

案例研讨：“硬”方法解决“软”问题 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/266/2021_2022_E6_A1_88_E4_BE_8B_E7_A0_94_E8_c71_266498.htm 咨询脑动力 它们像对待商业业绩一样严格、精确地对待员工激励和敬业度管理。组织中的管理者总是因为他们完成指标的能力而获得升职。他们懂得如何设立并完成目标，他们也会对自己的行为负责，但是在公司阶层里不断攀爬的过程中，他们或许无法在某一个职位停留足够长的时间以学会有效激励员工并使他们全心投入。尽管他们适应了在忙碌的间隙设定预算表或写商业计划书，但对于管理“软”的一面却有些无所适从--他们可能会把公司的文化视为一个最好不要去触碰的黑匣子。然而，文化却往往是帮助战略成功执行的重要因素。无法设立文化目标的管理者很可能也会牺牲或减弱他们的战略目标。事实上，可以通过系统化的管理，建立起和谐的文化氛围。高绩效的组织激励员工的方法并不神秘：它们对于软性东西的要求十分严格。换句话说，它们像对待商业业绩一样严格、精确地对待员工激励和敬业度管理。它们知道如何培养员工的技术能力和创造力、在哪些场合鼓励合作、在什么时候庆祝成功。通过观察一家拥有4000名员工的企业，我们能够发现企业应该如何系统地改变它的文化、提高绩效并达到战略目标。硬的步骤一家消费品公司的新任CEO希望改变其组织的文化。他曾经成功地转变了公司在其他两个小国家的运营状况，但是他的新任务却尚未达到相同的效果。公司文化过于层级化，决策的时间过长，内部运营十分拖沓。他希望能够创建下述这样的组织：能够对市场需求的变化做出迅

速反应；组织内部合作亲密无间；做出更快更好的决策；为员工提供更满意的工作体验，随之带来员工激励度和生产力的提高。调查、访谈和焦点小组的调查结果证实了该CEO对组织的直觉。一些业务和职能部门各自为政，行为和思想官僚化，部门间合作十分薄弱；同时，公司内部沟通不畅，领导力匮乏。该CEO相信公司需要从根本上转变员工的基本行为模式。为了明确改革的重点和动力，他召集了自己的高层团队一起设立一个文化愿景。这个愿景要有五个核心组成部分：领导力、对于高绩效的激情、团队合作、授权、能量。接着挑战转变成为如何将这些因素贯彻于整个组织。在超过18个月的时间里，这家公司开始了两个方面的系列改革，这两个方面是纪律和敬业度。旨在建立纪律严明、绩效导向的工作环境的第一组活动，通过增强一些关键商业领域以及人力资源的流程和平台的建设，并确保它们能够为新的行为提供支持。公司建立了许多新的团队来改进绩效管理、招聘、培训、职业发展以及升职的流程。没有底层结构来引导、监控并测量组织中的技巧、行为、领导力与合作，文化改革几乎注定失败，因为它没有受到战略目标的束缚。第二组着手通过几个步骤建立起一支高度敬业的员工队伍，但这并不是让每个员工高唱和谐之歌，而是预先设计了便于测量的方法来努力加强领导的能力、提高合作和沟通，以及庆祝业已取得的成功。通过结合这两种做法，公司不仅仅将目光放在与绩效有关的纪律上，因为那样会使员工感到工作压力过大并且缺乏认同。它也不是仅仅关注员工情感上的敬业度，因为那会导致员工精力充沛但却思想不集中。同时，为了促进合作，公司重新定义了部门责任和评判标准。例如，虽然有

不少部门的部分职能在于确保公司拥有足够的存货来满足客户的需求，客户服务部门却独自承担了缺货的全部责任。新系统的重新设计使与供求计划有关的四个部门同时承担责任。这家公司对于其490项职能进行了类似的改革，以确保每一项职能都有适当的测量和评估机制。它也开发了反馈机制，用于测量并正式关注高质量的服务。软的行为 该CEO也意识到要改变整个组织内部的行为，他必须从转变高级管理人员以及其下的几个层级的行为开始。公司为其400名高级经理设立了新项目。项目的目标是加强领导的主题：向他人授权、鼓励团队合作并尝试新的工作方式、指导并发展员工。在这些经理人完成项目后的四个礼拜，CEO邀请这些经理参加非正式的午餐会，并请他们分享自己如何改革领导风格及行为的经历。午餐会传递了公司对于改变的重视，并为实施改进措施营造了热烈的氛围。为了进一步巩固改革的动力，CEO定期访问工厂和办公室、谈论理想的行为、了解当地的改革活动并传播成功的范例。新的改革行动开始在全公司内迅速出现。一次，一家工厂需要提高10%瓶装水的生产率来应对增长的需求。跨部门的团队发现有13个项目限制了生产量。另一个案例是，营销团队在重新推出三种饮料的时候，改变了以往的策略，听取其他职能部门的意见并共同决策。这些领域的员工体会到了归属感、自豪感和满足感，而之前与营销部门沟通时，他们并没有过这样的感觉。更重要的是：这项产品的销售额达到了30%的增长。为了获得积极的动力，该公司发展了一项正式的鼓励计划来发掘并表彰能够体现新的行为准则、并因此为公司创造了新的价值的个人与团队。公司在时事通讯中庆祝了这些成功，获奖者参与了年度颁奖

晚会并与CEO共享早餐。一年半以后，这位CEO因其带来的改革而受到鼓励：“我们真正将公司的基因转变成为了开放、协作和团队合作。现在我们的公司和18个月前已经完全不同！”企业文化的问题似乎总是被视为一个模糊的主题，不能用公司主管们喜欢的有棱有角的思维模式来解决。然而情况并不总是如此。公司可以系统地建立起创新与合作的工作环境，通过“硬”方法解决“软”问题。（Mary Barlow是波士顿咨询公司墨尔本办公室的资深合伙人兼董事总经理，Vaishali Rastogi是公司新加坡办公室的资深合伙人兼董事总经理，Michael Shanahan是公司波士顿办公室的资深合伙人兼董事总经理。100Test下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com