

构建平衡计分卡的组织解码工具

张博栋

(克明面业股份有限公司,湖南 长沙 410000)

摘要:新时代的管理者选择与如何利用科学工具解码组织、识别问题、聚焦改善,已经成为核心竞争力建设的关键举措。平衡计分卡系统理论整合六盒模型,可以扩大应用边界,使得企业战略地图透过组织设计,投入关键资源,得到内部管理体系支持,同时满足外部顾客需求,有效竞争,取得市场领先地位,确保经营“双循环”持续发展。

关键词:平衡计分卡;六盒模型;战略地图

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2020.26.298

1 组织发展与运作问题探索

5G 赋能新时代,新基建正开启新商业模式,企业为了持续发展,除了坚持三支柱,使命、愿景、价值观,更重要的是,必须思考如何提高数字化竞争力,包括:高效的服务流程、作业标准、组织架构、人才规格。企业竞争力的关键要素,其特质不外乎:可感知的价值、技术的稀缺性、产品的不可替代、服务的难以模仿;由于,资源的条件限制,业务竞争力必须在组织运作的合理框架下,平衡布局、有序发展,方能满足顾客需求,持续创造价值。

企业发挥核心竞争力,有赖于健康的组织发展、合理的组织设计与高效的组织运作。什么样的组织设计能够高效运作?什么样的组织运作能够发挥能力?什么样的组织能力能够创造价值?回答这些组织发展的核心问题,必须从组织效能(效率与效益)思维启动,探索打造、应用科学工具,满足客观专业标准,推进组织盘点、组织诊断、组织沟通,进而解码组织,提升组织健康度,保障战略目标落地执行。

2 组织诊断工具—六盒模型

2.1 六盒模型的理论结构

1970 年代韦斯伯德(Marvin R. Weisbord)依据长期观察企业运营、实践组织变革,提出六盒模型(Six-Box model)^[1]作为组织诊断工具。组织运作六大关键要素,即为:目的(Purposes)、关系(Relationships)、结构(Structure)、机制(Mechanism)、激励(Rewards)、领导(Leadership)等,利用关键要素及其指标,解决“谁使用”、“如何用”问题,可以评估组织内部环境与外部挑战,理想目标与实际作为,制度规范与人员协同之间所存在的问题,促进问题整改,使得组织运作更聚焦高效,达成战略地图指向的发展目标。

(1)目的,来自于企业使命、愿景、价值观,彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)认为,有效的管理者必须念兹在兹,企业经营最为重要的五个问题:我们的使命(事业)是什么?我们的顾客是谁?我们的顾客重视(价值)什么?我们的成果(目标)是什么?我们的计划是什么?^[2]探索目的,是为了回答:我们的事业是什么?

(2)关系,等同于业务流程,是指将目的或目标分解为具体的工作任务,在执行任务的过程中,必须面对可能的人与物、人与人的利益矛盾、价值冲突。

(3)结构,是指组织设计与规划,其中最重要的是职责与权限,关注我们如何承接、规划、执行工作。

(4)机制,可以泛指执行业务、评价成果的管理体系,包括但不限于:计划、沟通、监督、评价,思考我们如何促进工作协同?

(5)激励,指经由绩效管理,验证目标设定与策略实施、计划执行,以迄达成结果的有效性,可以满足人员对创造价值的期待。

(6)领导,其角色扮演必须同时关注,且平衡各项短中长期目标,关键指标设定的合理性,工作任务的有效分解,人员行动的有机组合,资源投入的必要保障,以及可能风险的评估与管控。

2.2 六盒模型优势与迷思

六盒模型简单易懂、容易操作,透过文献研究、问卷、访谈,或团队共创,可以具体条列关键要素的有无、优劣,甚至彼此之间的关联解说,能够清楚诊断组织运作的薄弱环节,存在的问题;比如,战略不清晰、结构不合理、机制不完整等。至于,战略不清晰的原因,可能是没有充分考虑资源限制,想做得太多,缺乏聚焦;结构不合理的原因,可能是核心业务流程梳理没有思考跨组织协同,以至于职责混淆;机制不完整的原因,可能是管理体系不健全,或未相互关联,比如,绩效指标与行动计划、薪酬激励脱钩。

六盒模型常见的迷思有四个,其一是过分聚焦,衍生本位主义、单向思考的问题;其二是过分简化,衍生静态为主、忽略动态的问题;其三是过分排序,衍生关联断裂、因果倒置的问题;其四是过分理想,衍生系统封闭、内外不通的问题。比如,结构要素欠缺清晰定义,其次维度,包括但不限于:组织架构、岗位职责、核决权限、任务分配等;未能严谨界定各要素彼此之间,以及各要素次维度各项指标的内在关联性;彼此存在边界模糊,未能规范责权利的管控关系,以及与机制要素在作业流程、行为标准、绩效指标、激励措施等次维度的协同关系。上述迷思已或多或少造成六盒模型解释力、预测力偏弱,仍需精细化系统设计对治,确保能够达到追求“平衡”的目的。

3 平衡计分卡的组织诊断效用

3.1 平衡计分卡的战略平衡

相较于六盒模型必须面对“平衡”的挑战,平衡计分卡^[3]此一战略规划、运营、管理工具,特色正在于“平衡”。“平衡”这个概念如何理解?从定义而言,平衡是量化的数学概念,指的是等号两边的数量相等,达到形式平衡,而非两边结构一致,或者实质平衡;比如,2X2=2+2,左右两边数量相等,是形式平衡;至于,一边是数字乘法关系,一边是加法关系,并非结构上的实质平衡。平衡,是评量的原则;当选择和确认相关指标后,依据行动的结果,采用科学客观的评量方法,评价绩效优劣,相对简单、易懂、好执行。

“平衡”发生的场景,在于财务、顾客、运营、学习与成长(组织)四个维度,追求财务和顾客平衡、顾客和运营平衡、运营和学习与成长平衡。

(1)财务维度主要关注企业经营的结果,无论是整体的投资回报率(ROA)、经济增长值(EVA),或是具体报表中的收入、成本、毛利、费用、利润等;呈现了管理者目标导向的战略思维,思考:为了取得企业成功和持续发展需要向股东展现什么?需要为股东创造什么

价值?

(2)顾客维度主要关注如何满足顾客需求,以利持续开发顾客、保留顾客、增值顾客。核心指标是顾客满意度,为了提高顾客满意度,企业会提出顾客价值主张,提高产品与服务竞争力,满足顾客对产品与服务多功能、高质量、低价格、高效率等需求,藉以抢占市场份额,赢得市场。换言之,在顾客维度的战略主题是:如何如何创造顾客、满足顾客?

(3)运营维度主要关注如何透过研发创新、经营过程、售后服务,建立产品和服务竞争力,思考:为了实现财务指标、满足顾客,需要在哪些业务流程表现卓越?思考设计哪些效率、质量、成本、安全指标,以及评估的合理有效标准;此外,为了使有限资源的投放更高效,必须建立哪些核心管理体系,以及信息化系统。

(4)学习与成长维度主要关注组织与个人,从组织能力层面分析,必须思考为了符合业务流程、作业标准,持续组织变革与精进,需要搭建什么样的组织架构?设置哪些岗位?这些岗位应该有哪些职责?如何编制合理的数量?需要招聘哪些人才?从个人胜任力分析,必须思考现岗人员需要具备哪些任职资格?标准是什么?如何合理有效评估?如何提高员工满意度?甚至是敬业度?当然,为了优化人才结构,必须规划招聘哪些未来的人才?

平衡计分卡透过财务、顾客、运营、学习与成长等四个维度,结构严谨、逻辑清晰,承诺从理论到实践,可以:以增进财务收入为目标、以满足顾客需求为中心、以精益运营管理为方法、以建设组织能力为行动。在四个维度之间,从战略地图、目标分解,除了平衡,更存在明显因果关系,意即:(1)顾客是原因,财务是结果。其思维逻辑在于:企业致力于创造顾客、满足顾客,使顾客愿意花更多的钱,购买产品与服务,享受产品与服务带来的效用。如此一来,企业得到了收入,创造了利润,达成了财务目标。(2)运营是原因,顾客是结果。其思维逻辑在于:企业致力于提升产品竞争力,优化业务流程与作业标准,使得顾客享受到物美价廉,甚至超出预期的服务体验,提高顾客满意度和忠诚度。(3)学习与成长是原因,运营是结果。其思维逻辑在于:企业致力于提高组织能力,以及员工胜任力,使得组织运作高效,员工工作敬业,运营展现成本领先、差异化、集中化,并且以人为本的核心竞争力。

3.2 平衡计分卡转化为组织解码工具

平衡计分卡较少应用于组织发展领域,因为,组织能力建设和相关举措,包括但不限于:组织架构、岗位设置、绩效指标、任职资格、员工敬业等,早已内含于系统架构当中;藉由员工学习与成长视角,关注敬业度的行为标准,计划学习核心知识、专业能力,促进职业发展。换言之,平衡计分卡的系统要素,若能针对性提炼、组合,取长六盒模型关键要素,或有机会成为高效诊断事业蓝图,调研顾客需求,评估组织运作效率与资源应用效益,以及员工敬业度的方法、工具。依据企业经营所需关键场景和价值链逻辑,平衡计分卡转化为组织解码工具,可以分为三大步骤:

步骤一:六盒模型关键要素重新排列组合。

六盒模型的关键要素,应对调整为:(1)战略,原为目的(Purposes);(2)流程,原为结构(Structure);(3)机制,原为机制(Mechanism);(4)结构,原为关系(Relationships);(5)人员,原为激励(Rewards);(6)领导,原为领导(Leadership)等。

步骤二:六盒模型匹配平衡计分卡。

六盒模型的关键要素,匹配平衡计分卡四个维度:(1)战略等同于平衡计分卡的财务、顾客维度;(2)流程、机制等同于平衡计分卡

的运营维度;(3)结构、人员、领导等同于平衡计分卡的学习与发展(组织)维度。

步骤三:平衡计分卡明确组织诊断原则。

(1)平衡计分卡的财务、顾客维度,聚焦战略规划、运营、管理,原则是:明确方向,协行众人。

(2)平衡计分卡的运营维度,聚焦业务流程、作业标准、制度规范,以及管理机制建设,原则是:设计流程,建立标准;沟通执行,遵循制度。

(3)平衡计分卡的学习与成长维度,聚焦组织结构责权利设计,人员激励发展与领导力发展,原则是:排兵布阵,知人善任;绩效导向,能力建设;职业发展,教练激励。

4 结束语

建构平衡计分卡为组织解码工具,其应用有利于将组织诊断结果,因应竞争环境改变,调整战略定位,校正战略与运营策略,提高行动方案协同性,使得组织运作匹配战略目标落地执行,以共同的价值规范“做对的事”,同时遵循行为标准“把事做对”,缩短企业理想与竞争现实的距离。换句话说,平衡计分卡化战略为行动,将组织盘点、诊断、沟通流程,成为清晰企业经营实践指南,促进员工承诺与行动,其所彰显的强大优势,包括:

(1)简明的结构逻辑。关注顾客需求满足的市场竞争态势,此一外循环,必须协同,企业财务目标、运营环境、组织发展的内循环,促进目标设定与实际行动一致性,聚焦关键指标选择,评价标准,以及平衡指标间的因果关系。

(2)应用的系统手册。四个维度因果关系链的阐述为:企业为了实现财务目标,必须以产品和服务解决顾客问题,满足顾客需求;企业为了满足顾客需求的产品和服务,在生产加工与交付过程,必须符合高效率、高质量、低成本的业务流程和作业标准;企业为了高效运营、专业服务,展现组织竞争力,必须搭建合理的组织架构,以及招聘和培训具有胜任力、满意度高、敬业度高的员工。

(3)务实的绩效指标。企业目标要有效执行,必须透过明确的工作任务,在业务流程中,以清晰的作业标准,转化为具体的行动,并且设有过程指标,检核纠偏执行进度,达到期望的结果,即是绩效,也是工作成效。

(4)前瞻的职业发展。员工在企业为顾客创造价值,持续绩效贡献,成为企业事业伙伴与命运共同体;员工职业发展必须协同企业战略发展方向,员工承诺行动,交付工作成果,企业承诺保障员工持续专业成长,同时满足其对经济与成就需求。

参考文献

- [1](美)马文·韦斯伯德(Marvin R. Weisbord),胡智丰,张小雨译.组织诊断:六个盒子的理论与实践[M].北京:电子工业出版社,2020,6.
- [2](美)德鲁克,(美)赫赛尔本,(美)库尔,刘寅龙译.德鲁克经典五问:历久弥新的领导智慧[M].北京:机械工业出版社,2016.
- [3](美)罗伯特·卡普兰(Robert Kaplan),(美)戴维·诺顿(David Norton),刘俊勇等校译.平衡计分卡:化战略为行动[M].广州:广东经济出版社,2013.

作者简介:张博栋(1969,02-),台湾人,汉族,中国人民大学博士,单位:克明面业股份有限公司,研究方向:管理哲学。