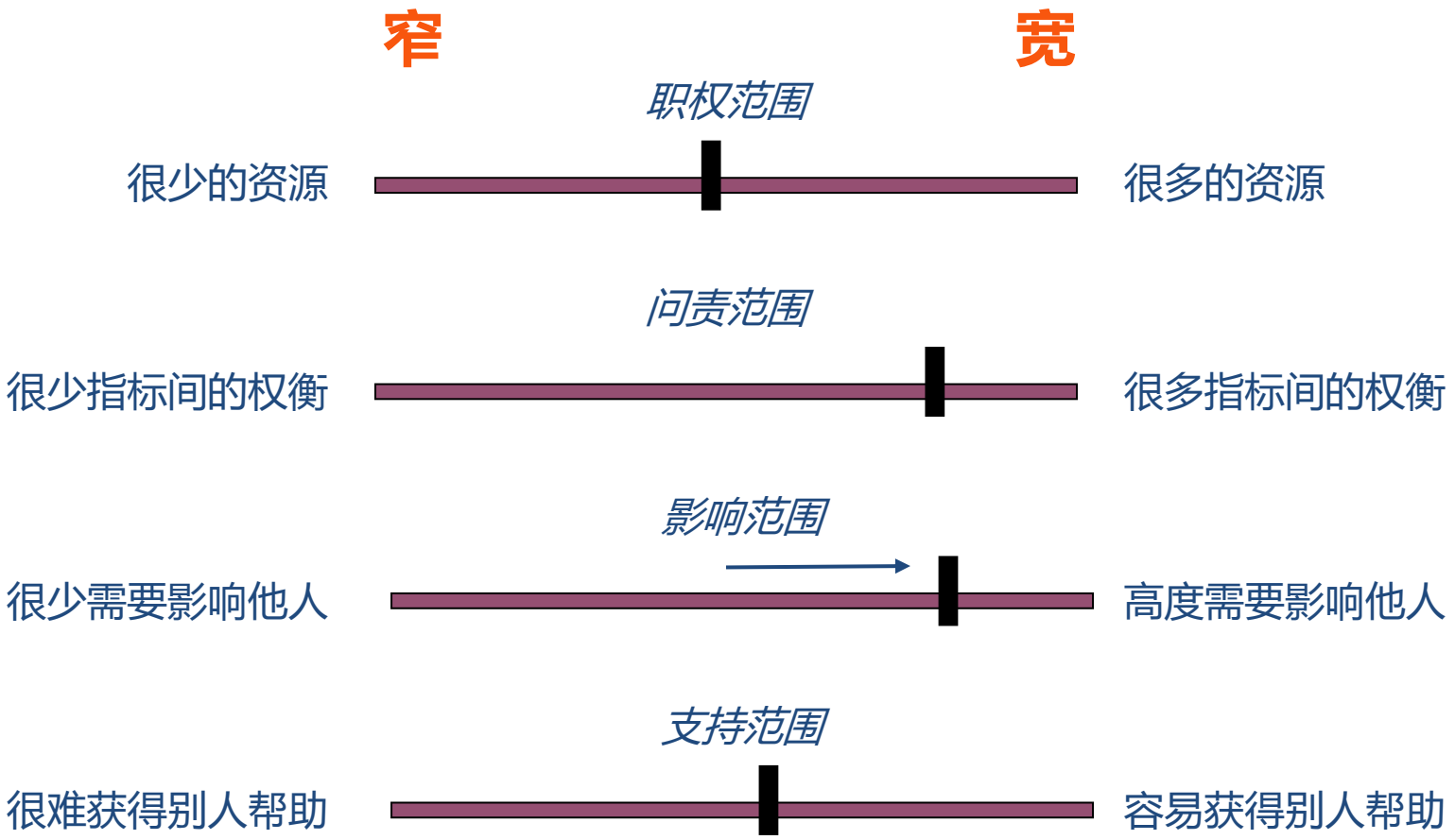
© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

问题



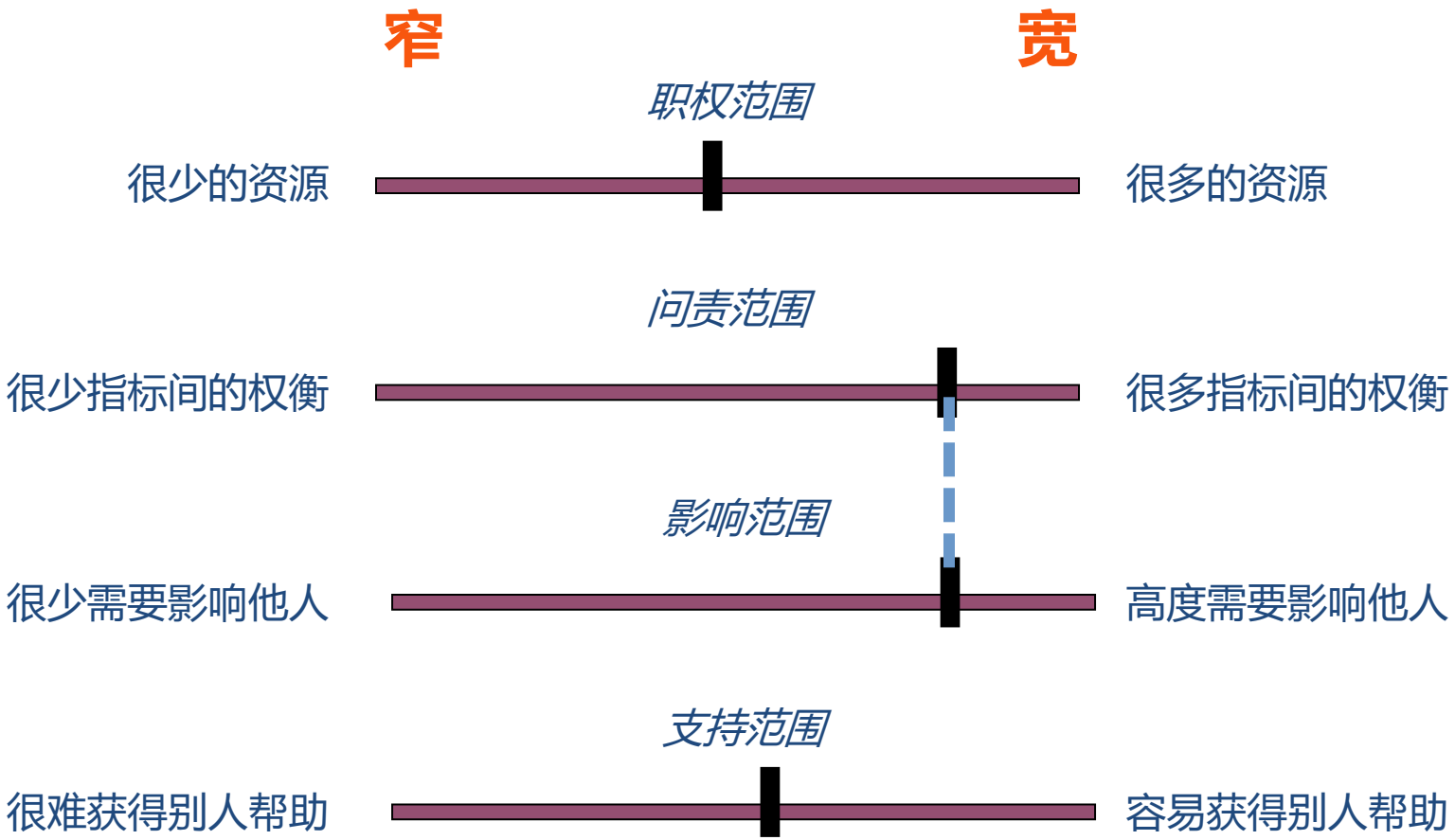
© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

问题



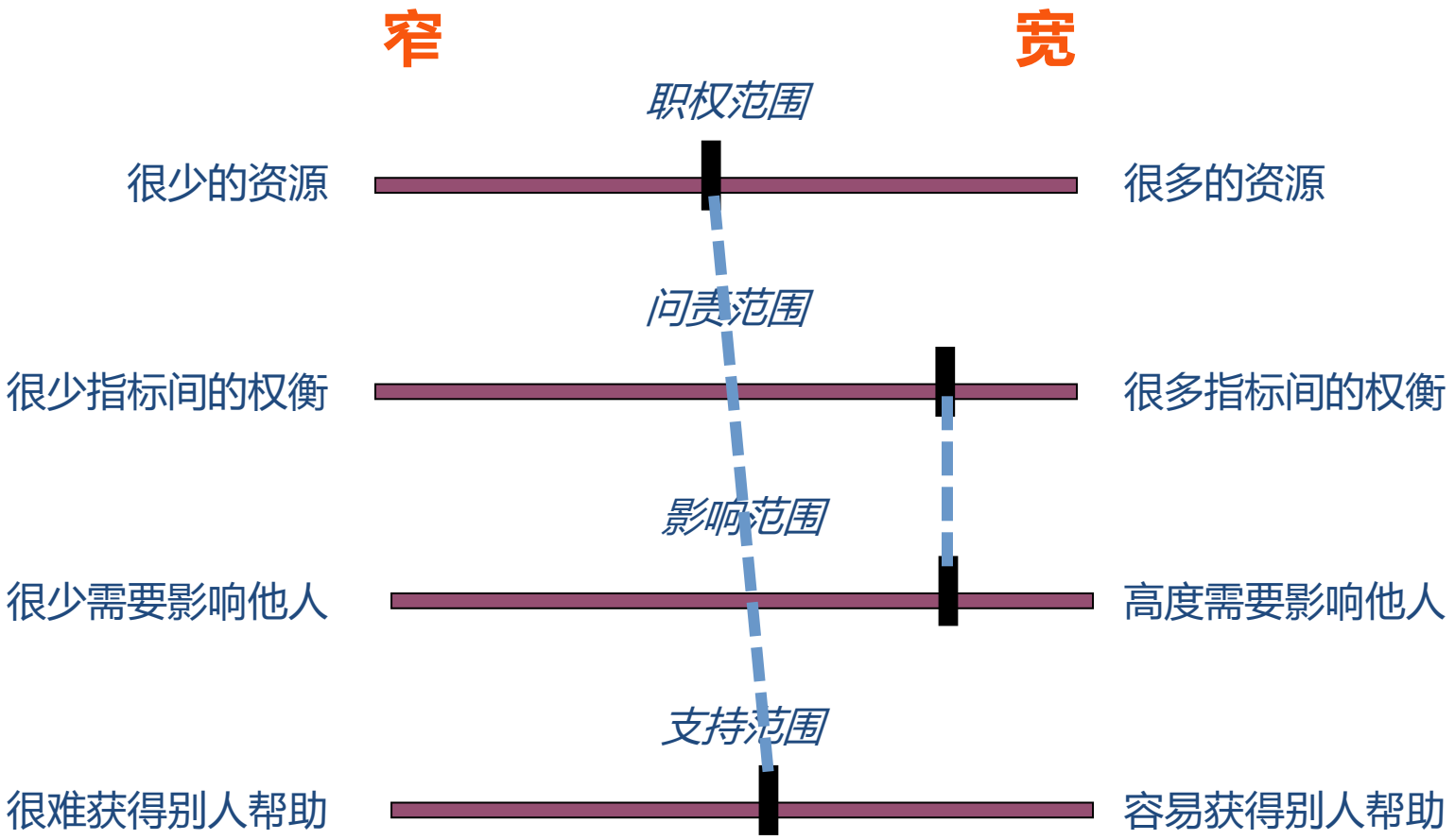
© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

资源需求



© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

资源需求 > 资源供应



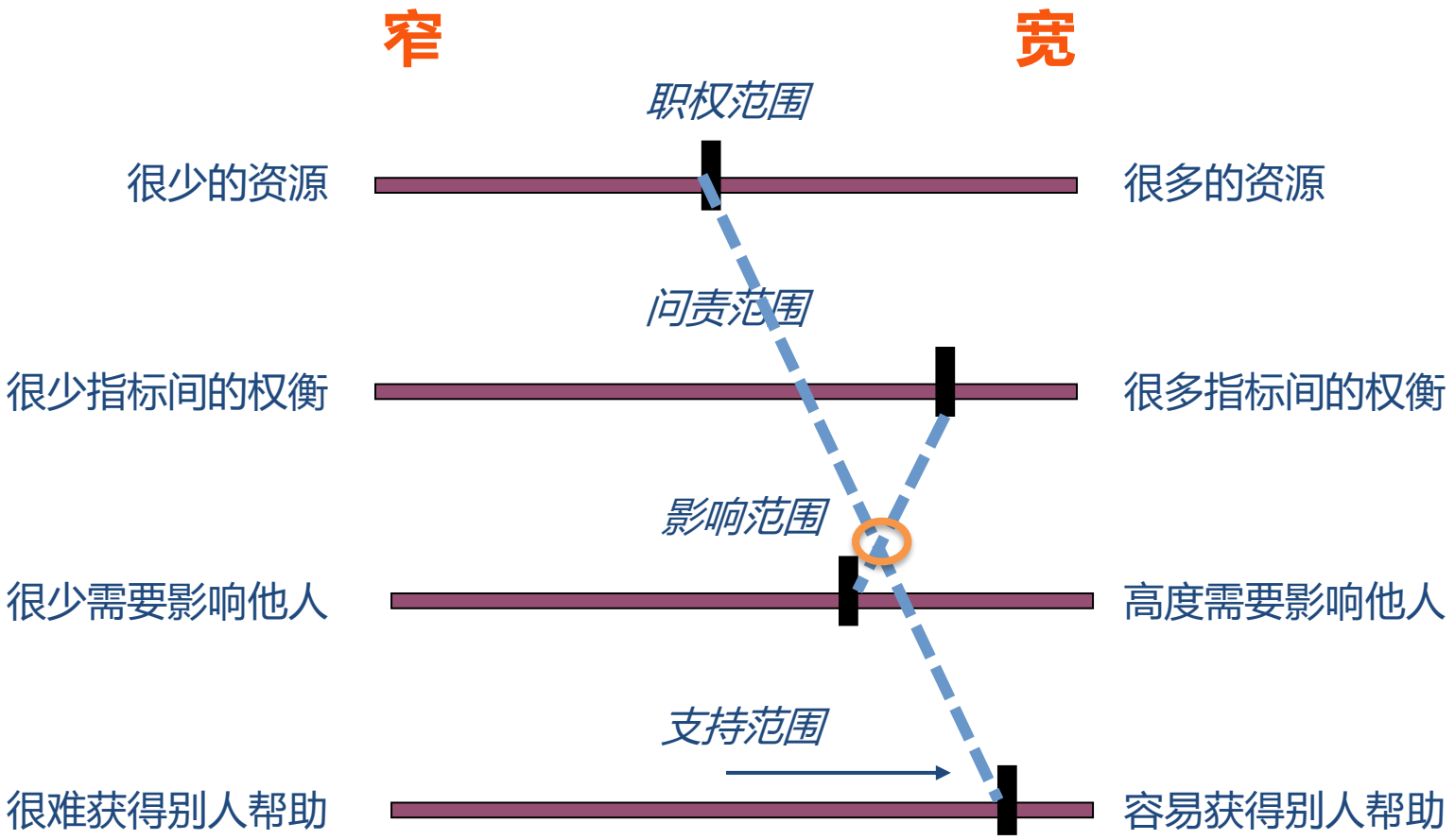
© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

如何以终为始，构建共同责任感

- **使命感**
  - 我们在为谁创造价值?
- **认同感**
  - 我为属于这个组织感到自豪吗?
- **信任**
  - 我能相信别人会做正确的事吗?
- **共同目标和奖励制度**
  - 我和别人共同构成了一个命运共同体吗?
- **公平**
  - 奖励分配是否公平?

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

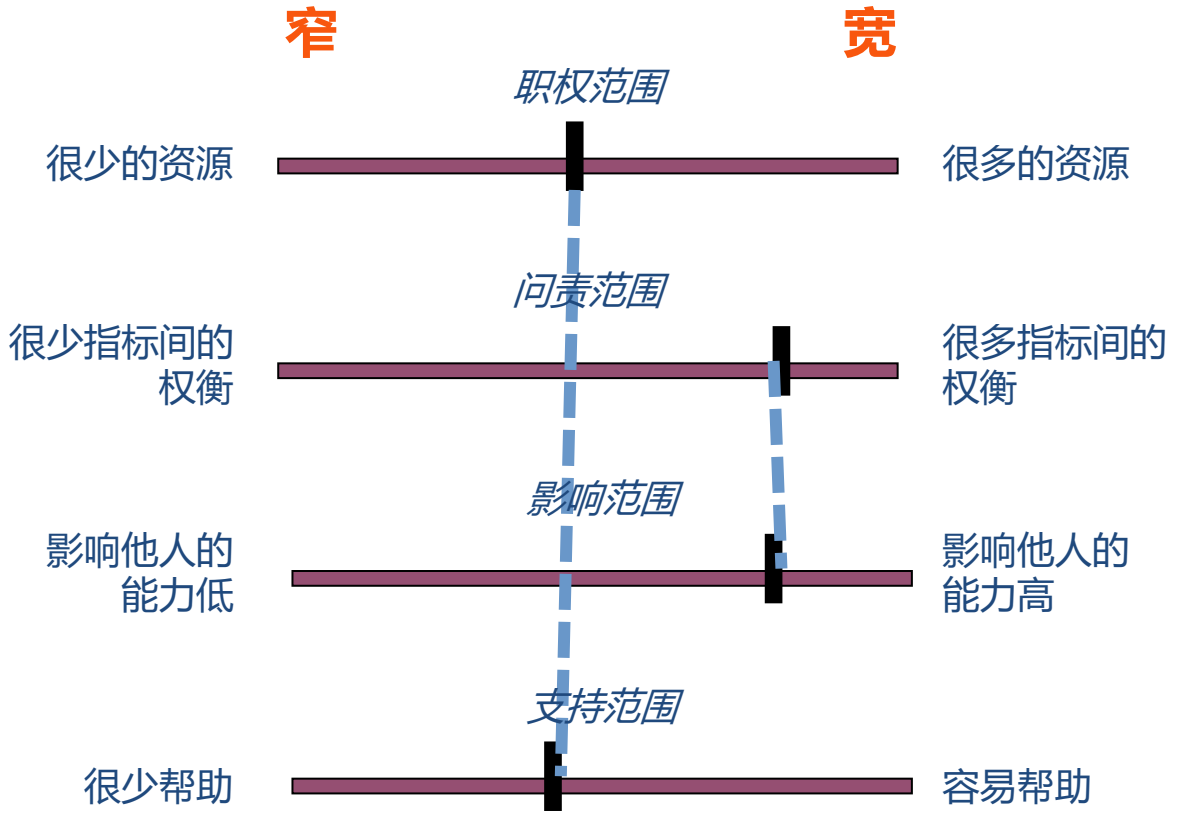
资源需求 = 资源供应



© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

从另一个角度看海尔发生的变革：团队领导者的岗位设计





- 与客户零距离
- 去中心化的自主经营体团队
- 围绕创新和商业化的广泛决策权

- 完全的损益责任
- 明确的目标
- 对创新和市场绩效的双重责任

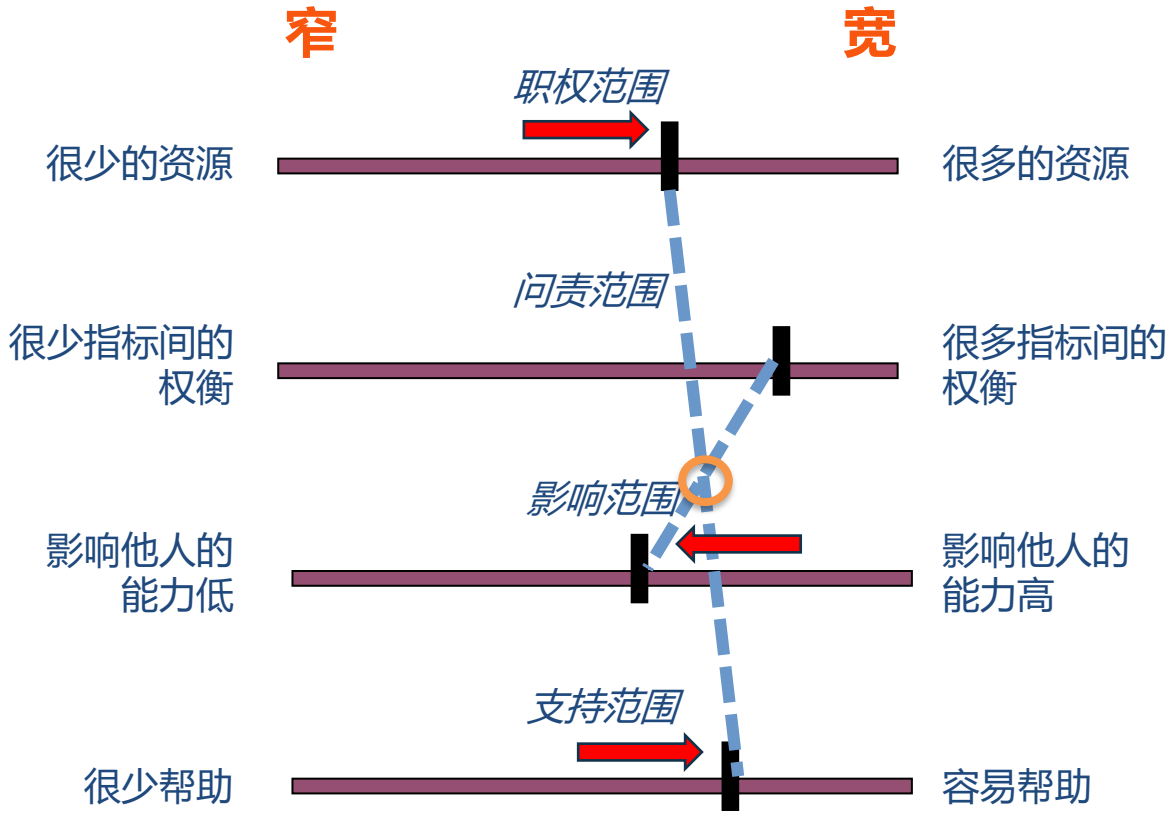
- 与具备企业家精神的人的差距
- 成本分摊与内部转移定价
- 内部谈判
- 能够在海尔体系外开展业务
- 跨职能团队

- 内部协作市场

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

从另一个角度看海尔发生的变革：利益共同体架构下团队领导者的岗位设计





- 与客户零距离
- 去中心化的自主经营体团队→ *数量更少但规模更大的团队，且拥有更多可直接掌控的资源*
- 围绕创新和商业化的广泛决策权

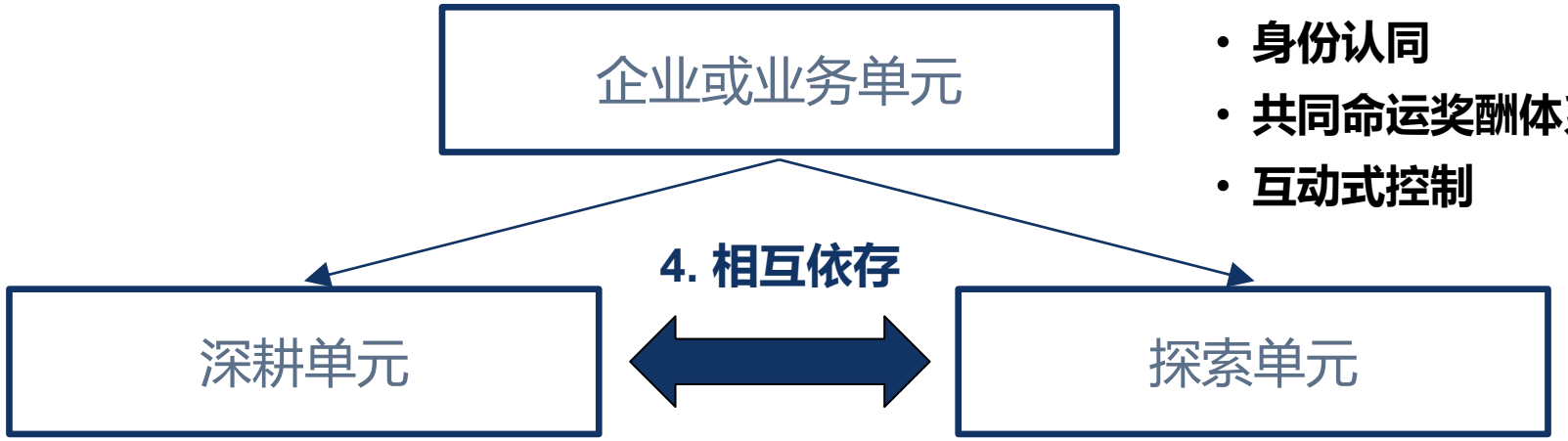
- 完全的损益责任
- 明确的目标
- 对创新和市场绩效的双重责任

- 与具备企业家精神的人的差距→ *缩小*
- 成本分摊与内部转移定价
- 内部谈判
- 能够在海尔体系外开展业务→ *数量更少但规模更大的团队，且拥有更多可直接掌控的资源*
- 跨职能团队

- 内部协作市场+ *数量更少但规模更大的团队，拥有更广泛的共同目标*

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

双元型组织中的战略执行问题

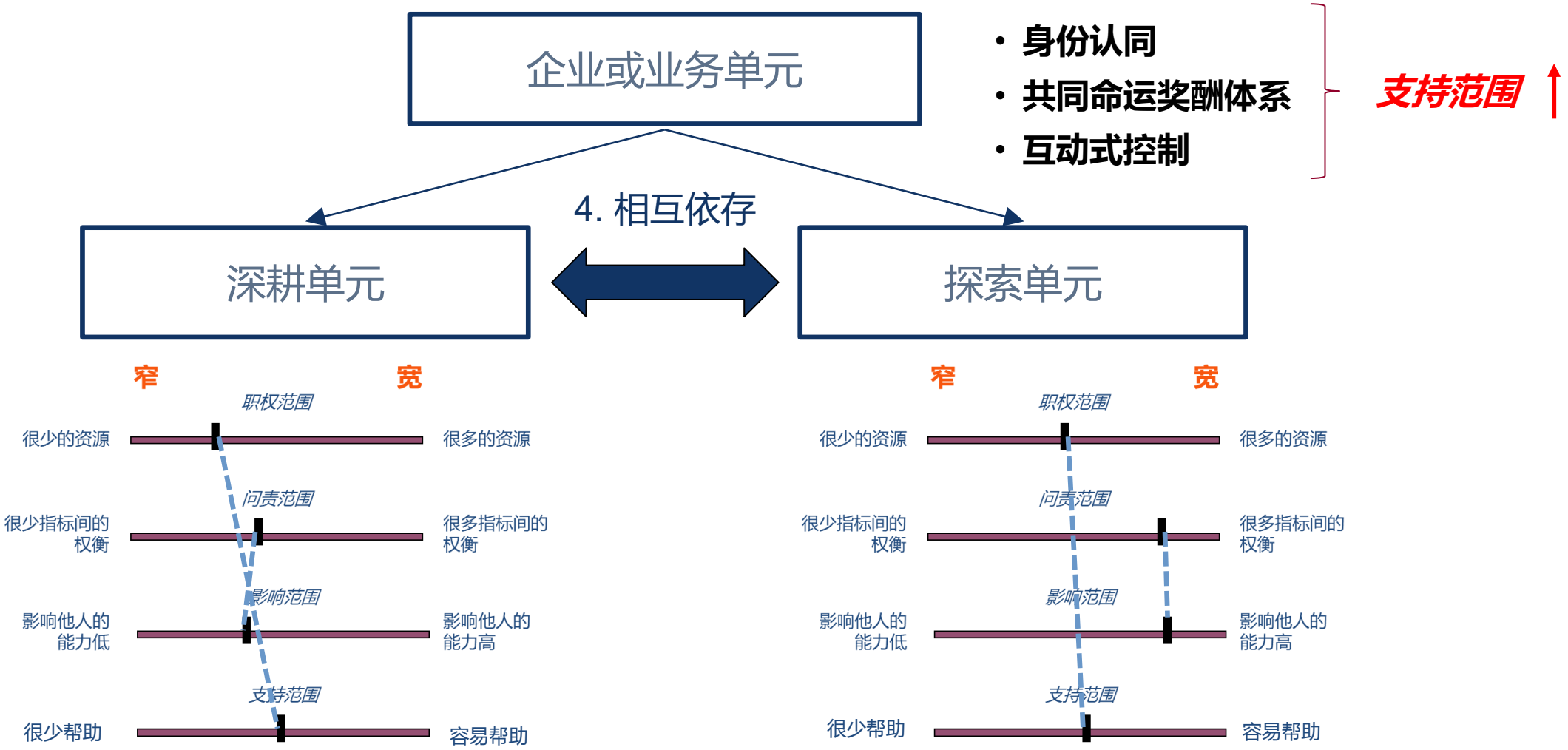


- **身份认同**
- **共同命运奖酬体系**
- **互动式控制**

1. 更大不确定性
2. 更长时间跨度
3. 能力不一致

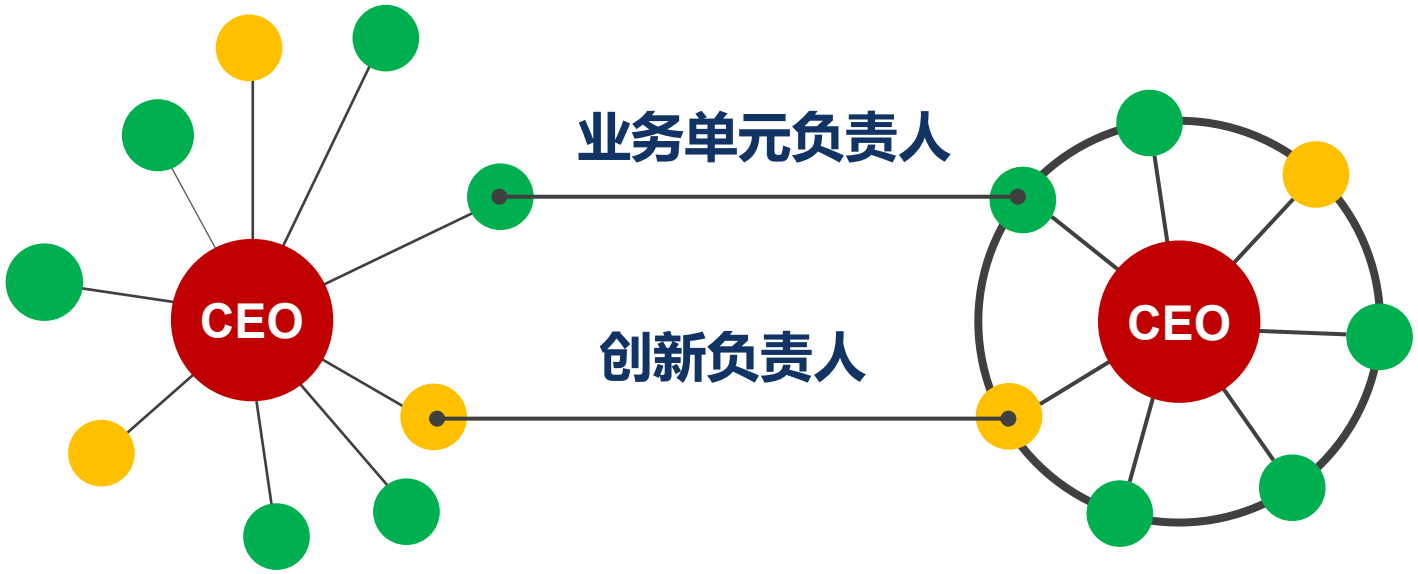
© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

双元型组织中的战略执行问题



© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

领导双元组织



Source: The Ambidextrous CEO, HBR, June 2011

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.


Hisense
HARVARD BUSINESS IMPACT
谢谢
Thank You