

未来

的组织在这里

未来完全属于人类

想象一个组织为了一个大胆的目标而团结一致。每个人都感到被赋予权力和得到支持。

领导者是鼓舞人心的和真实的,人类的潜力会随着可能性而爆发。一个与其员工一样强大、富有创造力和活力的组织:一个完全以人为本的组织。

这不仅仅是正确的事情;这是明智之举。

那么,是什么阻止了我们?

在本文中,我们将讨论一个完全以人为本的组织是什么样的,以及不同的转型方法如何帮助您在组织的各个层面创造一种新的工作、思考、做事和存在的方式。



人类潜能的力量

使我们成为人的品质 我们的使命感和对意义的追求;我们行动和做出改变的自由;我们愿意联系、谦虚和同情;我们学习和成长的愿望;我们的创造能力 正是所有组织蓬勃发展所需要的东西。当组织处于最佳状态时,我们会看到人们一起工作,克服障碍以实现共同目标。

他们挑战自我和环境,推翻假设,大胆行动。

这就是成为彻底的人的意义所在。

影响可能是非凡的,使我们集体想象力、创造力和毅力的最佳方面能够发挥作用,每天都在发挥作用。如果所有组织都这样工作,我们就能做出不可思议的事情。

在应对 COVID-19 的过程中,我们看到了当人们为共同的目标而团结一致工作时可以快速实现的卓越行为。



在短短两周内建立大型重症监护病房¹ 从航空公司重新部署机组人员以支持一线医疗保健。²



将制药能力和学术研究结合起来以快速开发疫苗,然后大规模生产和分发。³

这些都是不可思议的故事

人类的同理心、独创性和敏捷性 完全以人为本的工作方式的基础。



业务影响

我们的研究表明,成功转型为更加人性化的组织取得了非凡的成果。



他们长大了比他们快同行(复合年度EBITDA 20%至600%的增长率)。



他们的创新创造重要的新的收入来源。



他们的生产力节省已经在数百个数百万美元。



他们的员工参与分数经常排在前90%及以上。⁴

数字不言自明。如果您希望您的组织实现出色的财务业绩、增长和敬业度,您需要大胆、以客户为中心并以人为本。

为此,许多人需要改变他们的思维和运作方式。

当然,要摆脱根深蒂固的范式而采用新的思维、工作和存在方式是一项挑战。但现在我们比以往任何时候都更需要这些品质。

应对气候风险和不等等等复杂的全球挑战。随着技术颠覆的步伐和压力不断加快,满足快速变化的客户期望。

为我们的员工、客户和社会创造更好的环境。



成为彻底的人意味着什么?

有一些品质是人类的核心:渴望有意义、寻求目标、做出贡献。代理感
我们有能力采取行动,以及批判性和创造性思考的能力,以同理心和同情心解决问题的能力,同时使用两者

我们的头脑和我们的心。

一个激进的组织会挑战其核心信念,以找到前进的新方法。

它大胆而勇敢地行动。它准备好学习和失败。

当我们做出激进的选择来建立一个

在允许人类潜能蓬勃发展的环境中,我们创建了一个组织,在这个组织中,人们感到彼此联系,为共同的目标而充满活力,并且可以塑造他们需要的结构、系统和流程 而不仅仅是实现财务目标、改善社会,或解决影响我们星球的紧迫问题,但要实现所有这些甚至更多。

一个彻底的人类组织不懈地

通过激活人民的权力来追求目标,为所有利益相关者实现繁荣。

先驱者

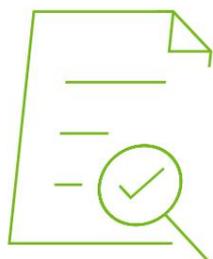
一些开创性的公司已经转变为完全以人为本的组织,并正在收获回报。我们见过的两个最好的例子是海尔和先正达。



超过 20 亿美元

在创造的价值中

仅条目新类别



海尔:

为客户共同 创造



我们 取代了官僚主义
用一个基于模型的模式建模

自我雇佣、自我激励和自我组织。我们的目标是让成
为他们的CEO。每个人都拥有

张 瑞敏,
CEO, 海尔

中国电器制造商海尔在追求客户至上方面采取了不同的方法。

首席执行官张瑞敏希望激发员工的创造力、企业家精神和奉献精神,但他知道传统的官僚模式无法实现这一目标。他认为组织结构必须“活”才能实现他的目标。所以,他把行动的权力交到他的人民手中。为此,他废除了旧式的等级制度。海尔现在拥有 4,000 多家小微企业,每家都有自己的损益表,拥有 100,000 名员工

世界各地。

这种激进的模式旨在将真正的主人翁心态植入组织的各个层级,从而在员工与客户之间创造零距离。每个微型企业都专注于创造将一次性客户转变为终身用户的产品和服务。

这意味着在海尔称之为“人单合一”的模式中给予他们自主权和经济奖励。人代表员工,代表用户价值,合义代表系统内的统一。 5

这种方法帮助海尔在 11 年内实现了 10 倍的市值增长,成为全球最大、增长最快的家电公司,仅新品类进入就创造了超过 20 亿美元的价值。



先正达： 携手解决粮食危机



先正达现在完全不同了，但变化有一个公司，复合时间。

你分阶段做某些事情来让组织结束

转变其文化和思维方式，以不同的方式开始做事，

将正确的做法和工作落实到位。

想法和实践产生，然后你可以采取新的行动。

通过这样的方式，

克莱夫 史密斯

高级的 客户和前主理人，

科恩 渡船，

人与

组织发展，

先正达

当农业科技巨头先正达成为首批真正以目的为导向的工业企业之一时，它的收入翻了两番。其转型还开创了“循环经济”商业模式。

先正达将人和文化放在首位。它明确界定了其目的：改善全球粮食安全。

在一种彻底透明的行为中，它让员工和客户不仅参与定义目标，而且参与关于如何使该目标成为现实的关键决策，剥离

高层领导与其他人之间的障碍

组织。他们成为首批超越利润的生态系统之一，与客户、员工和其他利益相关者共同创造解决方案，利用科学、技术和研究来改变作物的种植方式。这意味着可以安全高效地生产更多的食物 无需使用

更多资源。



完全以人为本的组织 有什么共同点？

传统的管理金字塔模型像钻石一样坚韧
牢不可破,层层叠叠的指挥和控制。然而,它不
提供宝石的价值。

正如科学家正在发现既坚固又灵活的新材料(例如石墨
烯)一样,完全以人为本的组织中的领导者正在试验和发展既有弹
性又敏捷的新组织形式和工作方式。

我们看到完全以人为本的组织在组织的五个层级以不同
方式运作。

1个



个人

大多数员工对他们在组织中的工作抱有很高的期望和热情。
随着时间的推移,这种情况往往会减少,因为他们的才能被官僚主义所扼杀,并且他们被限制在一个严格定义的角色和
工作方式中。

在一个完全以人为本的组织中,每个人都有能力、愿望、权力和责任来有所作为。学习、试验并交付结果。

人们有自我意识,并准备好挑战自己的假设。这有助于他们适应不断变化、学习、发展和成长。最重要的是,他们被组织的宗旨所激励,并自
我激励为他们的客户、同事和公司以及社会做出改变。

考虑:

- 你如何支持人们表达他们与生俱来的聪明才智、慷慨和渴望
做出改变?
- 您如何让他们畅所欲言、分享他们的观点、进行实验(如果有的话)
可以做得更好,用同理心沟通吗?
- 你怎样才能创造一种主人翁精神,并赋予他们采取相应行动的权力?



2队

从根本上讲,人类团队以信任为基础,具有共同的目标和价值观。他们致力于诚实的对话并帮助每个团队成员发挥他们的潜力。

他们共同承诺提供惊人的结果。在这些参数范围内,团队可以专注于结果、设置新规则、进行实验,并通过案例获得他们实现目标所需的资源、能力和技能。团队是任何组织中交付成果的关键单位。

考虑:

- 您如何建立团队以共同努力实现共同的目标和成果,而不是分而治之与个别任务?
- 您如何帮助团队大规模地相互联系和合作?
- 您如何在团队内部和团队之间交流故事以建立共同学习和成长的社区?
- 在建立心理安全感的同时如何创造非凡的坦率?



领导

善解人意的领导者可以激发将人们聚集在一起的运动,以充分发挥他们的个人和集体潜力。根据我们的经验,协调一致至关重要:如果只有两名最高管理层领导没有完全支持转型,那么转型就不会奏效。

在完全以人为本的组织的各个层面,领导者都支持人们走出舒适区,将精力集中在超越流程和利润的目标上。他们不断地重新设置可能的标准,并在规范之外寻找新的机会、见解和人才。他们发起运动以实现非凡的抱负。

考虑:

- 您如何才能更少地关注一位拥有所有答案的领导者,而更多地关注领导力?
- 您是否提供了创造力和能动性在各个层面发生所需的支持?
组织的领导力 在任何地方释放领导力?
- 您如何培养您的领导者以激发运动并产生动力
在他们后面?



4个

网络化组织

从根本上讲,人类组织永远不会自满。他们有能力快速扫描中断、适应和放弃不再服务于他们的目标的工作方式。

差异是深远的。

许多组织认为他们正在转型,但实际上,大多数此类举措都是在变革的边缘进行修补,而没有触及核心。例如,我们可以通过彻底扁平化和更加相互关联的方法实现什么?

从根本上讲,人类组织也会有目的地采取行动,这样他们就可以专注于最重要的事情。他们的文化 DNA 汲取了基本的人类价值观、信仰和符号 创建具有强烈归属感和专注感的网络社区

在雄心勃勃的未来。

考虑:

- 你的宏伟、大胆的目标是什么,它是否激励和挑战你,如何做到它帮助您实现所有人的繁荣?
- 如何实现增长并消除官僚作风以消除障碍 你的员工做得很好?
- 如果你不需要控制人,你的“控制范围”会是什么样子,这会对你的结构产生什么影响?
- 哪些技术可以让团队做他们最擅长的事情,取得更多成就 比人类或技术能靠自己吗?



生态系统

5个

除了关注内部资产和资源外,完全以人为本的组织还利用更广泛的合作伙伴生态系统。合作者、客户、供应商、监管机构、政府、非政府组织甚至竞争对手都可以成为这个网络社区的一部分。

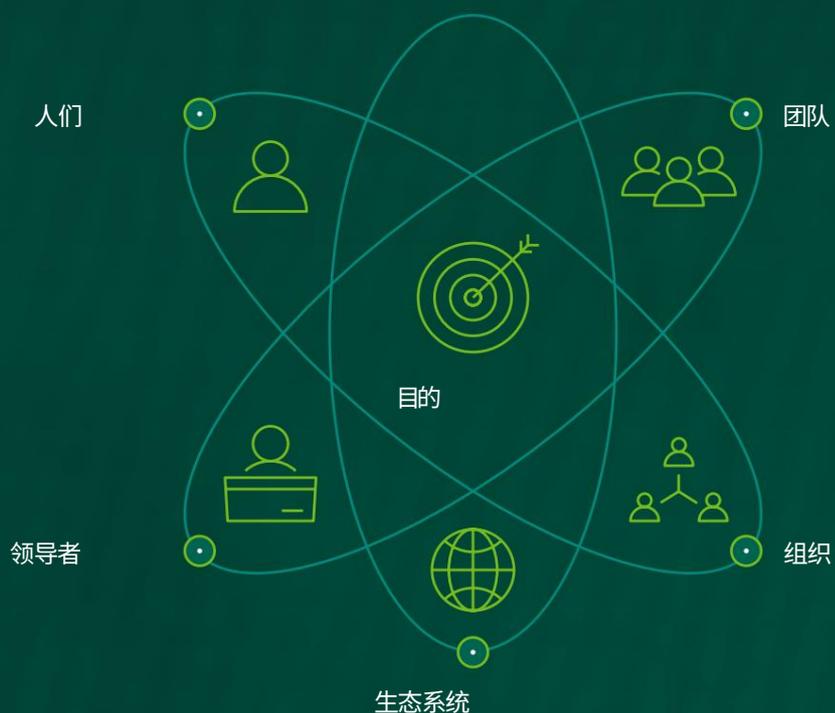
通过一个共同的目标联合起来,就有可能为组织、组织的人员、客户、股东和社会创造新的价值来源。



考虑:

- 您如何打破界限来交流想法和分享能力?
- 鉴于不同的目标和观点,您如何培养信任和伙伴关系和价值组合?
- 您需要协调哪些生态系统,您何时成为贡献者?

重新思考组织模型





成为一个人的
旅程

完全人性
完化

组织

一种新的转型方法

数十年的研究告诉我们,大多数组织转型都未能充分发挥其潜力。为什么?

因为如果没有人在旅途中与您并肩作战,那么您为雄心壮志倾注的所有战略、计划和创新都将付之东流。

要真正实现转型,您需要一场由整个组织的人推动和支持的运动,每个人都因强烈的愿景或目标而团结在一起。这始于思维方式的根本转变,挑战传统思维和无意识的信念:

我们为什么存在?

我们今天是谁,我们能成
为什么?

我们如何做到这一点?

完全以人为本的组织为人们提供正确的结构、系统和资源,并让他们摆脱困境。当人们经历思维方式的转变并拥有行为转变时,他们将养成新的习惯和工作方式。

释放人们的集体智慧和智慧,使他们有能力尝试创造性的想法,不仅可以实现真正的改变,而且可以成为改变。我们的研究告诉我们,有76%的员工感到内在动力超过了绩效预期。这凸显了人类动力的强大潜力。6

激发人们的最佳潜能需要一种新的领导方式以及一支团结一致、尽职尽责的领导团队。

需要在整个组织内向每个人传达和体验它,从而大规模转变思维方式,为新的工作方式铺平道路。

它创建了更灵活的组织,使伟大的工作成为可能:建立能力和责任而不是管理控制,并支持在组织的各个级别更快地解决问题和进行雄心勃勃的思考。无论职位描述如何

或任务。



75%

感受到内在动力的员工

超越性能
期望。

超成功转型的经验教训

Korn Ferry Institute 最近对转型公司进行了一项研究,并确定了一组表现出出色的公司。超级成功的转型公司通过以不同的方式做事来逆转行业趋势。这些公司的 EBITDA 年复合增长率为 20% 至 600%

他们的转变.7

研究发现贯穿所有这些转变的三个共同主线:

- 他们不懈地专注于目标并做出与之相符的大胆举动
- 他们真正以客户为中心
- 他们以人为本。



20-600%

这些超级成功的变革型公司

看到复合年是 EBITDA 增长率为 20% 转换后达到 600%。

1个

大而大胆

最成功的组织是由他们的目标和对人类、地球和繁荣的三重底线的坚定和公开关注驱动的。他们将一切都与这个目的联系起来,然后做出大胆的决定和大笔投资。

真正专注于目标的公司复合年增长率为 9.85%,而标准普尔 500 指数的复合年增长率为 2.4%。客户和员工希望公司有道德和可持续发展,他们对言行一致的组织更加忠诚。这些公司也更具创新性,在研发方面的投资比行业平均水平高出 115%。

最成功的转型者会尝试采用截然不同的组织结构来与他们的目标保持一致。他们挑战传统的商业方法。他们不怕蚕食收入流、出售部分业务以资助投资、探索与竞争对手的合作伙伴关系,或完全改变重心。

荷兰电子巨头飞利浦就是一个很好的例子。他们的目的是“通过有意义的创新改善人们的健康和福祉。”这是他们决定剥离照明业务并专注于医疗保健技术的原因。当医疗保健到 2019 年增长到占公司收入的 65% 时,这种以目标为主导的赌注得到了回报。 iii



115%

这些公司投入115%研发 也有创新,更多 高于他们行业的平均水平。



Ørsted:

从到 黑色的
绿色能源

2012年,丹麦能源公司 Ørsted 做出了大胆的决定,剥离其 12 个煤炭、石油和天然气部门中的 8 个,并从黑色能源转向绿色能源。它现在是美国最大的海上风电场公司

世界。这是前首席执行官 Henrik Poulsen 的举动描述为“彻底的转变;我们需要建立新的核心业务并寻找新的领域可持续增长。”⁸



1,325%

2013年至2018年间,Ørsted 的
营业利润 (EBITDA) 增长了 1,325%,
它希望使用可再生能源
到 2025 年占其业务的 99%。

许多石油和天然气组织随后对其自身的核心身份和目标进行了根本性的改变,从 Neste 转变为可再生生物燃料的全球领导者到 BP 在 2020 年改变目标,这将使它从一家国际石油公司转变为一家综合性石油公司能源公司准备

实现其净零目标。⁹

2个

关注你的客户

客户的要求从未如此苛刻。他们更了解情况,在购买过程的后期与公司接触,并期望他们购买的品牌符合道德规范

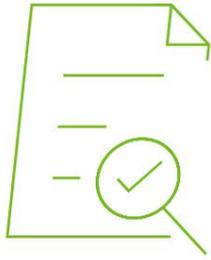
和可持续的。

最彻底的人性化公司也是以客户为中心的公司。他们专注于发现客户未被满足的需求,然后构建和完善不断取悦他们的产品和解决方案。这不仅仅是关注客户的行为;您需要了解他们的想法和感受。如果没有一个非常人性化的特质 同理心,你就无法做到这一点。只有这样,您才能开始了解他们未满足的需求和愿望到底是什么。

未满足的客户需求不仅仅与设计和功能有关。人们期望公司可持续发展、具有包容性,并以合乎道德的方式对待他们的合作伙伴和员工。最成功的转型者还知道,出色的客户体验始于出色的员工体验。真正践行组织宗旨的员工将成为公司最伟大的倡导者和创新者。



最成功的变形金刚
知道一个优秀的客户
体验始于出色的员工体验。



微软：

同理心是创新的核

心



同理心存在于企业。业务是重中之重 我们的目标是满足未满足的客户需求。没办法

我们的 创新将深入了解我们对客户的需求之外的 关于我们是否不听或走

需求

听到。

萨蒂亚 纳德拉，
CEO，微软

以人为本

人们需要为您的转型战略提供动力。这要从你的领导开始。

他们需要自我颠覆，有同理心，并在非常人性化的层面上与他们的团队建立深入的联系。它们必须具有包容性，并鼓励具有不同声音和经验的人们做出贡献。这些业绩出众的公司的领导者对待员工就像对待客户一样；他们对人才的痴迷与对客户的痴迷一样。

他们专注于提供愿景和方向，并确保他们的团队拥有完成最佳工作所需的资源。

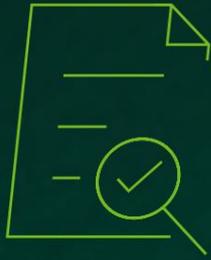
他们相信他们的员工能带来更多价值；他们期望它，赋予它权力。甚至他们的角色也被设计为比他们所在行业的同行平均复杂 10%。他们建立结构和流程以体现组织的宗旨并积极做出贡献

到转型努力。

根据我们对北美和欧洲、中东和非洲地区 171 位首席执行官和董事会成员的采访，完全人性化也让最优秀的首席执行官脱颖而出 他们情商高，乐于开放、脆弱和协作。 12

我们的研究还发现，员工体验和品牌认知度越高，财务上的成功率越高。当您的员工感受到受到尊重并相信您会帮助他们实现目标时，他们就更有可能会想方设法为客户做同样的事情。

3个



跨国银行：

窃听到

天赋

当一家跨国银行与我们合作以支持其大胆的数字战略时,我们知道出发点是颠覆现有思维。我们对金融服务行业以外的领先技术公司的方法提出了见解,并探讨了这些方法如何指导一种截然不同的方法来实现通常的战略公司所拥护的“大规模敏捷”模型。

使用以人为本的设计方法,我们帮助他们创建了一个敏捷的结构,专注于对技术人员重要的事情,例如创造自己的职业道路和经验的自由。

这种在不同角色之间移动的自由和

银行内外的市场都利用了人类对代理的渴望。它创建了一个职业网格而不是阶梯,然后他们重新连接了其他人才流程来支持它。



作 以及实现业务目标
为创新步伐的两倍以上,已成为新的结构

A 吸引顶尖数字人才加入银行的重要因素。



博组客：

以目标为导向和
激进结构

荷兰居家医疗保健服务提供商 Buurtzorg 的座右铭是“人道高于官僚主义”,其明确的目标是帮助居家患者变得健康

和自治。¹³

Buurtzorg 的 16,000 名员工被组织成小型

团队。有 1000 多个团队,大约 12 个

人,包括护士和护理人员。每个团队负责运营自己的“微型企业”,通过一个名为 Welinked 的通用平台联合起来,他们可以在该平台上提出问题或分享知识。只有两名高级主管、50 名后台员工(主要是 IT 人员)和 15,000 多名护理人员。在高度监管的行业中,Buurtzorg 的领导者拥有大约一倍的“控制范围”

到 8,000。

结果是显着的:

↑ 30%

博组客的客户
满意度得分是
高于行业平均水平 30%。

↓ 67%

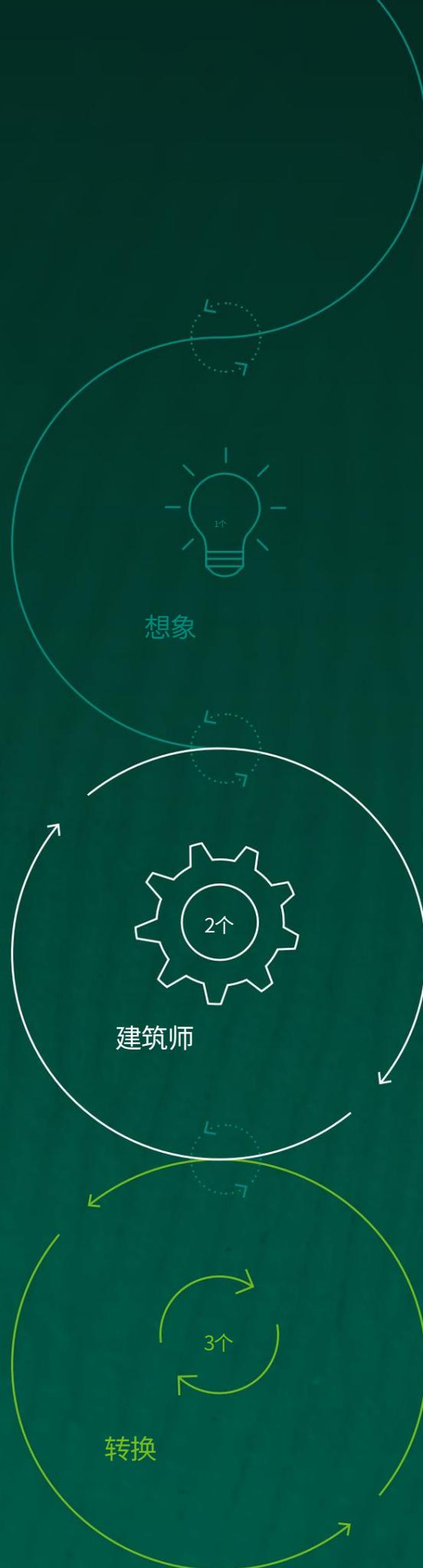
患者更快地恢复独立,住院的
人数减少,费用减少 67%。¹⁴

如何以彻底的 人性化方式转变

那么您如何成为一个彻底的人类组织呢？每个组织的转型都会有所不同。您不能只是复制和粘贴 Netflix 模型或 Spotify 方法，尽管您可以从原理中学习。

我们相信，要激发您的员工的才华和创造力，创建一个能够提供与其中员工一样非凡的成果的组织，您需要踏上一段旅程，如果您愿意的话，这是一段探索、构想和变革的旅程。

您将在整个组织中构建和加强您的“变革力量”。您的员工将学习如何在瞬息万变的环境中领导、运营、思考、决策、发挥和适应，并转变思维方式以推动持续创新。



想象澄清和启发

首先探索您的目标如何创造创新、提供新的收入来源并解锁不同的工作方式。必须引入外部观点来挑战您的假设和信念。

只有这样,您才能开始重新构想您可以成为的组织类型。

途径一:调整领导团队

关注组织的未来潜力和目标。问自己以下问题:我们为什么要转型?我们会变成什么样?

哪些原则将指导我们踏上这段旅程?

先正达的领导团队以“目标追求”开始了他们的转型。他们在几天内开始了这项探索,并通过创造性的练习来重新构想组织宗旨的作用以及指导他们转型之旅的原则。这也帮助他们制定战略,让他们的员工和合作伙伴共同发现和创造组织的未来。

途径二:深入了解你为什么以你的方式运作

自我意识就是力量。检查定义您当前工作和运作方式的信念,因为这些信念塑造了您的文化。寻找决策制定和其他流程的模式;您会发现自己的长处以及阻碍您发挥作用的因素。

邀请客户和合作伙伴就他们所遇到的挑战以及他们所看重的和对您的组织的看法提出意见。它们不仅可以帮助您发现盲点,还可以帮助您发现隐藏的优势。这里的目的是倾听并了解组织的表现:其他人欣赏你的哪些方面?他们希望你带来什么价值?

他们看到了哪些您看不到的机会?这是一项富有启发性且功能强大的练习,它将带来能够带来新商业模式和可能性的洞察力。

对学习充满好奇,不要自卫。

营造心理安全感对于营造以好奇心、创新和开放为组织标志的环境至关重要。

途径三:启发

运动

想一想如何找到、联系和动员组织中真正有影响力的人。

他们是领导和设计未来工作方式并激发运动的人。

在微软最近的

转型源于纳德拉的“成长心态”文化,他告诉组织的领导者,“你们是克服限制的冠军。”¹⁵

激发运动需要耐心和好奇心。

人的思维是复杂的,人们处理信息的方式也各不相同。有些人可能需要大量数据和分析,而其他人可能需要视觉图像。一些人倾向于深厚的人际关系,另一些人则倾向于数字和逻辑。当员工相信他们的声音很重要,并且当人们相信他们有强大的个人理由为了更大的目标而将自身利益搁置一旁时,您的突破就会到来。



架构师创建和试验

在架构师阶段,我们(重新)发明、试验并确定最有效的方法。这是一个理性和可扩展的阶段。通过它,您可以通过信任人们的承诺和洞察力来邀请人们破解、测试和创建新的工作方式、实践和流程,从而建立信任并实现围绕变革的思维方式转变。

途径一:打造你的转型肌肉

您现在和将来都需要能够适应并不断转型。变化和破坏不会消失。考虑建立一个从多个级别的企业中抽取的 Catalyst 团队,使您的转型之旅真正以人为主导,并培养持续适应的能力

未来。我们的转型研究表明同时执行和转换的能力是成功组织的优势之一。

途径二:破解你的管理系统

正如管理专家 Gary Hamel 所说,“官僚主义压垮了人类的灵魂。”¹⁶基于社区且高度可见的实验可以帮助您从内部挑战繁文缛节和等级制度。



官僚主义并杀死它!方法

寻找

当阿迪达斯北美CEO

马克金寻求扭转他作为总统的业务,他相信他的

团队的承诺和创造力。

每个人都被问到,“什么进入你做最好工作的方式?”

在短短 10 周内,他启发了 2,000 人确定了 10,000 多个想法。

几周后,数百名同行

经过审查的实验证明了这些想法的影响,导致了业务的彻底精简。

当人们通过这些实验体验到不同的工作方式并意识到他们有能力改变那些不起作用的东西时,

集体心态发生了转变。

四年多来,北美

业务实现了 50% 的销售额增长,营业利润率翻了三倍。 16



途径三:培养领导者以激发和点燃运动

在您的组织内和整个生态系统中,如果人们要将他们的全部创造力和影响力发挥到工作中,领导层就需要改变。这意味着领导者需要改变过去的样子。

这是思维和工作方式的转变通常是命令和控制环境。

Korn Ferry 高级客户合伙人 Shane Cragun 在 40 个国家和地区进行了三年多的研究,部门来发现这种转变的本质。他确定这项新领导工作的五个关键方面。

路径四:做出“不后悔”的大而大胆的举动

在想象阶段,一些“不后悔”的举动会变得非常清晰。您可能会意识到,如果遗留业务与您现在想要实现的目标不一致,您就需要剥离它们,就像 Ørsted 和飞利浦所做的那样。或者,您可能需要释放资本和人员,将投资重点放在以目标为导向的增长上。

我们的组织转型研究发现,投资于重大合并和重组通常会在人员参与时获得回报。

与增长较低的组织相比,增长最快的公司的合并和重组成本也有所增加。

新领导工作



培养你的领导者和团队这样思考,将通过变得更加人性化来加速增长和创新。

改变编舞和力量

了解了有效方法后,您的组织将在这个阶段开始重建自己。人们认识到他们可以以前从未做过的事情。势头不断升级,因为他们相信改变会发生,而且他们可以为自己创造新的工作方式。

当这种情况发生时,就该为增长重新布线了:引入新的能力、结构、流程、治理和奖励模型。

途径一:硬接线

新的工作方式

创造和保持势头对于新的领导工作至关重要,正如首先要激发一场运动一样。领导者将是帮助每个人驾驭变革并采用新工作方式的关键。这可能包括引进新人才、优先发展和再培训,甚至只是倾听人们的担忧和希望。领导者需要通过清晰的沟通和对人类情感的同理心,使人们重新关注他们旅程的目的。

不断问“我们需要停止做什么?”也很重要。坚持不懈地摆脱那些不能进一步推动您的愿景的东西,为您提供了持续改造的空间。

没有简单就没有敏捷。但官僚主义不会自然地系统中消失。

许多组织都对内部政策、流程和程序进行了彻底的审查,用对您正在成为的组织类型有意义的东西取而代之。这是一个支持您试图创建的真正以目标为导向、可持续和包容的组织的机会。

途径二:加强催化剂团队

这支球队至关重要。他们让每个人都专注于组织将要发展的指导原则。他们协调举措以确保您的想法可以扩展到整个企业并支持团队和个人。

他们是您整个组织乃至整个组织的耳目,真正了解您的工作方式

收到转换,重点在哪里
需要是。

最好的催化剂团队是热衷于成为变革核心的志愿者。

他们与整个组织的人员合作,以确保每个人都有发言权,并且无论他们来自哪里,都可以识别、实施和推广成功的想法。

我们的转型研究还发现,最成功的

组织通过创建全职变革角色以及培养或雇用自我颠覆的领导者来促进整个组织的变革,从而将转型构建为核心能力。 17

方法三:大胆

移动现实

完全以人为本的组织现在可以开始采取那些改变游戏规则的举措。这可能包括扩展新的组织结构、系统和技术。例如,Netflix 进军奥斯卡获奖质量的内容生成需与 DVD 邮购业务甚至在线流媒体平台完全不同的运营模式。我们的许多客户正在扩展敏捷模型、构建新的数字功能或创建数据分析中心。

当您退出某些业务、改变以前的策略或忘记习惯时,这种重新聚焦可能具有挑战性。这就是您的领导者和有影响力的人将在维持势头方面发挥关键作用的地方。

指导您旅程的八项原则

1个

点燃高层团队和领导者

让高层团队参与创造并致力于一个大胆的、以目标为动力的未来,并激发具有有意义和商业影响的新工作方式,并探索为实现这一目标而出现的新组织形式和结构。

从你的员工、合作伙伴和客户那里寻求诚实的反馈,告诉你哪些方面做得好,哪些方面做得不好。重新定义性能的外观。并且知道您有能力有所作为。诚实地说明实现这一目标需要做出哪些改变,包括挑战你自己和你自己的信念。并帮助您的同事围绕您可能成为的愿景建立兴奋和信任。一起发现并共同致力于一个大胆的未来。

2个

转变心态 大规模

除了业务和创新能力,您的员工还需要不断学习和适应的自由。标准化学习不会解决问题:人们需要体验这种不同的工作方式。您需要通过大规模创建个性化学习之旅来帮助他们转变思维方式。

为了实现你们共同的抱负,鼓励尝试并理解人们有时会失败,而快速失败是学习之旅的一部分。为您的员工提供工具、培训和能力,以创建适合他们的组织(而不是相反),

并为此奖励他们。

3个

培养你的变革 能力

创建您的催化剂团队,从整个组织中抽取。他们的作用是倾听、协调沟通、强化核心信息并帮助扩大有效范围。这将使您的整个组织都参与进来,这样您就可以更快地进入“早期大众”阶段。¹⁸使用敏捷方法在整个组织中进行变革管理和构建创新能力,您可以不断地进行重塑。¹⁹

4个

诱惑 伟大的人

要激发新的方法,您需要整个组织中大胆的思想家和实干家。它们可能来自内部:许多组织具有未开发的潜力,具有正确的心态,但没有经验或培训来实现它。找到那些人并帮助他们。但是您可能还必须从外部看并将它们带入;记得看看你的部门以外的地方。新员工可以成为变革的强大催化剂,帮助您加快培养新能力的过程。了解什么对您需要的关键人才很重要,并确保组织已准备好提供这些人才,否则他们不会留下来。

5个

破解人才和 管理系统

让您的员工重新构想您的组织系统和人才管理流程的各个方面。这些会影响他们的体验以及他们对您的组织的感受。

重新定义决策流程、资源分配和治理。消除官僚作风,赋予人们创建实现其雄心壮志的组织所需的权力。

6个

创建敏捷的绩 效和奖励系统

您希望您的员工如何思考和感受他们的工作方式?现在是重塑问责制和措施的时候了。

您的领导者是否有试验和创新的目标?从 Nucor 到海尔,许多先驱者通过创建微损益表实现了“所有者心态”,因此人们感受到通过共同努力取得成果的责任和回报。将此视为一项“新政”,重点关注对人们最重要的事情。而且这一点在不断变化。 20

7

鼓动大而大胆 的举动

鼓起勇气做出改变游戏规则的行动可能具有挑战性。尤其是当这涉及在更广泛的生态系统中扮演较小的角色或放弃传统产品和服务时。

成功转型的组织建立了新的数字和数据能力,探索了新的生态系统合作伙伴关系,并投资于合并、收购和资产剥离。这些标志性举措让每个人都知道该组织对创造新型未来的重视程度。

他们为一种完全不同的工作方式真正到来而建立希望和灵感。

8个

重塑 组织 结构

旨在实现零官僚主义和更少等级制度。

只需提醒自己您不需要控制您的员工,您就可以变得更加创新、敏捷和高效。但要确保你设计的东西能够实现你的目标和你的员工。你需要找到与他们联系的新方法。在不了解工作如何完成的情况下将纸上结构扁平化一直是许多转型中的一个重大问题。

我们知道组织目前正在试验只有三层的设计。围绕客户旅程和体验进行组织。谁需要在什么地方、什么时候以及拥有什么技能来提供让客户满意的体验?重新思考生态系统对您的核心结构意味着什么,以帮助您兑现创新和敏捷性的承诺。组织内部和外部的界限越来越模糊。

从根本 上思考,做 人



组织可以是人。我们开创性的变压器已经处于领先地位。他们将同理心与勇气和谦逊结合起来,表现出诚实和责任感、自我意识和集体意识以及成长心态。他们扁平化了等级制度,拆除了创新障碍,为员工提供动力,并坚持不懈地关注客户需求。通过这种方式,他们不断提高组织内部的期望并提高整个行业的标准。他们非常成功。

他们的成功可以为您提供指导,因为我们对工作方式的看法各不相同。

我们相信,一种彻底的人性化方法可以为组织创造适当的条件来加强和改变他们的工作方式。不仅是为了他们的员工和客户,也是为了许多人的繁荣。

这只有在人们一起工作时才有可能。

转型不是理论练习或严格的过程。随着时间的推移,您可以通过持续的活动加强这项技能。您需要测试想法,从这些实验中学学习,然后不断地做出根本性的改变。而且您不能等待合适的时机。改变需要同时发生。

照常营业。

当创新成为本能时,您将能够激发非凡的贡献并对我们的人民和我们的星球产生持久的影响。

你需要对你的目标和对未来的愿景大胆。挑战长期存在的假设和工作方式。扁平化层次结构并拆除创新障碍。将人们置于您的愿景的中心并摆脱他们的阻碍,赋予他们权力并支持他们的热情和创造力。并变得完全和完全以客户为中心。

通过这种方式,您将提高对您的业务的期望并提高整个行业的标准,真正转变为一个完全以人为本的组织。

开始寻求改变

准备好加入运动了吗?它从你开始。
这六个激进的行动将使您踏上旅程。

1个

重新定义性能。
想得更广泛,想得更大胆,
成为人。

4个

以客户为中心。是
人们痴迷。他们是一样的。他们就是
你。

2个

开始对话。什么
会“激进”和“人性化”
对您的组织意味着。

摆脱障碍。

专注于重要的事情。
5个
坚持不懈。

3个

取得所有权。
选择成为领导者
无论你在哪。

对齐。伙伴。

连接。包括。
6个
激发运动。

如果您仍然不确定,请问自己一个我们最喜欢的问题:

如果现在不是你,那么谁会是什么时候?

作者

AJ范登伯格

高级客户合伙人

aj.vandenberg@kornferry.com

杰米麦克斯韦格兰特

高级客户合伙人

jaime.maxwell-grant@kornferry.com

阿丽达·萨阿迪

高级客户合伙人

alida.al-saadi@kornferry.com

丽莎·芬克尔斯坦

高级客户合伙人

lisa.finkelstein@kornferry.com

山茶花公羊

高级校长

camelia.ram@kornferry.com

贡献者

克莱夫史密斯

高级客户合伙人

让-马克·劳切兹

光辉国际研究院院长

J. Evelyn Orr

Korn Ferry Institute 高级副总裁、首席运营官兼研究主管

玛吉帕特里克

光辉国际学院高级经理

雷切尔·卡鲁索-诺瓦克

光辉国际研究所所长

琥珀贝努萨

光辉国际研究所所长

延伸阅读

激活转型, Korn Ferry Institute,2021 年

“一种敏捷的变革管理方法,”

Sarah Jensen Clayton,哈佛商业评论,

2020 年 1 月 11 日

重塑组织,Arthur Yeung 和

戴夫·乌尔里希,2019

Humanocracy,Gary Hamel 和 Michele Zanini,2020

我们的力量:我们如何联系、行动和创新

在一起,大卫·普莱斯,2020

“25 年前,我创造了‘三重底线’这个词。”这就是为什么是时候重新考虑了,”

约翰·艾尔金顿(John Elkington),

哈佛商业评论,2018 年 6 月 25 日

鱼不见水:民族文化如何造就

or Break Your Corporate Strategy,Kai Hammerich 和 Richard D. Lewis,

2013 年

自我颠覆的领导者, Korn Ferry,2019 年

未来的首席执行官,当未来就在现在,

光辉国际,2020

战略执行的真相:为什么最成功的 CEO 关注文化, Korn Ferry,2015 年

动机案例:什么正在削弱它,什么将使它恢复原状, Korn Ferry,2018 年

参考书目

1. 冠状病毒:NHS Nightingale 如何在短短九天内建成,BBC 新闻,2020 年 4 月 17 日
2. 空乘人员被重新部署到
抗击冠状病毒的医院,福布斯2020 年 3 月 30 日
3. 牛津阿斯利康疫苗将出售给
发展中国家成本价,卫报
2020 年 11 月 24 日
4. 激活转型,Korn Ferry Institute,2021 年。
5. 海尔为何围绕物联网重组自身,张瑞敏,2018 年 2 月
6. 动机案例:是什么削弱了它,又是什么
will bring it back,光辉国际,2018 年。
7. 激活转型,Korn Ferry Institute,2021 年。
8. The Transformation 20, Innosight 战略变革
2019 年排名
9. 从国际石油公司到综合性
能源公司:BP 制定了实现净零目标的十年战略,BP 新闻稿, 2020 年 8 月 4 日
10. 转型20,Innosight战略变革排行榜20
11. 激活转型,Korn Ferry Institute,2021 年。
12. 未来的 CEO 科恩
Ferry,2020 年和未来的 CEO,一项 EMEA 研究,
光辉国际 2020
13. 在工作中释放人类精神,Michele Zanini,2020 年 9 月
14. Buurtzorg:革命性的家庭护理
荷兰,社会影响中心,
2018 年 11 月
15. 文化是微软股价持续上涨的最令人惊讶的原因福布斯,2020 年 1 月
16. Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People
in them, Gary Hamel 和 Michele Zanini, 2020。
17. 激活转型,Korn Ferry Institute,2021 年。
18. 创新扩散,Everett M. Rogers,2003 年。
19. “变革管理的敏捷方法”,
Sarah Jensen Clayton,哈佛商业评论, 2020 年 1 月 11 日。
20. 未来工作新政,光辉国际,2019 年

关于光辉国际

Korn Ferry 是一家全球性的组织咨询公司。我们与客户合作设计最佳的组织结构、角色和职责。

我们帮助他们聘请合适的人才,并就如何奖励和激励他们的员工队伍提供建议,同时在他们发展职业生涯的过程中培养专业人士。我们在 50 多个国家/地区拥有 7,000 名专家,致力于五个核心领域:组织战略、评估和继任、人才招聘、领导力发展和总薪酬。

欢迎访问光辉国际官方网站 www.kornferry.com 了解更多信息。



BE MORE THAN