

卓越运营的五大要素

>
accenture

埃森哲

成就卓越绩效

• 管理咨询 • 信息技术 • 经营外包



随着经济复苏曙光的初现，我们很快就会发现，其实一些企业早有意地以经济衰退为契机取得了竞争优势。通过对以往金融危机的研究，埃森哲发现，凡是取得卓越绩效的企业，都对卓越运营格外重视，他们在经济危机结束之际在竞争中取得了领先地位。不论经济形势如何，有五大因素将对企业产生积极、长期的影响。

对于企业而言，现在正是主动出击的理想时机——在竞争对手和他们自身之间创造出更多契机。经济动荡时期的商业竞争总是诡谲多端。有研究显示，和经济状况良好时相比，金融危机期间，反而有更多的企业扭转颓势，摆脱了原先的落后地位，一跃成为行业的领导者，而且，能在较长一段时间保持领先地位。

事实上，埃森哲的研究表明¹，卓越绩效是企业在商业周期不同阶段各项行动措施的综合结果：当经济形势良好时，企业运营井然有序，而一旦经济不景气，企业还能够继续推动自身的优势，不断向前发展。（图1）

研究还发现，如果企业管理层未能采取果断措施应对潜在的危机，那么后果将十分严重。一旦企业绩效开始下滑，这种不

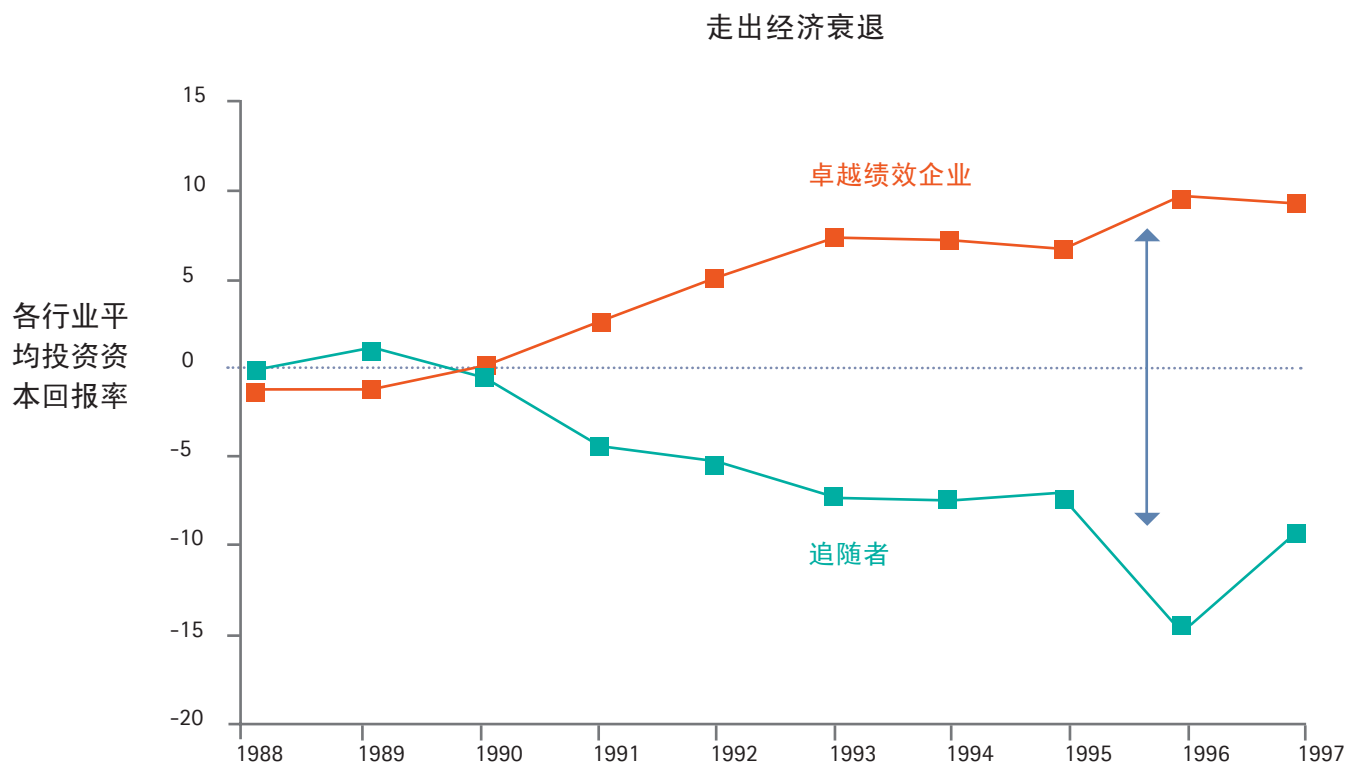
景气现象将持续数年。甚至当企业绩效重新获得稳定后，不景气所产生的后果仍然十分严重。通常，企业需要相当长的时间，才能重新获得投资人的青睐，而投资人却能在第一时间察觉到绩效下滑。资本市场的信心已丧失，有时，甚至再也无法恢复。有一点非常清楚，在金融危机发生后的1年内，企业采取了哪些行动使自身摆脱危机，这将直接决定企业在未来5年内，甚至更长时间内的绩效。

最近，埃森哲就企业如何应对经济危机这一课题，以数位企业首席运营官为对象，进行了一项调查。调查结果显示，萧条的经济形势能给企业造成一定的危机感，促使企业进行变革，针对各类问题寻求全新的解决方案。一位首席运营官说：“有时候，你需要来自外部的威胁，促

使你做出一些很难做出，却又非做不可的决定。同时，这些威胁还能促使其他人相信，变革的时候到了。”

许多企业管理人员说，他们将经济衰退视为一种改善企业绩效，抢占市场份额，改变竞争地位的机遇。他们还从经济危机中找到了增加现金流，推动可持续发展的机会。他们运用差异化的能力谋求更强大的战略地位，并经过深思熟虑，对企业资产和业务进行重新选择。因此，许多首席运营官确信，他们拥有一种机制能够推动企业积极转型、帮助企业建立长期卓越运营的机制，使其拥有坚实的基础，以应对未来的经济衰退与挑战。

图1. 卓越绩效企业怎样通过卓越运营走出经济衰退，重振旗鼓



根据埃森哲的观察，取得优势地位的企业不论他们的市场定位如何，都具备五项基本特征：

1.企业能够识别竞争的本质所在——我们将其称为“核心能力” (dominant vector)：在某些领域或流程中，与同类企业相比，企业能取得一定的优势，为客户交付独特的产品和服务。

2.企业充分知悉，他们必须采取哪些结构调整，使自己领先于竞争对手。

3.企业知道采用哪些方法，使他们在执行方面，领先于竞争对手。

4.企业能在“结构优势”与“执行优势”方面，既领先于竞争对手，又能在两者之间找到持续的平衡点。

5.企业选择了正确的“变革之道”以实现卓越运营。

在本文的其余章节，我们将对上述五项特征进行详细讨论。首先，我们要讨论的是“卓越运营”的概念。

关于卓越运营



埃森哲认为，卓越运营对于企业而言，是一项有价值的、富有竞争性的差异化因素，是竞争优势、成本，与现金效益的源泉。如果企业能够正确运用卓越运营，采取集中措施，提高灵活度与对市场的反应速度，提升产品质量与可靠性，创造客户价值，就能取得显著的、可衡量的绩效提升。

然而，卓越运营并非只意味着“将同一件事做得更好”，卓越运营还包括简约化与标准化原则，杜绝浪费，减少等待时间与重复劳动。重要的是，卓越运营还强调如何建立业务关系，以及如何开展日常工作。另外，技

术也是一项推动卓越运营的关键因素，比如电子商务的迅速崛起。企业必须在改善或替换原有运营模式的同时，建立起新的运营模式。

建立卓越运营的挑战在于，企业缺乏推动变革的因素，比如超越自身管理能力和应急的能力：企业的运营和管理如果缺乏针对性与严格性，就无法应对当前复杂多变的经济形势。

不少现代企业经营者发现，他们很难对企业进行有效的运营管理。疑惑接二连三地出现：在这个日新月异、日趋多级化的世界里，我是否采取了正确

的运营模式，以确保企业在竞争中获胜？假如企业进行了转型，又会取得多大的收益？究竟怎样才算成功？我的企业应该采取怎样的转型方式？卓越运营的五项特征将对上述问题做出解答。接下来，让我们逐一考查这五项特征。

卓越运营的核心特征



1. 找出企业的核心能力

每一家企业都具备，或是应当具备一项竞争优势，或者被称为“核心能力”。核心能力是指企业内部具备的某项特定优势，在这一领域，企业比任何竞争对手都做得更好，从而为客户带来更多价值。核心能力是一项机制，通过这项机制，企业能够创造出更多的经济利润。核心能力是一项长期存在的特征——只有当企业的基本价值定位改变时，它才能被改变。核心能力可以用简单、清晰的方式加以总结：它是企业中的每个人都能坚持的主张。一个好的例子是，美国总统约翰·F·肯尼迪来到美国国家航空航天局，他问一名门卫：“你的工作是什么？”门卫回答：“我帮助人们进入太空。”当企业的领导团队以极大

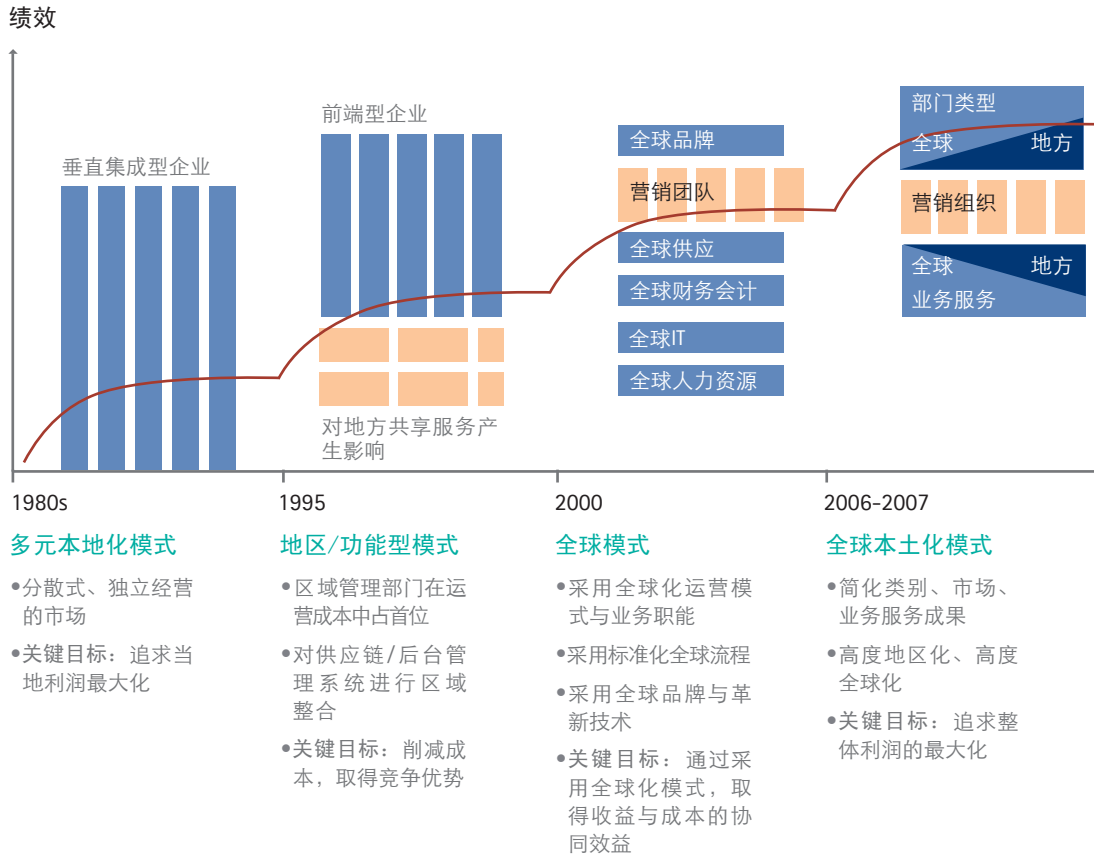
的热诚，不断地向员工传达核心能力的概念，并且，当经理向首席执行官们汇报工作时，也能不断地强调核心能力，那么，核心能力就能发挥出最佳效果。

将对核心能力的清晰理解转化为行动，对于任何企业而言，这既是一门艺术，也是一门科学。一些企业的核心能力清晰可见。例如，苹果公司的核心能力是上市速度、植根于不断创新并推出更“炫酷”的产品(考虑一下iPhone)。沃尔格林公司擅长选址，他们的重点是为客户提供便利的场所，从而为他们创造价值。宜家家居的特色是将富有设计师灵感的家具用品推向大众市场，以合理的价格，为客户带来创新、实用的家居产品。美国

西南航空公司的核心能力在于优质的客户服务，该能力促进所有影响员工授权的内部因素，同时促进经营决策，这样就加快了周转速度。

核心能力并不只是确立品牌，或是创造出吸引人的品牌口号。它的含义远非品牌影响力与品牌资产这么简单。我们应当说，衡量一家企业是否具有清晰的核心能力，标准在于：企业外部人员是否能够简单地总结出企业的独到之处。

图2. 全球化是促使企业改变运营模式的因素之一



2.建立正确的组织架构

过分强调日常工作的运行，反而会降低企业对自身组织方式的关注。许多来自不同行业的高级管理人员都非常熟悉“持续改善”理念、丰田生产体系，以及精益六西格玛管理，但是，却很少有人考虑到如何建立正确的组织机构，以确保上述理念和体系的有效执行。

管理者试图推行组织机构改革时，往往会采取各种“杂交”方法——例如，采取全球化运营模式，既强调精益六西格玛管理，又结合相关措施，以应对复杂多变的组织机构和流程。不

同的企业需求与发展重点，推动企业结构改革，从而开发出最适合企业的组织架构改革。同时，企业也面临不少难题，比如：为了赢得竞争优势，企业需要具备哪些能力？企业应当从哪里着手改革？谁来推进相关工作？

要在组织机构方面取得一定的竞争力，企业首先应当清晰定义运营模式。运营模式是指企业对其能力进行组织、聚合，从而确保经营战略顺利执行的方法。在人员、流程、技术、与组织机构保持一致的前提下，运营模式的设计和开发是在确定企业

外部和内部优先权的基础上进行的，包括法规趋势、长期供应链成本，以及技能组合的改变，技术能力的提升。运营模式的制定取决于针对客户、产品、市场路线的战略决策。运营模式能够帮助企业充分发挥能力，使企业与他们核心能力相吻合。

如果企业对运营模式进行了有效构思，那么企业就能充分利用由多极化世界带来的诸多机遇。在新兴市场中，运营模式能够帮助企业领导快速增长。企业能在满足当地需求的同时，从全球规模中获益。领导人才将分布在整个企业内部，支持企业在新兴市场内取得增长。正确的运营模式使企业充分利用由全球化带来的人才、技能、文化多样性优势，同时，还缓和全球经济融合过程中日益增长的风险。

一家全球大众消费品(CPG)制造商不断对其运营模式进行调整，从而使企业保持组织机构方面的优势。企业充分发挥其能力，在不同层面(包括当地、地区、全球层面)采取了正确的决策，从而建立了这种组织机构优势。三十年前，这家消费品巨头采用的是多元本地化模式——在这种模式下，企业采取分散、独立的运营方式，旨在使本地利润最大化。如今，公司采用了“全球本土化模式”，通过网格化的

业务模式，强调企业在业务增长、人才、资源获取和风险管理的重要性，使企业的专业技术在全球和本地发挥出最佳水平，从而帮助企业取得巨大的经济收益。(图2)

事实上，这家大众消费品企业已经达到了一种“高度全球化、高度地区化”的程度。能够针对客户需求，提供多层次、品种齐全的产品，而且运营和创新的成本更为低廉。

3.卓越执行：从战略通往行动

卓越的执行能力可进一步推动企业结构的精简与标准化，有助于减少浪费。企业如何在日常工作中采取正确的流程，如何通过提高灵活性，缩短上市时间，改善产品质量和可靠性，提升客户价值，从而帮助企业显著提高绩效、现金流与成本效率，这一点很重要。卓越的执行力是一项热门话题：世界大型企业联合会最近的一项调查发现，企业首席执行官认为，“卓越执行力”是他们在下一年内面临的首要挑战。将近一半的受访者对企业的反应速度、灵活性和适应性表示出关心，而在半年前，仅有四分之一的受访者是这么认为的²。

根据埃森哲的调查，凡是在执行能力方面胜过竞争对手的企业，都具备五项特点。首先，这些企业能够清晰把握客户价值，知道客户乐意花钱购买什么。他们努力提高资产生产力，使用投资资本回报率(ROIC)引导他们创造价值。他们强调卓越流程，持续不断地改进技术与流程规则。他们能够建立一种持久的能力，确保将最佳措施推广到企业的各个部门。他们采取严格的绩效管理，确保经营战略、经营目标、衡量标准和经营计划保持一致。

简而言之，拥有出色执行能力的企业能将反应速度与灵活性相结合。他们能对市场转型做出迅速反应，能使企业流程、组织机构和资产适应客户的需求。他们严格自律，严格遵守流程，并采取措施，确保这些流程在整个企业内得以贯彻落实。

4. 平衡结构调整与卓越执行

如果说，对核心能力进行识别与清晰表述对于企业取得卓越运营而言，是一项关键的差异化因素，那么，在结构调整与卓越执行之间寻找适当的平衡，也同样是一项挑战。

对于部分日本企业而言，在结构调整与卓越执行之间保持平衡的重要性是显而易见的。尽管这些企业在细节管理与执行方面尤其出色，他们制定健全的流程，使企业在产品质量和生产动力方面取得稳健的发展，然而，对于全球运营模式下的收益，日本企业却往往不太关注，如今，他们已经开始意识到这个问题。在组织机构方面取得优势也是必要的，如果企业对此缺乏足够的认识，那么企业就会缺乏灵活性，

缺乏对全球知识生态系统的认识，无法对资源进行灵活配置，从而无法对新的市场机遇，以及多级世界内的某些潜在威胁进行响应。面对全球金融危机带来的机遇与威胁，在日本、韩国、印度、中国，不少企业着重发展地区与全球运营模式，试图在卓越执行和运营模式变革之间找寻平衡。与此同时，在发达国家，许多企业为了应对日趋激烈的竞争，开始改变自身的运营模式，同时，又不忘强调卓越执行的必要性。

相比之下，上文中提到的某家著名大众消费品制造商则十分擅长在结构调整与卓越执行之间找寻平衡点。尽管企业经常调整运营模式，同时，他们也十分注

重衡量，时常对这些标准进行分析和改进，使其更好地为企业服务。结构调整与卓越执行之间取得平衡，已经深深融入到企业的管理哲学当中。

我们应当意识到，结构调整与卓越执行之间的平衡并不是一种单向选择，而是双向的。举一个恰当的例子：一家大型饮料生产企业以获得一部分装瓶机为契机，开始进行结构调整，在执行决策方面开拓了许多全新的选择机会，这是因为从根本上说，分销渠道是由公司掌握的。企业必须同时考虑结构调整与卓越执行，不应当将它们区别对待。企业经营者应该懂得组织机构对执行的影响力，优秀的执行力可对结构起到精简作用。

5. 选择正确的之道

如果企业管理人员仅仅知道企业的发展方向，这是远远不够的；他们还应当知道，怎样引领企业走上发展道路。这对于企业的最终定位而言具有重要意义。选择恰当的变革之道极其重要，因为每一家企业都面临着不同的变革环境，对于企业而言，这是一个独特的出发点，也是企业独有的“DNA”。变革环境将对企业的抉择产生影响，促使企业选择最适合自己的变革途径，以获得最佳的效果。企业管理者的任务是为企业选择最恰当的变革途径，做好充分准备之后，努力去实现这种变革。

对于所有企业与领导团队而言，理论上，都存在着某种非连续性的最优回应，这是一种最适

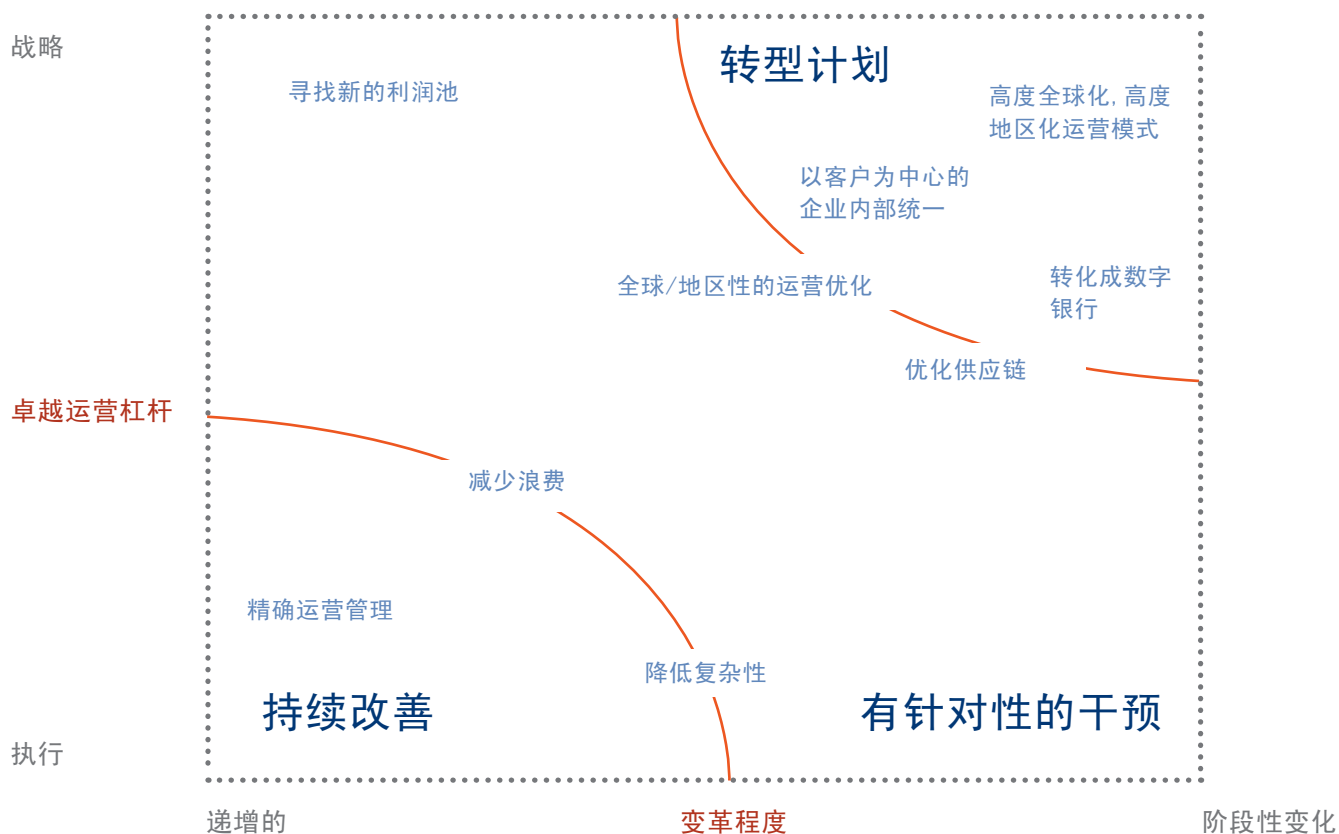
合企业文化的“途径”，使企业/领导力得以生存。埃森哲列出了三项“变革之道”：持续采取改进措施，为企业创建卓越执行；在关键职能范围内，对组织机构与执行方面采取有针对性的干预措施；确定自上而下、强调结构的转型计划(图3)。

在实际操作中，由于市场、客户、业务部门和其他部门之间存在着一定的复杂性，大多数企业同时采取多种途径。企业可以在内部全面推行精益六西格玛管理，或者采取更为谨慎的做法，在企业某一个特定业务部门中采取“端到端”的转型方式。

但是，面对不同的变革途径可能产生的结果，企业高级管理

人员究竟该如何确定，哪一种途径对企业最合适呢？一部分人认为，企业应当采取一种分散式的、递增型效率规划，而另一部分人则争辩说，企业应当采取一种广泛的、高度公开化的、持续多年的转型计划。关于企业应当采取哪些变革途径，这一方面存在着太多不确定性，围绕这一话题，无数其他事项争相吸引首席执行官们的注意，而他们总是收到不少相互抵触的建议。许多企业管理人员担心做出错误的决定，为了“使措施有效”，他们对许多小型计划的推行也迟疑不决。还有一些管理人员总是对各种措施进行不停地分析。大多数管理人员承认，他们希望自己能够早些做出更坚决的决定。

图3. 选择正确的变革途径与确定变革类型一样重要



接下来，让我们对每一种途径进行逐一分析：

持续改善

这种变革途径通常由大量的小型计划组成，这些计划由部门经理或区域经理制定管理。这些计划见效快、投资少，能与日常工作结合进行。这种途径最适合具有明确的运营模式，尝试对权力进行分散，对运营模式进行改革的企业。

有针对性的干预

这是一种最常见的途径，针对能够产生最大投资回报的领域。通常，来自市场的威胁，由行业非连续性造成的威胁，或者

新的增长机遇将迫使企业在紧急情况下，不得不采取措施进行变革。在这种变革途径下，企业将对运营模式进行重大改革，但每次只进行一小部分的改革，在变革过程中，企业将尽量消除风险。企业可能需要进行深度的职能转变，例如创建新的共享服务部门，将共享服务引入当地或部门，或是通过创建具有税收效率的供应链，改善企业的利润方程式。有针对性的干预可降低失败的风险，因为管理层并未制定引人注目的大规模计划。

转型计划

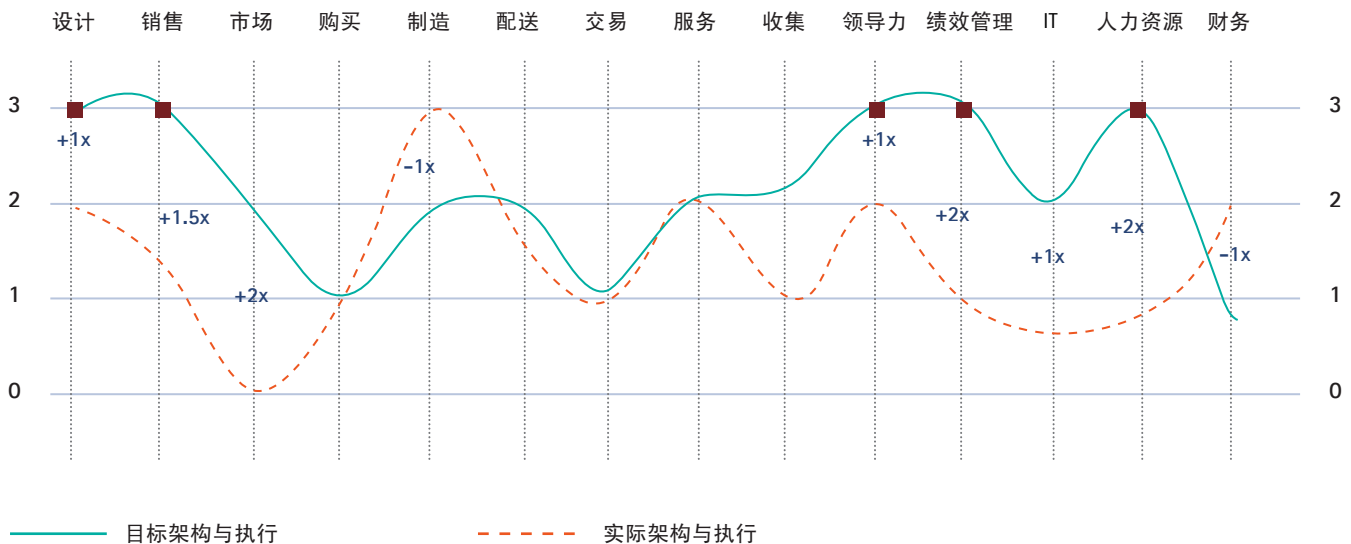
在这种途径下，企业需要进行大规模转型。企业对运营模

式、企业结构进行彻底的革新与转型，使它们跟上经营战略。企业需要具备适当的条件与合适的管理层，推动转型计划顺利实施。通常，在实施大规模改革时，转型是最快的方法，帮助企业竞争中不断前行。

卓越运营指数

图4. 某防御系统建设承包商的卓越运营指数

卓越运营指数=35.5 (值域: 从最差到最佳分别为0-50)



对于许多企业而言, 采用上述五项特征实现卓越运营, 要求企业进行思维模式上的转变。事实上, 企业应当对现有的企业能力与业务进行调整。大多数高级管理人员都有一个疑问: “我应当从哪里着手, 进行调整呢?” 确定将上述五项特征运用于哪些领域, 的确是一项艰巨的挑战。

为了帮助企业回答这个问题, 埃森哲采用了一项衡量标准, 我们把它称为卓越运营指数。通过对企业各个职能部门的

绩效的衡量, 包括组织结构与执行方面的因素, 这项指数可揭示出企业的总体运营情况, 以及企业实现卓越运营的能力, 从而反映出这样一个事实, 企业的运营与企业的愿景和战略在哪些方面有着密不可分的联系。卓越运营指数表结合实际, 对企业目前的差距直观地展示出来, 每一个机遇区都能进行量化, 显示出企业真正获得的收益。

一家防御系统建设承包商采用卓越运营指数来衡量企业在开

展一项新业务时的卓越运营情况。图表显示出企业在实现卓越运营方面, 哪些领域具备一定的实力。同时, 还指出企业存在着哪些不足, 必须加以解决(图4)。图表中, 目标绩效与实际绩效之间差距显示出五项企业急需改进的领域, 即设计、销售、领导力、绩效管理和人力资源领域。指数还显示出一大领域, 表示企业在该领域投资过剩。这些信息有助于企业采取有针对性的计划, 缩小差距, 从而实现目标卓越运营。

结论



历史经验告诉我们，经济衰退也能产生积极作用，促使企业进行革新，给企业创造竞争优势，而且这种优势在经济复苏后，是能够长期保持的。对于许多企业而言，如今正是一个最恰当的时机，为企业与竞争对手之间创造更多契机，进一步推动投资资本收益，应对即将到来的新一轮经济周期。

对于陷入金融危机的企业而言，集中推行卓越运营将给企业带来莫大的益处。它能使企业

有喘息的余地与债权人或供应商协商信用期限，至少，它能够提升企业待售资产的价值。对于其他正在努力采取措施，试图度过难关的企业而言，集中精力，对企业规模进行合理精简，寻求新的现金释放方法，将有助于企业摆脱萧条状况，寻求平稳发展。

如今，有各种各样的方法、技巧和专业技术，能够帮助企业实现、保持长期的卓越运营。企业缺少的只是管理意图。

关于埃森哲

埃森哲是全球领先的管理咨询、信息技术及外包服务机构。凭借在各个行业领域积累的丰富经验、广泛能力以及对全球最成功企业的深入研究，埃森哲与客户携手合作，帮助其成为卓越绩效的企业和政府。作为《财富》全球500强企业之一，埃森哲全球员工逾176,000名，为遍布120多个国家的客户提供服务。截至2009年8月31日结束的财政年度，公司净收入达215.8亿美元。

埃森哲在大中华地区开展业务逾20年，目前拥有一支4,100多人的员工队伍，分布在北京、上海、大连、广州、香港和台北。作为绩效提升专家，埃森哲始终专注于本土市场的实践与成功，致力实现超凡的客户价值与成果。埃森哲帮助客户确定战略、优化流程、集成系统、引进创新、提高整体竞争优势，从而成就卓越绩效。

详细信息，敬请访问埃森哲公司主页www.accenture.com以及埃森哲大中华区主页www.accenture.cn。

Copyright © 2010 Accenture
埃森哲版权所有

埃森哲及其标识与成就卓越
绩效均为埃森哲公司的商标。

联系我们

在如何提高卓越运营水平，或是如何发掘企业的卓越运营指数方面，如您有任何疑问，请与我们联系：

亚太地区

特雷弗·格鲁金
电子邮件: trevor.j.gruzin@accenture.com
电话: 61.2.9005.5353

欧洲地区

马克·皮尔森
电子邮件: mark.h.pearson@accenture.com
电话: 44.20.7844.3247

北美地区

马修·雷利
电子邮件: matthew.p.reilly@accenture.com
电话: 1-678-657-6287

参考资料

1. 《展望期刊》(Outlook Journal), 2008年5月 http://www.accenture.com/Global/Research_and_Insights/Outlook/By_Issue/Y2008/TransformationTriggers.htm

2. “全球经济衰退与金融压力增长正日益引起CEO们的关注”，世界大型企业联合会，2008年12月2日 http://www.conference-board.org/utilities/pressDetail.cfm?press_ID=3529