

# 组织效能评价与发展报告

Organizational effectiveness evaluation and Development Report

清华通达集团组织效能调研

2020.02.04

MTS 让人才管理更简单

# 目 录

一. 报告说明 .....	1
(一) 报告价值 .....	1
(二) 调研对象结构 .....	1
二. 组织效能研究 .....	2
(一) 组织基本效能 .....	2
(二) 组织发展效能 .....	7
(三) 组织整体效能 .....	11
(四) 组织效能提升计划 .....	13
三. 部门效能研究 .....	15
(一) 部门基本效能分析 .....	15
(二) 部门发展效能分析 .....	20
附录1. 组织效能诊断模型 .....	25
附录2. 参与调研的人员 .....	27
附录3. 开放性建议 .....	28

# 一. 报告说明

## (一) 报告价值

- 任何伟大的组织都能够及时发现并持续改善自身存在的问题。
- 企业组织效能诊断问卷，面向追求可持续成长的管理团队，帮助组织运用系统思维发现企业存在的问题，并找到针对性解决策略，是企业组织诊断和效能评价的工具。
- 企业组织效能诊断模型借鉴麦肯锡7S模型（Mckinsey 7S Model）和韦斯伯德的六盒模型（Weisbord Six Box Model）及相关理论，创见性提出企业基本效能与发展效能两个诊断模型。两个模型分别从目标、组织、流程、奖励、支持、领导和队伍共七个维度对组织的运行效能进行诊断，组织效能诊断模型由MTS原创性开发，并拥有完全知识产权。
- 企业组织效能诊断问卷以企业的中高层管理者作为调研对象，通过让调研对象在问卷中寻找与组织客观情况相近相似的描述，让调研对象对解决问题的策略进行判断，本问卷是对组织管理者访谈的替代性工具。通过数据统计发现组织存在的问题，找到推进组织发展的切入点，为组织健康持续发展赋能。
- 企业组织效能诊断问卷及其分析数据的理论假设是：组织核心管理者是最了解组织状况的群体，并且对持续解决组织问题和推动组织发展具有积极态度。研究者可以通过在实施问卷调研前，向调研对象说明调研目的及要求，解释诊断模型等方法提高数据的信度与效度。

## (二) 调研对象结构

参与本次调研的人数及比例关系如下所示，调研对象的人数、特征及主观态度会对本报告的质量形成关键影响。



参与调研人数：127

## 二. 组织效能研究

### (一) 组织基本效能

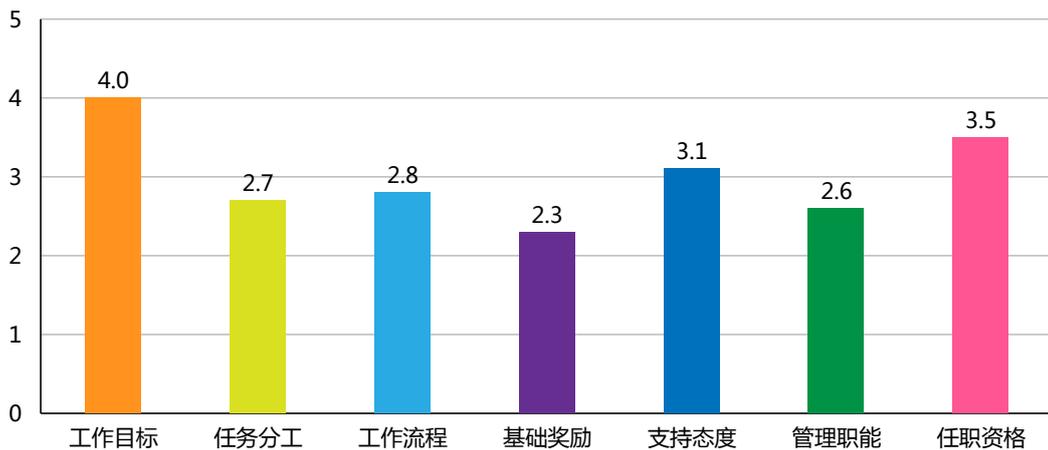
组织的整体效能包括基本效能、发展效能与战略、机制、文化与人才四项效能因素。基本效能决定组织基本生存和业务运行效率。发展效能决定企业持续发展和绩效改进效率。战略、机制、文化与人才四项效能因素共同影响组织的基本效能和发展效能。



#### 1. 基本效能系数

基本效能系数 <u>6.0</u>					
程度	低效能	偏低效能	中等效能	偏高效能	高效能
区间	0-2.0	2.1-3.9	4.0-5.9	6.0-7.9	8.0-10.0

#### 2. 基本效能指标表现



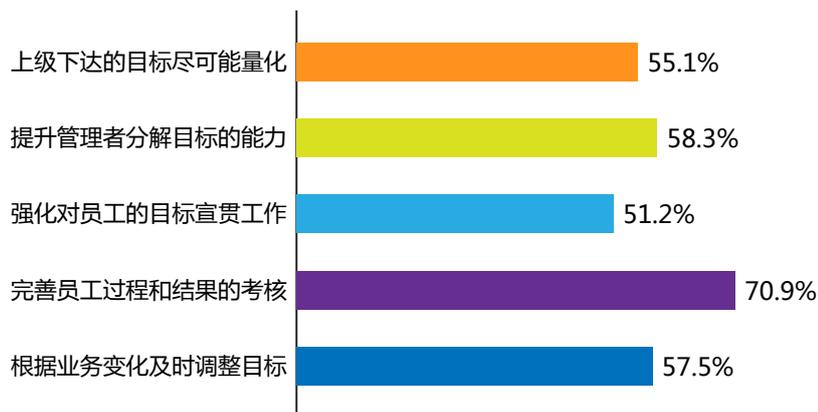
评价指标	组织基本效能表现	表现程度
	将参与调研的各部门数据整合分析的结果	
工作目标	部门业绩目标清晰，个人岗位目标不清晰	★★★★☆
任务分工	《岗位说明书》基本完善，能明确岗位职责、目标及任职要求	★★★
工作流程	已经形成了绝大部分工作流程文件，对关键任务形成了全覆盖	★★★
基础奖励	公司已有奖惩制度，但员工对奖惩制度的内容不太了解或奖惩兑现不够及时	★★☆
支持态度	员工之间关系非常和谐，从未发生过工作矛盾	★★★★☆
管理职能	管理者为实现目标能够制订具有操作性的工作计划	★★★
任职资格	部门员工都已经具备法律法规规定的执业资质条件	★★★★☆

### 3. 基本效能建议

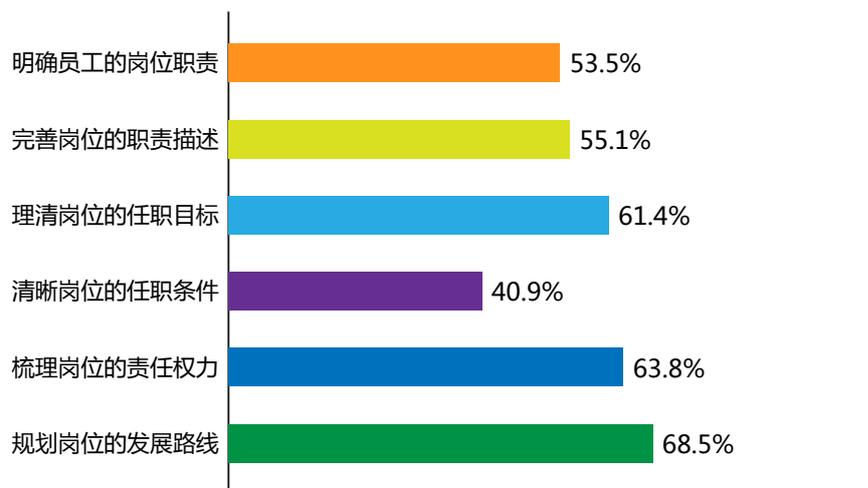
表示被调研者对完善组织内部管理措施的建议，分为封闭性建议和开放性建议两部分。

#### ☑ 封闭性建议

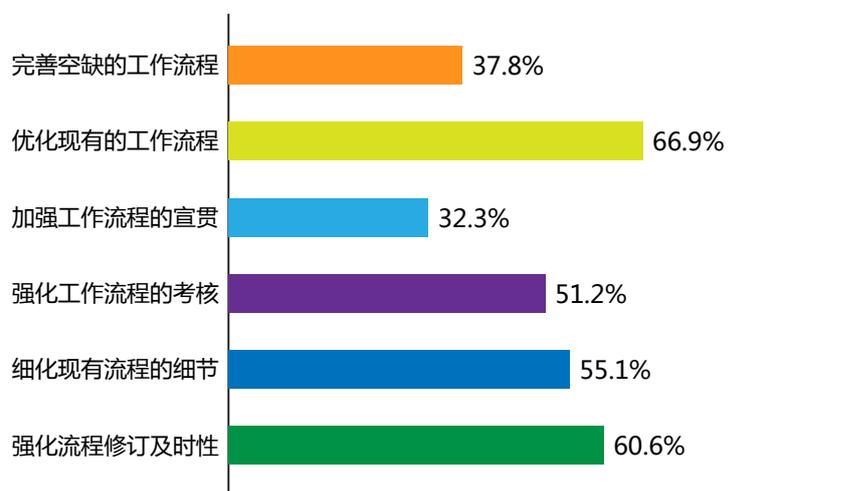
##### ★ 工作目标



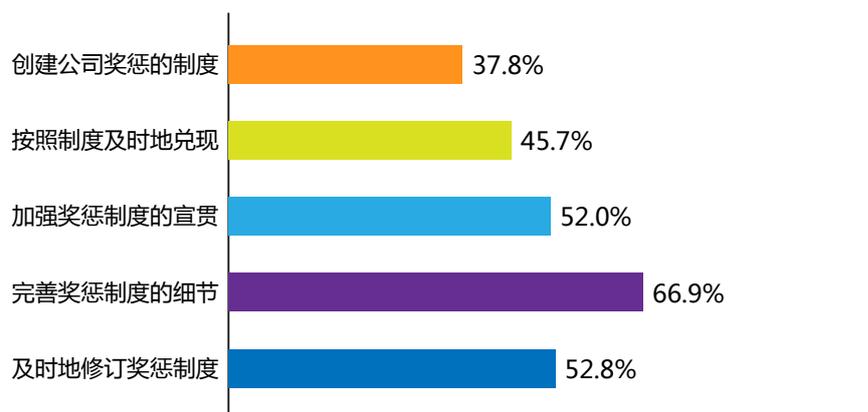
### ★ 任务分工



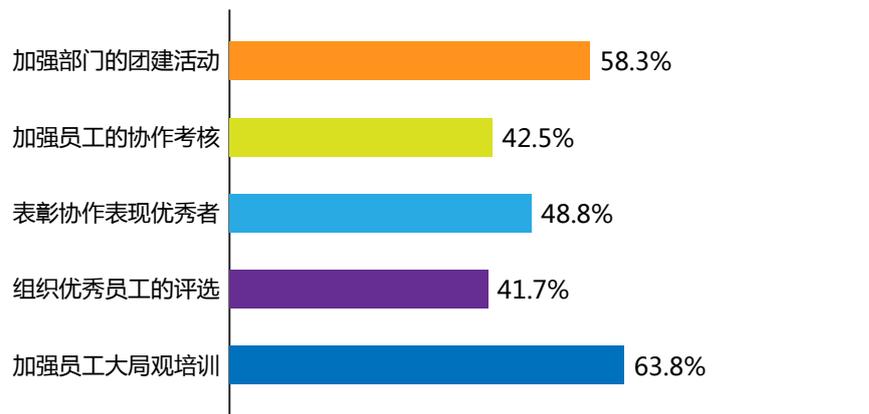
### ★ 工作流程



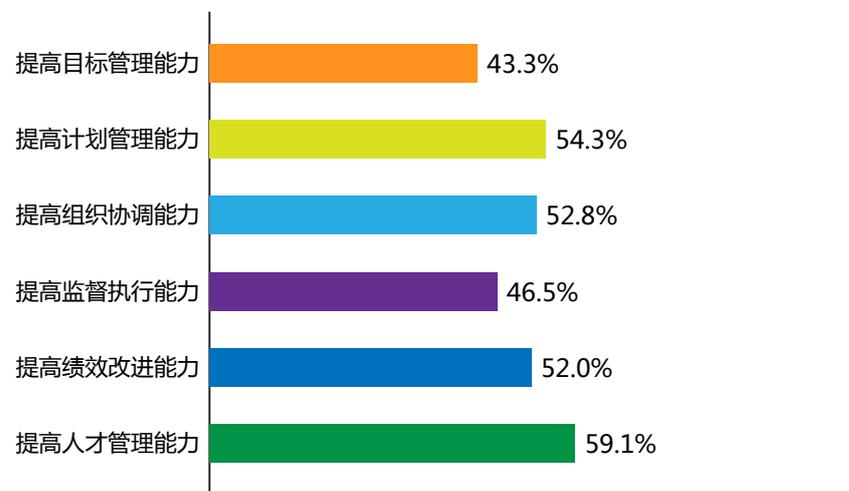
### ★ 基础奖励



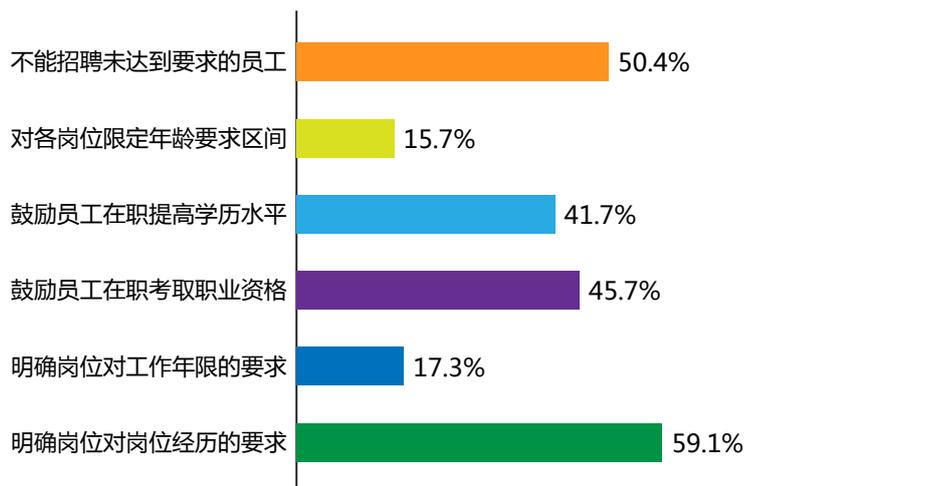
### ★ 支持态度



### ★ 管理职能



### ★ 任职资格



 开放性建议 (更多见附录)

被调研者凭借主观认知和判断提出的建议。

工作目标	<ul style="list-style-type: none"><li>• 目标不明确，经常更改</li><li>• 考核指标要贴近实际</li><li>• 完善公司制度</li></ul>
任务分工	<ul style="list-style-type: none"><li>• 发展路线与薪酬、绩效进阶匹配情况，以及如何实现跨序列平移及晋升。</li></ul>
工作流程	<ul style="list-style-type: none"><li>• 没有成熟流程</li></ul>
基础奖励	<ul style="list-style-type: none"><li>• 征求员工意见，根据组织能力的要求，完善、优化奖惩制度，发挥战略绩效管理的功能与作用。</li></ul>
支持态度	<ul style="list-style-type: none"><li>• 多加业务培训和检查培训效果</li><li>• 强化集体荣誉感，强化横向协同。</li></ul>

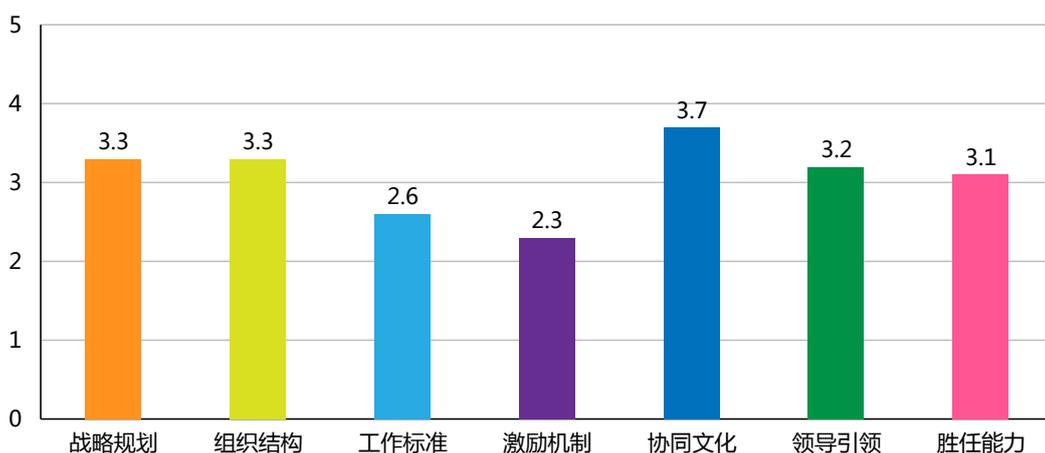
## (二) 组织发展效能

组织发展效能评价是对影响企业持续经营和不断提升组织绩效水平的相关要素表现程度进行的评价，组织发展效能评价的意义在于找到制约企业持续发展的内部因素，识别出影响绩效持续改善的组织问题，便于决策者及时研究管理对策，为推动企业有序发展奠定基础。

### 1. 效能评价结果

发展效能系数 <b>6.2</b>					
程度	低效能	偏低效能	中等效能	<b>偏高效能</b>	高效能
区间	0-2.0	2.1-3.9	4.0-5.9	<b>6.0-7.9</b>	8.0-10.0

### 2. 指标评价结果



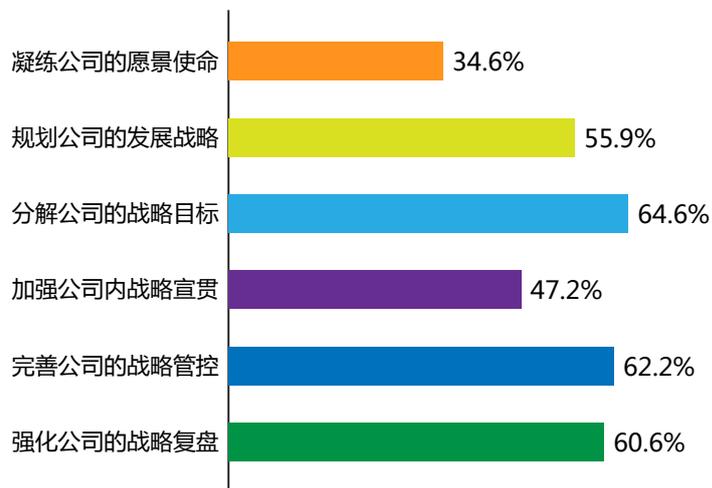
评价指标	组织发展效能表现	
	将参与调研的各部門数据整合分析的结果	
		表现程度
战略规划	公司当前的战略规划和目标较清晰，与愿景使命缺乏关联性	★★★★☆
组织结构	组织结构层级与岗位设置较清晰，能够基本保障工作效率	★★★★☆
工作标准	全部业务都已经形成工作标准文件，但标准内容有待完善	★★★☆☆
激励机制	虽已具备针对岗位或团队的激励制度但需完善	★★★☆☆
协同文化	通过管理者日常工作中反复强调及率先垂范，引导员工实现内部协同	★★★★☆
领导引领	领导会关注到个人需求，对下属进行差异关怀	★★★★☆
胜任能力	部门内绝大多数员工基本胜任当前岗位的工作	★★★★☆

### 3. 发展效能建议

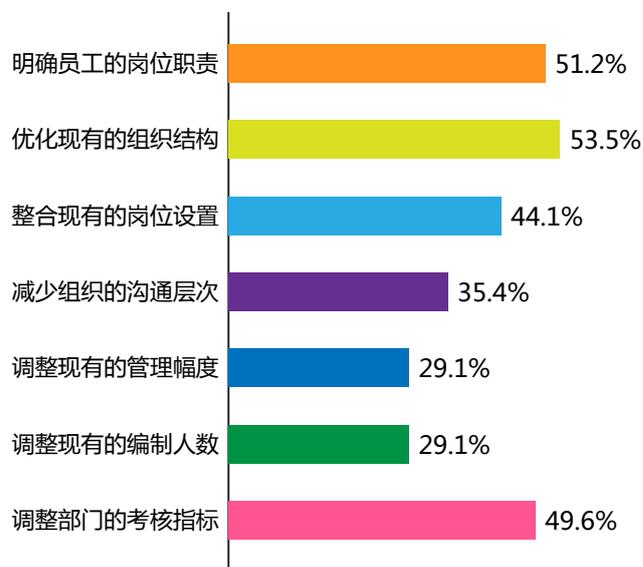
表示被调研者对完善组织内部管理措施的建议，分为封闭性建议和开放性建议两部分。

#### 📁 封闭性建议

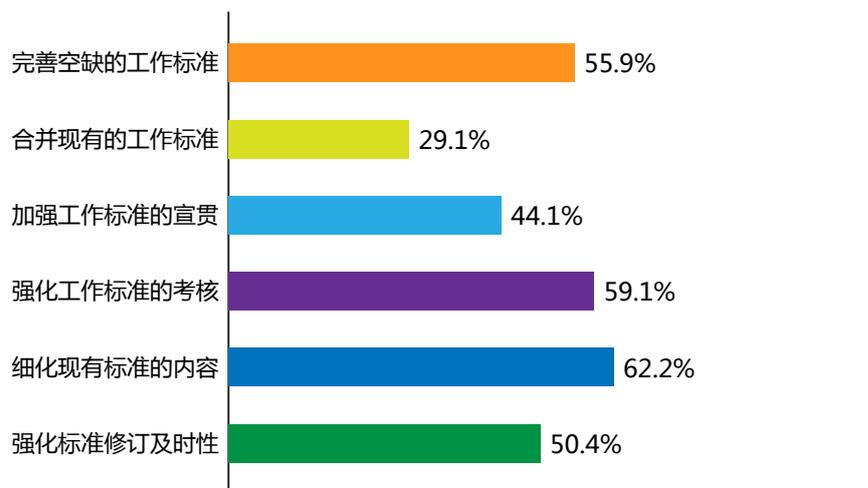
##### ★ 战略规划



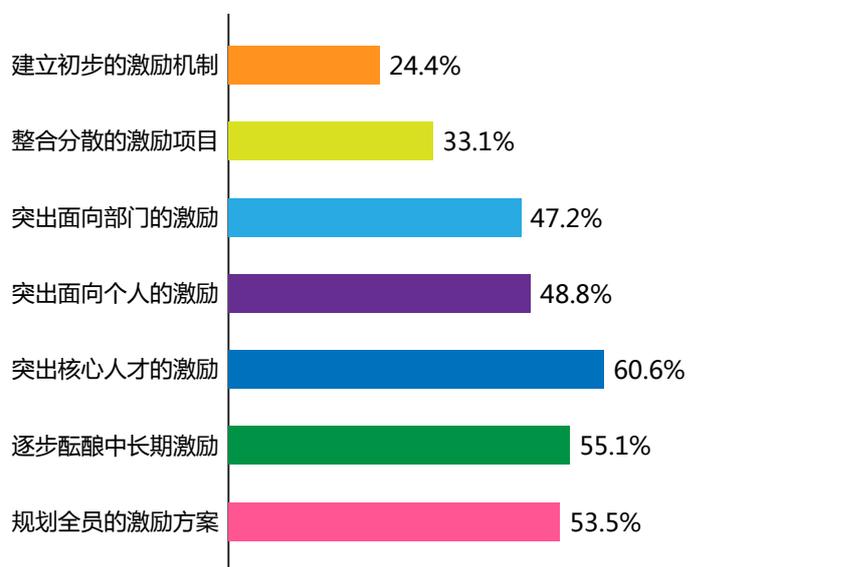
##### ★ 组织结构



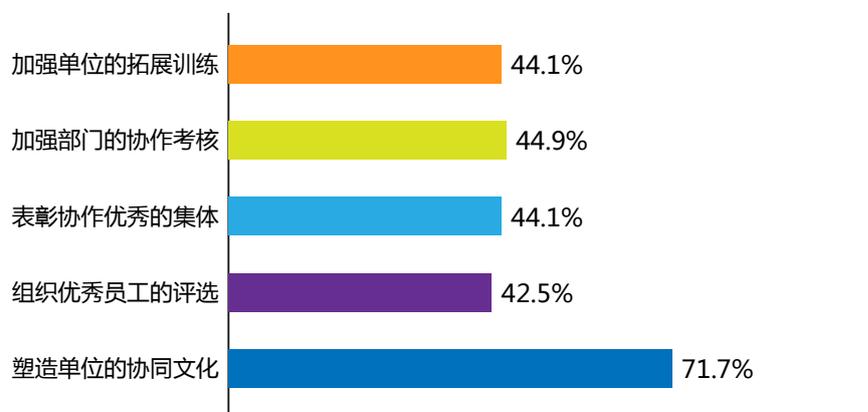
### ★ 工作标准



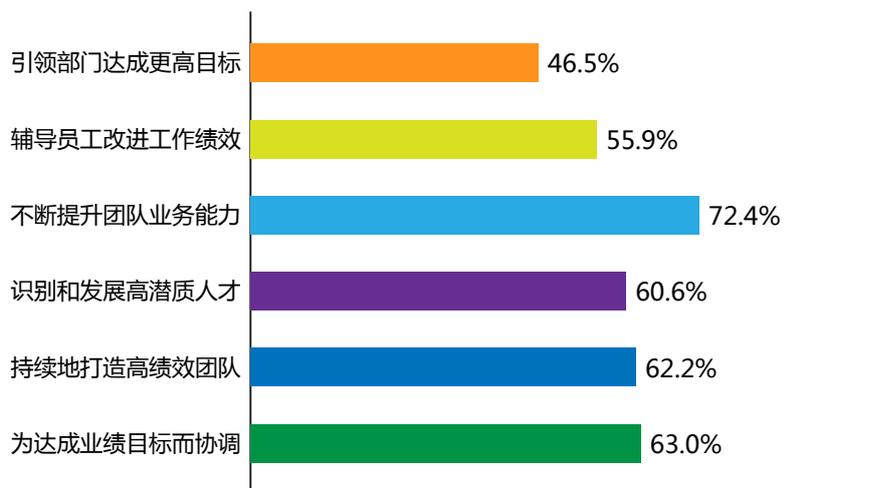
### ★ 激励机制



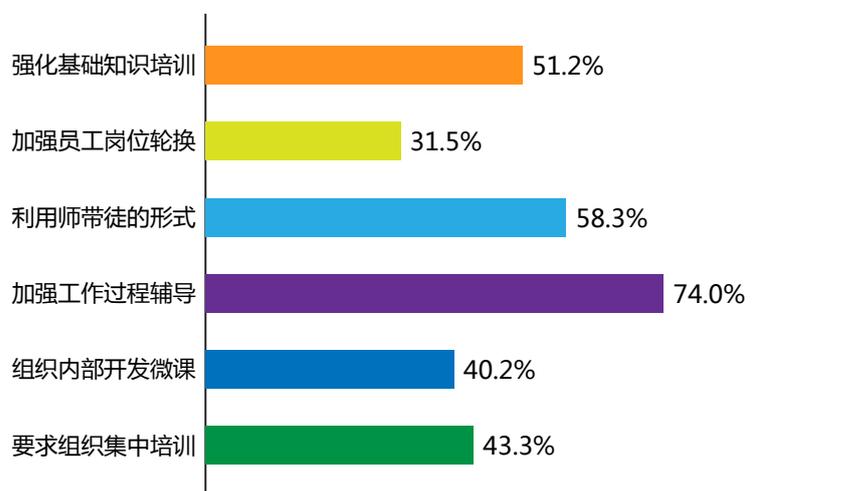
### ★ 协同文化



## ★ 领导引领



## ★ 胜任能力



## ☑ 开放性建议 (更多见附录)

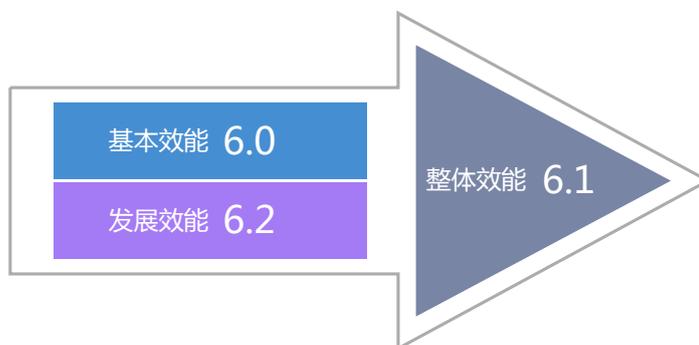
被调研者凭借主观认知和判断提出的建议。

组织结构	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 岗位设置的依据是什么以及个体在组织中的位置情况是什么样的。</li> <li>• 初建团队调整磨合</li> </ul>
工作标准	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 针对工作标准不到位的情况，如何通过找差距、对标杆、针对性培训等方式进行绩效改进以达到相应的工作标准。</li> </ul>
激励机制	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 行之有效的激励制度，而不是虚张声势的制度</li> </ul>
胜任能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 强化入职关</li> </ul>

### (三) 组织整体效能

#### 1. 组织整体效能评价

组织整体效能评价是对影响企业持续经营和不断提升组织绩效水平的要素表现进行的评价，目的在于找到制约企业持续发展的内部因素，识别出影响绩效持续改善的问题，便于决策者及时研究管理对策。



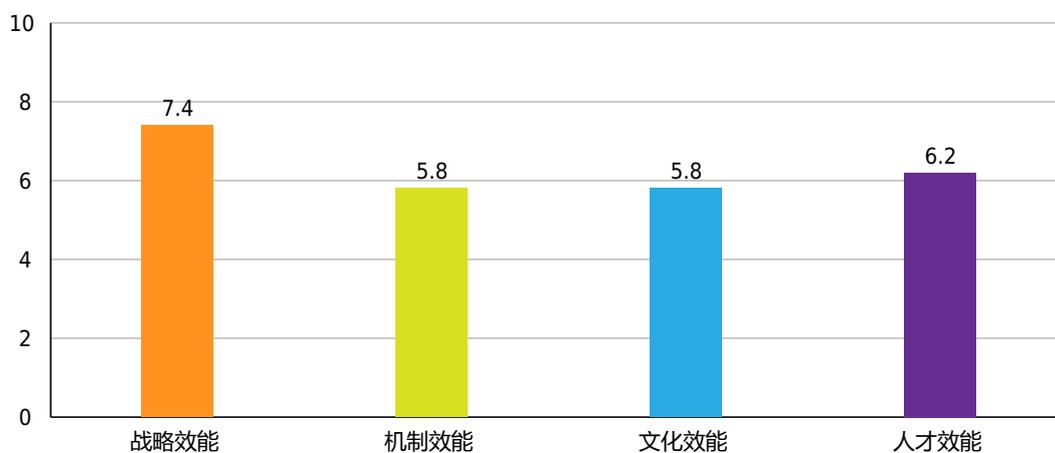
- 基本效能系数

企业存在一定管理问题，企业层面的管理要求到部门层面有衰减。目标、职责、流程和奖励管理的一致性和系统性不足，管理者的管理能力有待提升。

- 发展效能系数

企业基础管理需完善，具有凝练愿景使命引领企业发展的意识，企业发展战略和规划基本清晰。组织结构、岗位设置、工作标准和激励机制需要进行梳理完善，管理者领导力及员工胜任能力需提升。

#### SSCT效能



- **战略效能**

企业愿景、使命基本清晰，战略目标及规划比较明朗，短期经营目标明确，企业方向引导系统较完善

- **机制效能**

企业组织结构、业务流程及岗位设置方面需要完善，在工作流程和工作标准建设存在缺项。

- **文化效能**

企业文化建设工作成效不明显，员工对企业要求和倡导不太了解，激励机制对员工的牵引作用不显著。

- **人才效能**

企业人才配置和能力建设工作基本正常，管理层和员工层的基本条件及能力基本符合公司及岗位要求

## 2. 组织整体效能分析

组织效能	基本效能	发展效能	改善排序
战略定力 7.4	工作目标 4.0	战略规划 3.3	7
组织效力 6.0	任务分工 2.7	组织结构 3.3	4
标准驱力 5.4	工作流程 2.8	工作标准 2.6	2
激励引力 4.6	基础奖励 2.3	激励机制 2.3	1
协同合力 6.8	支持态度 3.1	协同文化 3.7	6
领导动力 5.9	管理职能 2.6	领导引领 3.2	3
队伍能力 6.6	任职资格 3.5	胜任能力 3.1	5

## (四) 组织效能提升计划

根据组织基本效能和发展效能各指标的得分，提出组织效能提升计划。当指标得分低于3.5分，即视为组织在该指标上存在提升需求。

### 激励引力

- 1. 基础奖励** 缺乏基本奖励的组织基本都是“吃大锅饭”，员工对工作缺乏热情，大多数人都认为当前的工作是干多干少一个样，干好干坏一个样。组织或部门需要通过建立基本激励制度，将员工的工作考核和收入建立梯级关系，形成鼓励多干、奖励干好的制度模式，以提升组织活力。
- 2. 激励机制** 将组织面向当前的基本奖励模式向面向未来的激励机制升级，从单纯的物质奖励惩戒模式，向统筹物质奖励与精神激励、核心员工中长期激励以及覆盖全员的激励模式升级。组织应结合发展战略与核心竞争力发展需要，设计短期和中长期，物质与精神、当前业绩和未来战略统筹兼顾激励模式。

### 标准驱力

- 3. 工作流程** 如果组织还未建立必要的工作流程，就需要在业务流程梳理的基础上，明确组织或部门关键业务的信息流转的路径和规则，建立各岗位之间的工作流程衔接性。如果已经建立了组织和部门层面的工作流程，就需要对已有流程进行优化梳理，按照便捷高效、尊重客观实际的原则优化不必要环节。
- 4. 工作标准** 工作标准是对各工作环节的操作细则所做的规范化要求，工作标准是业务流程和实施细节进行标准化的成果。组织和部门需要根据管理权限和界限，分别制定并持续完善组织和部门层面的工作标准，基于工作标准要求、指导和考核员工按照组织规定的标准化规定开展工作。

### 领导动力

- 5. 管理职能** 管理团队的基础管理能力薄弱，是导致组织运行效率低的关键原因之一。组织在未来提拔管理岗位人才时，需要甄选出有管理意识的高潜人才。对现有管理者需要加强基础管理培训，建立管理意识和塑造管理能力。另外建议组织对管理岗位设定任期，定期对管理人才配置进行合理调整。
- 6. 领导引领** 领导力是组织发展的关键引擎，无论从现实还是未来的角度，组织都需要面向管理团队实施领导力开发计划。领导力开发首先需要构建适合组织的领导力模型，然后根据领导力模型对现职管理人员进行系统化培训，或者对管理者进行领导力测评后，针对性设计领导力培训及发展项目。

### 组织效力

7. 任务分工 组织管理的基本目的就是清晰界定部门职责和岗位设置，通过强化分工增强人才队伍的专业性，分工是组织效率的体现与保障。组织层面的分工以划分和界定部门职责为代表，部门层面的分工以界定各岗位职责为代表。组织应根据业务流程界定部门和岗位，利用《工作说明书》明确岗位职责。

8. 组织结构 组织需要加强组织结构管理的合理性，重点梳理管理的职责、层次和幅度，通过管理职责梳理，发现内部管理的盲区，明确各部门的管理界限，通过优化管理层次，确保管理流畅性，信息流转的及时性，减少不必要的层次，通过管理幅度梳理，发现内部管理幅度不均衡问题，提高管理效率。

队伍能力

9. 胜任能力 在公司内部分层分类建立胜任力模型，利用胜任力模型作为培养人才的标准，对各层级和序列人才进行系统性培养。企业也可以基于胜任力模型，对各层级人才进行胜任力测评，通过测评盘点结果，针对性设计各层级人才培养项目及发展计划。

协同合力

10. 支持态度 员工之间自发自愿的工作支持受到员工个人的价值观态度和组织文化导向的影响。组织或部门发展初期主要依赖员工之间和谐的工作关系，管理者在相关相近岗位之间建立补位关系，引导员工熟悉邻近岗位的工作，分别从倡导和谐关系、创建补位关系两个方面促使员工之间形成工作支持关系。

战略定力

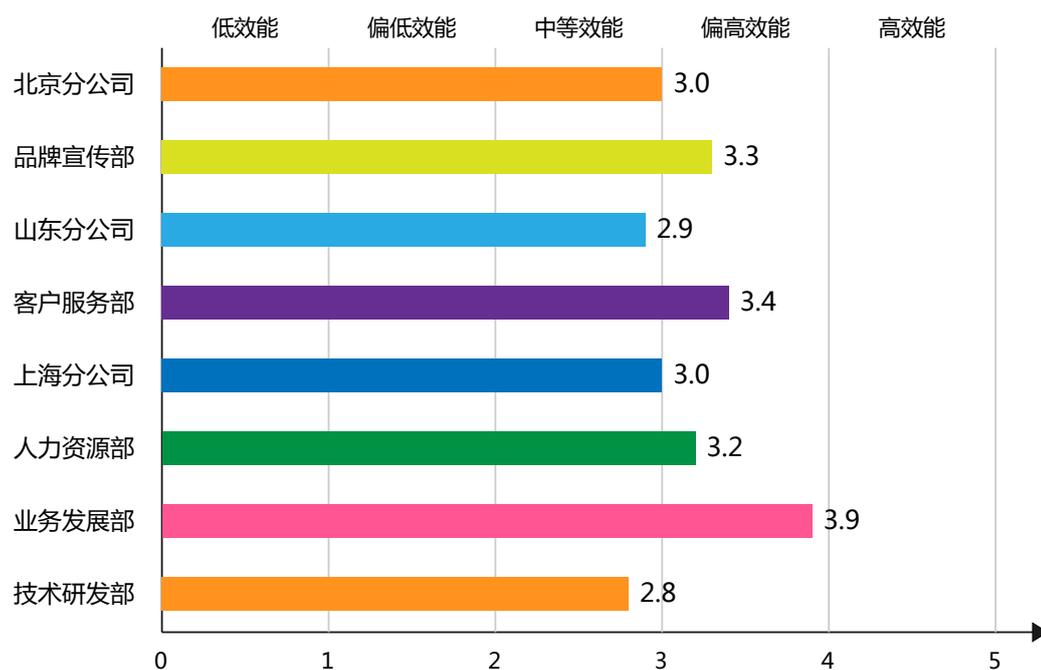
11. 战略规划 公司创始人或核心管理团队应总结凝练公司的愿景和使命，在公司愿景使命指引公司的未来发展。公司的未来发展需要进行战略规划和分解，公司需要形成整体战略和战略目标及战略规划，用于指引各部门或职能根据公司战略规划各部门职能的职能战略规划，并细化为各部门职能的重点计划，形成组织的愿景使命、战略目标和职能目标及岗位目标一体化的目标管理系统。

## 三. 部门效能研究

### (一) 部门基本效能分析

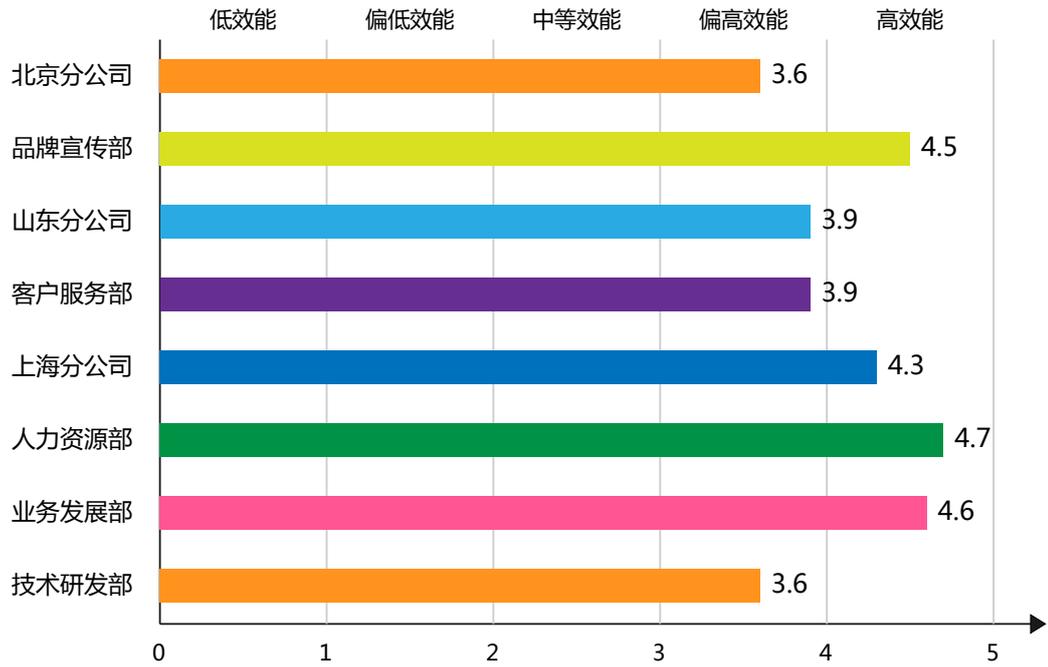
部门基本效能评价是对影响部门运行的管理要素进行的评价，意义在于找到制约部门正常运行的内部因素，识别出影响部门运转的管理问题，便于决策者针对性采取管理措施。

#### 1. 部门基本效能评价结果

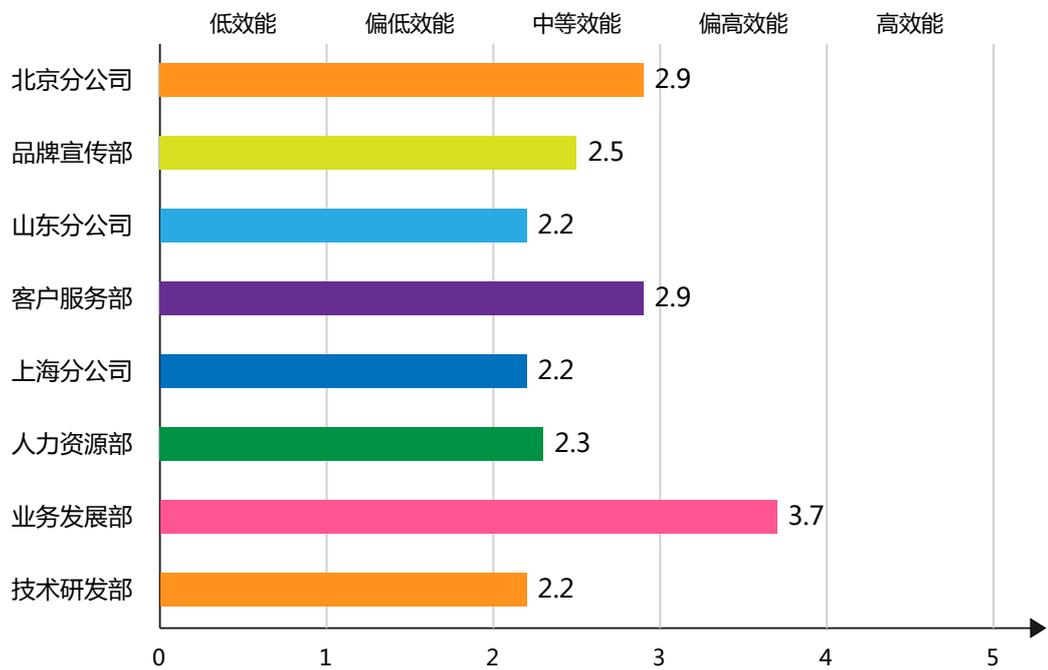


#### 2. 部门基本效能指标评价

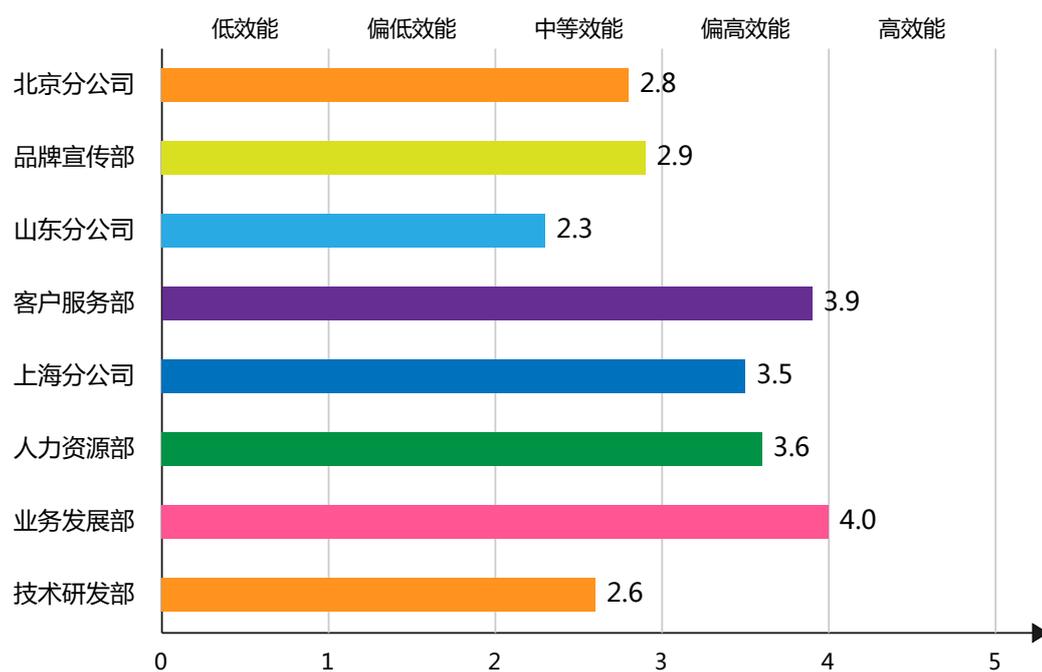
### (1) 工作目标



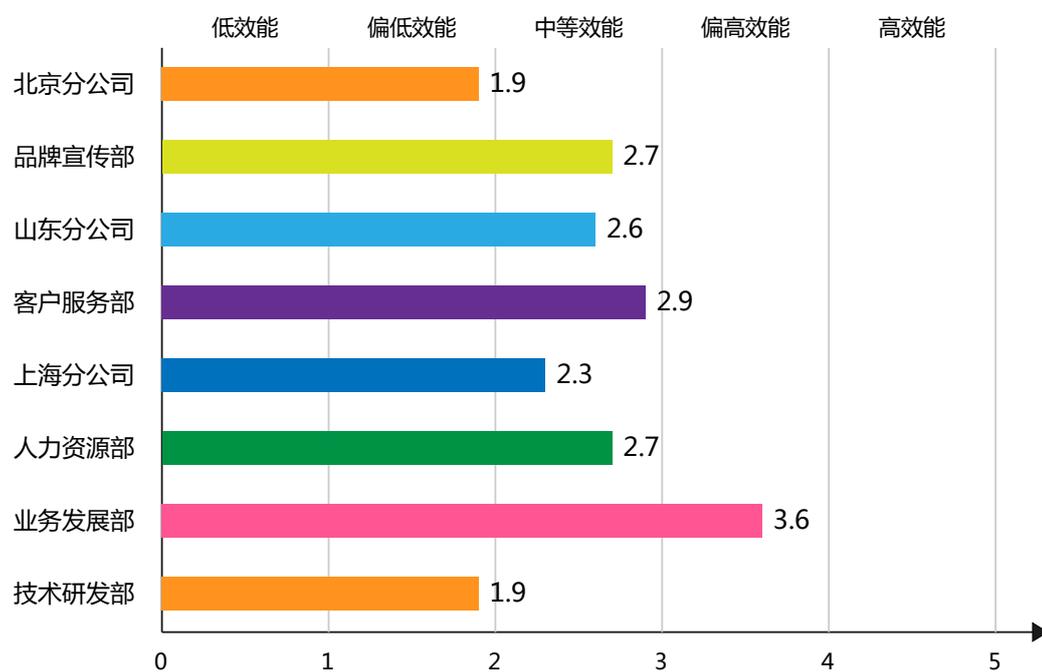
### (2) 任务分工



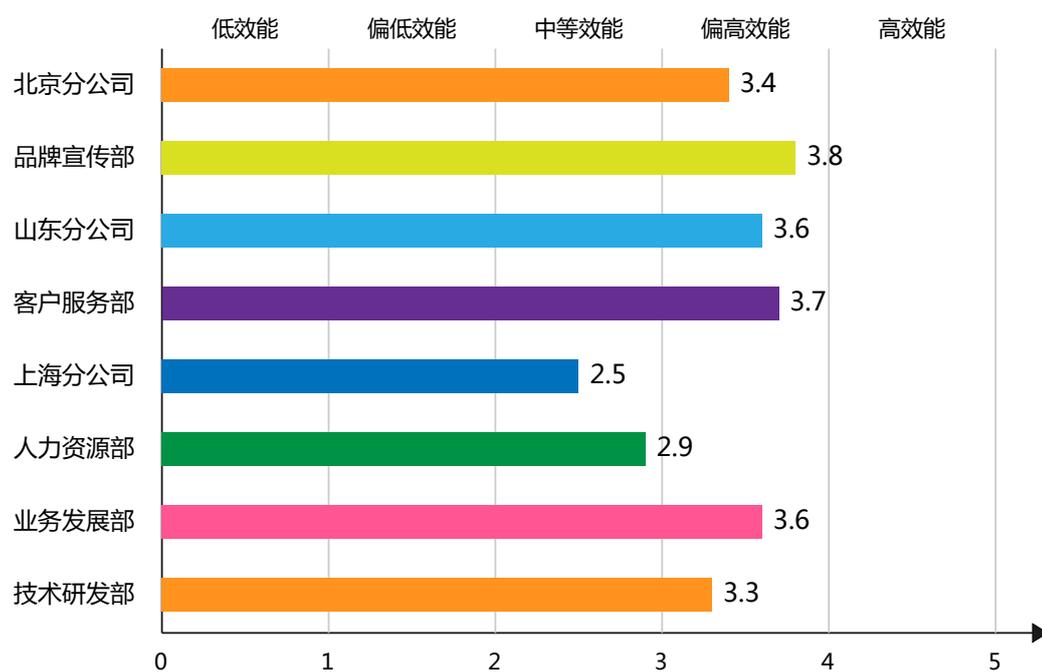
### (3) 工作流程



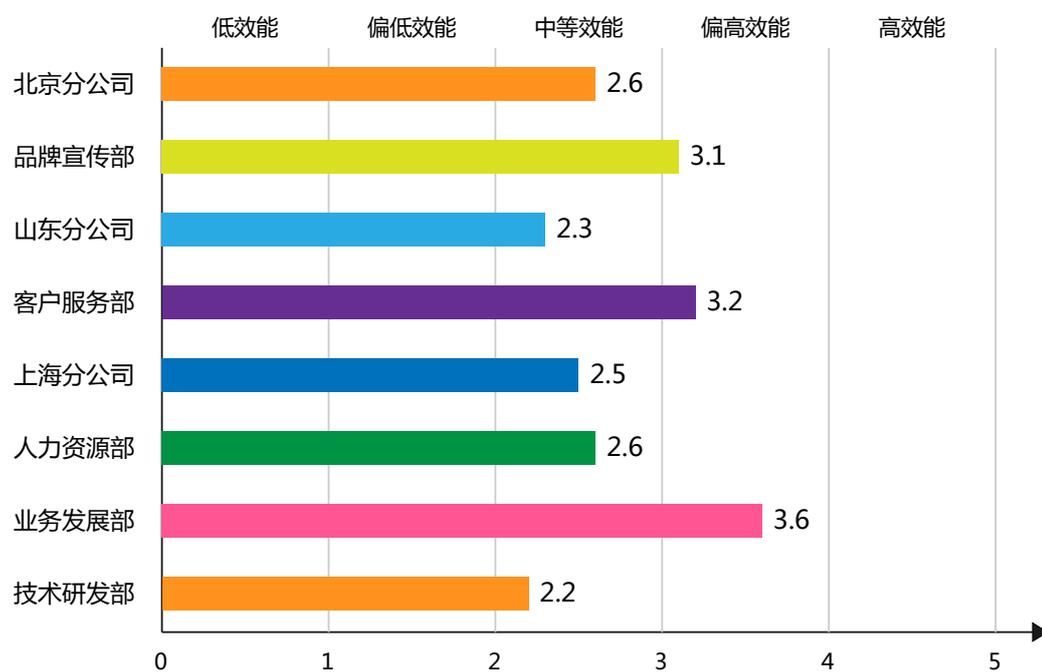
### (4) 基础奖励



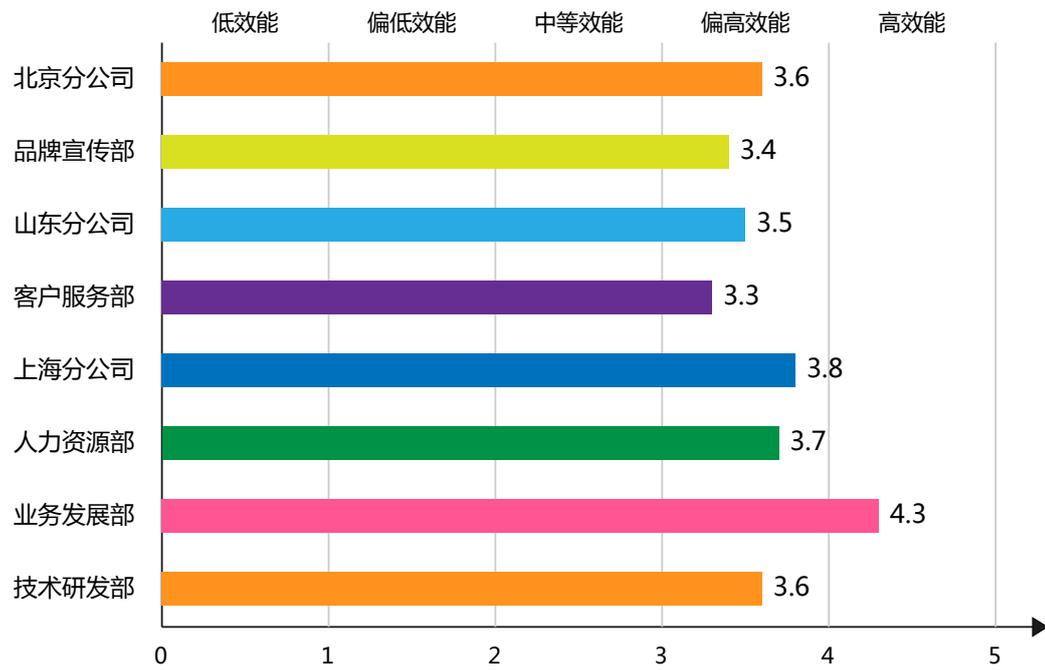
### (5) 支持态度



### (6) 管理职能



### (7) 任职资格



### 3. 部门基本效能指标对比分析

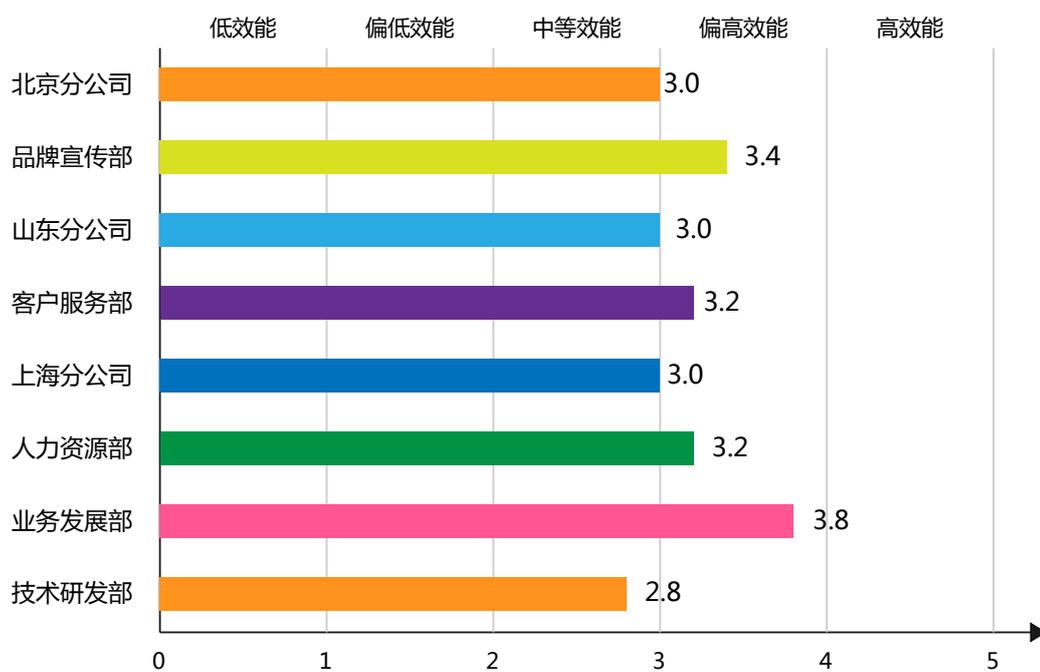
	工具目标	工作分工	工作流程	基础奖励	工作支持	管理职能	任职条件
北京分公司	3.6	2.9	2.8	1.9	3.4	2.6	3.6
品牌宣传部	4.5	2.5	2.9	2.7	3.8	3.1	3.4
山东分公司	3.9	2.2	2.3	2.6	3.6	2.3	3.5
客户服务部	3.9	2.9	3.9	2.9	3.7	3.2	3.3
上海分公司	4.3	2.2	3.5	2.3	2.5	2.5	3.8
人力资源部	4.7	2.3	3.6	2.7	2.9	2.6	3.7
业务发展部	4.6	3.7	4.0	3.6	3.6	3.6	4.3
技术研发部	3.6	2.2	2.6	1.9	3.3	2.2	3.6

1.0: 低效能    2.0: 偏低效能    3.0: 中等效能    4.0: 较高效能    5.0: 高效能

## (二) 部门发展效能分析

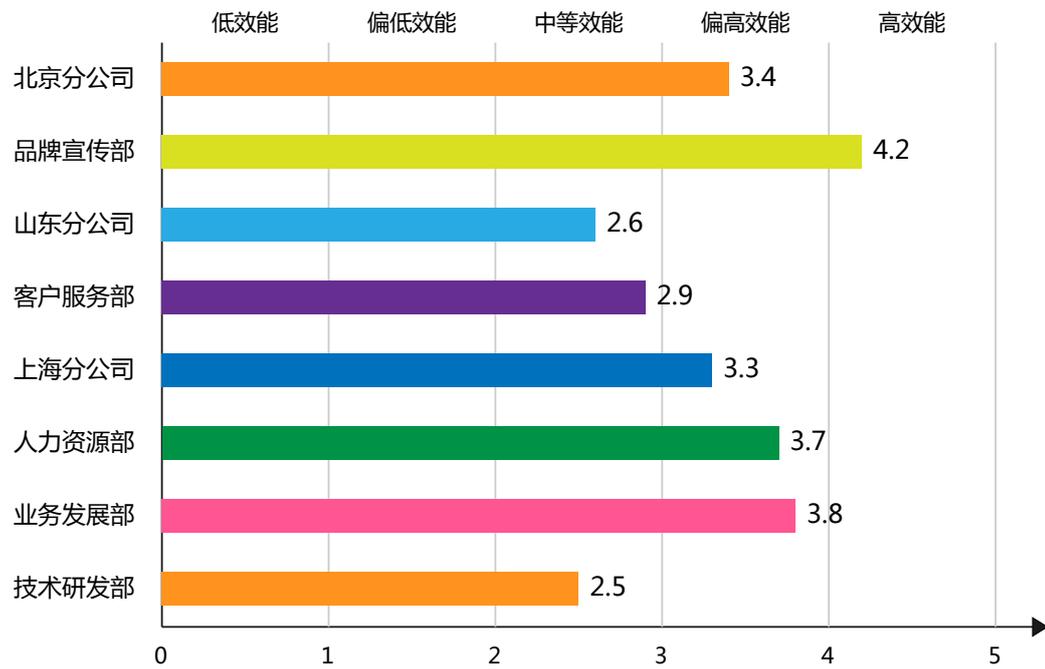
部门发展效能评价是对影响持续经营和不断提升组织绩效水平的相关要素表现程度进行的评价，部门发展效能评价的意义在于找到制约部门持续发展的内部因素，识别出影响绩效持续改善的组织问题，便于决策者及时研究管理对策，为推动部门有序发展奠定基础。

### 1. 部门发展效能评价结果

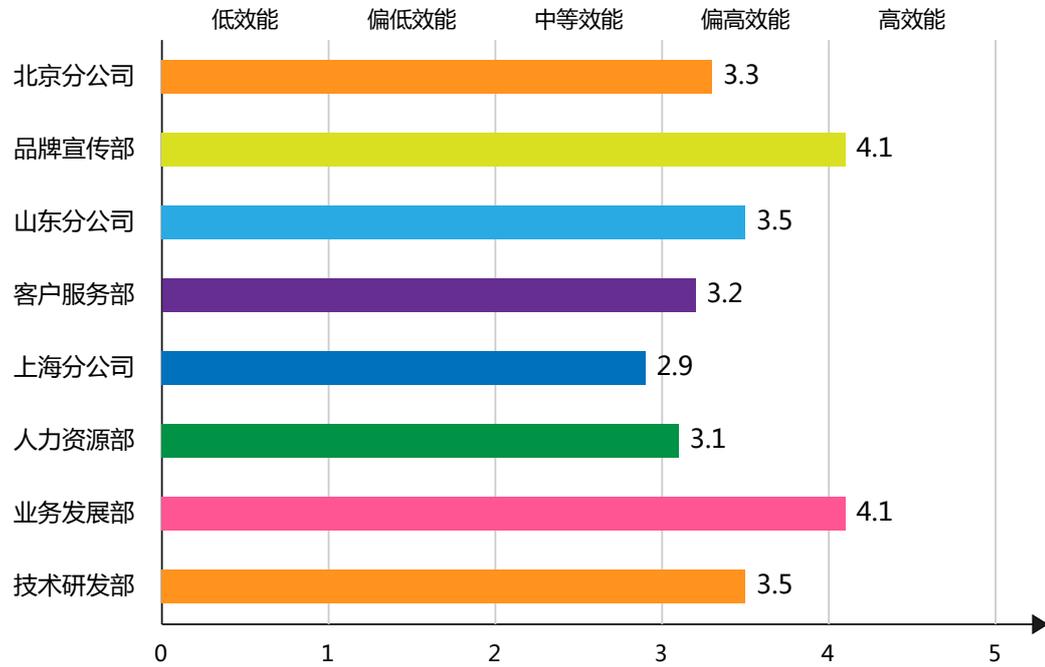


### 2. 部门发展效能指标评价

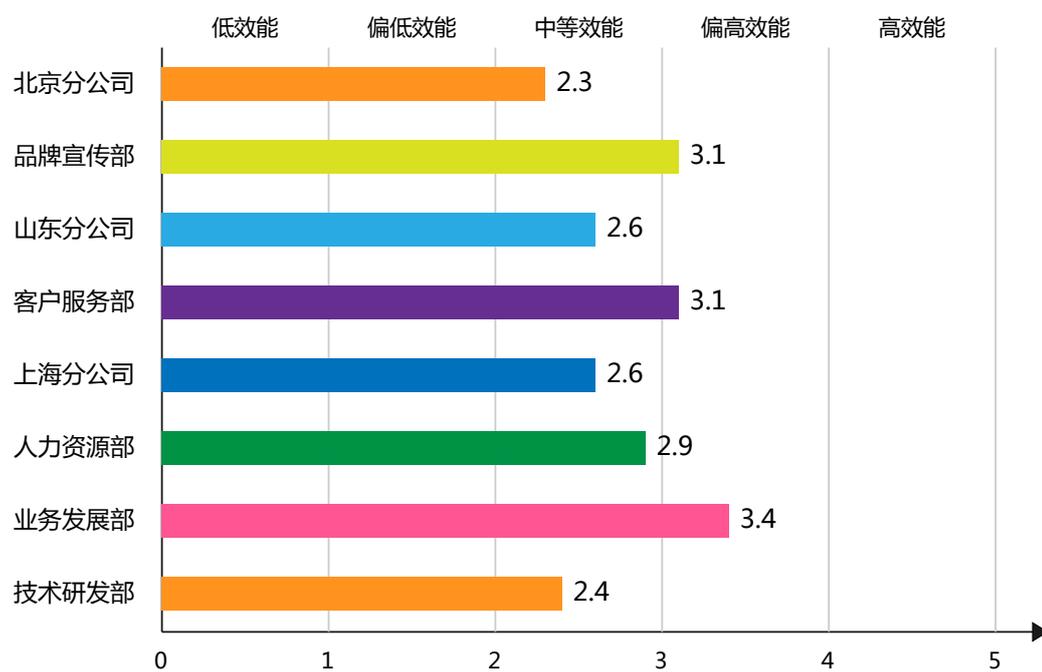
## (1) 战略规划



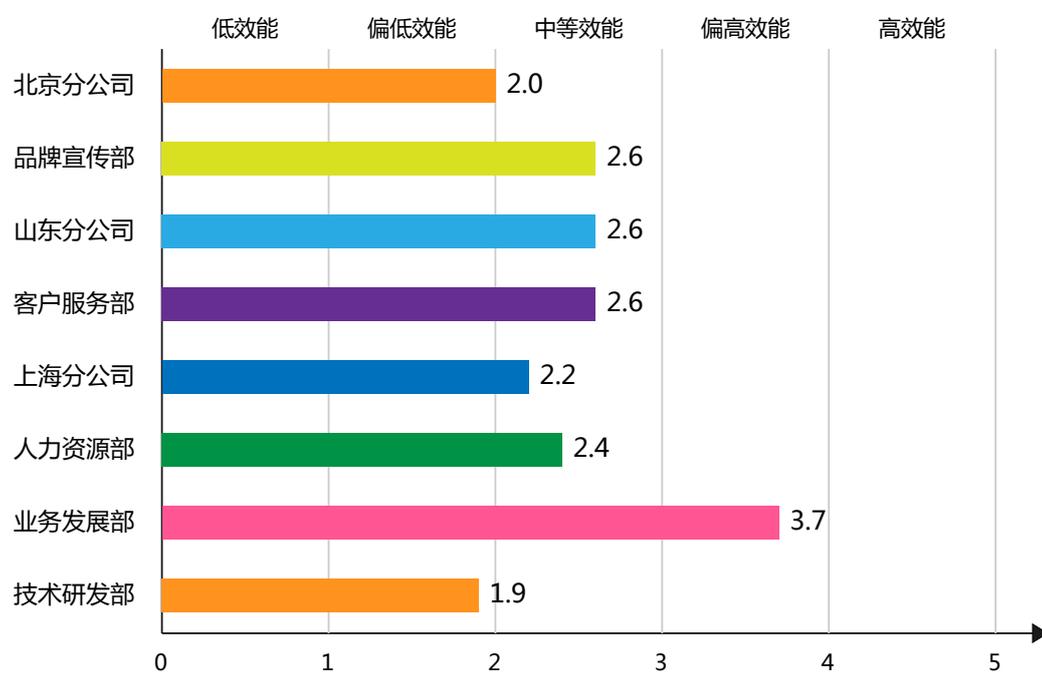
## (2) 组织结构



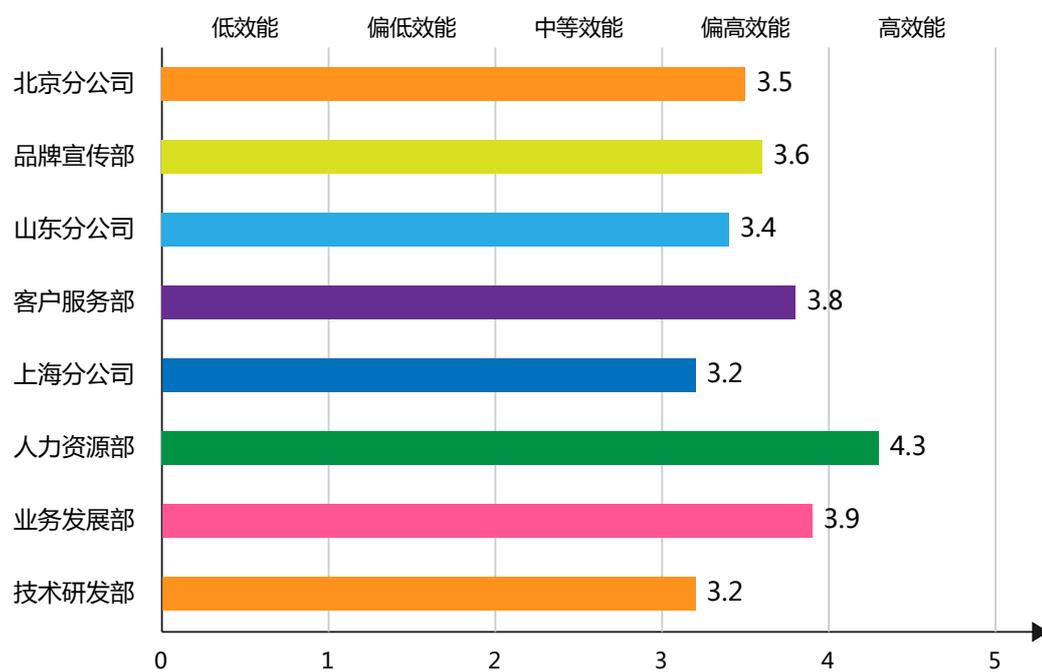
### (3) 工作标准



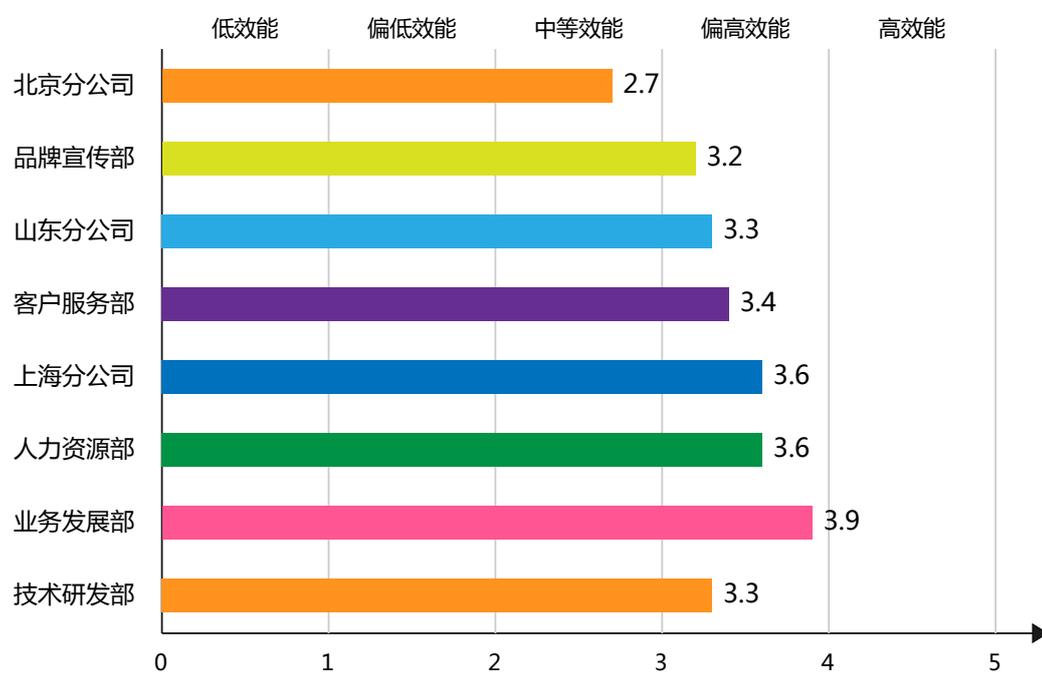
### (4) 激励机制



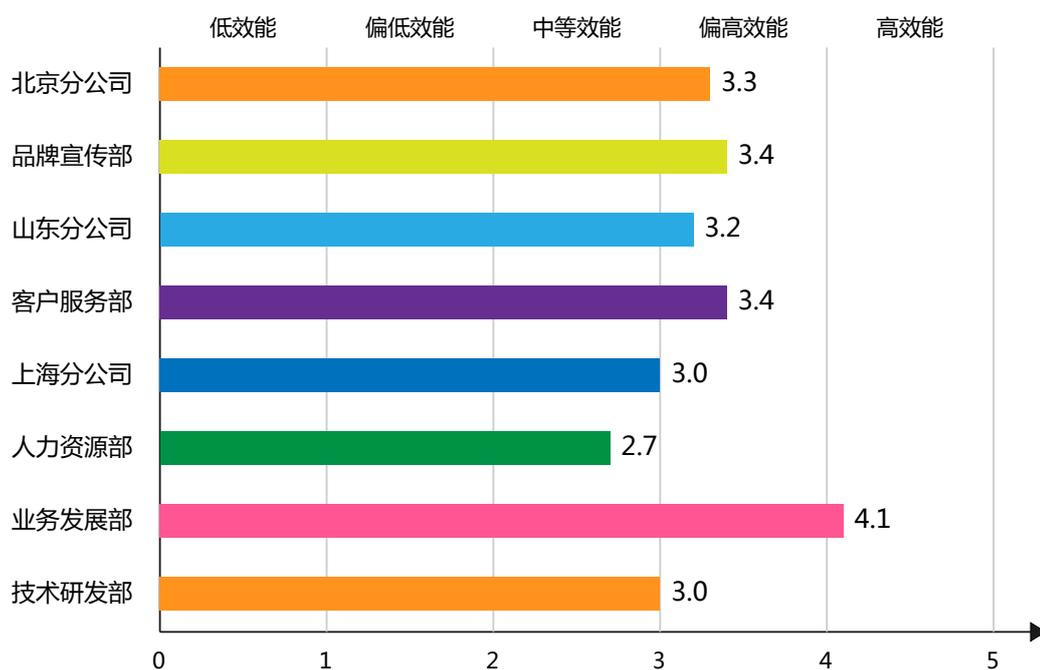
### (5) 协同文化



### (6) 领导引领



### (7) 胜任能力



### 3. 部门发展效能指标对比分析

	工具目标	工作分工	工作流程	基础奖励	工作支持	管理职能	任职条件
北京分公司	3.4	3.3	2.3	2.0	3.5	2.7	3.3
品牌宣传部	4.2	4.1	3.1	2.6	3.6	3.2	3.4
山东分公司	2.6	3.5	2.6	2.6	3.4	3.3	3.2
客户服务部	2.9	3.2	3.1	2.6	3.8	3.4	3.4
上海分公司	3.3	2.9	2.6	2.2	3.2	3.6	3.0
人力资源部	3.7	3.1	2.9	2.4	4.3	3.6	2.7
业务发展部	3.8	4.1	3.4	3.7	3.9	3.9	4.1
技术研发部	2.5	3.5	2.4	1.9	3.2	3.3	3.0

1.0: 低效能    2.0: 偏低效能    3.0: 中等效能    4.0: 较高效能    5.0: 高效能

# 附录1

## 组织效能诊断模型

两个层次	基本效能			发展效能			
四个方向	战略效能	机制效能		文化效能		人才效能	
七大维度	战略定力	组织效力	标准驱力	激励引力	协同合力	领导动力	队伍能力
基本效能	业绩目标	任务分工	工作流程	基础奖励	支持态度	管理职能	任职资格
发展效能	战略愿景	组织结构	工作标准	激励机制	协同文化	领导引领	胜任能力

## 组织效能诊断模型详解

基本效能	企业在影响基本生存和保障业务正常运行的管理要素上的表现程度。	
发展效能	企业在影响持续经营和提升组织绩效水平的相关要素的表现程度。	
战略定力	业绩目标	企业短期内或特定项目上要达到或实现的成果数量及质量。
	战略愿景	企业在愿景使命指引下，阶段性的组织发展目标和实现目标的策略。
组织效力	任务分工	在完成任务过程中，任务参与者各自承担的责任和任务。
	组织结构	基于战略规划和业务流程设置部门及岗位，明确分工与协作形式。
标准驱力	工作流程	指工作流向顺序。包括实际工作过程中的工作环节、步骤和程序。
	工作标准	对工作事项所制定的标准，是对工作范围、责任、程序、效果等所做的规定。
激励引力	基层奖励	一种激励手段，是焕发员工的投入度、荣誉感和进取心的制度措施。
	激励机制	组织通过设计奖励和惩戒机制，激发、引导、保持和规范员工行为，以实现组织及个人目标的过程。
协同合力	支持态度	员工在工作过程中对他人进行支持帮助的主观意愿。
	协同文化	要求员工从组织高度为其他部门或岗位提供帮助的意识，是组织倡导员工支持其他工作的思想导向。

领导动力	管理职能	管理者为确保下属工作合规而管理约束下属的成效。
	领导引领	管理者为达成组织目标，引导下属挑战自我、锐意创新、成就自我的过程，体现管理者的领导艺术。
队伍能力	任职资格	个人基本条件满足岗位任职要求的基本情况。
	胜任能力	下属具备达成岗位高绩效需要的能力素质的程度。

## 附录2

### 参与调研的人员

参与调研的高层管理者（按姓氏笔画排名）						
王一一	李 一	陈一一	牛一一	王 一	徐 一	彭 一
郑一一	边 一	李一一	周 一	蔡一一	张一一	杨 一
于 一	房一一					

参与调研的中层管理者（按姓氏笔画排名）						
山东分公司	彭一一	李一一	文 一	高 一	苟一一	王一一
	张一一	廖一一	陈一一	孙 一	张 一	张一一
	陈一一	李一一	马一一	高 一	崔 一	
北京分公司	寇一一	周一一	王 一	鲍一一	张一一	马 一
	李 一	寇一一	戴一一	黄一一	赵一一	韩一一
	王 一	冯一一	李 一	邢 一	张一一	王 一
上海分公司	韩 一	王一一	马 一	郭 一	彭 一	朱 一
	温一一	王 一	李一一	李一一	赵一一	
客户服务部	赵一一	杨 一	杨 一	汪一一	赵一一	卢一一
	方一一	苏 一	苏一一	康 一	王 一	赵一一
	毛一一	牛一一	卓 一	张 一	苗一一	
业务发展部	李 一	张一一	王 一	崔一一	徐一一	刘一一
	杜一一	翟 一	马 一	刘一一	鄂一一	张 一
	李一一	王一一	张一一	钟 一	陈一一	王 一
品牌宣传部	杜 一	吴 一	高 一	冯一一	苏一一	张一一
	陈一一	梁一一	王 一	王 一	何一一	吕 一
	齐一一					
技术研发部	蔡一一	华一一	李 一	张一一	唐一一	娄 一
	于 一	冯一一	高一一	李一一	王 一	于 一
	王 一	杨 一	郑 一	邹一一	朱一一	陈 一
人力资源部	边 一	钟一一	冯一一	蔡一一	王 一	段 一
	潘一一					

## 附录3

### 开放性建议

被调研者凭借主观认知和判断提出的建议。

工作目标	<ul style="list-style-type: none"><li>• 目标不明确，经常更改</li><li>• 考核指标要贴近实际</li><li>• 完善公司制度</li><li>• 对于业绩的达成首先进行时时跟进，然后对过程中出现的问题及时给出相对应的指导，最后任务完成过程中的公开透明以及分配合理性</li><li>• 如果存在分解任务时的特殊情况，及时和上级部门反馈沟通，确保目标的可执行性。</li><li>• 清晰目标的达成路径</li><li>• 首先要了解部门的目标什么。并且了解部门员工和领导的方向和诉求，了解在整个项目中自己能做什么而且是否能对项目有帮助的建议。提出后要得到大家一致的认可和执行。然后分节点和量化目标得到结果。反馈给总负责人并且得到反馈后进行修改，不断完善，</li></ul>
任务分工	<ul style="list-style-type: none"><li>• 发展路线与薪酬、绩效进阶匹配情况，以及如何实现跨序列平移及晋升。</li></ul>
工作流程	<ul style="list-style-type: none"><li>• 没有成熟流程</li></ul>
基础奖励	<ul style="list-style-type: none"><li>• 征求员工意见，根据组织能力的要求，完善、优化奖惩制度，发挥战略绩效管理的功能与作用。</li></ul>
支持态度	<ul style="list-style-type: none"><li>• 多加业务培训和检查培训效果</li><li>• 强化集体荣誉感，强化横向协同。</li></ul>
组织结构	<ul style="list-style-type: none"><li>• 岗位设置的依据是什么以及个体在组织中的位置情况是什么样的。</li><li>• 初建团队调整磨合</li></ul>
工作标准	<ul style="list-style-type: none"><li>• 针对工作标准不到位的情况，如何通过找差距、对标杆、针对性培训等方式进行绩效改进以达到相应的工作标准。</li></ul>
激励机制	<ul style="list-style-type: none"><li>• 行之有效的激励制度，而不是虚张声势的制度</li></ul>
胜任能力	<ul style="list-style-type: none"><li>• 强化入职关</li></ul>