

Make The High Performance Group

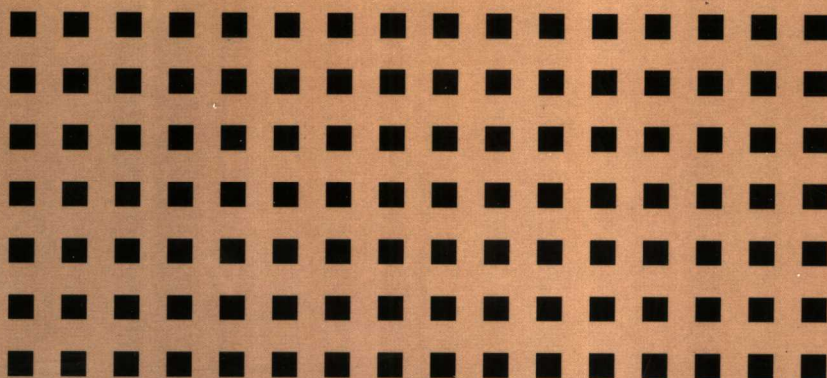
打造 高绩效团队

提 升 公 司 业 绩 的 27 个 关 键

孙丽霞 / 编译

【 高效组织带来的业绩会使公司的整个业绩得以丰富和持久。这种业绩之间相互增强的良性循环，将是明天胜利者的特征。】

——美国著名管理专家 乔恩·R·卡曾巴赫



中国商业出版社

企业国际化管理新概念丛书

打造高绩效团队

孙丽霞 编译

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

打造高绩效团队 / 孙丽霞 编译. —北京: 中国商业出版社,
2004.8

ISBN 7-5044-5175-4

I. 打... II. 孙... III. 企业管理—组织管理学
IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 081766 号

责任编辑 常 勇

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺 1 号)

新华书店总店北京发行所经销

北京市媛明印刷厂印刷

787 × 1092 毫米 16 开 9.5 印张 120 千字

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

定价: 29.80 元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)

版权所有 翻印必究

前 言

众多的事实表明，伟大的公司之所以伟大的根本原因并不是拥有伟大的领导人、伟大的设想，而是因为有了伟大的组织。卓越的组织是成就企业基业长青的至关重要的因素。也正因为如此，在过去的几年里，几乎所有的企业——不管是 GE、IBM、AT&T 等大企业，还是一些名不见经传的小企业——都对组织进行了不止一次的重组、调整 and 重建，以使其绩效达到最优化。

然而，组织重建并非减少管理层级、缩小规模、去掉壁垒那么简单。它是一门学问，更是一门艺术。跟风式的组织改革，没有任何意义，相反却对企业有害。所以在企业改革开始之前，请先回答以下问题：企业应该构建什么样的组织？企业的界限应该划在哪里？企业的范围应该更大还是更小？应该单一化还是多元化？应该集中还是分散？应该层级化还是扁平化？

这些问题都是组织建设的关键点，只有对这些问题进行科学客观而且鲜明的回答，才能保证组织的优化和卓越。无疑，这些问题颇具难度。

值得庆幸的是，那些伟大的企业已为我们准备了相当丰富的学习和借鉴资源，为我们解决上述问题提供了正确的思考方向。本书分析总结了成功企业组织管理和组织规划的实践经验，为那些正在努力提高组织绩效的企业提供了有益的指导。

目 录

1 有关组织结构的任何工作，都必须从目标和战略出发	1
2 组织结构必须保证关键性业务的竞争优势	5
3 当外界环境发生变化时，组织结构能够随之变化	8
4 速度是组织变革的重心	13
5 先找对人，再决定做什么	18
6 创新系统化	22
7 从消费者的立场出发，寻找产生最佳效益的组织结构	27
8 建立一种员工可与上级一起决策的非凡组织	32
9 粉碎官僚体制，打破沟通壁垒	36
10 灵活性是组织设计的最高原则	41
11 组织扁平化有利于战略的执行	45
12 规模的大小并不是关键，关键在于能否强化核心竞争力	50
13 让团队成员多样化，让团队规模小型化	56
14 只能违规0次	61
15 组织培训应以提升组织价值为目的	65
16 让员工在组织中独立工作	69
17 强调利益一致，打通部门壁垒	74
18 成功的重组源于流程的畅通	78

打造高绩效团队

19 建立一个学习型组织	86
20 界定组织发展范围，砍掉不产生利润的部分	93
21 创造永续价值需要优秀的组织文化	101
22 主动迎接变革，增强组织再生能力	109
23 关注信息技术的发展，确保信息在组织中的快速传递	116
24 组织合作优势	122
25 组织愿景有利于组织高效运作持久化	129
26 构建合理的组织分权体制	135
27 建立合理的组织结构，实现组织工作与组织成员的最佳组合	143

有关组织结构的任何工作，都必须 从目标和战略出发

一个组织机构的设计和调整应是其战略的反映，否则将不利于（甚至会阻碍）战略的执行和目标的实现。只有建立起能够反映公司战略的组织机构，企业的整体绩效才能得以提高。所以在设计和调整组织机构之前，应认真回答“公司的目标和战略是什么”这一问题。

亨利·福特之所以会为福特汽车公司建立一种命令和支配型的组织机构，就是因为他的“为大众制造汽车，制造工人们都买得起的汽车”的战略目标。

在20世纪初，汽车还只是为富人们所专有，价格昂贵，性能也谈不上稳定可靠。福特公司要想使更多的人拥有汽车，就必须降低生产和制造成本。

福特从几个方面入手进行组织结构的调整。一方面，设计更加经济实惠的车型，去掉那些繁琐的装饰和可有可无的配置，最后他们设计出一款更坚固结实、易于操纵的T型车。

另一方面向芝加哥一家肉品包装厂学习，建立装配线，并限定一条生产线只制造一类汽车。这一突破性的举措，实现了大规模生产，并最终使福特的梦想成为可能。

每个环节和程序都经过了分析，层层分解为最简单的部分，实施标准化生产，这些都最大化地提高了效率，将成本控制到了最低。高度专业的生产体系实现了规模经济。

与战略相对应，福特公司也采用典型的垂直管理模式，每个环节都由最高层决定，由福特本人发布命令。

尽管福特汽车公司的这一组织模式在今天看来颇为残酷,甚至被当成反面教材,但在当时的美国,当时的汽车市场以及福特汽车公司自身的战略和目标却是相当恰当和合适的。也正是因为这一组织模式符合了公司的战略和发展方向,在1920年,美国经济出现衰退时,福特公司能够将价格再降25%,并一举成为美国汽车的龙头老大。

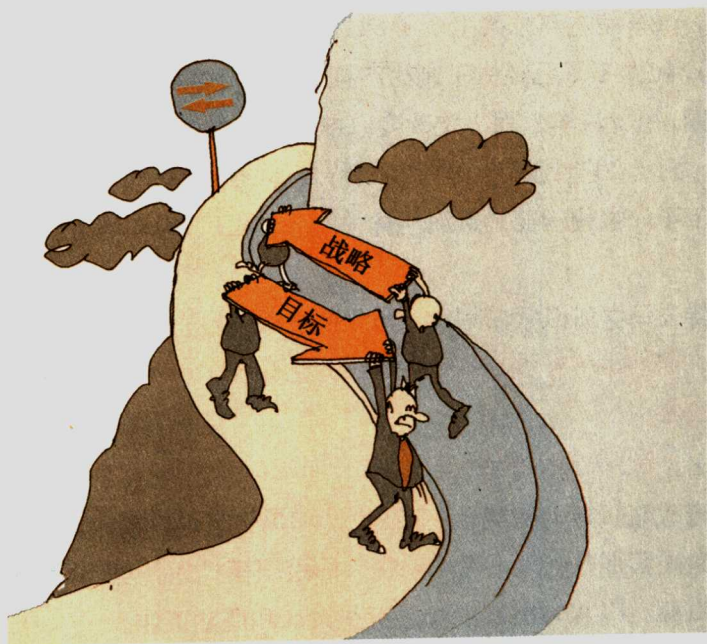
组织机构的设计必须有利于战略目标的实现,而不能哪种组织模式“优秀”就照搬照抄。实际上,组织机构并没有优秀与平庸之分,只有合适与否的问题。垂直的组织模式尽管弊病多多,但对于当时的福特公司却是合适的,而被现代企业所推崇的更为灵活的组织模式若应用于当时的福特汽车公司,可能不但不能推进其战略目标的实现,还会把企业推向失败的深渊。

明晰的战略是组织设计的蓝图

在设计组织结构时,企业必须回答以下问题:企业应该如何组织?企业的界限应该划在哪里?企业的范围应该更大还是更小?应该单一化还是多样化?应该集中还是分散?应该自上而下还是应该自下而上?想当然地做出回答没有任何意义,这些问题的答案必须从企业的战略和目标中寻找。

明晰的战略是组织设计的蓝图,只有确定了战略目标,才能确定组织的规模(我们的组织到底有多大)、范围(我们的产品和服务和行动到底达到什么程度)、结构(我们如何组织自己)。

福特公司先确定了公司的战略和目标,然后进行组织结构的设计,这一做法被事实证明是成功的。“为大众制造汽车”这一目标,使得组织结构的框架清晰可见。首先,规模必须要大,因为只有规模生产才能实现规模经济,进而使成本大幅降低。其次,必须集中,不能涉足太多的领域。因为专业化的生产可以最大限度地利用资金,从而使企业在单一领域具有更强的竞争力,更有利于目标的实现。公司的结构也应该是高度集中的,因为任何松散的因素都可能增加不必要的成本。



战略是组织设计的基础,只有先确立明晰的战略目标,组织设计工作才能开始。战略还未确定就已着手设计组织的方法是不正确的,这种思维设计出来的组织结构不但不能促进战略的实现,相反很可能束缚企业的发展。

战略是动态的,组织机构也必须非常灵活

组织机构要成为高效组织,必须时刻反映企业的战略和目标,否则就会制约企业的发展。但企业的战略并不是一成不变的,它是随着企业的发展以及外部环境的变化而不断变化的。这就要求组织机构也必须是动态的。

组织机构的设计和调整需要不断进行,而并非一劳永逸的工作。1899年,全美30家汽车生产商共制造出了大约2500辆汽车,但没有一家汽车公司自己生产配件。所有的配件都需要购买——零散的配件供应商有能力为生产商提供足够的配件。但随着汽车制造业的改革,汽车的制造量大大提高——到

1914年,汽车制造商总共生产了54.7万辆(仅福特汽车公司生产的就超过26万辆),配件不足已经成了制约产量进一步提高和生产成本进一步下降的关键因素。福特汽车公司决定改变以前高度集中的组织模式,向配件生产领域拓展。到了20世纪20年代末,福特公司的组织机构更进一步分散,他们甚至买下了一家位于亚马逊河丛林中的大型工厂,生产制造汽车轮胎所用的橡胶。

福特公司之所以重新划定了组织的界限,就是为了使自己的结构与战略相适应。战略目标是动态的,当战略发生变化时,组织也应随之改变,以适应新的战略。

总之,有关组织结构的任何工作,都必须从战略目标出发。要想使组织机构促进战略目标的实现,企业在设计和调整组织机构时就不能想当然,更不能生搬硬套那些管理书籍中所提到的组织模式,而应科学客观地审视企业的战略目标,以其为出发点开始组织设计和调整工作。

战略是组织设计的基础,只有先确立明晰的战略目标,组织设计工作才能开始。战略还未确定就着手设计组织,不但不能促进战略的实现,相反很可能会束缚企业的发展。

2

组织结构必须保证关键性业务的竞争优势

在组织结构的选择上,企业是受到限制的,不能随心所欲。要考虑到组织现有的业务。当然,这并不是要顾全一个组织的全部业务,而是要着重考察组织中最为重要的那一部分业务。换言之,就是组织的关键性业务。关键性业务决定着组织策略的成败,决定着组织机构的最终表现。组织结构只有保证了关键性业务的竞争优势,才能达成组织期望的营运成果,增强组织绩效。

事实证明,任何一个绩效卓越的组织在进行组织结构的设置时,都是以关键性业务为中心的。特别是对组织宗旨及组织业绩所依赖的业务,更是如此。

英国的马克一史宾塞公司认为,本公司的宗旨是“为一般就业阶层的家庭开发上等阶层的商品”。因此,在设置组织结构时,该公司便将“试验所”置于中心的地位。比如,对公司应需要些什么样的新产品,它们不像一般公司那样由采购部门决定,而由试验所决定;新商品的开发、设计、试验和促成其生产,处理权也都在试验所手上。待一切都处理妥当了,公司的采购部门才接手,进行下一步工作。

浅析马克一史宾塞公司的案例可以看出,如何设置正确的组织结构,应视组织所追求的目标而定。更进一步说,组织要想成功地跨越“鸿沟”,走向卓越,在选择组织结构之前,必须对本组织的关键性业务有清晰正确的认识。并在具体的操作过程中,将其设置在组织结构的中心地位,以确保组织结构与关键性业务流程相似,体现权力、责任和绩效的直接统一。如果组织结构与关键性业务的流程不能达成一致,就会扼杀关键性业务的竞争优势,



进而降低组织绩效。

1969年至1970年间，美国华尔街发生了重大金融危机。在危机中，许多曾叱咤风云的著名证券公司逝如流星。究其原因，就是各证券公司未能将服务部门视为一个关键部门。反之，实力并非十分强大的茂利林琪公司却平安度过“危险期”，脱颖而出，成为华尔街上的一颗明星。原因就在于对“关键性的业务”的准确认识上。在其他证券商对“服务性业务”不屑一顾时，茂利林琪证券公司却清醒地认识到“服务办公室”才是最为关键的部门（“服务办公室”的主要工作是处理客户订约、客户账户及证券等。），这一最关键的环节一旦运作不灵，必将严重损害组织的生命力，降低组织绩效。因此，茂利林琪证券公司在设计组织结构时，力争保证“服务部门”的竞争优势。在风云突变的市場，确保了自己的竞争力和生命力。

至此不难看出，公司在围绕“关键性业务”设计组织结构时，必须要弄明白以下几个问题：

1. 在哪些方面保持高度的优势，方能达成公司的宗旨；

2. 在组织中, 哪些地方如果功能不强, 将可能使公司的营运受损;

3. 组织的哪些环节最为薄弱;

4. 公司最具重要性的价值主要体现在哪些方面。这也是四个问题当中最为重要的一个。之所以说它最重要, 是因为它是组织结构的核心所在。需要注意的是, 对于公司的“最重要的价值”不能一概而论。不同公司的答案各不相同。而且同一公司最需要重视的并非单纯的一种, 它常常以多种形式存在, 比如市场的稳定, 产品的质量, 售后服务的实力等等, 常是同一家公司最需要重视的“价值”。

世上没有固定不变的事物, 任何东西都在以潜在的动态形式存在着。随着市场、技术等因素的变化, 一个组织的策略也会相应地有所变更。策略的变更, “关键性业务”的内涵相应也会发生一些变化。

以呼叫中心的组织结构为例来说, 随着呼叫中心在企业中的定位变化, 如由客户服务中心到利润中心, 由信息中心到客户关怀中心、考核中心的不断演变, 呼叫中心的工作重点和职能部门的重要性也随之变化。这从侧面表明: 所谓“合适的组织结构”, 只是相对于特定时期指定的“关键性业务”而言的。真正的“合适”应是实际与发展组织结构相结合的结果。因此组织在设计组织结构时, 既要突出组织现阶段的重点工作和重点部门, 同时也要考虑组织将来的发展方向, 本着设定职能, 部分岗位暂时合并的原则, 力求现实和发展的协调与均衡, 以使组织结构在最大程度上保证关键性业务的竞争优势。

3

当外界环境发生变化时， 组织结构能够随之变化

有科学家曾做过一个实验：将四只猴子关在一个密闭的房间里，每天喂它们很少的食物，让猴子饿得吱吱叫。

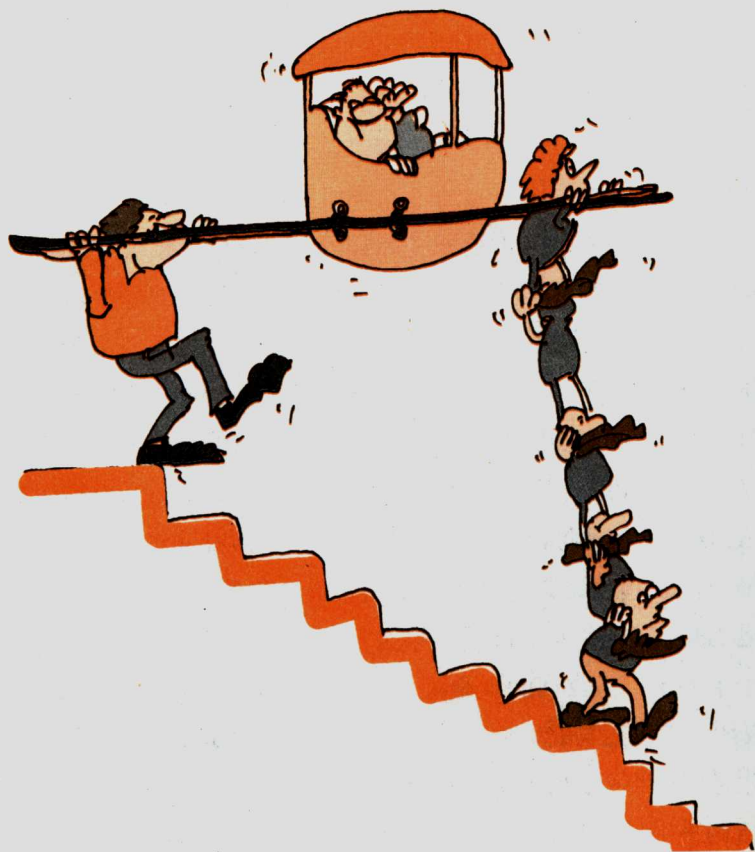
数天后，实验者从房间上面的小洞放下一串香蕉，一只饿得头昏眼花的大猴子一个箭步冲向前，可是当它还没拿到香蕉时，就被预设机关泼出的热水烫得全身是伤。当后面的三只猴子依次爬上去拿香蕉时，一样被热水烫伤。于是猴子们只好望“蕉”兴叹。

又过了几天，实验者换进一只新猴子入房内，当新猴子肚子饿得也想尝试爬上去吃香蕉时，立刻被其他三只猴子制止，并告知有危险，千万不可尝试。实验者再换一只猴子进入。当这只猴子想吃香蕉时，有趣的事情发生了：这次不但剩下的两只老猴制止它，连没被烫伤过的那蛤猴子也阻止它。

实验继续，当所有的猴子都已换成新的之后，仍没有一只猴子敢去碰香蕉。上头的热水机关虽然取消了，而热水浇注的“组织惯性”束缚着进入笼子的每一只猴子。它们眼望着垂手可得的香蕉，谁也不敢前去享用。

一直以来，人们都在思考这样一个问题：为什么优秀的组织会衰退？随着更进一步的观察，这一问题的答案逐渐清晰起来——优秀组织的衰退并非它们面对变化无能为力，而在于面对不断变化的外界环境，它们丝毫不怀疑自己已被证明成功的组织结构的价值性和适用性，不思更新，一味地坚持往日的“经典”。

玛戈纳国际公司是加拿大的一家汽车配件制造商，也是北美10大汽车配件制造厂之一。该公司生产40000种零配件，从飞轮到挡泥板，可以说是“无所不包”。所有在美国设有工厂的大汽车制造商，都或多或少地使用它制



造的配件。

长期以来，玛戈纳公司在组织结构的设置上，力求保持一种松散的结构。在20世纪80年代，玛戈纳公司的宗旨是，使各单位保持较小的规模（通常不超过200人）。因此，该公司1万多名员工，分别被组织到120个独立的企业中，每个企业都可以用自己的名义开展活动，但只设有一个工厂。在发展过程中，当某个工厂手中的业务量超过了其能力范围时，玛戈纳公司就会重新配置一套生产设施，开办一个新的企业，而不是扩大该工厂的规模。

在玛戈纳公司,每个企业管理者都拥有充分的自主权。这些经理们不仅分享自己工厂的盈利,而且还分享从他们业务中分离出去的新企业的盈利。这样一来,无需公司出面干涉,工厂经理们就会主动设立新厂,向外举债,并与底特律的汽车制造商订定供货合同。总之,玛戈纳公司“保持小规模”的组织结构运作得相当好,带给组织丰厚的利润。因此在20世纪80年代的整整10年间,玛戈纳公司一直通过这种组织结构运作着。

到了20世纪90年代,市场环境风起云涌,发生了很大变化。一切都在要“速率”。这种情况下,玛戈纳公司原有的组织结构就显得过于笨拙。但玛戈纳公司没有意识到这一点,仍固守着“保持较小规模”的组织结构。认为它会重造20世纪80年代的奇迹。可惜事过境迁,残酷的现实很快击碎了玛戈纳公司的美丽的幻想。90年代的汽车销售量大幅度下降,不断的举债扩张,使玛戈纳公司背上了10亿美元的新债务。1990年,玛戈纳公司的销售额为16亿美元,亏损则高达1.91亿美元。到了1991年1月,玛戈纳公司的股票价格一度跌到了每股2美元,公司面临倒闭的危险。

幸运的是,在这危难之际玛戈纳公司及时采取了补救措施,出售或关闭了将近一半的工厂,收回的现金被用来清偿债务,仅留下一些最新、小型、高效、灵活的企业。与此同时,公司又对生产的诸多配件进行了变革,以增加其适用性。一系列的变革措施,使玛戈纳公司更为集中,公司更易控制。良好的结构重组,使玛戈纳公司收获颇丰。仅一年时间,玛戈纳公司的销售额就增加到了20亿美元,盈利达0.81亿美元。公司的股价也从原来的2美元,回升到了每股26美元以上。

玛戈纳公司一波三折的发展经历表明,外界环境改变是不可避免的,组织结构相对产生变化更是不可避免的。当外界环境发生变化时,组织结构只有针对具体情况,以变应变才能求胜,才能够安然度过这些关卡。实际上,玛戈纳公司不是惟一家应对外界环境变化变更组织结构的公司。还有许多公司放弃了旧式组织结构,创建了与新的环境条件、新的战略框架相适应的结构模式。IBM公司就是一个很好的典范。