

夯实组织建设 焕发组织活力

半年度已过，回顾已然过去的时间，我不断地跟大家讲述公司的战略是什么，要实现战略的路径是什么，具体的方式方法是什么，作为员工个人，我们如何提高能力，如何基于岗位职责用正确的标准输出正确的结果，我相信有些话大家已经听烦了。但是泽瑞的发展不是靠老郭一人说，而是大家集体出谋划策，为了实现成功共同付出努力。

这一期我将换个维度，基于智慧物联解决方案服务商的战略目标，我们如何进行组织建设与变革？后续公司要通过什么具体举措来夯实这一目标的快速落地？希望通过这一期的老郭说，焕发组织活力，让大家更有信心和泽瑞一同成长！

一、 基于智慧物联战略规划，分阶段打造敏捷组织

1、打造“多组织”、“小团队”的组织形式，激发个人潜力

多组织、小团队是一种灵活的组织形式，它将一个大型组织划分为多个小团队，每个小团队都有自己的特定工作内容和目标，在相对独立的状态下进行工作。这些小团队可以根据工作需要不断地调整和重组，以适应不同的业务需求和市场变化。

公司力图推动组织变革，划小经营单位，使组织更具灵活性和敏捷性。打造“多组织”、“小团队”的组织形式，可以帮助激发每个人的个人潜力，并提高整体团队的工作效率和质量。这种组织形式可以为员工提供更大自由度和自主性，让大家更加专注于自己擅长的工作领域，并能够更好地发挥所长。同时，在小团队中，员工之间的协作和知识共享也能够增强创意和想象力，最终产生更好的创新和工作结果。

2、拉通团队协同，迸发组织力量

拉通团队间的协同，是实现组织力量迸发的关键步骤。在工作中，不同的团队有不同的专业领域和技能，只有通过跨团队合作，才能更好地利用各方的资源、优势和能力，从而形成更完整、更高效和更有创造力的解决方案。拉通团队之间的协同不仅是为了完成目标，更是团队成长的过程。通过团队之间协同，整合组织职能，发挥出团队的力量，进而为企业攻克一个个难题。

拉通团队之间的协同，团队之间必须建立一种有效的沟通机制和管理方式，通过拆解集团目标，形成关键任务之间的关联关系，减少沟通成本。同时，团队之间的合作也需要一种共同的理念来推动，即思想价值观的统一，只有当每个团队都能明确自己的角色并做好各自分内的工作，才能真正实现团队的协同和组织力量的迸发。

3、搭建敏捷组织，实现有效的结果输出与价值实现

什么是“敏捷”，为什么要搭建敏捷组织？搭建敏捷组织是为了实现有效的结果输出和价值实现。敏捷组织注重团队合作、快速响应和持续改进，通过不断地迭代、反馈和调整来适应不断变化的市场环境。在敏捷组织中，每个人都有自己的职责和角色，同时也有权利和责任来参与决策和推动项目的进展。这种开放式的管理方式可以促进创新和沟通。最终，敏捷组织可以实现高效的项目管理和优质的方案交付，同时也能够创造更多的价值，满足客户的需求并保持竞争优势。

通过这三阶段的组织变革，激发组织的潜力，迸发组织的活力，为逐步成为智慧物联解决方案服务商奠定基础。下一步，公司将采取哪些具体措施来推动组织的变革呢？

二、通过具体举措夯实企业凝聚力

1、让每个人都清晰泽瑞的战略目标实现路径

6 月份，行业线、区域与产品技术中心，三方达成共识，明确了主航道、主场景，行业线负责牵头输出客户画像，并协同区域共同输出市场沙盘。下半年行业线将全力投入，区域拿出 30%的精力与行业线一同打造能力、完善沙盘，找到圈定客户，挖掘有效信息，打造生态圈，在下半年形成业绩冲刺，最重要的是为后续企业发展形成战略储备，打造核心竞争力。

今年 9 月份，战略中心将基于集团的战略目标分解，通过 OGSM 明确明年的工作重点，对泽瑞的目标进行释义，将所有目标清晰化、具体化。并依据集团明年的关键任务形成各部门的关键任务，以 OGSM 的展示形式对每项关键任务定义出清晰的结果标准。

自上至下、由总到分、从粗到细，对目标逐级拆分，才会让大家对目标的落地更具有信心。

2、把资源真正倾斜到说得出、做得到、有结果的团队

今年底，公司将调整预算机制，将每个部门（业务部门、职能部门、产品技术中心）都视为“虚拟经营组织”，面对明年的工作目标及具体实现路径，哪个部门能够说得清、讲得明白，能够说服公司投入资源，公司便基于部门明年要做的工作给予预算支撑，并在部门执行过程中根据阶段性结果进行资源的调配。若某个部门的工作规划无法说服公司，那公司不会投入资源，直至有阶段性结果输出或能够说服公司时才投入资源进行支撑。

想得好不如说得好，说得好不如做得好。公司不再一视同仁，资源是有限的，

一定要将有限的资源投入到有价值的事情或团队上！

3、通过“选育留用”形成泽瑞人才梯队

泽瑞将打造“启航计划”，每年批量引入新人，让年轻人多一些机会，选择合适的人与泽瑞共同进步，以新生力量带动现有团队的积极性，以新鲜血液注入新的生机。基于岗位筹划，做好“选育留用”，通过多组织、多元化的角色扮演，例如公司目前成立的 ChatGPT 小组和创意小组，通过灵活的工作方式，让每个人都拥有可以获得成功的机会，激发个人潜力，提高组织的效率和创新性。

识别有价值员工，焕发团队活力。在工作过程中，通过计划管理和有效的工作成果识别出愿意为结果付出、在工作岗位有价值的人，公司给予奖励和认可。6 月份已经发布的业绩优秀员工表彰活动便是希望通过具体的标准识别出有价值的员工作为榜样进行奖励，从而带动团队的积极性。

泽瑞秉承：能够输出符合公司结果标准的工作成果，并为公司创造价值且得到内外部客户认可的员工，就是泽瑞有价值的员工！

4、让文化变得可落地、可衡量

文化对于很多人来说，是一个虚无缥缈抓不住的东西，今年公司除老郭说、泽瑞远航外，新增了商业向善活动，力图让企业文化变得更“接地气”。通过每月设立主题，打造利他方法论，提炼每个岗位的内外部客户，把企业文化融入到 workflow 中，找到正确的方式方法开展工作。

通过文化竞赛的方式，让大家认真写出来、大声说出来、坚定做出来，引发每个岗位的思考：如何为岗位的上下游提供有效的工作价值，如何通过企业的“利他”价值观，让每个岗位的“客户”得到认可。

5、积极探索外部大脑模式，构建外部资源系统

面对市场和行业的发展趋势，基于集团遇到的各种问题，我们要打开思路，不能局限于以现有的资源解决问题，必要时寻求外部资源的协助，无论是通过外部专家指导，还是通过外出学习企业经营知识，以外部大脑的力量形成资源整合。

三、通过“变革”引领“变化”

1、完善沟通机制，以解决问题为最终目的

1) 员工大会，拉近我们的距离

一个企业，如果要员工和企业共进退，则必须让所有人都明确公司的战略目标及分解路径，才会让员工有选择的机会，选择是否愿意与企业风雨同舟。在此之前，我与员工相关的界面仅限于老郭说、年会活动等，员工缺少与老板面对面沟通的机

会。后续公司将不定期举办员工大会，以茶话会、团建的方式，让大家提出工作中的困惑与不解，表明建议与想法，让每个人都成为公司的决策者。

2) 双周战略经营会议，提出你的解决方案

恶劣的市场环境，让企业经营变得越发困难，面对目前种种问题，公司需要一群人着力解决这些问题，那就是领导层。每双周经营分析会例行开展，以解决实际经营问题为出发点，杜绝出现只提问题不提方案的探讨模式，“一事项一决议”，形成闭环会议机制。

2、文化开展方式调整，精力聚焦

1) 老郭说发布频次调整

面对目前的生存与发展，基于未来的诗与远方，将更多的精力聚焦于务实，因此调整老郭说的发布频次，由原先每月发布调整为季度发布，希望大家能够对往期老郭说传递的思想、理论、方法、案例进行吸收转化，提炼出有效的工作方法论。当然，在工作过程中，欢迎大家敞开心扉，勇于提出自己的建议。

2) 打造文化“立体化”，发挥中高层的传导作用

企业文化是企业的灵魂，是推动企业发展的动力，企业文化目的是凝聚人心、达成共识、利他而生，相伴成长！如何能做到？这就需要泽瑞的所有中高层领导对公司的文化“内化于心、外化于行”，形成组织打造的依据和标准，形成日常工作的准则，从而衍生出大家的行为规范和认知思想。上下同欲，所有人用一种思想和标准做事，心在一起，劲才能往一处使！

面对全年，我们还有下半年的时间可以弥补，面对未来，我们还有很多未知的困难要面对。

但是大家要记住，只要你想成功，想在泽瑞成功，泽瑞必不离不弃！

郭瑞远

于 2023 年 7 月 1 日