



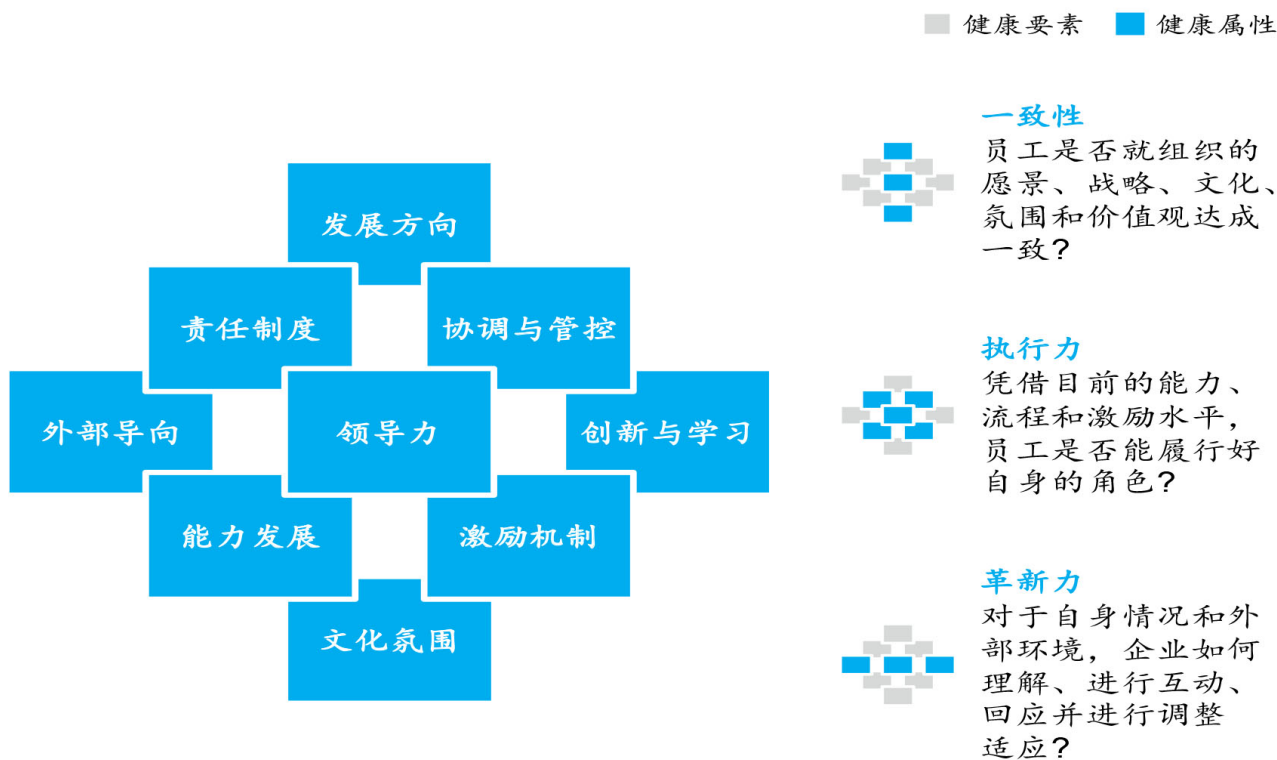
组织健康：提升业绩的 快车道



Chris Gagon Elizabeth John 和 Rob Theunissen

长期以来，麦肯锡始终认为组织健康对企业发展至关重要，领导者需要像对标绩效一样，严格衡量和管理组织健康。我们开发了组织健康指数（OHI）量化衡量组织在一致性、执行力、革新能力三方面的真实情况（见图 1）。结合我们 10 多年的研究及数据分析结果，我们发现组织健康与业绩直接相关，越健康的组织业绩表现约好。

图1 九大健康要素构成三大组织健康属性

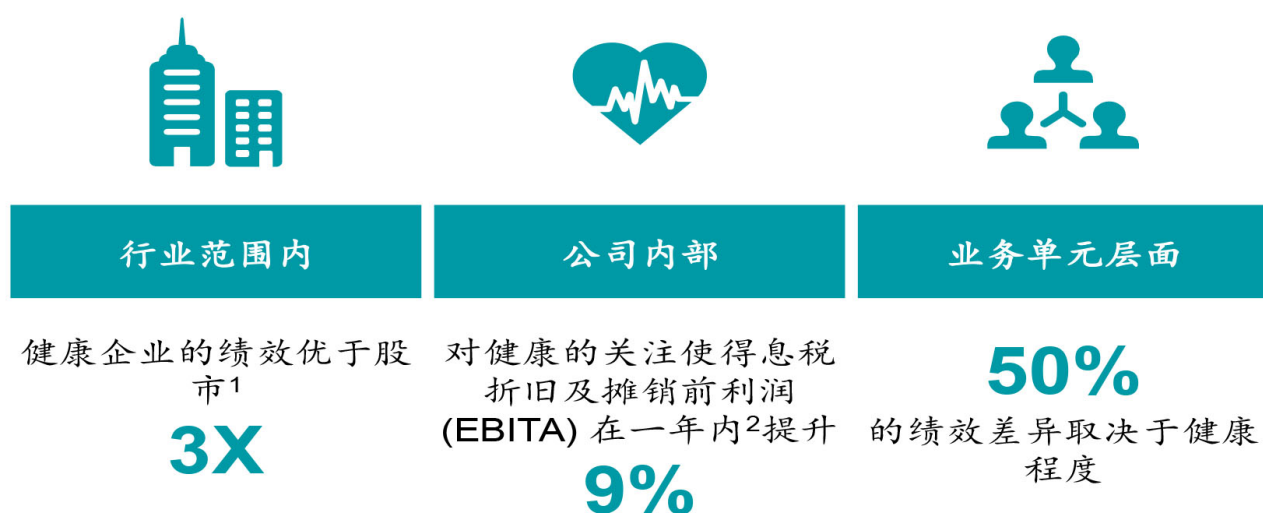


资料来源：麦肯锡OHI解决方案

健康的公司在业绩上远胜于其同行。在麦肯锡组织健康指数榜上，第一四分位即前 25% 的上市公司所实现的股东回报是处于最后四分位的公司的近三倍。那些致力于改善组织健康的公司，在短短 6-12 个月的时间

里不仅实现了可衡量的组织健康上的提升，而且还见证了实实在在的业绩成果。无论公司来自什么行业、哪个地区，也无论他们处于什么境况，不管推出的举措是以扭亏增盈为目标还是旨在从优秀提升至卓越均适用，无一例外。（见图 2）

图2 关注健康的组织各个层面均超越同行



¹ 表示麦肯锡数据库9年来的平均值

² 在调整一致性方面表现“中等”、“强”和“很强”的企业

长期以来，我们一直看到的是健康与财务业绩指标有着紧密的静态关系。不过，我们最新的研究成果更加动态化：它突出强调了大多数公司在改善组织健康上的潜力，以及这与业绩提升之间的关系。我们的研究发现包括：

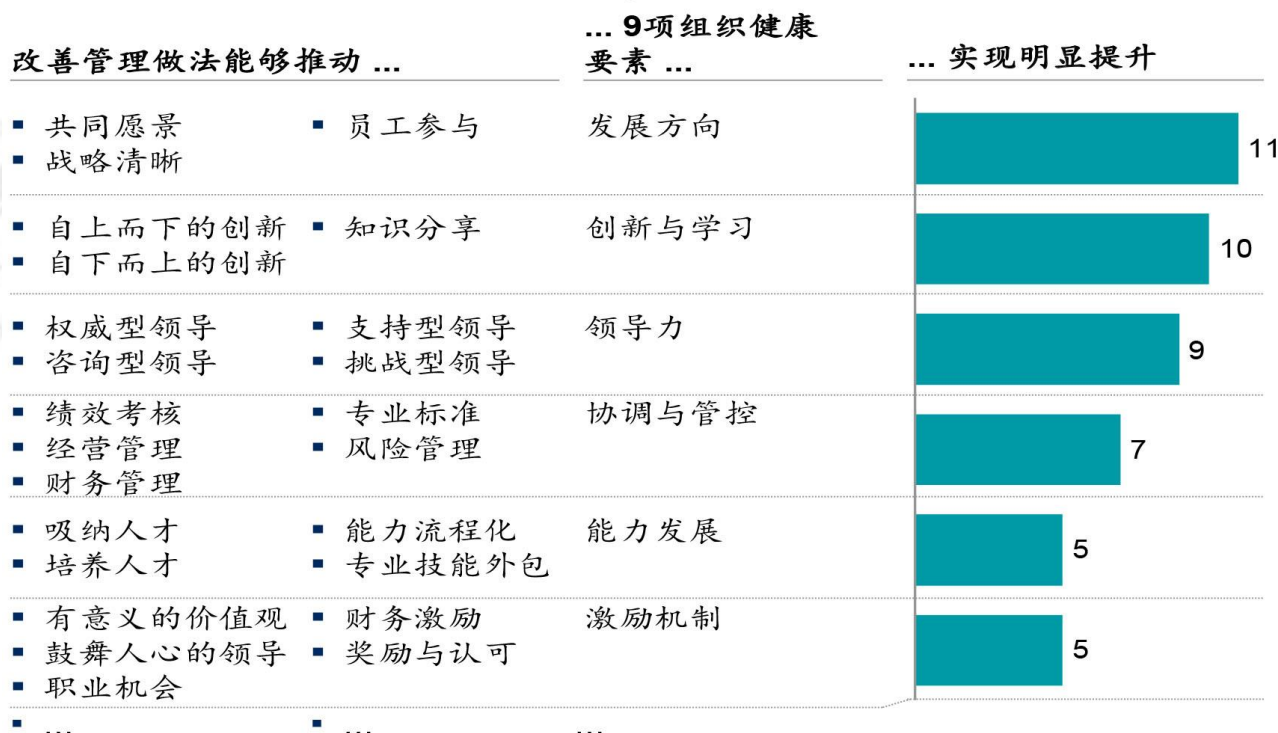
如果能改善健康，几乎所有的公司都可实现业绩改善。在采取切实行动的公司中，有 80% 可改善健康，总体健康度提高中值为 6 个点(图 3)。与我们数据库上的其他公司相比，这些公司大部分都能向上升一个四分位。在同一时期，我们样本上的公司正在改变他们的健康度，他们的收益和股东总回报 (TRS) 也有不同程度的提高，分别为 18% 和 10% (标普 500 公司的收益平均提高 7%，TRS 平均提高 9%)。

最不健康的往往最可能实现最大的健康改善。推出健康举措后，处于最后四分位的公司的健康度提升了 9%，在公司方向 (+17 分)、创新和学习 (+14 分) 指标上有着显著的改善。这些“健康工作者”在所有结果上均有进步。

处于最顶端的公司收获了最大的财务回报。依靠健康改善举措令组织从第二四分位上升至第一四分位的公司，实现了最大的财务业绩提升。这里给出了明确的信号：努力改善组织健康是从“良好”提升到“优秀”的一个重要因素。(见图 3)

图3 采取切实行动改善健康度的企业能够实现令人瞩目的成效

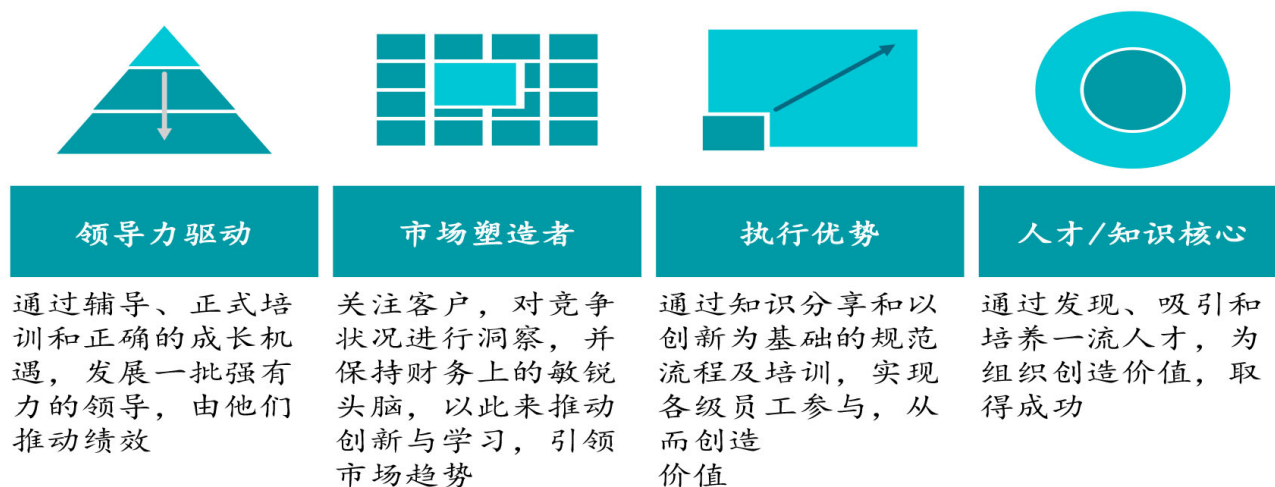
持续采取改善措施后（平均为14个月）¹，OHI的健康要素得分明显提升



¹ OHI=组织健康度指数；样本量N = 64公司的252,339名员工参与；每个公司的开始与截至日期不同
资料来源：麦肯锡组织健康度指数

图4 常见的四种组织健康“配方”

组织健康度的四种秘方（各种管理做法的组合）



资料来源：麦肯锡组织健康度指数

这其中的因果关系是否正好相反呢？也就是说，当公司改善了财务业绩之后，其人员会更好地团结凝聚、更好地执行、更好地自我更新从而更可能识别组织特质中的健康改变吗？理论上而言是的，但在实践中，我们看到的情况正相反，且周而复始。以一家欧洲娱乐公司的经验为例。过去3年半中，他们在 OHI 上由第三四分位升至第一四分位。与此同时，财务业绩也大幅提升（市场份额增加了 7%、客户量增加了 15%、EBITDA 上升了 85%）。近期该公司被一家规模更大的竞争对手收购，最主要的原因也是其组织健康度的提升。该竞争对手的 CEO 称，他内心认为组织健康占这家娱乐公司价值的至少 10%。一言以蔽之，健康并不是什么调查神器：健康是在一个健康的组织内能看得见、感知到的东西，是保持可持续业绩

的前提条件。

所有的数据和实践经验都充分证明了健康改善举措的重要性，但一直以来让我们颇为困惑的是公司依旧只盯着盈亏。领导者精心于把控盈亏固然没有问题，可为什么不能花同样的精力提升健康度呢？事实上，为什么不能对作为领先业绩指标的健康度进行全年衡量，而财务结果只是滞后业绩指标？类似地，为什么绝大多数的员工业绩对话侧重于财务目标完成得如何，而不是看员工的行为是否对组织健康做出了贡献？

在私下交谈中，管理层常常坦言在这一问题上很感为难。他们当然希望看到一个健康的组织，但他们不知道在改善健康上花功夫需要多长时间才能实现实实在在的收益，担心这些举措会让人们在完成使命非常关键的重要工作上分心。根据我们的经验，这些顾虑显然是多余的。

正如只要适当培训任何人都可以参加 5000 米长跑比赛一样，公司完全可以具备短期提升健康度的条件，而且这些改善反过来可以加强那些对完成使命非常关键的重要工作。

欲求速度，严谨的方法是关键。首先，应该将追求组织健康作为前瞻性领导力不可或缺的一部分：高层领导应成为建筑设计师，而不是旁观者。这就是说，应将健康纳入月度和季度业绩考核中，必须有具体数据显示目标完成进展和趋势。财务激励与完成健康目标挂钩，创建健康团队并责成该团队全权负责、专注于将正确的行为嵌入组织内，还包括将健康整合到正在开展的业绩举措中。

那么，如何尽快提升组织健康度呢？我们的经验是作为前瞻性的领导者，必须在四个领域进行投入，构建健康的、业绩驱动的组织（此外，当然也要保证他们在业务战略上高度统一；战略和组织上不统一，势必导致不健康、运营不协调）。第一个也是最重要的步骤是选择可以推动本公司业绩的业绩文化，即我们所说的“配方”。然后，迅速采取行动，尽快将“配方”付诸实践，解决好可以催生新的行为模式的观念问题，在各个层级建立团队全面投入和参与，最后形成反馈循环，监控进展、进行必要的航道调整。这些行动将帮助公司根据轻重缓急进行有目的的资源配置，做到动作迅速、巩固新形成的习惯。

举措一：选择适合的健康配方

我们很清楚，致胜的企业文化没有定式。不过根据我们的 OHI 分析结果，我们找出了四个做法的组合（或“配方”），如果同时妥善应用，可迅速实现出色的组织健康。我们分别称他们为：

这些方案听上去都很不错，对吗？然而，现实是组织不可能全部做到，因此专注于其中一项可以实现更好更快的成效。我们的调研显示，如果组

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33977

