

持续改进应该是每个人的目标

世界管理评论

作者: **David W. Fox**

翻译: 赵静利, 李巍

本文不是一篇介绍餐厅或医院的文章, 但我们在餐厅或医院的经历却可以从某一方面展示出业务绩效差异。

想象一下您曾经去过的某一类型的餐厅——那种价格适中, 大小类似, 容纳差不多同样数量的顾客, 提供同样菜系的餐厅。想必您也很熟悉。但是去过之后, 您的印象如何呢? 您在一家餐厅的用餐经历很好。然而, 在街头另一家类似的餐厅, 您的经历却异常糟糕。为什么会有这么大的区别呢?

如果同一类型的餐厅具备同样的生产要素——厨房、食品原材料、厨师、桌椅、侍应生等——我们是否应该期待同样的服务水平?

也许餐厅的例子有点微不足道, 我们再来看一个更加明显的例子。比如医院。医院的业务是拯救生命。可能没有任何组织的职责比拯救生命更重要了, 因此医院更应该始终如一地提供高水平的服务。然而, 回顾一下医院行业的历史表现, 我们看到的是病人健康恢复状况的巨大差异, 当然我们也考虑到了影响恢复的病人本身的差异。一些医疗设备不太先进, 不是很显眼的小医院, 在治愈率和病人满意度上要比医疗设施好的医院好的多。虽然我更愿意在设施比较好的医院内寻求医疗帮助, 但这并不意味着治疗效果会更好。为什么会这样呢?

如果我们有一个魔法棒, 轻轻一挥便可将医院和餐厅所使用的生产设备标准化? 绩效会突然间一样吗? 或者始终如一的高绩效背后还有更多的故事?

因为这篇文章的多数读者是人力资源负责人, 我想将讲述话题更加贴近人力资源职能。类似的人力资源职能使用类似的生产要素来培养领导人。但在一些组织, 领导力开发项目的结果要好的多。问题是如果输入要素相同, 为什么领导力开发项目的结果会有这么大的差异。

因为生产要素本身——不管是用于烹饪一顿饭, 拯救一个生命或培养领导人——不是获得始终如一高绩效的主要原因。我也相信生产要素的重要性, 但生产要素只是部分的原因。

任何能够一致的达成目标并满足客户需求的高绩效的组织, (一致是指差异的减少或消除), 之所以能够成功, 主要在于它们如何在三个关键的商业资产上进行投资和管理:

- 人
- 过程
- 技术

过程是如何做事情的一般术语。过程就像是食谱，是有效完成所做事物的有序流程或一系列的步骤的集合。

上文中我们所谈到的过程是营运过程——也就是所谓的直接过程——将原始生产要素转换成由客户接受的完成形态。我们刚刚提到了直接过程的两个例子——食品转换成了美妙的用餐经历，医生拯救人们的生命——当然类似的例子不尽其数。不管您的组织是生产洗衣机，主营贷款业务，建造核电站，制衣工厂，DNA 重构或制作 iPhone，您的组织都可能有很多自己的直接过程。

并且，请注意我们需要关心的不仅仅是直接生产过程，还有间接的过程。间接过程对绩效的差异也有很大的影响。

比如，对软件开发组织来说，生产有用的应用软件的过程是直接过程。但是您组织执行间接过程的好坏，诸如如何组建并管理合适的软件开发团队将会决定您所开发的软件产品的好坏。仅仅关注软件生产的直接要素（比如，合格的设计员，程序员和测试员）不会直接使组织始终如一的生产出高质量的软件产品。如何管理支持软件开发的间接过程将在某种程度上决定软件质量（降低绩效的差异）。

不管过程是直接或是间接，过程不会自动成为商业资产。实际上，在组织内部存在着或者容忍着很多“反生产”的过程。我们需要付诸努力才能将过程转换成商业资产。

也许人力资源负责一些最主要的间接过程。毕竟，人力资源是很多间接过程的拥有者，这些过程创造、维持并改进企业的人力资产。虽然这些人力管理过程是间接过程，但如不能很好的管理这些过程将导致直接生产过程不畅甚至失败。想象一下，有多少组织曾经因为不能及时招聘到合适的人才或因为重要员工不具备应有的能力而蒙受了巨大损失，人力资源必须意识到这种情况下自己的责任，因为他们拥有组织的人才管理过程。

为使过程——直接或间接——紧凑顺畅并成为组织有价值的资产，它必须是：

- 已定义的和已描述的
- 稳定的
- 可重复的
- 可度量的
- 持续改进的

为什么组织——不管是餐厅、医院或任何其它组织——在将其过程转换成商业资产的过程中有如此多的困惑，是因为过程的不可视！我们可以很容易看到生产机器的运转，但知识驱动的过程主要依赖于思维缜密且富创造力的人脑，如何使这些过程具备可视性？

实际上您可以做到。您可以通过以上描述的顺序将过程转换成商业资产，并使过程可视。它始于定义和描述。如果过程稳定，可重复，可度量并可持续改进，过程就会成为商业资产。成为商业资产的过程可以控制绩效差异。

人力资源的工作是知识驱动的工作，对别人来讲是不可视的是因为我们让其不可视——我们忽视定义并描述我们主要的人力管理过程，我们没有将这些过程稳定下来并使它们成为重复执行的过程，我们没有证明过程的价值因为我们没有度量这些价值。因为我们的过程工作不可视，人力资源一直在不断挣扎，试图证明其作为业务职能部门存在的价值。没有必要这样做。

人力管理过程的系统化方法，比如人力能力成熟度模型中所描述的方法，将会一步步指引人力资源定义、描述、稳定、重复使用、度量并持续改进其人力管理过程。

该模型从基本的人力管理过程开始，从单一的工作单位，单一经理开始。当我们能够稳定并控制单一的工作单位过程，我们便可持续进行更加强有力的人力管理过程，以辅助我们协调多个工作组和部门。

然后授权工作组，以实现更加有效的自我管理，并更密切的与组织的核心胜任能力联合。

如果按照模型改进，我们将最终达到一个人力管理等级，该等级涉及对人力管理过程的持续改进和革新。在此级别上，因为所有基础的先决条件已满足，我们持续改进的努力将会更加有效，并可支持并维持改进成果。很多组织过程改进失败是因为在组织还没有完全准备好的时候实施了改进项目。

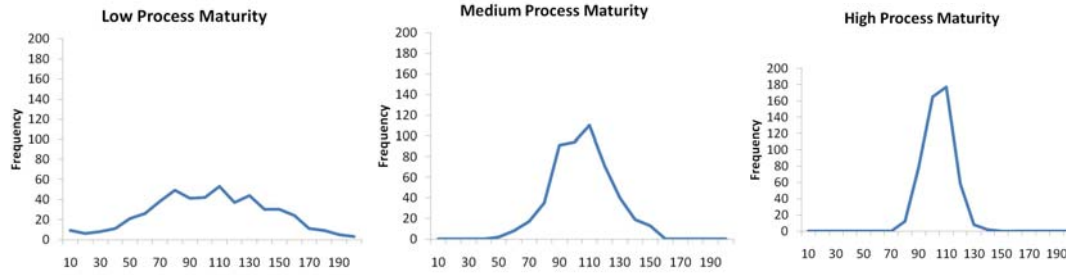
我们在过程成熟度早期所创建的稳定过程可以为我们提供度量信息，以辅助我们进行持续过程改进。通过度量数据调查可能的过程调整，观察调整的结果，并重复此循环持续改进我们的工作。

我们应该选择哪些人力管理过程在组织内实施？人力能力程度模型可以引导组织发掘世界一流的人力管理过程。该模型由 5 个过程成熟度等级构成，包括 22 个特定人力管理过程域。22 个特定过程域又进一步分解为实施实践。对这些过程和它们相关的实践进一步解释，并适度裁剪以适应每个组织的特殊环境。

一步步的实施，模型可以帮助组织和人力资源领导人定义、稳定、重复使用、度量并改进人力管理过程。从过程角度讲，组织便可成为一个高成熟度的组织。当过程成熟，它们更关注于好的结果，并且好的结果波动性不大。一致的高绩效便成为可能。

高成熟的组织不需要猜测它是否能够达成其工作承诺。因为组织知道它能够获得一致的高水平的绩效，因为它已经度量了其稳定、可重复执行的过程并可使用过程绩效基线预测未来的过程执行情况。

具体到人力资源，可以使人力管理过程，比如人员配置、培训、绩效管理和薪酬更加稳定，并减少执行的差异，对其进行统计控制并持续改进则可更好的发挥其作为商业资产的作用。以统计的方法来看，成熟度低的组织绩效波动幅度较大（参见图一）。随着组织的持续改进，过程执行的差异变小，其绩效波动收窄（绩效结果更趋于该过程的统计平均值，参见图二、图三）。



那么现在我们知道为什么组织——不管是餐厅、医院、制造厂商或人力资源职能——会展示不同的绩效水平。过程执行不一致的组织产出的绩效结果也会有很大的差异，因为他们还没有找出一种方法以使用管理有序的非直接过程来支持直接生产过程。

如能提高间接过程的可视性，对其进行量化管理并持续改进，便可成为可靠的商业资产。如果您组织的直接过程与很多其它组织类似，您依然可以通过管理其余的非直接过程脱颖而出。关注于您所使用的员工管理的间接过程。如果人们想要知道为什么您组织能够始终如一的保持高绩效，您可以向他们讲述您有一天在餐厅吃饭时想到的解决方案。

<David Fox: 循序咨询资深咨询顾问>