

星顺数字化讲堂

总经理的思考 × 咨询顾问的解答

数字化转型 总经理100问

蔡枫桦 著

数字化转型总经理 100 问

蔡枫桦 著

书名：数字化转型总经理 100 问

作者：蔡枫桦

出品：星顺数字化讲堂

网址：www.thinksum.cn

版本：2026 年 8 月 • 第一版

（内部交流版）

自序

这些年，我参与了很多企业的数字化转型项目。

企业去得多了，心里渐渐沉了下来。因为我发现一件让人痛心的事：几乎每家企业，都在寻找一个一个新方法，去解决一个一个不断产生的旧问题。

钱，是真金白银地投进去了，系统一套接一套地上，平台一个挨一个地建，现场的数据看板一面连一面地挂。可等到我们深入到这些企业，看到的往往是一一投入没有变成能力，系统没有变成效率，热闹没有变成增长。

走弯路的代价，不仅仅是浪费了多少预算，它耽误的是企业最宝贵的时间，和一旦错过就很难再来的竞争窗口。

这些年，各种各样的弯路我们都看到了，看得越多，越觉得应该把它们写下来。

在做项目的过程中，我也常和各家企业的领导们交流。只是我发现，大多数时候，大家的谈话都停留在现象上——这个系统不好用、那个数据上不来、这件事推不动。很少有人再往深处想一层：这些现象的背后，到底在发生什么？最底层、最根本的那个问题，究竟是什么？

于是，我开始把这些反复出现的问题一条条收集起来，逼着自己不停地往下追问：它为什么会发生？它的根子扎在哪里？

这一问，就问出了一百个问题，这些思考也变成了一篇篇小短文，陆陆续续发在我的微信公众号上。日子一长，竟也写成了一个系列。

这一百个问题，来自一个个真实的项目现场、一次次和企业决策层、管理层的深谈。它们曾被反复地问起，也曾让许多人彻夜难眠。

我把它们整理成了这本《数字化转型总经理 100 问》。

公众号上一共写过一百篇，整理这本合集时，我把其中内容相近的几篇做了合并——相同的话不必说两遍，所以最终收录的是九十六篇。书名仍叫“100 问”，算是给那段日更的岁月留个念想。

这本书不必从头读到尾。它不是一套要你循序渐进的课程，而是一本可以放在案头、随手翻查的手册。当你此刻正被某个问题困住——投了很多钱却看不到效果、系统越建越多效率却没提升、会上人人支持、会后无人行动——你可以直接翻到那一篇、那一问。每一篇都独立成题，即查即用。

我不敢说这些回答都是标准答案。因为数字化转型本身就没有标准答案，每一家企业的处境都不一样。但我可以保证的是：每一个问题背后，我都试着陪你往深处多走了一步，去探索那个藏在现象底下的、真正的根。

至于这个根到底是什么，它就藏在后面这些问题的层层拆解里。你读得越多，它越清晰。等你合上这本书的时候，或许会和我一样，对那些一直横在转型路上的事有了不一样的理解。

转型是一场长跑，路上难免会孤单、会犹疑、会走岔。愿这一百问，能做你案头的一个老伙伴——不必天天见，但当你需要的时候，翻开来，它总在那里。

路还长，我们慢慢走。

—— 蔡枫桦

2026 年 8 月

目 录

战略篇	10
数字化转型，到底是战略问题还是技术问题？	12
数字化转型的终极目标是什么？到底要转什么？	14
不转型会怎样？转错型又会怎样？	17
数字化能帮我抢占市场份额吗？	20
数字化能不能帮助构建竞争壁垒？	23
公司的数字化规划怎么与上级集团规划衔接？	26
转型与变革有什么区别？	29
企业不做数字化转型是不是也能活得很好？	31
市场变化这么快，我们怎么判断转型方向？	34
数字化能不能成为企业新的增长引擎？	37
数字化战略如何与企业的长期目标结合？	40
怎么知道什么时候该“转型”？	42
在数字化的浪潮中，哪些企业会被淘汰？	44
数字化到底应该强化核心竞争力，还是补短板？	46
企业战略变了，数字化规划要不要重来？	48
数字化到底能支撑战略，还是引领战略？	51
哪些能力，企业必须自己掌控，哪些可以外包或依赖生态？	53
当数字化逻辑与既有成功经验发生冲突时，该怎么选择？	55
当行业整体都在数字化，但没有明确赢家时，我们该“跟进”还是“观望”？ ..	59
组织篇	62

谁该对数字化转型负责？CIO 还是总经理？	64
为什么所有人都说支持转型，但没人真的去干？	67
组织架构怎么调整才能支持转型？	70
跨部门协作为什么总推不动？	73
数字化转型工作如何与绩效体系挂钩？	75
如何打造既能推动变革，又能保障运营安全的组织机制？	78
如何设计能确保跨部门协作的组织治理结构？	81
为什么数字化越推进，感觉组织内耗越严重？	84
为什么数字化相关会议越来越多？	87
数字化转型要改组织架构吗？	90
业务部门在数字化转型中应该扮演什么角色？	93
组织架构如何匹配转型所需的敏捷与协同？	96
如何应对转型中遇到的部门利益冲突和阻力？	99
数字化能为组织带来哪些根本性改变？	101
如果数字化会改变工作方式和权力结构，组织为什么会配合？	103
当有能力的人不愿意参与变革，而愿意参与的人能力不足时，该怎么办？	105
当组织结构仍然有效，但拖慢了转型速度时，该怎么办？	107
投资篇	110
我们已经投了那么多钱，为什么还看不到效果？	112
信息化建设到底该花多少钱才合理？	115
数字化转型是成本中心还是利润中心？	118
怎么判断一个数字化项目的成败？	121
怎样判断一个数字化项目是否真正创造价值？	124

数字化转型每年的预算如何制定？	127
企业怎么避免“重复建设、浪费投资”？	131
为什么数字化的 ROI 总算不清？	134
如何判断数字化项目的投资必要性？	137
如何判断一个数字化需求是真需求还是伪需求？	140
我们该怎么定义数字化建设的回报？	143
如何搞清楚每个数字化项目的风险点？	146
为什么同样的需求，供应商报价差异巨大？	148
哪些数字化项目“现在不做一定会后悔”，哪些“做了反而是负担”？	150
如何避免项目交付之后出现“烂尾”和“二次开发”？	152
什么情况下必须重建系统？什么情况下可以继续优化？	154
数字化投入什么时候应该“果断加码”，什么时候反而要踩刹车？	156
业务篇	159
我们到底是要建系统，还是要重做业务？	161
到底是业务带动 IT，还是 IT 驱动业务？	164
业务部门总说“系统不支持”，问题出在哪？	167
数字化转型是不是要把企业的业务逻辑和管理逻辑“推倒重来”？	170
数字化建设和精益管理有什么关系？	172
数字化到底是 IT 项目，还是管理工程？	175
我们该怎么定义关键业务能力？	178
我们的业务能力要不要重建？	181
为什么系统越建越多，但效率却没有提升？	184
怎么通过流程优化真正实现降本增效？	186

如何让流程梳理不流于形式？	189
企业架构到底能解决什么问题？	191
数字化是要优化流程，还是可以把原有流程“搬到系统里”？	194
哪些业务适合被标准化，哪些必须保留灵活性？	196
端到端流程建设的核心目标是什么？	198
当数字化提升了管理可见性，却降低了一线效率时，应该怎么办？	200
技术篇	203
数据到底能不能变成资产？怎么变？	205
如何避免被厂商“绑架”？	208
为什么老是听说系统之间不能互通？	211
如何用数据驱动决策？	214
是不是每个部门都要有自己的系统？	216
为什么我们有那么多系统，但是数据却用不了？	219
有人提议要做数据治理，这有啥用？	223
我们如何降低对 IT 供应商的依赖风险？	226
如何用数字化真正赋能前线业务人员？	229
为什么业务部门抱怨系统不好用，而 IT 部门说系统没问题？	231
数据总是有问题，谁应该对数据质量负责？	233
数字化转型与现在正火的人工智能之间是什么关系？	235
变革篇	238
为什么每次转型都“雷声大雨点小”？	240
转型推进该用什么机制督促落地？	243
怎样才能形成跨部门的协同执行力？	246

怎样在组织里形成“统一声音”？	249
怎么在集团内部推广成功的数字化转型经验？	252
转型的最大阻力到底来自哪里？	255
企业如何从“经验驱动”走向“数据驱动”？	258
变革的成功关键指标（KPI）应该是什么，如何量化和归属？	261
如何让中层管理者成为“变革推动者”？	263
转型失败，究竟是战略错了，路径错了，还是执行错了？	265
在变革中如何处理短期业绩压力与长期能力建设之间的冲突？	267
组织里哪些人是变革的最大阻力，如何用制度和激励化解？	269
如何确保变革成果固化为组织能力而不是停留为个人经验？	271
如何解决“统一平台”与各事业部业务与管理差异性的矛盾？	273
变革失败的早期预警信号有哪些？	275

第一篇

战略篇

数字化究竟能带来什么价值？

聚焦“转型动因、价值逻辑、方向选择”，帮助董事长把数字化与商业目标挂钩。

数字化转型，到底是战略问题还是技术问题？

数字化转型的终极目标是什么？我们到底要转什么？

不转型会怎样？转错型又会怎样？

数字化能帮我抢占市场份额吗？

数字化能不能帮助构建竞争壁垒？

我们的数字化规划怎么与上级集团规划衔接？

转型与变革有什么区别？

企业是不是不做数字化转型也能活得很好？

市场变化这么快，我们怎么判断转型方向？

数字化能不能成为企业新的增长引擎？

数字化战略如何与企业的长期目标结合？

怎么知道什么时候该“转型”？

在数字化的浪潮中，哪些企业会被淘汰？

数字化到底应该强化核心竞争力，还是补短板？

企业战略变了，数字化规划要不要重来？

数字化到底能支撑战略，还是引领战略？

哪些能力，企业必须自己掌控，哪些可以外包或依赖生态？

当数字化逻辑与既有成功经验发生冲突时，该怎么选择？

当行业整体都在数字化，但没有明确赢家时，我们该“跟进”还是“观望”？

数字化转型，到底是战略问题还是技术问题？

01 总经理的疑问

“我们公司投了不少钱做数字化，建系统、上平台、做数据看板，可是效率没提升，业绩也没变化。数字化转型，到底是战略问题还是技术问题？是不是技术做得不够好？”

这是几乎所有总经理的困惑。

看似在问“技术”，其实在问“方向”。

我们要跳出“工具和技术”的简单讨论，看清转型本质——战略主导，技术承载。

02 核心观点：战略不能被技术绑架

转型的首要问题是“方向”：公司往哪里走？选什么市场？要成为怎样的企业？

如果战略不明确，技术再好也只是“工具堆积”。

战略决定“转什么”，技术才能支撑“怎么做”。

因此，数字化转型不是单纯的技术问题，而是战略问题；但它必须以 IT 技术为手段来落地战略。

03 逻辑分析：技术与战略的关系

（1）技术导向型企业的陷阱

很多公司把数字化转型理解成“上系统”：“我们上了 ERP、CRM、WMS、MES，为什么效率没有提高？”

因为他们用原有的业务模式套新系统。

IT 系统无法改变业务管理模式，组织、流程都没变，结果自然不变。

这就像给墙体开裂的房子装智能系统，系统再先进，也解决不了根本问题。

(2) 战略导向型企业的突破

再看华为、海尔，他们从不问“上什么系统”，而是先问“战略目标是什么？商业模式要怎么变？”

华为“以客户为中心”的经营理念，让每个系统都围绕客户价值流展开。

海尔通过“人单合一”让技术真正服务用户。

这些企业的转型，从战略重塑开始。

(3) 战略与技术的关系

战略决定方向，技术决定实现。

没有战略的技术，就像没有方向盘、只有引擎的汽车，只会让企业更快地偏离目标。

04 总经理该怎么做？

首先，把数字化纳入战略议题。不要让 CIO 或数字化部门单独决定方向，要通过企业战略来决定数字化布局。

其次，设定“能力+价值”评估标准。数字化转型的成功，不在于系统建了多少，而在于业务能力提升了多少、为企业创造了多少真实价值。

然后，搭建跨部门对话机制。让高层、业务团队、IT 团队协同对齐。数字化转型不是 IT 部门的事，而是全公司的事。

05 结语：方向对了，路才近了

数字化转型不是要把系统做好，而是要优化战略与商业模式、提升业务能力、开展组织变革。

总经理要做的第一件事，不是问“该上什么系统？”，而是问自己“到底要做什么样的企业？”

数字化转型的终极目标是什么？到底要转什么？

01 总经理的疑问：转型多年，越转越迷茫

这几年，几乎所有企业都在谈数字化转型。

ERP、MES、PLM、CRM……项目一个接一个地上，但当董事长、总经理回头看时，却常常会问一句：“我们到底要转什么？这几年又改变了什么？”

的确，企业建设了很多系统，可企业的增长模式、经营逻辑、组织效率，似乎并没有根本性的不同。

很多企业陷入了一个误区：以为转型的目标是“数字化”，其实数字化只是手段。

如果企业不清楚转型的终极目标是什么，那所有的数字化努力，可能只是“局部修补”，而不是“整体重生”。

02 核心观点：数字化转型的终极目标，是重构经营模式

转型不是为了让企业“更数字化”。

数字化转型的终极目标只有一个：让企业在新的商业逻辑下，获得新的增长动能。

过去几十年，企业靠资源、规模、渠道取胜；而今天，竞争的底层逻辑正在被“数据”重新定义。

在这个时代，增长的动能逐渐从“人和物”转向“数据和智能”；企业竞争的焦点，也从“成本和效率”转向了“洞察与创新”。

所以，数字化转型的终极目标，不是让企业变得更“自动化”或更“智能化”，而是让企业能在数字化时代下，重新建立自己的竞争优势。

一句话总结：数字化转型的终极目标，是通过数字能力重构企业的经营模式。

如果一笔数字化投资没有带来新的价值创造方式，其结果再“数字”，也只是信息化建设，不是数字化转型。

03 逻辑分析：三个转变

那企业到底在“转”什么？我把它归纳为三个核心的转变：

（1）从“经验驱动”到“数据驱动”

传统的经营靠经验决策，靠人拍脑袋。数字化的世界里，经营决策要靠数据洞察、模型推演、智能判断。

这意味着企业必须从“主观判断”走向“客观认知”。

转型的第一步，不是上系统，而是学会用数据思考。

（2）从“部门优化”到“价值链重构”

传统企业的数字化进程容易碎片化：财务上一套、生产上一套、销售上一套、采购上一套…，结果越“数字”，越“割裂”。

真正的转型，是要打通端到端的流程，让信息流、业务流、资金流、数据流协同流动，也就是说，转的不是部门，而是价值链。

（3）从“内部管理”到“生态协同”

很多企业把数字化当成内部优化，但未来的竞争，很可能是企业生态的竞争。企业要学会与客户、供应商、合作伙伴、平台共建数字协同生态。

真正的数字化转型，最终会从单点效率优化，走向整体生态共生。

04 总经理该怎么做？

如果你是一位总经理，我建议你在推动数字化转型时，先别问“要上什么系统”，而要先问三个问题：

（1）增长逻辑变了吗？

数字化要服务于增长，而不是替代增长。明确企业未来的增长来源，是做任何数字化投入的前提。

（2）要重构哪些核心能力？

转型不需要全面铺开，而是围绕核心能力重点突破。

总经理心中要有企业的整体业务能力地图，并想清楚哪些能力是核心竞争力？哪些能力是支撑性的？哪些能力可以外包？

这样才能让数字化投资有方向、有重点。

（3）组织能否支撑新的经营逻辑？

如果企业仍然用旧的机制、旧的激励、旧的权责体系去推进数字化，那数字化最后一定会变成一场“局部优化运动”。

05 结语：转型的终点是“诞生新经营模式”

数字化转型，不是技术革命，而是经营文明的进化。

每一场技术浪潮，都会引发一场经营文明的变革。从蒸汽机到电气化，从信息化到数字化，企业的成功，不在于是否拥抱了技术，而在于是否理解了技术背后的“商业逻辑变迁”。

所以，数字化转型的终极目标，不是让企业“更智能”，而是让企业在新的技术背景下，更具生命力、更能持续创造价值。

数字化只是手段，企业真正需要的是：

- 认知的转变；
- 能力的重构；
- 经营模式的再生。

当你明白转型的终点是“新经营模式的诞生”，你就不会急着去上系统、堆工具、搞中台，而会先去思考：数字时代，我的企业凭什么赢？

不转型会怎样？转错型又会怎样？

01 总经理的疑问

“我们到底该不该转型？不转是不是真的会被淘汰？我看到有些企业转了好几年，钱花了很多，效率还更低了。如果这样的话，我宁可转。”

这大概是总经理们最真实的困惑。

一边是外部压力：同行都在搞数字化、智能化，不跟上，可能会打不过；另一边是内部焦虑：上次搞了 ERP、CRM 的教训还历历在目。

很多企业陷入了“进也不是、退也不是”的尴尬境地。

确实，不转与转错，后果都很严重，只是方式不同。

02 核心观点：不是“转或不转”，而是“怎么转才正确”

数字化转型不是一场技术升级，而是一场经营模式的重构。

你有不转型的自由，但市场和友商们都不会等你；你也可以立刻转型，但如果方向错了，可能比不转更危险。

不转，会慢性衰退；转错，就快速坠毁。

这个问题的本质不是“转还是不转”，而是“怎么转才正确”。

03 逻辑分析

（1）不转型，会被市场的温水煮死

当一家企业拒绝转型，短期不会有太明显的变化。业绩还在、客户还在、团队还在。但细微的变化在无声地积累：

- 客户在变：想要更快、更透明、更智能的产品与服务；
- 友商在变：通过数据分析，精准降本增效并辅助决策；
- 市场在变：竞争从“成本”逐渐转向“体验”。

你的企业在原地踏步，但世界已经向前奔跑，几年后再看，你已经被时代淘汰。

(2) 转错型，是用数字化加速混乱

有的企业一说“数字化转型”，想当然地上系统：ERP、CRM、OA、PLM、BI…

可问题是：业务没重构、流程没优化、组织没调整、模式没改变、原有的低效模式反而用系统固化了，变得更难改。结果就是：

- 员工在抱怨：以前的流程就很麻烦，但现在有麻烦都不能改；
- 管理层在抱怨：以前还能线下走捷径，现在只能在线上死磕；
- 客户在抱怨：你家的效率本来就一般般，现在，服务还变得更僵硬了。

转错型的本质是“为转而转”，方向没想清楚，匆匆上马的系统反而成了“包袱”。

(3) 为什么企业容易转错？

很多企业把数字化转型当成 IT 项目。

总经理觉得：术业有专攻，CIO 最懂 IT，我负责审批、给预算就行。可这正是最大的误区。数字化转型从来就不是“上几个系统”，而是企业战略、组织、流程、文化的整体变革。

如果 CEO 不亲自上阵，只让 CIO 或信息部门“主导转型”，那结果通常就是：方向搞错了、机遇错过了、钱都白花了。

04 总经理该怎么做

(1) 把“转型”当成经营问题，而不是技术问题

数字化本身不是目的，而是提升经营效率、客户价值的手段。

你要先想清楚：我们为什么要转？要为谁创造价值什么样的价值？要提升哪些业务能力来创造这样的价值？

只有搞清楚“为什么转”，才能推导出“怎么转”。

(2) 先重构业务，再用系统固化

不要从系统出发，一定要从业务出发。

先看业务能力、业务流程、组织架构、工作机制是否合理、是否可优化，再看哪些环节需要系统支撑。

系统上线的顺序、功能、集成关系等都应该由业务逻辑驱动。

(3) 建立数字化的底层基础

数字化的底层基础包括三件事：

- 清晰的业务架构（明确业务是怎么运作的）
- 标准的数据架构（让数据能够在全公司流动起来）
- 有效的治理机制（防止各自为政，人为制造各类孤岛）

这些基础性的工作，是避免“转错”的关键。

(4) CEO 必须亲自领导

数字化转型不能由 CIO 指挥，必须由 CEO 亲自领导。CEO 要亲自定目标、定方向、定价值、定优先级、抓关键责任人。

因为数字化转型，不仅要建系统，更要改变组织与业务的运行逻辑，这是 CIO 无法承担的。

05 结语：以终为始，赢在未来

有一句话说得好：数字化转型不是一场选择题，而是一场生存题。

不转型，意味着你选择慢性死亡；转错型，意味着你选择快速死亡。

只有从业务出发，以客户价值为导向，以流程为基础、以数据为依托，让数字化成为企业经营的“新底座”，你的企业就不会死在“转型”的路上，而会重生在“变革”的浪潮里。

所以，转型不是风险，而是抓住未来的机会。

数字化能帮我抢占市场份额吗？

01 总经理的疑问

“现在竞争太激烈了，如果不做数字化，可能客户会被别人抢走。可我看到很多企业搞了数字化，销售也没增长。那到底数字化能不能帮我抢市场？”

这是很多总经理最直接、最根本的疑问。

在传统的经营逻辑中，抢市场的手段很清晰：拼产品、拼质量、拼渠道、拼价格、拼品牌、拼资源。但在数字化转型的背景下，企业间的竞争方式已经变了。

那些市场份额快速增长的企业，靠的不仅仅是传统手段，更重要的是基于数据的、全新的经营能力。

02 核心观点：数字化提升的是经营能力

数字化不能直接帮你抢市场，但能让你具备“更快发现机会、更高效响应客户、更精准决策”的能力。

市场份额不是抢来的，而是“经营效率”和“客户体验”共同作用的结果。

数字化的真正价值，不是直接帮你“多卖”，而是帮你“更懂市场”“更懂客户”“更明白应该怎么卖、卖给谁”。

03 逻辑分析

（1）实时感知市场

传统企业看市场，靠一线销售人员的反馈；数字化企业看市场，靠“数据收集+实时分析”。举个例子：

传统厂商要看到每周/月度报表才知道哪个区域销量下滑；数字化企业通过信息系统每天都能看到实时的销售数据，两三天内就能制定出渠道调整策略。

两者的区别在于，传统企业“回头看”，数字化企业“实时看”。

在竞争激烈的市场里，谁先感知到变化，谁就获得了先机。

（2）数据驱动决策

过去，企业的决策靠“感觉”和“经验”；现在，数字化企业的决策靠“数据”和“事实”。

比如，某电商品牌通过数据分析发现：下单频率高且退货率低的用户群体集中在二线城市的白领女性，于是他们定向推出“轻职业风”系列，销量短期内翻倍。

这不是“数字化帮你抢市场”，而是“数字化让你知道哪里市场值得抢、怎么抢”。

（3）放大客户体验

今天的客户不是“被动购买者”，而是“主动选择者”。他们更在意体验、效率、个性化。数字化正是放大客户体验的工具：

- 通过 CRM，让客户画像更精准；
- 通过流程自动化，让交付更高效；
- 通过 AI 客服，让响应更实时。

客户获得超预期的体验时，复购率、转介绍率自然会上升。

（4）提升组织效率

市场竞争的本质是效率的竞争。效率提升的关键在于组织的响应速度：决策能不能更快、行动能不能更准。

数字化能让业务流、资金流、信息流在企业内同步流动，让“看得见的市场”和“动起来的组织”合二为一。当竞争对手还在“了解情况、层层汇报”时，你已经基于数据，快速、精准地决策，提前一步抢得先机。

市场份额的竞争，最终拼的是组织的响应速度。

04 总经理该怎么做

（1）提升经营能力

数字化的目标，不是用数字化工具取代销售团队，而是让组织更敏捷、更高效、更智能地赢市场。

你要从“我要多卖产品”，转为“我能更懂客户、能抓住机会、能提高转化”。

（2）建立双轮驱动

要让数据真正服务于业务，而不是沉睡于报表。

所以，你要夯实“业务+数据”的数字化双轮驱动模式，让数据从“一次性查看”，到“指导行动”和“辅助决策”。

（3）构建增长闭环

总经理要亲自牵头，构建数字化的增长闭环，这个闭环包括三件事：

- 客户洞察（用数据了解客户、分析需求）
- 价值交付（用数据驱动产品和服务优化）
- 反馈学习（用数据驱动企业经营的持续改进）

当这个闭环跑起来，企业增长就不再靠“投广告”和“降价格”这些硬性的行为，而是靠企业自我进化的能力。

05 结语：数字化不是“攻坚战”，而是“经营进化”

数字化不能帮你立刻抢到市场，但能让你在一次次的市场变化中，始终抢得先机。

真正可持续的市场份额，不是用广告砸出来的，而是企业在产品、效率、洞察、体验上，形成了别人学不走的竞争优势。

数字化转型，不能帮你抢占市场，但能辅助你赢得竞争。你所要做的，就是把数字化真正变成企业的竞争力。

数字化能不能帮助构建竞争壁垒？

01 总经理的疑问

“数字化能不能帮我构建竞争壁垒？竞争对手也在建系统、上 AI，我们要不要快速赶上？”

当下，这是企业领导普遍的焦虑。

几乎所有企业都在谈“数字化”，但谁也说不清——它是不是能够形成真正的壁垒？你上了 ERP，他也上；你建了数据中台，他也建；你搞了智能工厂，他也跟进。

如果大家都做数字化，那还有壁垒吗？

02 核心观点：用“IT 能力”增强“业务能力”

数字化本身不是壁垒，能否形成壁垒，取决于你如何用“IT 能力”增强“业务能力”。本质上，IT 技术是开放的，但业务能力是企业特有的。

数字化转型不是要造出友商们没有的系统，而是要形成竞争对手复制不走的“逻辑”：

- 独特的市场理解
- 高效的业务流程
- 持续的数据反馈与业务优化机制

这些才是竞争壁垒的真正内核。

03 逻辑分析

（1）不比系统功能，要比业务逻辑

很多企业误以为数字化的竞争是“系统覆盖率的竞赛”。看到别人建数据中台，自己也立刻跟进；别人用 AI 客服，自己也马上部署。但真正的差距，不在系统功能，而在系统背后的“业务逻辑”。

你的系统中跑的业务逻辑，是否真正支撑了战略、固化了能力、沉淀了数据？

这才是别人学不走的。

(2) 通过“能力复用”，建立竞争壁垒

数字化最大的价值，不在于一次性的成果，而在于可复用、可放大的能力。

当制度、流程、规范、指标等被固化为系统逻辑后，企业每次面对需求都能高水平地响应，这就建立了竞争壁垒。

(3) 通过“数据沉淀”，提高竞争壁垒

今天，企业的运营逐渐从“经验型”转向“数据型”。有多少数据是能够获取的？有多少数据是结构化的？有多少指标是能够自动计算的？更重要的是——你能否从数据中形成洞察？

系统谁都可以买，但买不到你积累的数据和对数据的应用能力。

数据沉淀 + 数据洞察 = 竞争壁垒

04 总经理该怎么做

(1) 让数字化变成“战略工程”

不要让 IT 部门单独主导数字化。要让数字化和企业战略结合，明确数字化在战略执行中的定位：是支撑增长、降本提效，还是创造新业务模式？

数字化的方向对了，竞争壁垒才有形成的可能。

(2) 建立数据价值闭环

竞争壁垒无法靠数据量堆出来，而是要建立数据价值闭环，要让数据能够被存储、被应用，从而把数据接入流程、辅助决策、引导优化。

每一条数据都应该成为获得洞察、提升能力的养料。

(3) 用数字化固化企业的“独特优势”

你的企业最大的优势是什么？是产品创新、供应链效率、客户服务、还是资源整合？无论是哪一项，数字化都应该围绕这个“核心优势”去优化流程、构建系统。

数字化要做的，就是把你的强项固化，并通过 IT 技术进一步放大，从而形成壁垒。

05 结语

数字化本身不是一堵墙，而是一座桥。通过这座桥，连接了战略与执行、连接了客户与企业，也连接了现在与未来。只有把这座桥建在“清晰的战略、成熟的机制、开放的文化”之上，它才会变成别人难以跨越的竞争壁垒。

真正的数字化壁垒，不在技术上，而在业务和认知上。

当你的企业能让数据反哺业务，让系统赋能业务，让组织持续提效，那时的数字化自然成为了企业的竞争壁垒。

公司的数字化规划怎么与上级集团规划衔接？

01 总经理的疑问

“集团发布了数字化规划，我们也要写自己的规划。那到底该怎么对齐？哪些要跟着集团走，哪些可以自己定？怎么既不偏离集团方向，又符合我们的实际？”

这是很多子公司在编制数字化规划时的现实问题。

其实，两级规划衔接的关键，不在“照搬”，而在于理解集团规划的边界与落脚点，并在此基础上形成符合自身发展的逻辑延伸。

02 核心观点

数字化规划的衔接，本质是“在同一方向下的差异化设计”——既要继承集团的规划约束，又要结合本企业的经营实际进行本地化展开。

衔接的核心不是复制，而是承接；不是照应口号，而是对齐逻辑。

03 逻辑分析

（1）集团规划提供“方向与坐标”

集团的数字化规划定义的是企业整体数字化发展的愿景、原则、优先级。作为顶层规划，它决定“往哪走”，但不应该规定具体“怎么走”。

子公司必须从集团规划中提炼出：战略目标、数字化重点领域、统一建设要求，这些是必须遵循的“方向与坐标”，而不是可自由发挥的部分。

（2）子公司规划关注“差异化落地”

不同业务板块、区域、客户类型，决定了各子公司在数字化上的重点会各有不同。集团讲的是“方向一致”，不是“内容复制”。真正好的衔接，是在集团的框架下做出差异化。

比如：集团规划聚焦“流程协同”，子公司规划可以聚焦“供应链协同”；集团强调“数据中台”，子公司则聚焦“数据源头治理”。

（3）衔接在于“逻辑映射”，而非文字对齐

很多子公司的数字化规划之所以被集团退回，不是方向错误，而是逻辑割裂。

好的衔接，应当做到：集团规划中的每一条重点，都能在子公司规划中找到对应的逻辑落点——无论是能力提升、流程优化，还是系统建设。

要让集团一眼看到“你是沿着我设定的逻辑框架往下走的”，而不是单独写了一份故事。

04 总经理该怎么做

（1）做好“集团规划解读”

把集团规划分解为三类信息：必须遵循的要求、重点引导的方向、可自由探索的领域。

子公司内部组织专题研讨，让业务、IT、财务都理解集团的“规划语言”，并转化为自己听得懂的行动语言。

这样，子公司的规划团队在编制时就不会偏离方向、丢失坐标，也能知道哪些地方可以创新。

（2）建立“逻辑映射对照”

建议以表格形式列出：集团规划条目→子公司规划对应章节→子公司目标/项目/指标。这样能清晰展示“集团规划的每一条要求，在子公司怎么落地”，既方便集团审阅，也利于子公司内部形成共识。

一份好的映射表，是衔接两级规划最核心的“底稿”。

（3）与集团进行“规划对齐会谈”

在正式定稿前，主动向集团进行一次规划对齐汇报：重点讲逻辑，而不是直接汇报具体内容。子公司要讲清楚：我们理解的集团方向、子公司面临的现实约束、两级规划衔接的逻辑。

这一步不是走形式，而是确保集团理解并认可子公司的“衔接方式”，从而为后续资源争取和执行协同打下基础。

05 结语

数字化规划的衔接，不是行政上的层层对接，而是逻辑上的上下贯通。集团提供的是方向与原则，子公司负责把方向变成路径。

子公司的数字化规划要让集团看到：你的逻辑和步伐与集团在同一个坐标系里。当集团与子公司的规划真正实现逻辑映射时，资源配置、数据标准、项目推进、系统建设都会自然形成协同。

转型与变革有什么区别？

01 总经理的疑问

我经常听到两个词：数字化变革、数字化转型。有时供应商介绍方案时会混着说，团队汇报时也混着用。但我总觉得这两个词不一样。

到底，什么是变革？什么是转型？

我的公司现在做的到底是“变革”还是“转型”？

02 核心观点

变革是“把原来的事情做得更好”；转型是“做原来没有能力做的事”。

变革解决的是效率问题；转型解决的是生存问题。

变革让企业跑得更快；转型让企业换一条赛道。

03 逻辑分析

（1）变革：在旧系统内探索新方法

变革通常从组织调整、流程优化开始。比如：流程自动化、绩效改革…，变革的底层逻辑是：原来的商业模式仍然成立，只是需要更高效地运行。

变革的目的是让系统更稳定、更高效。这就是变革往往伴随“优化流程”“提升效率”“调整结构”这些词的原因。

变革让组织更强健，但方向与模式依旧。

（2）转型：在旧系统外重构新系统

转型的起点不是“改良”，而是“重构”。数字化转型不是为原有的业务上几个系统，而是重新定义业务本身。

比如：华为从设备制造商到 ICT 服务商，海尔从家电生产到用户生态平台。这不只是效率的提升，而是价值逻辑的重塑。

转型意味着企业从“做得更好”，变成“做得不同”。从以流程为中心，到以客户体验为中心；从以部门分工为主，到以端到端价值链为主。

(3) 为什么企业想“转型”却只“变革”

因为转型比变革难得多。变革是管理维度的命题，转型是战略维度的命题。变革可以靠流程优化推进，而转型必须重新定义业务边界与模式。

很多企业说：“我们正在数字化转型”，其实只是建了几个系统、出了几张报表、优化了审批流，这些最多只能算作“变革”，肯定不是“转型”。

真正的转型，要敢于放弃旧逻辑。你的组织、职责、绩效及业务边界都没变，所谓的“转型”肯定无从谈起。

04 总经理该怎么做

(1) 先判断：要解决什么问题？

如果企业正在做的事是对的，只是做得不够好，那就可以开展“变革”；如果你发现做得再好，企业也没有未来，那就必须“转型”。

总经理首先要判断企业的“问题级别”，是效率问题，还是方向问题。

(2) 变革需要体系，转型需要方向

变革要通过企业架构、流程优化、组织调整来推进；转型则要通过重新定义战略、重构商业模式来引领。

所以，变革靠运营体系落地，转型靠战略共识引导。企业不能用变革的工具去解决转型的问题。

(3) 用数字化承载变革与转型

数字化是“工具”和“手段”。它既能让变革更高效，也能让转型更可见。

在变革阶段，可以用数字化固化流程、联通数据；在转型阶段，可以用数字化重塑客户体验与商业逻辑。

05 结语

很多企业的困境在于：以为自己在转型，其实只是在变革；以为自己在重生，其实只是让旧的模式更高效。

对于数字化转型最底层的挑战，不是系统复杂、数据混乱，而是你敢不敢承认——原来的成功逻辑，已经不再适用。当你意识到这一点，转型，才可能开始。

企业不做数字化转型是不是也能活得很好？

01 总经理的疑问

我看见周围很多企业，没做什么数字化转型，照样活得不错。我们是不是也可以不做？

数字化转型会不会只是一阵风？是不是只要把经营管理做得足够扎实，就能抵御这种变化？

02 核心观点

企业能否靠传统方式“活得不错”，关键看三件事：

- 客户交易行为是否开始转向数字化：当客户获取、客户服务及交易过程越来越在线化，不数字化就会失去客户。
- 成本曲线是否逼近极限：如果传统管理手段已难再降成本，数字化可能是新的效率来源。
- 管理复杂度是否已超出人工可控范围：组织越大、业务越多，没有数字化的支撑，管理和运营就会不断出错。

当这三条出现趋势性变化时，“要不要做数字化”就不再是选择，而是生存。

03 逻辑分析

（1）客户交易行为全面数字化

今天的客户正在转移：从线下转移到线上、从电话那头转移到 APP、从被动服务到实时互动。

这种转变已经不是理念问题，而是现实问题。你不在线，客户就找不到你；你响应慢，客户就不会等你。

当行业普遍在线化以后，传统企业的核心问题变成了：不是客户变得更挑剔了，而是你根本没有能力参与客户交易。

你在线越少，你在客户的心中就越“不可见”，从而导致你的产品和服务就越

不被选择。

（2）成本曲线已触顶

过去十年，各行各业的降本动作几乎做到头了：靠加班降本、靠压供应商降本、靠层层审批降本。当行业竞争持续加压时，企业会发现成本再也降不下去了。

而数字化带来的降本是结构性的：作业自动化减少重复劳动、流程可视化减少等待和浪费、数据分析让决策更有依据，当行业都在做数字化，而你还在靠人堆，你就会发现：

- 别人越优化越轻松，你越优化越辛苦；
- 别人能继续降成本，你越做越没空间。

成本逼顶，是数字化转型被迫启动的一个信号。

（3）管理复杂度超出人工可控范围

企业规模越大，管理就越复杂。你的企业是否遇到过：

- 明明下达了指令，下面执行混乱；
- 明明确定了流程，大家各干各的；
- 明明找到了数据，谁都不敢相信。

这些问题很可能是由于管理的复杂度超过了人工的处理能力而造成的。

数字化的真正价值，是把复杂的流程固化、把持续的动作标准化、把关键的数据透明化。

当企业到达一定规模，没有数字化托底，管理靠喊，执行靠盯，经营靠感觉、决策靠经验，这时企业就到了必须数字化的节点。

04 总经理该怎么做

建议一：用战略视角判断

企业要通过战略视角判断，行业未来的模式是否会有变化。

- 行业的交付方式在数字化吗？
- 客户的服务过程在数字化吗？
- 上下游的协作方式是否已经转到线上？

当行业的主旋律已经变成数字化，而企业还停留在传统模式，那就意味着企业

的竞争力被无限削弱。

建议二：用经营视角判断

运营的核心，只有两件事：效率和质量。当企业发现：

- 流程已优化多次，效率依旧很慢；
- 成本已压降多年，反而仍然上升。

那么说明经营系统已经逼近极限。这时，数字化是帮助企业突破极限，让效率继续提升的有效手段。

建议三：用管理视角判断

当你发现：

- 流程越来越复杂
- 协同越来越困难
- 出了问题查不清源头
- 决策层无法实时感知全局

那么企业已经进入“高复杂度区”，人工管理会越来越无力，企业风险会越来越高。

站在管理视角，看组织能不能继续稳定运转，看管理的复杂度能不能被人工管理能力覆盖。如果答案是“否”，数字化将成为必然选择。

05 结语

数字化转型不是每个企业都必须做的潮流，而是当企业走到某个阶段，不得不做的“必选项”。

当行业模式迁移时，数字化是门票；当成本逼近极限时，数字化是突破口；当管理复杂度超出人工可控范围时，数字化是基础设施。

市场变化这么快，我们怎么判断转型方向？

01 总经理的疑问

市场变化越来越快，技术每天都在更新，竞争对手的动作也越来越难以预测。

在这种形势下，公司需要转型。但每一次转型，都要花巨大的人力、物力，公司的资源是有限的，一旦选错转型方向，不仅浪费资源，还可能拖垮组织。

那么，我应该怎么判断转型方向是否正确？

02 核心观点

在高度不确定的市场环境中，要判断转型方向，就必须回到确定性的依据上。

我们建议从以下三个维度来选择转型方向：

- 转型方向必须从行业的中长期不可逆的趋势中选择；
- 转型方向必须与企业可持续构建的能力及资源边界相匹配；
- 转型方向必须聚焦企业能够形成独特竞争优势的领域。

03 逻辑分析

（1）方向选择必须基于行业的中长期趋势

行业总在变化，但并不是所有变化都有价值。企业家需要找到未来几年都成立、不会被轻易逆转的趋势。

例如：

- 客户需求结构的变化
- 技术范式的迁移
- 成本结构的调整
- 政策空间的收缩与扩张

这些都是中长期的力量，会改变行业的运行方式，也决定了企业的生存空间。所以，转型方向必须建立在这些不可逆的趋势之上。

(2) 方向必须与企业的能力和资源边界相匹配

市场会提供很多机会，但不是每个机会都适合你的企业。

企业的组织能力、技术能力、业务积累、人才结构、资金实力，决定了企业能做什么、不能做什么。转型方向只有落在企业能力能够持续强化的区域，才是可行的。否则转型会变成“愿望”，而不能建立“能力”，组织会被迫在自己不擅长的领域作战，最终只会耗尽资源。

总结来说：

- 行业趋势决定企业“应该做什么”；
- 能力边界决定企业“能够做什么”。

转型方向必须同时满足这两个条件。

(3) 方向必须聚焦企业能够形成竞争优势的领域

选择转型方向时，必须分别评估：

- 补短板类方向：补的是否是企业价值链上的关键瓶颈？是否必须补？是否有外部能力可以替代？
- 强长板类方向：能否让企业的核心优势变得不可撼动？能否形成结构性壁垒？能否显著提升核心竞争力？

如果短板不是关键价值瓶颈，或市场已有标准化外部能力可以承接，那么企业完全可以通过外包或合作来解决，而不必投入宝贵的转型资源。

最终选择方向的原则只有一个：选择最能提升企业未来 3-5 年竞争地位的路径。

04 总经理该怎么做

(1) 研判行业中长期不可逆的趋势

建议从政策、资本动向、技术成熟度、用户行为变化等角度，用数据和案例确认行业未来 3-5 年的确定性方向。

(2) 盘点企业当前能力和资源边界

系统盘点能力、资产、人才、资源、组织成熟度，并梳理成清单，避免盲目选择转型方向。

（3）列出“补短板”和“强长板”方向

分别列出可能的“补短板”和“强长板”方向。转型方向越清晰越好，越具体越好，然后逐项评估价值、难度、可替代性。

（4）对方向进行优先级排序

将转型方向纳入统一的战略评估框架中进行优先级排序。

例如：战略价值（高/中/低）、能力匹配度（强/中/弱）、资源需求（高/低）、落地周期（长/短）等。

（5）做出“少而精”的方向选择

转型方向不在多，而在能否真正形成竞争力。企业要把资源集中投入在极少数最关键的方向上，执行的成功概率才最高。

05 结语

市场变化再快，企业依然可以通过明确的方法，找到清晰而稳健的方向。找到正确方向的关键，不是预测未来，而是找到确定性，并做出选择：

- 行业趋势提供转型方向的底座；
- 企业能力提供转型方向的边界；
- 竞争优势提供转型方向的价值。

方向判断不能靠灵感和经验，而是要找到一套可以复用的方法。

当企业能够按照理性的方法来判断转型方向，转型就不再是盲目的尝试，而是有依据、有节奏、有结果的长期行动。

数字化能不能成为企业新的增长引擎？

01 总经理的疑问

我最近在公司内部参与数字化项目讨论时，团队总是说“数字化能带来增长”“数字化可以提升竞争力”。

但我心里一直有个疑问：数字化真的能成为企业的增长引擎吗？

如果能，增长到底来自哪里？如果不能，那我们为什么还要投这么多钱？

02 核心观点

数字化能不能驱动增长，不取决于数字化技术本身，而取决于它是否能够真正改变了企业的能力结构和经营方式。基于这个基本判断，我们有以下三个核心观点：

- 数字化本身不是增长引擎，企业的“可规模化能力”才是增长引擎，而数字化是让能力可规模化的关键路径。
- 数字化必须嵌入流程，改变经营杠杆，真正影响收入或成本，才能产生增长效应。
- 数字化要成为企业持续增长的引擎，关键在于构建企业的“业务飞轮”，让数据、业务模型与真实业务形成持续演化的循环。

03 逻辑分析

（1）数字化不是增长引擎，可规模化的能力才是

企业的增长不是因为“IT 系统更先进”，而是因为企业具备了可复制、可扩张、可规模化的能力。

经验式能力只能靠人堆，人不够，能力就扩不出去。而数字化能把经验沉淀成规则、算法和系统，使能力不再依赖个人，通过系统可以自动化扩散到组织各处。

数字化的真正价值不是让组织变“聪明”，而是让组织变得“可规模化”。规模化能力越强，增长能力越强。

(2) 数字化必须嵌入流程，改变经营杠杆

数字化只有嵌入核心流程，让流程的效率、成本或收入结构发生变化，才能推动增长。比如：

- 通过数字化，让销售预测更准确，从而降低库存；
- 通过数字化，对客户进行分析，从而提升销售签单率；
- 通过数字化，让排产更准确，从而提升产能利用率。

以上这些都是经营杠杆。如果数字化没有动到经营杠杆，而只是做了业务记录、信息可视化、报表化，那么它永远不会成为增长引擎。

企业的增长会来自经营方式的改变，而不是系统上线。

(3) 建立增长引擎，构建“业务飞轮”

一次性的数字化项目不会带来持续的经营增长。真正产生持续增长的是“飞轮效应”。飞轮效应的核心是建立持续迭代，倒逼增加的循环：

首先，业务自动、持续产生真实的数据；其次，通过数据优化业务模型，如预测、推荐、匹配、排产等各种经营模型；然后，利用业务模型驱动业务演化，如流程优化、规则调整、人机协同、经营方式变化；最终形成循环：业务变得更优→产生更多、更准的数据→业务模型优化→改善业务→再带来更多数据。

这样就构成了一个能不断加速的增长引擎。

04 总经理该怎么做

我们建议从三件事开始做，不要多，但必须做到位：

(1) 明确数字化项目的经营类目标

所有数字化项目都必须回答同一类经营问题：

- 这个项目会改变哪一个经营杠杆？
- 提升哪些业务能力？
- 拉动哪一个业务指标？

如果回答不了，就不要做。

(2) 优先对核心流程进行数字化

不要分散力量。企业要找出最能拉动收入或降低成本的 2-3 条流程，优先做深做透，形成第一批真正可规模化的业务能力。让组织内部看到数字化真的能带来“可量化”的成效。

(3) 构建企业的业务飞轮

建立持续沉淀数据的机制，而不是每次临时补数据；通过数据持续优化业务模型，而不是项目结束就停摆；流程根据模型变化，让业务优化真实落地。从而打造“数据→模型→业务→再数据”的无限增长循环

05 结语

数字化本身不是企业的增长引擎，但它能让真正的增长引擎——“企业的可规模化能力”被建立、放大并持续加速。

数字化带来的不是一次性的效率提升，而是让企业拥有一个可以持续进化的业务飞轮，让增长从偶然变成必然，从阶段性提升变成长期复利。

数字化战略如何与企业的长期目标结合？

01 总经理的疑问

我们制定了公司的中长期发展规划，也启动了数字化转型，但总觉得这两件事是“两张皮”：战略上谈的是市场份额、客户价值和组织能力；数字化在忙着上系统、做 BI、搞人工智能试点。

我越来越困惑：数字化该怎么服务于我们的长期目标？怎么确保数字化花的钱、建的能力，真能支撑企业的未来？

02 核心观点

要让数字化真正成为战略落地的引擎，就必须让其与企业的中长期战略实现深度对齐。要实现这种深度对齐，关键在于以下三点：

- 数字化战略必须由企业长期目标推导得出；
- 数字化战略必须与业务能力建设紧密衔接，并融入年度经营计划；
- 企业必须建立“战略→数字化→落地”的闭环治理机制，确保战略方向不偏移。

03 逻辑分析

（1）数字化战略必须源自企业长期目标

如果数字化战略不是从企业长期目标出发，就很容易被技术热点带偏。比如，看到同行用大模型就跟进投入，却没想清楚这是否有助于核心竞争力的提升。

真正的数字化战略，应回答：

- 为了实现哪些目标，我们需要哪些新的业务能力？
- 如何通过数字化构建这些能力？

（2）数字化战略必须衔接业务能力建设

数字化战略如果不拆解为可执行的业务能力建设项目，就很容易流于形式。例如：数字化战略中“打造以客户为中心的数字化组织”，必须具体化为“客户画像

能力”“客户服务能力”等，并通过 CRM 建设、数据贯通、流程重构等举措落地。

同时，这些能力建设要纳入年度预算和绩效考核范围，否则容易被日常运营工作挤掉。

（3）建立从战略到落地的闭环治理机制

在初期，即使从企业长期目标到数字化战略，从数字化战略再到业务能力建设蓝图全部对齐了，如果没有持续的治理机制，执行过程中仍会走样。

业务部门可能为了实现短期绩效而放弃长期的能力建设；IT 部门可能因为技术偏好偏离业务需求。

只有总经理牵头，定期审视“当前数字化项目是否仍在支撑战略目标”，才能及时纠偏，确保资源用在刀刃上。

04 总经理该怎么做

（1）从战略目标倒推数字化优先级

在制定或修订企业战略时，同步明确：要实现这个目标，需要哪几项数字化能力？据此确定数字化投入的重点领域，避免大而全的规划。

（2）将数字化能力建设纳入年度经营计划

把“构建某某能力”作为关键任务列入年度计划，并配套预算、明确责任人和里程碑，使其成为计划内的经营动作。

（3）定期评估数字化项目是否对齐战略目标

定期（每季度）召开“战略与数字化对齐会”，由总经理亲自主持，评估现有数字化项目是否仍服务于公司长期目标，果断砍掉偏离目标的低价值项目，释放资源给高价值项目。

05 结语

数字化不是企业的“附加题”，而是实现长期目标的“必答题”。当数字化战略从企业长期目标中推演出来，而不是从技术供应商的方案中复制而来，它才能真正成为驱动增长、构筑壁垒的核心力量。

方向对齐了，技术才有意义；目标清晰了，投资才不浪费。

怎么知道什么时候该“转型”？

01 总经理的疑问

我现在困惑的不是“要不要转型”，而是“什么时候转型”。转早了，可能还没看清楚方向，导致投入打水漂；转晚了，又担心错过时间窗口，导致竞争对手把我们甩开。

市场在不断变化，行业里都在喊转型。作为企业负责人，我想知道：有没有一些清晰的、可判断的信号，能告诉我“现在是不是转型的时点？”

02 核心观点

企业是否到了转型时点，通常可以依靠三类信号去判断：

- 原有业务增长逻辑开始失效；
- 管理复杂度超过组织承载能力；
- 企业成长受限于关键人员和经验。

03 逻辑分析

（1）增长逻辑是否失效，是最根本的判断。

当企业发现，继续加人、加钱、加资源，无法再换来同等比例的收入、利润或市场空间，说明原有的业务放大机制已经接近极限。这并不一定意味着业务不行，而是意味着旧的增长方式无法支撑下一阶段的发展目标。

转型，往往从这里被迫进入议程。

（2）管理复杂度是否超过组织承载能力。

随着业务线增多、区域扩大、协同场景变得更复杂，很多企业会发现：事情并不是做不了，而是越来越依赖于协调、会议、反复对齐和领导拍板。

当组织必须靠大量人工干预才能“勉强跑起来”，说明管理方式已经跟不上业务发展，继续扩张只会放大内耗，而不是放大效率。

（3）发展是否被“关键的人和经验”卡住。

依赖关键人员本身不是问题，但当企业出现以下情况时，就需要高度警惕：

- 新业务、新区域无法复制，只能靠老骨干顶上
- 日常事务都必须等少数人拍板
- 工作节奏，明显受限于个人精力与经验传承

这意味着，企业的发展已经被“不可复制的经验”限制，而不是被市场限制。一旦进入这一阶段，不转型，企业就很难继续增长。

04 总经理该怎么做

如果你开始看到上述信号，可以从三件事着手，判断转型时点是否成熟：

首先，系统性复盘企业的增长来源。看增长来自于能力放大，还是资源堆叠，这种模式是否还能持续。

其次，评估组织运行的真实成本。不只看财务成本，更要看协调成本、决策成本和试错成本。

然后，识别哪些能力无法被复制和放大。重点关注哪些环节一旦换人、扩张或调整，就会明显失效。

当以上三项出现压力时，转型往往已经不是“要不要”的问题，而是“怎么转”的问题。

05 结语

对于转型的判断，不是问别人有没有转，而是看：现有的增长方式、管理模式、能力结构，是否还撑得住企业下一阶段的发展。

当发现撑不住的时候，转型，就必须开始了。

在数字化的浪潮中，哪些企业会被淘汰？

01 总经理的疑问

我最近很困惑：为什么有的企业看起来也在上系统、做平台，但在经营管理上依然举步维艰？而有的企业数字化节奏并不激进，却明显跑得越来越稳？

在这场数字化的浪潮中，到底哪些企业会被淘汰？淘汰的标准，究竟是什么？

02 核心观点

站在长期竞争的角度上看，在数字化的浪潮中会被淘汰的企业，主要有三类：

- 行业核心竞争力已被数字化重构，却仍然停留在旧能力体系中的企业；
- 业务规模造成的管理复杂度上升，但管理方式没有升级的企业；
- 长期依赖关键个人和隐性规则运转的企业。

03 逻辑分析

在数字化时代，淘汰并不是突然发生的，而是能力结构失配的结果。

（1）第一类：能力代际已替换，却没有完成升级

在越来越多的行业中，竞争已经不再取决于单点优势，而是取决于效率、成本、响应速度和规模能力的综合结果。这些能力，正在被系统、数据和算法所重构。如果企业仍然依赖原有的人工判断、经验调度和非结构化管理，即使短期还能维持，长期也会在成本和效率上持续失血。

这是核心竞争力已经换代的必然结果。

（2）第二类：规模一旦放大，管理能力无法承载

很多企业的问题不是活不下去，而是没有能力扩张。业务一多，协同就断；组织一大，决策就慢；层级一多，执行就乱。

产生这些问题的原因在于：企业的管理方式，仍停留在人工协调和经验判断的阶段，已经无法支撑当前业务及管理的复杂度。

当企业规模必须依赖数字化才能稳定运行，而企业却无法完成管理升级时，淘

汰只是时间问题。

(3) 第三类：无法进化为系统型组织的个人驱动型组织

不少企业依赖少数核心人物、非正式规则和隐性经验运转。这种模式在早期是有效的，但随着业务复杂度的提升，会暴露出三个问题：无法复制、无法交接、无法持续。一旦关键人离开或环境变化加速，组织就会迅速失稳。

数字化真正挑战的是：企业是否有能力把个人经验转化为组织机制。

04 总经理该怎么做

如果要判断企业是否处在“被淘汰风险区”，总经理需要重点做三件事：

(1) 判断行业核心竞争力是否正在被数字化能力重构

看行业中领先者的竞争方式，是否已经明显不同于过去。如果竞争要素已经改变，而自身能力结构没有同步升级，就必须高度警惕。

(2) 审视管理方式能否支撑规模发展

不是看现在能不能管得住，而是看规模翻倍后还能不能稳定运转。一旦管理复杂度超过人工管理的极限，数字化就是必选项。

(3) 推动关键个人经验向组织能力转化

识别哪些能力仍然高度依赖个人，哪些规则无法被明确描述。把经验变成流程与规则，把判断变成选项与权重，这是企业生存与发展的底线能力。

05 结语

在数字化的浪潮中，被淘汰的从来不是“不够先进的企业”，而是能力结构不适配时代，且无法升级的企业。

真正的风险，不在于是否数字化，而在于是否看清了：旧能力还能不能支撑未来竞争。这一点，才是总经理必须提前作出的判断。

数字化到底应该强化核心竞争力，还是补短板？

01 总经理的疑问

在推进数字化转型的过程中，我经常思考一个问题：企业的资源是有限的，数字化投入不可能全面铺开。那数字化究竟应该优先用来强化我们的核心竞争力，还是先去补齐那些长期存在的业务短板？

如果不补短板，会不会为未来发展留下隐患？如果去补短板，会不会造成资源分散，反而无法实现转型目标？

02 核心观点

围绕数字化应该强化核心竞争力，还是补短板的这个问题，我有三个判断：

- 数字化的首要目标应该是强化企业已有的、且可持续放大的核心竞争力；
- 只有当短板已经成为制约核心竞争力发挥的关键瓶颈时，补短板才具有数字化投资的合理性；
- 既与战略无关，又不影响核心竞争力的短板，不建议通过数字化的方式去补齐。

03 逻辑分析

首先，数字化本质上是一种放大器，它应该用来放大企业最擅长、最具优势、最能形成差异化的能力。如果企业本身的核心竞争力不清晰，或者数字化资源被平均分配到各个方向，那么最终结果往往是系统越建越多，但竞争优势并未增强。

其次，短板并非天然具有数字化的优先级，只有当某一短板已经直接限制了核心业务的规模、效率或质量时，它才会上升为数字化必须解决的问题。在这种情况下，补短板的目的是为了让核心竞争力能够顺畅发挥，而不是被拖住。

再次，很多企业在数字化过程中，容易把“看起来不完善的地方”当作短板。如果这些短板既不影响核心竞争力，也不构成战略风险，那么数字化介入往往只会增加系统复杂度、管理成本和组织负担。这种补短板，不但不会增强竞争力，反而

可能削弱企业的聚焦能力。

04 总经理该怎么做

首先，明确核心竞争力。企业的决策者首先应该明确企业真正的核心竞争力是什么，以及未来希望放大的是什么。这是判断所有数字化项目优先级的前提。

其次，明确数字化投资标准。以“是否制约核心竞争力”为标准，对短板进行分级，而不是简单罗列问题或需求清单。只有进入“关键瓶颈”的短板，才值得进入数字化投资序列。

然后，用其他手段修补短板。对与战略无关、影响范围有限的短板，允许用其他管理手段、阶段性措施去修补，而不是急于用数字化去解决。

05 结语

数字化不是万能药，更不是修补工具箱。企业应该把有限的资源，用在最能增强长期竞争优势的地方。

对于总经理而言，关键不在于“是否补短板”，而在于能否始终围绕核心竞争力做取舍、做聚焦。只有守住这个判断原则，数字化才会越做越有力，而不是越做越重。

企业战略变了，数字化规划要不要重来？

01 总经理的疑问

在企业经营过程中，战略调整几乎不可避免。可能由于市场环境变化、可能是商业模式调整，也可能是业务重心转移。

每一次的战略变化，都会引出一个现实问题：原来花费大量时间制定的数字化规划，还要不要继续执行？是不是需要推翻重来？

02 核心观点

当企业战略发生变化时，是否需要重新开展数字化规划，可以用以下三条原则来判断：

- 不是所有战略变化，都需要推翻原有的数字化规划；
- 凡是与战略假设强绑定的数字化规划，战略一变就必须重来；
- 基础能力型数字化规划，不应随着战略变化推倒重来。

03 逻辑分析

企业战略一旦发生变化，很多管理者会下意识地反应：原来的数字化规划是不是已经失效了？但真正需要回答的，并不是“数字化规划要不要重来”，而是要搞清楚：战略变的是什么层级，这种变化会不会动摇原有数字化规划的逻辑基础。

从我们的实践经验来看，战略变化与数字化规划之间，通常可以从以下三个层面来分析。

（1）不是所有战略变化，都需要推翻原有的数字化规划。

很多战略调整，更多是业务重心、市场侧重或阶段性目标的变化。

如果企业的核心业务逻辑、管理方式和运行机制没有发生根本性的改变，那么原有的数字化规划依然有效。在这种情况下，数字化规划真正需要做的是调整优先级。

(2) 凡是建立在明确战略假设之上的数字化规划，战略一变就必须重来。

有些数字化规划，在设计之初就隐含了清晰前提，比如：业务高度集中、组织结构长期稳定、流程形态不会发生变化。

一旦战略调整否定了这些前提，原有的数字化规划就失去了逻辑基础。此时继续推进，不仅无法产生价值，反而会放大组织摩擦并造成资源浪费。这类规划，不调整比调整风险更大。

(3) 基础能力型数字化，不应随着战略变化推倒重来。

数据资产、流程标准、核心业务能力的系统化沉淀，本质上都是企业的长期资产。它们存在的意义，并不是服务于某一个具体战略，而是支撑企业在战略变化中依然具备有效的执行力。

如果每次战略变化，都把这些基础能力推翻重建，企业将永远无法形成真正的能力积累。

04 总经理该怎么做

首先，判断战略变化的层级和性质。先判断战略变化是方向性的调整，还是阶段性的修正，这是所有判断的前提。

其次，梳理规划中的核心战略假设。明确数字化规划中的哪些内容依赖于旧战略，哪些内容属于长期、通用型的能力建设。对强绑定战略假设的规划内容，果断调整或重构，避免在错误前提下继续投入资源。对基础能力型数字化建设保持持续投入，因为这是支撑未来战略变化的基础条件。

然后，把数字化规划升级为“可演进规划”。把数字化规划从“静态的方案”升级为“可演进的规划”，允许方向调整，避免反复推翻。

05 结语

很多企业在战略发生变化时，都会本能地问一句：原来的数字化规划是不是“作废了”。但真正成熟的判断，并不是“要不要重来”，而是“哪些内容必须跟着战略变，哪些内容必须保持稳定”。

那些通过数字化已经沉淀下来的业务能力、数据资产和运行机制，本质上是企业长期竞争力的一部分，不应随着战略调整而被推倒重来。

对总经理而言，需要清楚地区分：哪些数字化内容是为特定战略服务的，哪些是支撑企业长期运行的“基础能力”。

数字化到底能支撑战略，还是引领战略？

01 总经理的疑问

在推进数字化转型的过程中，我经常想到：我们一方面在强调“战略先行”，需要用数字化服务于既定战略；另一方面又看到很多企业因数字化而实现突破，打开了新的增长空间。

那么，数字化到底只是战略的执行工具，还是应该在战略制定过程中发挥更主动的作用？

02 核心观点

先要明确一个前提：一般来讲，数字化本身不是企业战略，而是服务于战略目标的基础性能力。在这个前提下，数字化与战略的具体关系，是随着企业发展阶段的变化而变化的。综合看来，我们形成了以下三个判断：

- 在绝大多数企业中，数字化的首要作用是支撑战略；
- 当战略的实现路径高度依赖数字化能力时，数字化会塑造战略；
- 当企业主动把数字化能力纳入核心竞争力设计时，数字化才可能引领战略。

03 逻辑分析

要把以上三个观点真正想清楚，关键在于理解战略与能力之间的因果关系。

首先，战略解决的是“去哪里”的问题，数字化解决的是“怎么去”的问题。战略的出发点始终是市场、客户、竞争格局和商业模式，而不是“用什么技术”。在这种情况下，数字化的核心价值，是把战略目标转化为可落地、易执行、可复制的能力体系。

所以，对大多数企业而言，数字化是战略落地的支撑手段。

但随着转型工作的持续开展，情况会发生变化。当企业发现：没有数据能力就无法精益运营，没有数字化系统就无法规模化扩张，没有相应的数字化手段就无法

控制成本和风险时，战略制定就会受到能力边界的约束。此时，战略不再只问“要做什么”，而是必须确定“能不能做得到”。

自此，数字化从执行层，成为了战略设计的前置条件。

再往前走一步，少数企业会走到更深的层次。这些企业在思考未来增长和竞争方式时，会主动假设：数字化能力就是差异化的来源。在这种情况下，数字化不再是被被动地支撑战略，而是参与了战略的制定。

这时，我们才可以说，数字化开始引领战略方向。

04 总经理该怎么做

理解了上述逻辑，企业就需要判断自身所处的阶段。

首先，总经理需要明确：在当前阶段，企业的战略目标是否已经清晰。如果战略方向本身还在摇摆，那么数字化就不适合承担“引领”的作用，而是应该优先服务于战略落地。

其次，要系统性地评估：战略目标的实现，是否已经高度依赖数字化能力。如果没有相应的数字化能力，战略就无法执行，那么数字化就必须提前进入战略讨论的范围，而不是事后补救。

最后，在制定中长期战略时，企业必须有意识地区分：哪些能力是业务自然形成的，哪些能力必须通过数字化才能构建。

只有当数字化能力被明确纳入核心竞争力设计时，数字化才具备引领战略的现实基础。

05 结语

数字化既不是天然的战略引擎，也不是简单的执行工具。数字化的真正价值，会随着企业能力的演进而不断改变。

对企业决策层而言，关键不是回答“数字化对战略是支撑还是引领”，而是要持续判断：在当前阶段，数字化应该站在哪个位置，承担什么责任。

哪些能力，企业必须自己掌控，哪些可以外包或依赖生态？

01 总经理的疑问

在推进数字化转型的过程中，我经常会被一个问题反复困扰：到底哪些能力，企业必须牢牢掌握在自己手里？哪些能力可以通过外包、外购或依赖生态来完成？

如果什么都自己做，投入巨大、组织膨胀、效率反而会下降；如果过度依赖外部，又担心核心能力被掏空，未来受制于人。

这条边界，究竟该怎么划？

02 核心观点

对于哪些能力必须由企业自己掌控，我们三个观点：

- 凡是直接决定企业竞争优势和未来发展的能力，必须掌控在自己手里；
- 凡是高度通用、成熟稳定、对差异化竞争没有贡献的能力，可以外包或依赖生态；
- 掌控权的关键不在于“谁来做”，而在于规则、数据和决策权是否在企业内部。

03 逻辑分析

理清“自建还是外包”，不能从工作难度和历史惯性出发，而是必须回到企业长期竞争力本身。

（1）为什么核心竞争能力必须由企业自己掌控

企业之所以能够在市场中生存，是因为在某些关键环节上做得比别人更好。这些关键能力一旦被外包，就意味着企业的竞争优势被抹平，甚至被制约。

无论是定价逻辑、客户关系、关键算法，还是核心业务规则，只要直接影响企业的长期竞争优势，就不能完全交给外部。

(2) 为什么通用能力不必全部自建

并非所有能力都值得企业投入资源建设。财务、人事、基础 IT、通用协同等能力，在很多行业已经高度成熟。如果企业坚持全部自建，往往既做不出优势，又损耗资源。

对于这类能力，合理利用外包和生态，反而是更理性的选择。

(3) 控制权旁落才是真正的“失控”

很多企业的问题，不在于是否把某些能力外包，而在于把规则制定权、数据控制权以及相关决策权一并交了出去。

只要业务规则由企业定义、核心数据由企业掌控、关键决策权掌握在企业手中，即便执行层面依赖外部，企业依然是这些能力的真正主人。

04 总经理该怎么做

在实践中，总经理可以从以下三个动作入手。

首先，系统性地梳理核心能力。明确哪些能力直接支撑战略目标，哪些只是支撑性能力，避免用“习惯”代替判断。

其次，为各类能力选择建设方式。核心能力坚持自建、自控，通用能力大胆借力，避免“一刀切”的建设思路。

然后，在外包和生态合作中守住控制权。确保规则定义权、数据主权和关键决策权始终掌握在企业手中。

05 结语

企业的竞争不在于“做得多和少”，而在于“能否控得住”。

真正成熟的企业，不需要凡事亲力亲为，而是清楚地知道：哪些能力必须亲自握紧，哪些能力可以放心借力。

当数字化逻辑与既有成功经验发生冲突时，该怎么选择？

01 总经理的疑问

在很多企业里，数字化真正难的，并不是技术选型，而是数字化逻辑与既有成功经验发生冲突的那一刻：一边是经过反复验证、帮助企业走到今天的成功做法；另一边是数字化转型提出的新逻辑、新模式、新要求。

沿用老经验，企业担心在数字化时代没有竞争力；采用新方法，又担心否定过去、动摇组织信心。

当两者发生冲突时，总经理应该如何选择？

02 核心观点

对于“数字化逻辑与企业以往成功经验发生冲突时，该怎么选择”的问题，我们三个观点：

- 当外部环境或内部条件发生变化时，以前的成功经验是否依然有效，必须被重新验证，不能默认继承；
- 企业不能简单地“推翻成功经验”或“否定数字化逻辑”，而要拆解经验，区分哪些可以保留，哪些必须打破；
- 无法取舍时，企业可以通过“局部试点”，让数字化逻辑与以往成功经验在真实业务中“对打”验证。

03 逻辑分析

很多企业在这个问题上走偏，根源在于把“成功经验”当成了不可质疑的真理。但事实上，任何成功经验，都只在特定条件下成立。

（1）经验是否有效，取决于前提是否仍然存在

以往的成功经验往往建立在过去的市场环境、客户结构、成本条件和组织能力之上。当市场节奏变了、竞争方式变了、企业规模变了，经验原本成立的前提，很

可能已经不复存在。这时，如果继续默认继承老经验，对于企业来讲，风险极大。

重新验证经验，不是否定过去，而是对未来负责。

（2）冲突，是“旧假设对新现实”的冲突

数字化真正挑战的，往往不是经验本身，而是经验背后的隐性假设。例如：依赖个人判断，是否能支撑规模化？依赖人工协调，能否支撑复杂业务？依赖个人经验，能否维持效率优势？

通过对经验的拆解，企业才能发现：

- 哪些经验仍然是正确的业务逻辑
- 哪些经验是过去工作的权宜之计

（3）当难以判断时，用事实验证

在很多情况下，总经理很难通过调研、讨论就判断清楚哪条路线更对。这时，最危险的做法是：用权力压制争论。真正理性的做法，是通过局部、可控的试点，让数字化逻辑和既有成功经验在真实业务中直接对比。

用结果说话，而不是用态度站队。

04 总经理该怎么做

当数字化逻辑与既有成功经验发生冲突时，总经理不应急于表态支持哪一方，而应按照“判断前提-拆解经验-用事实验证-再做取舍”的路径推进。这是一条可反复使用的决策路线，而不是一次性的拍脑袋选择。

（1）判断前提

总经理首先要做的，不是评判经验是对是错，而是提出一个问题：这套成功经验，当年成立的关键前提条件，现在还在不在？

具体可以从三个方面判断：

- 市场环境是否发生了结构性的变化；
- 业务规模是否已经超过原来的适用边界；
- 组织复杂度是否超过了经验可支撑的上限。

如果前提已经发生变化，却仍要求组织“按老办法做”，问题必然加剧。

（2）拆解经验

企业中，很多老经验、旧做法被整体神圣化，变成了“不能动的黑箱”。总经理要推动对经验的拆解工作，并判断：

- 哪些是必须保留的业务原则；
- 哪些是当年条件下的实现方式；
- 哪些是已经演化成路径依赖的习惯做法。

只有把“成功经验”拆解为可讨论的组成部分，组织才能在理性层面讨论，而不是在情感层面辩论。

（3）设计验证机制

对于采用数字化逻辑还是既有成功经验，总经理不应强行裁决，而应设计验证机制。典型做法是：

- 选择影响范围可控、风险可承受的业务单元；
- 在同一业务目标下，对比数字化方式与既有经验的效果；
- 设定明确的评价指标。

（4）明确取舍

试点结束后，总经理必须做出清晰的决策：

- 哪些经验被确认仍然有效，应继续保留；
- 哪些做法必须被数字化逻辑替代；
- 哪些需要在平台、流程或规则层面统一固化。

模糊的结论只会放大冲突，明确取舍才有助于形成共识。

（5）把结论写进规则

最后一步，也是最容易被忽视的一步：把结论变成组织的长期运行方式。包括：

- 调整流程、制度与系统设计；
- 明确哪些例外不再被允许。

防止经验以“个人判断”的方式悄然回流

05 结语

企业既不要迷信以往的成功经验，也不要盲目迷信数字化逻辑。

成熟的领导者，会建立一套让经验可验证、易拆解、能取舍、可固化的决策机制，让企业在不确定中，持续逼近正确。这才是数字化逻辑与既有成功经验发生冲突时，最理性的选择。

当行业整体都在数字化，但没有明确赢家时，我们该“跟进”还是“观望”？

01 总经理的疑问

最近几年，几乎所有同行都在谈数字化。有人上平台，有人建中台，有人重构流程，也有人不断试点新模式。但问题是：行业里一直没有出现真正的“赢家”。

这让我非常困扰：如果现在不跟进，会不会错过窗口期？但是贸然投入，我又担心选错方向，造成无法承担的后果。

在“大家都在动，却没人真正成功”的阶段，我到底该跟进，还是观望？

02 核心观点

在行业数字化没有明确赢家、尚未形成明确路径的阶段，企业应把握以下三个行动原则：

- 优先建设基础能力；
- 采取“有限参与、保留选择权”的策略；
- 通过可控试点，让方向在真实业务中接受验证。

03 逻辑分析

当行业尚未跑出明确成功范式的时候，最大的风险是“过早锁死方向”。

（1）方向不清晰时，真正重要的是基础能力。

在没有赢家的阶段，任何具体的路线都可能被证伪。此时，如果企业把重心放在押注某一种模式、某一种架构上，风险会非常高。

相比之下，更稳妥的做法，是优先补齐那些无论未来走哪条路线都必须建立的基础能力，例如：

- 数据获取与分析能力
- 流程优化与监控能力
- IT 架构演进与扩展能力

- 业务与 IT 的协同能力

这些能力不涉及方向选择，但却是参与未来竞争的“入场券”。

(2) 最优策略是“有限参与”

全面跟进，意味着高投入、强锁定、高试错成本；完全观望，则意味着能力建设长期停滞。更合理的状态，是“有限参与”，也就是说：

- 不追求全面铺开
- 不把数字化作为主战场
- 保持学习、小幅试错

这样做的目的不是立刻赢，而是确保当方向真正清晰时，企业有能力迅速跟进。

(3) 用真实业务试点

在没有明确成功范式的阶段，仅靠判断、分析、研究，很难得出令人信服的结论。真正有价值的信息，只能来自于真实业务的运行。企业可以通过小范围试点：

- 看哪些场景确实能提升效率
- 看哪些数据真的能支撑决策
- 看哪些模式适合本企业运行

试点的目的不是为了证明路线正确，而是为了淘汰错误路线。在真实业务中试点，是破解不确定性的最佳方式。

04 总经理该怎么做

在这种不确定性极高的阶段，总经理的关键任务不是“选方向”，而是“控节奏”。

首先，明确哪些能力必须提前建设。将数字化投入优先用于基础能力，而非具体业务模式，确保未来可转向。

其次，控制投入规模，避免战略误判。将数字化项目拆解为可暂停、可调整、可复盘的阶段投入，降低试错成本。

然后，用试点替代争论，用结果验证判断。不要求一次性做对，而是通过业务试点持续验证，让正确的方向自然浮现。

总经理要做的，是为组织创造“可试错”的机制。

05 结语

当行业尚未跑出明确成功范式的时候，企业最怕的不是慢一步，而是押错方向。在这种情况下，好的数字化战略，不是提前下注，而是打好基础，保持选择权。这才是在不确定性极高的时期，总经理最理性的选择。

第二篇

组织篇

谁该对数字化负责？

聚焦“组织机制、权责体系、领导机制、文化导向”，
帮助企业建立转型的领导力与组织力。

谁该对数字化转型负责？CIO 还是总经理？

为什么所有人都说支持转型，但没人真的去干？

组织架构怎么调整才能支持转型？

跨部门协作为什么总推不动？

数字化转型工作如何与绩效体系挂钩？

如何打造既能推动变革，又能保障运营安全的组织机制？

如何设计一个能确保跨部门协作的组织治理结构？

为什么数字化越推进，感觉组织内耗越严重？

为什么数字化相关会议越来越多？

数字化转型要改组织架构吗？

业务部门在数字化转型中应该扮演什么角色？

组织架构如何匹配数字化转型所需的敏捷与协同？

如何应对转型中遇到的部门利益冲突和强大阻力？

数字化能为组织带来哪些根本性改变？

如果数字化会改变工作方式和权力结构，组织为什么会配合？

当有能力的人不愿意参与变革，而愿意参与的人能力不足时，该怎么办？

当组织结构仍然有效，但拖慢了转型速度时，该怎么办？

谁该对数字化转型负责？CIO 还是总经理？

01 总经理的疑问：数字化转型，到底是谁的事？

在很多企业里，我常听到这样的对话——

总经理说：“数字化转型是我们必须做的事，但技术我不太懂，这事由 CIO 负责吧。”

CIO 说：“战略方向我说了不算，业务部门也不是很配合，我能怎么办？”

于是，企业数字化转型的结果常常是：信息系统建了，数据多了，但企业经营没啥变化；IT 项目做了，报告上的成果多了，但业务没有提升。

为什么会这样？

02 核心观点：数字化转型的“第一责任人”，永远是总经理

CIO 可以执行，但不能定义方向；数字化部门可以负责系统落地，但不能决定战略。真正该为数字化转型负责的，一定不是技术负责人，而是企业的经营负责人——总经理。

为什么？因为数字化转型的核心不是“系统建设”，而是企业经营逻辑的重构。只有总经理才能定义“企业要往哪转、怎么转”。

03 逻辑分析

很多企业让 CIO 主导数字化转型，看似合理，实则有很大的风险。原因有三：

（1）数字化是“战略升级”

CIO 擅长 IT 技术，但转型要改变的是企业的经营模式。如果战略不变，建再多的系统也只是在“强化旧模式”。如果总经理没有定义新的战略，那么建设再多的系统，也只是信息化建设，并不是数字化转型。因为，这只是利用 IT 技术更高效地重复老套做法。

举个例子：一家制造型企业上了 MES 系统，想要把生产管好。虽然系统运行得很好，但企业整体效率几乎没有变化。为什么？

因为总经理没有重新定义客户交付模式、库存策略、供应链协同逻辑；因为这套 MES 系统只是“旧逻辑的 IT 化”，不是“新逻辑的重塑”。

（2）数字化涉及跨业务协同

数字化会逐渐深入到研发、采购、制造、销售、项目管理、财务等多个部门，每个部门都是利益相关方。只有总经理有能力平衡各方，让企业朝一个方向用劲。

由 CIO 全权负责的数字化，很难协调各部门利益，数字化成果经常会被割裂成一堆以部门墙为边界的信息化碎片。

（3）变革，最好由一把手推动

数字化转型的过程也是企业变革的过程。新的工作方式、新的考核机制、新的协同模式，没有总经理的大力推动，企业中层就会观望。而转型最怕的就是“稳如泰山的中层”。

04 总经理该怎么做？

（1）总经理

总经理的核心任务是回答三个问题：

- 我们为什么要转？（转型的商业逻辑是什么？）
- 我们要向哪里转？（战略目标是什么？）
- 我们怎么投入资源？（资源优先级是什么？）

总经理不需要懂 IT 技术，但必须要想清楚这三个问题。

（2）CIO

CIO 作为连接战略与 IT 的桥梁，要把总经理的转型逻辑和战略目标，转化成路径、项目和管理体系。同时，他要成为转型工作的“实施者”，代表总经理协调业务部门、落地数字化方案。

（3）建立“战略→业务→IT”联动机制

战略：总经理牵头，确定方向与目标；业务：分管副总经理负责，各部门参与，定义业务能力与业务流程；IT：CIO 负责，落实信息架构与 IT 系统。三层联动，才是真正有效的数字化治理结构。

05 结语

数字化转型是一场企业生存模式的革命。

参与数字化转型的企业，是在选择一种新的生存方式：从“经验驱动”走向“数据驱动”；从“流程优化”走向“价值链重构”；从“内部管理”走向“生态协同”。这些改变，没有总经理的意志和决心，是不可能完成的。

CIO 掌握技术，总经理定义未来。数字化的方向感、节奏感和资源配置，都必须由总经理亲自牵头。

为什么所有人都说支持转型，但没人真的去干？

01 总经理的疑问：为什么都说支持，但无法落地？

每次开会，公司领导讲数字化转型的重要性，各部门领导都说“坚决支持”，各部门员工都说“全力配合”。等会议散场，回到各自办公室后，一切归零。

项目团队碰到一堆软钉子：流程优化没人参与，基础数据无人梳理…。这就是典型的“口头式转型”：人人都口头支持，没人下场真干。

02 核心观点：口头支持的背后，是激励的真空

企业内部从来不缺“口号”，缺的是“动机”。所有人都说“坚决支持”“全力配合”，并不代表他们真想干。大家心里清楚：干了不一定有好处，不干也不会有坏处。换句话讲，大家不是不理解转型的重要性，而是组织机制没有让他们动起来。在没有改变激励机制之前，“支持转型”是一句很安全的话——说了有加分，不干不扣分。

所以，大家都“聪明地”选择：嘴上支持，身体诚实。

03 逻辑分析：三大问题，让转型“停在嘴上”

为什么很多组织行为总是停在“表态层面”？这背后藏着三个深层次的问题。

（1）责任不清：谁来干？谁负责？

转型或变革往往涉及多个部门，却没有明确的“责任人”。领导说：转型工作必须全员参与。听众想“这肯定不是我一个人的事”。于是，任务是“集体的”，责任是“模糊的”。

最后的结局是：大家都支持，但没人当真。

（2）利益冲突：转型动了谁的蛋糕？

每一次组织调整、流程优化、系统逻辑重构，都意味着权力、责任、资源、话语权的重新分配。对个人来说，这不是“转型”，而是“利益再分配”。

所以，有人会在嘴上支持，心里却在盘算：这事如果成了，我就亏了。于是，

表面配合，实际拖延，这种情况是很多转型项目的“隐形阻力”。

(3) 短期主义：转型工作影响短期绩效

数字化转型是系统工程，是长期工作，在短期内很难立即见效。而日常的业务工作是绩效考核的重点，短期内必须要有成果。

结果就是：大家都说支持长期战略，实际行为都在追逐短期指标。

于是，转型的“长期价值”，总被“短期利益”稀释。

04 总经理该怎么做：三步走，让组织从“支持”到“行动”

要让企业真正动起来，必须用“机制”替代“口号”，用“体系”约束“行为”。以下三步，是让数字化转型落地的关键。

(1) 明确“谁去干”的责任体系

任何一项转型工作都要有“责任人”，不要再说“大家一起努力”，而要明确由谁负责到底。每一项任务都要落实到人，落实到 KPI。

让“支持转型”变成可量化、可追责的工作。

(2) 重塑“怎么奖”的激励逻辑

转型意味着额外增加了工作，如果干得好，却看不到回报，没人会真干。所以，企业需要建立成果导向的激励机制：

- 谁推动了新的业务流程
- 谁设计了新的工作规范
- 谁理清了跨部门的工作接口
- ...

这些都应该被看见、被奖励。

转型不能只有“额外工作”，要成为“绩效增长的来源”。

(3) 打造“必须变”的工作机制

企业不能指望每个人都有觉悟主动改变，而要靠工作机制，体系化地让转型成为“必然选项”。

当制度、流程、规范、资源都用新的系统进行了固化，无论是组织还是个人，再不想变也必须跟着变。

这就是机制化的变革：不仅靠领导推动，更有机制约束。

05 结语：真正的转型，不仅有口号，更要有机制

企业的数字化转型，最难的不是资金、不是技术，而是要想清楚“为什么要变”“向哪个方向变”，并把这些内容清晰无误地贯彻下去。

如果变革的成本只由少数人承担，收益又不明显时，这就注定了“支持转型”的口号响彻会场，但“下场干活”的人员寥寥无几。所以，真正的数字化转型，不能仅靠激情动员，而是通过机制设计，让每个人都有理由动起来。

当“转型”不再是领导倡议，而是组织共识；当“支持”不再是流于口头，而是落到个人行动，这一刻，企业才算真正开始了转型。

数字化转型不是“喊口号”的游戏，而是一场关于“从组织到个人为什么要改变”的博弈。

只有机制变了，组织和个人才会“自然而动”。

组织架构怎么调整才能支持转型？

01 总经理的疑问

“我们在数字化上花了很多钱，系统都建得差不多了，可是业务还是没有什么起色。我们是不是需要调整组织架构？但怎么调？调完真的能起作用吗？”

这几乎是每一家企业在数字化转型中都会思考的问题。

“数字化”听上去像技术问题，实则是组织问题。旧的组织架构会阻碍转型。

当数字化转型成为企业战略，但组织依然是壁垒森严的部门格局、层层审批的金字塔结构，那推动转型注定十分困难。

02 核心观点：组织设计的逻辑是“高效协同”与“创造价值”

数字化转型不是简单地加部门、设岗位、上系统，而是要让组织从“职能型”走向“价值型”。

传统组织架构的逻辑是“分工”，数字化时代的逻辑是“协同”。

你要让组织围绕客户价值和端到端流程进行重构，而不是继续围绕部门权责去排布。

一句话：组织架构要从“专业分工”“方便管理”转为“高效协同”“创造价值”。

03 逻辑分析：为什么旧架构支撑不了新战略？

（1）传统组织架构导致“部门墙”

传统型企业以“专业化职能”为中心划分组织：销售、研发、生产、财务、人力……。这种模式逻辑清晰、边界明确，但有一个巨大的问题：每个部门只对自己的绩效负责。

当销售需要新的产品设计方案、研发需要售后服务案例改进产品设计、生产需要供应商到现场解决问题时，往往会一头撞在坚实的部门墙上。

结果各部门即使有了自己的专业系统，但数据可能是断的，流程还是转不动。

(2) 数字化的价值会被部门墙耗散

数字化技术使信息的实时共享成为可能，同时也带来了角色和责任的重构。比如：流程 OWNER 要负责跨部门协调端到端流程的运行与改进；数据 OWNER 要负责相关数据的准确性和有效性，从而能为各部门的业务提供支撑。但传统的组织架构只看“汇报关系”，不看“价值链”，其本质上不支持跨界。

所以数字化项目的真实价值，往往会被部门墙耗散。

(3) 传统组织架构难以支撑“敏捷”需求

数字化转型的核心竞争力之一是“快速响应”。通过数字化，企业能够实现：

- 快速响应客户；
- 快速改进产品；
- 快速调整策略；
- ...

而传统组织架构以专业化分工为边界、以汇报关系为层级，其决策链较长，这与数字化转型的“敏捷”特质相悖。

传统型组织不是不聪明，而是太慢。太慢的响应速度，输掉的不仅是订单，更是机会与未来。

04 总经理该怎么做

(1) 从“职能型组织”转向“流程型组织”

别再问“这件事该哪个部门负责”，而要思考“各部门怎么对客户价值创造负责”。

数字化转型要以“端到端流程”为主线，围绕客户需求重新设计组织职责。比如从“市场培育到订单获取”“订单交付到客户回款”“客户问题提出到解决”三个流程出发，建立跨部门团队及协同机制，让团队对客户价值创造的结果负责，而不是各管一摊，仅对自己的专业负责。

这就是所谓的流程型组织。

(2) 从“信息化部门”转向“数字化转型中枢”

过去的 IT 部门是“服务部门”，只管信息系统的建设与维护；现在的 IT 部门

应该逐步转向“数字化转型中枢”的身份，成为“业务创新伙伴”。其职责不再是以建系统为目标，而是以提升公司的业务能力为己任：

- 向上：承接公司战略，并直接向决策层负责；
- 横向：推动流程优化、助力模式创新；
- 对内：开展系统建设与优化、数据治理与应用。

(3) 推行“项目化矩阵型”结构

数字化转型不是一次性工程，而是一系列变革项目的组合。

传统的职能型组织架构难以支撑持续的变革，因此需要引入项目化矩阵型的组织结构，让“变革项目负责人”能跨部门调配资源、推动变革落地。这样既保留了组织的稳定性，又能承载转型工作。

(4) 一把手亲自牵头组织变革

组织变革是“权力的再分配”，不可能由中层来推动。只有一把手站出来，明确方向：组织结构必须为战略服务，为流程服务，为数字化转型服务。否则，各部门只会自扫门前雪、高垒部门墙。

真正转型就永远停留在 PPT 里。

05 结语：组织架构之变，本质是思想之变

数字化转型不是上几个系统、设几个岗位，而是要让企业从“部门专业化思维”升级到“客户价值创造思维”。

优化组织架构的目的，不只是让公司更好管理，更是要让公司为客户创造更高的价值。当你敢于打破部门边界、敢于让端到端流程成为工作主线、敢于让数据成为协同纽带——你的组织，才能真正支持战略；你的数字化，才能真正带来转型。

当组织因战略而重生，数字化转型才会成为企业的新引擎。

跨部门协作为什么总推不动？

01 总经理的疑问

“我们的转型项目开了好几次协调会。可只要跨部门，进度就拖。这到底是组织有问题，还是机制有问题？”

这几乎是每家企业转型过程中都会出现的“集体症候”。

02 核心观点

跨部门协作推不动，很可能不是沟通问题，而是机制问题。看似执行不力，实质上这是协作机制缺陷与组织利益错位导致的系统性失灵。

数字化转型就是要“打通端到端”，而“端到端”本身就意味着要打破部门边界，重构责任体系。但如果激励机制、绩效体系和权责划分仍然按照旧有模式执行，那么跨部门协作只会成为“没人真负责”的灰色地带。

没有机制约束的协作，都是口头上的共识；没有利益互锁的协作，都是形式上的配合。

03 逻辑分析

（1）部门目标割裂，缺乏协作土壤

传统组织的绩效考核是“部门 KPI”为目标，部门各自为战、独立求优。可数字化追求的是“端到端的整体绩效”——从客户需求到交付、回款全过程最优。

当部门 KPI 与端到端的整体绩效冲突时，部门天然倾向于“自保”，于是出现“部门高效率，公司低效益”的悖论。

（2）权责边界模糊，无人承担结果

数字化转型相关工作经常涉及业务、IT、运营、财务等多个领域。谁负责流程再造？谁确定系统需求？谁承担最终结果？这些，往往都不太明确。

没有明确权责的地方，就是协作停滞的地方。大家既不认为是自己的工作，也不想担责，又害怕背锅，从而使项目陷入拖延状态。

(3) 缺乏制度支撑，热情难以持续

很多企业靠“会议协调”“总经理督办”等推动协作，短期有效，长期失灵。因为这是一种依赖领导个人权威的“人治协作”，不是制度化的流程协作。

真正有效的协作，靠机制运转，而不是靠领导协调。

04 总经理该怎么做

(1) 转变绩效管理目标

数字化就是要重构价值链，而不仅仅是单个部门优化。总经理要推动绩效从“部门 KPI”变为“端到端流程 KPI”，让业务、IT、运营、财务等相关部门在同一条价值链上相互绑定，无论谁掉链子，整体绩效都受影响。

这样，协作才有了利益基础。

(2) 明确端到端责任人

企业应该设立“流程 Owner”，对某条端到端流程全面负责。流程 Owner 不是部门经理、不是项目经理，而是端到端流程执行结果的“第一责任人”。

有了清晰的责任归属，跨部门协作就有人拍板、有人兜底。

(3) 建立跨部门协同机制

协作不能只靠会议和沟通，还要有体系化的机制支撑，如：定期复盘机制（PDCA）、问题上升机制（提升问题解决速度）、快速决策通道（减少层级审批）。

机制越公开、越标准，协作越顺畅。

05 结语

跨部门协作推不动，一般不是人的问题，而是机制的问题。没有促进协作的制度，没有相互绑定的利益，没有清晰明确的责任，协作永远是表面的。

很多企业希望通过转型实现高效协作，但跨部门协作不是转型的附属品，而是转型成功的前提。

当企业学会用端到端的思维来设计激励、责任与流程，协作才会从“靠人拉”变成“靠机制跑”。

数字化转型工作如何与绩效体系挂钩？

01 总经理的疑问

我们公司数字化转型的效果不太理想，各项工作的推进也比较吃力。我想把数字化转型与绩效体系挂钩，让大家真正动起来。但是，数字化转型是一项全新工作，还横跨很多部门，工作结果也不太好量化。那么，绩效该怎么挂才能起作用？

02 核心观点

数字化转型与绩效体系如何“科学”地挂钩，核心思路有三点：

- 让数字化与业务结果挂钩，而不是只考核数字化建设；
- 绩效要体现对协同的引导，而非各自为政；
- 指标要从行动指标转向结果指标，用数据说话。

03 逻辑分析

（1）从“完成任务”转向“实现目标”

数字化工作的绩效不应考核“有没有上线”“完成了多少项目”，而要回到业务目标：数字化转型要解决什么问题？带来什么价值？比如：

- 若数字化目标是提高交付效率，可考核“订单履约周期缩短率”；
- 若数字化目标是改善客户体验，可考核“客户投诉率下降幅度”；
- 若数字化目标是提升数据质量，可考“主数据准确率”。

数字化工作与绩效挂钩的逻辑起点，是业务价值的变化。

（2）从“单点责任”转向“协同责任”

数字化转型工作往往跨部门。如果考核只落在某个部门头上，其他部门就容易“等、靠、推”。

正确的做法是建立“协同绩效”：

- 一个数字化指标由多个部门共同承担
- 绩效结果按协作贡献进行分摊

- 重点关注“业务链效率提升比率”“跨部门问题解决时效”等体现协同的指标

绩效体系要推动组织协同，而不是制造新的阻隔。

(3) 从“静态挂钩”转向“动态调整”

数字化转型是一项全新的工作，具有一定的探索性质，所以指标不能一成不变。对于数字化转型的相关绩效要有动态调整机制，比如：

- 每季度根据转型进展调整考核重点；
- 允许试点阶段用“过程指标”，成熟后再切换为“结果指标”；
- 对创新性项目引入容错分。

04 总经理该怎么做

(1) 建立“绩效地图”

先定义数字化工作在企业整体绩效体系中的位置，并将指标分为三大类：

- 战略性指标：由公司层面考核，如“数字化带来的总体成本下降率”；
- 运营性指标：由职能部门考核，如“流程自动化率”；
- 能力性指标：由 IT 与业务联合考核，如“关键系统稳定性”“数据可用度”。

通过三类指标的设计，建立数字化转型的绩效地图，帮助企业明确“谁考谁，考什么”。

(2) 用绩效引导协同

绩效指标不仅仅是数字，更是组织沟通的语言和目标约束。总经理可以推动各部门，在制定绩效指标时进行对齐：

- 对齐目标逻辑：数字化项目如何支撑业务目标；
- 对齐责任边界：谁主导、谁支撑；
- 对齐数据口径：用相同的度量方式评估结果。

当绩效指标成为跨部门沟通的共识语言，数字化就从“IT 项目”变成“业务工作”。

（3）构建“绩效闭环”

将数字化转型与绩效体系挂钩，不能只停留在考核层面，而要形成激励与改进的正向循环。

首先，要建立正向激励机制，让在数字化推进中表现突出的团队和个人获得实质性的奖励、荣誉和职业成长机会。

其次，设立负向激励机制，对长期落后的部门实行通报、问责或资源收紧，确保责任落实。

最后，通过绩效复盘与改进，分析绩效差异的原因，总结经验并纳入下一周期目标，促进持续提升。

05 结语

数字化转型，不仅是技术之变、业务之变，更是组织之变。

绩效体系，是让组织从“知道要变”到“主动去变”的关键杠杆。它让数字化目标有抓手、让跨部门协同有牵引、让长期转型有保障。

转型工作与绩效体系挂钩，不是为了多一张考核表，而是让每一份努力，都能被看到、被认可、被激励。

当绩效机制真正与数字化工作融为一体，数字化转型，才会从“领导推动”变成“组织自驱”。

如何打造既能推动变革，又能保障运营安全的组织机制？

01 总经理的疑问

“在推动变革时，我们总是担心影响业务的正常运行；但如果不变革，又感觉公司迟迟没有进步。有没有一种机制，既能保障运营安全，又能持续推动变革？”

这是很多总经理的共同疑问。

既想要稳，又想求变。这靠的是在一套组织机构内，同时运行两套逻辑：

- 一套逻辑保障日常业务稳定运行；
- 一套逻辑推动组织与业务变革。

更重要的是，变革成果必须能自然切换进日常运营体系，否则变革就成了“永久的试验田”，一直落不了地。

02 核心观点

打造“稳变并行”的组织机制，其核心是“一体两用”，即同一组织实体，在同一时段承担两套不同的逻辑：

- 变革逻辑：负责探索、试点、突破；
- 运营逻辑：负责标准化、复制、固化。

二者是“并行+替代”的循环进化关系：稳定+探索 → 稳定+试点 → 切换 → 再稳定+再探索。

每一次变革的结果，都成为下一轮稳定的起点。这种循环，就是企业持续进化的秘密。

03 逻辑分析

（1）稳与变是一种循环进化关系

“稳”不是停滞，“变”也不是颠覆。真正高水平的组织，会在稳定的运行体系中设立变革空间，让部分流程、能力在“安全区”内先行试点。一旦成熟，再把

成果切换进稳定的运行体系中，从而让“新的稳定”替代“旧的稳定”。

这意味着稳与变不是两套轨道，而是一种动态切换的循环进化机制。

(2) 为变革设置“安全区”

稳变并行的第一步，是划出清晰的边界。变革不能干扰正在运行的主业务流程，而要在“安全区”里进行。这个安全区既包括组织空间（试点部门、沙盒流程），也包括时间空间（淡季周期、运营间隙）。

通过“先试、再稳”的方式，企业才能不影响正常运营，并快速积累变革经验。

(3) 切换机制是稳变并行的关键

没有切换机制，变革就永远只能呆在“安全区”内，而不会成为“新的稳定”。把变革成果切换到标准运行体系中去，需要做以下几步：

- 成果标准化：当变革成果经过多轮验证后，应形成新的制度、流程或规范；
- 成果移交：将新的标准化成果移交给相关业务团队，并为其提供培训；
- 体系切换：正常业务运行团队制定并执行体系切换计划，变革团队为其提供技术支持；
- 持续迭代：新的稳定期内，公司再识别新的改进方向，开启下一轮变革。

这四步构成了企业的“循环进化路径”。

04 总经理该怎么做

(1) 明确“稳变并行”的管理原则

总经理要明确在一套组织架构中同时运行两种工作逻辑：既追求稳定运营，又鼓励变革突破。通过组织治理文件、会议、绩效指标体现这一原则，让全员都理解“稳变并行”的逻辑与模式。

(2) 建立“稳变共治”的组织机制

企业需要在现有组织架构下设立共治机制：正常的业务运行由职能部门主导，保障安全与效率；变革项目由跨部门团队负责，围绕组织、职责、制度、流程、规范等管理工具进行优化与重构；由总经理或转型委员会定期主持“协调会”，决定

哪些变革成果可以切换入正常运行的业务，哪些仍需继续试点。

这样，业务部门就不会排斥变革，变革团队也不会越权干扰公司的正常运行。

(3) 构建“稳变循环”的正向闭环

总经理要推动建立“稳变循环”的正向闭环：在每轮变革结束后，评估其成熟度和适用性；达标的成果要进入切换流程，形成新的运营规范；未成熟的部分继续留在“安全区”，待优化后再评估。最终，让“稳中有变，变时求稳”，成为组织的常态节奏。

这个闭环一旦形成，企业就进入了自我演化状态：变革不再是突发事件，而是企业正常运行的一部分。

05 结语

变革不应该是一场场独立的改革项目，而是一种长期的组织能力建设。最理想的状态是“稳中有变、变时求稳”。

当企业能在同一套组织中实现“稳定运营”和“变革突破”的动态切换与循环迭代，变革就不再破坏稳定，稳定也不再成为变革的障碍。那时，企业就能真正实现持续进化的稳变平衡。

如何设计能确保跨部门协作的组织治理结构？

01 总经理的疑问

为什么跨部门项目，总有人说：“这不是我们部门的事”？

为什么都承诺做好配合，但行动时，大家都等别人先动？

为什么公司一再强调“要有全局观”“要做好协同”，但执行中各部门依然“自扫门前雪”？

数字化转型需要跨部门协作，可到底该怎样设计一个治理结构，让协作自然发生，而非流于形式？

02 核心观点

协作不能靠关系维系，而要靠机制保障。治理结构要从“部门导向”转为“价值导向”，从“分工负责”变成“共创共担”。

当组织在制度上消除“推诿的空间”，协作才会成为本能。

03 逻辑分析

（1）推诿的根源，不在员工，而在制度

当一个项目需要多个部门配合时，如果职责模糊、考核分离、激励单一，那么每个人的最优选择都是“先保自身绩效”。这并不是员工没有大局观，而是制度理性。

在传统组织设计中，部门是资源中心、绩效中心、权力中心。于是，跨部门的任务就是“没人要的孩子”，变成：谁急谁干、谁干谁担责、谁推掉谁安全。

所以，推诿不是文化与格局的问题，而是机制出了问题。

（2）协作的前提，是“共识、共权、共责”

真正有效的跨部门治理结构，必须在设计上同时满足三件事：

共识：大家对目标有统一的价值理解。目标不能是“项目上线”，而是“产品交付周期缩短 20%”“库存周转率提升 35%”……。目标越清晰、越有价值，协作越

容易达成。

共权：关键决策要有共同参与机制，不能某个部门拍脑袋，其他部门买单。

共责：考核指标、结果复盘必须绑定在同一个成果上，不能各部门各算各的。

当“共识、共权、共责”同时成立，协作才有可能变成自发的机制。

（3）治理结构的核心，是“端到端责任链”

传统组织是职能式的，每个部门只负责管好自己的领域；而数字化转型要求的是端到端流程思维：以客户价值为中心，跨部门打通客户价值交付的过程。

因此，在组织治理上，必须设计一种新的结构：横向拉通端到端价值链，纵向职能支撑。也就是说：每一条端到端流程（比如从线索到回款）都要有明确的流程负责人，对整体结果负责。而职能部门（人力、财务、IT等）不再是“指挥者”，而是“支持者”。

这种结构可以确保：一旦跨部门工作出现问题，责任是“聚焦的”。

04 总经理该怎么做

（1）识别关键的“端到端流程”

总经理不要一开始就想着改组织架构，应该先识别业务的关键价值链。比如，从客户需求到产品研发、从销售订单到客户回款。这些流程是公司的主线任务，需要跨越多个部门，并且是协作的天然边界。

治理结构的设计，要围绕流程，而非部门。

（2）设立“流程责任人”机制

对每条关键流程，指定明确的端到端负责人，并赋予其跨部门协调权。端到端流程负责人基于公司整体目标，在多个部门之间进行平衡与取舍。端到端流程负责人的考核指标要与流程结果绑定，而不是某个部门的绩效。

（3）用数字化固化协作机制

协作的痛点往往出现在信息断点和责任模糊上。企业应通过数字化手段，把跨部门流程的任务分配、进度跟踪、问题反馈全部透明化。

用数据让责任清晰、过程可见。当数据可以证明谁在积极推动、谁在拖延推诿，协作自然会成为共识。

05 结语

组织的治理结构，就像一条河道。河道通了，水自然会流动；河道设计得好，水会流得更快；河道设计得不好，水会慢慢停止流动，最终变成死水。

推动跨部门协作，不能靠“大家都有大局观”，而要靠结构、机制、数据，让“协作成为最优选择”。

当每个人都清楚自己如何为整体结果负责，当跨部门的目标与考核、激励、数据完全对齐，协作，就不再是“额外的工作”，而是每个组织成员天然的工作方式。

那时，推诿会自然消失，协作会变成企业文化。

为什么数字化越推进，感觉组织内耗越严重？

01 总经理的疑问

数字化不是为了提高效率吗？为什么越推进数字化，各部门的冲突就越明显，沟通成本越来越高、抱怨和质疑也越来越多？

02 核心观点

数字化让组织原本隐藏的问题暴露出来了。数字化不是制造内耗，而是让内耗变得看得见、听得见、躲不掉。数字化让原本存在的矛盾显性化。过去靠加班、靠人顶、靠经验补的结构性问题，被系统直接照亮。

数字化让组织中的“隐性利益”消失，引发抵触。信息不对称失效、弹性可操作空间减少、经验优势下降，让一些岗位的隐性利益被清零。

数字化改变了规则，但组织的治理机制没有同步升级。系统建了、流程变了，但绩效体系、权责体系、组织协作机制没变，冲突自然加剧。

03 逻辑分析

（1）为什么矛盾会凸显？

数字化之前，组织里存在大量“隐性补偿机制”：流程不清晰，靠人填补；数据不准确，靠人核对；跨部门断点多，靠人沟通。所有问题都一直存在，只是藏在人的“努力”里。

当数字化开始后，流程固化了、接口固定了。原来靠沟通熨平的摩擦，被系统直接呈现；原来靠模糊处理的漏洞，被数据清晰记录；原来靠人情填补的断点，被系统固化强化。于是大家感觉冲突变多了。其实，不是变多了，是被“看见”了。

数字化只是让那些“靠人补”的事，补不住了。

（2）为什么隐性利益会消失？

数字化最先动的，往往是一些隐性利益。数字化技术的应用，天然就会导致以下现象的发生：

- 信息不对称消失：原来掌握关键数据的人拥有话语权，一旦数据共享，这种隐性权力消失了。
- 人工弹性空间消失：原来有“灵活操作空间”的岗位，被系统固化以后，灵活操作能力直接归零。
- 经验优势下降：原来业务老手能靠经验操作，系统固化了最佳实践后，这些老经验的价值大大下降。

这些人并不会直接说“数字化影响了我的利益”，他们会说“系统不懂业务”“流程太死板了”“这样做不符合实际”。表面上是业务争论，本质上是利益结构被破坏了。

数字化越推进，隐性利益越少，相关员工抵触越强烈、内耗也就越显性。

(3) 规则变了，治理机制没跟上

数字化的过程会优化流程、固化接口、改变协作方式，但许多企业没有同步更新相关治理机制：

- 权责体系仍按老模式分配：流程变成横向的端到端，权责还停留在纵向的专业化部门。
- 绩效机制没与数字化对齐：数字化要求打通端到端流程，但绩效体系仍以部门为中心。
- 管理方式仍依赖人工协调：系统要求标准化、规范化，但管理者依然依靠指令式推动。

于是出现典型冲突：

- 系统要求按流程走，领导通知先把这事办了；
- 流程要求严格按步骤执行，员工习惯凭经验做事；
- 数字化要求协作，绩效机制却鼓励各自为政。

系统定义了新的规则，但组织仍按照旧机制运作。旧机制无法支持新规则，自然会产生更多摩擦。

04 总经理该怎么做

(1) 先治理结构性问题，再系统固化

不要认为“系统包治百病”，企业需要把流程、权责、协作、绩效等结构性问题厘清，再用系统固化。

治理结构不清晰，上系统只会放大矛盾。

(2) 主动识别隐性利益，并有序调整

隐性利益真实存在。企业要判断哪些岗位会因数字化导致价值下降，哪些流程会牵动利益结构。

企业在数字化进程中，应尽早有序处理隐性利益，避免可能由此引发的内耗。

(3) 治理机制与数字化同步升级

机制没有升级，内耗不会减少。权责要从纵向转向横向；绩效要从“部门”转为“端到端”；管理要从“口头指令”变为“流程驱动”；流程要数字化，治理要体系化。

系统和机制必须同时建设，组织才能真正协同。

05 结语

数字化越推进，组织越“内耗”，这可能并不是坏事。这种现象意味着：

- 过去掩盖的问题被看见了；
- 过去靠人补的漏洞被暴露了；
- 过去运转正常的机制需要升级了。

数字化不是目的，重塑效率、流程和规则才是。

当结构清晰、利益透明、机制同步时，数字化自然不会制造内耗，而会成为组织真正的效率引擎。

为什么数字化相关会议越来越多？

01 总经理的疑问

最近我明显感觉，数字化相关的会议越来越多了。每天都有新的会议：需求澄清会、流程讨论会、数据对齐会、方案评审会、接口研讨会、……大家都在开会，似乎数字化导致了会议化。

我已经听到了很多抱怨：数字化应该提升效率，现在有这么多会议，都已经影响正常业务工作了。这到底是数字化的天然属性，还是我们的工作方法出了问题？

02 核心观点

数字化相关会议增多，是企业数字化进入“深水区”后的正常表现。其背后原因主要集中在三类结构性因素：

- 数字化任务激增，需要更多沟通来布置与推进；
- 需求描述不清晰，业务与开发缺乏统一语言，导致反复澄清；
- 跨部门协同从“靠人”转为“靠系统”，对齐流程、数据与标准需要大量讨论。

03 逻辑分析

（1）数字化任务变多了

过去流程靠人执行，问题靠人沟通，不需要“拆解、建模、分析”。但数字化不同，系统建设之前，必须做大量的业务调研、业务建模工作，这必然带来了一定的沟通量：宣贯、评审、推进、协调…。

任务越多，会议自然越多。

（2）数字化需求说不清

这是数字化相关会议越来越多的核心原因。很多企业的数字化需求是这样提的：我要把这些工作自动化、我要建一个系统，系统里要有这些功能、我要做数据分析……但这些都只是“目标”，不是“需求”。

开发人员需要知道：流程、表单、规则、例外情况、数据字段、数据标准、数据集成关系…，但凡有缺项，都会导致无法开发。

如果没有结构化的业务架构方法，需求只能靠开发人员不断提问，业务人员不断回答，于是出现：一讲再讲、一问再问、一改再改。

会议越开越多，源头是需求描述不清晰。数字化越推进，需求不清晰导致的问题越放大，需要更多的会议去澄清、去调整。

(3) 接口从“靠人”变为“靠系统”，对齐工作陡增

过去，跨部门协同工作主要靠人与人的沟通，责任心强的、双方关系好的，协同效率就高，规则不清晰、口径不一致，问题也不大，靠人都能搞定。

现在数字化了，工作都要在系统上跑，系统会按照明确的规则对跨部门接口进行约束，否则流程会断、数据会错、接口会不通。

因此，跨部门的接口就必须严格定义并对齐，其中包括：流程接口、数据口径、业务术语、传输方式。这些内容，在过去不需要严格一致，但在信息系统里必须完全对齐。

所以，这类会议的增加不是因为组织更“矫情”，而是因为数字化让“模糊空间”变成“必须对齐”。

04 总经理该怎么做

(1) 聚焦高价值的数字化任务

不是所有痛点都适合数字化，也不是所有想法都要做系统。

总经理需要做的是：控制任务池规模、明确数字化项目优先级，避免“任务越多、会议越多”的连锁效应。

聚焦高价值工作，会议自然减少。

(2) 推动需求标准化、结构化输出

需求不清晰，是会议量爆增的最大来源。总经理应推动业务部门形成标准化、结构化的需求输出。要求每个需求必须包含：流程现状、流程表单、流程接口、涉及角色、关键规则、数据标准。

当需求说清楚了，会议自然也就少了，项目周期也就短了。

(3) 建立可复用的跨部门协同机制

数字化不能完全靠“协调高手”推进，而是靠“机制”推进。总经理应推动建立：

- 数据口径治理机制；
- 跨部门流程接口标准化机制；
- 统一业务术语、技术术语和管理术语。

当跨部门协同从“靠人协调”升级为“靠系统运行”，会议数量自然下降。

05 结语

数字化相关会议变多，不是组织的退步，而是企业正在经历从“经验驱动”到“数字化治理”的转型。当任务更聚焦、需求更清晰、跨部门协同更自动化，会议自然会减少。

数字化的过程中，可能会让公司“开更多的会”，但其最终目标是让公司未来“不再靠开会解决问题”。

数字化转型要改组织架构吗？

01 总经理的疑问

我们公司在开展数字化转型。团队告诉我：要先优化流程，再调整组织架构。但我心里有疑问：是不是必须要改组织？如果流程优化得足够好，组织是不是就可以不动？我既担心组织变动，造成公司动荡；又担心组织不改，转型没有效果。

02 核心观点

快速变化的经营环境下，组织是否需要调整，不能凭感觉判断、凭经验决策。组织是否需要调整，可以从以下三个方面综合判断：

- 组织是否与新的战略方向及商业模式匹配；
- 组织是否与端到端流程或价值链的运行方式匹配；
- 组织是否与新的运营机制和治理方式匹配。

03 逻辑分析

（1）组织是否调整，先看战略和商业模式的变化

组织为战略服务，为商业模式服务。

当企业改变战略方向或确定了新的商业模式时，必然会出现新的业务领域、新的能力要求、新的职能分工。这些内容本身在现有组织中可能不存在，也没有对应部门去承接。

常见的情况包括：

- 企业从做产品转向做解决方案 → 需要解决方案部
- 企业从线下为主转向线上运营 → 需要数据团队、运营中心
- 企业从粗放经营转向精细运营 → 需要经营分析能力
- 企业从项目制转向产品制 → 需要产品团队

此时，组织不变，战略无法落地。

所以第一步必须判断：新的战略与商业模式是否能被现有组织充分承接？

如果承接不了，组织就必须调整。

(2) 组织是否调整，由端到端流程决定

很多企业过去按职能分工建立组织，问题是端到端流程是跨职能的，然后就出现：流程断点、责任不清、工作交接效率低、部门墙厚重。

因此，判断组织是否需要调整，必须看：端到端流程能否在现有组织结构下顺畅运行？

如果流程重构后，发现：某些部门成为瓶颈、关键角色缺失、权责分配无法支撑端到端流程的运行。此时，组织不变，端到端流程就无法贯通。

流程问题是判断组织问题的依据。组织不是起点，是结果。

(3) 组织是否调整，由运营机制或治理方式的变化触发

有时战略没变，流程也跑得通，但组织仍然需要调整：原因是企业改变了运营机制或治理方式。例如：

- 要建立敏捷机制 → 需要敏捷团队、敏捷角色
- 要做数字化运营 → 需要运营中心与经营分析体系
- 要统一架构治理 → 需要设置架构委员会和架构师团队

这类变化跟流程无关，但为了让机制落地，组织必须配套。也就是说：机制变了，组织就必须变。

04 总经理该怎么做

(1) 从战略和商业模式倒推组织需求

明确战略方向 3 年内带来的能力要求是什么？列出哪些能力在组织中不存在或能力不足。这些缺口就是组织必须调整的部分。

(2) 先做端到端流程优化，再判断组织匹配度

不要先对组织动手。企业应该先把端到端流程梳理清楚，然后判断：

- 流程能否在现有组织中顺利运转？
- 现有组织中，哪些角色有缺失？
- 现有组织中，哪些环节职责不清？
- 哪些部门构成端到端流程的瓶颈？

理清楚流程的运行情况，你就自然知道组织是否需要调整。

(3) 评估运营机制和治理方式的变化需求

总经理需要问三个问题：

- 我们的工作方式是否在变化？（如产品化、实时运营）
- 我们的管理模式是否需要升级？
- 新的机制能否在现有组织中落地？

如果运营机制、治理方式落不了地，就一定要调整组织。

05 结语

企业通过数字化转型，要让战略、流程、组织、机制、治理之间形成匹配。

组织是否需要调整，不能靠经验和感觉，而要基于战略、流程和机制进行系统性判断。只要按照这三个维度判断，总经理们就能清楚知道：该不该改组织、改多少、怎么改、什么时候改。

业务部门在数字化转型中应该扮演什么角色？

01 总经理的疑问

我发现公司做数字化转型时，业务部门往往处于“等、靠、要”的状态，要么被动参会，要么等待 IT 来推动。

但我认为，数字化最终改变的是业务本身，真正的执行与落地也在业务线。

那么，业务部门在数字化转型中，究竟应该扮演什么角色？

02 核心观点

企业要成功推进数字化转型，业务部门必须从“旁观者”转变为“责任主体”。我们认为业务部门应当承担三项核心角色：

- 业务需求的定义者：明确业务问题、业务目标和业务规则，而不是只提功能需求；
- 业务流程的拥有者：以数字化为手段主导流程优化与重构，而不是把旧流程照搬进系统；
- 数据驱动的担当者：既要用数据驱动业务，也要对业务数据的产生与质量负责。

03 逻辑分析

（1）为什么业务部门必须定义业务需求？

企业需要通过数字化解决业务问题，而业务问题只有业务部门最清楚。如果业务部门只提出“功能需求”，IT 就只能按照“指令”执行，结果往往是系统建设成果与业务目标脱节。

只有业务部门主动承担起需求定义的责任，数字化相关工作才能对准真正的业务痛点。

（2）为什么业务部门必须负责流程重构？

流程就是业务的运行方式。流程优化工作，只有业务部门才有能力承担。如果

业务部门不主导流程优化，IT 部门就只能把旧流程用新系统进行固化。这样做，既无法提升效率，又造成了企业资源的浪费。

（3）为什么业务部门必须承担数据责任？

数据产生于业务活动，数据质量归根到底由业务决定。如果业务部门只“使用数据”，却不对数据的产生、口径、和质量进行约束，那么一定会出现数据不准确、分析模型无法使用、决策只能靠经验等现象。

企业要从经验驱动走向数据驱动，业务部门必须在数据层面承担以下责任：

- 产生的数据要正确（流程要规范、输入要准确）
- 数据的口径要一致（定义清晰、规则统一）
- 建立全面使用数据的文化

只有业务部门既“使用数据”又“保证数据质量”，企业才能真正建立“以数据驱动经营”的机制。

04 总经理该怎么做

（1）明确角色定位

要在公司层面明确：

- 数字化是业务变革，不是 IT 项目
 - 需求由业务定义，流程由业务设计，数据由业务负责
- 让业务部门认识到，数字化做不好，业务也要承担责任。

（2）建立协作机制

建议：

- 业务负责人同时担任流程负责人
- 由业务牵头的数字化相关需求的输出
- 建立业务主导、IT 参与的需求及流程评审机制

让流程重构和需求定义回归到业务，而 IT 负责提供方法、设计方案和实现系统落地。

（3）落实数据责任

建议：

- 由业务部门管理其负责的数据集
- 将数据质量纳入 KPI
- 关键业务决策必须有数据作为支撑

05 结语

数字化能否成功，决定权从来不在 IT，而在业务。

业务部门如果把数字化当成 IT 的系统建设工作，企业将无法通过数字化提升效率、改善经营，更谈不上数据驱动。

当业务部门成为业务需求的定义者、业务流程的拥有者、数据驱动的担当者，数字化才能真正改变企业的运行方式，形成可持续的经营能力。

组织架构如何匹配转型所需的敏捷与协同？

01 总经理的疑问

我们公司在数字化上投入不少，系统越建越多，但跨部门协同依然效率低下，流程一到部门边界就卡住。

我们一边要求更快的业务响应，一边又发现组织越来越复杂、协调成本越来越高。

问题到底出在哪？怎样的组织架构，才能既支持敏捷，又促进协同，而不是靠不断开会硬推？

02 核心观点

组织架构是数字化转型的“地基”，地基不稳，建再好的系统也无法发挥作用。围绕“组织架构如何匹配数字化转型所需的敏捷与协同”，我们三个基本判断：

- 组织设计必须围绕端到端价值流，而不是部门职能；
- 敏捷不是所有部门一起“敏捷”，而是需要设计差异化的组织运行模式；
- 组织调整只有与权责和考核绑定，协同才不会流于形式。

03 逻辑分析

（1）为什么不以价值流为中心，协同一定做不好

传统职能型组织的核心问题不在“人不努力”，而在“目标不一致”。每个部门只对本部门的指标负责，跨部门流程没有真正的责任主体，自然只能靠临时协调。

以端到端价值流为中心，意味着三件事必须同时成立：

- 流程有明确负责人
- 资源可以跨部门调配
- 结果要对整个价值流负责

只有当流程责任、资源权力和结果考核形成闭环，协同才会成为常态，而不是例外。

（2）为什么敏捷需要“分层”，而不是“一刀切”

企业在转型过程中，会同时面对两类任务：

- 保障现有业务稳定运行；
- 应对变化、快速迭代。

如果所有团队都采用同一套节奏和规则，结果往往是：要么创新被日常事务拖慢、要么运营被频繁变更扰乱。

因此，组织需要区分运行模式：稳态组织保障效率和可靠性，敏态组织承载试错和迭代。

敏捷不是“更快地做所有事”，而是“让该快的地方快起来”。

（3）为什么不绑定权责考核，组织调整很难落地

很多组织调整失败，不是设计问题，而是机制上出了问题。流程负责人没有真实权力，跨部门协作不影响绩效结果，在这种情况下，组织再怎么优化都难以高效运转。

当流程目标成为共同目标、协同结果进入考核体系，组织设计才会从“结构图”变成“运行机制”。

04 总经理该怎么做

首先，选定关键价值流作为组织调整突破口。优先选择对客户体验和经营结果影响最大的端到端流程，避免全面铺开。

其次，明确流程负责人并赋予真实授权。由业务高管担任流程 Owner，并赋予其跨部门协调权和资源调配权。

然后，区分稳态与敏态组织的运行规则。稳态组织关注效率和稳定；敏态组织关注速度和学习。在转型过程中，企业要避免用同一套规则管理所有团队。

最后，将协同结果纳入核心绩效指标。让跨部门流程结果直接影响相关团队的评价和激励。

05 结语

数字化转型不是单纯的系统升级，而是对组织运行方式的重构。

敏捷与协同，不能靠口号推动，而要靠组织设计和机制约束实现。

当组织围绕价值流运转、权责与结果对齐、不同节奏各得其所，协同就不再依赖临时推动，敏捷也才能成为企业的内生能力。

如何应对转型中遇到的部门利益冲突和阻力？

01 总经理的疑问

我在推动数字化转型时，最头疼的是组织内部的阻力。有人表态支持却行动迟缓，有人明里配合却暗中抵触，而且部门之间也开始扯皮。

我能感觉到，这不是简单的“执行不到位”的问题，但问题是：这些冲突和阻力，到底从哪里来？

我该怎么应对，才能既不撕裂组织，又能把转型真正推下去？

02 核心观点

在数字化转型中，要应对部门利益冲突和强大阻力，其关键在于“重构规则”。对此，我们三个核心观点：

- 转型阻力的根源，来自于被打破的利益与责任结构；
- 跨部门冲突无法靠协调解决，只能靠新的业务与治理规则重构；
- 总经理必须亲自出面，设定不可博弈的底线与激励方向。

03 逻辑分析

（1）为什么转型阻力是结构问题？

数字化转型，会直接改变三件事：信息的透明度、流程的主导者、决策权的分布。这些变化，会削弱某些岗位的“隐性权力”，也会放大某些部门的责任。在原有结构下“过得不错”的人，自然会本能地抵触改变。

这不是认知问题，而是利益和风险重新分配导致的问题。

（2）为什么协调解决不了跨部门冲突？

数字化让协作从“人治”走向“规则驱动”。原来可以模糊处理的接口、口径和责任，在系统里必须写清楚。

当流程、数据、责任没有被重新定义，却要求各部门“多配合一点”，本质上是让各方在旧规则下多承担新成本。

结果一定是：会议越来越多，冲突越来越深，协同反而越来越差。

(3) 为什么这件事必须由总经理亲自定调？

部门利益冲突导致没有天然的“中立者”，而项目负责人也没有足够的权威性，中层管理者也不愿意率先吃亏。

只有总经理，才能回答三个关键问题：

- 这次转型，组织最终要变成什么样？
- 哪些权责必须调整，不能回避？
- 哪些利益必须重新分配，不能拖延？

不定这些底线，阻力只会被掩盖，不会自然消失。

04 总经理该怎么做

首先，把阻力从“态度问题”升级为“结构问题”。不要再问“是谁不配合”，而要问：现有的权责、流程和考核，是否适应新的运行方式？

其次，用规则解决跨部门冲突。通过对端到端流程、数据标准、责任边界的明确，把协作要求写进制度和系统，而不是写进会议纪要。

然后，亲自设定不可博弈的底线。总经理必须向大家明确：哪些调整是转型必须付出的代价，哪些利益会被重新分配。让组织知道“坚持旧结构不会赢”。

05 结语

数字化转型中的阻力，从来不是偶然的。凡是触及利益、权责和话语权的改变，都会遇到反弹。

真正成熟的总经理，不会试图消除冲突，而是通过重构规则，把冲突转化为新的运行秩序。

当规则变了，组织的运行逻辑自然会跟着变。

数字化能为组织带来哪些根本性改变？

01 总经理的疑问

我常听到一类说法，说数字化会“重塑组织”“改变管理模式”“带来颠覆式变革”。

站在企业决策者的视角，我真正关心的是：这些所谓的“改变”到底变了什么？是效率高了一点？系统多了几个？还是组织运行方式发生了什么变化？

- 如果只是工具升级，那就谈不上什么“重塑”“颠覆”；
- 如果是运行模式变了，那我需要提前知道，它会把组织带向哪里。

02 核心观点

数字化为组织带来的根本性改变，主要体现在三个方面：

- 组织从“依赖个人经验运行”，走向“依赖规则与数据运行”；
- 组织从“部门本位”，转向“流程与价值链本位”；
- 组织从“事后管理”，走向“可预期、可调节的运行状态”。

03 逻辑分析

（1）运行基础的变化

传统组织高度依赖关键个人的经验判断、临场协调和非正式规则。

数字化的本质，是把决策逻辑、业务规则和协作方式，从“人脑中的经验”固化为“系统中的规则”。

一旦规则可以被执行、被检查、被优化，组织运行就不再完全依赖个人能力，而是依赖机制本身。

（2）协同逻辑的改变

在系统中，数据必须有统一口径、流程必须有清晰边界、责任必须能够追溯。这会天然削弱部门本位，倒逼组织以端到端流程和价值链为主线来协同。

当系统基于端到端流程在运行，组织的协同方式就发生了根本性的变化。

(3) 管理方式的改变

没有数字化时，管理往往只能“问题出现→事后补救”；有了数字化，关键指标就可以被持续监控，偏差可以被提前预警。

自此，管理从事后救火，变成持续调整，组织开始进入一种可预期、可调节的运行状态。

04 总经理该怎么做

首先，明确哪些运行规则必须被固化。哪些决策逻辑、业务规则、协作方式，不能再只存在于个人经验中，而必须进入系统。

其次，基于端到端流程来设计数字化。所有系统建设，都要回答清楚：它服务的是哪条端到端流程，谁对结果负责。

然后，把数字化用于对业务的持续校准。数字化的重点不是生成更多的报表，而是要让关键偏差更早地被看见，让动态调整成为常态动作。

05 结语

数字化真正改变的是组织的运行逻辑。

当组织开始依赖规则而不是个人、依赖端到端流程而不是部门、依赖可预期的机制而不是事后补救，那才是真正意义上的“根本性改变”。

如果数字化会改变工作方式和权力结构，组织为什么会配合？

01 总经理的疑问

我在推动数字化转型时，内心一直有一个绕不开的悖论：数字化一定会改变公司原有的工作方式，也会触动既有的权力结构和利益格局。

在这种情况下，组织为什么要配合？

如果数字化看起来“对自己不利”，组织凭什么愿意投入精力、资源，甚至主动改变原有做法？

02 核心观点

在数字化转型过程中，组织是否愿意配合，并不取决于口号或压力，而是取决于三个关键前提：

- 只有对“为什么必须变”形成共识，组织才会配合数字化；
- 只有确认不是针对自己，而是为了解决问题，组织才会配合数字化；
- 只有把“配合数字化”纳入组织机制，组织才会持续配合。

03 逻辑分析

（1）没有“必须变”的共识，组织就没有行动动机

对组织而言，不变往往是风险最小的选择。

如果看不到“不变”的风险，数字化就会被理解为“管理层的偏好”，而不是企业的必然选择。在这种情况下，组织的理性行为一定是观望、拖延和被动应付。

只有对“不变会带来更大的风险”成为共识，组织才会从被动防御转向主动参与。

（2）如果被理解为“针对人”，组织一定会自我保护

在数字化启动阶段，组织最敏感的问题不是技术，而是立场。组织首先关心的是：这不是一次借数字化之名的责任转移、权力分配或绩效清算？

如果这个问题没有被澄清，组织天然就会进入防御状态。

一旦数字化被视为“针对 XX 部门”“针对 XX 岗位”“针对 XX 个人”，配合就只会停留在口头上。

只有当组织确信，数字化的目标是解决结构性问题，而不是指向个体，真实的协作才可能发生。

(3) 如果没有机制，配合只能是短期行为

即便组织在认知上理解、心理上接受，如果“是否配合”仍然是态度问题，数字化就无法持续推进。当配合数字化：不影响绩效、不影响权力、不影响职责边界，组织自然会习惯性地回到原有的工作方式。

只有把“配合数字化”嵌入职责、流程、评价和资源配置中，组织行为才会发生稳定改变。

04 总经理该怎么做

首先，把“为什么必须变”讲清楚。不是讲愿景，而是讲：如果不变的风险、外部的变化、现有模式不可持续的原因。

其次，明确数字化要解决的问题。在启动阶段，主动澄清边界，避免组织把数字化误解为针对个体的清算工具。

然后，把配合数字化写进组织的运行规则。把数字化相关工作要求体现在职责、流程、规则、绩效和资源配置中，而不是仅停留在倡议层面。

05 结语

组织是否配合数字化，这不仅仅是态度问题，更是结构问题。

当“必须变”成为共识，当数字化不再被视为清算工具，当对数字化的配合被纳入组织机制，组织自然会从被动防御转向主动参与。

当有能力的人不愿意参与变革，而愿意参与的人能力不足时，该怎么办？

01 总经理的疑问

在推动数字化转型和组织变革的过程中，真正懂业务、懂复杂决策的人，往往对变革保持距离；而愿意积极参与的人，又往往缺乏经验和相关能力。

如果让有能力的人“站在场外”，公司的变革目标很难实现；如果让能力不足的人主导变革，公司的变革工作必然举步维艰。这已经不是个别人的问题，而是组织层面反复出现的结构性矛盾。

对于这种情况，我该怎么办？

02 核心观点

要破解这一矛盾，必须从组织和机制层面入手，而不是停留在个人意愿上。对此我们三个观点：

- 变革不能依赖“自愿参与”，企业必须通过清晰的角色设计，把“参与变革”作为职责的一部分。
- 对愿意参与但能力不足的人，企业不应让其承担关键责任，而应将其放入可成长的角色中，允许其在变革中学习。
- 建立考核、授权和风险分担机制，重塑的收益结构，让“参与变革”成为理性的自然选择。

03 逻辑分析

首先，变革失败，往往并不是因为没人参与，而是关键事务没有适配关键人才。在很多企业中，变革被当作“额外项目”，参与与否更多取决于个人态度。

这种做法的直接后果是：真正熟悉业务逻辑、理解系统复杂度的人，选择不参与；但他们的缺席，会导致变革只能在表层推进。

因此，变革不能建立在“谁愿意来”的基础上，而必须通过明确的角色和职责

设计，把“参与变革”变成本职工作的一部分。

其次，愿意参与但能力不足并不是问题，人才错配才是问题。

变革过程中确实需要开展大量的推动、协调和执行工作，这些角色并不一定都需要极强的能力。但如果不区分角色层级，把决策权、架构定义权和结果责任交给能力尚未成熟的人，就必然导致方向反复、方案推翻和系统返工。

正确的做法是区分决策责任与执行责任，允许这些暂时能力不足的人在参与中成长，但不允许用组织期待的变革结果为其成长买单。

最后，如果参与变革意味着高风险、低回报，那么有能力的人最理性的选择必然是回避。

在很多组织中，变革项目失败的责任必须清晰，但变革成功的收益却十分模糊。这种收益结构天然会让能力强的人避免参与变革。

因此，这个问题的根源并不在人，而在于激励、授权和责任相关的制度设计。

04 总经理该怎么做

要真正解决这一问题，总经理需要做三件事：

首先，明确责任。对于涉及业务模式、流程重构、系统架构和关键规则的事项，要通过制度明确责任人，而不是通过动员或征集。

其次，角色分层。把决策型、设计型角色，与执行型、推进型角色区分开来，让不同能力的人在合适的位置各自发挥作用，并逐步成长。

然后，重构机制。将变革责任正式纳入绩效、授权和资源配置体系，让参与变革不再是个人冒险，而是组织认可的理性选择。

05 结语

当有能力的人不愿参与、而愿意参与的人能力不足时，问题一般不在个人态度，而在组织机制。

变革是否成功，取决于企业能否把能力、责任与收益重新对齐。

只有把“参与变革”塑造为一种被制度支持、被组织认可的选择，变革才可能真正走深、走远。这并不是用人问题，而是总经理必须亲自解决的组织设计问题。

当组织结构仍然有效，但拖慢了转型速度时，该怎么办？

01 总经理的疑问

我们公司从组织管理角度看，现有的组织结构并没有明显问题：部门职责清晰、管理边界明确、日常经营稳定。但一旦进入数字化转型，问题就开始集中暴露：

- 跨部门事项推进缓慢
- 流程调整争议不决
- 关键事项难以形成合力

组织结构“没错”，但明显拖慢了转型速度。

现在，我应该重构组织，还是先用其他方式解决？

02 核心观点

在当前组织结构仍然有效，但转型工作推进受阻的情况下，应把握以下三条原则：

- 企业应在不调整正式组织结构的前提下，建立以转型目标为中心的专项运行机制，包括明确端到端负责人、设立跨部门专项小组，以及为转型事项配置独立的协调与决策通道。
- 上述专项机制必须只服务于转型任务本身，不改变原有部门的职能边界与管理体系，避免形成长期双线管理或权责混乱，确保“临时提速”不会演变为“组织失序”。
- 当转型事项从阶段性任务演变为企业的长期运行方式时，企业才应基于新的业务运行模式，对组织结构进行系统性调整。

03 逻辑分析

在大多数企业中，数字化转型工作推进受阻，并不意味着原有的组织结构失效。真正的问题在于：现有的组织结构是为稳定的常态化经营设计的，而不是为变

革设计的。

(1) 组织有效 ≠ 适用转型

传统组织强调的是职能清晰、责任明确、流程规范，而数字化转型的过程，强调的是跨部门协同、快速决策、持续迭代。当两种运行逻辑交织在一起，冲突几乎不可避免，这并不是组织结构有问题，而是任务性质发生了变化。

因此，在不破坏原有组织结构的前提下，引入以转型目标为中心的专项运行机制，往往是最现实的选择。

(2) 没有边界约束的专项机制会制造新的问题

不少企业在推进转型时，急于“建机制、建小组、建委员会”，结果形成多条管理线。久而久之，员工不知道该听谁的，部门之间的责任边界更加模糊。

专项机制的本质是“临时提速”，而不是“替代组织”，它必须清楚地限定：

- 只对转型事项负责
- 不接管日常经营
- 不改变部门的长期职责

否则，专项机制很容易演变为新的管理负担。

(3) 组织结构调整以新的运行方式已验证为前提

组织结构本身，是对业务运行方式的长期固化。如果新的业务模式尚未稳定，就贸然调整组织结构，对于企业来讲风险极大。

只有当数字化转型的成果已经成为企业的主要运行方式，新的协同模式、决策模式、责任模式已经在实践中跑通，组织结构的调整才具备现实基础。在此之前，组织只是“为转型让路”，而不是“为转型重构”。

04 总经理该怎么做

在实践中，总经理可以分三步推进。

首先，明确转型事项的负责人。对关键转型任务必须指定唯一负责人，让其对目标、进度和结果负责，避免多头牵引。

其次，围绕负责人建立跨部门专项小组。打破部门边界，以任务为中心临时协同，而不是依靠原有层级逐级协调。

然后，为转型事项设立独立的协调与决策通道。在明确的范围内简化审批路径，确保关键问题能够被快速传递、快速决策。同时，总经理需要明确专项机制的“生命周期”：

- 哪些是阶段性安排
- 哪些未来可能融入组织
- 哪些在任务完成后必须退出

这样，既能保证转型工作的推进速度，又不破坏组织的长期稳定。

05 结语

组织结构调整不应该是数字化转型的起点，而是结果。在转型初期，真正重要的不是“改组织”，而是“跑得快”。

通过专项机制解决协同与效率问题，通过实践验证新的运行方式，当新模式成熟之后，组织结构的调整才水到渠成。

先让转型跑起来，再让组织跟上来，这往往是风险最低、成功率最高的路径。

第三篇

投资篇

该投多少才算值？

聚焦“投入逻辑、ROI 评估、投资节奏、项目优先级”，帮助领导科学决策。

我们已经投了那么多钱，为什么还看不到效果？

信息化建设到底该花多少钱才合理？

数字化转型是成本中心还是利润中心？

怎么判断一个数字化项目的成败？

怎样判断一个数字化项目是否真正创造价值？

数字化转型每年的预算如何制定？

企业怎么避免“重复建设、浪费投资”？

为什么数字化的 ROI 总算不清？

如何判断数字化项目的投资必要性？

如何判断一个数字化需求是真需求还是伪需求？

我们该怎么定义数字化建设的回报？

如何搞清楚每个数字化项目的风险点？

为什么同样的需求，供应商报价差异巨大？

哪些数字化项目“现在不做一定会后悔”，哪些“做了反而是负担”？

如何避免项目交付之后出现“烂尾”和“二次开发”？

什么情况下必须重建系统？什么情况下可以继续优化？

数字化投入什么时候应该“果断加码”，什么时候反而要踩刹车？

我们已经投了那么多钱，为什么还看不到效果？

01 总经理的疑问：钱都花了，为什么一点动静都没有？

ERP、MES、PLM、CRM……这一连串英文缩写代表了企业一连串的数字化投入，结果呢？

系统买了、顾问请了、培训搞了、预算花了，企业效率没明显提升，客户体验没有本质改善，管理者还是靠经验决策，业务数据依然“看不清、摸不透”。

“我们投了几千万下去，为什么业务还是老样子？”

这个问题，我在工作中听到太多次。

几乎每个数字化转型的企业，都曾掉进过同一个陷阱——把“数字化建设”当成“数字化转型”。

02 核心观点：不是钱花得不够多，而是方向没对、节奏没对、机制没对

数字化不是“花钱买系统”，而是“用系统重构企业经营逻辑”。很多企业之所以“花了钱，看不到效果”，并不是投入的问题，而是：

- 花钱的方向错了；
- 花钱的节奏乱了；
- 花钱的机制没建起来。

换句话说，问题不在于“钱”，而在于“怎么花、为了什么花”。

03 逻辑分析：为什么数字化花钱不一定见效？

我把原因总结为“三个错位”：

（1）目标错位：以“项目建设”而不是“经营结果”为目标

很多企业数字化的目标设错了，他们会说：“我们要上线 ERP 系统”“要建数据中台”“要打造智能工厂”，但这些都只是手段，不是结果。

如果企业没定义“数字化要为经营创造什么价值”，那转型就失去了方向感。数字化的目标，不应该是“建成系统”，而应该是“提升经营能力”。比如：库存

周转率提升 30%、客户交付周期缩短 20%、利润率提高 3%。

没有清晰的经营目标，系统上线也只是形式。

(2) 路径错位：系统建设脱离业务逻辑

很多企业的系统建设是“IT 先行，业务跟进”。系统设计的时候，没有从业务架构出发，没有梳理清楚业务能力、业务流程和业务数据的逻辑关系。

结果是：

- 系统功能不符合业务需求；
- 各部门数据不通，指标口径不一；
- 系统越建越多，管理反而越来越碎。

由于缺少业务逻辑的顶层设计和统一规划，数字化项目成了“补丁工程”，不是“经营工程”。

(3) 组织错位：业务不变革，只让 IT 建系统

数字化转型最大的阻力，不在技术，而在人。

系统上线后，业务部门依旧按老习惯做事。各个部门不想改变业务流程；中层管理不想改变管理逻辑；企业高层不愿暴露经营问题。于是系统只能成为“摆设”。

没有业务变革的数字化，只是昂贵的装饰品。

04 总经理该怎么做：花“有效的钱”，而不是“烧掉钱”

怎么才能让数字化的投入真正产生效果？我建议企业至少做到四件事：

(1) 建立“价值导向”的目标体系

数字化的起点不是技术，而是战略和价值。数字化项目立项前，总经理先要想清楚，通过数字化解决的经营问题是什么：

- 想提升什么？生产效率、供应链响应速度还是客户体验？
- 哪个经营环节最“卡脖子”？最有提升空间？
- 不是“我要建系统”，而是“我要降成本、提效率、增收益”。

每个项目都要有可量化的经营 KPI，系统的成功，不是上线那天，而是业务指标改善那天。

(2) 建立“业务驱动”的架构体系

从业务架构出发，明确企业的业务能力、业务流程、关键数据链；再由此定义用于支撑业务的系统、功能和数据。

业务定义问题，IT 定义解法。

这样建的系统，才能真正支撑业务，而不是束缚业务。

(3) “小切口”撬动“大价值”

不要急于一步到位，更聪明的做法是：

- 先选一个价值最大的痛点场景
- 先解决一两个最关键的业务问题

快速见效，形成正反馈。这就像滚雪球——一次小小的推动，撬动整个企业对数字化的行动力。

(4) 建立“业务改善”的闭环机制

数字化是十分有效的经营工具。企业需要对此建立一套明确的闭环机制：

- 每个数字化项目必须有清晰的经营目标
- 项目过程必须有对应的业务责任人
- 必须能用数据持续监控经营结果
- 通过数据开展下一轮业务改善行动（再迭代）

当数字化变成“经营行为”，投入才会带来“经营产出”。

05 结语：数字化不是花钱，而是变革

数字化的本质，不是“技术运动”，而是“经营升级”，重构企业的能力。如果战略不清晰，业务不聚焦，机制不闭环，再多的预算，也可能会打水漂。

真正聪明的企业，不是“花最多的钱”，而是“最有效地花钱”：花在业务痛点上、花在能力提升上、花在长期经营价值上。

当钱和价值在一条线上时，数字化的效果自然就出现了。

因为转型从来不是比谁花得多，而是比谁更懂为什么花、怎么花、花到哪。

信息化建设到底该花多少钱才合理？

01 总经理的疑问

“我们已经花了几千万建信息系统，怎么还是感觉没什么效果？到底要花多少钱才算合理？”

这是让很多总经理焦虑的问题。

钱花了、系统建了、项目验收了，但员工反而抱怨：效率变低了，甚至还不如以前。

你开始怀疑：是不是应该多花点钱，上更好的系统？

其实，真正的问题不在于花多少钱，而在于花钱的逻辑。

02 核心观点：信息化投资要看“投入与产出是否匹配”。

投入信息化建设，不在于花多少钱，而在于能不能让企业形成“可复用的能力”。换句话说：信息化投资的合理性，不在于预算大小，而在于“投入与产出是否匹配”。

如果建的系统不能让业务更高效、更可控、更可复制，哪怕只花 1 万都嫌贵。

如果建的系统能让企业运营效率大幅提升、决策更精准、风险更可控，那么花 1000 万也值得。

03 逻辑分析：同样建系统，为什么效果天差地别？

（1）误区 1：以系统为中心

很多企业一上来就说“我们要上 ERP”“我们需要 CRM”，但并没有想清楚，为什么要上？系统是工具、是手段，业务才是目的。

如果没有明确的业务问题和清晰的目标场景，再先进的系统也可能成为“昂贵的摆设”。

（2）误区 2：忽略治理成本

信息化建设不是买软件那么简单，还包括流程梳理与优化、数据治理与贯通、

员工培训、优化迭代…，这些“隐性工作”往往才是成功的关键。

如果只考虑软件费用，不计算相关治理成本，容易让投入的软件费用也打了水漂。

（3）误区 3：追求一次性到位

信息化建设不是一次性的项目，而是以业务场景为基础、按软件生命周期的分阶段建设、反复优化迭代的过程。企业要梳理业务流程、确定业务场景，设计功能闭环，逐步拉通整个业务链条，并随着业务优化持续迭代软件功能。

这样投入才有效，ROI（投资回报率）才可控。

04 总经理该怎么做

（1）先列“问题”，再算“投资”

总经理们别先问“要花多少钱”，而要想清楚“我们到底要解决什么问题”。只有业务目标清晰、痛点明确时，信息化投入的价值才可量化。

（2）既有“建设费”，也有“治理费”

建设费用于软件、硬件、实施；治理费用于业务梳理、数据治理、变革管理。两者缺一不可。通常治理费占到总投入的 30%~50%。

没有治理，就等于“建房不打地基”。

（3）事前评审、事后评估

让每一次信息化建设都成为一次战略复盘：要建立事前评审目标、事后评估成果的机制，其标准不只是“系统上线”，而是“能力是否提升”。

（4）用“能力清单”管理投资目标

企业不需要关注“我们建了多少个系统”，而是要关注“我们形成了哪些能力”。比如：

- 从“建成了 CRM”到“具备客户全生命周期洞察能力”；
- 从“上线了 BI”到“具备数据驱动的决策能力”。

05 结语

信息化建设到底该花多少钱才合理？这个问题的答案不是一个数字，而是一种思维方式。

当你把钱花在系统上，系统会贬值；当你把钱花在能力上，能力会提升。
数字化转型，没有“花钱多就能成”的优势，只有“花对钱才能成”的胜利。
花钱买系统的企业只有支出；花钱买能力的企业才是投资。

数字化转型是成本中心还是利润中心？

01 总经理的疑问

“我们公司每年在 IT 上投入几千万，但看财务报表，利润并没有什么提升。那数字化到底能不能带来收益？”

这是绝大多数总经理在数字化转型过程中都会产生的困惑。

因为数字化的投入是显而易见的，收益却是间接的、延迟的。

02 核心观点：数字化是一种能力

数字化本身是一种能力。能力的价值不在于投入多少钱，而在于能否被用来创造价值。

如果数字化仅停留在系统建设层面，那当然是成本。当数字化被用来促使流程重构、效率提升、新模式创造时，它就产生了效益。

数字化是企业竞争力的新“杠杆”。

企业不应该将数字化当作成本中心，而应促使其成为利润中心的孵化器。

03 逻辑分析

（1）成本视角：数字化是“技术”与“工具”

很多企业把数字化转型等同于 IT 项目：买系统、建平台、升级网络与服务器。在这个视角下，数字化只有支出，不产生利润。

因为大家没有看到数字化与业务的连接，没有看到数字化所带来的价值创造过程的变化。

在这种模式下，数字化当然是“成本中心”。

（2）利润视角：数字化创造“效率红利”

当企业用数字化手段重构了业务流程、固化了协同模式时，利润就出现了。例如：通过数据分析优化库存结构，减少资金占用、通过流程自动化提升运营效率、通过智能客服提高客户满意度。

这类收益看似不大，但积少成多，形成效率红利。

(3) 战略视角：数字化驱动“增长红利”

更高层次的数字化不只是降本增效，而是创造新的商业模式。

比如大家耳熟能详的淘宝、携程、滴滴、货拉拉…，他们用数字化颠覆了原有的商业模式，走出了一条完全不同的商业路径，并创造了超预期的企业效益和社会效益。

当数字化嵌入战略、驱动业务创新时，它就成为了真正的利润中心。

04 总经理该怎么做

(1) 从“系统上线”转向“价值导向”

不要以“上线一个系统”为目标，而要以“提升某项业务价值”为目标。比如：销售转化率提升 10%、客户响应时间缩短 30%、常备库存降低 15%。

只有用业务指标来衡量数字化成果，数字化才能成为利润中心。

(2) 从“项目思维”转向“投资思维”

即使在战略正确的情况下，数字化的 ROI 也未必能立刻体现，但在经营上，它会逐步重塑企业竞争力。

企业投的不是系统，而是组织的未来能力。

所以，不要把数字化当作费用支出，而要作为长期资产投入。

(3) 从“执行配角”转向“战略绑定”

数字化不只是执行层面的配角，它是战略层面的“放大器”。决策者要亲自牵头，让数字化团队参与战略讨论。

当数字化与企业发展战略紧密关联时，它才能创造最大的价值。

05 结语

数字化是成本中心还是利润中心，取决于企业家的思维。

撒切尔夫人有一段经典言论：

- 当心你的思想，它们会成为语言；
- 当心你的语言，它们会成为行动；
- 当心你的行动，它们会成为习惯；

- 当心你的习惯，它们会成为性格；
- 当心你的性格，它会成为你的命运。

企业也一样：

- 如果你把数字化看作“支出”，它就永远是成本；
- 如果你把数字化看作“能力”，它终将变成利润。

数字化转型的核心，不在于“花多少钱”，而在于“创造多少价值”。数字化不应该只是财务上的开支，而应转化为企业赢得未来的资本。

当你用利润的眼光看数字化，你就不会害怕投入，而是开始追求回报。

怎么判断一个数字化项目的成败？

01 总经理的疑问：怎么判断数字化项目的成败

“我们的项目上线顺利，IT 部门说系统运行稳定，但业务部门却说系统没有什么价值。这个项目算成功还是失败？我该怎么判断？”

这是许多总经理的共同困惑。

数字化项目有太多“假成功”——系统上线，业务没变。

要判断数字化项目的真正成败，必须回归到它的商业目的上。

02 核心观点：不看系统上线，要看业务价值。

数字化项目的成功，不能看系统上线，而要看业务价值。一个数字化项目，不是为了展示系统功能，而是为了让企业在模式、效率、成本、体验或决策上更有竞争力。

如果项目上线后，业务指标没有改善，那无论系统有多少功能，都是“技术的胜利，业务的失败”。

判断数字化项目成败，关键要看：有没有解决真正的业务问题、有没有被一线真实采用、有没有形成持续的价值闭环。

03 逻辑分析

（1）系统上线 $\neq$ 项目成功

很多企业把“系统上线”当作终点，其实那只是“实施阶段”的结束。数字化项目的真正考核周期，应该延伸到“应用与验证”阶段。

系统上线不能代表业务改变，只有在业务上持续使用、持续改进，才意味着数字化开始生效。

（2）项目必须创造“业务价值”

数字化不是为了好看或方便，而是为了解决具体问题。提升客户体验、降低运营成本、缩短交付周期、提升决策效率——这些都是可量化的业务价值。

若是项目成效无法用这些指标体现，那就是“伪转型”，而不是数字化转型。

(3) 成果要有“持续性与可复制性”

有些数字化项目短期见效，但后期无人维护、无人使用；也有项目在某个部门成功，却无法在全公司推广。

真正的成功，不能是一次性成果，而是能形成机制、方法和能力的沉淀。

数字化转型不能是项目的成功，而必须是能力的形成。

04 总经理该怎么做

(1) 设计“业务导向”的项目目标

在项目启动前，就要明确数字化项目的业务目标：是降本、提效、控风险，还是提升体验？

业务目标必须可量化、可验证，不能只写“提升管理水平”“提升综合效率”“提升企业竞争力”这种空话。

项目目标要与业务指标挂钩，否则无法判断成败。

(2) 建立“使用导向”的验收标准

项目验收与系统功能验收是两码事。项目验收不能只看系统功能是否实现，还应该看业务是否真正使用、数据是否有效拉通、流程是否更加高效。

企业要建立“功能使用率看板”“业务指标跟踪表”，让项目验收从“交付导向”变为“使用导向”。

(3) 做好“应用验证”的运营机制

数字化项目不是系统交付就结束，而是会进入“应用与验证”阶段。要有专门的团队持续收集问题、优化功能、推动应用深化。

数字化项目的有效性，不在上线，而在运营。持续优化，才能不断释放业务价值。

05 结语

判断数字化项目的成败，核心的不是“系统是否上线”，而是“业务是否更好”。

一个系统，也许代码优美、流程规范、文档齐全，但如果流程不通、数据不

准、员工不用，那就只是“技术的成功，项目的失败”。

数字化要的不是系统上线，而是业务价值；数字化项目的考核，不应该是功能，而应该是成效。

只有当业务变得更高效、更敏捷、更有竞争力时，这个项目才算真正成功。

真正成熟的企业，都在从“项目管理”走向“价值管理”，他们不在意“项目上线了吗？”，而会问“业务变好了吗？”

怎样判断一个数字化项目是否真正创造价值？

01 总经理的疑问

“我们每年都要上好多数字化项目，看上去很热闹，但半年、一年后回看，真正带来营收增长、成本下降或客户体验改善的并不多。

我该怎么判断一个项目是真正创造价值，还是把钱花在了无意义的地方？”

这是所有决策者都在面对的现实问题。

数字化项目是否创造价值，其判断标准必须落到“业务结果”和“长期能力”上，而不是表层的系统交付。

02 核心观点

数字化项目创造价值的判断，应基于三类证据：

- 业务结果：证明项目有短期价值；
- 用户/组织采用度：保证效果不是偶然；
- 可持续能力提升：保证价值可复用、可长期化。

另外，所有判断必须建立在明确的价值假设、可量化的指标口径、以及对照/因果验证上。

03 逻辑分析

（1）先价值假设，再项目设计

任何一个项目，首先要回答：要解决哪些核心业务痛点？要改善哪些关键指标？预期改善多少？在多长时间见内见效？

没有清晰的价值假设，后续的衡量无从谈起。比如：目标不是“上线 CRM”，而是“将销售转化率在 6 个月内提高 5 个百分点”。

（2）同时观测三个维度：结果、采用、能力

结果维度：这是第一层判断，直接看业务指标的变化（如收入、毛利、交付周期、客户留存等），并做基线对比与时间序列分析。

采用维度：项目交付后，如果无人使用，那再好的结果也无法复制。在这个维度上，采用率、活跃用户、流程替代率是关键信号。

能力维度：项目是否为公司带来可复用的能力（数据资产、流程标准、流程自动化能力），这决定了价值的长期性。

三个维度需要同时为“正向”才能确认项目真正创造价值。

(3) 要有因果验证与财务化衡量

业务指标变化可能由多个因素共同造成，需要用对照组/试点对比/回归分析等方法验证因果关系；同时，要把效果转化成财务指标（净现值、回收期、成本节省）进行量化，为决策提供货币化判断。

04 总经理该怎么做

(1) 立项提交“价值证明”

每个项目立项时必须强制提交一页“价值证明书”，内容包括：

- 明确的价值假设（要解决的问题与目标指标）；
- 基线数据（当前值）与目标值、达成时限；
- 主要衡量口径与数据来源；
- 对照/实验设计（例如区域试点或 AB 测试）。

只有提交了这份证明书，项目才能进入评审与预算审批流程。

(2) 交付进展“价值验证”

项目交付后，分别在 3、6、12 个月，需提交：

- 结果表：目标业务指标的时间序列与基线对比，并给出因果证据（对照或回归）；
- 采用表：关键用户行为指标（使用率、关键用户、流程替代率等）；
- 能力表：是否产生数据资产、是否形成标准流程、是否可在其他场景复制；
- 一页结论：基于以上三表，给出“放大/优化/停止”的建议与财务化结论（投资回报率、回收期）。

总经理、变革委员会以此作为后续资源投入或撤销的依据。

(3) 第三步：明确设定“治理规则”

不要让项目的状态永远处于“改进中”。在立项时就要设定触发条件：

- 放大条件：例如在试点 6 个月内，关键指标达到或超出目标且采用率>80%，则批准全面推广与追加预算；
- 止损条件：若在试点期关键指标未达到 50%目标且采用率低于 30%，则终止或重构项目。

把这些规则写入治理文件，避免感性决策与长尾浪费。

05 结语

判断数字化项目是否真正创造价值，不能靠一次项目验收或领导的主观感觉，而是靠一套事前设定、事中监控、事后验证的闭环体系。

真正有价值的项目，会同时在业务结果、采用度和能力三个维度呈现正向变化，并且这种价值是可复制、可扩展、能被财务化衡量的。

总经理要把这套方法嵌入组织的项目治理中：

- 价值假设先行
- 对照验证因果
- 三表一页论证
- 治理规则到位

这样，就能把“好看”的项目变成“有用”的投资。

数字化转型每年的预算如何制定？

01 总经理的疑问

我在推进数字化转型时最担心的是：转型到底要“长期烧钱”还是“阶段性投入”。

如果要长期投入，我该如何控制节奏？如果是阶段性项目，那为什么每年的预算都在涨？

另外，如何让数字化相关预算既能支持业务增长，又不会让公司陷入无底洞？

02 核心观点

对于“数字化投入的性质与预算方法”这个问题，我们三个观点：

- 数字化转型本质上是持续性的经营能力建设，但要通过具体的阶段性项目落地。
- 数字化预算必须按照“保运维、建能力、比价值”的三层结构制定，而不能凭申报的项目数量决定投入。
- 数字化预算应基于“年度经营目标×能力成熟度×数据资产状况”的模型进行决策，而不是部门之间争预算。

03 逻辑分析

观点一：数字化是持续投入，但建设要通过项目落地

数字化是企业经营方式的升级过程，就像供应链体系、品牌体系、研发体系一样，其本质上是企业经营能力的建设，因此需要持续投入。

但持续投入不能等于“无限投入”，持续的是方向，而不是项目。真正需要阶段性管理的是具体的建设动作，包括：

- 业务流程的数字化建设
- 应用系统的升级迭代
- 数据平台和数据治理

➤ 自动化和智能化能力的建设

这些都必须以项目为载体，要有明确的范围、周期、预算和产出。因此企业必须同时：

➤ 在长周期内，管理可持续的数字化战略投入；

➤ 在短周期内，管理阶段性的数字化建设项目。

这两者统一后，数字化的节奏才会可控。

观点二：数字化的预算要有“三层结构”

很多企业的数字化预算是把所有项目和开支混在一起报，导致：

➤ 年度预算波动大，项目一多就超支；

➤ 领导觉得工作乱，预算内容没头绪。

核心原因是预算结构没有拆开。

正确的数字化预算结构有三层：

第一层：必须保障的基础运维成本

保障系统能持续稳定运行的费用，例如服务器、网络、安全、维护人员等。这些费用属于经营必需成本，不应随项目波动。

第二层：逐年递进的能力建设成本

包括技术平台、数据治理、流程体系等能力建设工作。这些能力建设工作很容易被忽视，但决定了企业未来的数字化效率和边际成本。所以，这部分预算不能由于项目数量的变化而变化，而应按企业的总体规划逐年建设。

第三层：按价值排序的业务项目

例如营销自动化、智能排产、供应链优化等项目。这些项目需要按照业务价值、紧急程度、实施难度综合排序。

以上三层结构的价值在于：

➤ 确保投资节奏可控制

➤ 确保年度预算可预测

➤ 确保能力建设可持续

这才是企业可以长期执行的数字化预算方法。

观点三：预算制定必须基于经营目标、能力成熟度、数据资产状况

数字化相关的预算从根本上来讲，不是由 IT 决定的，而是由企业经营目标决定的。企业的战略方向变化，经营目标就会同步变化，数字化投入的重点也会跟着变化：

- 若企业要扩市场、增产能、做新业务，就必须倾斜投入相关流程和系统；
- 若企业更关注效率、成本，就应该把重点放在流程重构和流程自动化上；
- 若企业经营稳定，就可以逐步补齐能力短板，如流程标准化和数据治理。

但经营目标不是预算的唯一依据，必须结合能力成熟度和数据资产状况。

能力成熟度：哪些能力不足、哪些能力重复建设，数字化预算应该考虑补短板，而不是盲目建系统。

数据资产状况：数据不完整、数据质量差、数据标准混乱，说明数据基础薄弱。当数据基础不稳时，建再多的系统、上再多的功能也发挥不出价值。此时应该优先开展数据治理，建设数据底座，而不是业务创新。

经营目标、能力成熟度、数据资产状况共同决定数字化相关投入的必要性和顺序，也让数字化的预算更客观、更可衡量。

04 总经理该怎么做

总经理要让预算决策从“凭经验”变成“有依据”。

（1）把数字化投入分为三层，分别管理

先看基础运维：是否稳定？是否需要优化？

再看能力建设：要补哪些能力？缺口多少？

后看业务项目：按价值排序，决定投哪些、不投哪些。

（2）把数字化预算与年度经营目标挂钩

要明确：接下来的增长从哪里来？有哪些关键瓶颈？数字化如何帮助增长、解决问题？不能帮助增长、不能解决问题的项目，一律不投。

（3）明确能力和数据成熟度，并据此调整投资节奏

能力弱、数据质量差的企业，先补基础，再作创新；能力强、数据质量好的企业，可以向自动化、智能化方向倾斜。这样就能确保数字化转型的节奏可控、投入

合理、产出明确。

05 结语

数字化投入既不是“一劳永逸”，也不是“无底洞”。它在本质上是企业经营能力的持续建设，但需要通过清晰的预算结构和建设节奏来管理。

企业只有把数字化投入节奏化、结构化、价值化，才能让数字化真正成为企业经营能力的放大器，而不是成本负担。

企业怎么避免“重复建设、浪费投资”？

01 总经理的疑问

总经理焦虑的不是花钱，而是这次花的钱在前期已经花过了：同样的能力被重复投资，同样的功能被多次买单。

总经理们会产生疑问：

- 为什么同样的功能会在不同部门的系统里反复出现？
- 数字化预算年年增加，是不是很大一部分由于是重复建设被浪费了？
- 公司应该如何控制项目中的重复建设问题？

02 核心观点

企业避免重复建设的真正底层逻辑有三条：

- 把建设对象从“系统功能”升级成“业务能力”；
- 把治理范围从“项目审批”升级成“能力规划”；
- 把投资逻辑从“部门需求”升级成“企业能力图谱”。

当企业真正做到这三点，所有重复建设问题都会自然地解决。这不是因为员工更自觉，也不是因为供应商更老实，而是因为企业终于建立了一套：以能力为中心的数字化建设逻辑。

03 逻辑分析

（1）看业务：能力边界模糊，是重复建设的根源

重复建设并非从系统直接开始，而是从业务能力定义不清开始的。当企业没有统一的业务能力地图时，容易出现以下现象：

- 仓储管理既可以属于物流、也可以属于生产；
- 客户数据既可以属于销售，也可以属于市场；
- 供应商管理既可以属于采购，也可以属于质量。

业务能力边界的模糊，就会导致：两个部门以为自己管理的是不同业务，但实

际上是在建设相同能力，系统自然重复。

(2) 看系统：功能模块近似，是重复投资的表现

重复建设的典型形式，就是多个系统内出现功能近似的模块。例如：CRM 里有 BI 功能，订单管理系统也有 BI 功能，运营管理平台也带了 BI 功能；供应链管理系统里带了仓储管理功能、ERP 里也有仓储管理模块，但公司已买了独立的 WMS；公司已有流程引擎，各部门系统又各带一个 workflow。

表面是不同的系统，实际上各个系统的内部功能有很多相同。

所谓重复投资就是：企业为同类功能，重复买单。这不仅浪费资金，更导致功能分散、版本不一、运维困难。

(3) 看技术：缺乏共享机制，导致技术层面重复建设

企业通常需要建设共性的基础技术能力，例如：身份认证、权限管理、数据集成、流程引擎、报表引擎、BI 平台...

如果企业没有统一的技术底座，每家供应商都会说：“我这套系统本身自带这些基础功能。”于是企业为相同的基础能力反复付费。这类的重复建设是基础能力没有共享化、平台化，导致了所有系统都在重复造轮子。

04 总经理该怎么做

(1) 建立业务能力地图，为同一能力买一次单

企业首先要完成业务能力的统一定义：

- 明确每项能力属于哪个业务领域；
- 明确业务能力之间的层级关系；
- 明确业务能力的主责部门；
- 明确业务能力是否已有系统承载。

当企业有了统一的业务能力地图，就能避免最根本的混乱：同一能力不会被不同部门定义为两件事。

只有能力边界清晰，系统建设才能“不重叠、不重复、不混乱”。

(2) 建立系统规划原则，明确每个系统的边界

在系统规划层面，总经理必须让公司形成一系列基本原则：

- 一个业务能力由一个系统功能承载；
- 任何系统不得重复建设已有业务能力；
- 基础技术能力必须共享，不得各自开发；
- 采购前必须确认是否已存在类似能力。

这不是限制系统功能，而是确保每个系统只做“增项”，不做“已建项”。

业务边界清晰，才能避免重复建设；系统定位明确，才能避免投资浪费。

(3) 建立数字化治理机制，让重复建设无法立项

企业要从制度上阻断重复建设：

- 统一立项治理：所有数字化项目的立项，必须经过业务能力和系统功能的审核。
- 统一技术治理：所有基础技术能力必须优先复用已建技术平台，禁止重复建设。
- 统一投资治理：采购项目必须通过功能重叠性审查，否则不得审批。

重复建设不是供应商的问题、也不是某个部门的问题，而是：企业缺乏一个“把重复建设挡在门外”的治理机制。

05 结语

当企业没有理清楚业务能力、没有理清楚职能职责、没有理清楚已有能力、没有理清楚能力之间的边界时，系统自然越建越多、越建越散、越建越重复。

数字化因此变成了“工具的堆砌”，而不是“能力的沉淀”。

从这个意义上讲：数字化建设的最终目的不是建系统，而是构建企业能力。系统只是能力的承载工具，投资本质上是在投资企业的能力结构。

为什么数字化的 ROI 总算不清？

01 总经理的疑问

我们已经在数字化上投入了这么多人、这么多预算，也上线了不少系统。但每次问到数字化的投资回报率时，大家都含糊其辞。不是说“难算”，就是讲“暂时看不出来”。

为什么数字化的投入产出，总是算不清？

02 核心观点

数字化的 ROI 之所以算不清，通常是由三个原因造成的：

- 目标抽象、模糊，缺乏具体可量化的业务指标；
- 收益跨部门、链路分布广，难以形成清晰、统一、令人信服的结果；
- ROI 的计算方法缺乏标准，没有建立一套可复用、可验证的方法。

只有目标可量化、方法可重复、结果可验证，数字化的 ROI 才能真正算清楚。

03 逻辑分析

（1）目标不清晰

很多企业的数字化项目目标，从一开始就是模糊的。例如：提升效率、支撑业务、加强协同。这些只是“目的”，而不是构成可计算 ROI 的“目标”。真正能用于计算 ROI 的目标，必须满足三个条件：

- 清晰的业务场景
- 明确的财务指标
- 精准的基线数据

但多数企业在项目立项时：没有基线、没有目标值、没有验证方式。当目标模糊时，数字化的 ROI 自然算不出来。

（2）收益难量化

数字化的收益往往不是“某个功能直接带来的收入”，而是“流程改善+效率

提升+风险可控”的组合效应。这种收益的计算有三个难点：

收益分布在多个部门：A 部门提升了效率，B 部门节省了成本，但投资是 C 部门出的。跨部门收益一旦无法拆分，就很难算清。

降本易算，增效难算：减多少人、降多少成本容易算；客户体验提升、运营风险降低、决策更及时更有效，这种收益即便真实存在，却难以量化计算。

收益滞后：很多数字化项目要经历建设期、稳定期、推广期、优化期，收益往往要在半年甚至一年后才能显现，但企业往往希望立刻看到结果。数字化的收益不是线性的、即时的，这必然让 ROI “难以计算”。

(3) 方法不统一

数字化的投资回报率算不清，往往不是“不能算”，而是没有统一方法，导致“不会算”。常见三种情况：

- 把“预期收益”算进 ROI。预期就是预期，不是结果。
- 为了立项、要预算，把收益扩大。
- 没有统一的计算模型：成本口径、收益口径、周期定义都不统一。

最终，企业无法形成一个可复用、可验证的 ROI 计算方法。

04 总经理该怎么做

(1) 立项，就要明确目标

在项目立项时，必须回答三个问题：

- 清晰的业务场景是什么？
- 可计算的项目指标是什么？
- 目前的基准数据是什么？

如果这三项说不清楚，项目就不适合算 ROI。

只有提前定清楚目标，ROI 才有可计算的基础。目标越清晰，ROI 越可算。

(2) 把项目收益拆成“可直接量化”和“可验证但难量化”两类

建议企业把数字化收益分两类：

- 可直接算钱的收益：如人力成本下降、获客成本下降、库存周转率上升。

- 可验证但难量化的收益：如客户响应更快、流程稳定性更高、运营风险下降。这些可以通过指标验证，而非硬算财务数据。

通过这种方式，ROI 不再是“一个数字”，而是“一个收益结构”。这样的 ROI 结果更真实，也更容易得到管理层认可。

（3）建立统一的 ROI 方法论

企业想算清 ROI，就必须做到三个统一：

- 统一成本口径：包含系统、人员、变革、培训、运维等全部成本。
- 统一收益口径：直接收益、间接收益、风险收益都要分类。
- 统一计算周期：明确项目投产后的收益周期，如 6 个月或 12 个月。

方法统一，各个项目的 ROI 数据就会更可靠、可比较。

05 结语

数字化的 ROI 不是算不清，而是没有被算清。

当数字化项目的目标清晰、基线明确、收益结构化，并有一套可复用、可验证的方法论支持时，ROI 就不再是数字化的“黑箱”，而成为推动数字化项目决策、投资优化、检验价值的关键工具。

如何判断数字化项目的投资必要性？

01 总经理的疑问

随着公司开展数字化转型，各部门都在提报数字化项目，有的说要提升效率，有的说需要过程追溯，有的说不做就会有风险。

站在企业整体来看，我需要知道：

- 哪些数字化项目“必须做”？
- 哪些项目“可以缓缓”？
- 哪些项目“根本就不该做”？

我应该如何判断这些数字化项目的投资必要性？

02 核心观点

数字化项目的投资必要性，可以从以下三个维度判断：

- 战略发展的必要性：项目是否支撑战略落地，是否是未来能力建设的关键。
- 业务与管理的必要性：项目是否解决关键痛点，能否带来显著的效率、质量或体验的提升。
- 风险控制的必要性：项目是否用于规避重大经营、合规、技术等风险。

这三条共同构成了判断数字化项目投资必要性的基本框架。

03 逻辑分析

（1）战略发展的必要性：决定“方向性投入”是否必须

数字化不是为了技术本身，而是为了支撑企业战略目标的实现。如果未来战略需要新的经营模式、新的能力体系或新的价值链形态，那么相应的数字化能力就必须建设。

比如：要做直销、要做服务化、要做订阅制、要跨国经营、要做生态合作……
这些战略方向本身就意味着流程、系统、数据都会发生重大变化。

凡是不做，战略就无法落地的项目，投资必须跟上。

(2) 业务与管理的必要性：决定 “改善类投入” 是否值得

很多数字化项目并不与战略强相关，而与业务效率、经营质量、客户体验的提升相关。针对这类项目的必要性的判断，核心问题只有两个：

- 解决的痛点是否重大？如无序采购导致库存高企、效率失控导致交付不可控…
- 价值能否形成闭环？如缩短交付周期、减少返工、减少变更数量等。

如果痛点大、价值清晰，这类项目就具有投资的必要性。

(3) 风险控制的必要性：决定了 “红线型投入” 不能拖

有些数字化项目与战略、效率及成本无关，而是为了 “不出事”。典型包括：

- 合规要求（财务、税务、环保、行业监管）
- 信息与网络安全
- 供应链风险
- 生产安全风险

这些事项一旦出问题，造成的损失比项目投资大得多。凡是不做就会带来重大风险的项目，都属于 “必投项”。

04 总经理该怎么做

(1) 从战略视角梳理数字化项目清单

将所有项目按 “战略支撑度” 进行归类，明确区分支撑战略的关键能力建设与其他一般项目。

(2) 明确每个项目的价值来源并量化价值

不允许只报 “可以提升效率” “可以降低成本” 这种模糊描述，必须要有具体的业务指标，并附上现有基线数据及计算方式。

(3) 建立投资必要性评估表

基于三大维度（战略、业务与管理、风险控制）统一评价，并形成多个必要性等级。

（4）以必要性为主，以 ROI 为辅确定优先级

战略强相关的项目及风险控制型项目优先投入，业务改善型项目按价值和投入比进行排序。

（5）投资要与组织及财务承载能力匹配

对项目分阶段推进，并控制好节奏，确保公司的现金流和组织能力能够承受。

05 结语

对数字化项目的投资，应以战略为方向，以价值为依据，以风险为底线。当总经理们掌握了这三个判断维度，就能在长长的项目清单中迅速识别出：

- 哪些必须现在就投
- 哪些可以分阶段投
- 哪些暂时可以不投

企业对数字化项目的投资要有重点、有节奏，数字化转型才能真正落地并创造价值。

如何判断一个数字化需求是真需求还是伪需求？

01 总经理的疑问

在推进数字化的过程中，业务部门总会提一堆需求，但我很难判断哪些是真需求，哪些是伪需求。

有人说这是为了提升效率、有人说这是为了改善体验、还有人说这是为了响应监管。

但我总感觉很多需求只是想“做个功能”，并没有解决真正的业务问题。

我应该如何判断一个需求到底值不值得做，是否真的能给企业带来价值，而不是浪费资源。

02 核心观点

企业可以根据以下三个维度来判断数字化需求的真伪：

- 价值维度：真需求必须带来明确的经营价值；
- 问题维度：真需求必须指向结构性问题，而不是小改善；
- 可行性维度：真需求必须在组织、资金、技术能力的承载范围内可以落地。

只要围绕这三个维度进行判断，大部分伪需求都会无所遁形。

03 逻辑分析

（1）价值维度：真需求能带来什么经营结果？

企业做数字化，归根结底是为了改善经营指标。所以，判断一个数字化需求是否有价值，可以看三件事：

- 它改变了什么指标？
- 能否量化预期效果？
- 谁对效果负责？

如果一个需求说不清楚“带来什么价值”，那基本上就是伪需求。

(2) 问题维度：是结构性的大问题还是小改进？

很多伪需求的本质，是“我习惯这么干，所以让系统按我的要求干”。但数字化不是要把原有的习惯搬到系统里，而是要解决结构性的大问题。判断需求对应的问题层级，只看两点：

- 它是在解决流程、规则、能力等根本性问题吗？
- 问题解决之后，能否沉淀为可复用的能力？

如果只是为了少点几次按钮、为了工作界面更好看、为了给某个岗位省几分钟，这通常是层次较低的伪需求。

(3) 可行性维度：企业有没有能力把它做成？

需求有没有价值与需求能不能实现，是两个问题。真正的数字化建设，需要业务、技术、预算的共同支撑。判断数字化需求的可行性，看三件事：

- 组织能不能执行？
- 技术能不能实现？
- 预算能不能承受？

有些需求价值再高，但组织无法支持、预算无法支撑、技术无法实现，最终也做不成。所以，可行性不足的需求也是伪需求。

04 总经理该怎么做

(1) 用提问筛选需求

让业务部门回答三个问题：

- 它能带来什么样的可量化的经营价值？
- 它能解决什么样的业务问题？
- 我们在组织、资金、技术上有没有能力承载？

无法回答这三个问题，需求就不进入评审环节。这是筛掉伪需求的第一道关。

(2) 把功能描述转为问题描述

业务部门必须先定义：业务目标是什么、业务问题是什么、业务规则是什么、业务瓶颈是什么。

这样既能减少伪需求，也能提高建设质量。

(3) 建立需求评审机制

开展需求评审，至少包含：

- 业务负责人：判断问题的真实性和需求的必要性；
- 技术负责人：判断技术可行性；
- 财务或经营管理人员：判断投入的可行性及投入产出的合理性。

跨部门多角色共同评审，既能让伪需求无所遁形，又能确保真需求被正确理解。

05 结语

对于数字化需求的真伪，企业可以从是否具有真价值、能否解决真问题和是否有能力落地这三个维度去判断。

当企业建立起这套判断标准，需求就能从“需要什么功能”转变为“解决什么问题”“实现什么价值”，这样，真需求会被快速识别，伪需求会自然消失。

我们该怎么定义数字化建设的回报？

01 总经理的疑问

我们已经投了不少钱在数字化建设上：机房、设备、网络、系统、平台、数据中心、AI……到现在，财务上看不到明显的利润增长，业务也没有显著提速。

我对此有很多疑惑：数字化到底有没有回报？是省下多少人？是多卖多少货？又或是组织变得更高效？

如果这些都算，那我们又该怎么计算？

我想搞清楚，数字化建设的回报应该如何定义，才能真正反映它的投资价值？

02 核心观点

数字化建设的回报，不仅是财务指标，更是战略资产。衡量数字化的回报，要从三个维度看：

- 业务回报：直接创造的营收增长和效率提升；
- 能力回报：构建的长期竞争能力；
- 认知回报：组织在数字化思维上的成熟度提升。

只有三者结合，数字化建设的回报才完整。

03 逻辑分析

（1）把数字化当作能力投资

传统的投资逻辑是：投钱→产出→回报。

数字化建设的逻辑是：能力建设→数据积累→反哺业务。

这就意味着，数字化的回报往往是“间接的、延迟的、复合的”。一个好的数字化建设，很可能一年内都看不到财务回报，但三年后，它可能让公司具备友商短期内无法超越的能力。

因此，仅用财务指标衡量能力投资，一定会产生误判。

(2) 业务回报，可量化的“直接收益”

这是最容易被看到的部分。包括：

- 降本：比如系统自动化减少人工成本；
- 提效：流程自动化后缩短业务周期；
- 增收：通过数据分析发现潜在客户，带来额外销售。

这类回报可以用传统 ROI 模型来计算，但这只是数字化回报的一小部分。

(3) 能力回报，长期的“隐性收益”

数字化让企业沉淀了数据资产、积累了系统能力、建立了标准化流程和跨部门协同机制，这些不一定能立刻带来利润，但却是未来增长的根基。

比如：

- 市场环境变化，通过数据洞察，能快速响应；
- 业务通过数据分析，能快速调整策略；
- 流程被系统固化，跨部门配合更顺畅。

能力回报无法立刻体现为财务指标，但能让企业更具竞争力。

(4) 认知回报，易忽视的“软收益”

数字化建设过程中，最重要的不是业务上线，而是人的认知被改变。当业务意识到流程需要优化、当团队学会用数据说话、当决策开始基于事实，而不是经验，这就是认知层面的回报。它让组织的思维方式发生转变，从“执行任务”变为“发现问题、驱动改进”。

认知回报，是所有回报的根基和源头。

04 总经理该怎么做

(1) 定义“多维度投资回报模型”

在数字化投资前，就要定义清楚：我们希望得到哪些类型的回报？短期目标是什么？中期目标是什么？长期目标是什么？

让企业从一开始就明白，数字化不是短跑，而是伴随企业发展的长期工作。

(2) 把“回报指标”嵌入治理体系

数字化投资的回报不能只看财务 ROI，企业要建立一套多维度的指标体系：

- 财务类：成本、收入、利润；
- 运营类：交付周期、产品与服务质量、客户满意度；
- 能力类：流程自动化率、指标自动计算率、数据质量；
- 文化类：跨部门协作、变革提案。

企业要把这些指标纳入数字化治理体系，才能形成完整的回报闭环。

（3）通过复盘和分析量化投资回报

每个数字化项目结束后，都要进行复盘，项目团队和业务团队都要回答三个问题：

- 我们在哪些环节实现了可量化的收益？
- 哪些能力得到了沉淀？
- 哪些认知发生了转变？

这不仅能帮助企业理清回报，也能为后续数字化建设提供方向。

05 结语

数字化建设的回报，不能仅看账面利润，更要着眼于企业未来的竞争力。

- 短期看：节省的时间、降低的成本；
- 中期看：更快的响应、更稳的流程；
- 长期看：业务和组织的变革与创新能力。

所以，不要用短期视角看待战略性投入。数字化建设的回报，往往不能立刻赚钱，但能让企业变成更会赚钱的组织。

如何搞清楚每个数字化项目的风险点？

01 总经理的疑问

作为总经理，我并不反对数字化项目，也不指望每个项目都能一次成功。我真正担心的是：有些项目立项时看起来“方向正确、方案完整”，真正的问题却在后期才暴露，最终不是延期，就是推倒重来，甚至影响正常经营。

问题不在于“有没有风险”，而在于这些风险，能不能在早期就被识别出来？

02 核心观点

要搞清楚每个数字化项目的风险点，关键在于三个方面：

- 从项目“依赖了什么”来识别风险；
- 拆解项目的关键假设，判断风险是否真实存在；
- 以失败后的可承受性，来判断风险等级。

03 逻辑分析

（1）风险不在技术难度，而在项目依赖的前提条件

很多数字化项目失败，并不是因为技术选型错误，而是因为项目依赖的前提条件并不稳固。例如：

- 依赖业务流程优化，但流程未能真正优化
- 依赖业务人员应用，但激励与考核未跟进
- 依赖高质量的数据，但数据管理机制未建立

这些“依赖条件”往往并不掌握在 IT 部门手上，而是分散在业务、组织和管理机制中。凡是依赖不可控因素的地方，都是项目的真实风险点。

（2）所有风险，本质上都是“关键假设”的风险

每一个数字化项目，背后都隐含着的一组关键假设：假设新流程能让业务顺利运行、假设数据能够高质量沉淀、假设组织能适应新的协作方式

如果这些假设只是“以为如此”，而不是“已经如此”，那么风险就被低估

了。

真正有效的风险识别，是把这些假设逐条拆解出来，问清楚：这是已经成立的事实，还是尚未验证的假设？

（3）风险高不高，取决于失败后能否承受

风险评估不能只看“出问题的可能性”，还必须看“一旦出问题，企业能否承受”。企业需要重点识别三类高风险情形：

- 是否影响核心业务的连续性
- 是否存在不可逆的技术或数据锁定
- 是否缺乏明确的回退或止损机制

不能兜底、不能回退、不能快速止损的项目，风险等级天然就高。

04 总经理该怎么做

围绕上述逻辑，总经理在项目立项阶段，应重点抓三件事：

首先，要求明确列出“项目依赖清单”。清楚写明项目成功需要依赖哪些流程、组织、数据和行为改变，而不是只提交技术方案。

其次，强制拆解项目的关键假设。区分哪些是已具备的条件，哪些条件仅是判断或期待，并据此调整节奏和范围。

然后，用“失败可承受性”作为立项门槛。明确项目一旦受阻，是否可快速止损、是否会影响核心业务的运行。

05 结语

数字化项目最大的风险，不在于技术难度，而在于看不清真正的风险在哪里。

当企业能够在立项之初就识别依赖、验证假设、评估失败的可承受性，风险就不再是“事后才讨论的问题”，而是可以被管理的变量。

这才是总经理视角下，数字化项目风险管理的真正起点。

为什么同样的需求，供应商报价差异巨大？

01 总经理的疑问

同样一份数字化需求，发给不同供应商，报价从几十万到几百万不等。有的说可以用标准产品满足，有的说必须定制开发；有的说三个月内能交付，有的说最少需要一年。

我困惑的是：为什么会有这么大的差异？是有人在乱报价，还是我们没有看懂报价逻辑？

02 核心观点

在数字化项目中，差异巨大的报价并非偶然，其原因来自三个方面：

- 同样的需求，在不同供应商眼里并不相同；
- 供应商的能力结构与商业策略，决定了其定价逻辑；
- 报价差异，反映的是交付路径和责任承担的不同。

03 逻辑分析

（1）同样的需求，不等于同样的工作量。

企业给出的一般都是业务描述或功能清单，而不是工程级需求。不同供应商会基于自身经验，对需求的边界、复杂度、隐含工作进行理解。理解越保守、预期越全面，报价往往越高。

（2）能力结构和商业策略，直接影响报价水平。

有的供应商擅长做标准化的产品，靠规模化销售摊薄产品成本；有的供应商靠定制交付，获取利润；有的供应商擅长低价切入，利用后续变更盈利；有的通过高价筛选客户。

因此，即便面对相同的需求，不同供应商的成本结构、风险偏好和盈利目标完全不同，报价自然不在一个量级。

（3）报价差异，反映的是交付方式和风险承担。

有的供应商只承诺“把功能做出来”，有的考虑要对系统间集成、平台稳定性

负责。

交付方式越重、责任越多、风险承担越大，报价自然越高。

报价差异，往往来自交付模式和风险分摊方式的不同。

04 总经理该怎么做

首先，把让需求方把“需求”说清楚，而不是只列功能点。明确范围、边界、责任和交付目标，减少各方理解偏差。

其次，要求供应商明确交付路径和责任假设。不能只看总价，而要看这笔钱买了什么样的风险承担。

然后，用同一套维度对比报价，而不是只比数字。统一比较范围、交付方式和责任，才能看清差异是否合理。

05 结语

供应商报价差异，本质上不是价格问题，而是认知差异、责任差异和模式差异。看懂报价背后的逻辑，比直接开口压价更重要。

真正成熟的数字化决策，是能判断哪一份报价，与企业的目标和能力最匹配。

哪些数字化项目“现在不做一定会后悔”，哪些“做了反而是负担”？

01 总经理的疑问

我在推动公司数字化转型时，最困惑的并不是“要不要做数字化”，而是如何选择“先做什么”“不做什么”。

一方面，大家都在强调窗口期、趋势、不能落后；另一方面，公司资源有限，如果选错项目，既浪费时间，又浪费人力和物力。

哪些数字化项目必须现在做，否则将来一定会后悔？

哪些项目，如果做了，可能会成为长期负担？

02 核心观点

数字化项目是否值得投入，关键不在于技术是否先进，而在于是否影响企业的长期能力和运行方式。综合来看，可以从以下三点判断：

- 是否关系到企业关键能力的持续构建；
- 是否关系到企业未来的可控性；
- 是否能形成“数据→模型→业务”的增长飞轮。

03 逻辑分析

（1）关键能力的建设是否有时间窗口

有些数字化项目，是在构建企业的长期核心能力，例如规模化运营能力、精细化管理能力、跨区域协同能力。这类能力不是一次性买来的，而是需要长期积累和演进。一旦错过最佳窗口期，后续再补，成本和难度都会急剧上升。

相反，那些只改善局部效率、对能力结构没有实质影响的项目，做早了，往往只会增加企业负担。

（2）企业是否会失去对自身的掌控力

当企业规模扩大后，如果对业务过程、资源分配、关键指标缺乏清晰认知，本

质上就已经进入了“看不清、管不住、调不动”的状态。

围绕这些基础能力的数字化，如果现在不做，问题就会被不断放大。

但反过来，对于那些规则尚未稳定，流程频繁变化的业务，如果急于上系统，只会把不成熟的模式固化下来，形成长期包袱。

(3) 是否能引导业务迭代

真正值得长期投入的数字化项目，应该能够持续产生高质量数据，并通过数据推动业务模型的优化。

数据不是为了积累而积累，而是为了改进业务运行方式而积累。如果一个项目不能产生数据，而且无法让业务变得更聪明、更高效，它迟早会被质疑价值。

04 总经理该怎么做

首先，区分“能力型项目”和“效率型项目”，优先保障前者。把有限资源投向决定企业未来竞争力的项目，而不是应付短期绩效的项目。

其次，先理清业务规则和运行机制，再决定是否系统化。流程和规则不清晰，系统上得越早，后续问题越大。

然后，用“是否形成业务飞轮”作为投资的门槛。凡是不能持续反哺业务优化的项目，都要慎重启动。

05 结语

判断一个数字化项目现在该不该做，关键不是看技术趋势，而要看价值结构。

真正“现在不做，未来一定会后悔”的项目，是那些决定企业未来能力边界的数字化项目；真正“做了反而是负担”的项目，往往是方向不清、规则未定、无法形成业务飞轮的项目。

数字化不是越早越好，做对的事，比做得早更重要。

如何避免项目交付之后出现“烂尾”和“二次开发”？

01 总经理的疑问

公司这几年上了不少数字化项目，立项时声势不小，汇报材料也做得很漂亮，但一旦项目验收完成，问题就开始出现：有的系统慢慢没人用了；有的系统，流程跑不下去，只能绕开；有的系统刚上线，就在讨论“二次开发”。

从表面看，项目都是“按时交付”的，但从结果上看，却很像“烂尾工程”。

我很困惑：问题到底出在哪？我们该如何避免这种情况的反复发生？

02 核心观点

要避免数字化项目在交付后“烂尾”或频繁“二次开发”，关键在于项目一开始是如何被定义和管理的。对此，我们三个观点：

- 如果项目目标只是“系统交付”，而不是“业务持续运行和绩效改进”，交付后有很大概率会烂尾；
- 如果项目上线后，没有明确的业务责任人对“使用效果”持续负责，系统很可能会被边缘化；
- 如果在项目启动时，没有把未来的变化纳入设计边界，交付后的新需求只能以“二次开发”的方式出现。

03 逻辑分析

要真正理解“烂尾”和“二次开发”，必须回到项目的起点，而不是事后补救。

首先，很多项目从立项那一刻起，就被当成了一次性的交付工程。

立项文件里写的是“系统上线”“功能实现”“项目验收”，而不是流程真正跑起来、业务指标发生变化。在这种定义下，项目完成的终点天然就是“验收通过”，而不是“业务用好”。

其次，项目一旦交付，就进入了责任的真空期。

IT 认为已经交付完成，接下来是业务负责，而业务认为这是 IT 系统，应该由 IT 负责，双方都没有人对“使用效果”承担持续责任。

系统用得好不好、流程通不通、数据准不准，没有人真正对此负责，自然会被慢慢弃用。

最后，所谓“二次开发”往往是系统逻辑过早固化导致的。

很多项目在设计阶段，只覆盖了当时的现状，没有考虑业务增长、规则变化和管理升级。一旦业务稍有调整，系统就无法承载，只能通过追加开发来“补洞”。

从这个角度看，“烂尾”和“二次开发”并不是偶发事件，而是项目早期决策的必然结果。

04 总经理该怎么做

如果不想让项目在交付后失控，总经理需要在三个关键节点上亲自把关。

首先，立项阶段，明确项目不是“工程”，而是业务运行的一部分。项目目标必须指向流程运行、业务使用和绩效改善，而不仅仅是功能清单和验收节点。

其次，系统上线之前，明确业务侧的长期责任人。这个人是对“系统是否持续被使用、是否真正产生业务价值”负责的业务负责人。

然后，在设计阶段，明确哪些变化必然会发生，从而提前留出空间或配置。不是所有变化都能预测，但哪些规则可能调整、哪些业务会扩展，应该在一开始就考虑清楚。

这三点，决定了项目交付后是“结束”，还是“开始”。

05 结语

当一个项目被定义为“交付物”，它的命运通常在验收那一刻就已经结束。只有当它被定义为“业务运行机制的一部分”，才有可能持续生长。

避免项目“烂尾”或“二次开发”，不是靠更强的技术、更好的供应商，而是靠更清醒的管理认知。

什么情况下必须重建系统？什么情况下可以继续优化？

01 总经理的疑问

这几年，系统越建越多，系统的问题也越来越多。一方面是业务在变革、流程在重构、规则在调整；另一方面是系统越来越难改、越改越不稳定、风险越来越高。每次讨论到系统问题，团队都会分成两派：一派主张“推倒重来”，认为不重建就无法实现业务需求；另一派坚持“修修补补”，认为重建成本高、风险大、周期长。那么，到底什么情况下应该重建系统？什么情况下选择优化反而更理性？

02 核心观点

系统是否需要重建，不是技术可行性的问题，而是经营判断的问题。对此，我们有以下三个观点：

- 当业务模式、流程和规则已经发生根本性变化，而系统仍停留在过去的业务模式中，系统就必须重建；
- 当问题集中在局部能力、性能或体验，而且系统的业务模型和总体结构仍然成立时，应选择优化系统；
- 当系统的维护成本和改动风险已经不可控时，即便功能还能使用，也应该考虑重建。

03 逻辑分析

要判断系统应该重建还是优化，关键是看系统能否支撑现在和未来的业务。

第一种情况：系统的业务模型已经失效。

很多系统的问题，并不是代码问题，而是业务模型出了问题。

业务模式变了，流程从职能驱动变成端到端贯通，规则从靠人判断变成标准化与自动化，但系统仍然基于过去的业务逻辑在运转。这时，无论怎么修补，系统都会越来越难用，因为你在用旧的业务模型承载新的业务模式。这种情况下，继续修

补，只会推高复杂性，重建反而是理性的选择。

第二种情况：系统的业务模型仍然成立。

有很多系统，问题看起来一大堆，但细细一查，都是“局部老化”。比如：某些模块性能不足、部分功能体验较差、个别能力不再适配新需求，但系统的整体业务模型是正确的、数据结构是清晰的、系统边界是合理的。

这类系统，真正的问题是“优化速度不够”，这并不是“根本性错误”。通过拆分、重构、替换局部能力，往往成本更低、节奏更稳、风险更可控。

第三种情况：系统已成为风险源。

有些系统，功能还能跑，但没人敢改动。每一次调整都要反复评估，每一次上线都有未知风险，一旦出问题，影响范围不可预测。

当系统的维护成本和改动风险持续高于其带来的价值时，它就已经从“资产”变成了“负债”。这类系统，即便短期还能用，从长期看，也必须重建。

04 总经理该怎么做

判断是否需要重建系统，总经理可以抓住以下几个关键动作。

第一步：回到业务和规则本身。系统运行所依赖的业务假设，是否仍然成立？如果不成立，IT 再努力也无济于事。

第二步：区分“结构性问题”和“局部问题”。是系统承载的业务模型错了，还是个别业务能力不适用了？这一步判断清楚，方向就不会错。

第三步：把风险和成本纳入考量范畴。不要只看一次性投入，更要看长期维护成本、组织消耗和经营不确定性。系统是否需要重建，是涉及系统生命周期的一笔长期经营账，而不只是一次性的建设成本。

05 结语

系统是否需要重建，并不是“推倒重来”与“持续优化”之间的简单二选一。真正成熟的判断，是看系统是否还能承载企业未来的业务模式调整，是否还能以可控的成本和风险持续优化。

当系统不再支撑变化，反而成为变化的阻力时，重建就是理性的选择。

数字化投入什么时候应该“果断加码”，什么时候反而要踩刹车？

01 总经理的疑问

这几年，公司在数字化上的投入越来越多。一方面，整个行业都在谈数字化转型，不跟进似乎会被甩下；另一方面，数字化系统越建越多，对业务的效果却并不明显。

我现在一直在思考：什么时候应该加大对数字化的投入？什么时候反而应该踩刹车、缓一缓？

02 核心观点

面对数字化投入节奏的判断，总体上应把握以下三条原则：

- 当数字化已经在真实业务中形成正向效果时，投入应该加码；
- 当数字化长期停留在项目交付、功能建设层面，无法转化为业务价值时，必须踩刹车；
- 当企业尚不具备消化数字化成果的能力时，应先放缓投入节奏。

03 逻辑分析

对数字化的投入是否应该加码，本质上取决于它是否正在形成“正向循环”。如果投入越多，业务运行越顺、效率越高、管理越清晰，那么加码是顺势而为。但如果过度投入，超过了组织的承载能力，业务上也没有能力去应用，企业就必须重新审视投入节奏。

（1）是否已经形成业务的正向效果

真正值得加码的数字化，必须已经进入业务运行层面，这不仅仅是指“系统上线”，更应该做到：

- 业务人员在日常工作中依赖它
- 流程因为它跑得更顺、更快

➤ 指标因为它持续改善

当数字化开始被业务主动使用，并且效果可以被复盘、复制，这说明对数字化的投入正在转化为企业的真实能力。此时继续加码，是在放大已有成果。

(2) 是否长期停留在“项目逻辑”

很多企业的问题不在于投入的多少，而在于用错了方法。如果数字化工作的重心长期放在：功能建设、项目计划、阶段验收，而很少讨论：

- 对业务结果会有什么影响
- 是否改变了业务的运行方式
- 是否减少了管理成本

那就说明，数字化还停留在项目视角，没有进入经营视角。在这种状态下继续加码，只会累积更多“可能不具备业务价值”的资产。这时需要的不是持续投入，而是踩刹车、重新校准。

(3) 组织是否具备吸收成果的能力

数字化不是只要项目交付就会自动产生业务价值的，它需要组织具备相应的配套能力：流程是否稳定、责任是否清晰、数据是否有人负责。

如果组织仍然依靠个人经验或者某些“能人”运行，对系统的应用只是被动配合，那么对数字化投入再多，也难以转化为长期持续的业务价值。此时加码投入，只会放大组织的不适应；而放缓节奏，补齐组织能力，比继续投钱更重要。

04 总经理该怎么做

对数字化的投入节奏，企业需要建立持续的判断机制。

首先，总经理要把“是否产生真实的业务效果”作为最高判断标准。凡是不能明确回答“改善什么业务问题”的数字化需求，都应该谨慎对待。

其次，要定期分辨“可加码项目”和“需踩刹车项目”。前者已经产生了业务的正向效果，值得加大投入、复制推广；后者仍停留在项目思维上，应暂停、复盘、重构。

最后，总经理要把一部分精力从“投多少”转向“能不能吸收”。当组织能力跟不上时，控制节奏是一种负责任的管理行为。

05 结语

数字化投入不是越多越好，也不是越谨慎越安全。

真正成熟的企业，追求的不是“持续加码”，而是在正确的时间、用正确的节奏，把钱投在已经产生业务价值的地方。

该加码时敢加码，是战略定力；该刹车时能刹住，是管理成熟。节奏判断，就是数字化转型中最重要的一项能力。

第四篇

业务篇

转型到底要转什么？

聚焦“业务模式、核心流程、关键能力、端到端重构”。

我们到底是要建系统，还是要重做业务？

到底是业务带动 IT，还是 IT 驱动业务？

业务部门总说“系统不支持”，问题出在哪？

数字化转型是不是要把企业的业务逻辑和管理逻辑“推倒重来”？

数字化建设和精益管理有什么关系？

数字化到底是 IT 项目，还是管理工程？

我们该怎么定义关键业务能力？

我们的业务能力要不要重建？

为什么系统越建越多，但效率却没有提升？

怎么通过流程优化真正实现降本增效？

如何让流程梳理不流于形式？

企业架构到底能解决什么问题？

数字化是要优化流程，还是可以把原有流程“搬到系统里”？

哪些业务适合被标准化，哪些必须保留灵活性？

端到端流程建设的核心目标是什么？

当数字化提升了管理可见性，却降低了一线效率时，应该怎么办？

我们到底是要建系统，还是要重做业务？

01 总经理的疑问：数字化转型，到底该先上系统，还是先改业务？

这几年，我听过、甚至参与过很多企业的“转型故事”。

有的企业投了几千万上系统；有的企业招人、建部门、搞数字化平台；还有的企业干脆一口气上多个系统，想“一战定乾坤”。

但半年后——系统上线了，业务没变。流程照旧、人照旧、问题照旧，甚至连Excel 都还是照旧用。

有企业的领导和我说：“我们哪有转型，只是把老业务信息化了。”

这句话，道破了真相：你到底是在变业务，还只是在换管理工具？

02 核心观点：系统是手段，业务才是灵魂

数字化转型，不是“信息化建设”，数字化转型，是用数字化的方式重构企业的业务能力与经营模式。如果业务逻辑没变，系统再高级，也只是“数字化的老业务”。所以，不能用旧模式，期待系统带来新结果。

03 逻辑分析：为什么“建系统 $\neq$ 转业务”？

让我们来拆解一下，这个问题背后的三个认知陷阱：

（1）自动化 $\neq$ 转型

许多企业把数字化目标设成“系统化、自动化”，这其实跑偏了方向。自动化只是效率提升，而转型则是模式重构。

举个例子：订单审批原来要 10 个签字、跨越 5 个部门，上系统后，线下审批变成线上审批，但一步都没少。效率可能会快一点，但体验依旧糟糕。结果是什么？

这不是数字化转型，而是老业务披了数字化外衣。

（2）系统建设 $\neq$ 业务变革

系统只是一个工具，真正的转变要发生在企业内部。

很多企业一旦“系统上线”，就庆功、结项。问题是：员工都在吐槽——系统太麻烦，还不如我自己干。

系统上线 $\neq$ 转型完成。数字化转型应该让：

- 业务过程可度量
- 业务逻辑可复用
- 业务结果可改进

系统应该是转型载体，而不是转型本身。

(3) 没有业务架构，系统无从谈起

很多企业上系统时，根本没有“业务架构”。业务架构是什么？业务架构定义了企业各类业务的运作模式及业务之间的关系结构。

没有业务架构，系统建设就成了“拍脑袋上线”：IT 问：要什么功能？业务答：就照现在这样，做个系统。

结果是什么？原来的问题被系统永久固化。

04 总经理该怎么做：从“系统建设”到“业务变革”

想让数字化转型真正落地，企业必须换一个起点：从技术视角，回到业务视角。下面这三步，是总经理们可以立刻行动的方向：

(1) 用业务架构，厘清业务能力

要想转型成功，数字化都应该从“业务架构”出发。先梳理企业的业务能力：企业有哪些业务能力？哪些是核心业务能力？哪些流程支撑这些业务能力？哪些业务能力最关键？或最薄弱？

梳理好业务逻辑，再设计系统逻辑。业务梳理清晰了，系统才有建设依据。

(2) 通过流程重构，让系统固化“最佳实践”

理清业务能力后，企业应该重新梳理支撑这些业务能力的业务流程。

不要问：原来怎么做；而要问：最优的做法是什么？再把这些重构后的流程，嵌入系统。

这样，系统才能真正变成新业务的操作平台，而不是旧业务的温床。

(3) 用数据驱动，让业务持续优化

系统上线只是起点，不是终点。想要让业务能不断优化，就必须建立数据驱动业务的机制：

- 设计业务指标体系；
- 系统数据，必须支持指标计算；
- 业务指标支持决策；
- 通过数据反馈，改进业务，并形成闭环。

数字化不能一劳永逸，而应该成为一个经营系统。系统执行、数据反馈、业务进化，这就是数字化闭环。

05 结语：系统是外壳，业务是灵魂

数字化转型，不是技术炫技，而是经营重塑。企业竞争力不在于用了哪个系统，而在于能否优化或重构业务逻辑。

如果，系统只是复刻老方法、旧模式，那么，数字化只会让老问题更贵、更复杂。

真正的数字化转型，是业务模式、业务逻辑的革命。系统只是把这种新模式固化成可复制的能力。

所以，别再问“我们该上什么系统”，请先问自己：如果今天从零开始，我们的业务该怎么做？

当这个问题被认真回答，数字化转型就已经成功了一半。

到底是业务带动 IT，还是 IT 驱动业务？

01 总经理的疑问

你的企业是不是也遇到过这样的场景：

业务部门抱怨：“我们只是提出需求，系统是 IT 部门主导建设的，他们根本不懂业务，建出来的系统很难用。”

IT 部门抱怨：“系统都是按业务提出的需求做的，现在他们说系统不好用，这就很没道理。”

结果就是：系统建了不少，业务和数据都没有贯通；流程做了梳理，业务效率没有明显提升；资金投入很多，转型效果却越来越抽象。

这时，总经理往往会问出那句经典的疑惑：数字化，到底是业务驱动 IT，还是 IT 驱动业务？

02 核心观点：数字化应该由业务和 IT 共生驱动

我们必须先厘清一个前提：数字化转型不是业务驱动 IT，也不是 IT 驱动业务，而是一次业务和 IT 双轮驱动的竞争力重塑。

数字化时代的竞争，不是比谁的系统多、谁的 IT 技术强，而是比谁的业务和 IT 整合得更快、更深、更灵活。

优秀的企业，不再分“业务驱动 IT”还是“IT 驱动业务”，而是尽力让两者融为一体：业务定义方向，IT 塑造能力，共同驱动业务更高、更快、更强。

03 逻辑分析

企业的数字化演进，大体可以分为三个阶段。

阶段 1：IT 支撑业务

特征：业务提需求，IT 建系统。

目标：业务上线。

这一阶段的关键词是“支撑”——IT 是被动的服务者。

阶段 2：IT 赋能业务

特征：IT 主动思考业务流程、优化系统。

目标：通过数字化提升组织协同能力和决策能力。

这一阶段的关键词是“赋能”——IT 成为业务的合作伙伴。

阶段 3：业务与 IT 共创

特征：业务和 IT 融合创新，为实现同一个战略目标奋斗。

目标：创造新的业务模式、探索新的增长点。

这一阶段的关键词是“共创”——IT 和业务共同塑造企业竞争力。

当企业进入第三阶段时，就不再会有“谁驱动谁”的争论，因为业务和 IT 已经在同一张桌子上共同奋斗。

04 总经理该怎么做：让业务与 IT 形成“共生循环”

（1）统一思维框架

业务和 IT 之间的最大鸿沟，不是技术，而是思维。业务讲“份额、营收、利润”，IT 讲“架构、接口、功能”。

要建立共生机制，必须让两边的人在同一套思维框架内对话。

例如：通过“企业架构”打通业务与 IT 的思维框架，让每个系统都能清晰对应到相应的业务能力，从而让业务与 IT 的沟通不再失焦。

（2）建立协同机制

组建跨部门的数字化项目团队：业务主导场景、IT 主导实现，让两者为同一个目标一起工作、一起共创，而不是在会议室里博弈。

（3）形成价值循环

无论是业务上线还是 IT 创新，都必须以业务价值为目标。

每次数字化建设都要回答一个问题：这件事为客户或公司创造了什么可衡量的价值？让业务价值成为业务和 IT 共创的“牵引力”，而不是让数字化技术成为目的本身。

05 结语：数字化的终局，是“无边界的融合”

当企业真正实现业务与 IT 的融合时，IT 就不只是“信息部门”，而是业务体

系的重要组成部分；业务也不再只是“需求方”，而是企业变革的源泉。

那时，企业内部没有明显的“IT 项目”或“业务项目”，所有项目都是“价值项目”——以客户为中心，由数据驱动，以技术赋能，用价值验证。

企业数字化的进程不应该是“谁带动谁”，而是让 IT 技术与业务相互塑造、共同发展，成为企业竞争力持续提升的“双引擎”。

业务部门总说“系统不支持”，问题出在哪？

01 总经理的疑问

“为什么业务部门都在抱怨系统不好用，甚至不能用？”

这几乎是所有企业在数字化转型中的经典场景。

业务人员抱怨：“系统太死板、操作太繁琐，流程跑不通！”

IT 团队解释：“这都是按你们提的需求开发的啊！”

总经理们都想知道，到底是系统的问题，还是人的问题？

02 核心观点

“系统不支持”的根源，不在系统，而在业务与管理的逻辑没有理清楚。系统只是工具，它反映的是企业的业务逻辑、数据标准和决策方式。

“系统不支持”，本质上反映的是实际操作层面的业务逻辑并没有被数字化、管理机制没有被固化。

03 逻辑分析

（1）业务逻辑没锁定，就上系统

很多企业的 IT 项目是“边上系统，边讨论业务逻辑”。流程没梳理、规范没确定、职责不清晰，软件开发就已经启动。待系统上线后，操作人员当然会觉得不好用、没法用。

这是用系统写实了模糊的业务逻辑，而不是固化了管理共识。

（2）IT 团队不理解业务，就上系统

IT 团队在开发时，聚焦于“功能实现”，而非“业务逻辑”。

例如：业务说“审批要灵活”，IT 理解成“申请人可随意指定审批人”；但真正的问题是：审批的职责、权限、标准都没有定义清楚。所以，系统不是不支持业务，而是支持了错误的业务逻辑。

（3）业务对系统抱有不切实际的期望

业务部门常希望系统“像 Excel 一样灵活”，又希望“过程像流水线一样规

范”，两者不可兼得。

系统的价值在于标准化和固化，而不是“随意可调”。当业务期望系统满足所有可能发生的变化时，系统自然永远“不支持”。

(4) 业务与 IT 缺乏协同机制

在很多企业里，业务提需求，IT 做实现。需求既包括了操作人员的要求，也涵盖了各级领导的想法，当需求经层层转述，到 IT 团队接收时，经常语义失真，谁也不知道这个需求到底要表达什么意思、甚至连某条需求是谁提出的都不一定能找到。

结果：系统上线时，业务说“这不是我要的”，IT 说“你提的需求里，就是这么说的”。于是系统“不好用”“不能用”。

04 总经理该怎么做

(1) 建立业务架构，讲清“要什么”再谈“怎么做”

信息化从来不是从建系统开始，而是应该从业务能力出发。

企业需要先梳理自身的业务能力，然后再优化支撑这些业务能力的业务流程。当业务能力、业务流程梳理清楚了，业务逻辑也就基本清晰了，这时才可以谈建系统。

系统只是落地这些业务能力的载体。

(2) 建立企业架构，实现业务与 IT 的有效沟通

要开展数字化转型的企业应该建立企业架构，培养一批懂业务、懂流程、懂 IT 的“企业架构师”，让他们成为业务与 IT 的桥梁。

企业架构师的任务不是写代码，而是“把业务逻辑映射成系统逻辑与数据逻辑”，即：从业务架构到应用架构和数据架构。

这个过程，决定了系统能否真正“支持业务”。

(3) 业务部门全面参与系统设计

业务不应该提完需求就完事，而是应该深度参与系统设计。

当业务真正参与系统设计，他们就不会再说“系统不支持”，而会说“在当时情况下，这就是我们的最优选择”。

05 结语

系统从来不是问题的制造者，而是问题的放大镜。系统让“业务过去靠人兜底”，变成“必须有清晰的规则”。当业务逻辑不清晰、管理机制不完善时，系统只是在忠实地执行了这种混乱。

真正的数字化企业，不是“系统支持业务”，而是“系统固化了先进的业务能力”。而系统不支持的背后，是业务与管理的逻辑本身就有问题。

所以，当你听到员工说“系统不支持”的时候，请先问一句：“到底是系统不支持，还是我们没想清楚要系统支持什么？”

数字化不能生造系统，而是固化秩序。当业务逻辑清晰、规则明确、流程高效时，系统自然就能很好地支持业务。

系统不应该背锅，它只忠实地照出了企业的管理逻辑。

数字化转型是不是要把企业的业务逻辑和管理逻辑“推倒重来”？

01 总经理的疑问

“有的企业把业务和管理全都重构了，效果惊人；但也有企业一改就乱。我们该怎么办？”

这是一道面向企业决策层的战略级选择题。

不重构可能会被市场淘汰，一重构可能会搞乱公司。其实，关键不在要不要重构，而在该不该、能不能、怎么做。

02 核心观点

数字化转型可以是“推倒重来”，但前提是具备企业具备战略必要性、能力准备与风险管控。否则，不如渐进式演进和局部重构。

要不要推倒重来？看下面这三条逻辑。

03 逻辑分析

（1）阻碍发展就必须重构

如果外部环境或商业模式已发生结构性改变（比如：从产品竞争转向生态竞争，从卖产品到卖服务），原有的业务逻辑和管理逻辑已经成为企业发展的束缚。这时，企业应该从战略层面思考，如何打破桎梏，重构业务与管理逻辑。

（2）重构需要能力支撑

“推倒重来”不是喊口号，真正执行需要企业具备变革能力、企业架构管理能力和人才支撑。缺了这些基础性的能力，愿景即使再宏大，也会落地乏力。

战略的雄心，终将被执行的缺陷拖垮。

（3）重构不能操之过急

成功的转型，从来不是“大干快上”或“一刀切”。转型的成功也不仅仅靠勇气，更要靠节奏控制。

重构业务逻辑和管理逻辑，应该遵循先设计、再论证，然后小范围试点、接下来逐步铺开的工作节奏。

大胆假设、小心求证，把转型风险降到最低。

04 总经理该怎么做

（1）先问自己三句话

市场环境是否已经变了？我们的变革能力或机制是否已经具备了？我们能否承受推倒带来的动荡？

若这三个问题的答案都是“是”，说明你已经具备了重构业务逻辑和管理逻辑的基本条件；若答案模糊，那就暂缓重构，转向渐进式演进。

（2）重构请用三步法

顶层设计：明确战略方向、能力地图、投资优先级；试点先行：选择痛点最明显、影响最可控的场景做试点；放大落地：通过数据证明价值，再全面推广、固化成果。

成熟的企业，一般不用革命式的重构，而是有节奏的重生。

（3）不重构就“演进式优化”

找到最堵的瓶颈点，先优化高杠杆环节；建立变革机制，形成持续优化的能力；保护已有优势，避免一刀切地自毁护城河。

转型别怕慢，怕的是方向错。在对的逻辑上，哪怕一步一步走，也能走到未来。

05 结语

当战略必须转向时，要有把企业推倒重来的勇气；当现有逻辑仍能支撑竞争力时，要有渐进优化的智慧。

转型的本质，不是把自己学成别人，而是让企业成为更好的自己。

数字化建设和精益管理有什么关系？

01 总经理的疑问

“我们公司在搞精益管理，同时也在做数字化转型。

精益讲的是消除浪费、持续改善；数字化讲的是流程固化、流程自动化。

这两者到底是什么关系？是并行的吗？

数字化能替代精益吗？还是精益只是数字化的前期准备？”

这是很多总经理心中的疑问。

事实上，精益管理与数字化建设不是两条平行线，而是一种螺旋式上升的关系。精益提供方向和方法，数字化提供工具和手段。二者结合，才能让企业持续进化。

02 核心观点

精益管理与数字化建设是“理念+工具”的关系。精益是数字化的灵魂，告诉我们“哪里有问题、哪些应该自动化”；数字化是精益的放大器，让精益改善不靠人记、不靠经验，而靠系统运行。

用一句话总结：没有精益思想的数字化，是没有灵魂的技术；没有数字化支撑的精益，是无法行远的理想。

03 逻辑分析

（1）精益定义“对的事”，数字化帮助“把事做对”

精益的核心，是识别浪费、聚焦价值、优化流程。

数字化的核心，是让流程跑得更快、更稳、更透明。

如果企业没有通过精益先识别“哪一步是浪费”“哪一步真正创造价值”，数字化就会把错误的流程固化进系统，结果越自动化，问题越大。

反之，精益改善如果没有数字化系统支撑，只靠手工跟踪，效果就会慢慢消失。

（2）精益定义逻辑，数字化提供工具

精益管理的五大原则是：定义价值、识别价值流、让流程流动、拉动式生产、追求完美。

每一条原则，都可以通过数字化工具去量化实现：

- 定义价值：靠客户旅程与数据分析；
- 价值流：靠流程建模和系统集成；
- 流动与拉动：靠实时监控与算法；
- 持续改善：靠可视化的运营数据和 PDCA 循环系统。

数字化，让精益从“看板文化”走向“数据文化”。

（3）精益让数字化聚焦业务价值

很多数字化项目失败的原因，不是技术不成熟，而是方向不清晰、问题不聚焦。而精益管理恰恰要求“以客户价值为中心”，从浪费入手去定义改进方向。

有了精益思维，数字化不再是 IT 项目，而是业务改进项目。系统的目标就变成了：让价值流更顺畅，让浪费更可见，让改善更自动。

04 总经理该怎么做

（1）用精益定义问题

数字化建设前，应该从业务一线出发，先用精益工具（如 VSM 价值流图、5Why 分析、现场观察）去定义核心问题。

要清楚回答：客户真正需要什么？客户价值在哪一环被破坏？企业的浪费在哪里？最关键的瓶颈是什么？

只有搞清楚问题，数字化才不会误入歧途。

（2）让精益改善可视化

把改善目标转化为系统指标，把改善动作嵌入系统流程，让每一次改善都能被记录、被追踪。

比如销售漏斗自动追踪、采购周期自动监控、生产进度可视化，这些都是通过数字化工具让精益改善“可视化”。

数字化不能取代精益，而是让精益更透明、更易沟通、更可量化。

（3）建立持续改进机制

精益团队负责发现问题、定义方案、验证成效；数字化团队负责系统落地、数据采集和过程追踪。两个团队共同组成“改进引擎”，实现“发现问题→定义方案→系统固化→数据追踪→问题再定义”的改进闭环。

当改进通过系统落地后，新的流程和标准就被数字化固化；当数据持续积累后，又能反过来发现新的改进机会，形成持续改善飞轮。

05 结语

数字化建设不是取代精益，而是让精益走得更远。精益是思维方式，数字化是执行工具。精益定义“对”的事，数字化把“对的事做得更快更好”。

真正成熟的企业，会把“精益项目”和“数字化项目”融为一体：每一次精益改善，都要用数字化固化；每一次数字化建设，都要从精益开始。当“精益+数字化”形成闭环，企业的改善速度，就会持续提升。

那时，你的公司不只是“在变好”，而是“持续加速地变好”。

数字化到底是 IT 项目，还是管理工程？

01 总经理的疑问

我们现在也在搞数字化，建了系统、上了平台，而且 IT 部门的项目清单越来越长。但我发现：系统上线后，业务效率并没有得到提升，反而工作更繁琐。

我在想：

数字化到底算是 IT 项目还是管理工程？

IT 项目用技术支撑业务，管理工程用变革提升能力。

如果数字化是管理工程，那 IT 部门在其中该扮演什么角色？

02 核心观点

数字化的底层逻辑是管理，技术只是实现手段。

从表面上看，数字化让企业的业务透明化、协同化、智能化，其实这些都是管理升级的结果。

- 透明化，是为了让管理能够基于事实决策；
- 协同化，是为了让管理能够跨部门地执行；
- 智能化，是为了让管理能够自主学习、持续优化。

换句话说，数字化不是为了“用上更先进的技术”，而是为了让企业的管理体系（决策、执行、改进）在数据驱动下，变得更加高效、精准，且能自我进化。

所以，数字化最终都要回归管理。

03 逻辑分析

（1）IT 聚焦功能，管理关注逻辑

IT 项目往往从系统出发，关注功能、模块、接口；而管理工程从业务出发，关注流程是否合理、职责是否清晰、决策是否高效。

举个例子：市场部门提出 CRM 系统的建设需求，但如果销售流程混乱、销售策略模糊、激励机制失效，那系统再怎么建，最后也只能成为摆设。

(2) 数字化的起点是业务逻辑

许多企业在数字化上犯的最大错误是“先找厂商、再选功能、然后采购”。结果系统上得越多，问题也越多。

真正的数字化，应该先建立业务架构，梳理企业的运作逻辑：

- 公司有哪些业务？
- 通过哪些端到端流程为客户提供产品和服务？
- 哪些流程步骤有瓶颈？
- 哪些业务能力要优化？

数字化建设应该由清晰的业务逻辑驱动，不能由 IT 能力主导。只有当业务逻辑清晰且合理时，数字化系统才能成为业务的助力。

(3) IT 技术能够固化业务逻辑

管理工程提出制度、流程、规范、标准，这些都是清晰的业务逻辑，而 IT 技术能把这些业务逻辑转化成系统化的执行机制，从而让“想要的行为”自动发生。

比如：

- 管理要求端到端协同：系统可以打通跨部门的数据接口；
- 管理要求业务和数据透明：系统可以实时监控关键指标。

04 总经理该怎么做

(1) 明确数字化是管理主导的工程

数字化必须由一把手亲自挂帅，由业务部门明确需求，由 IT 部门提供技术支撑。

公司要确保数字化建设从“业务”出发，而不是从“功能”出发。

(2) 用业务逻辑设计数字化蓝图

数字化蓝图的出发点不是“需要哪些系统”，而是“业务要怎么做”。企业要先定义清楚：

- 公司的核心流程有哪些？
- 哪些环节需要优化？
- 哪些管理机制需要调整？

数字化蓝图本质上是业务逻辑的映射。

(3) 让系统成为管理工程的载体

管理工程对每一次流程优化、每一项管理改进，都需要沉淀为制度、流程、规范、标准。IT 系统的价值，在于“固化”管理工程的成果。

过去，这些成果写在纸上，完全按照要求执行有一定困难；现在，可以用系统固化，实现标准化执行、全过程追溯。

05 结语

开展数字化，就必须对业务逻辑进行写实或重构。

系统上线只是数字化的表象，管理重塑才是其根基。

当企业意识到数字化的内核是管理工程，就不会再问“我们要上什么系统”，而会先思考“我们的业务逻辑有哪些问题”。

我们该怎么定义关键业务能力？

01 总经理的疑问

我们公司应该怎么定义“关键业务能力”？

为什么每个部门都说自己的能力很关键？

哪些能力必须自己掌握，哪些可以外包？

数字化项目的投资重点该如何落在关键能力上？

我需要有一个易落地、可筛选、能指导资源投入的方法。

02 核心观点

关键业务能力是由战略决定的。关键业务能力不是写在 PPT 里的重点语句，而是在现实竞争中真正决定企业胜负的能力。

关键能力 = 决定战略结果的能力 + 决定价值链路成败的能力 + 无法被轻易替代的能力。

只有满足这三条的能力，才是真正值得重点投入、深度数字化、持续强化的关键业务能力。

03 逻辑分析

（1）看战略结果：关键能力必须与战略形成对应

判断一个能力是否关键，第一步是看战略。企业的战略是什么，关键能力就是什么。举例：

战略是“快速交付”，关键能力一定在计划管理、供应链协同、交付管理。

战略是“技术领先”，关键能力一定在研发体系、技术管理、产品平台。

战略是“极致成本”，关键能力一定在精益运营、成本控制、流程效率。

企业战略决定商业模式，商业模式决定关键能力。关键能力不是“看上去重要”，而是“战略证明重要”。

这一步能迅速把“部门以为重要”的能力过滤掉 80%。

(2) 看价值链路：关键能力一定出现在关键节点

战略确定后，还要看业务能力在端到端链路中的位置和作用。关键业务能力往往会出现三个类型的节点上：

- 决定客户体验的节点；
- 决定效率成本的节点；
- 决定风险控制的节点。

举例：

- 销售型企业，“线索跟踪能力”比“活动策划能力”更关键；
- 制造型企业，“生产计划能力”比“资产管理能力”更关键；
- 服务型企业，“客户响应能力”比“后台结算能力”更关键。

价值链路里，不是每个环节都同等重要。关键业务能力，就是那些“一旦拉长，整体链路就被拉长；一旦做强，整体竞争力就被提升”的地方。

(3) 看可替代性：关键能力必须自己掌握

如果把某项业务能力外包后：

- 会削弱公司的核心竞争力
- 可能被供应商“卡脖子”
- 影响战略目标的稳定性

那它就是关键能力，必须由公司亲自掌控；反之，那些可以安全外包、不影响长期战略的能力，就不是关键业务能力，可以考虑外部化或购买服务。

04 总经理该怎么做

(1) 从战略出发，明确“靠什么赢”

总经理必须亲自回答三个问题：

- 我们的战略要达成什么结果？
- 为了达成这些结果，我们靠什么方式竞争？
- 要支撑这种竞争方式，哪些业务能力必须加强？

这个步骤是关键业务能力识别的起点。关键业务能力是战略的影子，战略清晰，能力才会清晰。

(2) 从流程出发，找到“决定成败的节点”

用端到端流程梳理核心价值链路，然后找出三类节点：

- 决定客户是否买单的节点
- 决定效率和成本的节点
- 决定风险稳定性的节点

随后，把这些节点上的能力列为关键业务能力。不是流程越复杂的地方越关键，而是对业务结果影响越大的地方越关键。

(3) 从可替代性出发，锁定“必须掌控的能力”

最后一步，用“可替代性测试”筛选关键业务能力：

- 外包后是否会削弱竞争力？
- 是否会导致关键风险无法掌控？
- 是否是未来三年战略的基础？
- 是否是竞争对手难以复制的独特性？

如果答案是“是”，那它必须被定义为关键业务能力，并成为数字化建设的优先项。

关键业务能力必须亲手掌握，不能寄托在别人身上。

05 结语

关键业务能力不是越多越好，而是越准越好、越清晰越好，越聚焦越好。真正的关键业务能力，决定战略、决定效率、决定竞争力，甚至决定企业的上限。

企业的一切投入，都应该聚焦在关键能力上；数字化的一切投资，都应该围绕关键能力展开。企业所有的竞争，本质上都是在比关键业务能力。

我们的业务能力要不要重建？

01 总经理的疑问

我们现在的业务能力虽有问题，但一直在运行，应该继续修修补补？还是彻底推倒重来？

如何判断哪些能力可以继续打补丁？哪些能力必须重建？

02 核心观点

决定业务能力是否需要重建的关键是“好不好、稳不稳、能不能支撑未来发展”。有以下几类情况的业务能力，必须毫不犹豫地重建：

- 无法支撑战略的能力；
- 造成业务无法闭环的能力；
- 流程无法标准化的能力；
- 规则无法结构化的能力；
- 长期无法满足业务需求的能力。

如果一个业务能力满足以上任一情形，就不是“优化一下”能解决的，而是必须重建。

03 逻辑分析

（1）无法支撑战略

企业战略要往前走，但业务能力却停在过去。典型表现：

- 战略从“To B”转向“To C”，但公司没有“用户运营能力”
- 战略要做高端产品，但“产品规划能力”依然靠直觉
- 战略要做行业解决方案，但不具备“方案设计能力”

战略方向变了，原有的业务能力体系必然无法匹配，不重建，战略就无法落地。

（2）业务无法闭环

业务能力一般不是独立存在的，其分布在一条条流程链上。任何一个业务能力出现问题，都会导致流程链断裂。典型场景：

- 销售能力强大，但交付能力跟不上；
- 交付能力优秀，但服务能力跟不上；
- 服务反馈不断，但产品改进跟不上。

如果流程的“前-中-后”脱节，那不是需要优化的问题，而是能力缺失，如果不重建，企业就永远忙于救火和兜底。

（3）无法形成固化

一项能力能否被固化，是判断其成熟度的核心指标。如果流程无法标准化、规则无法结构化，那这项能力其实是“很不成熟”的能力。

不能固化，就意味着无法复制、无法规模化、无法降本增效。这类能力，如果不重建，就永远离不开人治，组织规模一大容易失控。

（4）无法满足需求

很多企业里，有一些业务能力从来就没有“健康过”，长期造成组织大量摩擦，并反复出现问题：

- 不断成为内/外部抱怨的源头
- 错误频出，造成业务风险
- 人员一换，业务能力归零
- 业务部门与支撑部门冲突不断
- 工作负荷高就会瘫痪
- 遇到复杂局面就混乱

这种能力，不是“执行不到位”，而是能力本身就是坏的。对于以上情况，修修补补没有意义，只会让组织越来越累，必须重建。

04 总经理该怎么做

（1）先判断

按四类能力逐项对照，明确：

- 哪些能力无法支撑战略
- 哪些能力使业务不闭环
- 哪些能力无法被固化
- 哪些能力长期给公司带来麻烦

能力建设的第一步，是定义问题。

(2) 再设计

重建能力不只是“流程设计”，而是全面的“能力设计”。包含：

- 能力的输入和输出是什么？
- 承载能力的部门和岗位是什么？
- 执行能力的关键动作有哪些？
- 能力的考核指标是什么？
- 能力的运行会产生哪些风险？
- 风险的控制措施是什么？

(3) 后重建

真正的能力重建，必须“四件套”一起做：

- 业务规则重建
- 组织角色重建
- 端到端流程重建
- 数字化系统固化

缺一项，能力重建都不算完整。

05 结语

业务能力是否需要重建，本质上与“上不上系统”无关。业务能力重建是关于“能不能支撑战略、能不能规模复制、能不能稳定运行”的经营判断。

凡是脱离战略方向、规则不清、流程不闭环、依赖个人经验的业务能力都必须重建，因为它们都会在组织扩张时不断放大问题，并在跨部门协同时持续制造摩擦。

为什么系统越建越多，但效率却没有提升？

01 总经理的疑问

为什么我们建了那么多系统，员工反而觉得更忙、更累，效率却没有得到明显改善？

我们每年上线新系统、买新工具、建新平台。表面上看，我们的数字化程度在不断提升，但实际工作却更琐碎，产品交付周期没有缩短，决策能力也没有提高。

到底是我们选错了系统，还是哪里出了问题？

02 核心观点

导致系统越建越多，但效率却没有提升的原因可能有以下三条：

- 把线下流程照搬上线，未做数字化重构；
- 系统间数据及口径不一致，导致跨系统业务流被割裂；
- 重复建设导致同一工作在多系统重复执行，增加人工负担。

03 逻辑分析

（1）旧流程照搬上线，成了“低效的自动化”

很多项目一上来就把原有的线下流程写实，把流程步骤、审批节点、业务表单原封不动搬进系统。这种情况，系统只是旧流程的数字化外壳。

系统把人能“临机处理”和“灵活判断”的内容简单固化，既不考虑例外情况，也不优化审批节点，更没有精简不必要的动作，甚至反而增加了很多输入项，导致工作效率不升反降。

（2）数据与口径不统一，业务链条无法打通

在现实中，不同团队对同一概念会有不同理解：什么是“客户”、什么是“订单”、什么叫“生产完成”，大家各有各的理解。在线下工作时，大家可以靠开会沟通，解决协同问题。

线上系统要求精确定义字段、口径与接口，当口径和粒度不一致时，数据无法

通过系统自动传递。于是本该自动化的跨部门接口，变成手工对账、人工校正，原本应由系统承接的数据贯通，要靠人工协同去补偿。

(3) 重复建设使工作量倍增

很多公司的数字化建设，由于部门各自为政，会导致多个系统里同时存在很多相同或目的相似的功能。员工不得不在不同系统重复录入、维护、核对同一套数据。

系统越多，由于功能重复导致的工作越多，工作很低效、时间很分散，效率自然下降。

04 总经理该怎么做

(1) 先做流程重构，再上系统

要求每个系统上线前，相关流程必须先做优化与重构，明确“必须由系统做”的环节，剔除不必要的人为步骤，避免把坏流程自动化。

(2) 统一定义数据与接口标准

以企业架构为方法论，定义关键业务对象的术语、口径与接口规范。所有系统必须遵循相关规范，并通过接口测试，杜绝靠人去对接系统。

(3) 做好统一规划，杜绝重复建设

企业内部应对数字化做好统一规划，并优先考虑平台化、组件化、服务化的方案，鼓励各部门复用已有能力。

若必须新增功能，优先评估是否作为共享服务，避免为同一工作，人为制造多套工作界面。

05 结语

系统本身不是目标，而是实现运营效率提升、风险可控的手段。只有把流程理顺、把数据统一、把功能当成可复用的能力，系统才能真正替人做事，而不是让人为系统服务。

企业要舍得在“上系统前做治理”的投资，才能让系统带来真实效率的提升。

怎么通过流程优化真正实现降本增效？

01 总经理的疑问

为了开展数字化转型，公司做了不少流程优化工作，很多部门说流程优化已经完成。但是公司的成本并没有真正降下来，效率也没有明显提升，财务数据和经营指标依旧不好看。

问题出在哪里？

流程优化到底能不能降本增效？

02 核心观点

企业要想通过流程优化实现降本增效，必须把握以下三个核心原则：

- 必须从端到端视角优化流程，而不是做局部优化。局部优化不能改善整体成本，甚至可能产生新的浪费；
- 必须围绕关键经营指标优化流程，而不是围绕动作优化或技术升级；
- 流程优化必须与组织、系统、绩效管理联动，否则无法落地。

03 逻辑分析

（1）为什么必须从端到端视角来优化流程？

企业真正的浪费，往往不是某个部门内部的动作问题，而是整个流程链条上的结构性问题。比如：环节重复、返工频繁、信息不透明、部门之间等待、职责不清造成的推诿等。

如果只优化单个部门，往往会出现“这里提速了，那边跟不上”的情况。因此降本增效的突破口不在局部，而在端到端价值链的整体效率。

通过对端到端流程的优化，解决系统性浪费，才能真正降低企业的综合成本，例如减少总工时、提升产品一次下线合格率、缩短交付周期、减少库存等。

（2）为什么必须围绕关键经营指标来优化流程？

很多企业的流程优化流于形式：做了流程梳理、画了流程图，但没有跟踪流程

运行的结果。导致流程更规范了、流程图更好看了，但经营指标没有任何变化。

判断流程优化是否有效的唯一标准是经营指标是否改善。如：交付周期缩短、一次合格率提高、库存周转率提升、运营成本下降、人均产出提升。

如果流程优化没有绑定明确指标，就无法判断能否创造价值，也就无法让团队形成统一目标。

流程是工具、流程优化是手段，经营结果才是目的。

(3) 为什么流程、组织、系统、绩效必须联动？

真正的降本增效，不是靠“把流程画对”，而是靠流程在真实业务环境中的有效运行。而流程能否运行的决定性因素，是组织、系统、绩效是否支持。

组织机制是否支持端到端流程的运行？若组织分工仍停留在职能型，流程就会被“部门墙”切断，组织的效率必然难以提升。

系统是否支撑新流程？若系统里跑的仍然是旧逻辑，再好的流程优化也无法通过数字化固化。

绩效是否与流程目标一致？如果绩效考核仍是部门指标，各部门就只会为自己的指标奋斗，不会为了整体效率让步。

04 总经理该怎么做

(1) 对端到端价值链设定需要改善的指标

不要让各部门自己定义流程优化的范围，而应该由公司层面统一定义必须改善的指标，如：

- 从客户下单到产品交付的周期
- 产品一次下线合格率
- 库存周转率
- ...

指标明确，团队才会在同一个方向上努力。

(2) 找出端到端流程中的系统性浪费节点

聚焦关键价值链，通过数据和现场调研识别：重复、等待、返工、信息不对称、系统断点、职责模糊...这些才是导致成本高、效率低的根源。

(3) 推动流程、组织、系统、绩效的对齐

流程优化不是靠某一个部门能完成的，而是公司的协同工程。

总经理要推动四项内容同步推进：

- 流程重构
- 组织职责调整
- 关键系统的支撑性改造
- 绩效指标的重新设计

只有四事联动、相互匹配，流程优化才能真正发挥降本增效的作用。

05 结语

流程优化的目标是“创造更好的结果”。只有从端到端的视角出发，围绕经营指标做优化，并通过组织、系统、绩效的联动来落地，企业才能真正做到降本增效。

流程优化的成果不仅要画出来，更要到真实业务里去跑出来。流程跑得顺，成本就能下来；流程跑得快，效率就能上去。

这才是公司需要的结果。

如何让流程梳理不流于形式？

01 总经理的疑问

公司花了大量时间在做流程梳理，画流程图、做流程手册，但这些工作并没有带来什么实际改善。

流程体系貌似完整，业务执行却各行其是，效率没有提升，业绩没有变化。

那么，如何让流程梳理真正服务于业务，而不是变成形式化的文档工作？

02 核心观点

我们认为，对流程的梳理与优化必须坚持三条核心原则：

- 从经营问题出发。流程梳理工作必须针对关键经营瓶颈，而非为了流程写实；
- 落地到职责、系统与数据。每一条流程都要有明确责任人、确定支撑流程运行的系统并统一相关数据标准；
- 建立“试跑→迭代→固化”闭环。流程设计完成后，必须先试跑、再迭代、最终固化为制度与系统功能。

03 逻辑分析

（1）为什么要以经营问题为流程梳理的出发点

流程只有解决真实的经营问题（如：交付延迟、返工率高、库存积压、客户投诉高企等），才会触发资源投入和行为改变。缺少问题牵引的流程容易成为形式化文件。

（2）为什么流程要靠职责、系统及数据才能落地

流程文件只能起到描述作用，当责任不到位、没有系统固化、没有统一数据口径，流程文件就无法在日常工作中生效。

所以，流程必须回答四个具体问题：谁负责、用哪个系统、有哪些数据、按什么规则。

(3) 为什么要建立“试跑→迭代→固化”闭环机制

流程没有试跑就缺少在真实工作环境中的验证，没有迭代就无法修正执行中暴露的问题，没有用系统、制度、绩效去固化，组织就很有可能会回到旧习惯、旧方法。

04 总经理该怎么做

(1) 以问题为导向

建议选择能显著影响经营指标的场景作为流程梳理对象，其优先级由“问题严重程度×影响范围大小”决定。

(2) 明确相关要素

每条流程在设计阶段必须同时明确：

- 每一个流程步骤的责任人（岗位）
- 流程输出物及其数据标准
- 系统需求（哪些动作需要自动化、哪些需校验、有哪些接口）

(3) 建立管理闭环

流程梳理工作必须经历“试跑→迭代→固化”的过程：先在小范围内按新流程试跑一段时间，记录相关问题；对流程快速迭代、修正后，再扩大试点范围；将最终流程固化为系统功能，并把关键指标纳入绩效。同时建立流程健康检查机制并常态化监控。

05 结语

流程梳理不能仅“流于形式、落于文档”，而是要“解决问题、固化能力”。

要做到不流于形式，企业就必须从经营问题出发，把流程与职责、数据、系统及绩效紧密绑定，并通过试跑与迭代把流程锤炼成“最佳实践”。

只有这样，流程才能真正服务于业务，并驱动效率与业绩。

企业架构到底能解决什么问题？

01 总经理的疑问

在推进数字化转型的过程中，我越来越频繁地听到“企业架构”这个词。

有人说它很重要，是数字化转型的基础；也有人说它太虚，只是画图、做规范。

我真正关心的是：企业架构到底能解决什么实际问题？

如果引入企业架构，它究竟能为我们公司带来哪些确定性的价值？

02 核心观点

首先要澄清一个前提：企业架构不是 IT 工具，而是一种面向“企业整体”的管理工具。

企业之所以需要企业架构，并不是因为系统多，管不过来了，而是因为企业的战略、业务、组织和系统在不断变化中，开始出现方向不清、建设失控和变化不可持续的问题。

从总经理视角来看，企业架构主要用来解决三个核心问题：

- 解决方向不清、各部门各自为战的问题；
- 解决重复建设、系统功能混乱的问题；
- 解决企业演进，造成的管理混乱问题。

03 逻辑分析

上述三个问题，都不是技术问题，而是企业在转型过程中必然会遇到的管理问题。如果不从结构层面加以解决，问题只会在不同项目、不同部门反复出现。

下面，我们逐一展开来看。

（1）企业架构让转型有了统一方向

没有企业架构，战略目标停留在口号层面，业务部门、IT 部门往往各自理解、各自推进。每一个项目单独看似都合理，但放在一起却方向分散、重点模

糊。

企业架构的作用，是把战略目标转化为清晰的业务能力、业务流程和系统功能，让所有建设活动都围绕着同一张“蓝图”展开。

(2) 企业架构降低重复建设的风险

在没有企业架构的约束下，需求天然以项目形式出现。结果就是：相似的能力被反复建设，系统越来越多，集成越来越复杂，运维成本越来越高。

企业架构通过对业务能力、业务流程、应用功能和数据的整体规划，把建设从“项目导向”转为“能力导向”，避免同一类业务能力被反复建设。

(3) 企业架构让企业具备可持续演进的能力

很多企业的问题不在于会不会变，而在于每一次变化的代价都极大。组织一调，协作关系就乱套；系统一改，业务运行就乱套。

企业架构的价值，在于为变化设定结构，让企业在持续调整中，依然能够保持稳定运行。

04 总经理该怎么做

如果总经理希望企业架构发挥价值，那么其重点就不在“怎么输出架构图”，而在于“怎么用架构做管理”。

总经理可以从三件事入手：

首先，把企业架构作为战略落地的工具。明确架构必须服务于战略目标，而不仅是服务于系统设计。

其次，用企业架构约束项目决策。所有重大的数字化项目，都必须回答：它支撑哪些业务能力？是否符合架构规范？

然后，基于企业架构打造持续演进机制。架构要随战略和业务的变化不断调整，而不是做完即束之高阁。

05 结语

企业架构并不能替企业做决策，也不能自动带来成功。

但它能帮助总经理回答三个根本性问题：方向是否一致？建设是否可控？变化

是否可持续？

当企业开始转型、系统持续建设、管理复杂度快速上升时，企业架构就不再是“要不要引入”的问题，而是如何尽早引入、如何正确使用的问题。

数字化是要优化流程，还是可以把原有流程“搬到系统里”？

01 总经理的疑问

在推进数字化的过程中，我经常思考一个问题：到底要不要先做流程优化、流程再造？是不是一定要把流程彻底理顺，才能上系统？

如果现在业务很急，能不能先把现有流程搬进系统，以后再慢慢优化？

02 核心观点

这个问题看似是路径选择问题，实际上是一个经营判断和管理决策问题。在数字化过程中，流程到底要不要优化，可以用以下三个观点来把握：

- 数字化不是一定要优化流程，但一定会放大流程问题。
- 如果现有流程已经成为业务瓶颈，那么不管做不做数字化，这个流程都必须优化。
- 不要把还未稳定的临时性流程，当成长期机制固化进系统。

03 逻辑分析

（1）数字化一定会把流程问题暴露得更彻底。

系统会把流程标准化、固化，并放大流程的后果。原来靠人补、靠经验兜底的问题，在系统里会直接变成效率低下、反复返工和大量例外处理。

所以，数字化不是流程优化的“替代品”，而是流程问题的“放大器”。

（2）是否需要优化流程，关键在于业务结果。

如果一个流程已经拖慢产品交付、影响客户体验、抬高综合成本，那它本身就是经营问题。这类流程，不管上不上系统，都必须被优化。

数字化只会让问题更清晰地暴露出来，而不是问题产生的原因。

（3）真正的风险，是把不成熟的流程固化下来。

很多业务工作本身还处于探索期、博弈期或过渡期，规则并未稳定。如果在这

个阶段就用系统固化，当时的临时方案就会变成长期负担，后续调整成本极高。

对于这类不成熟的流程，一定要给予时间，等待其成熟、稳定，不要急于系统化。

04 总经理该怎么做

首先，区分哪些流程是“固化、放大也没问题的”，哪些是“一固化、一放大就会出事的”。不是所有流程都要先优化的，但瓶颈流程必须先动。

其次，把业务结果当成流程优化的判断标准。是否需要优化流程，那就看效率、看成本、看客户体验，而不是看系统是否需要上线。

最后，对尚未稳定的流程保持克制，避免过早固化。允许一定的人为干预和弹性空间，为后续优化留下余地。

05 结语

数字化不是流程优化的前提条件，也不是流程问题的遮羞布。

真正重要的，不是“先改流程还是先上系统”，而是哪些流程值得被固化、被放大，哪些流程必须先被优化、被再造。

看清这一点，数字化才能成为放大效率的工具，而不是放大问题的负担。

哪些业务适合被标准化，哪些必须保留灵活性？

01 总经理的疑问

在推进数字化的过程中，我经常遇到一个现实问题：有的团队希望业务“全部标准化”，认为这样效率最高；有的团队坚持业务“必须灵活处理”，担心标准化会限制发挥。

我的思考是：业务如果过度标准化，就会失去应对变化的能力；业务如果太过灵活，就难以规模化、管控也会失效。

那么，哪些业务应该被标准化？哪些业务必须保留灵活性？这个边界该如何把控？

02 核心观点

在数字化转型中，业务是否适合标准化，可以归纳为以下三个观点：

- 凡是重复发生且结果和路径都可预期的业务，适合被标准化；
- 凡是高度依赖个人经验、因情景而变化、允许差异化结果的业务，必须保留灵活性；
- 标准化与灵活性的边界，取决于变化能否被提前识别并设计进规则。

03 逻辑分析

先看第一类业务。如果一项业务每天都在发生，处理方法相对固定，业务的结果有明确标准，那么继续依赖个人经验，就是效率浪费。数字化在这里的价值，不是替代人，而是把“本该稳定的事情”变成稳定的机制。

再看第二类业务。有些业务天生就需要结合客户、场景、时点，依赖个人经验做判断和取舍。如果强行标准化，只会把原本就复杂的问题搞得更加无法执行。对于这类业务的管理，需要的是边界和原则，而不是刚性的流程。

真正困难的，是“观点3”。那些看起来“变化多”的业务，有些变化本身是有规律的，而另外有一些变化，在事前是根本无法预判的。

能被提前识别、分类、规则化的变化，就应该被标准化；无法提前设计的变化，才需要留给人来判断。这才是标准化与灵活性的真实分界线。

04 总经理该怎么做

在实践中，总经理可以抓住以下三个动作。

首先，要求业务把核心流程拆解清楚，区分哪些步骤“应该一致”，哪些“允许差异”。

其次，不要问“要不要标准化”，而要问“哪些变化可以提前设计进规则”。

最后，把灵活性控制在规则、边界和原则之内，而不放任个人判断。

这样做，标准化不会压死业务，灵活性也不会失控。

05 结语

标准化和灵活性并不是对立选项，而是不同业务特性的自然结果。

数字化真正考验的，不是建设系统的技术能力，而是企业识别业务本质的能力。看清哪些业务必须稳定，哪些业务需要承受变化，企业才能跑得既快又稳。

端到端流程建设的核心目标是什么？

01 总经理的疑问

在推动数字化转型的过程中，几乎所有企业都会谈到“端到端流程建设”。

我们花了大量时间梳理流程、确定职责，流程图越来越完整，会议也越开越多，可实际业务运行并没有变顺，部门之间的摩擦依然存在。

那么，端到端流程建设的核心目标到底是什么？我们究竟是在解决问题，还是在制造新的复杂度？

02 核心观点

围绕端到端流程建设，我们有以下三个核心观点：

- 端到端流程建设的主要作用，是把原本割裂在多个部门、多个环节中的目标、责任和结果对齐、拉通；
- 端到端流程建设的核心价值，是消除部门墙，让部门之间的边界更清晰，减少部门各自为政导致的反复沟通、推诿和返工；
- 端到端流程建设的最终目标，是成为业务运行的“主干道”，成为业务每天真实运转时的默认路径。

03 逻辑分析

（1）先看观点 1：

企业之所以需要端到端流程，本质原因在于：每一项业务要获得最终结果，往往需要连跨多个部门，但穿越各个部门的过程中，责任却被拆散了。每个部门都只完成自己职责范围内的动作，却没有人对最终结果负责。

端到端流程要解决的，就是目标是否一致、责任是否闭环、结果是否有人承担的问题。如果流程无法把这些要素拉通，即使流程再完整，也无法改善经营结果。

（2）再看观点 2：

很多企业误以为端到端流程会“模糊部门边界”，但事实恰恰相反。真正的问

题就在于部门边界不清。

端到端流程的价值，是明确：在哪个节点由谁负责、谁交付给谁、失败由谁兜底。当责任边界清晰后，跨部门协同反而会减少无效沟通和推诿。

（3）最后看观点 3：

如果端到端流程只是流程文件，只在评审或汇报中出现，它就永远只是一个管理概念。真正有价值的流程，必须固化进系统、约束住数据，并进入日常管理机制，成为业务自然遵循的运行路径。只有当业务人员把“按照流程做事”当成默认行为，端到端流程才算真正落地。

04 总经理该怎么做

首先，从结果出发。在启动端到端流程建设时，先明确业务最终要交付什么结果，谁对结果负责，再反推流程设计。

其次，以问题切入。优先选择那些部门摩擦最严重、反复协调、沟通成本最高的业务场景。

然后，用机制固化。通过系统固化关键节点，通过指标和管理动作强化执行，而不是仅仅停留在制度和文件层面。

05 结语

端到端流程建设的本质，不是流程管理的升级，而是企业运行方式的升级。它的价值不在于流程是否完整，而在于是否真正拉通了目标、责任和结果；不在于流程是否复杂，而在于是否减少了组织内耗；更不在于文件是否齐全，而在于是否成为业务运行的主路径。

只有围绕这些目标推进，端到端流程建设才能真正服务于企业的数字化转型与长期发展。

当数字化提升了管理可见性，却降低了一线效率时，应该怎么办？

01 总经理的疑问

在推进数字化的过程中，我明显感受到数据获取越来越方便，报表越来越实时，过程越来越透明，但与此同时，一线员工的抱怨也越来越多：录入变多了、操作更复杂了、干活反而慢了。

现在，管理更可见了，但业务效率却下降了。这让我很困惑：数字化到底是来提升效率的，还是来增加工作负担的？

当数字化与业务效率发生冲突时，企业到底该怎么取舍？

02 核心观点

围绕这个问题，我们有 3 个明确的观点：

- 当数字化导致工作效率下降时，业务运行效率必须优先于管理可见性；
- 管理可见性不应通过增加一线操作实现，而应通过流程重构与数据自动采集实现；
- 企业必须建立工作效率反馈与纠偏机制，防止数字化侵蚀效率。

03 逻辑分析

很多企业在推进数字化的过程中方向偏了，管理诉求压过了业务效率。要把问题讲清楚，可以从以下三点拆解。

（1）业务效率应当优先于管理可见性

企业存在的前提，是业务能够稳定运转并持续创造价值。如果数字化让企业的管理层“看得更清楚”，却让一线人员“干得更多、更慢”，那么这套系统在本质上就是在消耗企业的运行能力。

管理可见性本身并不创造价值，它的意义在于更好地服务于业务运行。一旦为了“看得见”而牺牲“跑得快”，数字化就偏离了根本目标。

因此，当两者发生冲突时，企业决策层必须清晰站位：业务效率是底线，管理可见性是为这个底线服务的。

（2）问题在于怎么管理

很多效率问题，并不是因为“管理需要”本身，而是“管理需要”的实现方式出了问题。

管理需要的数据，本不应该全部由一线人员手工填报。如果每一次操作都要多记录一次、多点几下，本质上是把管理成本转嫁给了一线作业人员。

真正合理的做法，是通过流程重构、系统集成和数据自动采集，让数据在业务运行过程中自然生成。

管理要的是过程和结果的信息，而不是让一线人员成为“数据录入员”。当管理可见性依赖人工录入数据时，业务效率的下降几乎是必然结果。

（3）需要建立约束机制

在企业中，管理诉求天然容易被不断加码，而对一线效率的损耗却往往是缓慢的、隐性的。如果没有正式的反馈与纠偏机制，这类隐性的业务效率问题往往被“忍一忍”“先上线”掩盖，直到影响已经造成让企业“足够痛”的后果。

因此，这不是某一个数字化项目的问题，而是企业治理的问题。

04 总经理该怎么做

要真正解决这一类矛盾，总经理不能只在具体的项目上“救火”，而要从决策原则、设计方式和运行机制上系统性地应对。

具体来讲，可以重点把握以下三点。

（1）明确效率优先的决策原则

在数字化相关会议和项目评审中，总经理要反复强调一条底线：任何方案，都必须说明对一线效率的影响。凡是明显增加操作负担的设计，必须仔细评估，而不是以“管理需要”为由直接通过。

这一步的核心，是让组织形成清晰共识：数字化不是要“管得更多”，而是为了“跑得更顺”。

(2) 要求管理诉求不能通过增加操作实现

总经理应明确要求：管理可见性的相关需求优先通过流程优化、系统集成、数据自动采集等方法来实现。凡是依赖一线员工手工录入数据才能满足管理需求的方案，都必须被重点审视。

这会倒逼项目团队从“加功能”，转向“改流程”。

(3) 建立一线效率的持续反馈机制

企业需要把一线效率作为数字化后的重要观测指标。当效率下降时，必须有渠道、有流程、有责任人进行复盘与调整，而不是让抱怨自然积累。

只有当“效率是否受损”成为长期监控指标，数字化才能持续在正确的方向推进。

05 结语

数字化的目的并不是让管理者获得更多的控制感，而是让企业运转得更快、更顺、更好。如果管理清晰了，而业务却更吃力，这样的数字化是不可持续的。

真正优秀的数字化，应当让管理者看得清，同时让一线跑得快。

当企业能够在这两者之间建立清晰的优先级、设计合理的实现方式、打造稳定的纠偏机制，数字化才能真正成为效率的放大器。

第五篇

技术篇

技术到底要管多深？

聚焦“数据价值、架构认知、技术选择、治理体系”。

数据到底能不能变成资产？怎么变？

如何避免被厂商“绑架”？

为什么老是听说系统之间不能互通？

如何用数据驱动决策？

是不是每个部门都要有自己的系统？

为什么我们有那么多系统，但是数据却用不了？

有人提议要做数据治理，这有啥用？

我们如何降低对 IT 供应商的依赖风险？

如何用数字化真正赋能前线业务人员？

为什么业务部门抱怨系统不好用，而 IT 部门说系统没问题？

数据总是有问题，谁应该对数据质量负责？

数字化转型与现在正火的人工智能之间是什么关系？

数据到底能不能变成资产？怎么变？

01 总经理的疑问：数据真的是资产吗？

这几年，“数据是新石油”成了热门金句，但如果总经理问财务总监：“我们能不能把数据的价值报到资产负债表？”

回答基本是统一的：不能。为什么不能？

因为绝大多数企业的数据，都在沉睡，不能产生价值。

企业存储了很多数据，能再次利用的数据很少，且数据质量糟糕。

02 核心观点：数据成为资产，必须经历“三次转变”

要让数据从“沉睡的资源”变成“可产生价值的资产”，必须完成三次根本性转变：

（1）从 IT 资源到业务资产

很多企业的数据被视为“IT 系统的附属物”。真正的数据资产，必须实现“生于业务、用于业务、反哺业务”的闭环。

只有当业务部门能够用数据“真正创造了某某业务价值”，数据才算完成了第一次身份转变。

（2）从数据积累到数据治理

“数据多”不代表“数据能用”。没有经过治理的数据，一般来讲是无法直接利用的。

只有当数据统一了标准、明确了口径、指定了责任人，能跨部门共享与复用，它才具备了“资产”的基本属性：可度量、可管理、可应用。

（3）从被动使用到主动驱动

当企业能够用数据提前洞察市场、优化流程、支撑决策，数据就从“记录过去”变成了“预测未来”的资产。

这正是数字化转型成功的关键。

03 逻辑分析

要真正让数据成为资产，背后必须有一套完整的机制支撑。我将其概括为“四化”：

- 标准化：建立统一的数据标准与元数据管理体系。
- 责任化：明确数据归口部门和责任人，让数据“有人管”。
- 运营化：像运营产品一样运营数据，让数据能流动、可应用。
- 价值化：用数据驱动业务、辅助决策，用业务成果验证数据价值。

当这“四化”机制建立起来时，数据的“资产属性”自然会显现。这个时候，数据不再是被静态存储的“资源”，而是企业日常运营中不断创造价值的“资产”。

04 总经理该怎么做：从三个层面着手，推动数据变资产

（1）战略层：明确数据的价值主张

数据不是 IT 的项目，而是经营的工具。企业要把“用数据创造价值”纳入战略目标，而非仅停留在技术层面。

（2）管理层：建立数据目录与责任体系

企业要识别关键数据，定义数据的所有权并建立数据维护机制与数据资产台账，要像管财务资产一样管理数据资产。

（3）业务层：让数据参与业务过程。

业务场景化是数据变现的前提，企业应把数据嵌入业务流程、嵌入决策场景、嵌入客户体验，才能让数据价值有效变现。

05 结语：让数据“活起来”，才有资产的意义

数据不应该只存储在数据库里，而应该成为企业认知业务、行动决策的基础能力。当企业能让数据贯穿战略、流程与执行，能让每个决策、每次改进都基于数据，那么数据才真正“活”了。

那时的数据，不只是资源的一部分，它真正融入了企业，是企业整体不可或缺的一部分。

数字化转型不是“造系统”，而是“建能力”。

而数据资产化，就是把企业的经验、知识和洞察，沉淀成可以持续复用的生产力的过程。

如何避免被厂商“绑架”？

01 总经理的疑问

为什么每次开会都在听 IT 厂商讲方案？

我们到底是在转型，还是在替 IT 厂商完成销售目标？

我怎么感觉在被供应商牵着鼻子走？

这些都是总经理们最真实的感受。

厂商说的每一句话都好像很有道理：要上云，降低基础设施成本；要用 AI 赋能，提升工作效率；要大模型，重构业务；要…

听起来都很前沿，都很重要，似乎不做就会落后。但项目上了，钱花了、系统建了，业务却没什么变化。

这到底是我们的问题，还是厂商的问题？

02 核心观点

企业不是被 IT 厂商绑架，而是被自己的“不懂转型”绑架。

数字化肯定不是一场“采购运动”，而是一场以企业战略为核心的“能力重构与提升的工程”。当企业没有清晰的战略方向、没有明确的商业模式、没有合理的企业架构时，自然会被 IT 厂商以产品逻辑带着走。

真正成熟的企业，要让 IT 厂商“为战略提供价值”，而非“定义方向与模式”。

03 逻辑分析

（1）企业没有自己的“蓝图”

很多企业的数字化转型不是先想清楚“要什么”，而是被一堆厂商告诉“你需要什么”。厂商卖的是自家的产品，企业要做的是自己的转型。

如果企业连自己的战略目标、关键能力和业务逻辑都说不清楚，那厂商一定会好心地“替你规划未来”。

问题是，那个未来是基于他的产品与服务，而不是你的转型。

(2) 厂商逻辑是“功能与技术”，而企业逻辑是“业务与价值”

厂商天然喜欢谈技术：云计算、AI、大模型、RPA……但这些对企业来说只是实现目标的“手段”，而企业需要的是“业务价值”与“能力提升”。

如果企业借用了厂商的逻辑来做转型决策，就会陷入“功能完善、技术先进，但不好用、不能用”的陷阱。

(3) 缺乏企业架构约束

企业如果没有基于企业架构，建立统一的业务架构、应用架构和数据架构，每个部门都能“自建系统”，每个厂商都能“各说各话”。最终结果是：系统孤立、数据不通、流程不畅。

企业自己不设计整体架构，跑通从业务到功能和数据的逻辑，那就只能在别人的地图上迷路。

04 总经理该怎么做

(1) 明确战略主导权。

数字化转型是企业战略的重要组成部分，不是 IT 部门的活动。企业必须由总经理牵头，从战略目标出发，定义转型方向。主导权永远要在企业自己手里。

厂商可以提供技术与功能建议，但不能定义业务目标与业务逻辑。

(2) 以企业架构为“防护盾”。

在与 IT 厂商合作前，应先建立企业架构：

- 明确业务能力与职责（业务架构）
- 梳理业务流程与表单（业务架构）
- 映射系统模块与功能（应用架构）
- 设计数据标准与模型（数据架构）
- 定义数据接口与来源（数据架构）

有了企业架构，IT 厂商就必须在你的“框架”内，按要求做事。没有企业架构，任何厂商都可能为你建设新的“孤岛”。

(3) 让业务部门成为主角。

数字化不是 IT 的独角戏，而是业务的主舞台。企业要推动业务部门提出需求、参与设计、评估价值。

业务牵引、IT 协同、厂商实施，这是最健康的结构。

(4) 改变项目逻辑：从“买系统”到“建能力”。

不要问：这个系统多少钱？

要问：这个系统能提升什么能力？这个功能可以实现哪些可量化的价值？

对于企业来讲，向 IT 厂商采购的不是一个单纯的软件，而是一种可以提升业务能力的机制。

买能力、买迭代、买价值，才能防止陷入“系统围城”。

05 结语

你怎么理解数字化，决定了你怎么用数字化。当企业没有自己的逻辑，厂商的逻辑就会成为你的逻辑；当企业有了清晰的战略与架构，厂商就会变成你的助力。

数字化的自主权，不在 IT 技术与 IT 产品上，而在思维上。

转型不是要拒绝 IT 厂商，而是要更好地“引导厂商、驾驭厂商、与之共赢”。

当你的企业能明确战略方向、定义业务能力、衡量转型成效时，系统就不再是厂商卖给你的“产品”，而是你构建竞争力的“武器”。

为什么老是听说系统之间不能互通？

01 总经理的疑问

“我们花了几千万建系统，结果财务要数据，业务说要找人导。IT 老说系统不通，这到底是为什么？”

这类问题在每家企业都有发生。

一个系统是“孤岛”，两个系统是“两座孤岛”，十个系统就成了“孤岛群”。

总经理们头疼的是：系统越建越多，业务越来越卡，明明都“数字化转型”了，却仍然各干各的。

02 核心观点

系统之间不互通，不是技术问题，而是管理逻辑有问题。真正的根因往往有三点：

- 企业缺乏统一的业务语言和数据标准；
- 系统建设没有企业架构支撑，各自为政；
- 组织机制与职责分工割裂，缺乏对接动力。

要解决系统不互通的问题，企业必须要从业务、架构、机制三个方面同时着手。

03 逻辑分析

（1）缺乏统一语言：自说自话，鸡同鸭讲

很多企业，每个部门都有自己的“业务语言”和“数据定义”，例如：财务口中的“客户”和销售口中的“客户”，往往不是同一个含义。于是，当系统要互通时，它们根本“听不懂”彼此在说什么。这不是技术上的接口不行，而是业务语言不统一导致的。

只有统一业务术语和数据标准，系统互通才有基础，否则只是“鸡同鸭讲”。

(2) 缺乏企业架构：各提需求，各自建设

很多企业的系统建设，是“各部门各提需求，各自建设”。这就像盖房子没图纸——今天建一间仓库，明天加一堵墙，后天再装个电梯。

结果呢？整栋楼摇摇欲坠。

没有企业架构规划，系统间缺乏清晰的边界和接口定义，自然就谈不上互通。

系统之乱，本质是架构之乱。

(3) 缺乏协同机制：不是不能，而是不愿

导致系统不互通的更深层次的原因，是机制与利益。有的部门本身就不想数据透明，有的部门根本就不愿意让本部门的核心数据流出去。

结果“技术问题”成了挡箭牌，实则是权责边界问题。

系统互通的障碍，不仅在“技术”上，更在“意愿”里。

04 总经理该怎么做

(1) 厘清业务术语与数据标准

从定义入手，夯实企业“数字化地基”，让企业内部先“说同一种语言”。

公司应该组织跨部门团队，统一核心业务对象定义——客户、订单、产品、项目、费用等。在没有统一的数据定义的前提下，想要打通系统将事倍功半。

(2) 制定企业架构的整体规划

不要让各部门的系统建设各自为政，企业可以通过企业架构方法（EA）明确：

- 公司一共有哪些业务能力
- 这些业务能力需要哪些系统承载
- 哪些业务流程映射哪些系统功能
- 各系统之间如何分工与集成

只有把系统放到同一张“规划蓝图”上，你才知道系统之间的集成关系，以及用什么样的数据贯通系统。

(3) 机制保障组织协同与开放

系统不互通，体现的一般不是技术问题，而是组织协同问题，是组织本身不善协同，这种状态通过 IT 系统固化并放大，形成了系统之间不能互通的现实。

所以，总经理要牵头建立跨部门治理机制，用绩效、流程与考核，推动数据共享、接口开放，让系统互通成为“组织责任”。

机制定了，互通才能从“口号”变成“行为”。

05 结语

要解决系统互通问题，需要企业厘清业务术语、制定架构蓝图，并形成跨部门高效协同的机制。

数字化不能直接让协同更高效，但能让企业已有的业务与管理逻辑固化并放大。

当企业的组织、业务、流程、数据都“顺了”，系统自然也就“通了”。

如何用数据驱动决策？

01 总经理的疑问

我们公司已经有了很多系统，报表也有不少。但我发现，大家讨论问题时，主要还是靠经验和感觉。数据要么没人看，要么看了也没人信。

我们到底该怎么做，才能真正让企业的决策变成“数据驱动”？

02 核心观点

数据驱动决策，不是多用一点数据，而是让数据成为决策机制的一部分。用一句话概括：“数据驱动”不是替代决策者的判断，而是让判断有事实依据。

真正的数据驱动，是让数据从“事后汇报”变成“事前洞察”，让数据成为企业决策机制的核心输入。

03 逻辑分析

（1）数据驱动的前提：从数据积累到数据可信

很多企业常说：“我们有很多数据，但这些数据分散在不同的系统，而且口径不一致。”当基于这些数据形成的报表内容互相打架时，管理层自然不会轻信。

数据驱动的第一步，不是分析，而是治理。通过统一口径、统一维度、统一指标，让所有人看到同一份真相。

（2）数据驱动的核心：从数据汇报到数据洞察

数据驱动决策，不是让每个部门提交报表，而是让数据能回答“为什么”。汇报数据只能描述结果，洞察数据才能揭示原因。

比如销售额下降 5%，报表能告诉你下降了、降了多少，但数据分析能告诉你：是某类客户流失、某类产品滞销、某地区竞争对手降价。

数据驱动，让管理层看见“背后的原因”，而不仅是“表面的数字”。

（3）数据驱动的根本：从意识倡导到机制重塑

很多公司号召大家“用数据决策”，但并没有改变相关机制。结果，领导一句话能推翻所有分析。

真正的数据驱动，是在机制上要求决策必须基于数据。比如：

- 立项评审必须提交有数据支撑的 ROI 分析
- 绩效评估必须用系统自动计算的指标
- 战略复盘必须展示关键指标变化趋势

当数据成为机制的一部分，决策才会真正被数据驱动。

04 总经理该怎么做

（1）开展数据治理行动

不要马上要求大家用数据开会。第一步是把数据“理顺”：企业要提升数据质量，建立统一的指标体系，让全公司对同一件事的口径一致。

没有统一的真相，就谈不上共同的判断。

（2）建立数据驱动机制

在公司层面设置“数据关口”，让关键决策必须有数据支撑。比如项目立项、产品定价、渠道投放、客户维系等关键决策，必须附带数据分析报告。

一旦成为制度的要求，大家自然会把数据分析当成工作的一部分，而不是额外负担。

（3）建设数据驱动文化

机制解决“有没有用”的问题，文化解决“想不想用”的问题。总经理要带头在会议上引用数据、质疑数据、追问数据背后的逻辑。

当领导带头“用数据说话”，团队就会“为数据工作”，久而久之，企业的文化就会从“我觉得”变成“数据告诉我”。

05 结语

数据不会自动创造价值，人使用数据才会创造价值。

当企业的决策从“感觉正确”转向“数据验证”，当数据成为判断的起点而不是结果的证明，你就会发现，企业的每一次改进都更快、更准、更有底气。

用数据驱动决策，不是让系统替代人去决策，而是让系统产生数据，数据反哺人的判断。

是不是每个部门都要有自己的系统？

01 总经理的疑问

随着公司开展数字化转型，各个部门都提出了系统建设需求。财务要上 ERP，人力要上 HRM，研发要上 PLM 系统，仓库要上 WMS，连行政也说要上系统。

最终，是不是每个部门都会有一套自己的系统？

02 核心观点

系统服务于业务，而不是服务于部门。要不要上系统，不看“谁在要”，而看“哪项业务需要”：

- 如果一项业务确实需要系统管理，那它就应该有系统；
- 如果多个部门管理的业务在性质上是相似的，应共用一个系统；
- 如果你的业务只是别人业务中的一小部分，或被别人的业务覆盖在更大的流程中，那就没必要独立建系统。

数字化，归根结底是业务的数字化，而非部门的数字化。

03 逻辑分析

(1) 首先看，业务是否需要系统

系统不是为了“有”，而是为了“用”。

企业里的很多业务问题，不是因为没有系统才产生的，而是因为业务流程不合理、职责边界不清晰造成的。所以，在讨论“要不要上系统”之前，首先要问：你的业务，是不是已经梳理清楚了？

能靠组织的管理制度与清晰的流程规范，在可接受成本范围内稳定运行的业务，不必把系统化作为第一选择。

当业务的规模、频次、合规要求、风险控制能力超过了人工处理的承受力时，就应当通过系统把流程固化、自动化和可视化，让管理从“靠人管”变为“靠系统跑”。

(2) 其次看，业务是否独立

如果该业务的运行逻辑、数据结构与其他业务有本质差异，比如财务与研发，都是独立业务，理应有独立系统。

如果只是不同分类的相同业务（例如 A 类产品的市场部门和 B 类产品的市场部门），那么就不该各建系统，而应共建一个系统，并且实现逻辑统一、数据隔离。

总结：业务独立，系统独立；业务近似，系统共用。

(3) 然后看，你的业务是否被其他业务覆盖

有些部门的业务其实是某个业务领域中的一个环节，或者是别人业务流程中的一小部分。例如：采购部和物流部，这两个部门的业务都是供应链管理领域的一部分，如果各建系统，反而割裂了端到端流程。

针对这类被覆盖的业务，不需要独立系统。

04 总经理该怎么做

(1) 以业务为单元做系统规划

不要以部门划分系统，而要以业务划分系统。

企业可以把业务拆成多个“能力域”：例如市场、研发、供应链、制造、人力资源、财务管理等。系统对能力域负责，不对部门负责。

(2) 用“相似性”判断是否共用

当不同部门管理的业务在逻辑上相似、数据结构接近时，应当共建系统，通过组织角色区分权限与边界，减少重复建设。

(3) 通过流程梳理判断覆盖关系

对所有业务进行端到端流程梳理，明确哪些是“主流程”，哪些只是“环节”。凡属于主流程覆盖范围的环节，不应建设独立系统，而应纳入主流程相关系统进行统一管理。

05 结语

数字化的边界，应由业务边界决定，而不是部门的边界。一个部门有没有自己的独立系统，与它在公司内部的地位无关，而与它所管理的业务有关。即：这项业务是否值得用系统管理？通过系统管理能否带来效率与协同的提升？

系统多，并不代表企业的数字化水平高；系统少，也不代表企业的管理能力落后。企业应该让系统围绕业务建，让业务决定系统的边界。

系统不是部门的地盘，而是企业的生产工具。

为什么我们有那么多系统，但是数据却用不了？

01 总经理的疑问

我们公司系统非常多：ERP、MES、CRM、WMS、HRM、预算管理系统、OA……

每个部门说自己的系统里数据很全，但真正要分析业务、判断趋势、进行经营复盘时，却是：数据不完整、数据不一致、数据口径对不上、数据反映的业务与实际不符。

为什么会这样？

系统有了，业务也在线了，为什么数据还是用不了？

02 核心观点

系统很多，不代表能用的数据很多；业务在线，不代表高质量数据在线。

所谓“能用的数据”，是指可以用于经营分析、业务管理、驱动决策的数据，而不是散落在各个系统里的“记录”。

数据用不了，一般不是技术问题，而是企业在这三件事上没有做到位：

- 业务逻辑没有统一；
- 端到端流程没有打通；
- 数据标准没有固化。

这三件事没有做好，企业就永远得不到高质量的数据。

03 逻辑分析

（1）各自为政的系统，导致业务逻辑不一致

很多企业的系统建设，不是基于整体规划的，而是：

- 哪个部门有需求，就申请立项
- 哪个业务有痛点，就补齐功能
- 哪家供应商推的东西好，就申请采购

结果就是：每个系统都在记录数据，但每个系统的视角不同、逻辑不同，对数

据的定义也不同。

比如：

- 财务系统里的客户，与 CRM 里的客户，不是一个定义
 - 销售系统里的订单，与生产系统里的订单，不是一个口径
 - 采购系统里的供应商，与质量系统里的供应商，不是同一个编码
- 系统越多，差异越大。差异越大，数据就越不能对齐，更无法贯通。

各自为政的系统建设模式会造就业务孤岛，而业务孤岛必然引发数据孤岛。

（2）本身不通的流程，导致数据无法流动

系统记录的不是数据，而是“流程运行的结果”。如果流程混乱，系统无论怎么记录，这些记录之间都无法衔接，数据无法形成闭环。

常见的三个问题：

- 上游不规范，下游就不准确；
- 流程有断点，数据就不连续；
- 流程有漏项，数据就不闭环。

比如：

- 销售录入订单，但没有规范客户类型，导致客户画像无法分析；
- 生产排产用 Excel，MES 只用来记录结果，导致无法追因；
- 人工干预库存调整，导致 WMS 的库存数据无法用于预测。

流程不连续，数据就不连续；流程不闭环，数据就不可用。只要流程不闭环，数据就永远只能“看见部分”，无法“洞察全局”。

（3）没有统一数据标准，用各自的方式理解业务

这是企业数据用不了的核心根源。很多公司连以下问题都没有统一答案：

- 什么是“客户”？签了合同的叫客户，正在谈的算不算？
- 什么是“生产完成”？是车间生产好了，还是质量检验合格了，又或者是入了成品库？

各个部门依据自己的理解定义这些术语，系统按各部门的逻辑采集数据。最终结果只有一个：全公司讨论同一个命题，但数据肯定对不上。

数据对不上，不是系统问题，而是没有统一术语、没有统一标准、没有统一逻辑。数据不一致，不是 IT 的问题，是数据标准不一致的问题。

04 总经理该怎么做

（1）统一业务逻辑

很多企业上系统是通过供应商的调研、汇报，决定业务逻辑。正确顺序应该是：统一业务 → 统一流程 → 统一系统 → 统一数据。

做法如下：

- 梳理公司所有的对外业务类型
- 设计并规范各类业务的端到端流程
- 明确端到端流程的责任人
- 统一跨部门流程节点及其输入输出
- 最后，由系统进行固化与约束

流程不统一，数据就永远不可能统一。

数字化的第一步，不是做系统，而是做管理逻辑。

（2）统一数据标准

数据标准不是技术文件，而是管理制度。总经理必须要求：

- 所有关键术语必须统一标准
- 所有关键指标必须统一标准
- 所有关键字段必须统一标准
- 所有跨部门应用的编码必须统一标准

只有这样，各系统的数据才能“对得上”“能连接”“可应用”。数据能不能用，80%取决于标准，20%取决于技术。

（3）构建数据链路

企业在应用数据时，需要了解清晰的数据链路。数据链路包括了：数据从哪里来、数据在流程中如何变化、数据最终沉淀在哪里、数据如何被调用。

为了获取清晰的数据链路，总经理需要推动业务部门及数字化部门在一起做好三件事：

- 绘制信息链（数据在业务流程中的分布与操作）
- 绘制数据流（数据在信息系统中的分布与操作）
- 明确数据源（每个关键数据经认证的唯一源头）

这三步，是让企业的真正数据可用的基础。

05 结语

企业的数字化成熟度，不取决于系统数量，而取决于数据质量。

数据质量好，意味着业务逻辑已经统一、端到端流程已经打通、数据标准已经固化、数据链路已经透明。

系统是载体，流程是逻辑，标准是语言，数据才是价值。只有在这四个维度上打通了，才能让数字化产生真正的管理能力，而不是管理负担。

有人提议要做数据治理，这有啥用？

01 总经理的疑问

公司这两年做了不少数字化项目，但是业务部门都在抱怨数据不全、不准、不一致，系统之间也难以贯通。现在有人提议要做“数据治理”。我关心的是：

- 数据治理到底有什么用？
- 是必须做，还是可做可不做？
- 数据治理能带来什么直接价值？

如果只是增加流程、增加制度、增加工作量，那我宁愿不做。

02 核心观点

数据治理的价值非常明确，可以概括为三点：

- 让数据有统一的标准、规则，并明确责任人，数据变得可管理。
- 让跨系统的数据能对齐、能流动，支撑业务协同。
- 让数据沉淀、复用，持续用于经营、分析和决策。

这三点共同构成数据治理的直接作用，是数字化建设能够产生数据价值的基础条件。

03 逻辑分析

（1）数据可管理，是数字化的起点

没有统一标准、统一定义、统一规则，数据无法管理，更无法使用。

- 同一个数据在不同系统里出现多种口径
- 同一个客户在不同部门有不同的记录
- 同一个字段在多个场景被不同方式填写

以上这些情况，导致了数据不可信。因此，数据治理首先解决的是：关键数据要有统一的定义、关键字段要有清晰的标准、每类数据要有明确的责任人、数据质量要能被检测、被评估，并持续改进。这是让数据能够被看懂、被解释、被使用的

前提。如果这一步都没有完成，后续任何分析、任何模型、任何系统优化都无法落地。

（2）数据对齐、流动，协同才能发生

数字化的目的不是要建一堆系统，而是要让业务协同更高效。业务协同的前提是：协同双方的数据必须对齐。所谓“能对齐、能流动”，具体指：

- 跨系统的数据口径一致，字段对应；
- 业务流程中的关键数据可以在多系统间传递；
- 数据责任清晰，跨部门问题容易定位。

如果数据无法对齐、无法流动，系统之间就无法集成，业务就无法协同。

（3）数据能沉淀、可应用并产生价值

有标准、能对齐、可流动之后，数据才能沉淀下来并持续应用。例如：

- 同一份数据可应用于多个场景，不需要重复采集；
- 指标体系一次定义，指标可自动计算；
- 数据分析模型可以复用，分析过程自动化；
- 经营监控和决策分析可以获得可信数据支撑；

企业的增收降本、提质增效，都可以用“数据”作为抓手，而数字化程度越高的企业，往往数据资产的复用率越高。

04 总经理该怎么做

（1）明确数据治理的范围与目标

聚焦关键数据：客户、产品、订单、合同、库存、项目等，用业务痛点定义数据治理的优先级，不要做无边界的整理。

（2）建立跨部门的数据责任体系

明确谁是数据的责任人、谁生产数据、谁消费数据、谁对数据质量负责。责任清晰，是数据治理有效落地的核心。

（3）数据治理嵌入业务建设过程

数据治理不是独立项目，应该嵌入业务流程优化、系统建设和数据分析中。

业务数字化建设中，在数据维度必须遵守同一套标准、规则、口径和责任体

系。

05 结语

数据治理的目标是让企业拥有真正可以使用的数据资产。它让企业的数据可管理、可对齐、可流动、可应用，这是协同的基础，也是数字化产生价值的前提，更是经营分析和辅助决策的底座。

数据治理不是额外的工作，它是企业数字化走向成熟的必经之路。

我们如何降低对 IT 供应商的依赖风险？

01 总经理的疑问

我们公司在做数字化转型，应用系统往往依赖外部供应商。项目能不能成功、系统能不能稳定运行、后期改不改得动，都要看供应商的能力和态度。

我很担心：供应商一旦不配合、人员流动、服务质量下降、甚至退出，我们的业务会不会跟着受影响？

公司的数字化战略不能被供应商“卡脖子”。

那到底怎样才能真正降低对供应商的依赖风险？

02 核心观点

降低对供应商的依赖风险，不是要取代供应商，而是在供应商的服务能力产生变化时，系统依然可控、可运行、可持续。要做到这一点，企业必须在关键环节具备相应的控制力。基于这一原则，我们提出以下三个行动方向：

- 需求与方案阶段：掌握主导权，避免前期定义完全依赖供应商；
- 交付阶段：建立透明化和标准化机制，不要让系统成为“黑箱”；
- 运维阶段：具备接管能力，使系统长期运行不依赖于单一供应商。

03 逻辑分析

（1）需求与方案阶段是“依赖风险的源头”

大部分企业对供应商的依赖风险不是从运维开始，而是从最前面的“定义阶段”开始的。只要需求不清晰、架构不明确、方案评审不透彻，供应商就会在定义、设计、范围控制等环节占据主导。这会带来三类风险：

- 无法判断功能是否必要
- 无法控制架构与全局标准是否一致
- 后期修改只能依赖供应商

因此，在项目前期必须加强企业内部的主导能力，包括：自主的需求分析能力、

对于项目的 4A 架构描述能力、对供应商方案的审查能力、制定验收标准的能力，这样才能把“定义权”掌握在企业手中，让供应商专注于“实现”，而不是帮企业“定义”。

(2) 交付阶段必须“透明化”与“标准化”

第二个依赖风险是系统交付成为“黑箱”。只要交付不透明，后续的每一次调整、每一次修复、每一次扩展，都必须依赖供应商。

要避免这一点，交付阶段必须：

- 要求供应商交付完整文档；
- 建立标准化的接口规范、数据规范、版本控制规范；
- 过程透明，包括需求变更、设计评审、测试过程；
- 具备技术验收能力，而不是只查看功能。

交付越透明，后期越可控；交付越完整，对供应商的依赖越低。

(3) 运维阶段必须“接得住”

由于供应商退出或其服务能力下降带来的最大风险，是系统无法维持正常运行。因此企业必须具备最基本的独立运维能力，确保系统在不依赖供应商的情况下仍然可持续运行。这方面的工作包括：

- 对系统进行配置；
- 排查系统问题；
- 做小修复、小优化；
- 对所有代码、文档进行管理；
- 为关键系统准备替代性服务商。

这些工作的目标不是自己开发系统，而是系统必须在企业内部“可维护、可修复、可持续运行”。

04 总经理该怎么做

首先，明确“企业主导、供应商实现”的原则。建立企业架构、需求管理、方案评审机制，且所有项目遵守统一的架构与数据标准。

其次，在采购和交付中强化可控条款。明确的文档交付清单；代码、配置、数

数据库结构必须托管到企业；强化评审机制：需求、设计、测试、上线；过程透明、变更可追溯。

然后，在运维阶段建立核心能力。建立内部运维团队；建立排查问题、解决问题的能力；建立关键系统的供应商可替代机制；建立应急预案和知识移交机制。

最后，构建长期健康的供应商关系。“可替代”是稳定合作的基础；供应商专注于实现与服务，企业专注于管理与治理；企业与供应商的关系从依赖转向合作。

05 结语

降低对 IT 供应商的依赖，不是要自己建立开发系统的能力，而是要让供应商交付的系统，在供应商的服务能力产生变化时依然可维护、可修复、可持续运行。

当需求定义由企业主导、交付过程透明、运维能力可控时，供应商就变成可合作、可替代、可持续的生态伙伴。

如何用数字化真正赋能前线业务人员？

01 总经理的疑问

销售、项目、售后这些前线部门是公司最靠近客户的队伍，但他们往往会被各种汇报、协调、流程拖住手脚。

公司虽然为这些前线部门建立了数字化系统，但他们反而觉得越做越累？这些部门都在抱怨：系统更像是监管工具，并不能让他们效率更高、服务更好。

那么，怎样才能用数字化真正为前线部门赋能？

02 核心观点

基于大量的企业实践，我们认为业务人员真正需要的是以下三类数字化赋能：

- 提供实时的后方支援，解决响应慢、协同难的问题；
- 把历史信息、知识和案例变成前线的即时参考；
- 接管重复、繁琐、易错的事务性工作，解放前线业务人员的时间。

只有同时满足这三点，数字化才是真正赋能，否则就可能成为额外负担。

03 逻辑分析

（1）前线需要快速响应

前线业务人员直面客户的需求和问题，需要依赖后方资源。但后方常常流程长、协调慢，导致前线无法快速给客户明确的答复。

数字化如果不能提升响应速度，而只是要求前线业务人员录入更多数据、填写更多记录，那么所谓的“赋能”只会起到反作用。

因此，必须以“前线一键触发、后方实时响应、进度高效透明”为核心，让前线随时能看到后方的反馈，使得客户沟通更顺畅、更有底气。

（2）前线需要历史数据

很多前线业务人员的判断失误，并不是由于能力问题，而是没有及时看到历史数据、关键条款、类似处理记录或成功案例。

数字化必须把这些信息为前线的业务人员提前准备好，而不是让业务人员打电话问、去档案室找。

(3) 前线需要把时间花在孩子身上

录单、校验、上传资料、重复填表，这些都是前线业务人员最反感的工作。因为，前线业务人员需要把主要时间用在客户身上，而事务性工作耗时耗力，更影响了客户服务时间。

因此，数字化赋能的过程，应该尽量减少“重复录入”，做好数据贯通，让相关信息能最大化自动填充、自动校验、自动触发审批，从而让前线业务人员从繁琐的事务性工作中解放出来。

04 总经理该怎么做

首先，识别关键场景，拆解痛点链路。选择前线业务人员的典型工作场景，如客户拜访、报价、售后、投诉处理、产品安装等，逐点拆解前线的工作痛点。

其次，围绕痛点链路，设计解决方案。组建由前线业务部门、运营部门、IT部门组成的联合团队，针对前线业务人员的每个痛点提出明确的数字化解决方案，例如：一键触发后方支援、历史数据关联查询、自动填充与自动校验、移动端完成全链路工作等。

然后，建立赋能指标，持续滚动优化。企业必须定义一组可测量的效果指标，例如：后方平均响应时间、现场查询信息耗时、每周事务性工作时长等，通过对指标的监控与分析，持续开展并优化数字化对前线业务人员的赋能工作。

05 结语

要让数字化真正赋能前线的业务人员，就必须直面前线最关键的三个需求：让后方更快响应、让信息更快获取、让事务性工作更少占用时间

当前线的业务人员能用更多的时间、更快的响应速度、更精准的历史数据为客户提供服务时，客户的满意度自然会提升，公司的增长自然会更稳固。

为什么业务部门抱怨系统不好用，而 IT 部门说系统没问题？

01 总经理的疑问

我经常听到业务部门抱怨“系统难用”“数字化反而增加了负担”。而 IT 部门则会反驳：系统功能都按业务提的需求做的，测试也通过了，运行也很稳定，哪来的问题？

双方各执一词，大家都觉得自己有道理。但现实是，钱也花了，系统也上线了，大家的抱怨反而更多了。问题到底出在哪里？

02 核心观点

这类冲突，不是简单的系统“好不好用”的问题，而是三种错位叠加的结果：

- 评价标准错位：业务和 IT 用的不是同一套评价标准；
- 需求表述错位：业务的痛点在需求传递过程中被不断稀释、偏移；
- 责任边界错位：系统“好不好用”在组织中往往没有明确的责任主体。

03 逻辑分析

（1）评价标准错位，是最直接的问题根源

业务部门评价系统，关注的是“能不能更快、更方便地把工作干完”，而 IT 部门评价系统，关注的是“是否按需求交付、是否稳定运行、是否符合技术规格要求”。

系统可能在技术上“按需求交付、稳定运行、并且符合技术规格要求”，但在业务使用中“非常难用”。

当双方用不同的标准评价同一个对象时，结论很容易不一致。

（2）需求表述错位，让需求从一开始就走偏了

业务部门往往描述的是现象和感受，比如“流程太慢”“操作太复杂”“要重复录入数据”，而 IT 必须把这些感受转化为具体功能，如：字段、按钮、校验规

则、接口等。

在多层转译过程中，业务真正想要解决的痛点和问题，很容易被功能化、碎片化。最终，系统实现了功能，却可能并没有解决业务的核心痛点。

（3）责任边界错位，让“好不好用”变成灰色地带

在很多企业里，IT 部门对系统交付负责，业务部门对业务结果负责，但没人对系统是否真正提升效率负责。于是出现一种常态：业务不满意，但只能抱怨；IT 很被动，但已经尽责。

系统好不好用，变成了一个“大家都关心、但没人具体负责”的问题。

04 总经理该怎么做

首先，统一评价标准。明确告诉组织：对信息系统的评价，不能只看是否交付、是否稳定，还要看是否降低操作成本、减少重复劳动、提升业务效率。

其次，重塑需求起点。在需求阶段，不要急着讨论功能，而是应该反复追问三件事：问题是什么？为什么会发生？如果不解决，会带来什么后果？IT 应该参与业务问题的理解过程，而不是直接接收需求文档。

然后，明确责任归属。必须要有人对系统的使用效果负责，企业要明确“系统好不好用”的责任归属，可以是业务负责人，也可以是 IT 负责人。只有当“系统效果”进入责任范围，抱怨才会变成改进，而不是对立。

05 结语

业务抱怨系统不好用，IT 认为系统没问题，这并不是有人在推卸责任。

真正的问题在于：企业没有把“系统是否真正创造价值”这件事，作为一个明确的管理问题来对待。

当评价标准一致、需求定义清晰、责任边界明确，系统才有可能真正“好用”。否则，这种争论还会一轮一轮地重复下去。

数据总是有问题，谁应该对数据质量负责？

01 总经理的疑问

在推进数字化的过程中，我发现数据问题反复出现，却始终得不到解决。

数据分析做不下去，说是数据不准确；系统报表对不上，说是口径不一致；一旦追责，业务就说是系统问题，IT 却说是业务乱填。

大家都需要用数据，却没人对数据质量负责。

那么，问题到底出在哪里？数据质量，究竟应该由谁负责？

02 核心观点

要真正解决数据质量问题，就必须先把责任说清楚。对此，我们三个观点：

- 数据质量的第一责任人一定是业务负责人；
- IT 部门对数据管控机制和相关能力建设负责，但无法对数据的质量负责；
- 数据质量的责任必须明确到具体部门和岗位，否则等于无人负责。

03 逻辑分析

先看上述观点中的第一点：数据是否准确、及时、有效，本质上取决于业务规则是否正确、业务行为是否规范。

凡是用于经营分析、绩效考核、决策支持的数据，一般都来源于业务过程。因此，谁对业务过程负责，谁就应该对相关数据负责。

再看观点 2：IT/数据部门的职责，是把数据采集、校验、加工、监控的机制建起来。他们能在技术上确保系统功能，但无法判断业务录入的数据是不是正确。

如果把数据正确性的责任交给 IT，本质上就是把业务判断权交给了 IT，这在管理逻辑上是不成立的。

最后，看观点 3：很多企业口头上说“业务负责数据”，但没有落实到具体岗位。结果，出现数据质量问题时，大家都在抱怨，但没人对此真正负责。

如果数据质量责任没有落实到岗位级，本质上就等于数据质量没人负责。

04 总经理该怎么做

首先，明确原则。凡是经营分析和管理决策需要用到的数据，责任必须归属到对应的业务负责人。

其次，确定数据源。明确每一类核心数据来自哪个流程、哪个步骤，由哪个岗位产生、由谁确认。

然后，用制度固化责任。在流程规范、岗位职责和绩效考核中，明确数据质量要求和责任边界。

最后，让 IT 回归正确角色。把 IT 和数据部门的考核重点放在数据质量规则落地、数据异常提示、数据质量监控上，而不是替业务兜底。

05 结语

数据质量问题，从来不是技术问题，而是责任问题。如果责任模糊，数据就一定模糊；只要责任清晰，数据质量才可能改善。

对于企业而言，真正关键的不是在技术上研究“如何提升数据质量”，而是先回答清楚：这份数据，谁在为它负责。

数字化转型与现在正火的人工智能之间是什么关系？

01 总经理的疑问

这两年，人工智能突然成为一个社会热词，几乎所有行业会议、供应商方案、媒体报道，都在反复强调“AI 重塑行业”“不拥抱 AI 就会被淘汰”。

作为总经理，我一直在思考几个问题：

- 人工智能和数字化转型是什么关系？
- 原来的数字化思路要不要推翻重来？
- 如果现在不上 AI，会不会错过机会？
- 如果盲目跟进，会不会造成新的技术投资浪费？

这已经不是一个技术问题，而是一个必须做出判断的方向性问题。

02 核心观点

围绕人工智能与数字化转型的关系，我们三个基本判断：

- AI 不是数字化转型的替代品，而是建立在数字化基础之上的能力放大器；
- 对于绝大多数企业而言，当前阶段的问题不是要不要上 AI，而是是否具备使用 AI 的前提条件；
- AI 不会改变企业转型方向，但会加速企业之间能力差距的分化。

03 逻辑分析

在数字化转型的过程中，企业解决了流程是否清晰、数据是否真实、规则是否统一、业务是否可复制的问题，这些都是前置条件。如果这些基础不存在，业务本身就是依赖个人经验在运转，那么人工智能就没有稳定的“学习对象”。

这也是很多企业引入人工智能后，只能停留在演示、试点和概念验证阶段的原因。人工智能并不会替企业补齐这些基础能力，它只能在基础已经具备的前提下，对效率、判断和响应速度进行放大。因此，人工智能是数字化成熟后的能力跃迁。

进一步看，对于大多数企业而言，真正的风险并不在于“现在没有应用 AI”，而在于“误以为应用 AI 就可以跳过基础建设”。

当数据不完整、流程不稳定、业务规则经常变化时，人工智能反而会被迫不断重新学习，最终演变成新的负担；而一旦企业已经具备了良好的数字化基础，人工智能所带来的提升往往是指数级的：同样的人员规模、更快的执行效率、更高的一致性、更低的边际成本。

这正是人工智能实现“强者更强”的根本原因。

04 总经理该怎么做

如果希望人工智能真正成为企业能力的放大器，而不是技术噱头，总经理必须抓好以下几件关键事情。

（1）明确人工智能的定位

总经理要清晰传递一个判断：公司上人工智能是为了提升核心业务能力。

所有人工智能相关的探索，都必须回答一个问题：它最终放大的是哪一项业务能力？

如果无法说清楚能力对象，就不应该进行实质性投入。

（2）优先夯实数字化基础

在真正大规模引入 AI 之前，总经理需要重点关注三项基础：

- 数据是否真实、连续、可复用；
- 关键业务流程是否稳定；
- 核心业务规则是否明确。

这些工作听起来“不前沿”，但它们是 AI 能否顺利落地的基础。没有这些基础，任何对人工智能的投入都只能停留在局部尝试阶段。

（3）选择高价值场景试点

人工智能不应该在一开始就全面铺开，而应该从少数高价值、可闭环的业务场景入手：

- 对结果有明确的价值判断
- 对输入输出有清晰的边界

- 能在较短周期内完成效果验证

例如预测、调度、识别、辅助判断等场景。通过小范围验证，让组织看到“能力放大”的真实效果。

（4）把人工智能作为长期能力建设

人工智能不是一次性建设，而是需要持续训练、持续优化。总经理需要将其放入企业的长期能力规划中，明确：

- 哪些能力未来会逐步由算法参与
- 哪些决策会由“人机协同”完成
- 哪些岗位的工作方式将发生结构性变化

只有进入能力规划体系，人工智能才能融入组织长期竞争力。

05 结语

对总经理而言，最重要的不是追赶技术浪潮，而是做好方向判断。

当方向清晰、基础扎实、节奏可控时，人工智能才会真正成为企业能力的放大器，而不是下一轮焦虑的来源。

第六篇

变革篇

为什么转型总推进不下去？

聚焦组织行为、变革管理、员工心态、文化导向与持续机制。

为什么每次转型都“雷声大雨点小”？

转型推进该用什么机制督促落地？

怎样才能形成跨部门的协同执行力？

怎样在组织里形成“统一声音”？

怎么在集团内部推广成功的数字化转型经验？

转型的最大阻力到底来自哪里？

企业如何从“经验驱动”走向“数据驱动”？

变革的成功关键指标（KPI）应该是什么，如何量化和归属？

如何让中层管理者成为“变革推动者”？

转型失败，究竟是战略错了，路径错了，还是执行错了？

在变革中如何处理短期业绩压力与长期能力建设之间的冲突？

组织里哪些人是变革的最大阻力，如何用制度和激励化解？

如何确保变革成果固化为组织能力而不是停留为个人经验？

如何解决“统一平台”与各事业部业务与管理差异性的矛盾？

变革失败的早期预警信号有哪些？

为什么每次转型都“雷声大雨点小”？

01 总经理的疑问：为什么我们的转型总是“有始无终”？

每家企业几乎都有这样的经历：高层定下宏大目标，召开动员大会，启动“数字化转型”“流程重构”“组织变革”……声势惊人。

三个月后，热度退了；半年后，没人提了；一年后，文件都还在，系统建好了，但业务没变化。

大家疲惫地总结一句：又是一场雷声大雨点小的运动。

问题出在哪里？问题不是企业不想变，而是企业总是把“转型”当成一场运动，而不是能力建设。

这两者的区别是：运动是一次性的，而能力建设必须是长期的。

02 核心观点：不是“做得不够”，而是“想得不对”

很多企业以为，转型最终没落地，是因为：资源不够、时间不够、执行力不够。其实，这些都是表象。真正的原因是：企业没把“转型”当成系统工程。

我们太急于出成果，如：上线一个系统、优化一条流程、完成一个项目，却忽略了企业真正要变的，是管理逻辑、组织机制和企业文化。

转型不是一次“运动”，而是一种长期经营的能力。

03 逻辑分析：三种“假转型”，让变革止步于表面

每次“雷声大雨点小”的背后，都隐藏着三种典型的“假转型”。

（1）战略口号化，转型标语化

战略文件上写得很漂亮：“以客户为中心”、“以数据驱动决策”。一到执行，部门目标没变，考核机制没变，权责边界没变。

于是，人人喊转型，却没人真动。转型就像海报上的标语：看起来振奋人心，但和日常工作毫无关系。

(2) 目标混乱化：把“上系统”当成“转型”

很多企业斥巨资上 ERP、PLM、CRM、OA……，上线后发现，原有的流程没有优化、职责没有调整、管理逻辑没有变化。于是系统成了“旧模式的数字化外壳”。

企业想要的数字化“转型”，做成了数字化“工具”。

(3) 组织孤岛化：各部门各干各的

转型是系统工程，部门边界成了最大障碍：市场要业绩、研发要创意、生产要效率、财务要数据、审计要合规、…

谁都没错，但转型就这样“耗死”在部门接口上。

04 总经理该怎么做：三步走，让转型落地

既然知道问题的根源，那该怎么破？要让转型真正落地，可以从以下三步开始。

(1) 从“项目驱动”到“能力驱动”

别再把转型当成一个项目，要当成一种能力建设。比如：不要只强调“我们要上 XX 系统”，而要问：“我们要建立怎样的业务能力？”

从而实现“业务优化→应用支撑→数据分析→业务优化”的闭环，让每个数字化项目都在为业务能力的提升打基础。

(2) 从“执行变革”到“机制变革”

转型不怕慢，就怕反弹。想防止反弹，就要改机制，改变激励方式、考核方式、资源分配方式，让变革成为企业的“日常状态”。

如果机制不改，再多努力都会被原有体系“吞噬掉”。

(3) 从“领导推动”到“文化内生”

任何转型的初期都要靠领导推动，但要长期生效，必须靠文化内生。企业要在内部形成共识：“转型”与“变革”都不是项目，而是工作的常态。

05 结语：真正的转型要让企业进化

真正的转型是“润物细无声”的，它不是一场轰轰烈烈的项目，而是建立了企业持续进化的机制。

转型的最终目标，不是建系统、也不是换组织，而是让企业进化，这是一个“换思维”的过程。

当变革成为一种文化，转型成为一种能力，领导将不再需要动员，员工将不再等待命令。

如果你的企业也经历过“雷声大雨点小”的转型，不妨思考：我们到底是在做项目，还是在重塑能力？

转型推进该用什么机制督促落地？

01 总经理的疑问

“我开了那么多会，也定了转型目标，大家也签了责任书。可是到了执行阶段，项目推进缓慢、各部门互相推诿，最后还得我亲自去拍板、催办。

到底该怎么办，才能让转型真正落地？”

这几乎是所有在转型中的总经理共同的痛点。

战略调整了，组织动员了，可落地总是靠“吼”和“怒”。

02 核心观点

问题的本质是：企业没有形成一套让转型自驱、自管、自燃的机制。转型能否落地，取决于有没有建立“机制化驱动”的落地体系。

一个好的转型推进机制，至少要做到三件事：

- 让目标有牵引：目标清晰、可以量化、便于验证；
- 让过程有压力：节奏固定、复盘严格、反馈闭环；
- 让责任有担当：权责对应、奖惩分明、数据说话。

03 逻辑分析

（1）为什么转型一催一动，不推不动？

因为没有形成“周期性的推进节奏”。很多企业的转型是“吹风”式的——开完启动会就结束，后续没有跟进动作，没有复盘环节，没有复查压力，于是大家回到自己的本职工作，转型项目慢慢“消失在日常中”。

所以，企业要建立“重要的事不会被紧急的事淹没”的机制。

（2）为什么转型任务清楚、责任模糊？

因为“责任”停留在文件上，没有嵌入到机制里。真正有效的责任，不是“你签了我的要求”，而是“机制逼着你必须完成”。

机制就是那个“让人不得不”的东西——比如固定节奏的沟通机制、红黄灯风

险提示机制、问题必须解决的层级上升机制。

（3）为什么转型成果衡量，无法量化？

因为没有“数据化的跟踪与考核”机制。如果企业的转型指标只是“完成率”“满意度”，那就无法真正追踪成效。转型机制中，非常重要的一环就是“用数据验证成效”。

比如：量化每项转型工作的目标（如流程时长缩短 20%、数据准确率提升 40%）；建立可视化仪表盘，让问题能被实时反馈；用事实取代感觉，用数据替代报告。

（4）为什么转型热度消失，无法持续？

因为缺乏激发主动性的“正向激励”机制。很多企业只设计了问责机制，这是“负向激励”。机制的设计要让“表现优异”的人被认同、被表彰，“消极对抗”的人被批评、被处罚。

对于转型工作来讲，正向激励和负向激励相辅相成、缺一不可。正向激励激发主动性，负向激励强化约束力。

通过奖功罚过、奖优罚劣、奖勤罚懒，才能让转型保持长久热度。

04 总经理该怎么做

（1）建立“三层体系化机制”

战略牵引机制：设立年度转型的目标与指标，明确企业级目标与部门级目标的对齐方式。

过程监控机制：每月召开“变革例会”，关注过程偏差、风险状态、里程碑完成度。

结果考核机制：将转型成果纳入绩效考核，与奖金、晋升直接挂钩。

（2）设立“变革管理办公室”

变革管理办公室作为企业推进转型的“中枢神经”，不是行政职能，而是推进机制的发动机。它的主要工作不是做项目，而是建设机制并监督机制的执行：

- 协调资源、跟踪进度、风险预警、结果复盘；
- 对接业务、IT 等多个部门，形成横向牵引力；

- 对每个变革项目都持续、有效地“控制节奏”。

(3) 推行“问题可视化机制”

每月由变革管理办公室对各项目进展标识状态：

- 绿灯：进度正常；
- 黄灯：偏离计划，需支持；
- 红灯：停滞或风险高，必须汇报。

这种机制能尽早暴露问题，形成“被看见的压力”。

(4) 建立“闭环式复盘机制”

每个阶段结束后必须复盘：目标实现了吗？偏差原因是什么？改进措施是否落地？没有复盘的推进，都是形式主义。

(5) 建立“激励与惩戒机制”

对推进有功的团队给予即时奖励；对长期拖延、推诿的部门启动问责；

05 结语

转型真正的推进力，来自机制。机制，就是让正确的事能自动发生的系统。

当企业建立了“能让事情自动往前走”的机制，转型就不会停在口号里，也不会死在执行中。

让机制驱动组织行为、让数据驱动经营决策、让变革驱动企业增长。

真正成熟的企业，不是靠“督促”推进转型，而是靠机制让转型“自驱运行”。

怎样才能形成跨部门的协同执行力？

01 总经理的疑问

我发现一个很奇怪的现象：公司里，每个部门都在努力工作，但整体工作的推进效果却并不好。

一个项目从立项到落地，光协调就要花掉大半时间。

部门间目标不一致、边界不清晰、信息不透明。

大家都说要协同，但一到执行环节，就又成了“各家自扫门前雪”。

我想知道，到底怎样才能形成真正的跨部门协同执行力？

02 核心观点

跨部门协同执行力，不是靠反复沟通堆出来的，而是靠机制设计出来的。

协同执行力 = 共同目标 + 端到端流程 + 透明数据 + 信任文化

- 没有共同目标，协同就会变成混乱；
- 没有端到端流程，协同就会陷入低效；
- 没有数据透明，协同就会引发争论。

协同不是规定谁配合谁，而是整个组织为同一个目标发力。

03 逻辑分析

（1）协同的根源问题：目标无共识

跨部门协同最常见的阻力，不是能力问题，而是方向问题。每个部门都在为自己的 KPI 奔跑，却没人为企业的“端到端结果”负责。

比如：销售追求签单量、生产追求产能、财务追求成本控制，最终结果是客户满意度下降，项目周期拉长。

要形成协同执行力，必须先让所有部门看到同一个目标。

（2）协同的关键机制：端到端流程

目标统一只是开始，执行层面还要有“端到端”的工作机制。也就是说，要从

业务场景出发，把横跨多个部门的流程打通，让职责匹配、接口清晰、数据流转。

通过对端到端流程的设计与优化，避免由“部门墙”造成的信息断点，让每个部门都清楚：上游会给我什么、下游需要我交付什么。

协同不是会议讨论的结果，而是流程设计的产物。

（3）协同的支撑条件：数据与文化

协同执行不仅需要制度，还要有信任。数据透明能够帮助组织建立信任。当所有人都看到相同的数据，就不会再花时间互相质疑。

同时，文化上也要从“防守”变成“共赢”。真正的协同文化，要从“我要管好自己该干的事”转为“我也在为整体结果负责”。

04 总经理该怎么做

（1）建立共同目标

总经理首先要在战略上打通目标链。把企业战略拆解成跨部门的共同目标，形成端到端的指标体系。比如，“提升客户体验”，不仅是客服的责任，也是销售、交付、售后、产品等部门的共同任务。

当目标共享、指标共担时，协同就有了起点。

（2）固化协同机制

协同不能靠协调，而要靠机制。总经理要推动企业以“端到端流程”为骨架，重塑组织运行机制，明确每条流程的责任人，让流程穿越部门边界，而不被切断。

同时，通过数字化手段把流程节点、任务状态、责任人透明化，让协同从“靠人盯”变成“靠系统推”。

（3）强化协同结果

要让协同成为一种习惯，就必须让结果与行为挂钩。总经理可以设立跨部门的协同绩效指标，例如产品交付周期、产品质量一次合格率、端到端满意度等。

同时，通过数据看板，让全员看到协同成果的变化。

优秀的协同团队应当得到正向激励，促使“协同”从被动配合，变成自主行为。

05 结语

很多企业都有协同问题：

- 表面上看，是流程断点；
- 再仔细看，是信任断点；
- 往深处看，是目标断点。

每个部门都想把事情做好，但没有人真正对“整体结果”负责。

于是，企业就陷入了一个常见的循环：谁都没错，但结果就是不对。

跨部门协同执行力，其实是一种“共同体文化”。

当一个销售知道他不是交付客户，而是在交付体验；当一个产品经理知道他的功能，不只是功能，而是承诺；当一个财务知道控制成本，不是为了压制创新，而是让创新更可持续——那一刻，协同才可能发生。

当组织行为从“配合我”变成“成就我们”，企业就拥有了数字化时代最稀缺的能力——组织协同执行力。

怎样在组织里形成“统一声音”？

01 总经理的疑问

我有一件很头痛的事：同样一句话，我跟不同部门讲，大家的理解完全不一样；同样一个战略，到了基层执行，就走样了。

怎样才能让组织形成统一的声音，不再各唱各的调？

02 核心观点

组织是否强大，很大程度上是看它能不能形成统一的声音。统一的声音来自统一的方向、统一的逻辑、统一的语言。

当组织没有统一的声音时，战略会被稀释、计划会被扭曲、协作会被阻碍，数字化转型更是无法落地。

统一声音不是靠喊出来的，而是靠机制设计出来的。

03 逻辑分析

（1）方向理解不一致

战略本身不是问题，当战略被不断解读、各自理解、层层偏差，才会产生问题。越是跨层级、跨业务、跨职能，对战略理解的偏差越大。

战略如果不能被所有人用同一种语言复述，就永远无法一致执行。

（2）利益诉求不一致

各个部门都有自己的目标、自己的 KPI，也有各自认为“对的事”，部门的声音，本质上就是部门的利益。当组织没有统一的机制牵引时，每个部门都会坚持自己那套“正确”的事，但不一定对公司整体最优。

于是就出现了：大家各说各的，而且大家说的都有道理，但对公司整体不利。

（3）方法体系不一致

组织缺乏统一的工作方法，每个人都有自己的方法。有的人讲流程、有的人搬制度、有的人说经验、有的人靠直觉，同样一个问题，每个人都有自己的逻辑。

这不是谁的方法错了，而是没有一个大家都认可的“方法论”。

04 总经理该怎么做

(1) 建立“统一叙事框架”

一个组织能否形成统一声音，关键取决于有没有一套“统一叙事框架”。

- 统一工作方向。企业如果方向不清，一切都会混乱。组织需要的是一个“北极星叙事”，成为所有口径的根。

例如：今年的核心工作是大力提升内部效率？今年在利润上可以让步，营收上必须突破？

- 统一业务语言。没有统一的概念，就没有统一的理解。如果在业务上，每个人对很多常用词的理解都不一样，沟通就一定会产生偏差，行动就一定无法精准执行。

例如：什么叫“生产完成”？什么叫“客户”？什么叫“订单”？什么是“业务闭环”？

- 统一决策方法。让全员使用同样的句式、同样的问题结构去思考，组织内部的声音就会自然统一。

比如对问题的分析，都必须回答相同的五个问题：你的问题是什么？产生问题的原因是什么？有什么数据或事实支持你的判断？你的决策或建议是什么？作出这些决策或建议的依据是什么？

(2) 建立“统一翻译机制”

形成统一声音，不在于决策层怎么说，而在于组织各层级怎么“翻译”。企业需要建立三层翻译机制：

- 高层统一战略。高层先达成一致，有不一致的地方不允许往下传。因为，高层越分裂，基层越无措。
- 中层翻译战略。中层不是执行指令的人，而是“把战略翻译成业务的人”，好的中层能把抽象的战略拆成基层能理解、能执行的任务与动作。
- 基层复述检验。让基层反向复述：“我理解的战略是…，我需要开展的工作是…”如果基层复述对了，说明中层的战略翻译有效。复述，是统一声音最有效的检验工具。

（3）用数字化固化

统一声音不能完全靠人的记忆，必须靠机制的固化，其中数字化是最有效的机制载体。

三个关键动作：

➤ 用系统固化统一的流程

企业在推进数字化时，要把流程写进系统。这就意味着把流程步骤、表单模板、统计口径、校验规则和审批节点在系统中固化，让系统成为流程的执行器。

当流程、表单、字段用系统进行了统一，组织的语言体系就会随着时间自然统一。

➤ 用系统固化统一的判断标准

用系统固化判断标准，首先要把关键概念量化：什么叫“高质量客户”、做到什么程度算是“及时响应”、怎么界定“延误”，这些都必须转成可度量的数据口径，如阈值、时间界点、评分规则，并在系统中固化为统一的计算逻辑。

当所有人依据同一组口径做判断，组织的声音才会真正一致。

➤ 用系统固化统一的执行逻辑

用系统固化统一的执行逻辑，关键在于把“怎么做”从口头规则变成自动化的业务机制。

首先，企业要将流程执行过程中的关键动作转为系统的必经节点，再把权限、校验、审批等管理要求转为系统的强制逻辑，确保每个人都按相同逻辑执行。

系统按统一规则运转，个人的习惯就被系统约束并统一，因此才能真正让业务的执行逻辑保持一致。

05 结语

组织内部的声音不统一，是因为组织缺乏统一的方向、统一的语言和统一的逻辑。如果方向一致、语言一致、逻辑一致，组织就会形成巨大的内聚力和内生动力；如果每个人都各唱各的调，组织消耗的就不仅是资源，更是未来。

真正强大的组织，是思想统一、语言统一、行动统一的组织。

怎么在集团内部推广成功的数字化转型经验？

01 总经理的疑问

我们在某家子公司、某条业务线推进的数字化转型项目很成功：流程通了，数据准了，成本降了，效率升了。当我们把这套方法推广到其他子公司时，却发现：

- 同样的方法，不同单位推不动
- 同样的流程，不同团队不愿跟
- 同样的系统，不同场景不能用

为什么同样的经验，只能在一个点上成功，而不能在集团内部形成体系化复制？

集团到底该如何让“一个点的成功”变成“一大片的成功”？

02 核心观点

数字化转型的经验不能自然扩散，它必须被组织沉淀、用方法固化、通过制度推广。即：数字化转型的经验不能靠“宣讲”推广，而要靠“可复制的管理体系”推广。

03 逻辑分析

（1）成功往往是“局部条件的叠加”

一个点的成功，往往依赖三个局部因素：恰好业务很单一、恰好领导很重视、恰好团队能力强，这些条件一般无法在大范围内“批量复现”。如果不能把成功经验抽象为方法论，其他单位就无法照搬。

案例只是成功的结果，方法才是成功的原因。

（2）没有统一标准，就难以对齐

数字化转型的经验无法推广，大概率卡在“标准不统一”上。不同子公司存在不同的业务逻辑、不同的流程定义、不同的管理风格、不同的统计口径。标准不统一，就无法复制；口径不一致，就难以对比；流程不相同，就不能推广。

没有统一标准，最佳实践只能停留在 PPT 上。

（3）缺乏“可复制的流程”

很多时候，经验只停留在公司很重视、部门很配合、团队很专业，但数字化转型的经验推广不能学习情怀与格局，而要学习方法。

如果不能把经验拆解成步骤、模板、工具、制度，其他公司就不知道如何落地。没有流程，经验就无法转化为能力；没有模板，经验就无法规模化复制。

（4）缺乏集团级的推进机制

经验推广不能靠通知，而要靠机制。很多集团只是发个文件、开个会、宣讲个案例，但没有整体计划、里程碑管控、推广责任人、考核指标、资源激励。

没有支撑机制，推广只能停留在会场，不会进入现场。

04 总经理该怎么做

（1）把经验沉淀为方法论

集团必须将数字化转型的成功经验拆解成可操作的“四件套”：统一的方法论、统一的流程图、统一的模板、统一的工具集。其中，方法论是方向，流程图是路径，模板是抓手，工具集是能力。

这些可复用的内容必须包括：实施步骤与里程碑、工作流程与角色职责、数据标准与口径定义、风险识别与管控要求，只有把经验抽象为“可交付物”，才能让其他单位照着做。

（2）建立统一标准体系

如果没有统一标准，就不能开展经验复制。集团必须推动：统一业务能力框架、统一端到端流程、统一主数据及数据标准、统一编码体系、统一指标口径。

标准是推广的底座。有了标准，各子公司才能“对齐逻辑、对齐流程、对齐结果”。没有标准，就无法对比；无法对比，就难以提升。

（3）采用三级推广机制

推广必须有路径，而不能“一刀切”。推荐集团采用三个阶段的推广机制：

- 第一阶段：试点验证。验证方法是否有效、流程能否跑通、系统是否可用、团队能否掌握。

- 第二阶段：形成方法。把试点经验拆解、抽象、固化，形成集团方案包。
- 第三阶段：全面推广。批量推进，设置里程碑、确定责任人、设计验收标准和稽核机制。

在三个阶段中，试点验证解决可行性，形成方法解决可复制性，全面推广实现规模化。

(4) 建立推广协同机制

为了让复制真正有效落地，集团必须建立：

- 统一的推广项目 PMO；
- 统一的跨子公司协同机制；
- 统一的资源配套机制；
- 推广激励机制（干得好的奖励、拖延的处罚）；
- 推广闭环管理机制（追踪、复盘、纠偏）。

推广不是“分享”，而是要推经验、推方法、推机制、推治理。

05 结语

集团内的数字化转型经验推广，本质上不是“让大家学习成功的经验”，而是“把成功的经验转化为体系化的能力”。

一个点的成功很重要，但更重要的是：把一个点的成功变成一个体系的成功；把一家公司的能力变成整个集团的能力。

转型的最大阻力到底来自哪里？

01 总经理的疑问

我常常感到困惑，明明公司已经决定转型，战略方向也讲了很多次，大家也都说支持，可一到落实，就是各种拖延、推诿、敷衍。

流程不愿改、系统不愿用、跨部门不愿配合，甚至连开一个讨论会都不顺利。

我想知道：转型的最大阻力，到底来自哪里？

为什么自己人成了最大的绊脚石？

02 核心观点

转型的最大阻力主要来自三个方面：

- 利益结构的变化；
- 能力结构的缺口；
- 认知结构的差异。

03 逻辑分析

（1）利益结构的变化，是最强大的隐性阻力。

转型不是简单地变流程、上系统，而是改变组织的运行方式。改变运行方式，必然会改变资源分配、权力边界、工作方式以及谁说了算。只要利益结构发生调整，阻力自然出现。例如：

- 流程打通以后，一些部门会失去对信息的“控制权”；
- 系统上线以后，一些岗位会失去对工作的“弹性空间”；
- 决策数据化以后，一些管理者失去经验优势。

这些变化不用明说，相关人员就能感受到。结果导致：嘴上支持，行动拖延。他们不是反对转型本身，而是反对“损害自身利益的转型”。

利益变化，是最底层、最难说出口的阻力。

(2) 能力结构的缺口，是最普遍的实际阻力。

转型往往要求企业具备新的能力：数据能力、流程能力、跨部门协同能力、结构化思维等。问题在于，组织往往没有足够的经验、工具和方法来支撑这些新能力。当一个人不会做、没做过、做不了，自然选择拖延、回避或坚持旧方式。

- 对基层来说：系统不会用、流程不熟悉，会导致抵触。
- 对中层来说：缺乏跨部门协调能力，会导致推进缓慢。
- 对高层来说：缺乏判别数字化价值的能力，会导致方向不稳定。

能力缺口不是态度问题，而是客观现实。转型越深入，这个缺口就越明显。

(3) 认知结构的差异，是最常见的显性阻力。

高层、中层、基层三层的认知结构往往完全不同：

- 高层关注战略、效率、长期竞争力；
- 中层关注资源、部门 KPI、团队执行力；
- 基层关注工作量、操作难度、绩效影响。

同一个转型动作，在不同层级眼里，理解完全不同。高层认为这是战略动作，中层认为是临时任务，基层认为是全新工作。

认知没有对齐，组织就难以统一行动。每个层级都会按照自己的理解行事，推进自然困难。

04 总经理该怎么做

(1) 正视并管理利益结构

转型一定会触动既有利益。总经理需要提前识别：谁的利益会变、会怎么变，并设计补偿机制或替代机制。

关键岗位的利益不平衡、不解决，转型就会难以落地。

企业需要在组织内部形成共识：转型的目的不是为了削弱谁，而是让企业整体更强、让大家都有更好的未来。

(2) 先补能力，再推变革

企业需要通过制度、培训、工具和角色设计，让组织拥有支撑转型的能力。例如：建立流程管理与优化机制、建立数据管理机制、强化跨部门协同能力、引入企

业架构、数据治理等基本方法论。

当组织具备了能力，阻力自然下降。

(3) 统一认知，推动转型

高层要负责定义“为什么转”“向哪里转”“转型后，企业是什么样的”；中层负责“怎么转”；基层负责“如何执行”。三者必须方向一致、节奏一致、语言一致，如果认知不一致，任何动作都可能被误读，导致协同成本失控。

所以，总经理需要确保：同一件事，不同层级理解必须一致。

05 结语

企业转型从来不是技术问题，而是组织问题、机制问题。数字化转型的阻力不会来自外部，而是来自内部的利益、能力和认知结构，转型之所以难，是因为必须同时调整这三种结构。

当利益被重新平衡，能力得到补足，认知实现对齐，转型才会真正步入正轨。转型的过程，就是不断消除这些结构性阻力的过程。

企业如何从“经验驱动”走向“数据驱动”？

01 总经理的疑问

我发现开展数字化转型以后，公司里的很多关键事项还是在靠经验执行：销售靠直觉、生产靠经验、决策靠拍脑袋。

当业务规模变大、人员变多、市场环境变复杂时，经验开始不好用了，经常出现判断失误、执行偏差、效果不稳定等问题。

我很清楚公司必须走向数据驱动，可问题是：

要怎么从经验驱动走向数据驱动？

我们应该从哪里开始？

这是一条怎样的路径？

02 核心观点

要完成从经验驱动到数据驱动的转变，企业不能只谈技术、建平台，而是必须遵循一条清晰的路径。我们认为，企业要把握以下三个关键点：

- 数据驱动必须从关键业务场景开始，而不是从技术建设开始；
- 要用“可获取、可信赖、可追溯”的数据链取代“个人经验”；
- 建立让数据进入会议、流程和绩效的机制，使组织行为和个人行动自动转向数据驱动。

这三点构成了企业从经验走向数据的核心逻辑。

03 逻辑分析

（1）从场景开始

企业必须明确哪些场景最值得数据化，只有当场景确定了，数据建设工作才会有清晰的抓手。例如：计划排产能否基于数据减少波动、质量问题能否基于数据找到根因、运营会议能否基于数据推动改进。

场景明确了，数据才有用武之地。

(2) 构建数据链

在经验驱动下，同样的业务情境，不同人会给出不同判断，其结果不一致、不稳定，也难以验证。

企业要转向数据驱动，关键不是建平台、上工具、抓全量数据，而是：建立服务关键场景的最小数据链，让大家基于统一的数据做判断。这条数据链至少要满足以下三个条件：

- 可获取：场景需要的数据可以及时获取；
- 可信赖：数据的口径一致、质量可靠；
- 可追溯：出现问题可以查到源头。

数据链不是越长越好、覆盖面越广越多，而是越聚焦场景越有效。只有用数据链替代经验链，企业才真正具备脱离“经验驱动”的基础。

(3) 建立促进数据驱动的机制

行为是由机制驱动，而不是由数据本身驱动。即使企业有了数据，如果没有建立促进数据驱动的机制，也很难改变组织行为和个人行动。如果会议仍然讲观点，流程仍然靠感觉，绩效仍然看态度，那企业必然会“焊死”在经验驱动上。

要形成真正的数据驱动，企业必须让数据成为日常运营的规则，包括：会议内容必须以数据为依据、流程运行必须以数据触发条件、绩效必须以数据计算结果为评判标准、改善和优化必须用数据验证。

当机制要求数据化，行为自然会跟着变，数据驱动才会持续发生。

04 总经理该怎么做

(1) 立标杆：锁定三个最关键的业务场景

不要贪多，不要泛化。选择影响最大、价值最高、最容易推动的三个场景，明确目标是什么、要解决什么问题。

(2) 建链路：为每个场景建设最小可用数据链

不要全域抓数据，更无需做大平台。只需抓场景所需的关键数据源，并明确数据口径、管理责任、数据质量要求和数据流转路径，使数据准确、及时、可追溯。

(3) 定机制：让业务工作必须依赖数据运行

通过机制，把数据嵌入到流程、会议和绩效中，让组织运行必须依赖于数据。
例如：运营分析例会必须使用统一报表、流程执行必须以数据作为触发条件、绩效考核必须与数据结果挂钩。

当流程依赖数据、决策依赖数据、考核依赖数据，行为就无法回到经验驱动。

05 结语

企业从经验驱动走向数据驱动，不是一次性的管理工程，也不是买工具、建平台的 IT 项目，而是业务、数据和机制三者协同演进的过程。

以数据为基础、以场景为方向，并建立机制进行保障，沿着这条路径，企业就能摆脱对“个人经验”的依赖，通过数据驱动，让组织在复杂环境下更加理性、更可复制、更可持续。

变革的成功关键指标（KPI）应该是什么，如何量化和归属？

01 总经理的疑问

公司搞了近 1 年的流程优化和系统上线，项目组说“圆满完成”，IT 部门说“验收通过”，但我感觉业务并没有什么变化。

财务说成本没降、运营说效率没变、销售说客户满意度没升。

我很疑惑，不知道这场变革到底算不算成功？如果要衡量，该用什么指标衡量变革的成功与否？

02 核心观点

很多企业把项目完成视作变革成功，结果资源投入不少，但产生价值不明。要判断变革是否有效，就必须回到经营的本质。对此，我们提出以下三点观点：

- 变革的成功关键指标应该是能反映业务能力提升和经营价值创造的结果型指标；
- 这些指标必须基于端到端流程定义，并统一口径、系统自动采集；
- 每个指标必须明确唯一的业务责任主体，由业务负责人承担指标的达成责任。

03 逻辑分析

（1）变革的成功关键指标应该锚定业务价值

如果变革的目标只是“上了几个系统”“加了几个功能”，那 KPI 只能衡量项目执行，不是变革成效。真正的变革成功，应该体现在业务是否更高效、客户是否更满意、决策是否更精准。

比如，订单交付周期从 7 天缩短到 3 天，这才是价值。

（2）变革的成功关键指标必须可计算、可对比

有效的变革 KPI 必须有明确的基线数据、指标标准和数据来源。

例如，对于“采购下单到物料入库平均耗时”这个指标，企业应该先明确指标的数据标准（计算公式、计算周期、取数来源等），然后依据数据标准计算基线数据，通过基线数据与变革后的成果数据进行对比，评价变革成效。

（3）变革的成功关键指标必须落实到人

责任必须落到具体的人。如果 KPI 挂在“公司”或“变革项目组”名下，最终就会无人负责。

只有让分管销售的负责人对“客户响应速度”负责，让供应链负责人对“库存周转率”负责，指标才能真正驱动行动。

04 总经理该怎么做

（1）从经营痛点出发定义 KPI

不要先想“要建什么系统”，而要问“哪个环节最影响客户或利润？”围绕这个痛点设定 1-2 个核心的结果性指标，如“客户投诉处理时效缩短 50%”。

（2）建立可自动采集的量化机制

在系统设计阶段就要嵌入指标监测点，确保数据真实、实时、口径一致，避免依赖人工填报或事后估算。

（3）将 KPI 纳入业务负责人的绩效考核

明确每个 KPI 的“第一责任人”，并在月度经营分析会上跟踪进展。只有让变革成果与干部的奖金、晋升挂钩，变革才能真正落地。

（4）定期复盘并迭代指标

初期指标可能不完善，要根据业务变化动态调整。重点是形成“设定→追踪→改进”的闭环，而不是一次性定死。

05 结语

数字化转型不是一次性的项目，而是持续的价值创造过程。

衡量数字化转型是否成功，不能看花了多少钱、上了多少系统，而要看企业是否因此变得更敏捷、更高效、更贴近客户。

当 KPI 真正指向业务价值、可计算并有人负责时，变革才能从口号走进现实。

如何让中层管理者成为“变革推动者”？

01 总经理的疑问

在推动数字化转型时，我有一个明显的感受：方案不缺、技术不缺、资源也有，但真正推进时，往往卡在中层。

表态时，大家都说支持，开会时，全员都说配合，但一落到执行，态度就变了，动作就慢了。中层管理者为什么不愿意真正站出来推动变革？

这件事到底该怎么破？

02 核心观点

要让中层管理者真正成为变革工作的推动者，关键不在“号召”，而是要在机制设计上做到以下三点：

- 变革必须进入中层的责任边界和考核边界；
- 必须确定中层在变革中的角色、权限和能力；
- 变革必须直接改善中层的管理效率和管理结果。

03 逻辑分析

（1）中层是否推动变革，首先是一个责任问题。

如果变革只是项目、专项或阶段性任务，而不进入中层的岗位职责和绩效目标，中层最理性的选择一定是“口头配合”而非“下场推动”。

只有当变革成果与中层的业绩评价、资源分配、岗位责任直接挂钩，中层才会把变革工作真正当成“自己的事”。

（2）中层不推动变革，并非态度问题，而是角色不清。

在很多企业中，中层管理者被要求“推动变革”，但大家并不清楚自己能决策什么、协调什么、承担到什么程度。当角色、权限和方法不清晰时，理性的选择就是维持现状、降低风险。

（3）中层是否推动变革，取决于变革能否对其产生正向价值。

中层关注的是能否更好地管人、管事、出结果。如果变革只是增加沟通成本、

审批环节和系统录入，那就不可能让中层形成内生动力。

当变革让管理更透明、更可控、更可兑现，中层就会从“被动推动”转向“主动推动”。

04 总经理该怎么做

首先，把变革目标纳入中层的责任书和绩效指标。明确哪些变革结果由中层负责，避免只考核“配合度”和“参与度”。

其次，清晰定义中层在变革中的角色和决策边界。哪些问题可以拍板，哪些事项需要向上升级，哪些是必须承担的管理责任，这些都要事先说清楚。

然后，让变革成果优先作用于中层的管理场景。优先解决跨部门协同、过程透明、绩效兑现等中层最痛的问题，让他们真正受益。

05 结语

中层既不是变革的天然阻力，也不是天然的推动者。中层的行为，来自制度、角色和收益的综合结果。

当变革进入了中层的责任范围和考核内容，当公司明确了中层在变革中的角色与权限，当变革能够直接改善中层的管理效率和管理结果，中层自然会成为变革最稳定、最有力的推动力量。

转型失败，究竟是战略错了，路径错了，还是执行错了？

01 总经理的疑问

这几年，几乎所有企业都在谈数字化转型。我们也定了战略、批了预算、上了项目、开了无数的会。但回头看，效果却并不理想。

有人说，是战略方向选错了；有人说，是实施路径有问题；也有人把原因归结为执行不到位。

对于转型失败，我很困惑，我们到底是败在战略、路径，还是执行？问题究竟出在哪一层？

02 核心观点

回顾大量企业的真实实践，数字化转型失败的原因无外乎以下几种：

首先，真正“战略错了”的转型并不多见，但一旦错了，几乎必败；

其次，更多的转型失败，源于路径选择错误，而非战略错误；

最后，所谓执行失败，其背后往往是战略和路径没有被设计成可执行的管理体系的结果。

用一句话总结，转型失败，往往不是败在“执行”，而是败在“一开始就没有被设计成能执行”。

03 逻辑分析

（1）战略层面：方向错了，几乎没有补救空间。

多数转型失败的企业，不是战略方向本身错误，而是对战略的理解停留在口号层面，没有被拆解为可执行的目标。但如果战略层面存在以下问题，失败几乎是必然的：

- 转型目标与企业的核心竞争力、资源禀赋严重不匹配；
- 照搬“外部成功案例”，当成自己的战略方向；

➤ 多个战略目标相互冲突，无法同时成立。

一旦出现以上这些问题，路径再合理、执行再努力，结果都不会好。

(2) 路径层面：这是转型失败最集中的发生点。

很多企业“方向看起来没问题”，但在路径选择上犯了系统性错误，比如：直接从系统建设切入，而不是从业务问题和能力缺口起步；用一次性的项目思维，解决长期演进的问题；路径设计脱离组织现实，对能力、节奏、承载力判断失真。

战略决定的是方向和目标，而路径决定了能不能实施战略。路径一旦错误，转型过程就会持续失血。

(3) 执行层面：这是问题暴露的地方，但不是问题的源头。

所谓“执行不到位”，背后通常是：战略没有被拆解成清晰的责任和指标、路径没有形成阶段性任务和目标、执行过程中缺乏持续纠偏的机制。

当战略和路径没有被设计成“可管理的体系”，执行层只能被动应付，问题自然会被不断放大。

04 总经理该怎么做

首先，校准方向。重点看战略目标是否与企业的能力、资源和竞争位置匹配。

其次，校准路径。检查是否从业务问题出发，是否与组织能力匹配。

然后，形成机制。明确阶段目标、责任归属、纠偏方式，而不是只盯着项目进度。

05 结语

转型失败，很少败在“方向不对”。更多时候，是路径设计不当，且没有被系统化地管理。

真正成熟的数字化转型，不应该只盯着执行过程。更重要的是，在一开始就把战略和路径，设计成可落地、可管理、不会失控的系统，也就是有目标、有责任、有节奏、有纠偏。

在变革中如何处理短期业绩压力与长期能力建设之间的冲突？

01 总经理的疑问

在推进数字化转型的过程中，我经常会思考一个问题：

当前，市场竞争激烈、业绩压力巨大，公司要守住各项指标；同时，公司在做能力建设、数字化转型，要夯实长期竞争力，但这些投入在短期内看不到回报，甚至会拉低当期业绩。

对于短期业绩压力与长期能力建设的冲突，我该怎么取舍？

02 核心观点

对于这个问题，我们三个观点：

- 能力建设是“支撑业务效率、降低边际成本、放大规模效应”的手段，它与追求业绩是在不同时间尺度上的同一件事；
- 企业需要判断的是“哪些能力现在必须建，哪些可以延后建”；
- “牺牲短期业绩换长期能力”是战略决策，必须由总经理拍板，而不能把矛盾下压给组织。

03 逻辑分析

之所以很多企业觉得能力建设与业绩对立，本质原因在于：把能力建设当成纯投入、纯成本，而不是业务运行的一部分。一旦能力建设无法改善效率、降低成本或支撑规模扩张，它自然会被视为业绩的对立面。但从长期看，任何可持续的业绩增长，都依赖于能力建设带来的边际改善。

能力和业绩的区别是在时间尺度上，在方向上是相同的。

对于企业来讲，真正困难的从来不是“做不做能力建设”，而是很多企业“同时想把所有能力全都补齐”。在业绩承压时，这种做法几乎必然失败。

理性的做法，是区分哪些能力是当前业务继续运转和未来转型的前置条件，哪些能力只是优化项、提升项，可以延后建设。

冲突并非来自能力建设本身，而是来自于对优先级的判断。当能力建设在短期内确实会影响业绩时，这就不是执行问题，而是战略选择问题。这个选择如果没有由最高层明确表达，组织一定会选择对自己最安全的行为：保业绩、避风险。把这种矛盾下压给业务部门，只会导致能力建设被不断弱化、变形甚至名存实亡。

04 总经理该怎么做

第一，明确哪些能力与战略强相关，并把它们与业务目标直接挂钩，而不是作为独立项目存在。

第二，对能力建设进行分级和排序，清楚区分“现在不建会出问题的能力”和“可以等待的能力”。

第三，当必须为能力建设承受短期业绩压力时，由总经理明确拍板、明确预期，并在组织内形成共识，而不是让各部门自行选择。

05 结语

短期业绩和长期能力，不是非此即彼的单选题。真正的困难，是在不确定的环境下，对节奏、边界和责任作出清晰的判断。

总经理需要为企业的长期能力建设承担决策责任。

组织里哪些人是变革的最大阻力，如何用制度和激励化解？

01 总经理的疑问

在推动数字化转型的过程中，我发现方案不是问题、技术不是问题，甚至钱往往也不是最大的问题，真正的问题是：组织里总有一些人，看上去支持变革，却总能让事情推进不下去。

为什么反复强调“这是公司战略”，依然会遇到强大的隐性阻力？

这些阻力到底来自哪里？我们该如何化解？

02 核心观点

围绕“组织为何会形成变革阻力，以及如何系统性化解”，我们可以用以下三个观点来回答：

- 变革中最大的阻力，往往来自那些现在掌握关键资源的人；
- 所有来自个体的阻力，本质上都是因为制度默认支持现状造成的；
- 只有把“支持变革”与个人收益、责任和风险真正挂钩，阻力才可能被系统性地化解。

03 逻辑分析

要处理阻力，首先要把问题看清楚，而不是把责任简单归结为个人态度。

（1）为什么“掌握关键资源的人”容易成为阻力来源？

在任何组织中，都存在一些关键角色，他们控制着审批、资源分配、流程节点或专业判断权。

而变革往往会同时带来以下几类变化：权力边界被重新定义、决策依据从经验转向规则和数据、原有的“不可替代性”被削弱。在这种情况下，即便这些人并不反对转型方向，也会天然倾向于“稳住现状”。

阻力不是来自立场，而是来自对自身利益不确定性的防御。

(2) 为什么说“个体阻力”背后一定有制度问题？

如果一个人不配合变革，却依然：考核不受影响、资源照旧掌握、晋升没有变化，那说明制度本身在向他传递一个清晰的信号：不变，是安全的；多变，是有风险的。在这种制度环境下，任何个体层面的“不配合”，都是理性选择。

真正的问题不在“人”，而在制度仍然在奖励旧的行为模式。

(3) 为什么必须把“变革”与个人收益和责任绑定？

组织不会因为口号而改变，只会因为规则而调整行为。当制度明确规定：不支持变革，会影响绩效评价；不推动协同，会影响资源获取；阻碍转型，会承担明确责任。这时，个人才会重新计算“最优选择”，这不是因为人的觉悟突然提高了，而是因为组织机制已经把变革变成了理性选择。

04 总经理该怎么做

基于以上判断，总经理要做的，不是“去说服人”，而是“去改机制”。

首先，识别关键资源与关键节点的控制者。不要只看组织架构，而要看谁能真正影响决策、节奏和结果。

其次，检查制度是否仍在奖励旧行为。重点看考核指标、责任划分和资源分配规则是否与转型目标一致。

然后，把变革要求写入制度与激励机制。让支持变革成为“理性选择”，而不是“道德选择”。

05 结语

数字化转型有阻力，从来不是偶然现象。它不是因为人的思想层次不够，而是因为组织机制仍然在保护过去的运行方式。

真正成熟的变革，不是靠对抗阻力推进的，而是通过制度设计，让“顺着变革走”成为组织中最自然的选择。当制度适应于变革，阻力自然会逐渐消失；当规则倾向于变革，转型才会真正开始。

如何确保变革成果固化为组织能力而不是停留为个人经验？

01 总经理的疑问

在推动数字化转型和管理变革的过程中，一些项目在关键人员主导下效果显著。一旦人员调整、项目结束、工作重点转移，原有的成功做法迅速退化，组织很快又回到老路上。

公司在变革上投入了大量资源，如果成果只沉淀为少数人的经验，那样的变革毫无意义。

公司应该如何确保变革成果真正成为组织能力，而不是昙花一现？

02 核心观点

对于企业如何确保变革成果固化为真实的组织能力，我们三个观点：

- 变革成果要想固化为组织能力，企业必须将其写入流程、规则和制度，以形成组织共识和管理约束；
- 只有把这些流程、规则和制度更新进系统，成为业务运行的默认路径，变革成果才会被真正固化；
- 要让变革成果长期有效，企业必须建立持续运行、有效监控和优化迭代的机制。

03 逻辑分析

变革之所以容易“人走政息”，其根本原因在于成果仍停留在个人层面，并未完成向组织层面的转化。

如果一种新的做法只是“大家觉得不错”，但没有明确写入流程、规则和制度，那么它在组织中并不具备任何约束力。当目标调整、管理层关注点转移，这些做法自然会被边缘化。

制度化，解决的是“组织是否承认并要求这样做”的问题。但仅有制度，并不

足以保证一定会被执行。在现实中，大量制度形同虚设，这是因为制度可以被绕开。只有当流程、规则、制度被真正嵌入系统，成为业务运行的默认路径，组织成员才会在“不知不觉中”按新的方式做事。

即便如此，固化仍然不是终点。

业务环境在变化、组织结构在变化，如果缺乏持续运行和监控机制，原有的能力会逐步“老化”。只有建立定期评估、持续优化和动态调整的机制，变革成果才能从“项目成果”演变为“长期能力”。

04 总经理该怎么做

首先，明确需要固化的成果。不是所有成果都需要用制度固化，只有对效率、质量、风险控制有长期价值的成果，才必须进入流程和制度。

其次，把制度更新进系统。在项目验收和系统上线时，重点检查新流程、新规则、新的责任要求是否已经成为业务运行的默认选项。

然后，建立持续治理机制。定期检查制度是否仍然适用、系统是否仍然能有效支撑业务、执行是否会出现偏差，并允许在稳定的框架下持续迭代。

05 结语

真正成功的变革，不是培养了一批“能人”，而是打造了一套即使换人也能持续创造价值的能力体系。

对于企业决策层而言，变革是否成功，关键不在于当下效果有多亮眼，而在于这些成果能否长期、持续地为组织创造价值。

只有当成果完成了从“个人经验”到“组织能力”的转化，变革才真正结束。

如何解决“统一平台”与各事业部业务与管理差异性的矛盾？

01 总经理的疑问

在推进数字化转型的过程中，我越来越清楚“统一平台”是迟早的事，但现实问题也非常突出：各事业部的业务模式不同、管理方式不同、发展阶段不同。

平台如果统一得太死，业务部门会强烈反弹；如果放得太开，又会失去统一平台的意义。

统一平台到底该统一什么？差异到底该不该保留？

当统一要求与事业部现实发生冲突时，这个矛盾该怎么解决？

02 核心观点

围绕这个问题，我有三个观点：

- 统一平台要统一的是底层能力和规则，而不是统一各事业部的具体业务做法。
- 统一平台不是要消灭各事业部的业务与管理差异，而是要把差异变成可识别、可配置、可治理的对象。
- 统一平台与事业部差异之间的矛盾，必须通过清晰的分层治理与决策机制来解决，而不是依赖个别协调。

03 逻辑分析

先看第一点：很多企业在推进统一平台时，试图通过平台建设“顺便把业务管理模式也统一了”。结果往往是：平台越做越复杂，业务越用越别扭。真正需要统一的，从来不是业务细节，而是底层能力和通用规则。

再看第二点：差异化并不是平台的敌人，不可识别、不可管理的差异才是问题。如果差异只能靠口头解释、人工记忆和反复沟通来处理，平台一定会失效。

统一平台真正要做的，是把差异显性化：

- 把差异设计成配置项
- 确认配置权限
- 分析配置带来的影响

当差异被设计进平台，平台反而更容易统一运行。

最后看第三点：即便边界再清晰、差异再可配置，各事业部对统一平台的应用依然会有抵触甚至冲突。关键不在于“有没有冲突”，而在于冲突由谁来裁决，用什么规则裁决。

如果每一次冲突都靠项目组协调、领导拍板、人情平衡，平台建设一定会失控。统一平台与事业部差异之间的矛盾，必须上升为制度化、分层化的治理问题。

04 总经理该怎么做

基于以上逻辑，总经理需要亲自把三件事定清楚。

首先，明确平台边界。哪些能力必须统一、哪些业务可以差异化，必须形成清晰共识，而不是模糊表态。

其次，要求平台承载差异。凡是长期存在的差异，都必须变成规则、参数和配置，而不是“特殊处理”。

然后，建立决策机制。哪些问题在事业部层面解决、哪些必须上升到集团层面，必须事先定好规则，不能靠临时协调。

05 结语

统一平台与事业部差异之间的矛盾，本质上并不是技术问题，也不是态度问题，而是一个治理问题。

真正成熟的统一平台，不是消灭差异的标准平台，而是在统一底层能力和规则的底座之上，允许差异存在，可配置、可演进的平台。

当统一有边界、差异有规则、冲突有机制，平台才能成为支撑企业长期发展的基础设施，而不是新的内耗源头。

变革失败的早期预警信号有哪些？

01 总经理的疑问

在数字化转型、组织与业务变革中，真正等到项目失败、组织反弹、效果不达预期时再复盘，公司往往已经付出了高昂的代价。

那么，有没有一些信号，能够在变革早期就警示，这件事可能正在走向失败？

02 核心观点

变革失败往往不是突然发生的，而是有清晰的早期征兆。从大量实践经验来看，以下三类信号一旦出现，企业就必须高度警惕：

- 当变革的关注重点停留在“功能、进度、验收”，几乎没有人真正关心业务是否改善时，失败已经在酝酿。
- 当业务负责人开始“授权他人出席”“只听汇报不作决策”时，意味着变革已经失去真正的业务牵引。
- 当变革开始默认“先按现状上线”，把问题不断推给下一阶段时，失败几乎已成定局。

03 逻辑分析

先要明确一点：真正的变革失败，首先失败在组织层面，其次才是项目层面。

第一类信号，反映的是目标偏移。

当变革的讨论重点变成系统功能是否完整、项目进度是否可控，很少追问业务效率是否提升、业务指标是否改善，说明变革已经从“改善业务”滑向了“完成项目”。

一旦组织默认“只要项目交付就算完成变革”，变革的失败就只是时间问题。

第二类信号，反映的是责任抽离。

业务负责人是变革能否成功的关键角色。当他们不再参与决策，只是听汇报、给意见，甚至把会议交给下属应付，说明这项变革已经不再被其视为核心责任。

没有业务负责人的持续投入，任何变革都无法真正落地。

第三类信号，反映的是组织妥协。

“先按现状上线”“问题以后再改”...这些话听起来很务实，实则很危险。这意味着组织已经接受了对变革目标的让步，用系统上线来替代真正的改变。

一旦这种心态形成，后续几乎不会再有人为“真正改变”承担责任。

04 总经理该怎么做

面对这些早期信号，总经理不能等结果自然发生，而要在过程中及时介入。

首先，聚焦业务结果。在关键会议上，不仅问项目进度，更要持续追问：业务行为是否变化？哪些指标正在改善？哪些问题仍未解决？

其次，明确业务责任。重要变革必须由业务一把手持续牵引。授权可以，但决策权和结果责任不能下放，更不能缺席。

然后，警惕“阶段性妥协”。如果发现团队频繁用“以后再说”作为解决方案，总经理必须要求明确改进路径和责任人，不接受模糊承诺。

05 结语

变革的失败，很少是因为方向错误或技术不足，更多是因为早期信号被忽视，组织在不知不觉中选择了退让。

对企业决策层而言，要做的不仅是事后复盘，更要在变革尚未失败时，尽早识别风险、及时纠偏。

越早看见这些信号，变革成功的概率就越高。

关于作者

蔡枫桦

制造业企业架构专家

专注服务大型制造型企业。长期为企业提供数字化转型整体规划与企业架构咨询，擅长把“数字化转型”从口号落到架构、从架构落到系统建设，并实现数据贯通。

参与过多家大型企业的企业架构规划、数据治理与数据贯通项目，具备服务大型装备制造企业的完整实战经验。

方法上，创立“星顺企业架构双翼法”：

一翼控增量——让需求落地，新系统不再重蹈“上线即返工”的覆辙；

一翼理存量——让数据贯通，破解“数据找不到、数据上不来”的老大难问题。

数字化转型总经理100问

数字化转型，是战略问题，还是技术问题？

投了那么多钱，为什么看不到效果？

系统越建越多，效率为什么却没有提升？

.....

这些问题，几乎每一位总经理都曾被反复追问。

本书精选制造企业在数字化转型中最常遇到、

也最容易走弯路的一百个问题，

以“总经理的思考 × 咨询顾问的解答”逐一拆解，

帮助经营者拨开现象，看清问题背后的根。

