

一本由**明道**管理层和员工共同书写的管理秘籍

高绩效团队的 三个秘密

任向晖 许维 夏英凯◎等著



周鸿祎 吴晓波 罗振宇 罗永浩 熊三木
周 航 蔡文胜 李善友 杨伟庆 宗 毅

倾情力荐



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

1572
1817

高绩效团队的 三个秘密

任向晖 许维 覃英凯 等著



电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

高绩效团队的三个秘密 / 任向晖等著. —北京：电子工业出版社，2016.6
ISBN 978-7-121-28457-1

I. ①高… II. ①任… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2016）第 059770 号

策划编辑：刘声峰（itsbest@phei.com.cn）

责任编辑：刘声峰 特约编辑：孙慧慧 文字编辑：冯 照

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1 000 1/16 印张：24.25 字数：276 千字

版 次：2016 年 6 月第 1 版

印 次：2016 年 6 月第 3 次印刷

定 价：55.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：39852583（QQ）。



图1 高绩效团队的组织和文化来源

秘密一——开放透明的沟通文化

我们从这个秘密开始说起，是因为沟通问题贯穿在管理的每一个环节，它相对更容易作出改变的行为，而且开放透明的沟通文化几乎是所有高绩效企业文化的构成部分之一。

开放沟通带来更高水平的协作

如果你观察高水平的球队，会发现几乎每一次的进攻和防守都在贴合一个完美的协作路径，这当然和球员的个人水平有很大的关系，但是在协作配合中，进攻和防守的目标统一、球员时间和地点的同步以及球员的机动能力才是真正起决定作用的。我们在观看球赛直播时，很难感受到球员之间的沟通，因为观众的声浪压过了一切，但是如果你像教练一样站立在中场附近，就能够感受到沟通无处不在。真正的足球比赛场

地内是充满嘶喊、手势、眼神、教练的指挥和暂停时间等争分夺秒的沟通的（图2）。如果足球比赛允许球员带上耳麦，他们会毫不犹豫地使用。

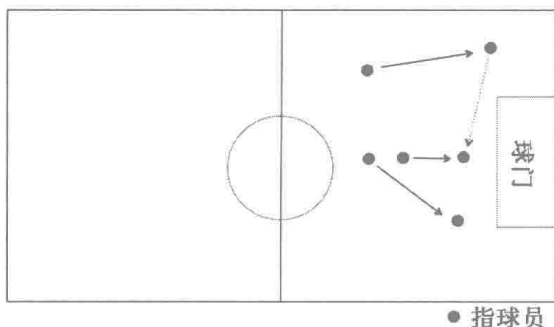


图2 观察球队协作中的规律

素以安全管控为核心的航空业也是拥抱开放透明沟通准则的典型代表。为了确保安全，在多方（例如机场、航空公司、飞行员）协同时，为了实现信息的充分透明，他们甚至使用统一的无线电频率，因为控制流程和控制信息完全是两码事，但它们都可以服务于“安全”这个主旨。

在中国古代的饭馆，店小二要负责迎宾和点菜，他们发展出“叫堂”的办法，一句响彻厅堂和厨房的“三位客官，一斤白酒，二两花生米”不经意间成了一种文化，但其实它只是为了快速和透明地沟通而已。今天，餐饮业依然在使用这个模式以加强协同，只不过，现在的叫堂声发生在耳麦中而已。

开放透明是管理有效的前提

上文说到微观协作的成效取决于沟通的透明度，而企业的宏观管理

的有效性则更加深深地植根于此。

我们来看四个重要的管理过程：（1）战略制定和变迁；（2）经营目标和计划的设定；（3）成员的绩效评估；（4）组织调整（招聘、任用、淘汰等）。

在这些管理过程中我们面临诸多痛点和挑战：战略不清晰、摇摆不定，不能通过前瞻性的客户和市场评估制定经营目标，短期行为严重，计划设定后执行不力，KPI 设定妥协并难逃偏颇，成员绩效评估走过场，不敢指出问题，担心组织调整波动对短期业绩的影响，等等。

所有的管理者都认可管理过程的重要性，也深知它们的艰难。面对难事，有些管理者选择坦诚面对，有些则试图找到现成的方法来快速解决，但后者是绝对不可能帮你打造一个高绩效团队的，很多时候，连维持一个企业的生存都很难。畏难情绪的确很容易蒙蔽管理者，让他们受困于问题本身，而忽略了这些问题背后的问题。培育一个开放透明的沟通文化，正是为了让团队善于和习惯发现和解决问题背后的问题。

以经营目标制定的环节为例，这是一个极好的挖掘企业瓶颈问题的好机会。如果能够做到足够坦诚，我们在制定目标的过程中，就能发现制约目标实现的关键问题，为什么要制定这样的目标？在达成这些目标的过程中，哪些问题的解决是至关重要的？而缺乏开放沟通文化的团队往往只能由上至下片面进行，就算老板一万分英明，目标制定完全正确，团队也会失去这些提问和求解的机会。

绩效评估是另一个体现透明沟通价值的过程。封闭的管理容易给出机械的考评方式，只会将最终业绩切大饼般分给团队，无法参与有效

的过程设计。团队之间割裂的沟通，也容易滋生办公室政治，大家各自为政，且管理层级之间的沟通壁垒也让绩效评估方案设计举步维艰，稍有不慎就会引发大范围的员工抱怨，使管理失效。而透明的无边界组织利用绩效评估的过程来巩固由战略到执行的落地，战略和计划是公开透明的，因此绩效评估的方法自然也随之透明。无论绩效考核是否联系奖惩，执行结果和差距分析都会公之于众；将透明的绩效结果与员工的升迁相联系是最好的避免办公室政治的办法。

有老板向我抱怨，每次做绩效考核都特别特别的劳心费神，还要用大量的时间来做一对一沟通，不仅在设定绩效标准时是这样，而且针对结果的考核过程更加痛苦。我想这些痛都和管理过程不够开放透明有关。

当在湖畔大学近距离观察阿里巴巴这个标杆企业时，我发现这家从外表看起来神秘的企业的内部则是相当的开放透明。其内部阿里味儿论坛的帖子的内容千奇百怪，基本上没有什么禁忌。管理者的注意力也并不放在控制这些言论上，而是积极利用这个平台获得全面的反馈并主动积极地影响员工行为。

我们在设计和运营明道平台时，常常有企业提出一些产品修改意见，建议提供更加复杂的分权机制，目标在于控制信息的流动层级。而通常我们都不会采纳，不仅因为它会破坏简洁规则，更重要的是它容易伤害透明沟通文化。

怎样打造企业内部的开放沟通文化

管理者们吃了无数沟通不畅的苦，都试图作出改变，但一下子又找不到开放的章法，甚至误以为“开放”是“封闭”的反义词，仅代表管理者的一种观念。这是大错特错的。开放沟通文化对应了非常明确和具体的沟通行为特征。

Charlene Li 是美国的一位华裔咨询专家，她在 *Open Leadership* 一书中具体说明了企业内部开放沟通的行为特征，读者可以逐个对照一下，看在本企业内有多少相关的行为发生。

1. 解释说明 (explaining)

这一点说的是企业目标和计划的沟通有多少是伴随着解释说明的，还是仅限于从上至下的单向沟通。解释说明战略、目标和执行计划能够让全体员工的行为更加统一，也有助于发现目标和计划的问题。

2. 日常工作知会 (updating)

日常工作的沟通在很大程度上是主动的群体知会，而不是管道式的汇报。成员定期知会自己的工作进度、下一步的工作计划和遇到的问题。（参见 PPP 工作汇报法）

3. 自由对话 (conversing)

成员与成员之间到底能否针对工作问题直接对话？不要小看了这一点，要考虑跨部门、跨层级的情况，例如一位基层员工是否可以和

CEO 直接对话有关工作的问题。

4. 公开发表意见 (open mic)

不仅是 CEO 和 HR，其他管理者和基层员工能否拿起“话筒”，向全体员工发表公开意见和建议？不单是是否允许，还包括他们是否愿意。

5. 内部众包 (crowdsourcing)

当有明确的繁重任务时，有多少情况是员工主动愿意认领任务，而不是依赖指派或者外包。

6. 统一信息平台 (platform)

全员是使用统一的信息平台来沟通和记录内部信息，还是各自随意地使用各种工具和形式。

以上每一项行为特征均可以用来进行内部评分，你可以评估一下自己的企业在开放透明度方面的得分。

除了 Charlene 提出的这六项行为指南，我还要特别提醒 CEO 们，开放透明的文化和创始人 CEO 的行为密切相关。领导的带头是一切的基础。光带头还不够，还要明确地鼓励透明的沟通行为，及时纠正习惯驱动的封闭沟通行为。很快你就能够从开放中受益，因为唯有开放，才能发现问题，唯有发现问题，才能解决问题。

秘密二——弱化科层的任务型组织

接下来，我们要让这宝贵的沟通文化驱动出企业的执行力，为此，我选择了一个独特的定语——“弱化科层的任务型组织”（图3）。它和“扁平、去中心化、无边界组织”有类似的地方，但是，“弱化科层的任务型组织”的定义更加明确了扁平组织的目的所在，不为别的，是为了用最小化的组织形态，去完成企业的关键“任务”。

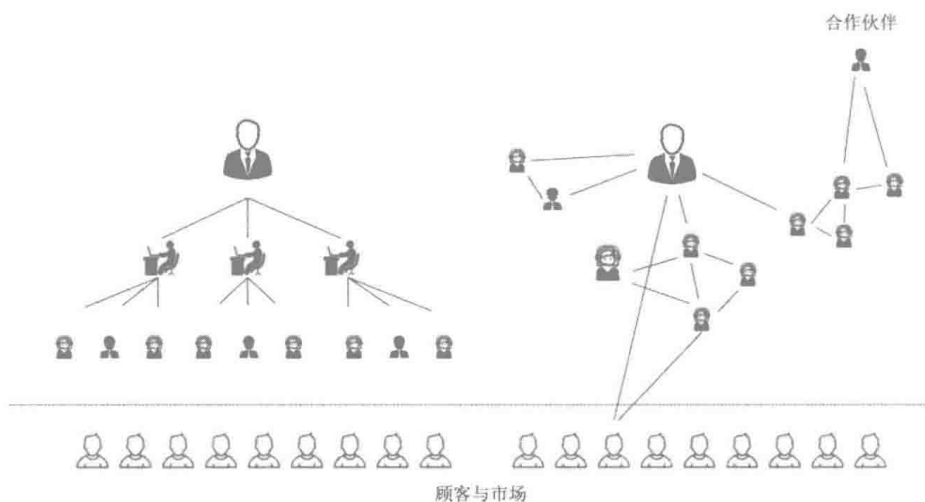


图3 科层与任务型组织

如前所述，撰写这个系列文章的目的并非仅仅讲述透明和扁平管理的好处，而且给出企业家行动上的具体指南。所以，接下来我会分几个层次来引导管理者成功打造一个任务型组织，塑造欣赏行动和结果的团队文化。

GTD 和企业任务管理

提到任务，很容易想到的是 GTD (getting things done, David Allen 发明的一种个人时间管理方法)，基于 GTD 的任务管理思想在企业界也被广泛接受，很多老板花费不少精力来帮助员工掌握这套方法和工具。但事实上，GTD 对个人自律性的要求非常高。据统计，职场中只有 6% 的人能够建立和保持 GTD 习惯。如果我们要依赖员工的自律来构筑一个任务型组织，那么成功就太侥幸了。

在开放沟通理念中，我们认知和挖掘的是人性中的闪光点，在任务管理中，我们发现和接受的是人性中的弱点之一——惰性。

企业任务并不能简单地分派为个人任务，然后依靠人的自觉性了事。我们不能把人想象为完人，不能幻想依靠个人的自律来完成繁重的任务检查、评估和总结。自动自发的行为当然可贵，但是它难以持续和重复。所以，在讲述任务型组织之前，我们首先应该明确的是企业任务系统是一个闭环的协同过程，有任务的发起人、单一的负责人（可能就是发起人本人）、参与执行的成员、明确的到期日期和完成标准，这些是企业任务的要素。除了这些静态要素，一个完整的任务闭环还可能包括期中的进度检查、任务结果的检查、瑕疵的归因分析、任务成效的评定。简单说，任务除了发起，更加需要检查和评价。没有经过检查的任务和个人 GTD 的结果不会有太大差别。

在从传统的管理观念向扁平化变革的过程中，这项任务闭环管理的观念容易被忽视。很多管理者不解，为什么自发性不能解决执行力问题。要深入分析这个问题，我们可能需要借助社会心理学家的智慧，而从企

业管理的实践中，我们观察到三项基本事实：

首先，自发来自于自由空间给人带来的创造力冲动，它瞬时有效，灵光乍现。持续进行创新推动的组织也能够让这样的效应反复脉冲般出现。但它和需要持久的执行力无关，因为任务的执行需要较长时间的持续努力，在一段时间内反复在一个既有事项上努力，很难创造太多的愉悦，大多数人会不自觉地回避。这就是为什么任务拖久了，也就拖没了。

其次，开放的沟通环境能够刺激出更多的点子，如果不能意识到任务闭环的艰巨性，那么太多的点子容易混进执行系统，导致团队过载和失焦，反而一事无成。

再次，当个人任务被放到企业任务中时，它就通过人的社会性（利他性、依赖性、协作性和自觉性）协助了大部分企业的任务完成。

任务从何而来

任务型组织到底应该发起和完成哪些任务？或者说，我们把团队精力聚焦到哪些任务上才能帮助企业成功？开发出这个或那个特性？本周给 50 个客户打电话？招聘一位销售总监？可能都是，可能都不是……形成任务型组织的关键一点在于建立一套“战略—目标—任务”体系，并让这个体系深入人心，以辅导各个层级的管理者获得相关的能力。

在创业的艰难历程中，所有的任务追根溯源都应该来自战略愿景。然而企业中常见的任务来源恰恰是来自短期绩效目标，甚至分解后的任务依然是拆分后的绩效目标，比如本季度要完成 3000 万元收入，拆分到三个业务单元，一家 1000 万元，这种盲目切披萨的任务体系是绝对

不可能帮助企业成功的。

在各种“战略—目标—任务”体系工具中，目标和关键结果(objective and key results, OKR)是最受创业企业欢迎的一个。实际上成熟企业也完全适用，从20世纪70年代开始直到现在，Intel公司始终在应用OKR管理目标和任务，Google、Facebook和Linkedin等企业也都连续使用了OKR超过10年。接下来，我就以OKR为例来介绍一家典型企业是如何建立一个“战略—目标—任务”体系的。

1. 从战略出发

要从战略出发确定今天的任务，的确是一件不容易的事情。这也是创业公司需要在早期的艰难试错过程中不断描绘愿景的原因。愿景让不确定的未来更加具体、可触及。

战略愿景帮助企业描述5~10年试图实现的成果面貌，勾勒出可能的市场图景，甚至可以用量化的指标来帮助确定事实。创业者常说的“初心”往往和愿景相互呼应。既然是初心，就不需要拘泥于现有资源，没有钱，可以融资；没有人，可以招聘，反正有5~10年的时间来填平现实与理想的鸿沟。在确定愿景的过程中，发挥主要功能的是创业者的想象力和市场前瞻能力。当然，最起码你要保证这个愿景在技术上可行。

例如，明道就勾勒了一个非常清晰的战略愿景：通过5~6年时间，在中国为超过100万家企业提供云端协作软件服务，让中小企业花很少的费用就能够实现和大企业媲美的信息化水平，通过去中心化的产品设计理念，驱动企业内外部扁平 and 直接的协作，并通过开放平台促进互联网企业软件生态的发展。

在这个愿景描述中,我们确定了 100 万家中小企业使用明道的具体目标,同时也提供了约束——“低廉的价格”和“驱动扁平组织”,而且将“开放和生态”作为一个战略目标。愿景具体到了这个程度,就可以用来从未来反向推及今天的路径。假设我们要在 6 年内实现这个目标,到第 5 年应该达到什么结果,第 4 年,第 3 年……或者在通达 100 万目标的过程中,50 万、10 万、1 万的里程碑目标分别应该在哪些年份达成?为了实现开放平台生态,我们应该怎样确定企业应用市场的发展目标?

在图 4 中,推及近一年的年度目标就是这样来的。这个过程如何做?我觉得主要依靠创始人和创始团队,因为他们是愿景的最直接描述者,也是整个历程的舵手,他们的经验和直觉能够让目标设定更加客观,他们的执着和热情也能让目标设定带有必要的挑战。

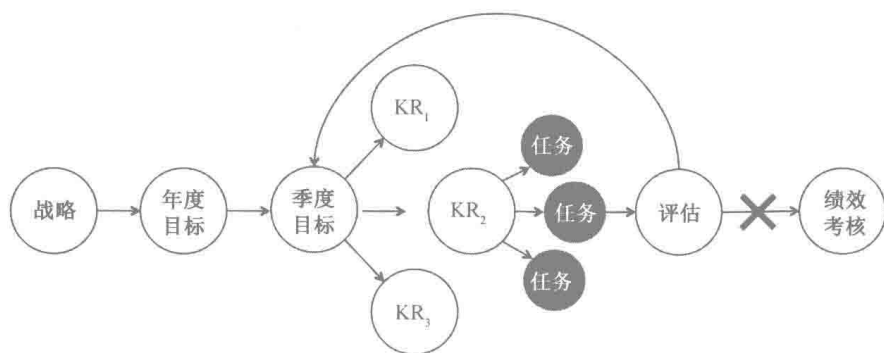


图 4 OKR 的制定和执行过程

接下来的过程,就是 OKR 方法中最关键的一步,即将年度目标落到执行体系中的季度 OKR 会议。只有这个过程才真正让战略与执行联系起来,让高层管理者和团队成员联系起来。

2. 季度 OKR 会议

高绩效来自高频度的计划、执行与评估循环。OKR 方法至少需要按照季度的频率来反复迭代。每个季度开始前，管理层和专业骨干都会通过 OKR 会议的形式来确定公司下一个季度的 OKR。

既然称为“目标与关键结果”，而且会高频度迭代，所以每个季度所确定的 OKR 数量是非常有限的，它们必须关键且重要。也就是说，OKR 并不会覆盖企业的所有任务，更不会涉及已经明确进入运营模型的日常任务。

确定 OKR，是每家企业具体的选择，很少能够相互参照，更加不可能依赖所谓的行业最佳实践库。每一项选择都必须由 CEO 和参会者通过仔细的战略分析来确定。尽管如此，我还是可以根据几个典型的企业阶段提供一些基本思路（图 5）。

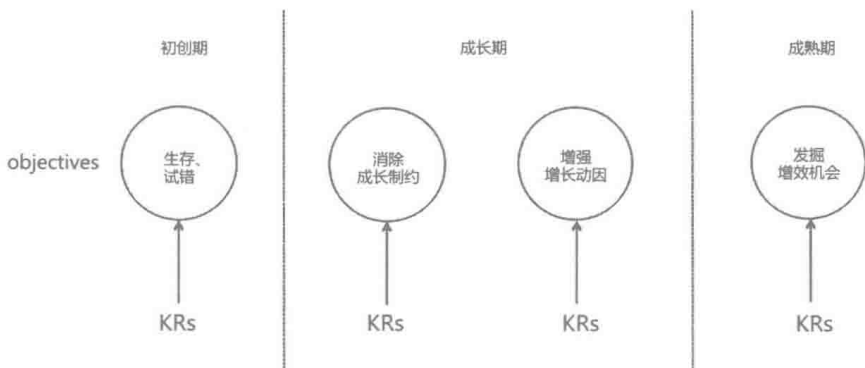


图 5 不同阶段的企业 OKR 设定的基本思路

通常，初创期企业会围绕生存和试错两个交织的主题展开，一些决策是为了使能够生存的关键行动得以保证，另一些决策则为了利用有限的资源加快试错的步调和提高成功率；成长期企业则鲜明地围绕消除成

长制约（例如产品可靠性）和增强增长动因（例如销售渠道的建设）进行；成熟期直至衰退期的企业则应更多地发掘增效机会。为了简便表达，我省略了这个阶段的企业寻求新增长点的目标，因为这个循环可以参照初创期企业。

通过 1~2 天的会议，团队会围绕若干个目标罗列出数十项关键结果。针对这些关键结果，我们要使用 SMART 原则来找到衡量指标。这个指标最好是完全量化的。例如：某季度的一项关键结果是提升移动 App 的黏性，我们可以选择 30 天留存率这个指标来完善，于是它可以表达为“将移动 App 的 30 天留存率提升 30%”。含糊的关键结果描述是无法评估的。（我知道很多读者在这里会突然想到绩效考核，请别急，先看下去）。

在列举季度 KR 时，要保证 KR 不仅仅来自 CEO 和高层管理人员，而要有相当的比例来自接近客户的一线成员，来自那些可能存在瓶颈问题的部门，来自具备先进技术和技术诀窍（know-how）的专业骨干。这样的 KR 组合才足够合理。

确定了可衡量的 KR 之后，我们要让每一项 KR 背后都有一位项目经理，他对协调资源、尽全力达成结果负责，在必要的情况下，还可以为一组 KR 安排一位高管作为主持者（sponsor），负责辅导和资源协调。有人立即就会问，KR 经理会不会背上这个绩效指标，从而根据结果达成情况影响薪资、奖金和升迁？答案是否定的，因为：

（1）KR 通常是关键和艰难的任务，不能 100% 达成目标是一种高概率事件，而且我们通常都要求将 KR 指标定到有相当的挑战度。KR 的完成通常也是多因素的，并不 100% 取决于这一位 KR 经理的努力。如果我们将 KR 的达成和项目经理的经济收入直接挂钩，100% 会引发

不公平。

(2) 像绩效奖金这样的激励工具只适用于简单重复的劳动，对于主要依赖创造性和协同性的工作性质来说，经济激励的作用有的时候甚至是负的。（参阅 Dan Pink 的著作《驱动力》和 TED 演讲）

(3) 在每个周期，整个公司只有少数的 KRs，所以通常只需要少量的项目经理来支撑。在任何企业中，虽然不可能做到所有人都具备足够的自发性，但是几乎所有公司都能够找到一些能够自我激励的员工。这对于 OKR 执行来说，通常就够了。我常打这样一个比方，KR 经理就像质量免检产品一样，他们由于平时一贯的行为，而免于在 KR 执行中施加机械的绩效考核。

把绩效考核和 OKR 分开，对于有效的“战略—目标—任务”体系是至关重要的。

说到这里，我们手头应该就拿出一个季度的 OKR 设定文件，它通常非常精简，一般不需要超过两页纸，以下就是明道在 2015 年 Q₂ 设定的 OKR 文件局部（实际的篇幅为截图的三倍左右）（图 6），为的是给读者一个更加生动直观的参考。应该简单到返璞归真了吧？

在 OKR 制定后，管理层需要在企业内部公开，以保证每一位成员都能够了解 OKR 的具体内容，以及每一位 KR 经理将分别为哪些关键结果而努力，他们将如何把艰难的 KR 分解为有效的具体任务，委派给合适的任务执行人。