

Organizational DNA

关于组织 DNA

- [组织 DNA 一瞥](#)
- [四个构成单元](#)
- [七种组织类型](#)
- [全球组织 DNA 研究](#)
- [形成结果](#)
- [博斯公司能提供什么帮助](#)

组织 DNA 一瞥

为什么有些组织能够如鱼得水，顺应潮流 — 总是能履行自己的承诺 — 而有些组织无法摆脱困境，总是磕磕碰碰？

要回答这个问题，您必须深入到组织 DNA 的内部。

组织 DNA 是一种比喻，它表示一些底层因素，这些因素综合在一起，就能决定组织的“个性”并解释其表现。博斯公司多年来一直致力于公司的组织形式和执行方式的研究，并将研究结果进行提炼，提出了组织 DNA 框架的概念，从而为组织提供了一种简单、可操作的方法，来识别并清除阻止实现结果的障碍：

- “每个人都同意某项行动，但却无法得到实施。”
- “出现了新的机会，而我们在等待决策。”
- “这是个好主意；但永远不会发生。”
- “我被管得太细，或者只做些辅助性工作。”
- “业务和职能无法协调一致以取得好的结果。”
- “我缺乏前进的动力。对我到底有什么好处？”
- “预备... 喘气... 喘气... 喘气”
- “我们制订了正确的战略和清晰的实施计划，但似乎无法实际执行。”

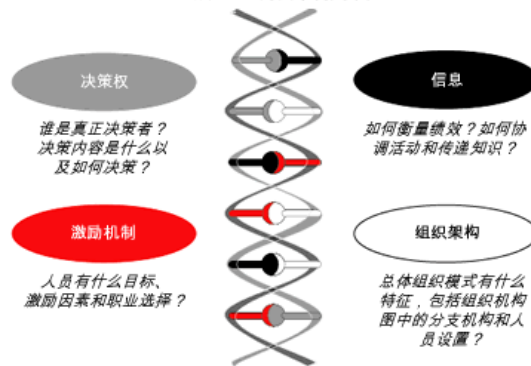
如果您的组织中出现类似以上这些抱怨，组织 DNA 可能有帮助。

[首页](#)

四个构成单元

就象组成人类 DNA 的四种核苷酸一样，任何组织的 DNA 中存在四种基本的构成单元 — 决策权、信息、激励机制和组织架构。这些构成单元及其组合方式大体上决定了组织的行为，以及组织是否能取得预期的成果。

组织 DNA 的四个构成单元



- **决策权。**“我们必须将十名高层管理人员集中在一间屋子里才能作出企业日常决策。”在某些最基本的层面，组织中的每个人总是在进行决策和权衡，不管是如何向客户报价，是在预算有限的情况下将资金投入哪个工程项目，还是首先回哪个电话或电子邮件。他们进行这些决策的好坏与效率大体上决定了组织在市场上是否能取得成功。决策权 — 具体如何制订决策的重要机制 — 决定了组织运营的好坏、新产品/服务进入市场的快慢，以及组织为获得成果所耗费的成本。所以，决策权是那些运营不善的组织所要关注的第一个构成单元，它也是有效实施组织革新的基础。
- **信息。**“我缺乏开展工作所需的信息。”信息不良对于组织，就有如垃圾食品之于人体。它阻碍了沟通渠道、用空洞的卡路里堵塞系统，让人体无谓地思考如何得到营养，而实际上，人体可能已经到了崩溃的边缘。不良的信息对其它 DNA 构成单元 — 尤其是决策权和激励机制 — 的影响是巨大的。如果没有精确和可以获取的信息，决策制定者就无法在市场中迅速、明智地采取行动，雇员也接收不到对他们行动的评价 — 不管是正面的还是负面的。
- **激励机制。**“我们支付奖金，但似乎没有人因此而改变自己的行为。”激励机制并不仅仅指金钱；它们还包括让人能关注并努力达到的所有目标、动机和机遇。这些奖励，不管是金钱的还是非金钱的，都能鼓励个人将目标制订得与组织的目标一致，并最热烈地朝这些目标前进... 否则，个人可能在不经意间就会做出与目标背道而驰的举动，破坏个人利益与组织利益的关系。
- **组织架构。**“这是我们的组织机构图，但让我告诉你它的真实运作情况。”在四个组织 DNA 构成单元中，组织架构是最直观、最明显的，大多数组织变革计划都从它开始。然而，组织架构不应成为起始点；它应根据其它三个构成单元所作选择的逻辑结果。如果因为设计不良而导致组织架构瘫痪，组织架构将成为大部分重组工作的制约因素，而不是基础。

合适的人—拥有正确的价值观、掌握正确的信息、受到正确的激励—将成为组织获得成功的驱动力。最根本的挑战是协调好这些构成单元，使得个人利益与组织利益保持一致。

没有哪个构成单元是孤立的；它们都是相互依存的。所以，为修改任一构成单元或者所有构成单元而采取的步骤必须一致、协调和清晰。孤立地修改任何一个元素—例如组织架构—可能对其它三个元素产生意外影响，从而可能使得组织倒退，而不是进步。各公司之间达成组织协调的形式各不相同。没有通用的正确答案。唯一必须注意的是，组织 DNA 的四个构成单元在解决



组织难题中，应是共同发挥作用而不是各自为战。

[首页](#)

七种组织类型

根据我们与各组织合作的经验，以及我们对四个组织 DNA 构成单元在组织中运行好坏程度的研究，我们定义了七种主要的组织类型 — 四种不健康类型，三种健康类型：

消极进取型

“决策一致，但无法得到实施。”

这是一种热情的、充满实验的组织。对于重大变革，要形成一致意见并不难；难的是实施变革。那些来自业务惯例又长期扎根于员工中的无形阻力可以让企业的所有心血付诸东流，一线员工会认为“这没什么大不了的”。面对这样一个缺乏热情的组织，高层管理只能对花了很大精力却不能实现预期价值的现状“痛心疾首”。

时停时进型

“人才济济，却不能做到齐心协力”

这类组织拥有许多才华横溢和积极进取的人员，带有企业家特质，但常常不能同时朝一个方向努力。这是一个没有障碍的环境，每个人都能有自己的想法并可以为之实现而努力。但是，由于缺少高层的强有力的领导，底层又缺乏坚实的共同价值观基础，这些进取心往往就会碰壁相互抵触甚至逐渐消磨掉了。其结果是大家各行其是，组织机构濒临失控。

过度膨胀型

“思想守旧，创新不足。”

这种组织照字面理解是发展过于迅猛，以致超出了其原有的组织模式。由于权力集中在上层手中，过度膨胀型组织对市场的发展反应很慢，常常发现自己“墨守成规”。如果您处于这种组织的中层地位，您可能会发现个销售或良好发展的机遇，但要把这些信息传到上层却是很困难的事。自上而下的方针和决策制订的传统太不容易改变了。

过度管理型

“我们来自总部，我们来这指导。”

由于受到多层管理的约束，这种组织是“分析性瘫痪”中的一个研究案例。管理层通常捡了芝麻丢了西瓜，把大量时间花在检查下级的工作上，而不去积极探索新的机遇或提前防范潜在威胁。这种组织通常带有官僚作风和强烈的政治色彩，容易挫伤主动进取和追求实效的人的干劲。

随机应变型

“总在关键时刻取得成功...”

尽管对变化无法始终做到未雨绸缪，但此类组织在必要时仍能“随机应变”，而且不会失去发展的大方向。随机应变型组织具有“充满干劲”的特性，这种特性注入了办公室，能激励创造性迸发，常常能取得真正的突破，但也可能会耗尽最优秀和最聪慧人才的才智。如果缺乏一致的、合乎规范的结构和流程，这种组织的“大好势头”常常是“昙花一现”，但却缺乏保持长久竞争优势的可靠来源，所以此类组织只能勉强算作健康。

军队型

“善于计划，但应对突发事件能力不足...”

每个人都了解自己的角色定位，并认真实行，使得企业在执行过程中顺畅且一致。军队型组织等级分明，管理模式被严格控制，企业遵此执行。该模型能高效地执行大量类似的事务。它能构想出优秀的战略并加以执行—且常常是反复执行—因为它训练出了一个能根据手册按部就班的组织。不过，对于手册中没有计划到的事件，它通常处理不好。

韧力调节型

“尽管完美，不断追求...”

这是一种能招来敬畏和嫉妒的组织，因为一切都似乎得来全不费功夫：利润、人才、尊敬。就像中学里那些在所有考试中都得 A 的受欢迎的小家伙一样，韧力调节型组织似乎注定可取得良好结果；成绩可谓遍地开花。韧力调节型组织很灵活、具有前瞻能力、充满乐趣，它们能吸引具有团队精神的人才。尽管像所有其他公司一样，它们也会遇到挫折 — 但韧力调节型组织会很快振作，并吸取教训。韧力调节型组织是所有组织中最健康的一种，因为它不认为自己面临压力；而总是在寻找下一次竞争或市场革新的机会。

[首页](#)

全球组织 DNA 研究

对构成组织 DNA 基础的研究是受经验启发，然后通过经济理论加强基础，再通过翔实的数据使研究更具有说服力。博斯公司数十年帮助客户处理组织问题的经验，使得我们对组织机能不良具有敏锐的洞察力，并能分析其原因，给出解决方法。通过这种经验，加上对组织经济学的最新学术成果，我们创建了一种称为 *Org DNA Profiler*[®] 的评估工具。

从 2003 年 12 月到 2005 年 1 月，访问此网站的个人，自愿帮助我们完成了 30,000 多份 *Org DNA Profiler*[®] 的调查。另外，还在特定客户的网站上生成了超过 8,000 份档案，涵盖了各类公司和非营利性组织。对于这些案例，我们为每个客户创建一个密码保护的调查网站，用来收集和分析输入的组织问题。在公共网站和特定公司的网站上，个人的答案严格地采用匿名制；不需要也不会显示任何个人姓名和公司名称。收集的数据仅用于分析和比较。

Org DNA Profiler[®] 数据库包含大量跨行业、地域和组织的样本。我们提供了二十四种行业 — 从银行业到运输业，再到能源业 — 以及十多种内部部门职能（人力资源、信息技术、法律等等）。我们还享有与在公司内的职位、级别（例如高层管理人员、普通公司职员等）有关的信息。

在 2004 年 4 月，我们又添加了“国家”字段，开始捕捉位置信息，现在我们拥有了从一百多个国家提交过来的档案。这个网站已被翻译成十二种语言，包括德语、日语和中文。*Org DNA Profiler*[®] 收集的数据来自全球各类公司，范围非常广泛，从中得出结论的数据库真实可靠。有关这些研究成果的详细讨论，请参阅本网站的[研究成果](#)部分，或者下载[全球研究报告](#)。

[首页](#)

形成结果

Gary L. Neilson 和 Bruce A. Pasternack 两人加起来在博斯公司已有 50 年的咨询经验，结合 30,000 份 *Org DNA Profiler*[®] 答案的丰富数据库，他俩编著了一本关于如何为取得成果来组织机构的书。《<结果：保持优点，改正缺点，增长绩效>》一书计划在 2005 年秋天发行，解释了为什么一些组织在其它组织尚未启动之前，就已经实现目标。

本书将组织 DNA 概念和研究作为出发点，分别抽出一整章的篇幅介绍七类组织 — 消极进取型、时停时进型、过度膨胀型、过度管理型、随机应变型、军队型、韧力调节型 — 并使用真实案例研究解释关键的经验点。一些有特色的案例如下：



Caterpillar, FedEx, Nissan, Quest Diagnostics, 7-Eleven, Symantec 以及 Special Olympics。

<<结果>>一书可让读者对如何协调组织与共同目标和战略产生全新的和实际的想法。不管您是首席执行官还是一线经理，都会发现此书是一本可操作性很强的指南、一本宝贵的参考资源。

您可以[订购本书](#)，也可以查看本书的[目录和第 1 章](#)。

[页首](#)

博斯公司能提供什么帮助

有些公司成功，有些公司失败，这是有原因的。而不是偶然的。获得成果的能力是组织设计的结果—可以改革自身来变得更强。

作为一家全球领先的管理咨询公司，在六大洲拥有超过 16,000 名雇员，博斯公司提供一整套服务，帮助领先的公司、政府机构、非盈利性组织来识别、诊断、纠正常见的组织“问题”，令组织运营充满效率。不管面临的挑战是启发管理还是激励变革，博斯公司都能帮助您组织达到目标。

例如，博斯公司向客户提供机会，让他们的高层管理人员参加为期一天的现场研讨会，学会识别并改进组织 DNA。通过将 *Org DNA Profiler*[®] 作为起点，高层管理人员、业务部门的领导、职员领导（从 10 人到 100 人或更多）走到一起讨论，识别妨碍组织绩效提高的障碍，并制订出可持续的计划和流程来克服这些障碍。要了解关于组织 DNA 研讨会或所提供的其它相关服务的更多信息，请访问[改进您的组织](#)。

要了解关于我公司的更多信息，请访问博斯公司网站，网址为 www.booz.com/cn。

[页首](#)

有关组织 DNA 和相关主题的读物，请访问我们的[阅读资料库](#)。

[首页](#) [关于组织 DNA 研究成果](#) [预览本书](#)
[改进您的组织](#) [面向项目任务的组织架构诊断](#) [阅读资料库](#) [联系我们的专家](#)

