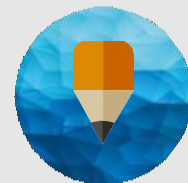


PART THREE

组织发展全景图之组织诊断





01

组织诊断企业实践

02

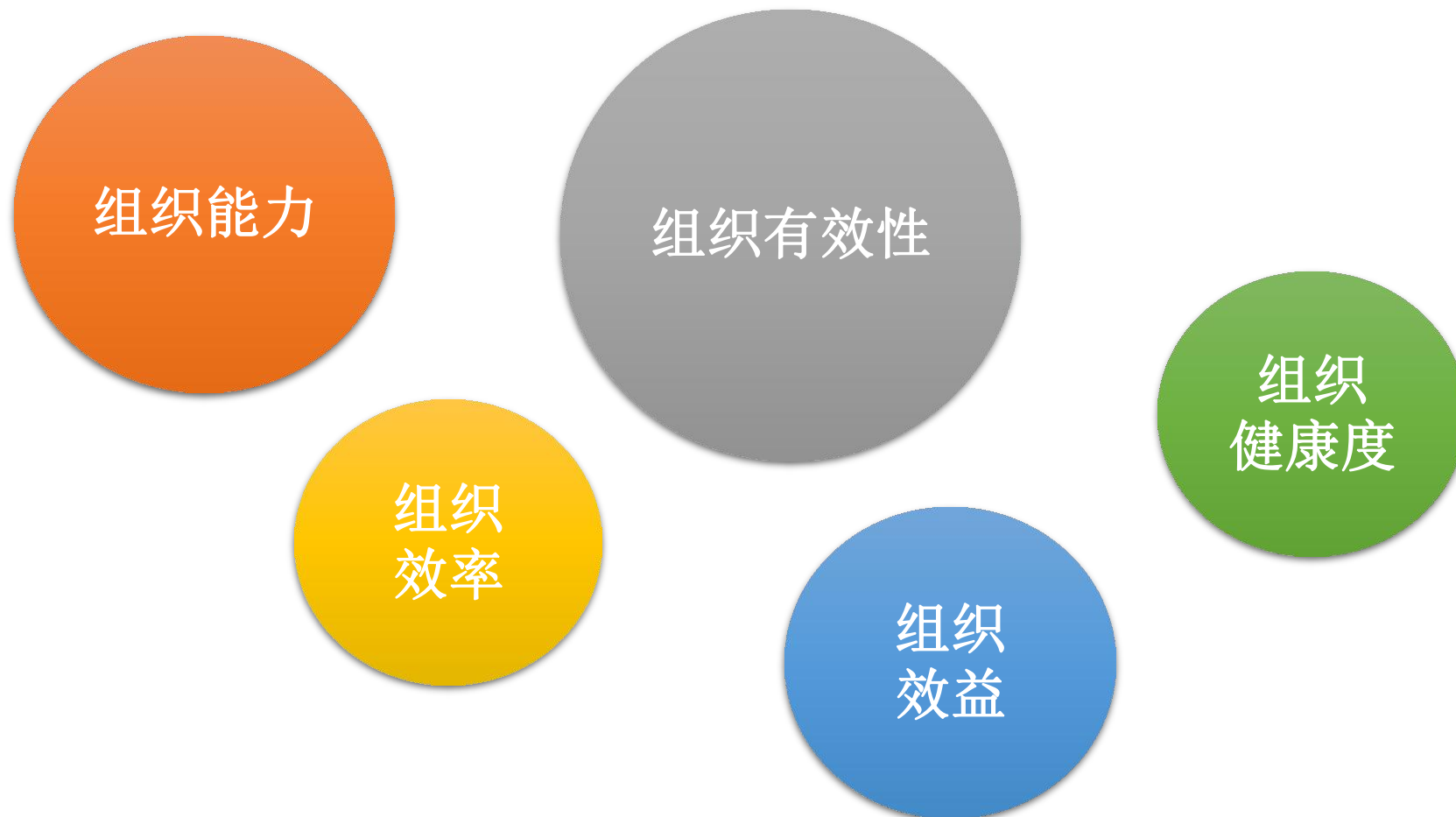
组织诊断理论基础及主流模型

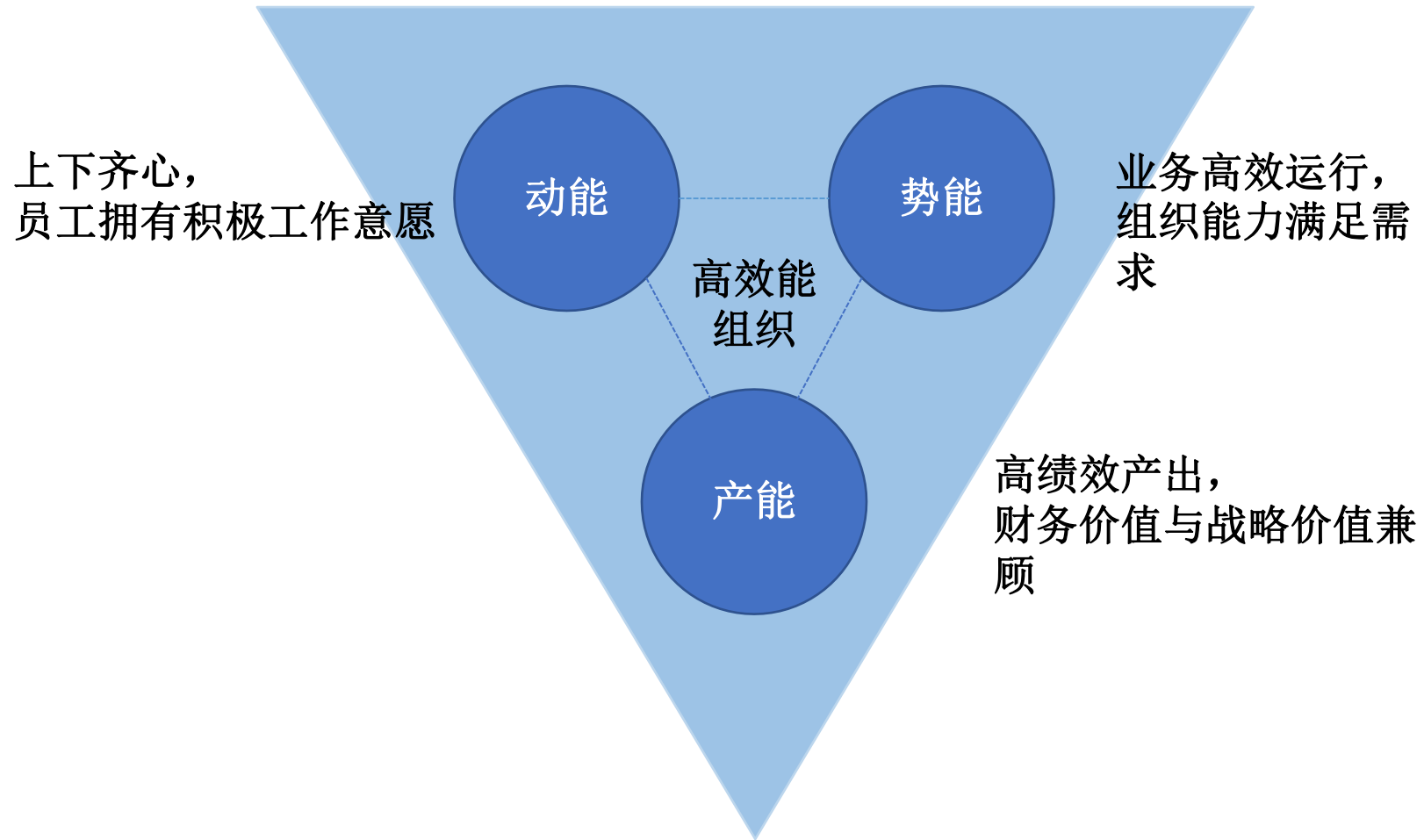
03

组织诊断工具与模型

04

组织诊断常见实践问题解析





组织有效性评价的企业实践



•常年聘请外部第三方咨询公司进行以人力资源有效性为切入点,从资源分配、成本结构、总体及单项活动投入产出比、内外部客户评价,进行管理效率诊断与改进。



•2006年年末,华为首次提出并倡议全员参与提升组织效率。以“全面效率管理”为核心理念,先后从销售、IT、财务、HR等各个功能模块衡量组织规模化过程中的效能变化,并积极借鉴行业最佳实践实施改进。



•在企业国际化过程中,借助第三方咨询公司的力量,从战略、架构、人才、流程和文化等方面对组织进行了全面的诊断,并以此为基础制定了中长期的改进路线图。



通用电气

美国通用电气公司设立了著名的“GE审计署”,并设定了八类主要指标对下属利润中心的运营管理效能进行监控。八类指标分别是:①获利性;②市场地位;③生产率;④产品领导地位;⑤人员发展;⑥员工态度;⑦公共责任;⑧短期目标与长期目标之间的平衡。



•近年结合高层领导力提升计划,开展了基于领导力、文化、个人能力、架构设计制度、奖励认可、流程为基础的组织能力诊断与分析。



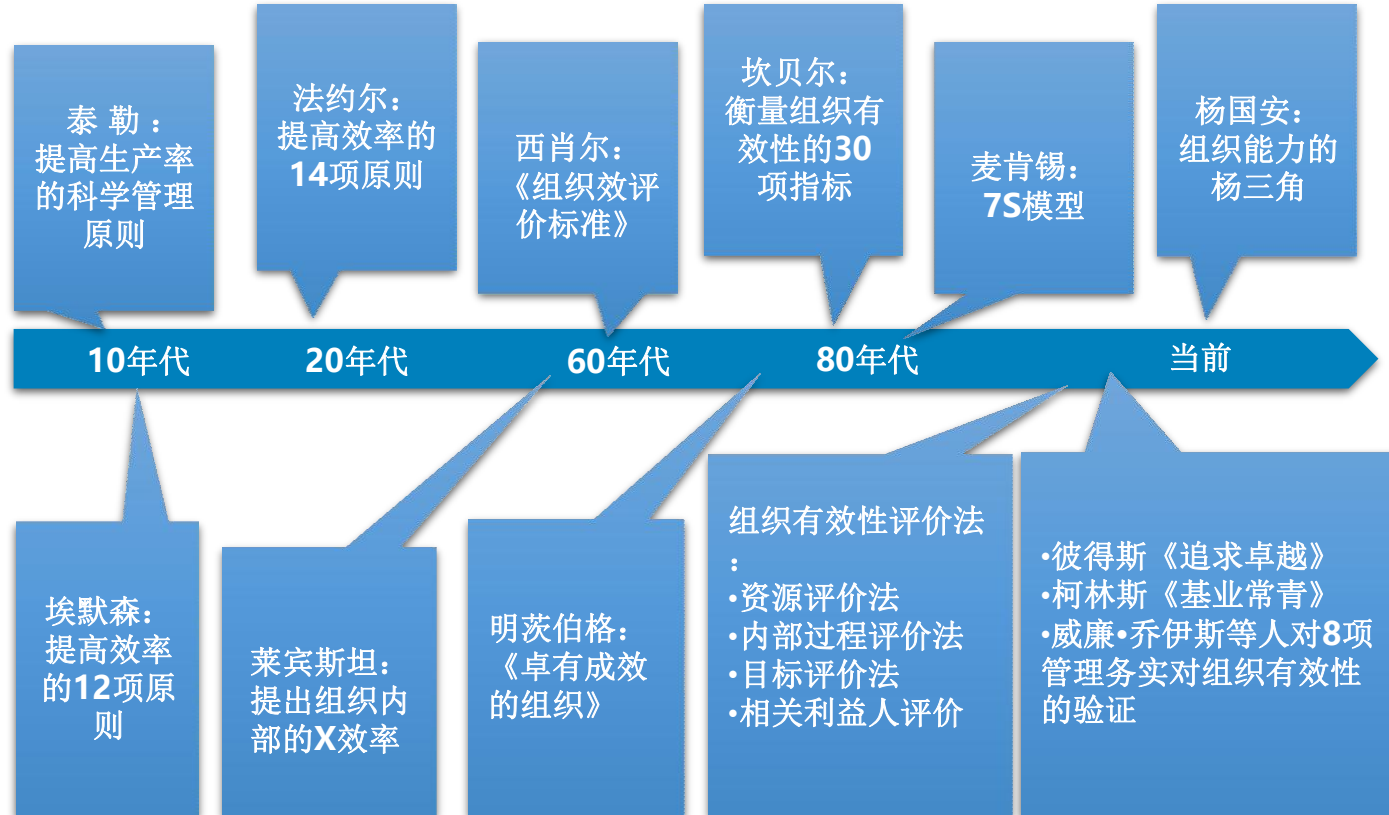
•近年与第三方公司合作,从组织结构与管理活动、生产管理、人力资源管理、安全管理、文化管理、采购管理、战略及信息化管理等管理模块入手,对企业实施管理效率与效果的评估。



台塑集团

•台塑集团设立总管理处,主要从成本的控制、制度的建设和人员的精简等方面对集团下属的各个事业群进行监控和管理。

什么是组织和组织管理





01

组织诊断企业实践

02

组织诊断理论基础及主流模型

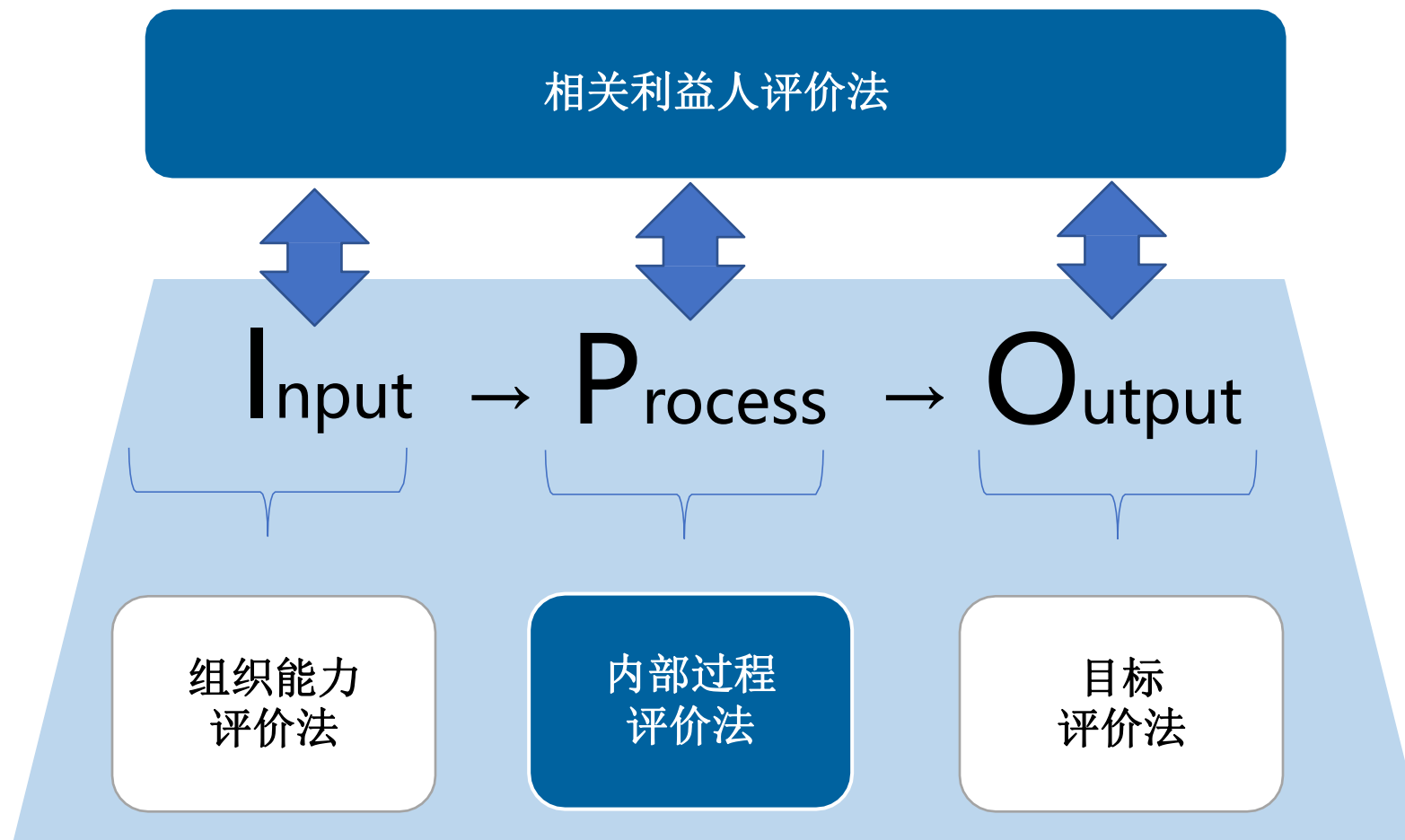
03

组织诊断工具与模型

04

组织诊断常见实践问题解析

组织有效性评价方法1：相关利益人评价法



代表模型：美世“组织效能驱动模型”



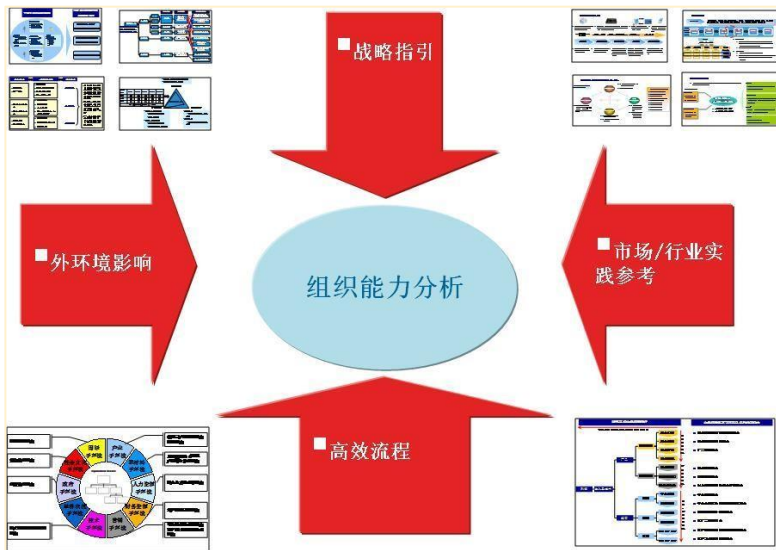
Source: Mercer Workforce Productivity Drivers Framework

主要从劳动生产力的角度，体现在能力、效率、质量和效益四个方面

组织有效性评价方法2：组织能力评价法



寻找核心组织能力



序号	能力名称	重要性	当前差距程度
1	获取游戏大作代理权能力	高	大
2	与上游供应商协调合作的能力	高	大
3	持续稳定的创新能力	高	中
4	创意产权的争夺能力	高	中
5	游戏创意的甄别能力	高	中
6	游戏大作的甄别能力	高	中
7	运营资源整体规划能力	中	大
8	平台之外的其他渠道拓展能力	中	大
9	公众公关能力	中	大
10	政府公关能力	中	大
11	国际协作能力	中	大
12	媒体公关能力	中	大
13	客户需求的快速获取和甄别能力	中	大
14	客户需求的快速响应能力	中	大
15	人才竞争能力	低	大
16	客户需求的快速响应能力	低	大
17	人才竞争能力	低	中
18	客户需求的快速响应能力	低	中
19	持续稳定的创新能力	高	中
20	创意产权的争夺能力	高	中
21	游戏创意的甄别能力	高	中
22	游戏大作的甄别能力	高	中
23	运营资源整体规划能力	中	大

评价核心组织能力

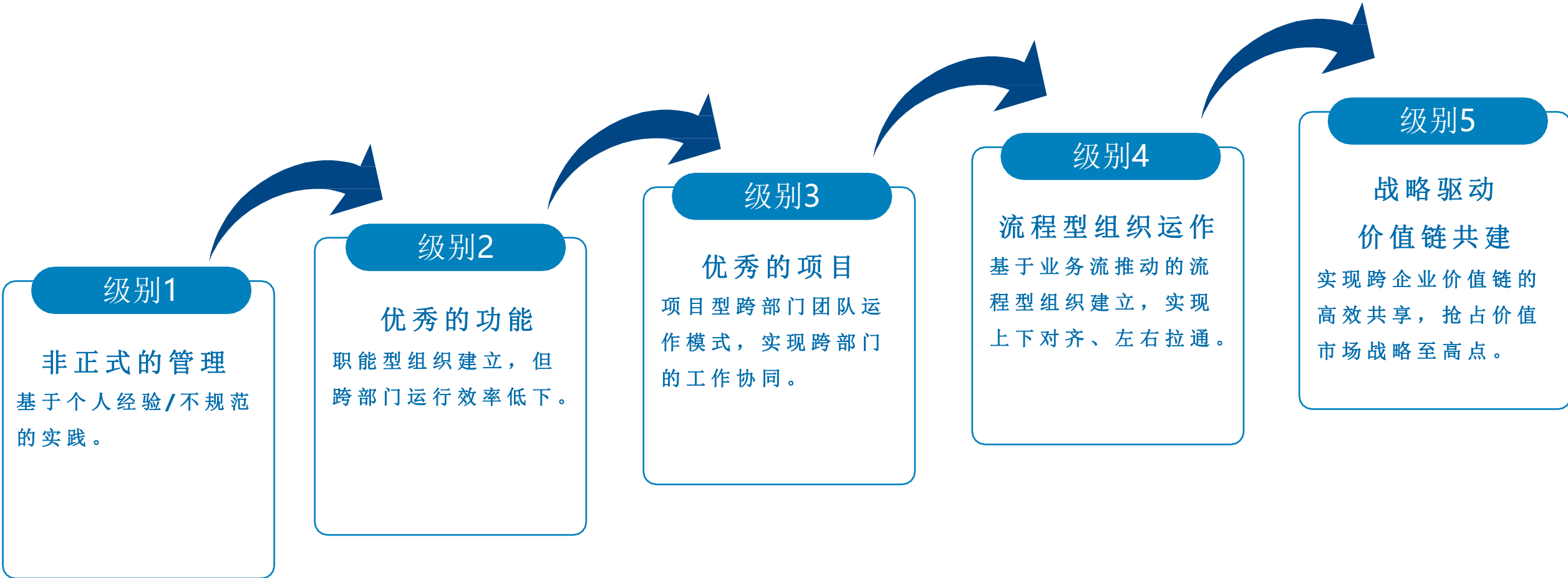




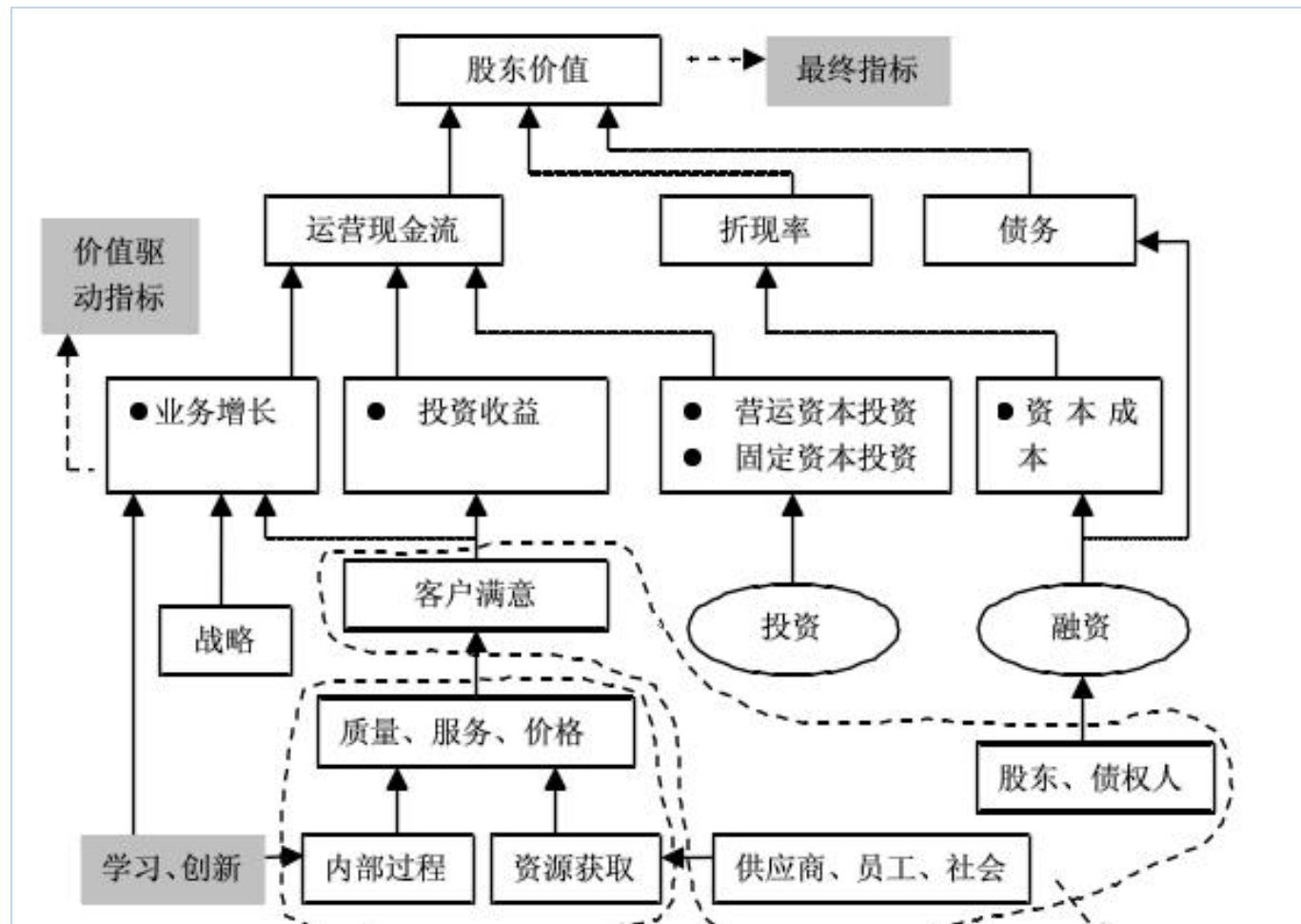
组织有效性评价方法3：组织结构判断方法



案例：华为组织能力的五个台阶



组织有效性评价方法4：目标评价法





01

组织诊断企业实践

02

组织诊断理论基础及主流模型

03

组织诊断工具与模型

04

组织诊断常见实践问题解析



技术研发导向公司

- 依靠技术领先创造商业模式
- ✓ 大部分目前的AI公司
- ✓ 商汤、柔宇、新能源汽车公司
- ✓ IBM, Dell, Sun and Microsystems

产品领先公司

- 依靠产品+商业模式整合的模式进行商业创新
- ✓ 极强的创意能力
 - ✓ 产品创意能力
- 范例：腾讯、游戏公司
- 3M, HP, Motorola, Nike, Microsoft and Intel

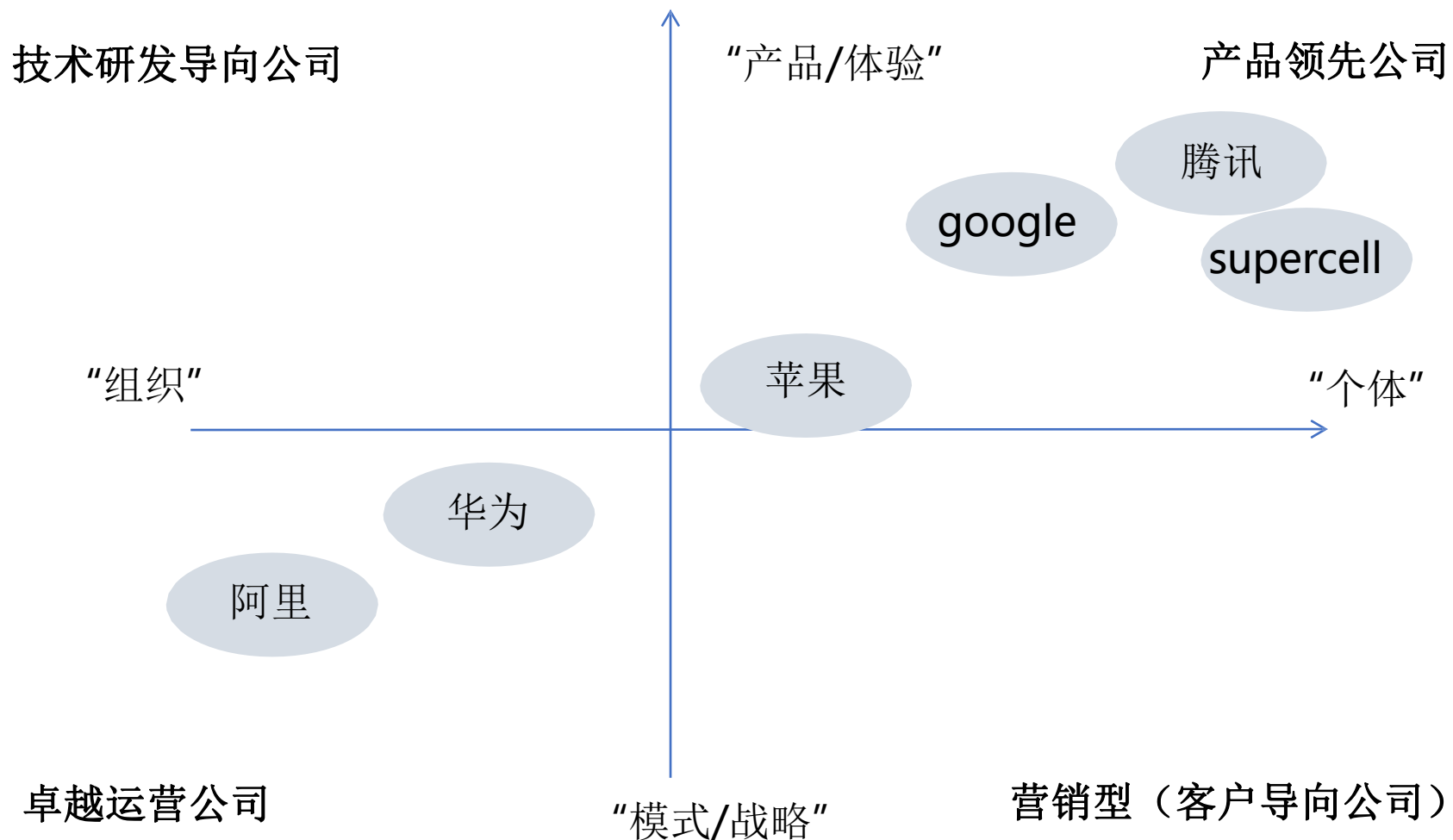
卓越运营公司

- 在大规模多样化产品的实际运营方面积累自己的核心能力
- 整合资源能力
- ✓ 阿里、京东、大部分消费金融公司、Toyota, Wal-Mart, McDonalds, GE,

营销型（客户导向公司）

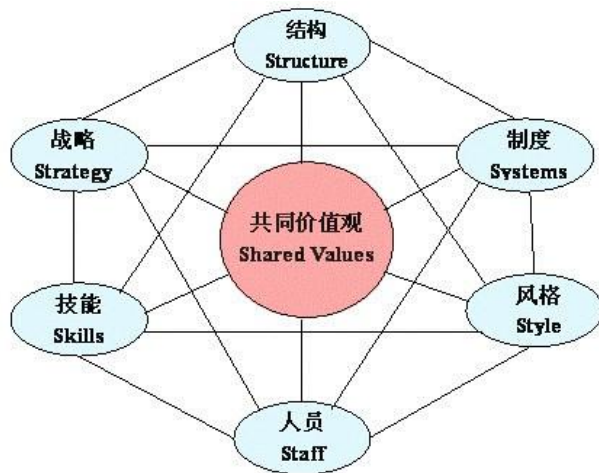
- 依靠商业模式进行创新
- ✓ 客户感知的快速获取与甄别能力
 - ✓ 极强的营销基因、品牌运作能力、
 - ✓ 客户体验的快速响应能力

组织能力模型差异，代表着管理方式的不同

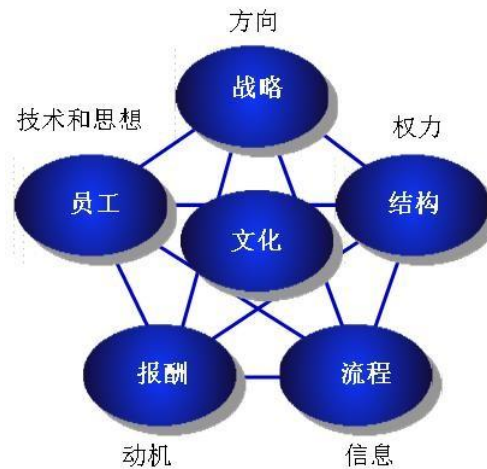




- 组织能力分析模型有：
 - 麦肯锡7-S模型



韬睿STAR模型



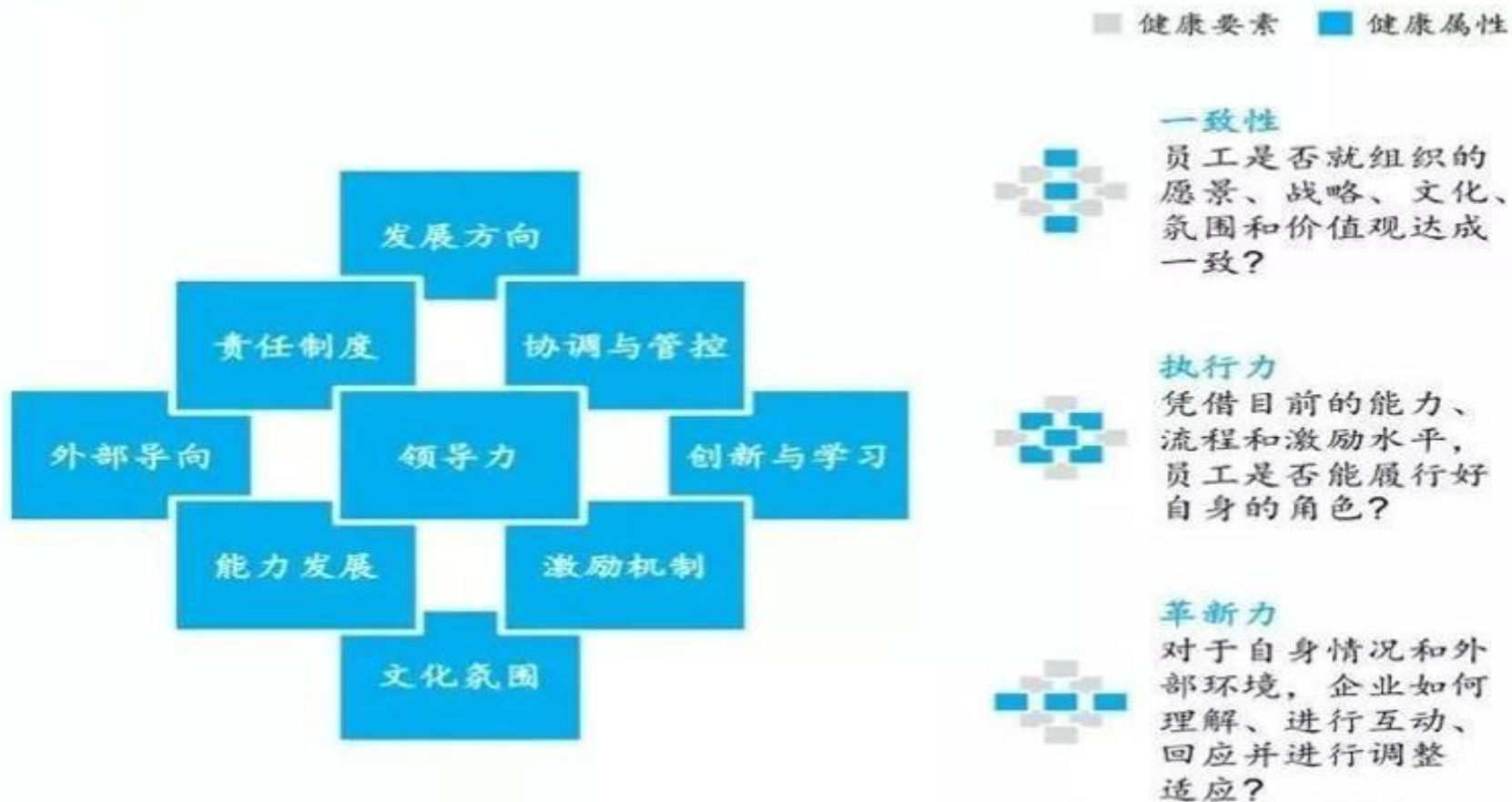
组织健康度（**Organization Health Index**）：“指组织上下同心追寻共同目标、遵循目标执行、持续创新和不断适应市场变动，并具备快于竞争对手的变革能力。”

麦肯锡认为，组织健康与绩效是密切相关的。组织健康度可以成为预测组织在长期实现杰出财务和运营

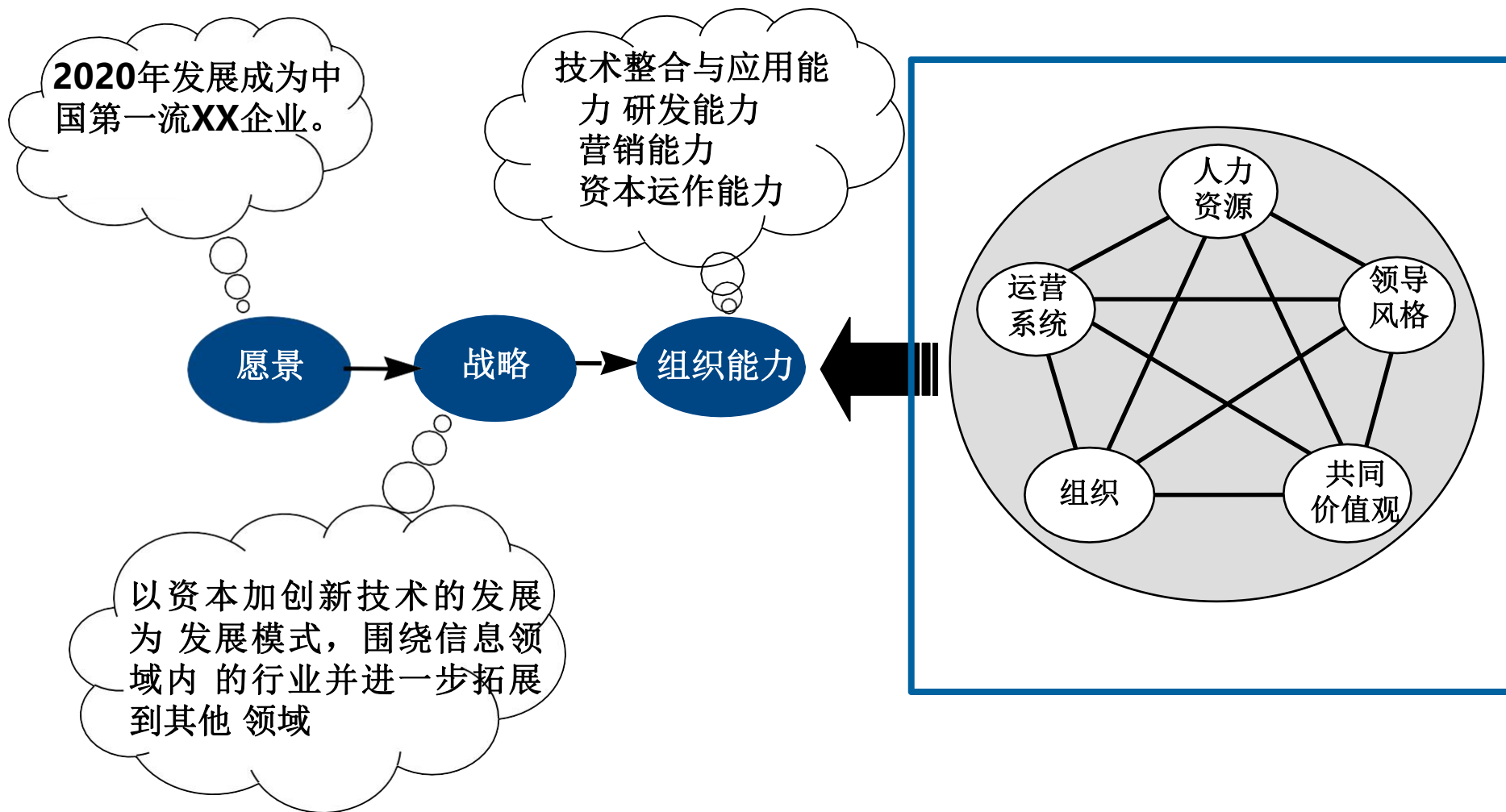
绩效能力的先导指标。



图1 九大健康要素构成三大组织健康属性



愿景、战略需要得到公司能力体系的支撑





Hay（合益）集团的七杠杆模型（The 7-Lever Model）为组织能力有效性的诊断提供了系统框架。该模型总结了七个关键因素，系统地诠释了决定企业的战略目标能否最终成功实现的影响因素。



领导力

- 领导者围绕战略调动组织的能力

价值观与文化

- 组织的各项规范是否对战略起了支持作用

运营模式与工作流程

- 将资源转化为满足客户需求的系列行为

组织与岗位的设计

- 责任管理的途径

管理制度

- 影响员工的关键管理流程

奖励与认可

- 加强行为、能力和结果的方式

个人与团队能力

- 人员实施战略的能力（个人以及团队）

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/956112025115010234>