

企业战略 | 如何建立能力体系

2015-04-15 谢祖墀 高风咨询公司



企业战略 · 谢祖墀专栏

如何建立能力体系

高风咨询公司

当许多企业家提到要为他们的企业建立能力（即所谓“核心竞争力”）时，传统的管理理论只是将能力定义为单独的个体，是孤立的。但事实上，在企业里真正运作的却是“能力的体系”。亦即是说，单独的能力实际上是被串起来的，这是通过内部的流程、组织、管理模式、系统和人等不同元素而建立起来的。设计好这种体系，一方

面是要依靠方法论，另一方面却是艺术。在此，我希望能与各位探讨建立能力体系的方法论。

你的战略是什么？

在新信息时代里，企业领导者必须对于外部环境的改变，经常警觉地观察和检讨其对于企业发展方向的影响。你所在的行业边界有什么改变？你的业务需要如何调整？你的业务模式将会变成什么？你的竞争对手将会是谁，而他们的竞争行为将会是怎么样的？你的可能合作者又将会是谁？而你需要打造的生态系统亦将会如何？你的发展战略将是怎样的？你需要在哪里经营，如何经营？从实践来看，如何分阶段去发展你的经营步伐？

对企业来说，其发展战略有时是微调，有时都需要大刀阔斧的大幅度改变。在此瞬息万变的新信息时代里，我们看到更多的是后者，在我们的术语来说，是“改变游戏规则的战略”（Game-Changing Strategy）。

企业的战略当然需要它的愿景和追求衔接并取得一致。战略的重要性在于它定义了企业究竟需要什么关键能力。

你的战略的重要成功因素是什么？

一般来说我们可以将一家企业的发展战略分解到一些所谓主要的成功因素（Key Success Factors）。有时我们称为“一定要做到的事”（Must Have's）。

一家跨国公司原本从事快速消费品业务、专注于洗涤用品的，在部署战略性的转型成为一家消费健康公司，到2020年时它在中国的业务收入要在2013年的基础上增长十倍，那么，在此过程中它要做到几个方面的成功：在产品方面，OTC、消费健康和卫生类别；在渠道方面，零售药房，电子商务和现代渠道；另外，在自身发展以外，同时进行一系列的并购。这家公司若要达到它的2020年目标，它必须要在以上的范畴内“做得到”或“做成功”。

你的关键能力应该是什么，能力差距又在哪里？

要支撑“关键成功因素”或“一定要做到的事”要依赖一系列的关键能力（或核心竞争力）。能力是什么？它是源自于企业里的一股力量，而这股力量是要支撑企业在发展之中的竞争优势的。所以它必须是在企业内充分内在化的。不能无端的从外部人为地加入企业内。而能力的产生是通过一系列精心的计划和运行的内部流程，而透过这些流程企业内部建立了不断的集体学习能力。这些学习的成果最后形成出来的就是企业的能力或核心竞争力。

从战略“关键成功因素”出发，我们可以帮助企业去定义它所需的关键能力是什么。一般来说，企业管理者都会推举他们认为的关键能力是什么，而一般来说，出来的往往是一条较长的“长名单”。举例来说，在上述的消费健康企业里，经过几轮的内部讨论，他们得出的能力长名单就有15条，包括“业务发展”、“政府关系”、“营销商管理”、“多渠道管理”、“人才管理和领导力开发”等等，林林总总，包罗万有。

企业不能管理长名单，所以必须将长名单缩短为短名单。在建立能力体系这个过程中，这是最关键的一点。就是在初选的能力长名单内挑选数个最关键的能力。最关键的能力的数目因企业而异。一般以我们的经验来看，对大部分的企业和其业务单位来说，一概是五至六个最重要、最关键的能力，这个筛选的过程必须要有足够的逻辑和理论基础，不能随意。

在以上的消费健康公司里，管理者们利用了两个重要的筛选标准：①对业务的影响；②和本土情况的结合。通过这两个标准，他们挑选了6个关键的能力。

下一步就是要研究在这些关键能力里，企业的能力差距有多大？这样的工作首先需要在每一个关键能力上建立一套能衡量的标准。亦即是说，可以将每项能力分为数个水平阶段，最初级的是水平一，而最高级的可以是水平五。在进行严谨的度量和分析后，企业可以知道在每个关键能力上，它与“最佳实践”的差距究竟有多少。

你的组织和管控模式是什么？

要将这些关键的能力建立出来，你需要怎样的组织和管控模式？广义来说，组织包括了较为具体的元素，如架构、过程、系统、人等；它亦包括一些“软性”的因素，

如文化、思维方式等。后者对一个企业的重要性往往并不比前者低。企业必须建立一套行之有效的组织和管控模式来发展其需要的关键能力，而其设计中的第一步，也是最重要的一步，就是设计的原则。在我们的经验里，企业会面临数个选择方案，而在方案与方案之间进行理性的分析和选择并不容易，需要逻辑、经验和好的判断。

在涉及组织和流程时，组织内不同单位的职责要划分得非常明确。亦即是所谓RASIC的设计。“R”即“Responsible”(责任)；“A”即“Approve 批准”；“S”即“Support (支持)”；“I”即“Inform (通报)”；而“C”即“Consult (咨询)”。

当然一个企业成功的运作脱离不了它给管理层和员工的衡量标准和激励机制。良好的激励机制激发员工的行为，使既定组织、流程和RASIC顺利执行，建立和发展行之有效的能力和能力体系，从而支持战略的良好执行。从能力到能力体系就是如此。

高风咨询公司

北京办事处

电话: +86 10 5650 0676

传真: +86 10 5650 0670

邮箱: info@gaofengadv.com

香港办事处

电话: +852 2588 3554

传真: +852 2588 3499

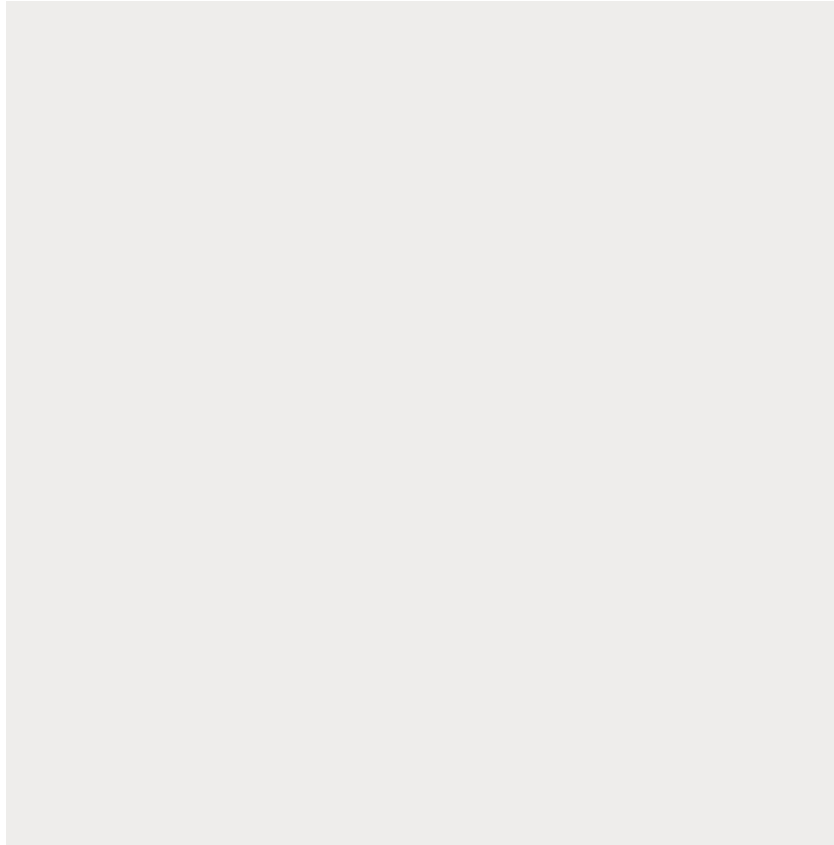
邮箱: info@gaofengadv.com

上海办事处

电话: +86 21 5117 5853

传真: +86 21 5116 6899

邮箱: info@gaofengadv.com



更多资讯欢迎访问以下平台:

高风微信公众平台号: Gaofengadv

高风官方微博: 高风咨询公司

高风官网: www.gaofengadv.com



微信扫一扫
关注该公众号