

开启高绩效团队引擎 为组织变革加速

——在 2015 年四川省管理咨询峰会上的演讲

■ 睿和启智管理咨询公司高级咨询师 张艳丽

我们所处在的时代也许是历史上变化最为快捷的时代,无论说它是最好的时代还是最坏的时代,我们都无法回避一个事实:这个时代之所以伟大就在于它前所未有的颠覆性变革层出不穷。美国军方曾用了一个缩略词“VUCA”来形容环境的不稳定、不确定、复杂和模糊性,后来这个词被广泛用于形容当今高度变化的商业环境。在这样的商业环境下,变革不可避免,组织转型已成为企业发展过程中的新常态。什么是组织转型?组织转型是指企业范围内的变革,包括了战略、制度、结构、流程、人才以及文化的变革。变革是实现组织转型的最重要手段。但对近 30 年的企业进行研究后,Eichinger 发现近 70%的变革实际上是失败的或者没有增值的。这经常让企业陷入变革的困境,“不变等死,变了找死”,事实上变革已是不二选择,关键的问题是如何提高企业转型变革的成功率。

在很多年以前,毛泽东同志就说过“方针和路线确定后,干部就是决定的因素”。大多企业在变革过程中会对战略、流程、组织结构等企业硬环境高度关注,而对启动共同愿景、让员工充分参与的机会以及改变变革实施者的心态这些软环境的关注却不足,特别是核心高层管理团队的变革准备度不充分将直接影响组织变革的成功。一项长达五年的纵向研究表明,有效的高层领导团队是大多数组织成功以及持续卓越的真实原因。也就是说要想在组织系统暗流流动的长河中厘清相关关系,成功实现转型,必须以高层领导团队为载体,通过自上而下的方式引领自下而上的组织发展与变革。但实现这个愿望的前提是高层领导团队必须是一个高绩效团队。而高层领导团队的有效性如何呢?不得不说,这是我们在咨询过程中经常会遇到的让企业头疼的一个问题。

组织领导者通常固执于一个信念:人类是理性的生物,组织系统是一个理性的系统,认为理清了战略流程人们就应该按那个样子去执行,但组织领导者不得不面对一个现实就是,人类有理性的一部分,但还存在着非理性部分。世界上并没有纯粹基于理性的管理行为。Schopenhauer 曾用一个刺猬的故事来暗喻人类社会:天气变冷,两只刺猬靠在一起取暖,靠得太近就会被彼此扎到,于是远离一些,但离得太远又感觉寒冷,只好再靠近一些。这样反反复复,终于找到了一个既不会冻到也不会扎到的最佳距离。Freud 针对这个故事提出了几个可能永远没有答案的问题:我们能够忍受多大程度的亲密?我们需要多大程度的



●张艳丽在 2015 年四川省管理咨询峰会上作《开启高绩效团队引擎,为组织变革加速》专题分享

亲密才能在这个世界上立足?企业领导者们在管理团队问题上经常遭遇这样的境况,管得太紧没有活力,管得太松没有凝聚力。组织中的人们就像一群刺猬在一起,表面的理性下潜藏着的很多非理性的心理力量,它们可能影响和破坏着团队的有效运行。组织变革成功需要穿越这些非理性部分所形成的复杂心智模式,穿越这些由集体和个人所形成的安全防御系统,这些非理性因素在组织转型过程中都有可能阻碍和破坏变革;所以,这些团队中间潜意识动力和有意识动力都是组织生活的内在部分,都需要组织领导者既关注组织中的结构性因素又关注组织中的人性因素。

所幸这些非理性因素虽然复杂,但并不是无规律可循。社会心理学家发现团队中的集体心智模式、对共同目标的认同度、信任基础、沟通模式、集体技能以及团队协作情况这些人际因素都会影响团队的有效性。当组织没有构建起有利于团队合作的工作环境和有效的团队文化时,团

队中间的各种人际问题将引发各种情绪和防御行为,比如:企业里出现的虚假共识现象很让领导者困惑,成员会上不发言会下却不执行;组织里弥漫着虚假的和谐氛围,人们不愿意说出事实的真相,不愿意面对不愉快的现实;或者冲突到关系紧张或者刻意地避免冲突;组织里平静如水的表层下面暗流涌动;这样的团队氛围中必然导致对愿景对目标的低承诺度,执行力低下绩效不如意也是不难预见。所以,运行不良的团队会让企业付出巨大的代价。

因此,企业能够打造一支高绩效的领导团队,是启动组织变革实现组织发展的重点。而团队教练是帮助企业开启高绩效团队引擎的重要手段和载体。团队教练和过程咨询这种新的企业服务方式将通过对团队内在运作的有效干预帮助团队去发现团队存在什么问题,哪些是结构上的,哪些是人际方面的,从而开始从情感、认知和行为层面等这些影响团队动力走向的隐性因素上去集体觉察和成长,帮助团队提升集体领导力并逐渐走向成熟,去构建真

顺势蓉城变革心 助力蓉企健康行

注、精进去服务企业去影响企业。通过这样的模式,结合我们的六三精益管理模块,成功辅导了川内多家知名企业,德丰铝业、名人居(飞宇门窗)、良木道、东泉机械等企业更是取得了骄人成绩,也因此让敏道在 2014 年如此激荡的环境下得以快速发展。

所以,我们更加坚信我们的定位选择是正确的。坚持、专注、精进是我们敏道的核心价值观,做企业一定要做好这三方面。2014 年有太多企业倒下,有一部分企业是由于偏离了自己制造业的本来,没有专注自己的生产,没有专注产品,失去了工匠精神。有很大一部分是因为管理不善,管理基础很薄弱,在经济大环境的影响之下全面崩溃。所以,我们呼吁广大中小企业,从 2015 年开始一定要回归到你工厂内部,狠抓基础管理,关心你的生产效率,专注你的品质,用老祖宗的工匠精神去经营我们的企业,改变你能改变的,接受我们不能改变的,我相信,2015 年借国家改革之势,机会一定会属于我们!

企业定位很关键,练内功同样非常重要。那么,我想当我们静下心来真正回归企业内部的时候,就如佛家所讲“返观内照,见心见性”,我们自然就能看到管理企业的真相,那些一直困扰着我们的“效率”、“品质”、“成本”等等问题,都将一一得到解决。我们的企业就一定可以健康前行,持续发展。

很多企业在反映他们的工作效率一直提不上来,不管是办公室人员还是直接生产的人员,感觉大家都在忙,但是,工作效率就是不高。怎么解决这个问题呢?

这是当下很多企业的困惑,敏道就此做了多年深入研究,企业之所以效率低,最主要的一个原因是跟我们人的特性有关,我们的员工贪图方便喜欢自由,很多人不按流程做事,无视规章制度的现象随处可见。员工怎么方便他就怎么来,就很容易犯错,出了问题,大家就去解决,这样一来时间精力都耗在了处理问题上,效率大打折扣,忙而无效,大大地拉升了我们企业的成本。

对此,我们到企业就给它导入一种思想,叫约束出效率。也就是限制员工的选择,让组织在一个规则的轨道上运行。在我们的工作上进行明确限制,让员工按流程做事,这就好比高速路限制我们很多行为,车速自然就快很多。表面上看似是限制员工,其实从长远来看是帮员工优化了工作,在这方面日本企业做得很好,像大家熟悉的松下电器,它们利用“六不法”大大提高了效率,降低了成本,从而也就提升了企业的效益。

但是光只有约束不行,你还得去管。就像我们交通有红绿灯,但是我们也有很多人不会遵守规则。问题是我们很多企业管理者不知道怎么管。很多管理者“只重结果,忽略过程”,对过程的关注度不够,是导致工作结果不满意的一个重要原因。

针对这样的企业,我想告诉大家的是,你一定要很清楚你的企业,你这个团队处于什么阶段,很多时候我们的企业还远远没有到“自主管理”的层次,这个时候我们的工作就需要渗入到基层事务中去。这个并不矛盾。那如何做呢?我给了企业一个方法,叫节点控制法。也就是把工作目标分解成不同的阶段,对工作进行分段控制。让每一件事情都有一个管理结果出来,只要做了动作就必须要有信号反馈,形成一个闭环,这是管理的一个基本思想。

但是,我们有些企业,你叫他要管,他也去管。但是什么事情都去管,这也是很大问题。我们说领导不仅要重结

果,还要关注过程。这个本身没有问题,问题在哪里呢?就在于我们的管理者如何去控制这个过程。这就要求我们管理者充分认识到企业正常的人际关系网,充分利用组织架构中横向部门之间的相互约束去管理,建立你的内部客户服务机制,让流程 and 标准发挥功能,让横向执行力发挥强大的推动力,促使企业自动运作。

利用横向约束来管理,并不是说就让领导者做甩手掌柜,只是简化我们的管理活动,让我们轻松做管理。那“置身事外”的管理者们如何去管理呢?

我给企业经常讲“管理是一种实践”,我们敏道有一个管理名词叫“假动作”,整个企业的良性运作是需要横向控制来推动的,这就要求每个环节要环环相扣,就好比一台设备,我提供一个信号给它,设备内部的各部件之间能相应做出动作,我们能控制设备的运行是因为设备会给我们一个反馈信号让我们知道它是良好运行的。横向控制也一样,管理者发出一个工作指令后,各部门之间彼此进行业务衔接和控制,那这就需要每个环节或者说每个动作后要有“信号”,这个信号就是我们所讲的“表单”。通过表单的流动让我们的数据信息流通,让表单说话,领导者随时能看到反映真实数据的表单,来了解掌握企业运作的情况。

所以,我们经常讲,一个管理者要有设计表单、运用表单、分析表单的能力,这是管理的基本技能,也是对管理的基础要求,也是我们训练企业管理者的必修课程。但是,必须要强调一点,就是你要保证这些表单内容的真实性、及时性、完整性。所以,这时监督体系的功能又体现出来,也就是督导控制法的运用,通过一个与各部门都没有业务联系的督导部门,去实施监督权,去检查各部门的流程执行过程和结果。整个运作体系必须让三权紧密相连,决策权、执行权、监督权缺一不可。

通过这样一个体系的运作,企业的工作效率会得到极大的改善。而且,坚持下去你会发现员工的工作习性慢慢的改变了,这就是我们讲的行为惯性。

我在跟很多企业老板交流的时候,他们常常会问我这样一个问题:“作为管理教练,你们帮那些企业提高了工作效率,改变了员工习性,我们能明白;但是,你们是怎么改善品质和降低成本的呢?”

他们有这样的疑问很正常,因为大家都认为,我们是他们所处行业的“外行”。所以,大家心里都在嘀咕,一个“外行”“怎么就管理好了”内行”呢?

我经常给企业讲,管理不能“着相”。就说我们的品质问题吧,很多企业把它复杂化了,到最后弄得似乎成了行业难题。而真相绝不是这样的,我们讲管理就是实践,实践就要做动作。品质也是一样的,品质是做出来的,是由一个个动作集合起来的结果。所以,解决品质问题的一个核心思想就是把动作分解,化整为零,各个击破!

关于成本控制,这是一个系统工程,所有活动必须回归到数据管理。我们特别强调 PMC 这个部门的功能,必须强化 PMC 的三个角色:参谋、总管、督导,一个优秀的 PMC 必须是具备非常强的成本思维和结果思维。通过 PMC 的横向控制能力推动相关单位的工作效益。从产品接单到成品出货,我们的人力、物料、设备、物流等都需要 PMC 这个部门参与控制。一个企业必须把物流、信息流、资金流完整的控制在一条平衡线上,这样才能保证我们的生产运营成本得到有效的控制。

正信任、承诺、热情、有凝聚力的高绩效团队,这样的高层团队才能有效带领组织实现变革和发展。在我们之前服务的企业中,团队教练项目被广泛地运用在企业愿景共识、企业重组、并购、战略调整、流程再造、跨部门协作等组织变革的过程中,为推动企业顺利实现变革起到重要作用,同时也被运用在高管团队领导力提升、新任 CEO 整合团队以及企业打造高级领导团队的工作中,在这些项目中我们陪伴着企业团队一起度过了那些艰难的时刻而推动这些团队慢慢走向成熟。

在今天这个多变而复杂的世界,谁理解了人类行为和人际关系的多层面性,掌握了打造高绩效团队的秘诀,谁就能拥有企业最核心的竞争力!所以,我们没有什么选择,只能去迎接这项挑战。幸运的是,我们会跟企业一起去迎接这个挑战!

► 人物简介

成都睿和启智管理咨询公司总经理张艳丽

张艳丽,国家认证企业管理咨询师、睿和启智管理咨询公司创始合伙人,团队发展专家、组织发展顾问、国际教练联合会(ICF)认证教练、Team Coach 国际团队认证教练、4D 团队领导力认证教练。曾担任四川省企业咨询委员会常务理事、联合国国际劳工组织 SCOER 项目咨询师、ISO9001(质量管理体系)外审员。

张艳丽女士自 2008 年开始从事企业管理咨询和培训工 作,拥有多个行业的咨询实践经验,并跨多个专业领域,是以实践与理论相结合的专业咨询师与企业教练。师从多名国际教练大师和管理大师(尼克·莱佛士、珍·雅芬、苏茜·史密夫、海伦·阿特里奇、U 型理论创始人奥托·夏莫、NASA 领导力勋章获得者查理·佩勒林等),系统性地学习了国际最前沿的团队教练体系,并接受过 NTL(美国国家训练实验室研究所)导师关于组织发展(OD)方面的专业训练。

目前,张艳丽把工作重点放在国际上前沿的组织发展和组织教练领域。立志通过引进并实施不同的组织发展项目和团队效能提升项目来帮助四川本土企业构建卓越的组织能力,为四川企业的崛起贡献力量。

在从事企业咨询和企业教练工作的同时,张艳丽还积极投身公益事业,先后参与帮助大学生成长的《杉树计划》公益教练项目以及多家社会公益组织的支持个人成长与发展的公益项目。



●王明在 2015 年四川省管理咨询峰会上作《新常态下的企业革命》专题分享

■ 成都敏道企业管理咨询有限公司创始人 王明

在西部大开发环境下,国家极力打造成渝经济增长极 点,成都是这场改革的重要战场。在经历改革开放 30 年后,成都中小企业发展迅速,规模越来越大,已经成为促进该市经济增长的一支重要力量,在经济增长、保障社会稳定等方面发挥着越来越重要的作用。然而,我们也看到 2014 年相关数据显示大陆中小企业的平均寿命只有 3.7 年,并且超过 80%是家族企业。这说明我们的中小企业群体还存在很多问题,如何求生存持续发展是摆在我们面前的第一问题。

中小企业为什么生存难发展慢?企业界、管理界和学界一致认为,很大的一个原因是因为企业定位错误。一个企业创办之初的定位,一定程度上决定了这个企业能否生存发展下去。所以,我们敏道从创办开始,便定位于“制造业管理咨询机构”,专注于工厂管理变革,并开创了“教练式管理咨询”先河,成为中国首家教练式管理咨询机构。

就一般行业来讲,我们认为经营企业没有红海蓝海之分,哪里都有激烈的竞争,哪里也都有机会。关键在于我们把己的方向定在哪里,做事业需要不断精进,持续专注,不忘初心。所以,敏道长期以来一直坚持做减法,只做制造业管理变革,专注工厂管理研究。

敏道这个团队一直秉承我们的五大坚持和五大控制之道,坚持驻厂调研,为企业量身定制解决方案,然后我们项目老师进驻工厂,手把手地训练企业人员,就跟教练训练运动员一样,对所有过程全程辅导,确保“解决方案”落地。而且我们还以免费课程培训的方式配合项目动作实施,坚持做到“知中有行,行中有知”,帮助企业打造学习型组织。这就是我们给自己的一个定位,用我们的坚持、专

我们相信只要企业解决好效率、品质、成本这三个主要问题,很多问题就相应的解决了。管理是一个动态体,“效率、品质、成本”三维一体,但又相互制约。任何事情都有它的一个“度”,关键在于我们企业家如何去协调这些东西,维持企业运营系统的平衡!

企业是一个生命体组织,我们的中小企业在经历企业生命周期的过程中,一定要切记,不能只顾眼前。我们经常在企业看到这样的口号,什么“效率周”啊、“品质周”啊等等,短期的突击只能解决一时,不能长治。优秀的管理者必须认识到,管理它是一个系统工程,是一个长期坚持的事情,不能急功近利。我们要明白十年树木百年树人的道理,种因得果,管理者一定要为企业的未来做规划,管理需要持续种因才能有更大成就。

我们相信,在国家的各项政策指导下,有各种企业社会性组织积极的整合各界资源来帮助我们的中小企业成长;而且,我们的企业管理者们在积极学习进步的同时,也在不断借助管理咨询公司这样的“外脑”来辅助企业管理,中小企业的未来一定会越来越好,一定会有越来越多的企业做强做大!

► 人物简介

成都敏道企业管理咨询有限公司创始人王明

王明,成都敏道企管咨询公司创始人,成都市中小企业服务联盟专家,敏道“六三精益管理系统”总设计师,动作管理模式创始人,资深企业生产运营管理实战者。

曾长期任职于大型上市集团公司(香港金德集团生产总监、宁波博成集团事业部总监、香港顺景集团总经理),有着丰富的企业管理实战经验和骄人的职业成就。在十多年的职业经理人生涯中,帮助多家上市集团公司、中小型企业成功进行管理变革,被企业界称为“变革狂人”。王明回川后,致力于改变川内本土企业管理现状,多年奔赴在企业一线传道授业,素来享有“总裁教练”之美誉!近年来,王明开创的“动作管理”在企业界受到高度评价。

王明于 2011 年回川,以企业顾问的身份开始了管理咨询工作,先后帮助良木道、飞宇门窗以及德丰铝业等公司进行管理变革,取得了很好的成绩。经过 3 年时间的顾问式咨询后,加上对川内企业的深入调研,王老师认为传统的咨询模式需要变革,才能更好地帮助企业。于是,在 2014 年年初,创建了中国首家教练式管理咨询机构——成都敏道企管,开始了教练团队驻厂咨询服务。并于 2014 年 6 月开始,在成都市新都区开设企业管理培训课程为企业授课。在 2015 年,以“六三精益管理系统”为核心,开始在川内各地区公开授课及免费管理咨询调研,并成为成都市中小企业服务联盟管理咨询专家。从 2015 年 3 月 20 日开始,王明承接省(市)经信委中小(微)企业企业人才培训工 作,先后在成都市、简阳市、宜宾市、达州市、邛崃市等地区各县镇举办大型讲座 30 余场,为上百家企业提供了相应的管理咨询服务。王明于今年 6 月份开始整合了咨询行业相关资源(包括战略咨询、营销咨询、ERP 咨询、财税咨询),着手打造一支川内的咨询旗舰团队,为企业提供更全面更系统更深入更落地的咨询服务。