



# 施辉：聚焦能力提升，改善经营业绩



文/新浪财经意见领袖专栏作家 施辉



转型知易行难，难在能力提升。

当下，财险经营困难，转型面临较大压力挑战，如果没有深刻思考，清晰认知下的能力提升，经营将会越来越难！

随着车险综改一年来“降价、增保、提质”的推进，已为消费者累计让利 1700 亿。即将实施的“意外险新规”又进一步明确了对“赔付率”、“费用率”的上限规定。这些监管的改革和规范要求，都明确了保险回归保障、服务人民、共同富裕的核心宗旨；明确了“让利消费者”前提下，唯“专业、精细、集约化”经营方能“高质量”发展的活下去。这就是“大势”。

大势已明，难处也清，唯能力提升可以破局突围。但“能力提升”也是个抽象的大话题，如何剥茧抽丝找出能力提升重点，本人结合学习、思考、实践，谈一些个人的意见和观点。

## 一、关于成功和能力

企业经营就是为了在不断的破局突围中，通过一个又一个的小成功，不断的业绩改善，最终铸就成功的企业。这里的能力指“组织能力”。关于成功有以下这样一个大家熟悉的简单公式：

成功=战略 x 组织能力。

从这个公式中可以看到，成功等于战略乘以组织能力，而战略的制定，也许可以找个专业咨询公司，做做访谈，一二周一二月就可以做出。但很多公司为什么做战略不难，而成战略难，就是因为后面还有个组织能力。这个组织能力就是公司的执行力、战斗力、成功力；就是公司的特色和风格，它需要通过数年的积累打造，在实战中逐步形成。

什么是战略？按照阿里参谋长曾鸣先生的解读，战略就是在“想做什么、可做什么、能做什么”三个圆圈中找出交汇的部分，这部分就是战略。

我的理解，在一层一层的收敛中，“想做什么”不难，所有好的事，看着别人做的好的事我们都想做；“可做什么”需要理性的分析内外部环境，审时度势进行比较，找出适合自己的；难的是放弃和聚焦后的“能做什么”，这部分应该是通过努力后你有能力去实现的。这个“能力”是在

匹配外部环境下的“组织能力”。

企业与企业经营业绩差异的后面，其实是组织能力的差异。强大的组织能力是公司竞争的护城河和壁垒，这就是你知道人家做什么、怎么做，但你就是做不了。组织能力提升需要定律，需要在正确的逻辑、轨道上持之以恒的打磨。

组织能力的建设需要很长的时间，所以战略也就有了周期。不同的组织能力支持不同的战略周期。从一些成功企业的实践看，每一个战略周期大致需要 5 年或更长，互联网企业的战略周期会短一些在 3—5 年。成功的企业，每一个战略周期都会推动企业的整体发展上一个台阶。



## 二、关于组织能力的主要内容

为便于学习理解组织能力的主要内容，简要概括的选摘了：定义、特点、构建方法供参考。

### 组织能力的定义：

组织能力包括企业所拥有的一组反映效率和效果的能力，这些能力可以体现在公司从产品开发到营销再到生产的任何活动中。精心培养的组织能力可以成为竞争优势的一个来源。

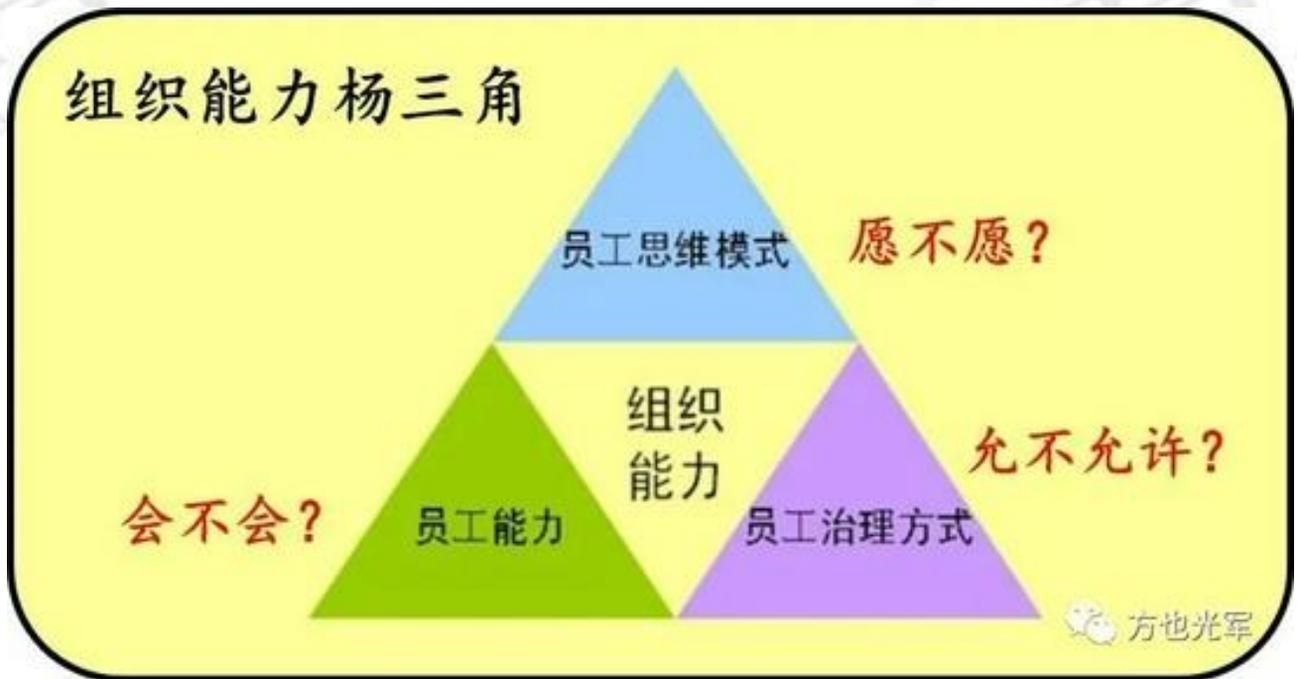
对于一个集体而言，建立一种能使员工为实现集体目标而在一起最佳工作并履行职责的正式体制，即组织结构，是实现目标的重要保证。因此，如何建立组织体系，并规定体系中每个人的活动和相应的责任以及各项活动的关联规则将直接影响集体的行动效率和效果。建立科学、高效、合理分工、职责明确、制度健全的组织体系，是对领导能力的考验与挑战。

组织能力是一种基于人力资源管理体系形成的“组织记忆”，它指引了企业的“群体行为模式”。从形态上看，组织能力表现为企业在竞争中的某些专长，决定了企业在外部市场的“可能性”，如快速学习知识的能力、快速与外部合作者建立联系的能力等。

### 组织能力的特点：

组织能力就是企业竞争力的 DNA，它有几个特点：

- 1、它是独特的，每一家企业都有不同的组织能力。
- 2、不同的组织能力，也将局限或强化企业在不同层面的表现。
- 3、组织能力既然可称为企业的 DNA，它自然是源于企业的内部。



组织能力的建构方法：

杨三角理论

建构或改造企业的 DNA (组织能力)，需要同时在以下三个方面调整：

1. 员工的心态：牵涉到员工愿不愿做的问题、如何调整他们的态度、如何培养企业的文化等等。
2. 员工的能力：有时员工即使有意愿配合，却可能并不具备足够的力量，这时企业就应该从提供训练、提升能力着手。

3. 员工的管理：即使员工有意愿也有能力，朝企业的目标迈进，但相对地，企业的基础架构、流程及组织结构，却让员工的努力打折甚至看不出效果，最后也会让他们失去动力。

建构企业的组织能力，要靠在上述三方面的相互配合、缺一不可，少了任何一个构面，都将会使所有的努力功败垂成。

### 三明治模型

组织能力可以被分解为三大维度，并被概括为一个“三明治模型”：

(1) 组织价值观——企业信仰什么、反对什么的理念共识，从广义上讲，包括企业的使命和愿景。(2) 组织规则——企业形成的，认可什么行为、不认可什么行为的规则共识，潜规则或明规则都可以，关键在于员工是否认可。(3) 组织知识——企业形成的制度、流程、方法论、使能器、模型、数据、基线等，这是企业从实践中累积的、能够被全员分享的宝贵经验。

三个维度上的成果存在递进影响：组织价值观是企业的底层逻辑，决定了员工的基础价值判断；基于组织价值观的实践中，会达成关于行为的共识，且角色化为基础的规则，在基于规则的共识行动中，会涌现出各类组织

**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\\_29107](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_29107)

