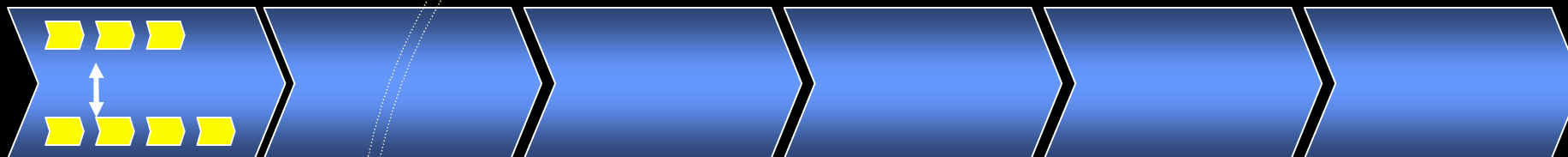


麦肯锡九大手册之八

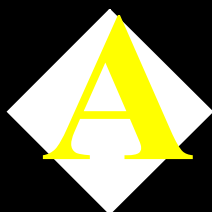
组织



# 组 织

## 概述与基本框架

本手册及附件包括了McKinsey公司顾问客户服务培训所需的全部基本资料。拿到本手册的McKinsey员工必须确保本手册没有被复制、散发或采取任何方式为第三方所用（包括我们的客户）。在您离开McKinsey公司时，有义务归还本文件。



工作手册



# 组织：

## 基本框架概述

### 新进顾问培训教程

本教程致力于回答4个问题

- 第一部分 为什么助理顾问需要在每一个项目中都要考虑组织方面的问题？
- 第二部分 我们用什么框架帮助我们的客户改进组织效率？
- 第三部分 一个助理顾问在组织工作中应扮演什么角色？
- 第四部分 助理顾问可以在什么地方发掘更多的问题？

- 1、为什么组织同你的项目有关？
- 2、组织的核心框架
- 3、助理顾问在组织工作中的角色
- 4、进一步的资源
- 5、附录

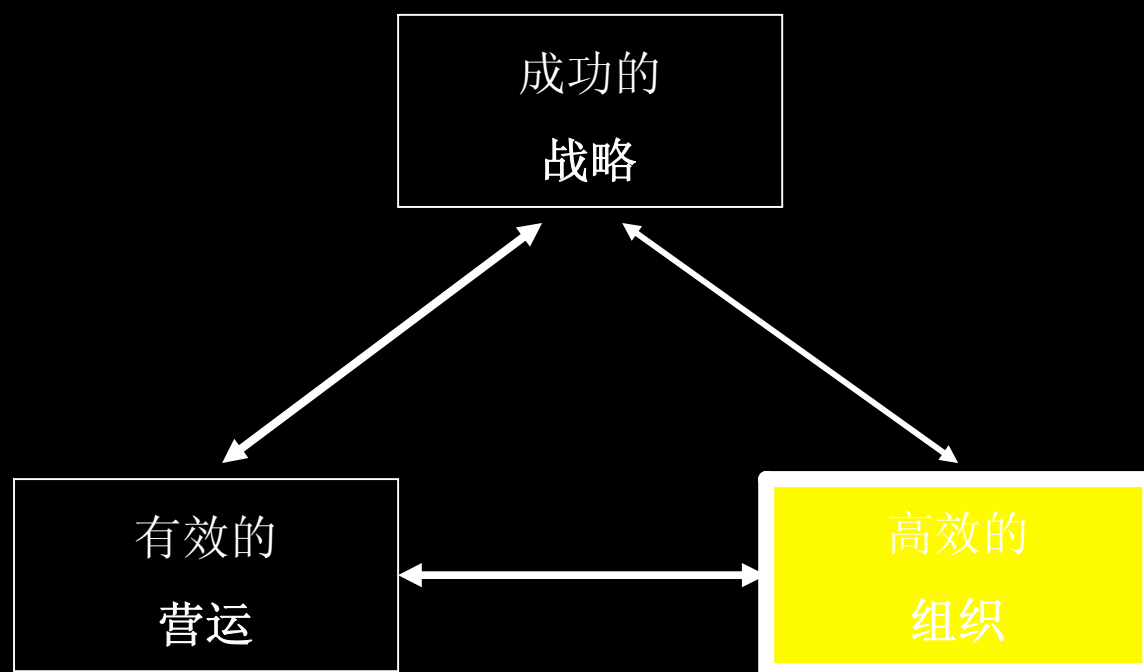
HPO告示

7S 框架

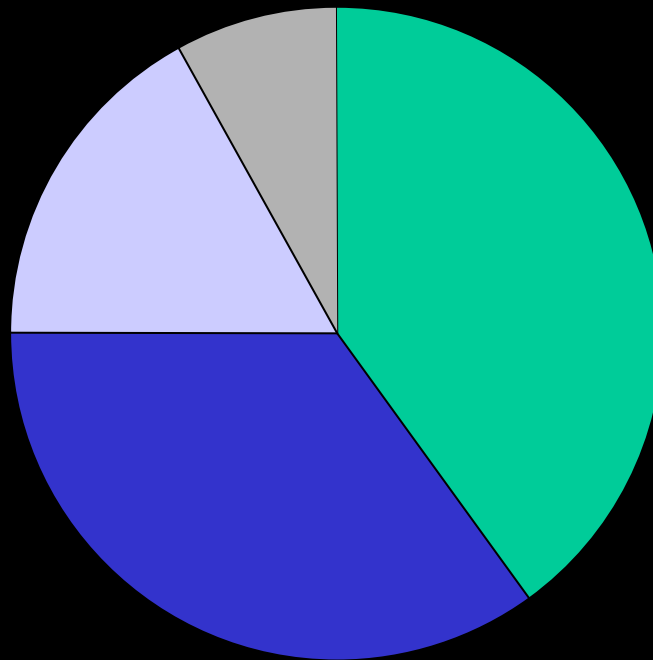
组织变革三角型

驱动因素

## 关键影响因素



3/4的战略失败是由于组织没有能力实施



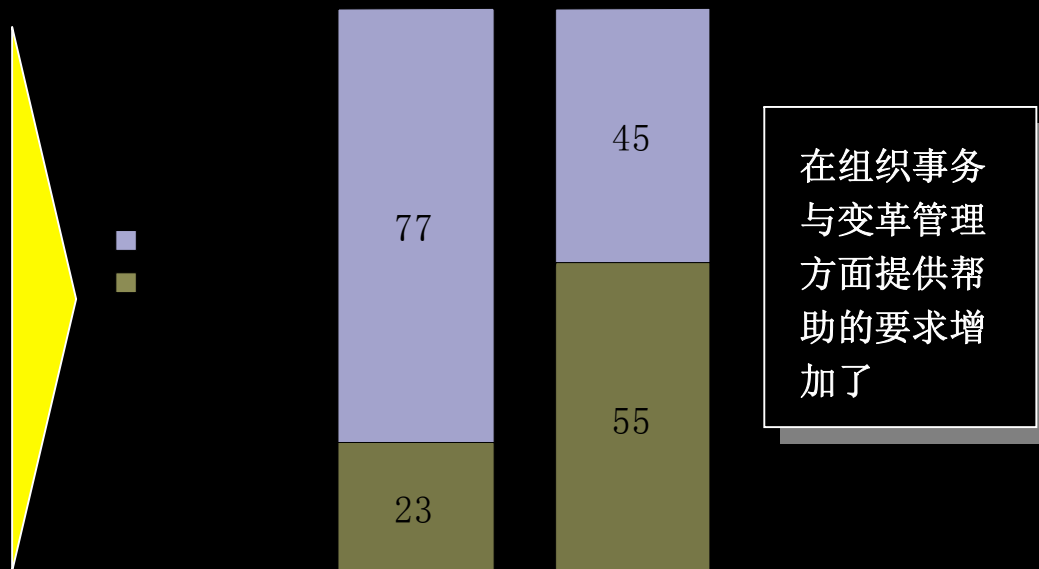
## 组织工作的重要性在提高

### 发展的市场环境

- 战略改变的节奏日益加快
- 持续的竞争优势经常根植于独特的组织能力

### 发展的竞争对手

- 许多企业掌握了制订战略的能力
- 驱动变革仍是“被忽视的艺术”



资料来源：对公司20个MGM的调查



## 一些竞争对手有了品牌化的组织工具

咨询公司	产品	客户举例
BCG	时基竞争	GE
General Systems	流程再造	UPRR
Booz Allen	持续改进	Exxon
United Research	流程再造与简化	Mobil
Delta Point	转型性变革	SmithKline Beecham

## 麦肯锡的演变

从.....

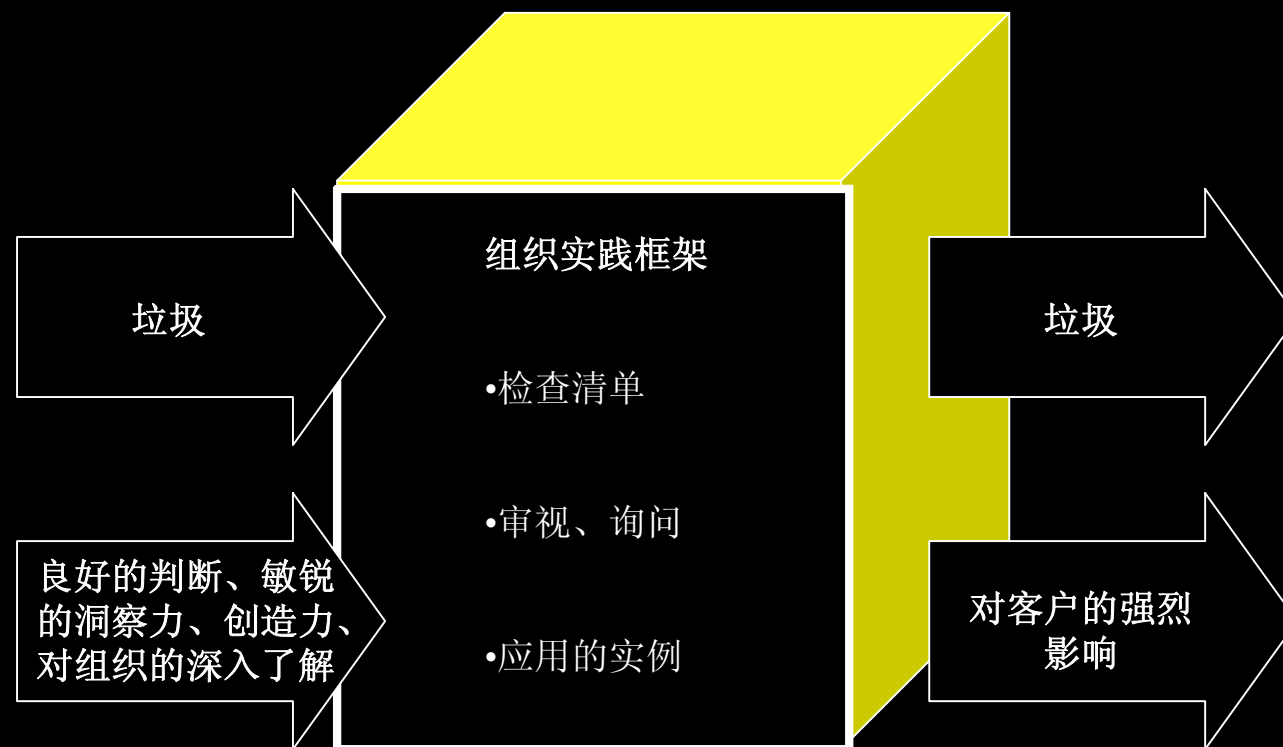
- “答案”
- 管理客户团队
- 小型的、以分析为中心的团队 —— 平均每个客户团队3个人
- 由高级顾问为CEO提供咨询

到.....

- 提供“答案”并参与变革过程
- 建立客户的能力
- 跨边界的高度互动的麦肯锡/客户团队 —— 平均每个客户团队10个人
- 为所有层次提供咨询与反馈

## 麦肯锡的演变

概念



“进去垃圾，出来也是垃圾”

1、为什么组织同你的项目有关？

2、组织的核心框架

3、助理顾问在组织工作中的角色

4、进一步的资源

5、附录

HPO告示

7S 框架

组织变革三角型

驱动因素

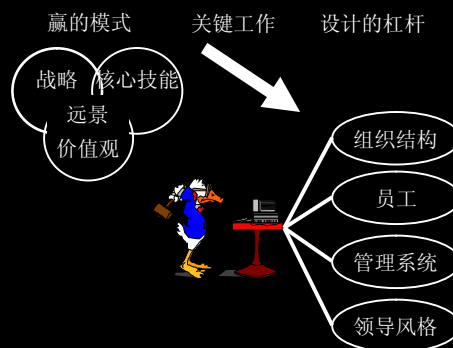
## 核心框架

需要怎样的变革？		客户应如何进行变革？	
组织绩效中存在什么差距？	存在哪些组织方面的挑战？	变革的进程中包括哪些阶段？	我们如何为变革的进程创造动力？

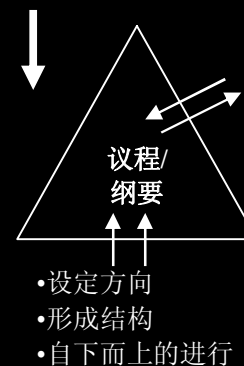
### ★ 高效能的组织来自于

总裁领导	远景	绩效
简单	技能	人

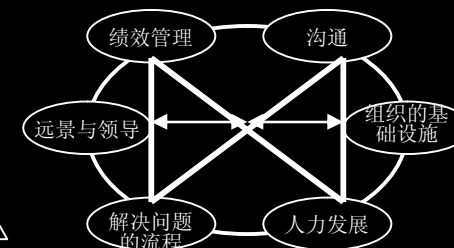
### ★ 7-S 框架



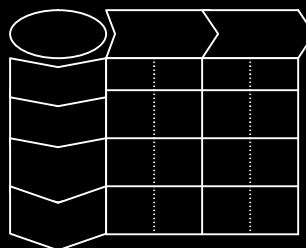
### ※ 变革三角形



### ⊕ 动力因素



### ✱ 变革板



## ★“高效能(绩优)公司（HPO）”的成功因素

需要怎样的变革？		客户应如何进行变革？	
组织绩效中存在什么差距？	存在哪些组织方面的挑战？	变革的进程中包括哪些阶段？	我们如何为变革的进程创造动力？

由最高领导层驱动

---

---

---

---

通过不懈地追求前瞻性的战略/远景来建立

---

---

---

---

竞争激烈、以绩效驱动的环境作为内驱力

---

---

---

---

通过简化结构与核心流程来调整

---

---

---

---

以世界级技能为基础

---

---

---

---

通过完善的人力系统来激活组织

---

---

---

---

## “绩优公司（HPO）”的成功因素

### 由最高领导层驱动

- 所有关键领导者都有的极高的绩效期望
- 高要求、“非理性”的CEO
- 有效的高层工作团队
- 能够透彻了解业务的微观层面
- 执着地坚持简单的、清晰的成功尺度——不仅仅是财务的
- 由于“害怕失败”而不断追求更高的效率

### 通过不懈地追求前瞻性的战略/远景来建立

- 野心勃勃的，如果不是雄心壮志的话，很“极端”
- 时刻不忘成为行业领袖
- 坚定不移地追求赢利与增长
- 核心业务矢志不渝的守卫者
- 了解行业（群）是如何运作的、顾客想要什么、竞争对手会做什么——以及所有这些可能如何变化

### 竞争激烈、以绩效驱动的环境作为内驱力

- 紧张的，有时简直是受罪的工作节奏；时刻保持警觉
- 真正负起责任——尤其是高层
- 积极从错误或低效中学习
- 好的工作场所，但不是舒适的处所
- 绩效稍有滑落就会改变你的职业生涯
- 成员们感到身为成功企业的一分子本身就是一种奖励

## “绩优公司（HPO）”的成功因素（续）

### 通过简化结构与核心流程来调整

- 权威、责任、及绩效的挑战的直接统一
- 沟通渠道简单而有效
- 整个公司个单位的内部结构与关键管理流程相似
- 关键人员工作检查尽量减少
- 安排关键管理流程日程及经常性的沟通

### 以世界级技能为基础

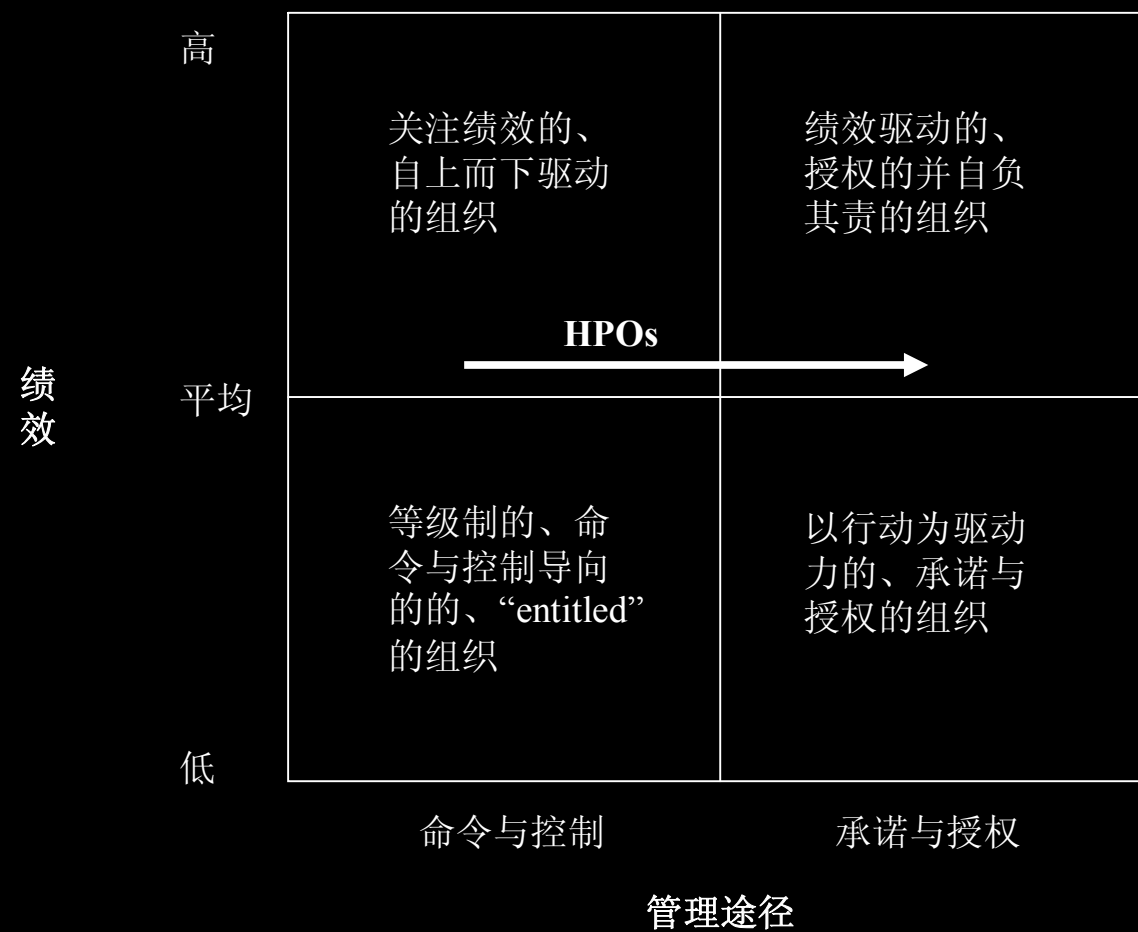
- 许多事都做得很好，但至少有一种世界水平的功能性技能支持其战略
- 重视在运作中建设公司技能[in the way they run the place]
- 公司关键管理流程被看作是真正的竞争优势

### 通过完善的人力系统来激活组织

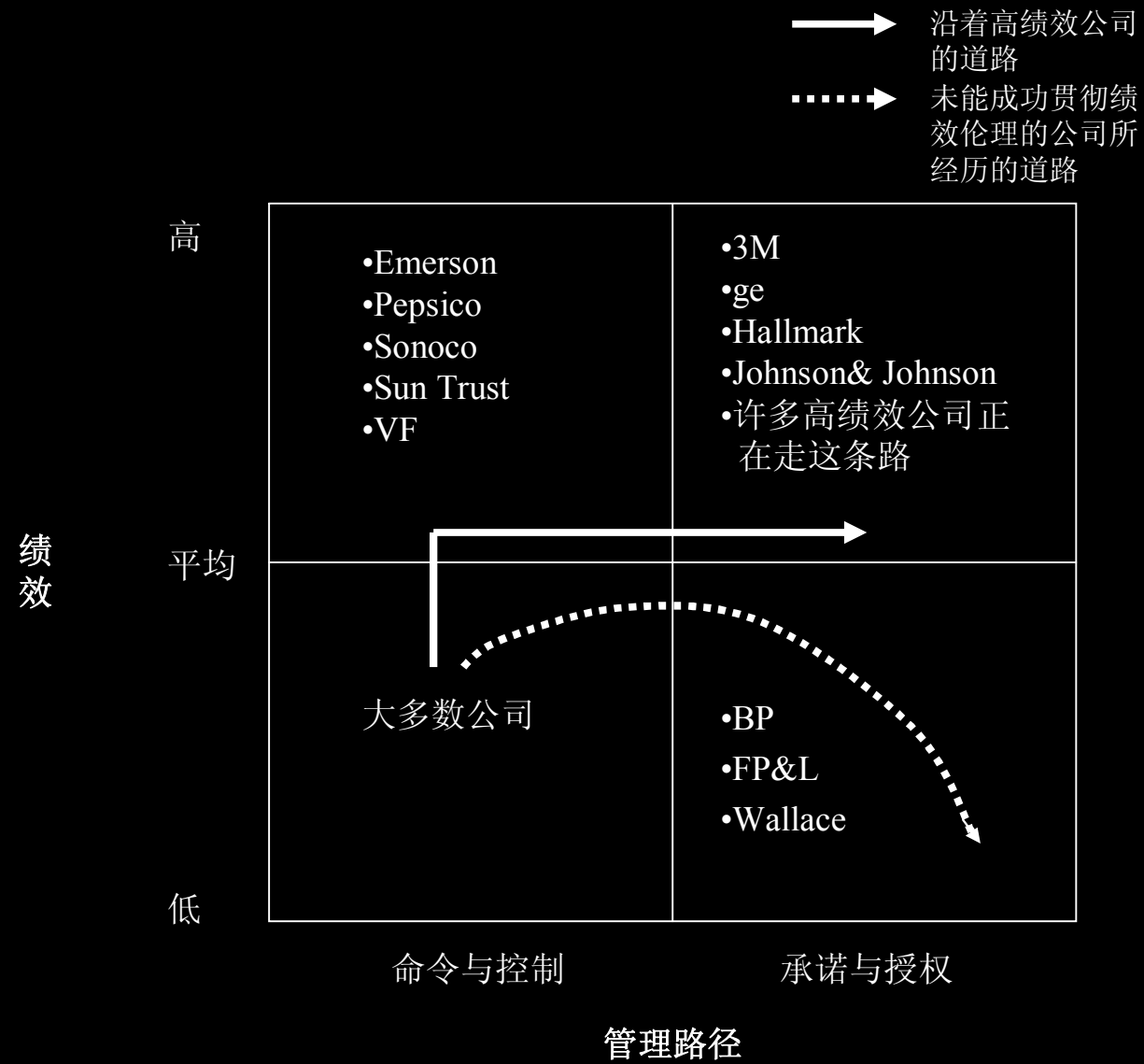
- CEO是首席人事官
- 清晰地关注绩效与激励 — 成功的建立财富的长期计划被认为很关键
- 管理流程确保领导者时刻注意下面2-3层中作出关键贡献的人员
- CEO领导一年一度的员工评审 — 最好的人/团队在最关键/急需的工作中
- “人员素质”是最重要的



## “绩优公司（HPO）”的绩效与授权



变革路径



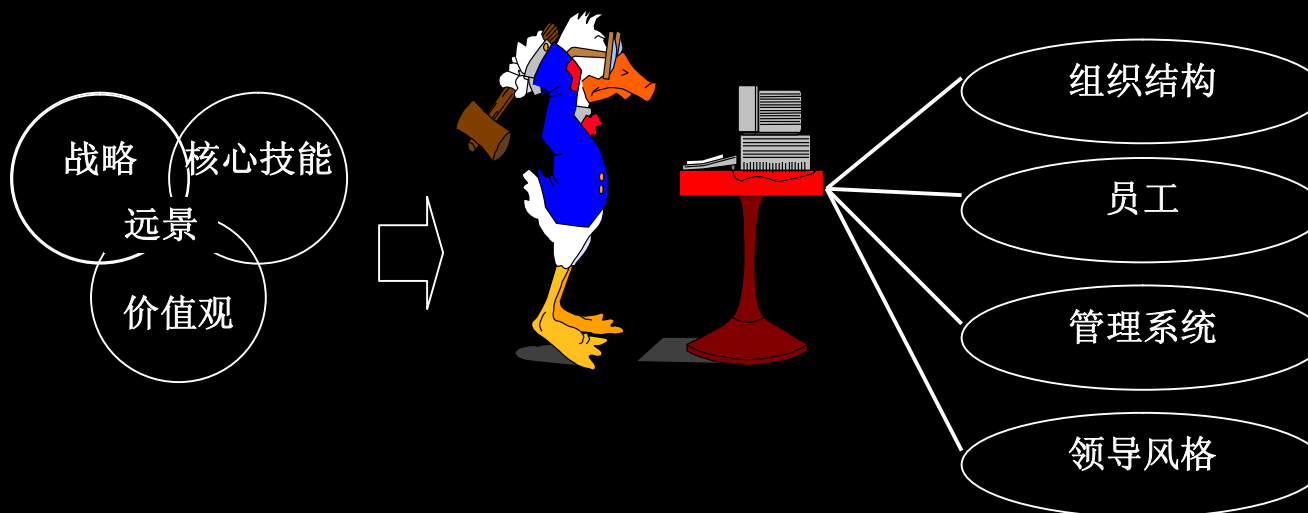
★7-S 框架

需要怎样的变革？		客户应如何进行变革？	
组织绩效中存在什么差距？	存在哪些组织方面的挑战？	变革的进程中包括哪些阶段？	我们如何为变革的进程创造动力？

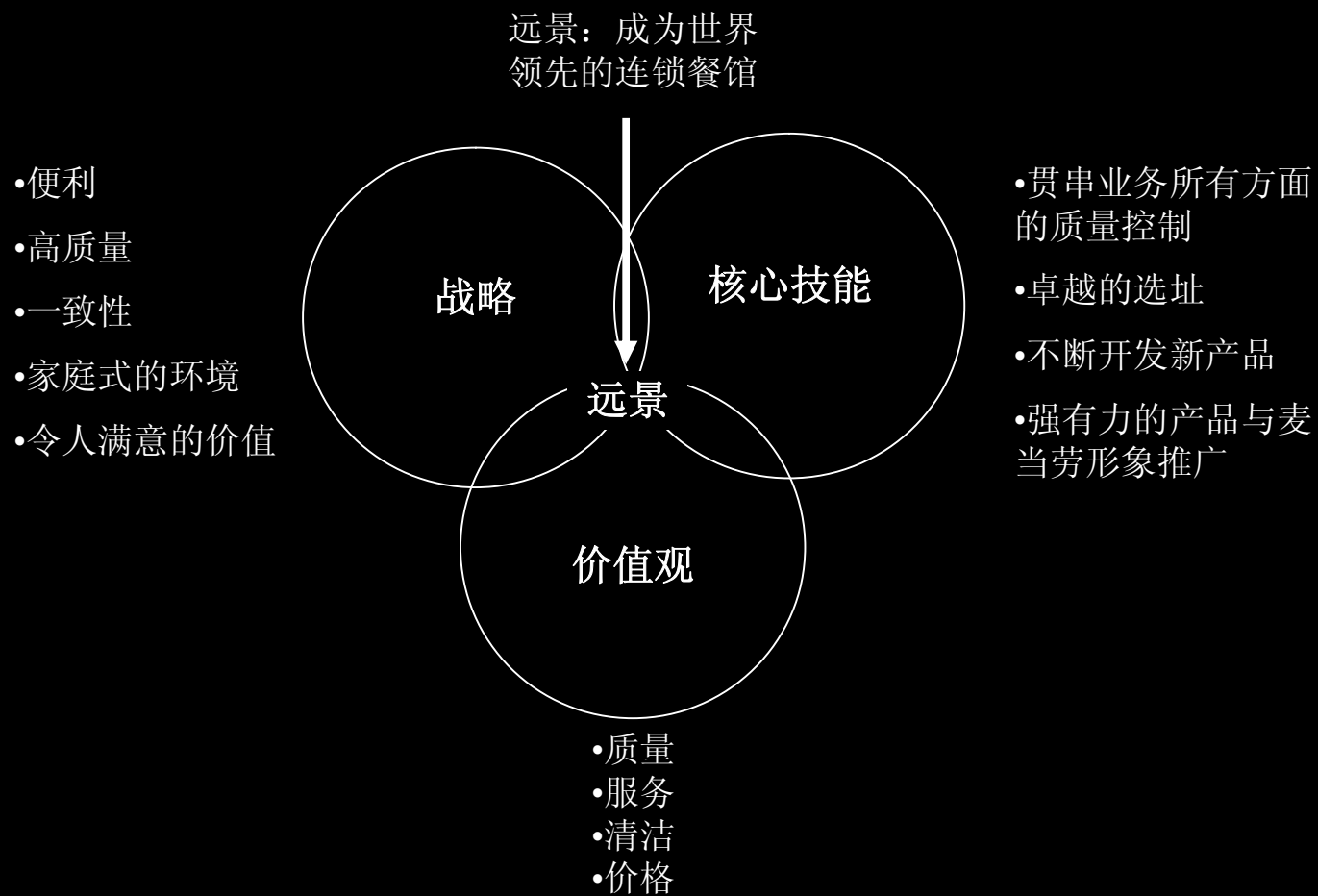
赢的模式

关键工作

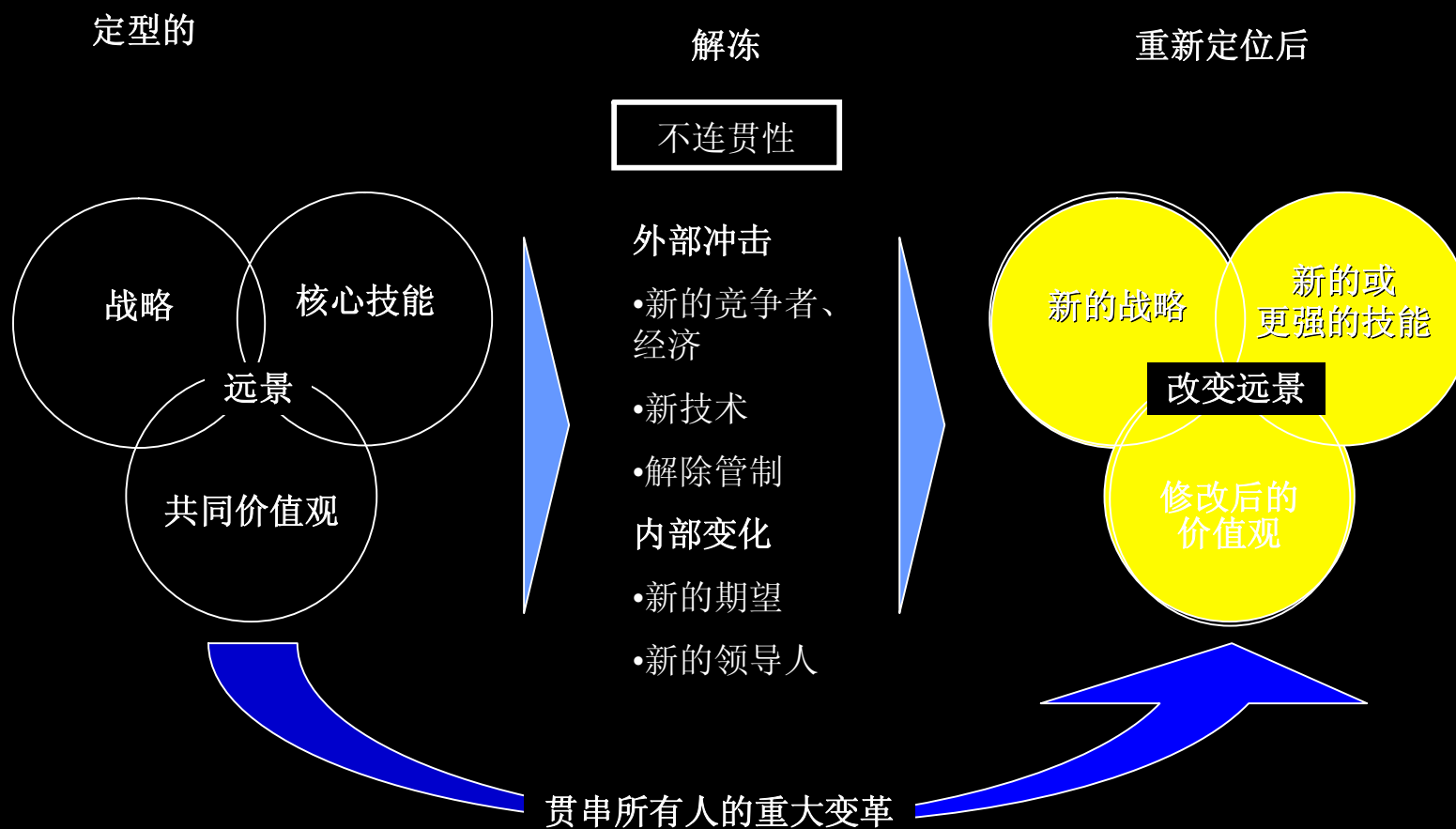
设计的杠杆



## 麦当劳赢利的模式



## 改进组织绩效



## 关键工作



### 它们是什么？

- 直接影响顾客价值的岗位。典型的，如
  - 设计产品
  - 做产品
  - 卖产品
- 必须掌握新技术的位置

### 它们在哪里？

- 靠近一线

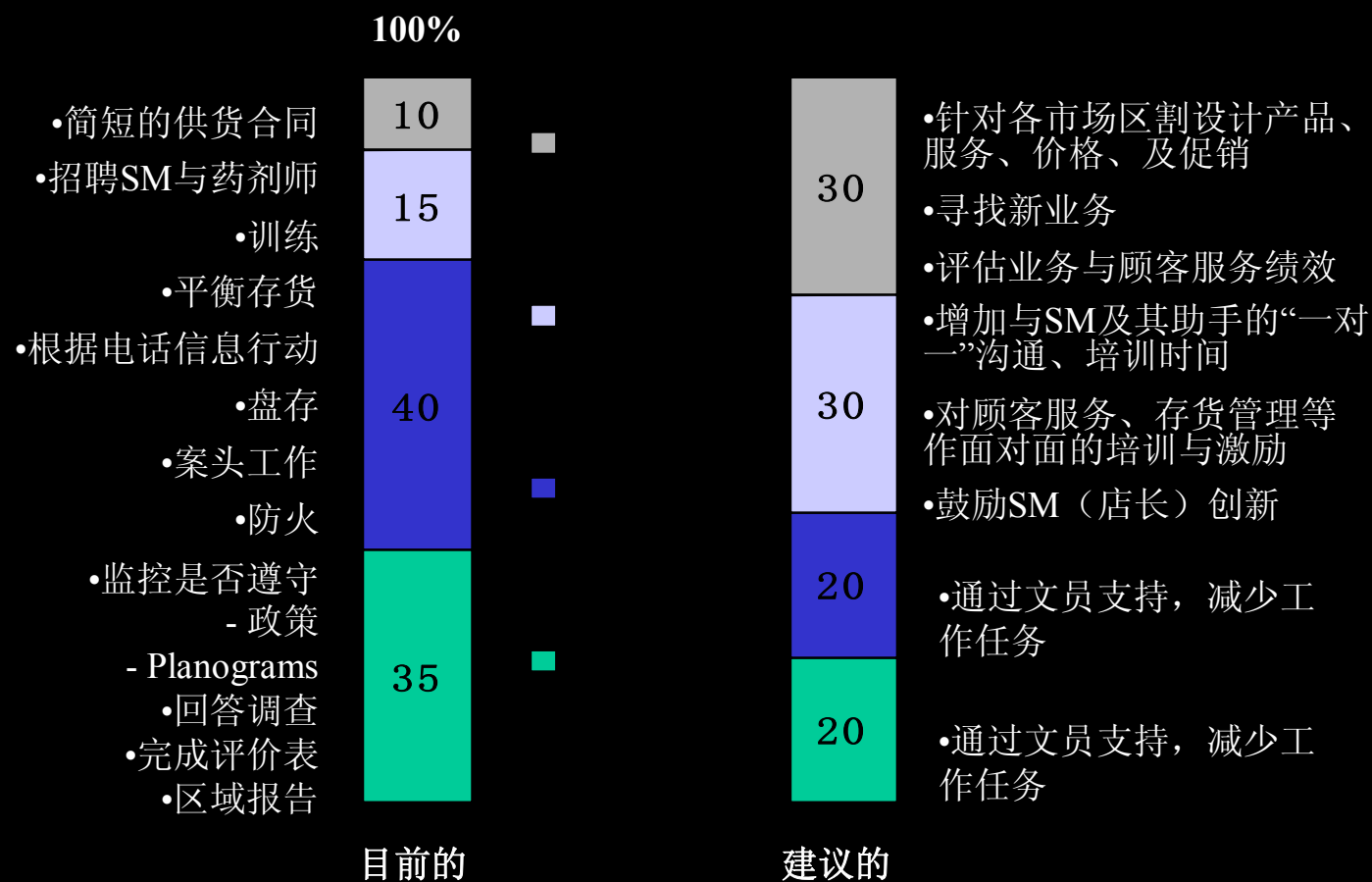
## 对比分析

关键工作：店经理、连锁零售商

因素	旧行为	新行为
时间运用	<ul style="list-style-type: none"> <li>•把主要时间花在日常例行任务上——卡车卸货、货架码货、等等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•把更多的注意力放在培训/指导、评估/试验定价、人员设置和货架摆设上</li> </ul>
工作目标	<ul style="list-style-type: none"> <li>•确保商店日常营运的顺利</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•商店的赢利能力及新的便利战略的实施</li> </ul>
关键技能	<ul style="list-style-type: none"> <li>•具有职业道德的、尽责的</li> <li>•基本的计算与写作技能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•原有的技能，再加上.....                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-对影响利润的因素有直觉</li> <li>- 领导质量</li> </ul> </li> </ul>
标杆	<ul style="list-style-type: none"> <li>•任务完成情况</li> <li>•财务绩效</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•原有的标准加上格外重视.....                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 顾客服务</li> <li>- 存货管理</li> <li>- 店貌</li> </ul> </li> </ul>

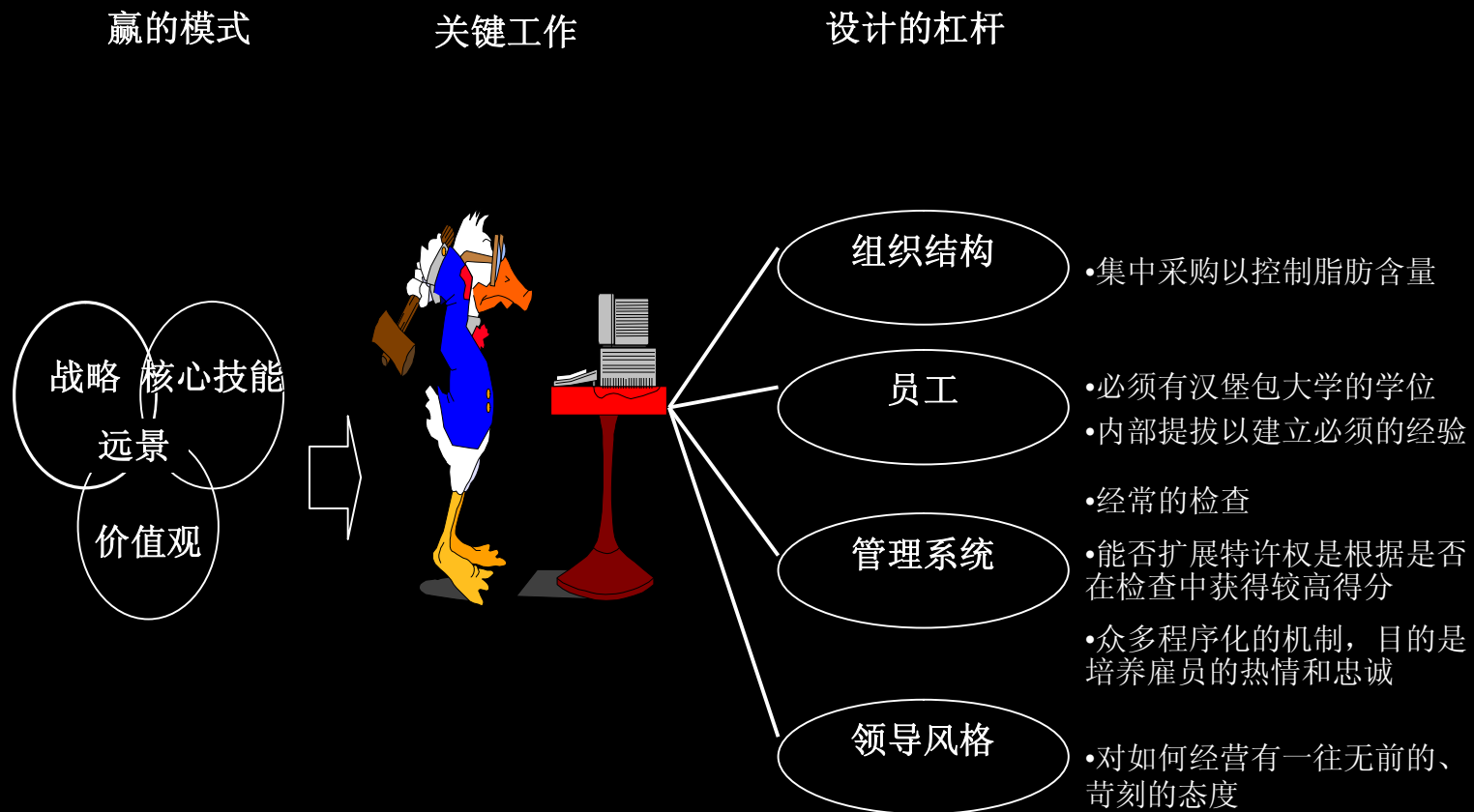
## 时间运用比例的对比分析

关键工作：地区营运经理





## 麦当劳的组织设计杠杆



## 结构的选择

战略指导



希望的行为



结构的选择

1、整个组织的更高的一致性

- 集权
- 小的控制跨度，众多的层级
- 职能型结构

2、快速适应变化的或复杂的环境，或更积极地回应市场

- 分权
- 更少的总部员工
- 扁平的结构
- 业务单位的结构适应战略指导（地理的/产品的/市场区割的）

3、快速的技术创新

- 集中化的技术员工，以追求知识的经济性
- 分散化的任务队伍，以追求专注、进取心

4、削减成本

- 只在整合是十分必要的那些层级上集中员工
- 更扁平的结构；很宽的控制跨度

★变革板

需要怎样的变革？		客户应如何进行变革？	
组织绩效中存在什么差距？	存在哪些组织方面的挑战？	变革的进程中包括哪些阶段？	我们如何为变革的进程创造动力？

要建立的技能	承诺		撬动承诺的能力	
	坚信	勇气	个人能力	组织支持/阻碍
首席经理执行官（或同等的）				
将改变的领域的领导团队				
受影响的直到一线的员工*				
外部成分**				

\*根据公司情况作适度修改

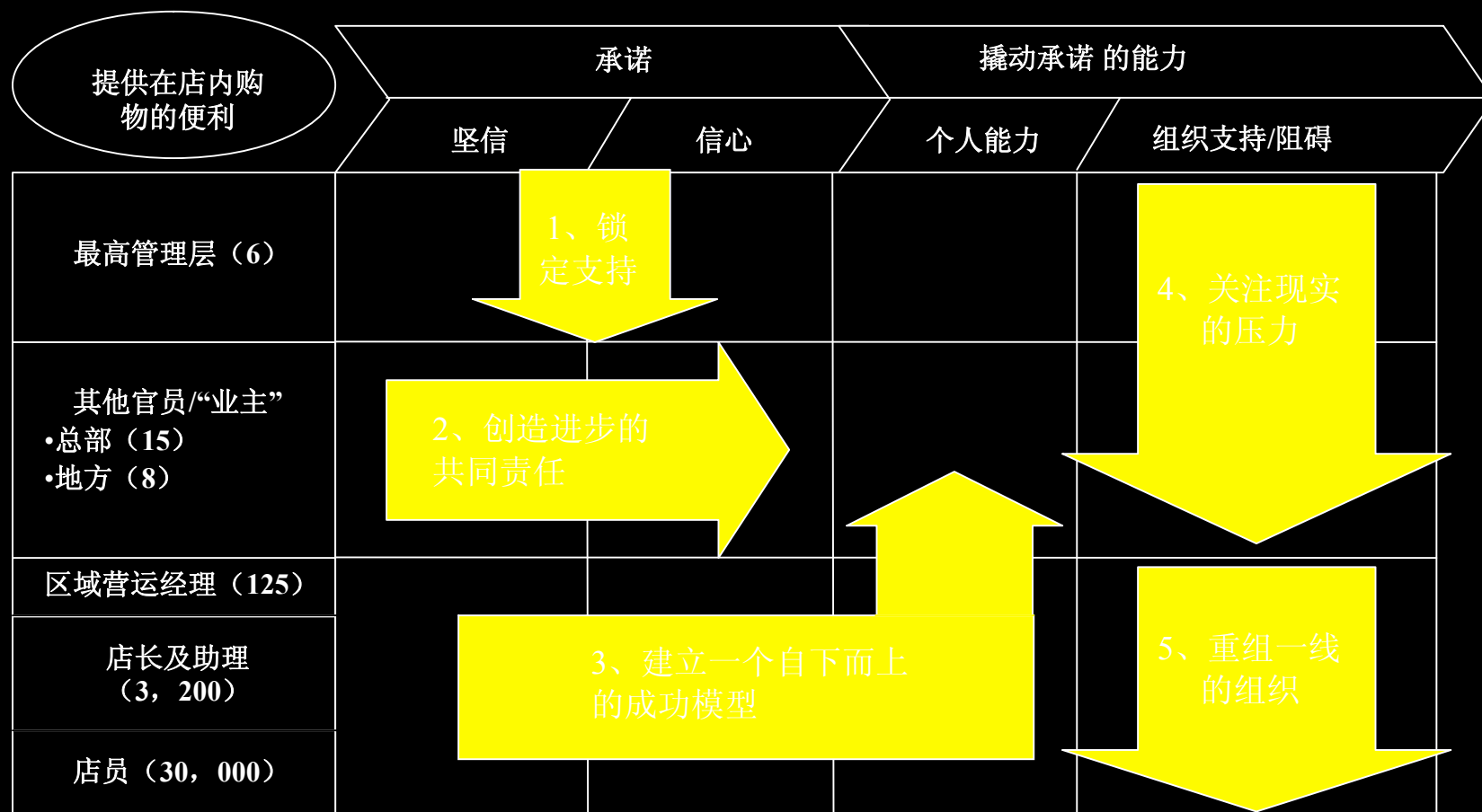
\*\*如：顾客、供应商、工会

## 变革板 — 连锁零售店的例子

诊断

提供在店内购物的便利	承诺		撬动认同的能力	
	坚信	信心	个人能力	组织支持/阻碍
最高管理层 (6)	理性地坚信, 但 • 远离一线现实 • LBO 压力	次强	强, 但是 • COO 缺乏一线经验 • HR 位置空缺	很少支持 • 没有店内事务的绩效测评 • 自上而下的“顾客服务计划”的历史
其他官员/“业主” • 总部 (15) • 地方 (8)	口头上 • “让一线干他的活” • 总部官员不明白他要的是什么	弱 中等	次强  一般 (Fair)	较少支持 • 由于市场细分而产生职能间的对立 • 不合适的营运系统 • “可以做啊”风格 (不承认弱点)
区域营运经理 (125)	犹疑, 但急于相信	强	次弱	过载: 管理跨度=60-80
店长及助理 (3, 200)	奋事嫉俗的 (“又一个计划”)	适当的: 准备听从来自上面的清晰的命令	适当: 多数是训练有数的“任务大师”	没有主次与轻重 (分配了不现实的任务量)
店员 (30, 000)	复杂的, 但有许多天然的支持者	?	令人吃惊的强, 并且平均	流失率提高: 对全面服务来说工时太少了

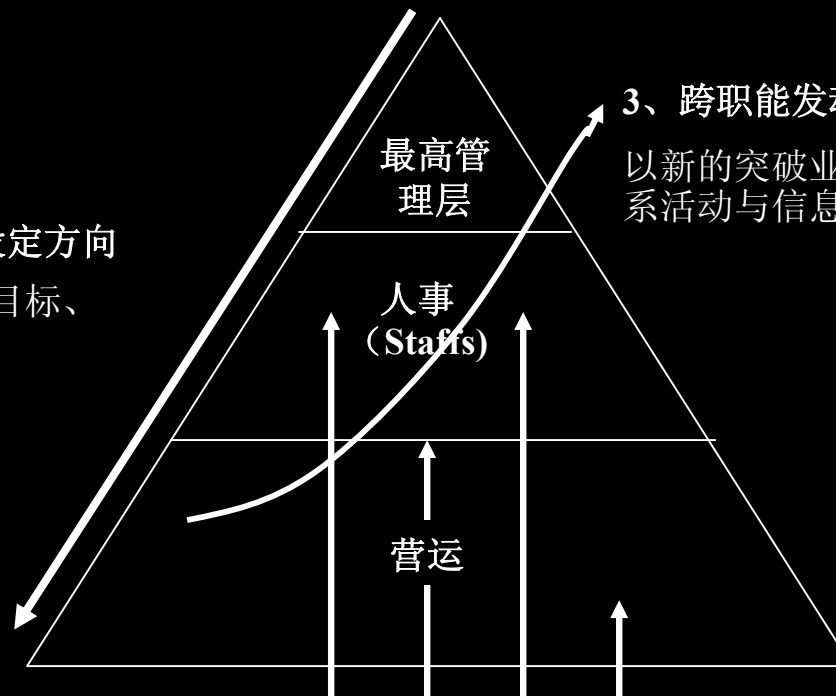
# 变革板 — 连锁零售店的例子



※变革三角形

需要怎样的变革？		客户应如何进行变革？	
组织绩效中存在什么差距？	存在哪些组织方面的挑战？	变革的进程中包括哪些阶段？	我们如何为变革的进程创造动力？

1、自上而下地设定方向  
流程设计、设定目标、  
沟通，等等



3、跨职能发动

以新的突破业绩的方式联系  
活动与信息

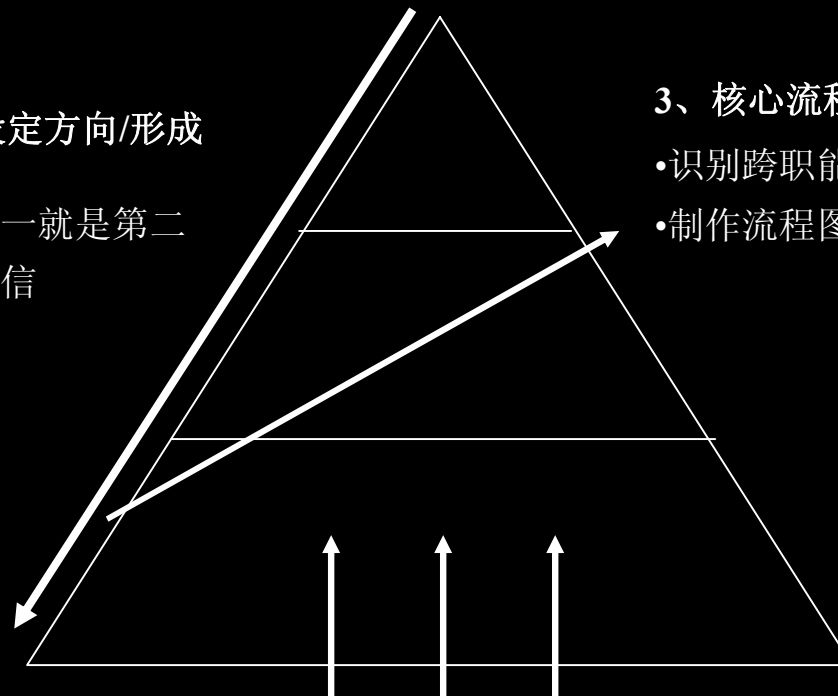
2、一线绩效的改进

一个单位一个单位地，团队导向地解决问题

## GE “WORKOUT!”

### 1、自上而下地设定方向/形成文化

- 任何业务不是第一就是第二
- 速度、简洁、自信
- Delaying
- 最佳实践研讨班

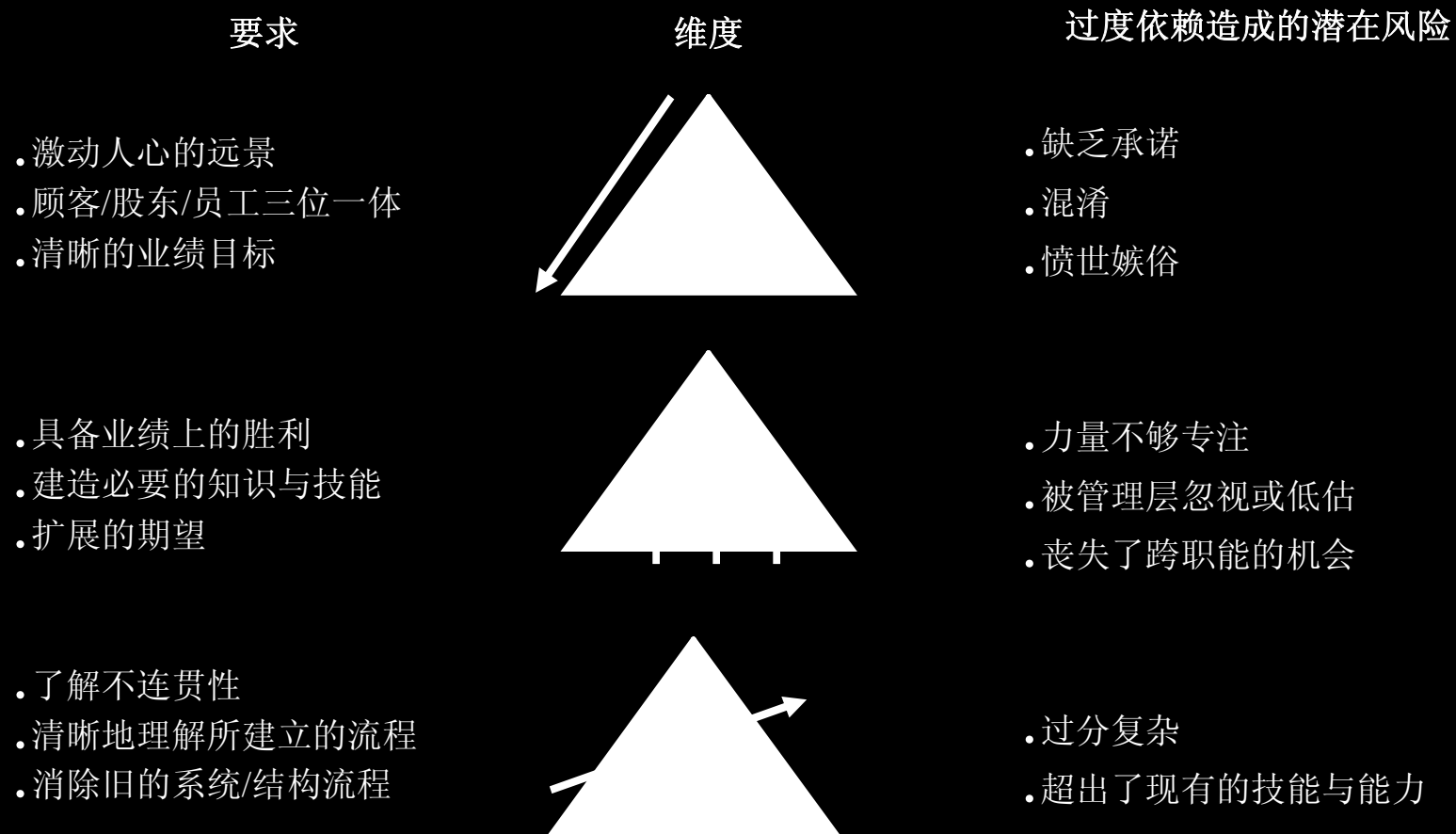


### 2、自下而上的绩效改进

- Town meetings:2-5天的互动式授课
- “品牌名”[Brand name]质量流程
- 营运：一个单位一个单位的重新设计

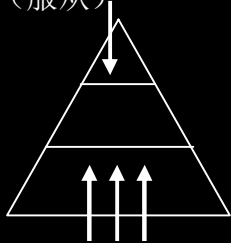
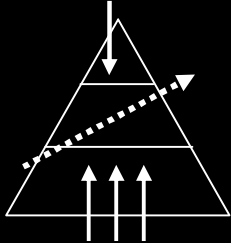
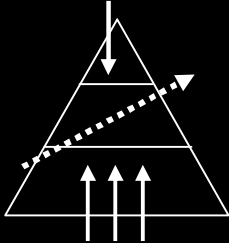
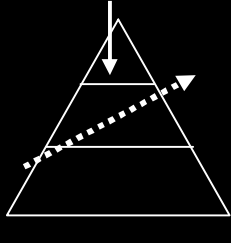
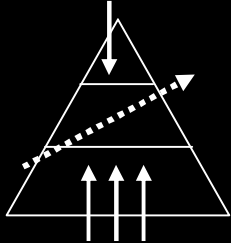
### 3、核心流程再设计

- 识别跨职能事务的项目小组
- 制作流程图[Process mapping]



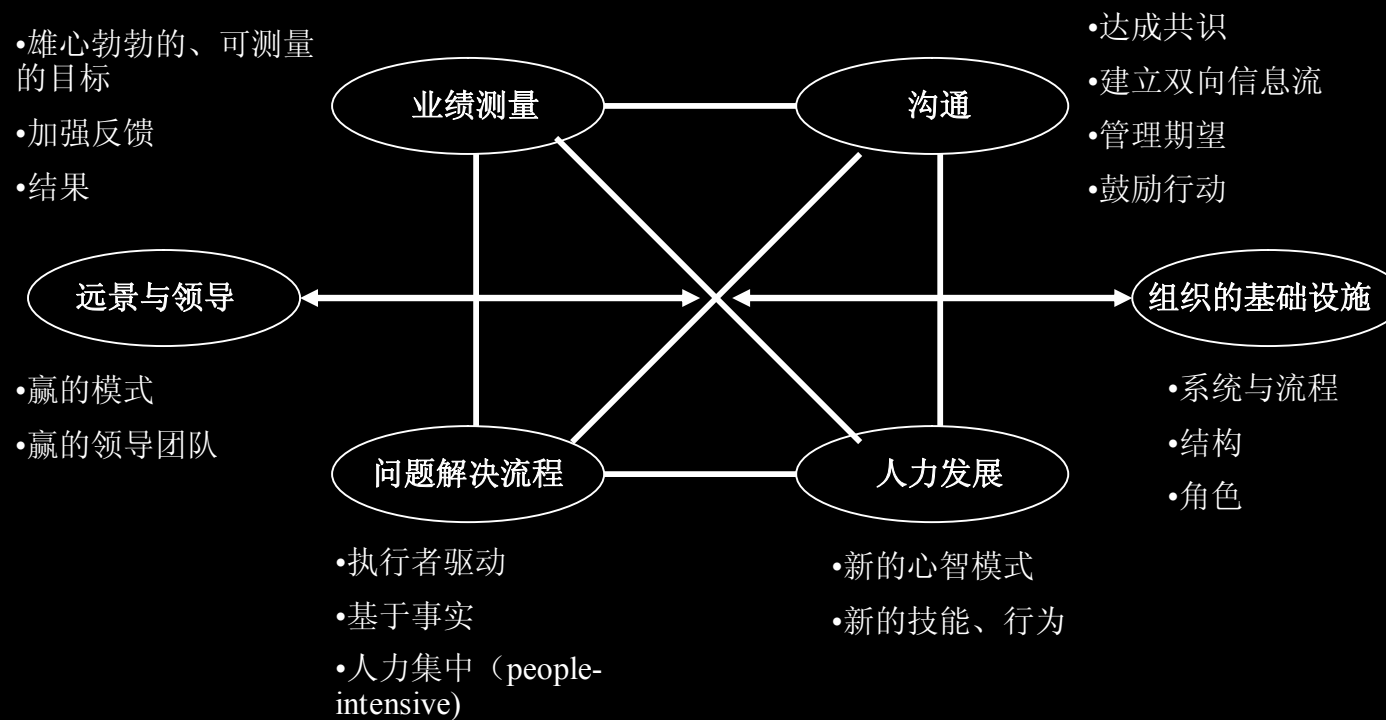


## 5种业绩变革途径纵览

	A	B	C	D	E
描述	结构化的流程驱动的问题解决 (服从)	分权的机会驱动的创新	价值驱动的体验改进	跨职能的流程再造	自上而下的技能驱动的建造/改进
转型重点					
例	TOP (Total Operational performance)/AVA	突破	TQM	CPR(Core process redesign)	公司技能小组
合适的时机	迫切需要步进式变革 “按资论赏”的文化	有变革准备的、弹性组织	接近理论极限； 业绩伦理和能力到位	需要跨职能再造	需要竞争优势的新基础
典型目标	压缩成本40% (强迫的)	推进到每个团队； 较典型的，如对质量、成本的高要求	持续改进	更快、更便宜、更好	持续的竞争优势

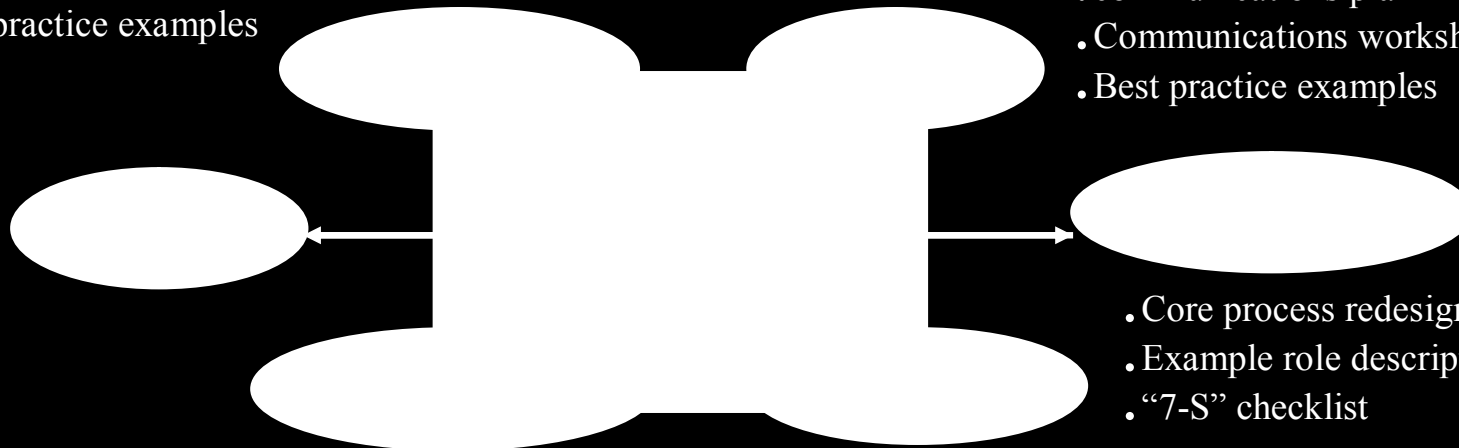
## 动力因素

需要怎样的变革？		客户应如何进行变革？	
组织绩效中存在什么差距？	存在哪些组织方面的挑战？	变革的进程中包括哪些阶段？	我们如何为变革的进程创造动力？



- . World benchmarks
- . Project performance indicators framework
- . Performance maps
- . Performance contracts pro forma
- . Best practice examples

- . Communications coordination team--job specifications
- . Communications channels audit
- . Stakeholder analysis
- . communications plan
- . Communications workshop
- . Best practice examples

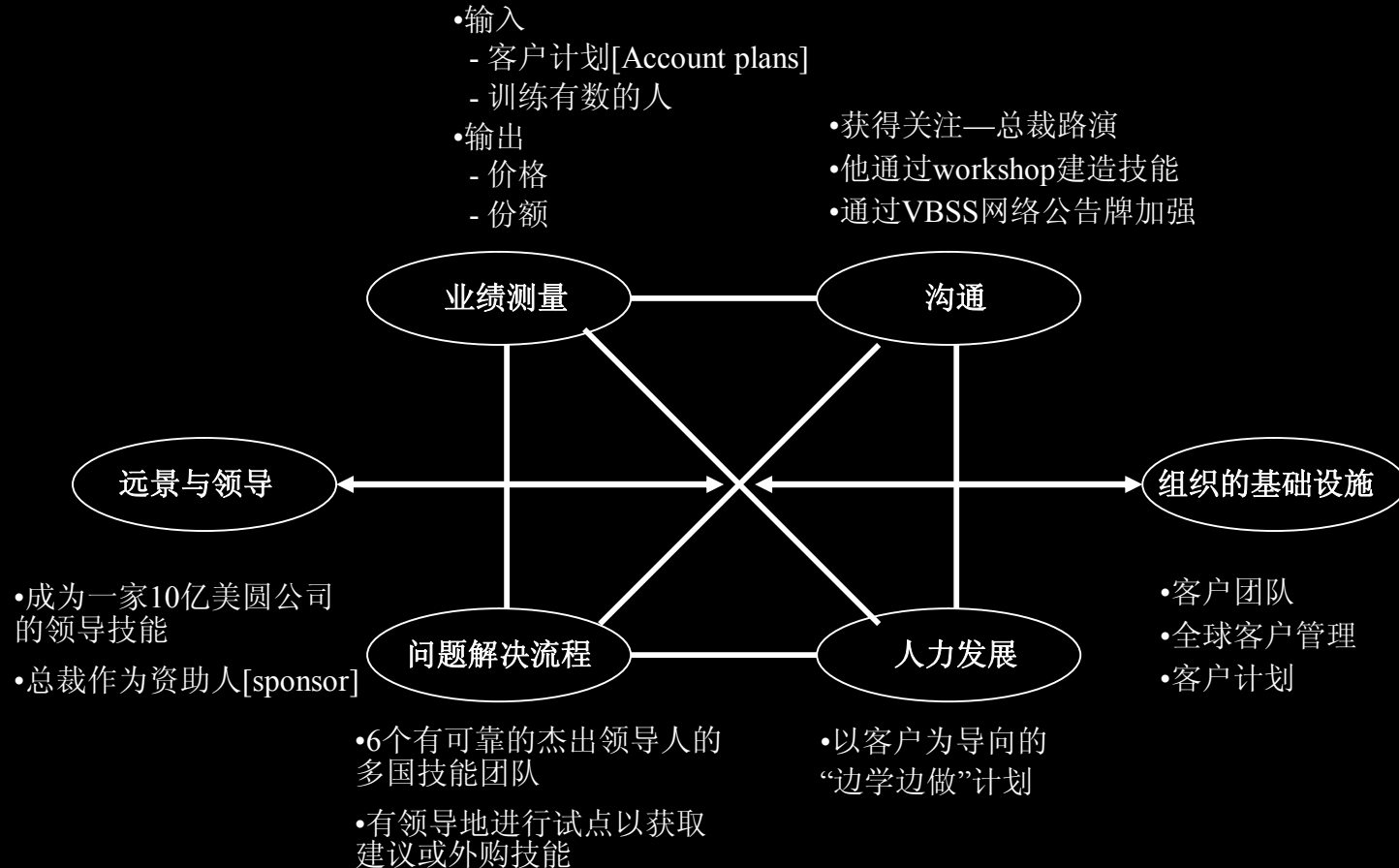


- . Core process redesign
- . Example role description
- . "7-S" checklist

- . Analytical tool kit framework
- . Analytical problem solving workshop
- . "Data to chart" video and workbooks
- . Client advocacy videos
- . Skill/will/diagnostic
- . Continuous improvement principles workshop
- . Best practice examples

- . Framework for designing skill-building programs
- . Discrete training modules-management skills (MFS), building high-performing teams, project management guide, designing ongoing improvement
- . Discrete tools-RJDs, time-usage logs, change-readiness surveys, signaling change tool kit, how to run a training workshop
- . Beliefs/behavior-prompt sheet-staff activity survey
- . Best practice examples

## VBSS(value-based systems selling)



- 1、为什么组织同你的项目有关？
- 2、组织的核心框架
- 3、助理顾问在组织工作中的角色
- 4、进一步的资源
- 5、附录

HPO告示

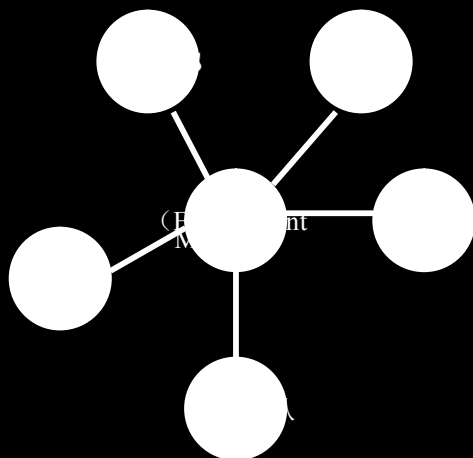
7S 框架

组织变革三角型

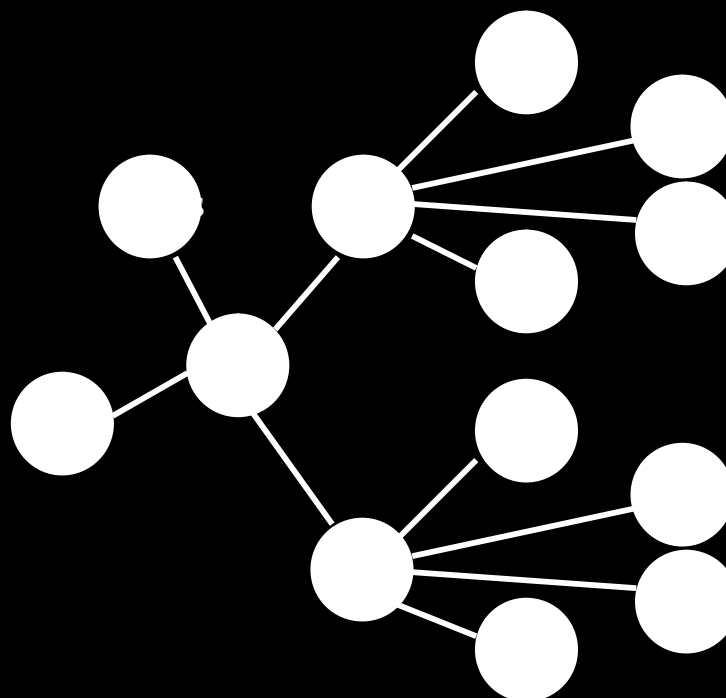
驱动因素

## 助理顾问在“组织”项目中担当的经理角色

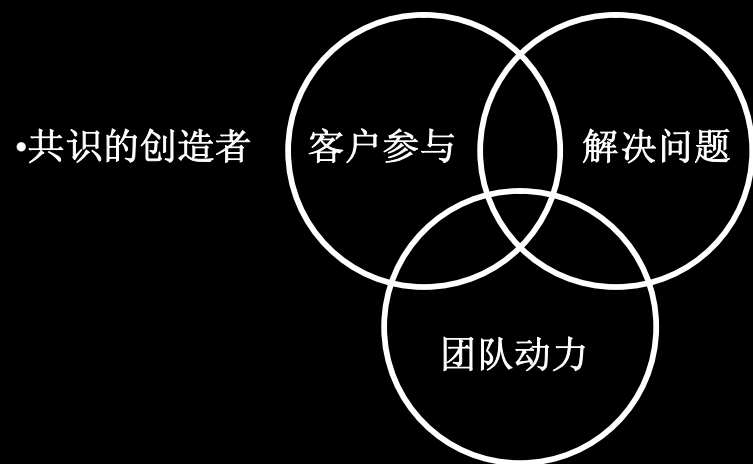
团队角色的传统观点



组织项目中的团队角色



## 管理者角色



•共识的创造者

•教练及团队开发者

•首席工程师

- 关注者

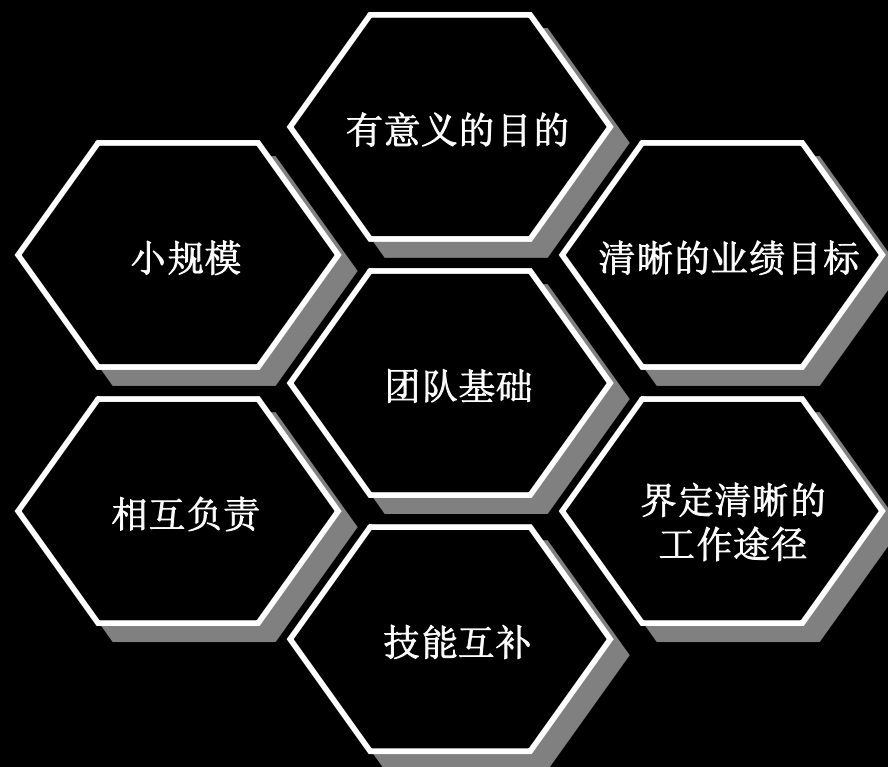
- 构建者

- 质量控制者

- 狂热的鼓吹者[devil's advocate]

## 团队基础的原则

教练与团队开发者





## 真正的变革领导者

“那些人有这样的名声：通过众人来改进业绩，并且以这种途径超越期望。”

- 追求完善的承诺
- 挑战当前权威的勇气
- 超越界限的进取心
- 他们自己与他人的动机
- 关心人们是如何被对待的及能够去工作的
- 身处幕后
- 一种对他们自己及其处境的幽默感

## 解决问题

- 构建问题，然后让小组去解决
- 使团队专注于行动与工作 — 而非过程、谈话及检查
- 保持整个团队非常投入
- 准备简短、高效的会议
- 倾听

### • 首席工程师

- 关注者
- 构建者
- 质量控制者
- 狂热的鼓吹者[devil's advocator]

## 舆论共识的制造者

### 制造舆论共识

- 尽早并经常性地同关键经理人员们讨论
- 理解关键经理人员的动机
- 直接阐述问题与忧虑
- 让关键的团队成员参与到重要的讨论中来
- 准备清楚、简明的书面材料

- 1、为什么组织同你的项目有关？
- 2、组织的核心框架
- 3、助理顾问在组织工作中的角色
- 4、进一步的资源
- 5、附录

HPO告示

7S 框架

组织变革三角型

驱动因素

## 我们希望你从这本文件中得到什么

1. 骄人的业绩是以战略与组织的综合为基础的
2. 尊重与理解人们是一切变革的中心
3. 解决过程问题 (how)与解决事务问题(what)一样重要
4. 助理顾问在组织工作中将扮演一个既重要又能得到丰厚回报的角色

## 如何向客户介绍HPO

第一步：识别需求

第二步：初次向1或2个关键领导人介绍HPO

第三步：用HPO6因素法诊断公司现状：

- 让客户的几个关键领导人分别诊断，然后有其结果作为讨论的脚本

第四步：创建一个管理日程表与行动计划

第五步：提供行动步骤

第六步：帮助开发一个沟通计划

第七步：跟踪CEO及其他领导