

► **推动组织实现高绩效的
五大实践方法**

推动组织实现高绩效的五大实践方法

随着企业环境的活力俱增，市场竞争的日益激烈，以及技术的飞速发展，当今时代的商业环境日新月异。在这样的变革时期，企业领导者必须制定完善的组织战略，才能让企业不断发展。但是，公司的绩效

不会自动提高到最高水平。短时间内，可通过采用五大实践方法，来成为未来的高绩效领头人。通过采用这些实践方法，以及不断带领团队取得卓越成果，即可有意识地引导组织在其转型过程中实现高绩效——并非听天由命，而是自主选择。

为何高绩效组织非常重要

战略挑战

“企业转型的成功率依然很低 [……]。多项研究表明，约四分之三的企业转型以失败告终——要么是未能实现预期的利益，要么是企业完全放弃了转型。”

2017《哈佛商业评论》，2017年11月/12月刊

成为高绩效组织有助于企业成功应对其面临的战略挑战



降低复杂性和提高生产力



加强合作和改进行为



加快创新

图 1：高绩效组织的影响

在当今企业界中，企业领导者最终都会面临日益逼近的组织挑战和不断变化的商业环境，因此，清楚了解为何某些组织的表现更为优秀变得至关重要。近年来表现优异的佼佼者既包括强生（Johnson & Johnson）和可口可乐（Coca-Cola）等老牌传统公司，也包括 Facebook 和 Alphabet 等最杰出的硅谷巨头。当然，这些公司并未见证过奇迹出现的时刻，而是制定了切合实际、求真务实、精益求精的框架来保证公司、领导者和员工都能长期处于正轨。因此，身处于竞争加剧、全球化程度提高和科技突飞猛进推动创新速度加快的时代中，二十一世纪初的管理者必须找到新的方式和方法，让其组织始终适应新的时代——采用牢固确立的制度而非权宜之计——否则就会始终担心落于人后。因此，尽管现有组织应该理解，为了生存和发展必须不断探讨经营之道。但对于已经运营良好的企业而言，要转变为面向未来的组织可能尤为困难。毕竟，有什么理由去修复似乎并不存在的问题呢？因此，学习如何根据瞬息万变的商业环境调整战略和运营，以及凭直觉与时俱进，成为了日益严峻的挑战。只有这样，组织及其员工才能始终如一地在当下和未来取得卓越成果。虽然高绩效组织已被证明是实现组织未来成功的基础，但创建高绩效组织并非一蹴而就。因此，创建良性的组织思维模式需要雄心壮志，愿景和决心——这些都是高绩效组织的特征，这些特征会导致变革，并最终由机会而非运气来驱动。这种思维模式在组织中固定下来的时机至关重要。它可以带来一场特殊的组织变革，组织需要此类变革来应对即将到来的挑战，而不仅仅只是继续做出平庸的努力。

需要明确一点的是：没有任何组织拥有能让组织获得成功的灵丹妙药。相反，必须要以严谨的方式，在很长一段时间内，从各个角度审视单个组织的优点和缺点，根据各个组织的背景，系统地量身打造高绩效。这首先需要不断挑战组织的战略，同时解析其内在的目标和固有价值观。毕竟，要选择通向高绩效成功的途径几乎总是需要组织反思其经营之道，从而对以顾客为中心、敏捷性、效率和创新等专项目标进行考虑。

不可否认，对于已经做好准备的人而言，实现高绩效的过程令人振奋不已，而对于尚未做好准备的人而言，则需要在这一过程中明确问题。很少有人能够在不对组织进行投资的情况下实现高绩效，也很少有人会在没有外部刺激的情况下这么做。要实现向高绩效组织的转型，单靠一个人手短缺的“转型部”是不够的，也不能由个别高管自行决定。但随着组织与当前和潜在竞争对手的业绩差距的拉开，整个组织就会开始意识到，踏上向高绩效努力的道路并不是一种选择，而是一种必然。

什么是高绩效组织？

定义

高绩效指某一组织及其员工在当前和未来持续取得卓越成果的意愿和能力

高绩效组织的榜样



保时捷勒芒赛车

- ▶ 高效
- ▶ 各部件完美同步
- ▶ 明智的战略和战术



外科医生团队

- ▶ 职责明确
- ▶ 同步协作
- ▶ 训练有素



蜂巢

- ▶ 自主驱动系统
- ▶ 团队合作
- ▶ 情商

图 2：高绩效组织的榜样

通过提出成为高绩效组织的五大实践方法，我们可以正面应对这一转型过程。从企业层面到个人层面，这些实践方法将帮助您的整个组织成功应对未来的战略挑战，并逐渐做好准备去应对现代商业时代的变化。即刻开始采用这些实践方法——无论您是 C 级高管还是胸怀壮志的团队领袖——让您的组织成为明日的高绩效领跑者。

01 确定首要改进之处

对于大多数高管而言，在高绩效组织中不断取得事业上的成功所面对的主要挑战是确定从何处入手。坦白地说，发起高成本的转型计划或推出最新的工具和方法无法确保高绩效转型计划获得成功。总之，尽管当代组织内通常会大肆吹捧此类转型计划，但由于一时冲动而展开的组织转型工作往往会对绩效产生负面影响，至少在短期内如此。

因此，在发起组织变革之前，要明确未来希望达成的确切目标。从长远的整体构想着手，确定目标并描绘组织的一般特征。您将能够根据全局情况，识别出独特的组织特征，这些特征让您的组织与众不同，卓尔不群。通过将未来的规划与当前的想法进行比较，您将认识到需要变革的内容，从而精准明确有待缩小的差距。对大多数组织而言，缩小差距所需付诸的努力越来越大，因此将调整计划分解为多个可管理的部分是一种很有用的办法。一旦明确了 a) 有待实现的目标和 b) 为了达到期望的结果所需进行的变革，就能 c) 决定如何实施变革。这个“如何”是指在高效变革过程中实现目标的手段。对组织而言，不以倒序进行转型变革是一个明智的做法，例如，在未确定必要变革项的情况下采用“灵活工作”方法，以及决定某些内容的变革方式。

其次，这一改进过程有助于保持可用资源，从而竭力取得切实成果，而不是实施收效甚微的复杂程序，进而危害组织的积极性和支持。在向高绩效转型的过程中，应将这一首要实践方法视为“纲领”，为未来的管理决策提供指导，同时，在采用后续实践方法的过程中也可以对此加以应用。毕竟，组织的系统性变革需要对优先次序进行全面且考虑周到的排序，这是将志向付诸实践的最重要特征。

02 从客户的角度观察自己

无论组织过去在流程、员工或经客户认定的优质产品方面有多成功，不从外部视角认真仔细观察自己的经营之道，仅依赖于组织自身，这会导致目光短浅，并阻碍组织变革的到来。

这种“活跃客户惯性”最大的受害者之一就是曾在美国占优势地位的录影带出租连锁店 Blockbuster。尽管该公司成功熬过了从家用录像系统（VHS）向数字化视频光盘（DVD）的转型，但该公司未能认识到客户对视频点播服务的期望是不断变化的。因此，其最终败给了 Netflix 等后来者，Netflix 针对客户对便利影片租赁服务不断变化的需求迅速作出反应：其颠覆性商业模式始于通过“蜗牛邮件”发送 DVD。这为 Netflix 带来了优势，

让其迈入了下一个客户阶段，即，迄今为止无疑在全球范围内蓬勃发展的在线流媒体服务。因此，要从当前的位置站起来，走到一边，然后从中立观察者的角度观察组织的运作。要想始终取得卓越成果，需要深入了解客户的期望，而不仅仅只是对客户的期望做出反应。在由消息灵通、自信和严格要求的客户驱动的透明市场时代中，需要将公司的技术和能力整合到真正以客户为中心的商业模式中。

在此过程中，要睁大眼睛深入探索自己的市场，发掘客户的优先需求。站在目前正在打交道的客户立场上，从他们对当前和未来产品、服务与员工等方面的看法出发。与客户取得联系——与客户会面、倾听客户的意见、与客户交谈——从而准确确定其问题并满足其需求。当然，“真正客户至上”是亚马逊 (Amazon) 的缔造者 Jeff Bezos 的关键原则；针对客户开展业务可以使公司保持相关性、竞争力并不断发展。然而，并非一定要成为一个估值数亿美元的潜在巨头才能取得成功。一旦做到以客户为中心，组织在这一过程中就会开始变得与亚马逊等公司极为相似。无论组织目前的绩效如何，发现的缺点都会让您大吃一惊！比起从内而外的优化，在未来所有的流程中都应该反映出对客户群体的深入见解，从而满足客户当前和未来的需求。这些需求定义了客户需要的产品，而提供这些产品可以使组织变得有效率。

03 专注于发挥员工的潜力

不仅企业环境在过去和未来数年中发生了翻天覆地的变化，员工的期望和能力也已经并且将继续更快地变化（实际上是增长）。充分发挥员工的潜力通常需要突破障碍并在组织内树立新的典范。然而，大多数组织仍然依赖于自上而下为其员工制定长期目标的方式。这种心态可能会因仅仅专注于成本和资本来提高生产力而导致失去与员工的联系。其次，若未得到适当组织成分的妥善管理和支持，无论潜力如何，员工都可能会处于休眠状态。

因此，不要低估员工以及您所需适应的领导角色的力量，这样做是为了充分发挥员工的作用。毕竟，组织的意愿正是通过众多个体的工作意愿和能力所反映出来的——而您则是这些个体的领导者。因此，核心员工必须看到其他员工错过的东西，做其他员工拒绝做的事情，在谨慎者裹足不前时继续推动发展，并且始终着眼于未来。领导者不仅应期待员工更好地完成工作，还应期待员工按照自己的想法重新创造自己的工作，并在此过程中发现新的标准，以提高和增加影响组织净利的效率、生产力和机会。培养员工的这种潜力是管理的核心，需要知识和鼓舞人心的技巧方可实现。

例如，Zappos 采用了一种名为“合弄制”的奇特但有效的方法，该方法解放了员工成长和创新能力。这一线上零售商相信在自发组织的圈子中分配决策权的做法，这些圈子由担任多种角色而非只是严格履行职位描述的员工组成，从而增强了这种自发组织进行创新的潜力。因此，应专注于提供用以开展高效工作的工具和鼓舞人心的工作场所，以此通过积极鼓励员工为应对新挑战出谋划策，培养他们的能力，增强他们的创造力。明确并接受每名员工的差异之处，并考虑如何让其独特品质为整个组织做出贡献。即使这意味着要让员工走出其舒适区以及不要让员工骄傲自满，以便员工始终乐于提高生产力。只有这样，才能使具有互补技能的团队稳步提升。组织人力资本的激活最终会增强进一步创新的潜力，为未来取得高绩效打下基础。

04 保持资源分配的灵活性

集中决策制往往会限制组织充分发挥潜力。对于建立已久的传统组织而言尤为如此，这些组织在各自的行业中拥有良好的业绩记录，并在相对稳定的环境中经营了很长时间。在从运营层晋升到 C 级高管的长期高管生涯中，这些老牌组织的高管常常感到需要通过影响运营单位的决策形式“支持”日常业务活动。然而，C 级高管进行的此类微观管理形式常会导致资源

的重新分配，且对公司取得成功产生极小影响或毫无影响（甚至是弊大于利）的各种后续举措，尽管最高管理层认为这些举措对组织的更大利益有利。

高层管理人员应集中精力完成自己的任务，包括为管理层职位选择合适人选、提供战略方向及制定战略目标。这种管理指导和透明度是从内部解放组织的关键。只有这样，员工和团队才能确定实现这些目标的具体方法。德国连锁药店 DM 的创始人兼监事会成员 G. W. Werner 教授在其职业生涯的早期就认识到了这一点，从而使该公司成为了欧洲的行业领袖之一。例如，该公司的总部不会试图控制每一个细节，而是允许药店管理层在所在街区能够保证可观收入的情况下，选择推广特定的产品组。此外，还鼓励当地团队在任务划分和轮班管理方面自行安排，只要该药店能够为制定的有效目标做出贡献。

总之，运营管理层通常拥有更好的洞察力以及更多有关其所负责领域内最新发展的信息。因此，应运用组织的知识和本能来开展前景广阔的项目，仅在绝对必要时与高管团队进行商议。为中层管理人员及其团队提供分配人才和资金的自由，不要通过命令和控制来驱动他们；新的运营人员并不会对铁拳政策做出响应。归根结底，运营经理才是处理企业日常事务的负责人。将运营经理提升为连接组织上下游的渠道能够增强效能，并极大地促进总体目标的达成。成功的组织迟早会发现将其运营管理层用作重大业务成功催化剂的巨大价值。

05 通过合作伙伴利用外部知识

对组织核心竞争力的关注有时会限制创新思维，会导致组织过分执着于过去和当前的产品、方法和能力。即使组织愿意去适应环境，但在某种情况下，想法和知识是有限的，尤其是在整个公司环境快速变化的时候。因此，要明白，

在高绩效的情况下，需要从组织内外部促成持续改进。一方面，坚持关注组织内部有助于改善业务基础。另一方面，从组织外部进行思考以及放弃已失效的举措需要采取一些最初看起来

来荒谬无比的行为以及让组织实现高绩效的坚定决心——即，创新者的行为。因此，为了鼓励组织，要提出新的观点，新的体验和新的思维方式——例如 Novartis 公司前首席执行官 Joe Jimenez 所提出的新观点、新体验和新思维方式。Joe Jimenez 乐于接受如汽车行业等各个行业的数字化经验，并将颠覆性的发现应用于制药业。

尽管个人的创新能力有限，但合作伙伴关系有助于整合外部知识。与外部合作伙伴进行协作，以便利用现有能力，创造新的能力。这就是医疗技术巨头 Medtronic 与 IBM 沃森健康（IBM Watson Health）共同合作所取得的成就：他们使用认知计算技术，将糖尿病药物应用于下一级综合糖尿病管理解决方案。这种合作伙伴关系对 IBM 从办公硬件和服务向人工智能解决方案的转型也很有利。

整合外部合作伙伴可以提高创新潜力，增强创造性思维方式，而组织内创新潜力和创造性思维方式的水平可能偶尔会降低或者已经耗尽。归根结底，这种合作伙伴整合对组织的工作方法、流程以及市场潜力是有利的，并可以带来新的绩效水平。

推动组织实现高绩效的五大实践方法

实践方法

说明



确定首要改进之处

组织向高绩效的转型始于对变革的优先次序进行细致的划分。为了组织的未来，明确希望达成的目标，以及为达到期望结果而需付诸的努力，在此之后方可将孜孜以求的变革目标付诸实践。



从客户的角度观察自己

积极主动的变革需要吸纳多种观点以供本组织学习。从客户等中立观察者的角度观察组织的运作，了解其需求，克服当前情境下可能存在的不足之处，以便在未来的高绩效组织中进行纠正。



专注于发挥员工的潜力

员工取得卓越成果的意愿和能力反映了组织实现高绩效的能力。通过提供适当的工具，充分发挥员工的潜力，从而让员工具备互补性技能，稳步提高绩效。




保持资源分配的灵活性

高绩效组织的高层一定会将精力集中在提供指导和引领方向上，即，指引战略方向和制定目标。取消组织内的等级制度。不再采用集中决策，而是将运营管理作为上下游渠道的催化剂。



通过合作伙伴利用外部知识

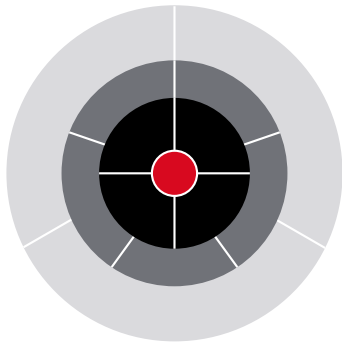
表现优异的组织通过利用外部知识增强其核心竞争力。为培养组织内部的创新思维，可通过整合来自外部的知识，引入新的思维方式。



要在如今快节奏的商业环境中克敌制胜，不断取得卓越成果，实现高绩效的五大实践方法就是重大战略要务。但是，如果认为这五大实践方法就能彻底解决问题，或者采用这五大实践方法就能在短时间内改头换面，脱颖而出，这样的说法是具有误导性的。这些方法的目的在于为您提供一整套工具，以便立即着手朝高绩效转型。采用这些方法会带来多种积极成果，这些成果又会转而促进目标的达成，从而影响组织内的基本设计要素：组织架构与流程、管控、人员和技术 / 数字化。在其引人注目的生态系统内，小到个人和团队，大到作为整体的组织，组织

的各个层级均可采用这些方法。从个人到组织，凡是能够充分发挥其潜力者，最有可能实现高绩效。更甚者，凡是能够驾驭对学习和成长的持久渴望，并将变革视为积极成果者有可能会发现其达到绩效目标的能力已经变成了自我更新能力。通过采取措施，并保持一定的势头，您会惊讶地发现，组织在当前和未来始终坚持取得卓越成果的意愿和能力终将自然而然地增强。最后，当某一组织提升了经验，就会持续不断取得高绩效。现在，由您来做出选择，而不是听天由命。

通过保时捷管理咨询有限公司的方法， 建立高绩效组织



保时捷管理咨询有限公司 高绩效组织方法



为应对战略挑战

企业战略与商业模式决定了组织的未来

- ▶ 数字化转型
- ▶ 创新速度
- ▶ 复杂性渐增
- ▶ 生产力下降



可采用五大高绩效组织方法

采用最佳方法和最新的科学见解对组织进行转型

- ▶ 组织架构
- ▶ 流程
- ▶ 人员
- ▶ 管控
- ▶ 数字化



以便影响各个层级

这意味着对组织内的所有四个层级均造成影响

- ▶ 个人
- ▶ 团队
- ▶ 企业
- ▶ 生态系统



并达到目标

在竞争中保持领先地位

- ▶ 以客户为中心
- ▶ 敏捷性
- ▶ 效率
- ▶ 创新精神
- ▶ 合规性

作者



Roman Hipp 博士

合伙人

战略与组织

roman.hipp@porsche.de

+49 711 911-1 21 16



Daniel Stitz

经理

战略与商业模式

daniel.stitz@porsche.de

+49 711 911-1 21 16



Nick Goeller

顾问

高绩效组织

nick.goeller@porsche.de

+49 711 911-1 21 16

保时捷管理咨询有限公司

保时捷管理咨询有限公司总部位于德国斯图加特，是跑车制造商保时捷股份公司的子公司。保时捷管理咨询有限公司成立于 1994 年，当时仅有 4 名员工，如今拥有超过 500 名员工。保时捷管理咨询有限公司是一家在国际上非常活跃的公司，在米兰、圣保罗、亚特兰大和上海拥有四家国际子公司，是德国领先的管理咨询公司之一。保时捷管理咨询有限公司为全球范围内汽车、航空航天、工业品、金融服务、消费品、零售和建筑行业的大中型公司提供咨询服务。

谋于思，践于行

作为将战略付诸实践的领先咨询公司，我们拥有明确的使命：通过可以衡量的结果创造竞争优势。我们采取战略思维，务实行动。我们坚持以人为本的原则。这是因为，成功来自于与我们的客户及其员工合作。只有当我们调动所有参与者的积极性，并让他们热情投入到必要的变革之中，我们才能实现我们的目标。

保时捷管理咨询有限公司

斯图加特 | 汉堡 | 慕尼黑 | 米兰 | 圣保罗 | 亚特兰大 | 上海 | 贝尔蒙特
www.porsche-consulting.com

© 保时捷管理咨询有限公司 2018 年