



谢祖堃
作者为博斯咨询公司大中华区总裁。谢祖堃博士有 20 多年从事管理咨询和公司高层管理的经验。同时是宝钢股份公司独立董事

【谢博士谈管理】

诊断中国企业 DNA

由于决策权、信息、激励机制和组织架构这四个组织 DNA 构成单元是相互依存的，所以任何有效的解决方案必须协调所有构成单元的行动，共同发挥作用

中国的企业，无论其所有制形式如何，均与西方公司一样，呈现出健康状况不一的组织 DNA 形态。当然，在与中国企业的合作中，我们也观察到，要成功将全球组织 DNA 的诊断方法有效运用到中国本地企业，必须注意以下几点：

采用书面问卷方式。尽管许多公司已经开始推广办公自动化，然而书面文件仍然在大多数员工看来更为正式和便于接受。另外，高层领导和老员工也明显倾向于认真填写打印出的问卷。

保护员工参与意识。我们发现，中国企业的员工参与调查的积极性普遍很强，对公司也有强烈的归属感。我们所要做的就是，尽量为员工充分表达意见提供方便。

增加公司特定问题的调查。尽管回答组织 DNA 的 19 个典型问题足以让我们对公司的类型有一个基本的判断。但是这里要提醒的是，鉴于了解企业的 DNA 类别不是目的，关键是要了解企业执行力问题的根源所在，并找到变革的突破点。基于这个目的，仅仅收集针对这 19 个问题的答案并不充分。实践中比较成功的做法是，在调查问卷发出之前，需要根据对公司的前期摸底，增加重点问题的深入调查，并设计一定程度的开放性问题，寻求各级员工对有争议问题的不同意见。

在我们所进行的多次成功组织 DNA 的诊断工作中，我们发现那些被我们诊断出“不健康”DNA 的大多数公司，非但没有提出异议，而且对我们的分析表达了高度的认同，他们其实一直在寻找一个科学的框架能够很好地概括自己企业组织 DNA 上的症状。无论在西方还是中国的企业管理咨询实践中，都是很有成效的。我们为客户创造的重要价值之一是为客户提供了一个系统而全面的诊断自身组织问题的科学框架，同时也为目前企业组织类型提供了形象而简明的代名词，极大方便了管理层之间、管理层与员工之间讨论时的援引。

企业需要的不仅仅是诊断。正如前面提到的，大多数企业的高管层对自身的问题都已经有了深刻的体会，他们下一步最关心的是能否利用组织 DNA 的框架为解决组织难题提供有效的工具呢？我们的答案是肯定的。由于决策权、信息、激励机制和组织架构这四个组织 DNA 构成单元是相互依存的，所以任何有效的解决方案必须协调所有构成单元的行动，共同发挥作用。

这里不妨引用一个案例予以说明：这是一家行业领先的大型国有企业，我们经过组织 DNA 的诊断确认其为“消极进取型组织”。该类组织的特点是看上去很协调，好像没有任何冲突。对于重大变革，要形成一致意见并不难，但是实施变革时阻力重重。具体到这家企业，其突出的组织问题主要体现为六大方面：没有建立共同的经营理念、客户为中心的经营理念不强、部门缺乏合作精神、分析和理性思考文化弱、不能敞开大门广纳良才、对变革有抵触。而通过对组织 DNA 四个构成元素的分析，我们发觉这六个问题分别与公司的人力资源各项重要功能相关，它们分别是：公司使命和价值的制定与沟通、企业文化管理、员工招聘、发展、报酬、绩效管理和管理层发展等。由此我们可以推论，解决该企业众多组织难题的突破点之一就是，人力资源部门在企业组织转型和战略实施过程中如何由原先单纯的人事职能，逐渐承担起在变革及人才战略的制定和执行中更加重要的角色。

古语：“他山之石，可以攻玉。”通过灵活运用组织 DNA 的成熟理论框架，我们能有效地诊断无论是西方还是中国企业的组织难题，并且结合企业和国家的特点，准确发现解决问题的突破点，为进一步启发管理、激励变革提供帮助。D