

组织效能评价与发展报告

Organizational effectiveness evaluation and Development Report

部门效能评价报告

清华通达集团组织效能调研

2020.02.04

目 录

北京分公司效能研究	1
品牌宣传部效能研究	13
山东分公司效能研究	24
客户服务部效能研究	34
上海分公司效能研究	43
人力资源部效能研究	52
业务发展部效能研究	59
技术研发部效能研究	65
附录	73

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。

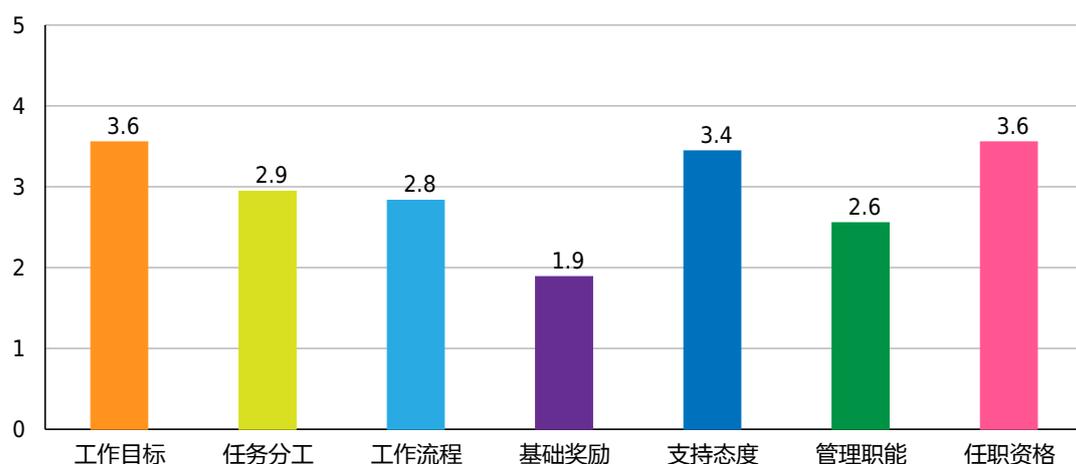
北京分公司效能研究

(一) 调研对象

参与本部门调研的人员（按姓氏笔画排名）						
杜一一	周一一	王 一	谢一一	张一一	马 一	李 一
杜一一	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			

(二) 部门效能评价

1. 部门基本效能表现



指标	部门基本效能指标表现	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	★★

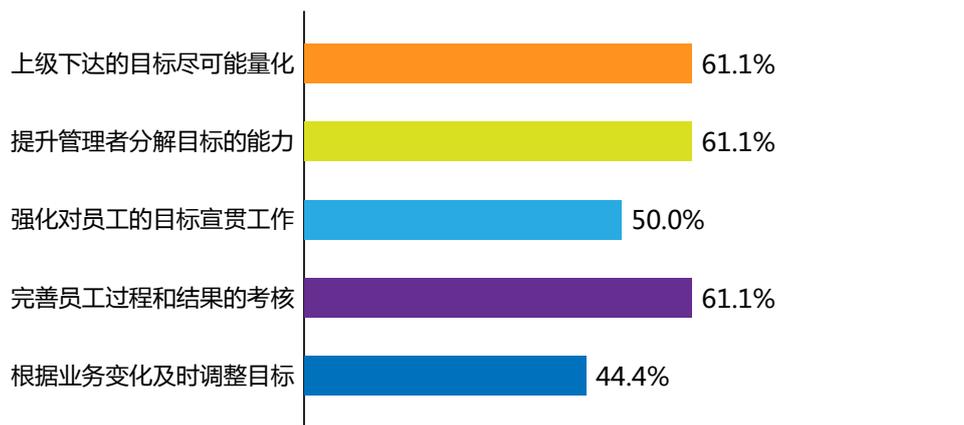
指标	部门基本效能指标表现	表现程度
	将参与调研的各部门数据整合分析的结果	
支持态度	员工之间关系非常和谐，从未发生过工作矛盾	★★★★☆
管理职能	管理者为实现目标能够制订具有操作性的工作计划	★★★
任职资格	部门员工大部分都具备岗位和组织要求的任职条件	★★★★★

2. 部门基本效能建议

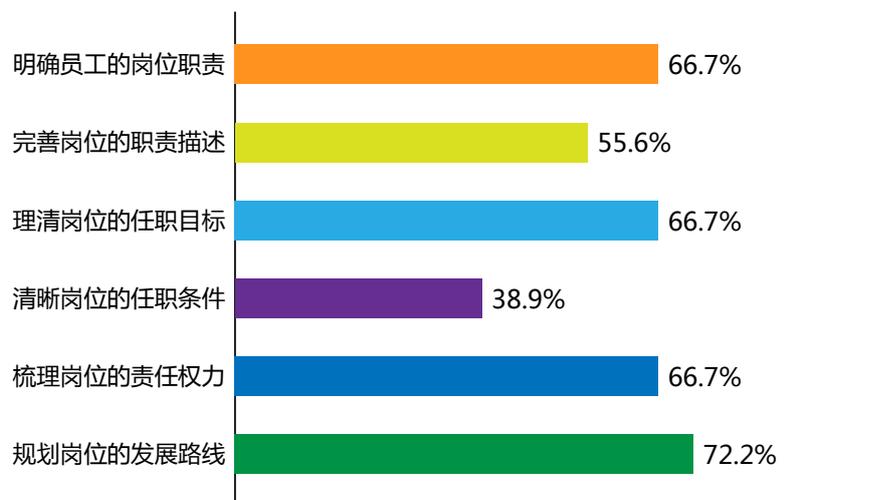
表示被调研者对完善组织内部管理措施的建议，分为封闭性建议和开放性建议两部分。

📁 封闭性建议

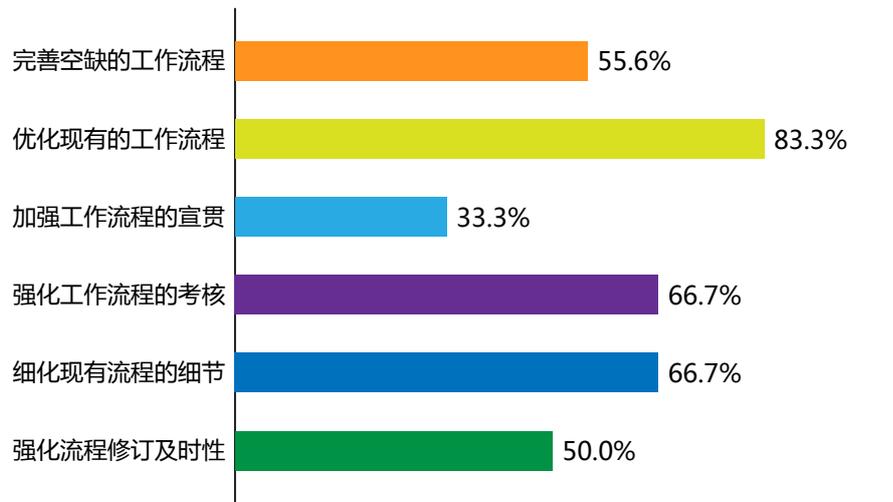
★ 工作目标



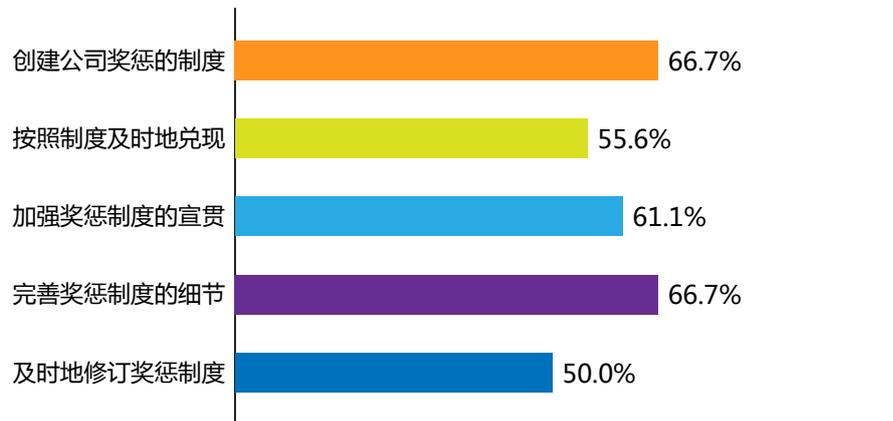
★ 任务分工



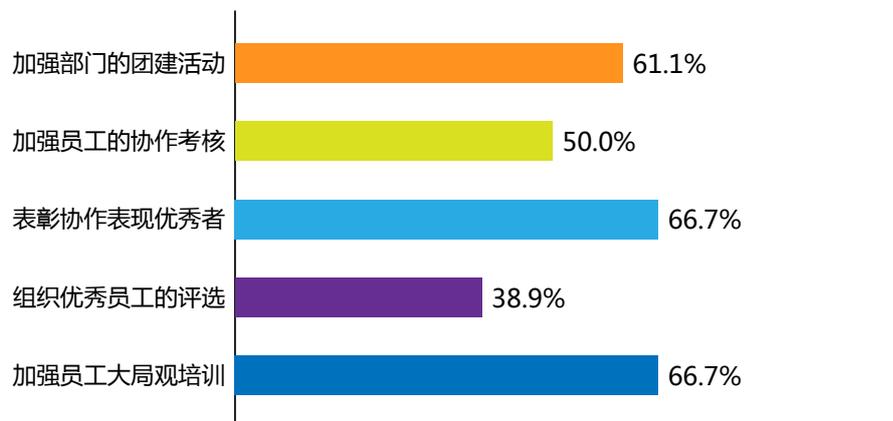
★ 工作流程



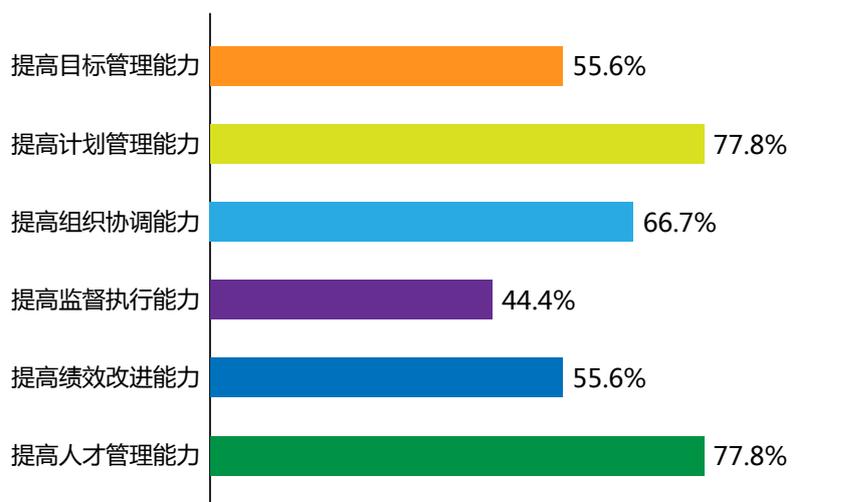
★ 基础奖励



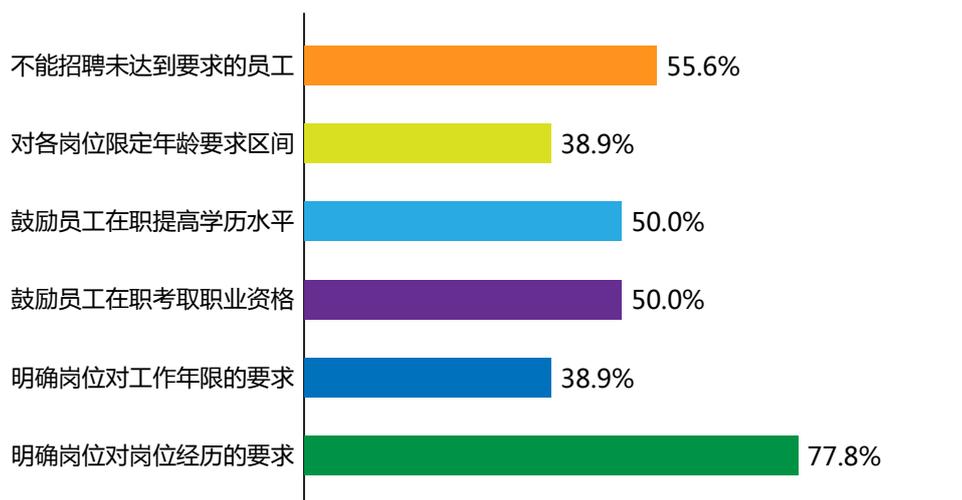
★ 支持态度



★ 管理职能



★ 任职资格

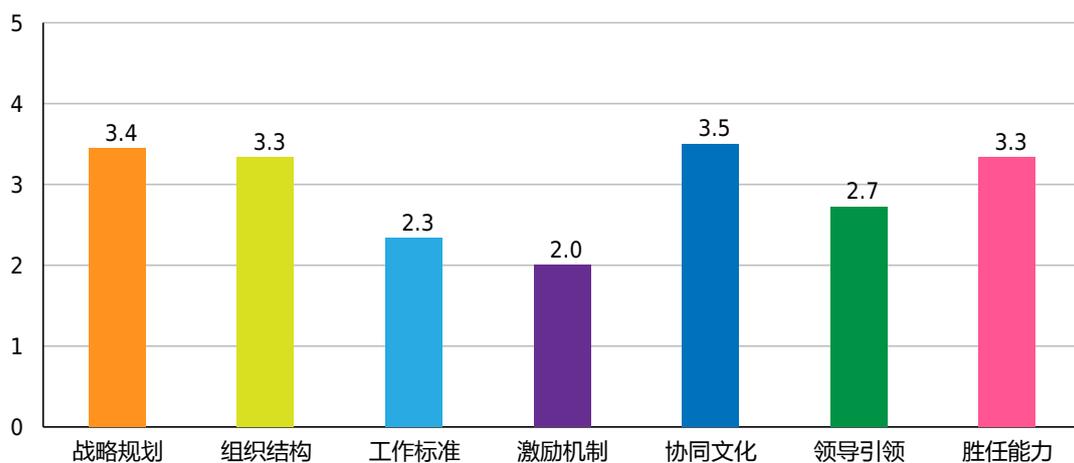


☑ 开放性建议 (更多见附录)

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">• 目标不明确，经常更改• 考核指标要贴近实际• 完善公司制度
工作流程	<ul style="list-style-type: none">• 没有成熟流程
支持态度	<ul style="list-style-type: none">• 多加业务培训和检查培训效果

3. 部门发展效能表现



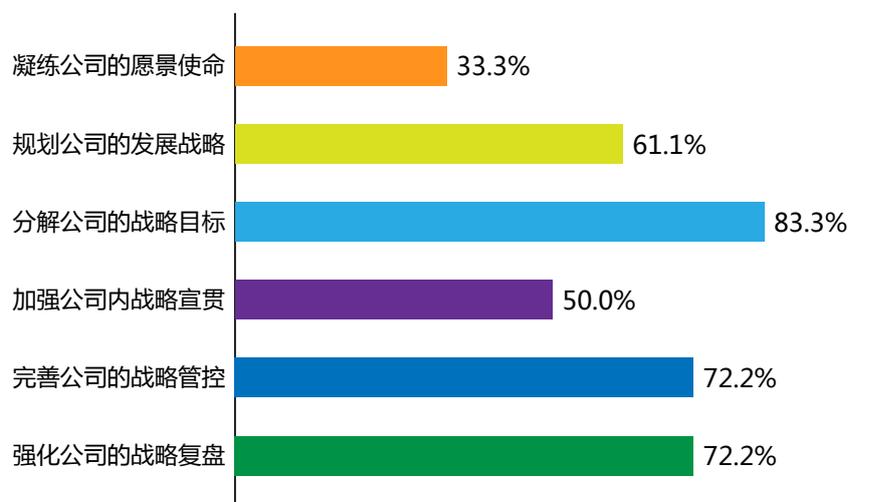
指标	部门发展效能指标表现	表现程度
	将参与调研的各部門数据整合分析的结果	
战略规划	公司当前的战略规划和目标较清晰，与愿景使命缺乏关联性	★★★★☆
组织结构	组织结构层级与岗位设置较清晰，能够基本保障工作效率	★★★★☆
工作标准	只有部分业务有工作标准文件，但标准内容比较粗	★★★☆☆
激励机制	虽已具备针对岗位或团队的激励制度但需完善	★★★☆☆
协同文化	通过动态调整组织结构及岗位设置，达到促进内部工作协同的目的	★★★★☆
领导引领	领导会关注到个人需求，对下属进行差异关怀	★★★★☆
胜任能力	部门内绝大多数员工基本胜任当前岗位的工作	★★★★☆

4. 部门发展效能建议

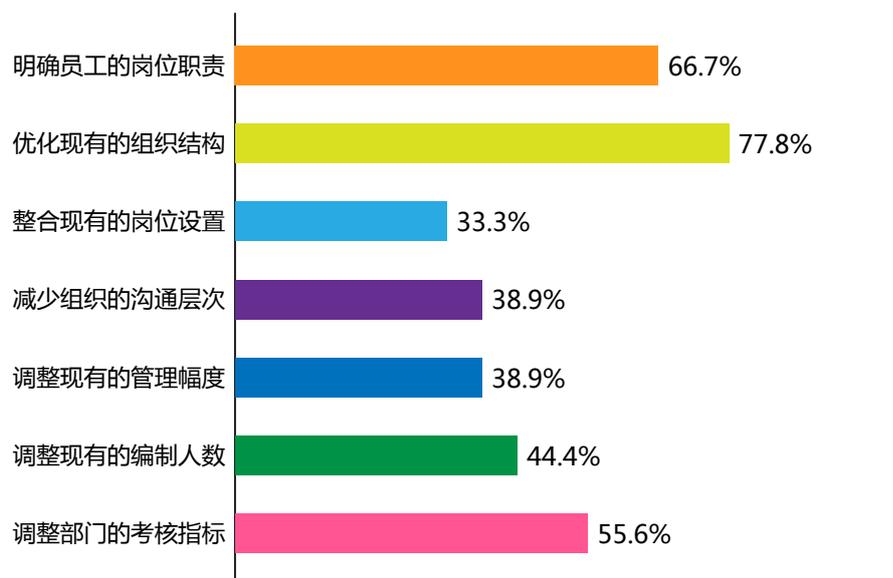
表示被调研者对完善组织内部管理措施的建议，分为封闭性建议和开放性建议两部分。

☑ 封闭性建议

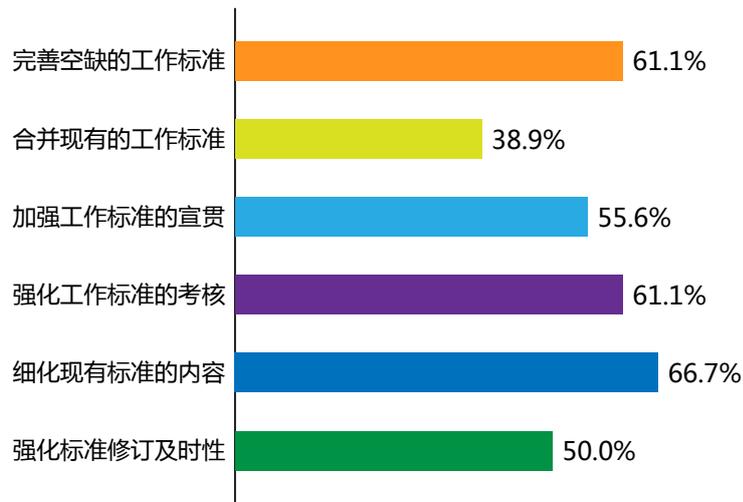
★ 战略规划



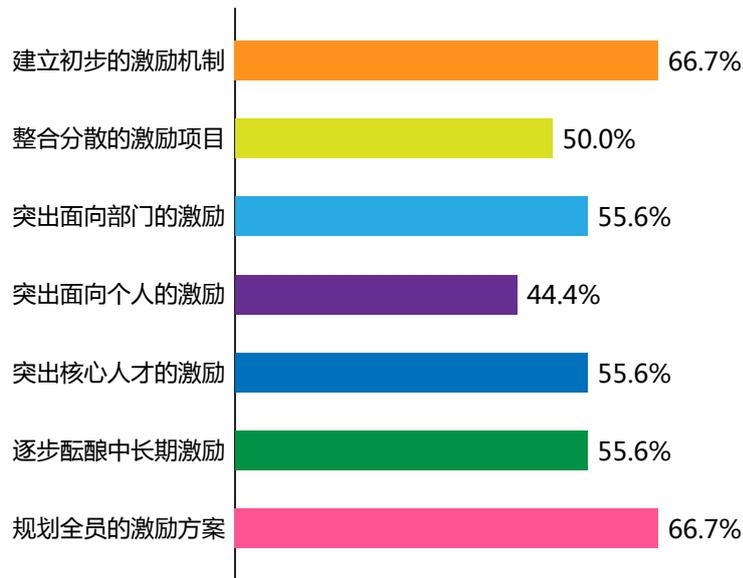
★ 组织结构



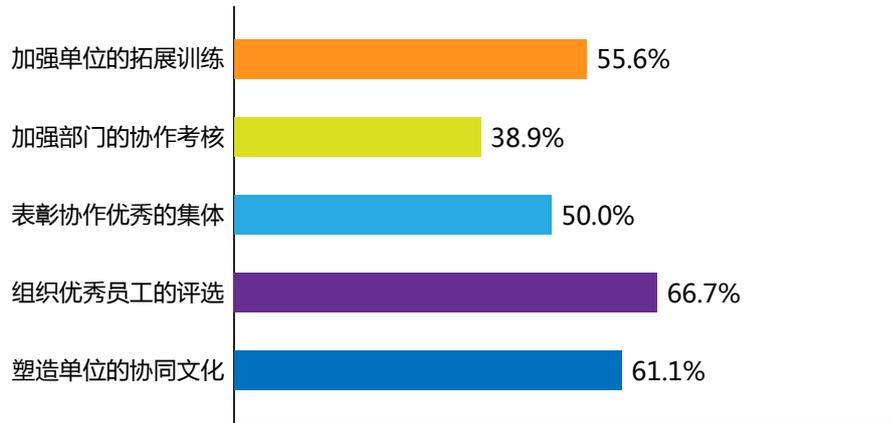
★ 工作标准



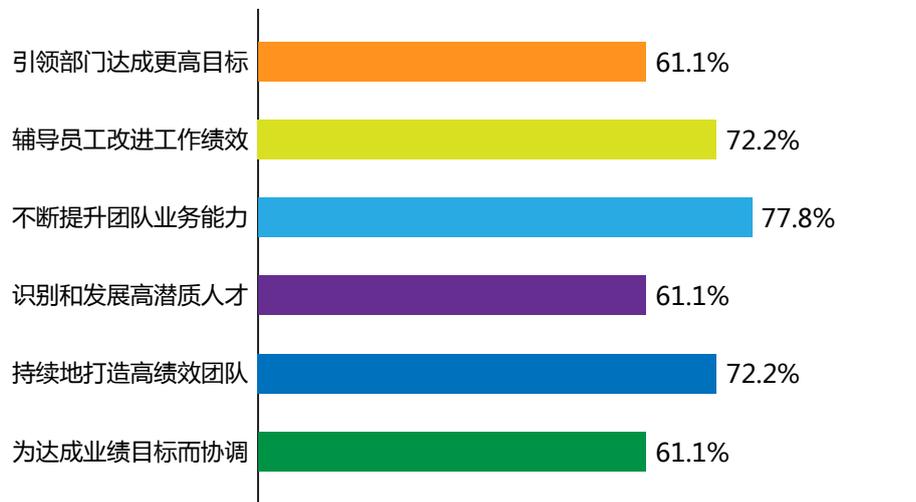
★ 激励机制



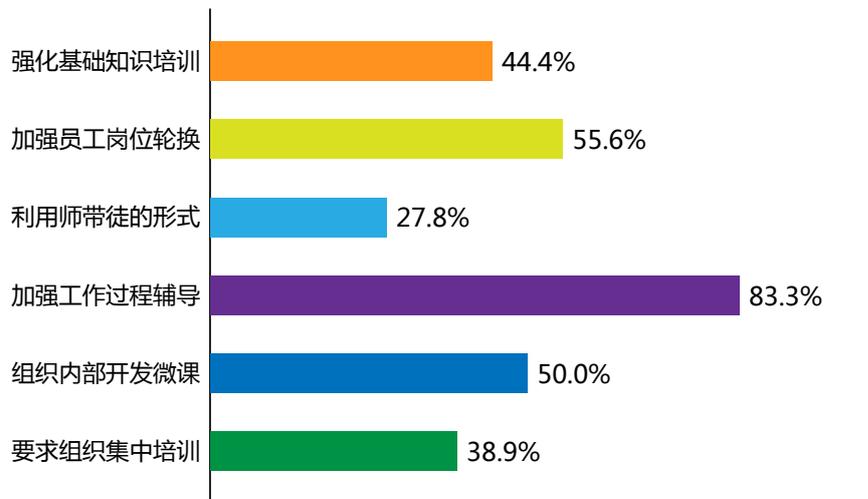
★ 协同文化



★ 领导引领

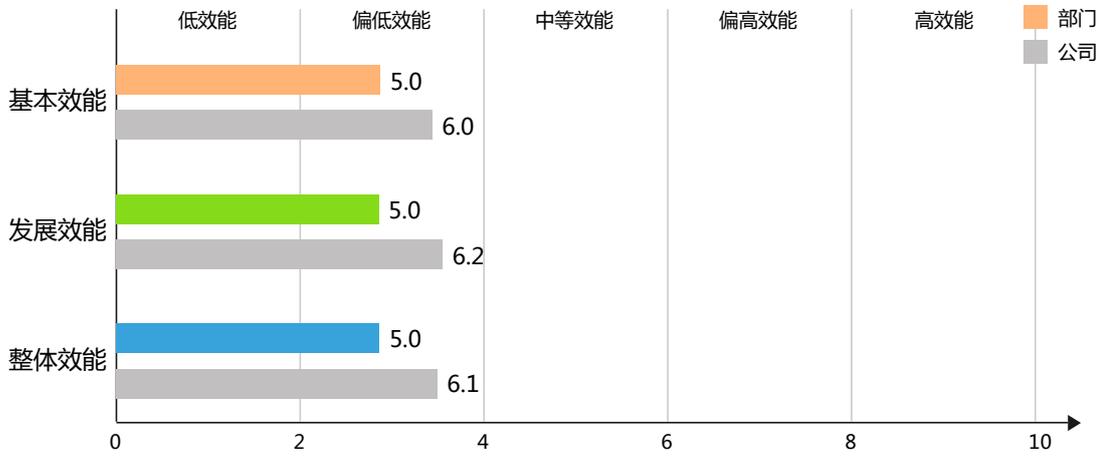


★ 胜任能力



(三) 部门整体效能及建议

1. 部门效能评价结果



2. 部门整体效能分析

组织效能	基本效能	发展效能	改善排序
战略定力 7.0	工作目标 3.6	战略规划 3.4	7
组织效力 6.3	任务分工 2.9	组织结构 3.3	4
标准驱力 5.2	工作流程 2.8	工作标准 2.3	2
激励引力 3.9	基础奖励 1.9	激励机制 2.0	1
协同合力 6.9	支持态度 3.4	协同文化 3.5	6
领导动力 5.3	管理职能 2.6	领导引领 2.7	3
队伍能力 6.9	任职资格 3.6	胜任能力 3.3	5

3. 部门效能提升路径



上图线段长短表示改善需求程度，数字表示改善顺序

4. 部门效能提升计划

根据部门基本效能和发展效能各指标的得分，提出部门效能提升计划。当指标得分低于3.5分，即视为部门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。

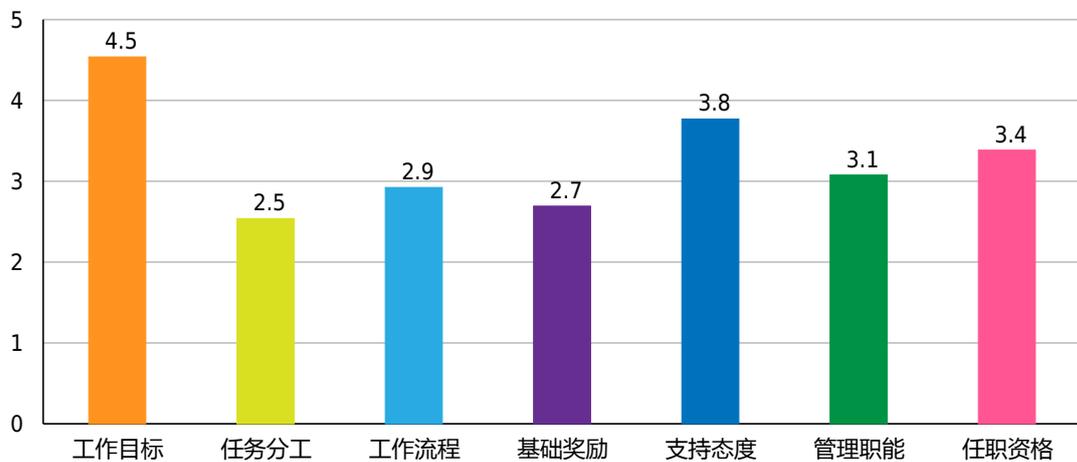
品牌宣传部效能研究

(一) 调研对象

参与本部门调研的人员（按姓氏笔画排名）						
杜 一	吴 一	高 一	冯 一	苏 一	张 一	陈 一
梁 一	王 一	王 一	何 一	吕 一	齐 一	

(二) 部门效能评价

1. 部门基本效能表现



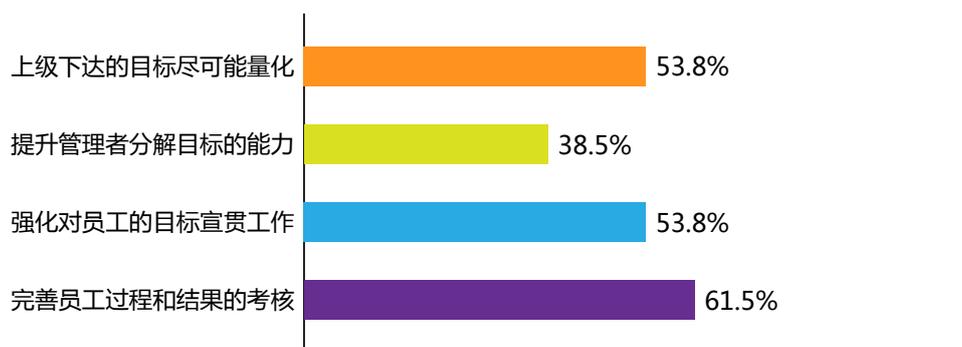
指标	部门基本效能指标表现	表现程度
	将参与调研的各部门数据整合分析的结果	
工作目标	部门业绩目标清晰，个人岗位目标不清晰	★★★★★
任务分工	员工的工作职责基本固定，但没有《岗位说明书》进行明确	★★★
工作流程	已经形成了绝大部分工作流程文件，对关键任务形成了全覆盖	★★★
基础奖励	公司已有奖惩制度，并且员工对奖励制度内容都很了解	★★★
支持态度	有员工缺位的情况下，其他同事能主动及时补位	★★★★★
管理职能	管理者为实现目标能够制订具有操作性的工作计划	★★★★☆
任职资格	部门员工都已经具备法律法规规定的执业资质条件	★★★★☆

2. 部门基本效能建议

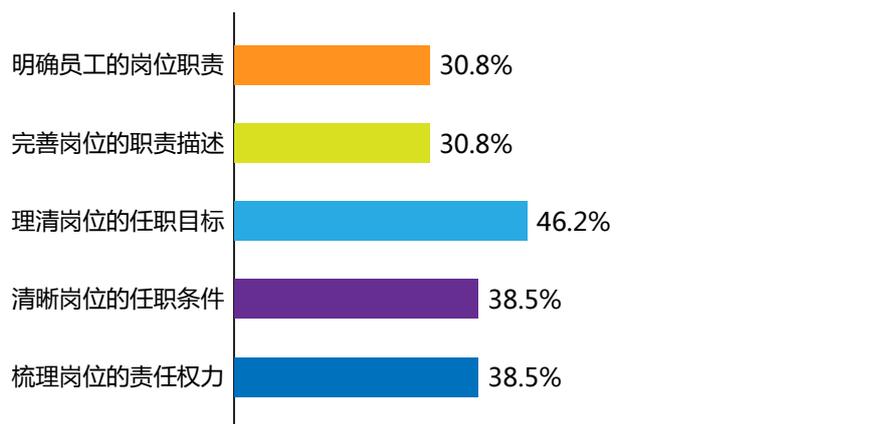
表示被调研者对完善组织内部管理措施的建议，分为封闭性建议和开放性建议两部分。

☑ 封闭性建议

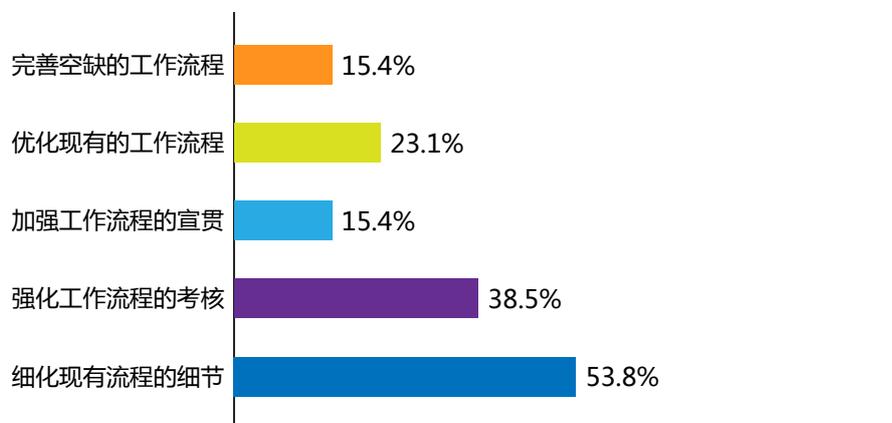
★ 工作目标



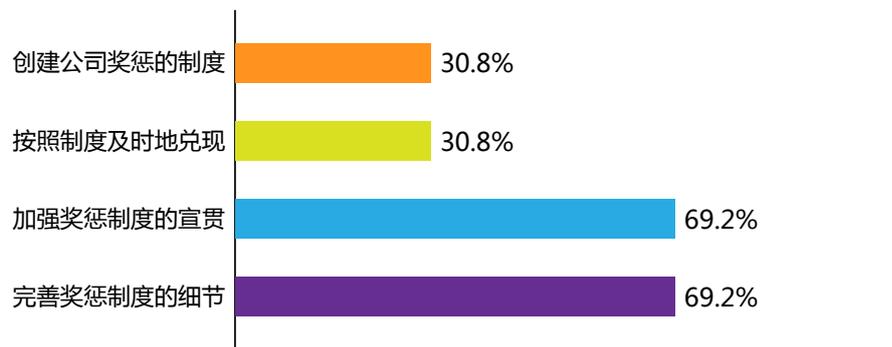
★ 任务分工



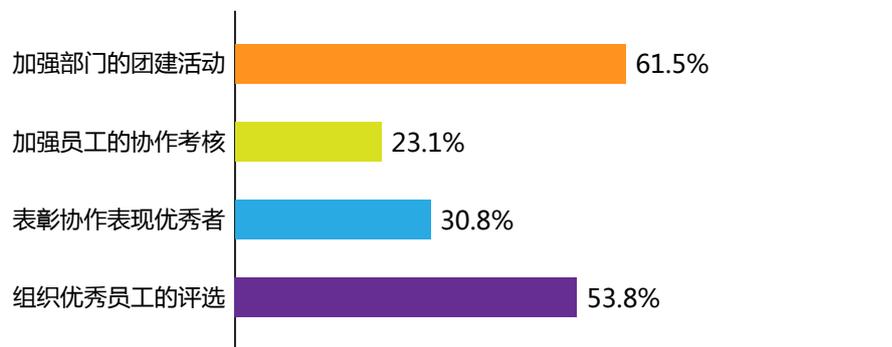
★ 工作流程



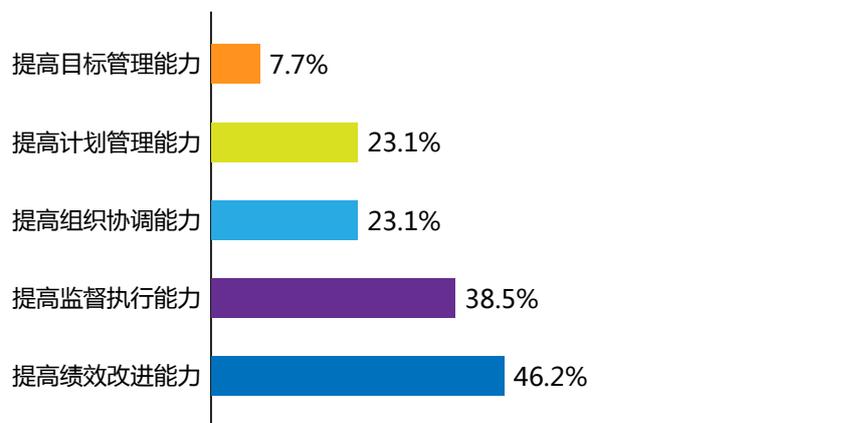
★ 基础奖励



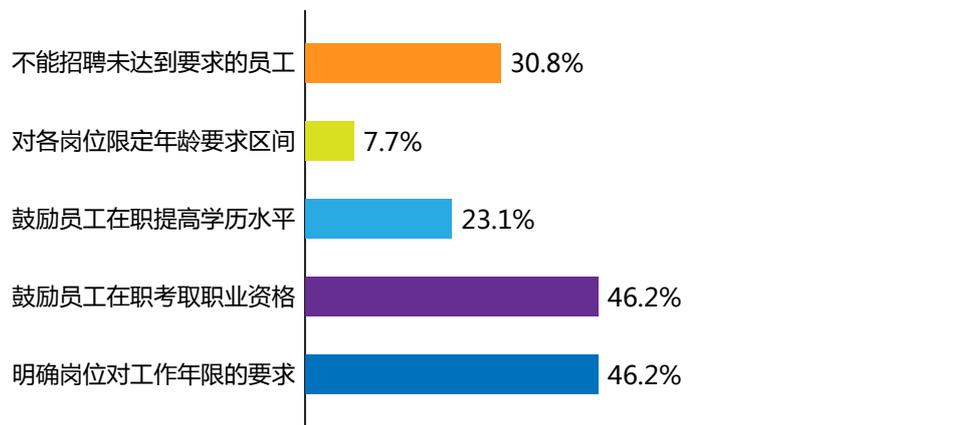
★ 支持态度



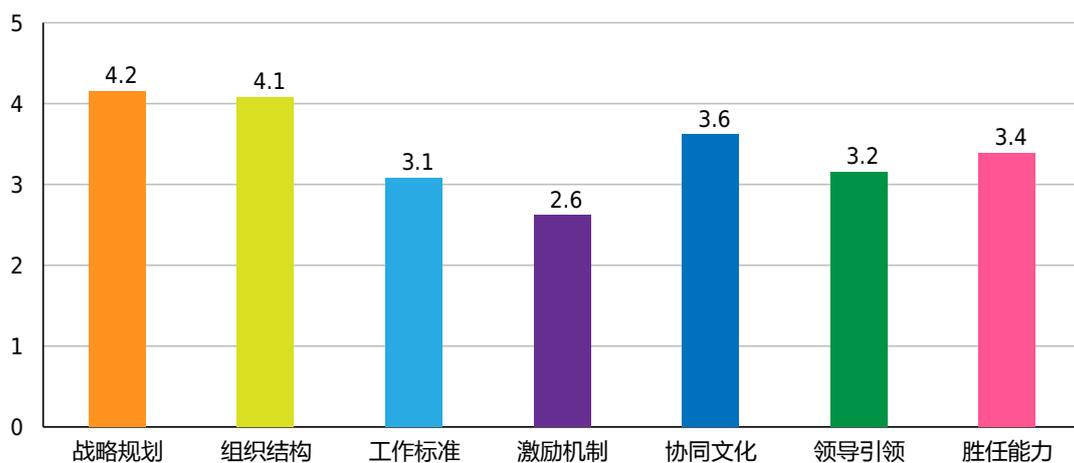
★ 管理职能



★ 任职资格



3. 部门发展效能表现



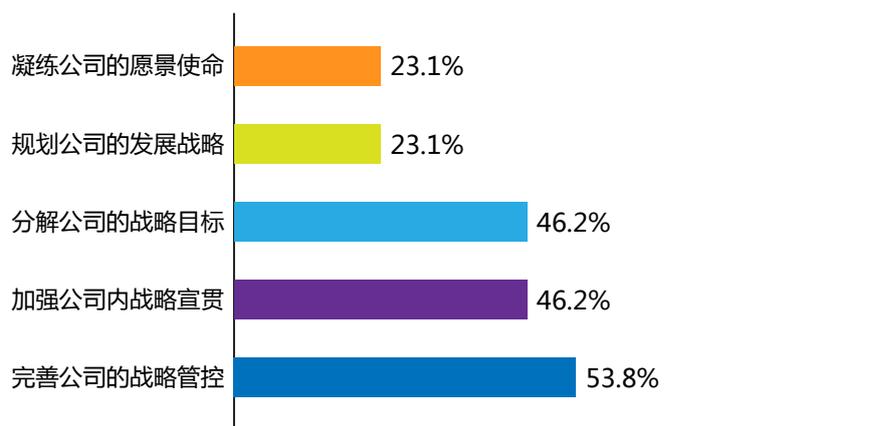
指标	部门发展效能指标表现	表现程度
	将参与调研的各部門数据整合分析的结果	
战略规划	公司当前的战略规划和目标较清晰，与愿景使命有基本的衔接性	★★★★☆
组织结构	组织结构层级与岗位设置很清晰，但面对变化调整不及时	★★★★☆
工作标准	全部业务都已经形成工作标准文件，但标准内容有待完善	★★★★☆
激励机制	针对团队或岗位的激励制度比较完善	★★★
协同文化	通过管理者日常工作中反复强调及率先垂范，引导员工实现内部协同	★★★★
领导引领	领导会关注到个人需求，对下属进行差异关怀	★★★★☆
胜任能力	部门内绝大多数员工基本胜任当前岗位的工作	★★★★☆

4. 部门发展效能建议

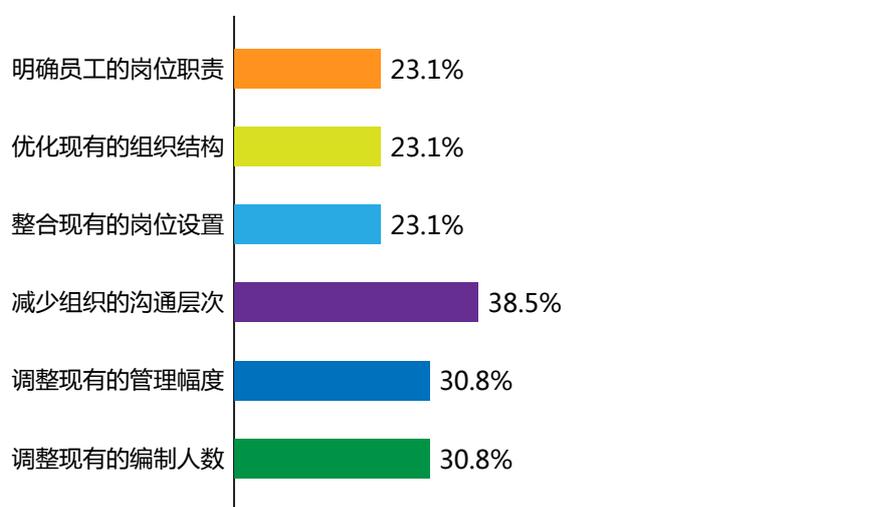
表示被调研者对完善组织内部管理措施的建议，分为封闭性建议和开放性建议两部分。

☑ 封闭性建议

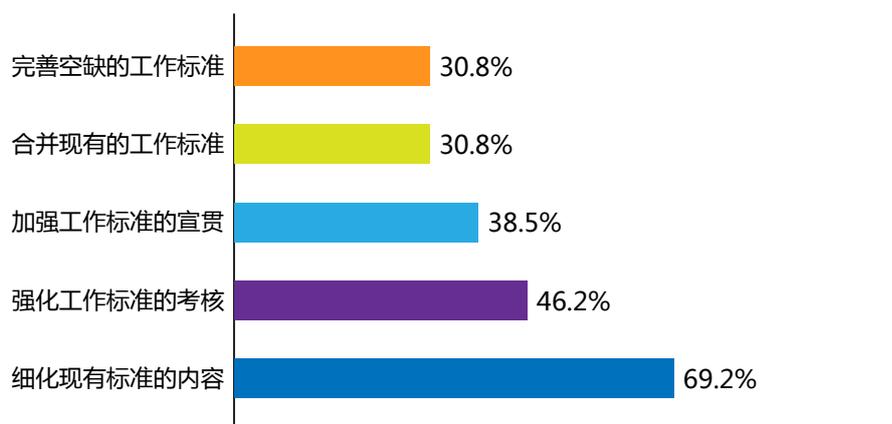
★ 战略规划



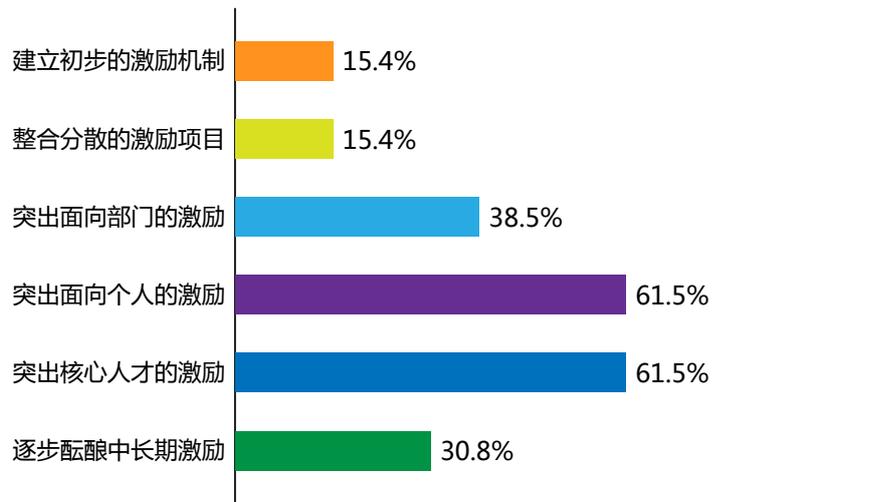
★ 组织结构



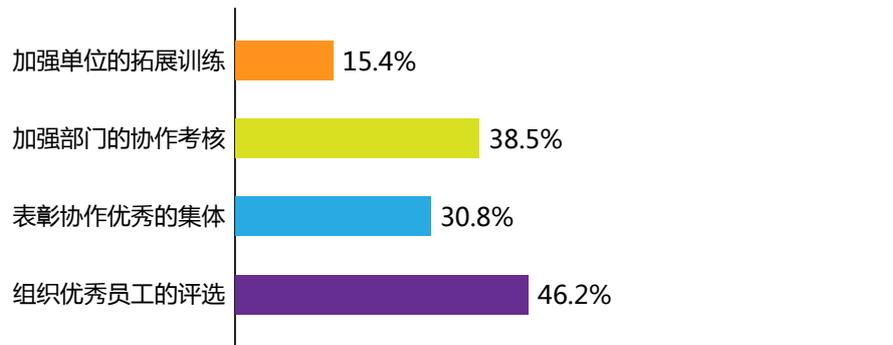
★ 工作标准



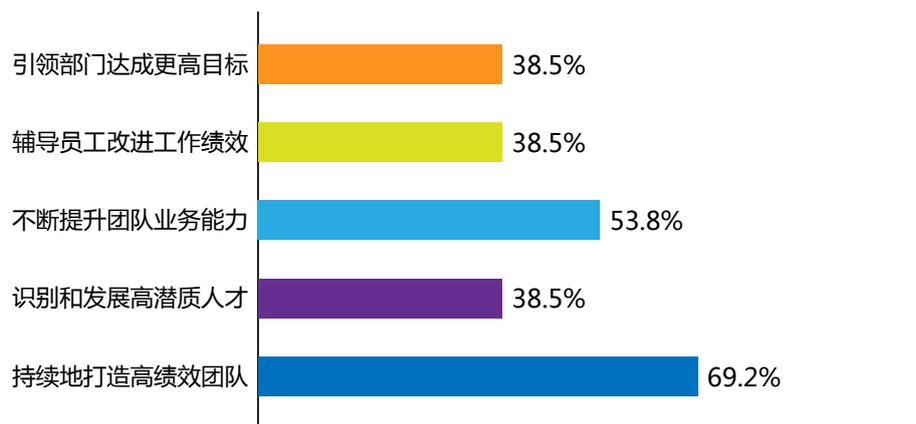
★ 激励机制



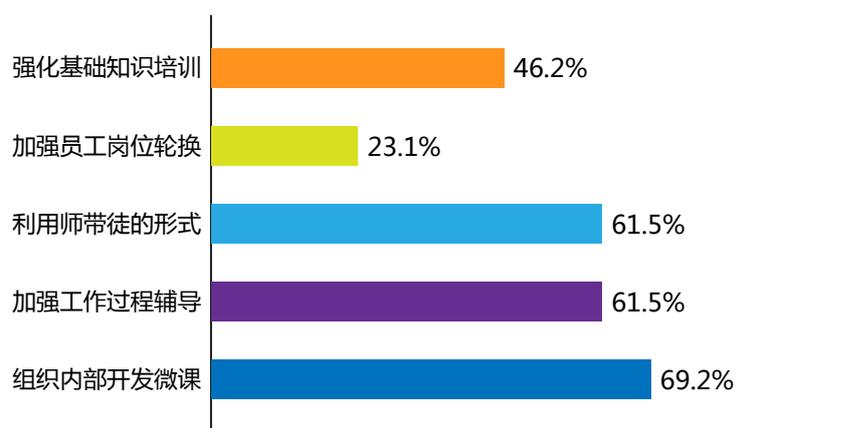
★ 协同文化



★ 领导引领

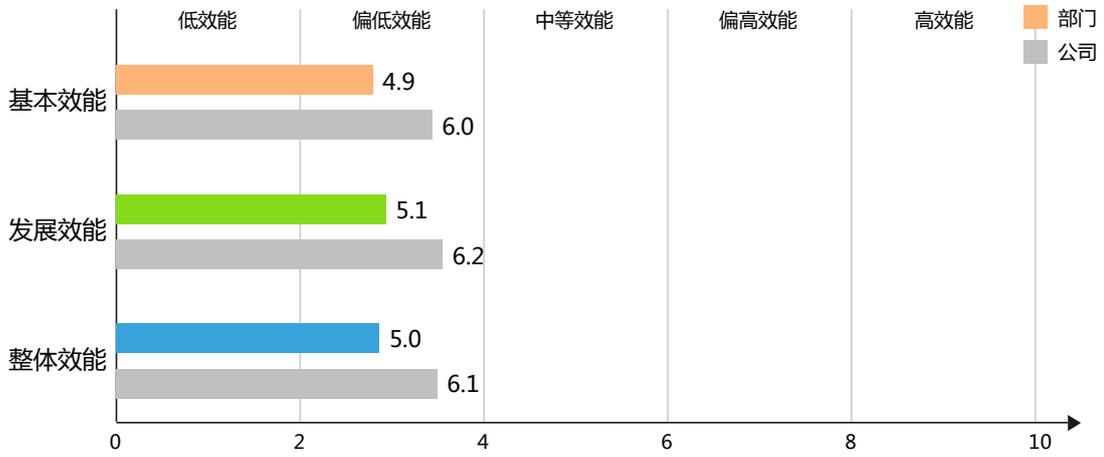


★ 胜任能力



(三) 部门整体效能及建议

1. 部门效能评价结果



2. 部门整体效能分析

组织效能	基本效能	发展效能	改善排序
战略定力 8.7	工作目标 4.5	战略规划 4.2	7
组织效力 6.6	任务分工 2.5	组织结构 4.1	4
标准驱力 6.0	工作流程 2.9	工作标准 3.1	2
激励引力 5.3	基础奖励 2.7	激励机制 2.6	1
协同合力 7.4	支持态度 3.8	协同文化 3.6	6
领导动力 6.2	管理职能 3.1	领导引领 3.2	3
队伍能力 6.8	任职资格 3.4	胜任能力 3.4	5

3. 部门效能提升路径



上图线段长短表示改善需求程度，数字表示改善顺序

4. 部门效能提升计划

根据部门基本效能和发展效能各指标的得分，提出部门效能提升计划。当指标得分低于3.5分，即视为部门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。

队伍能力

8. **任职资格** 公司当前人才的基本资格条件与岗位及组织的客观需要存在显著差异。解决该问题主要采用两个方法，其一是组织制订鼓励员工在职提升学历水平、获取职业资格；其二是在人才招聘过程中严格按照岗位的学历、专业、年龄、经验、职业资格等要求招聘和选拔人才。

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。

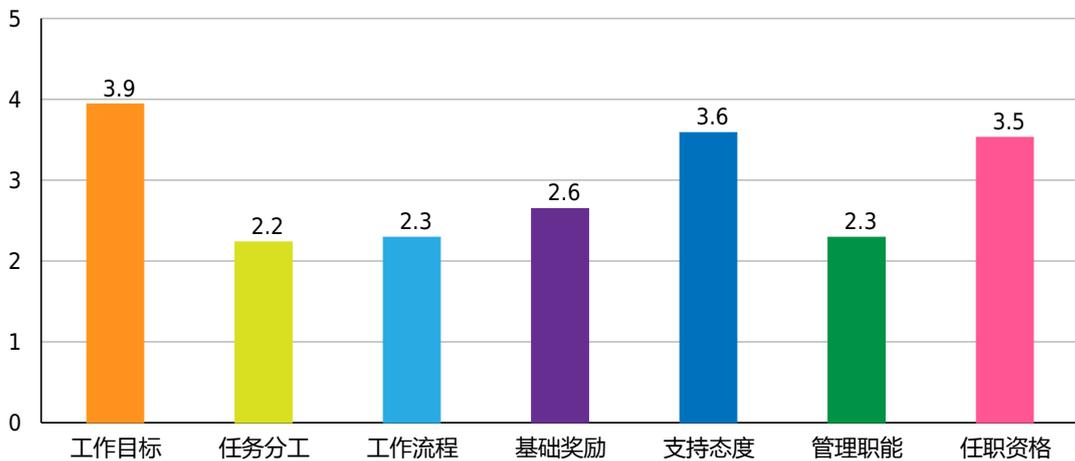
山东分公司效能研究

(一) 调研对象

参与本部门调研的人员（按姓氏笔画排名）						
彭——	李——	文 —	高 —	苟——	王——	张——
廖——	陈——	孙 —	张 —	张——	陈——	李——
马——	高 —	崔 —				

(二) 部门效能评价

1. 部门基本效能表现



指标	部门基本效能指标表现	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	员工的工作职责基本固定，但没有《岗位说明书》进行明确	★★★☆☆
工作流程	已经规定了部分工作的流程，各任务环节划分清晰明确	★★★☆☆
基础奖励	公司已有奖惩制度，并且员工对奖励制度内容都很了解	★★★★
支持态度	有员工缺位的情况下，其他同事能主动及时补位	★★★★★
管理职能	管理者能帮助下属澄清目标，并将其目标进行量化	★★★☆☆
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	★★★★★

2. 部门基本效能建议

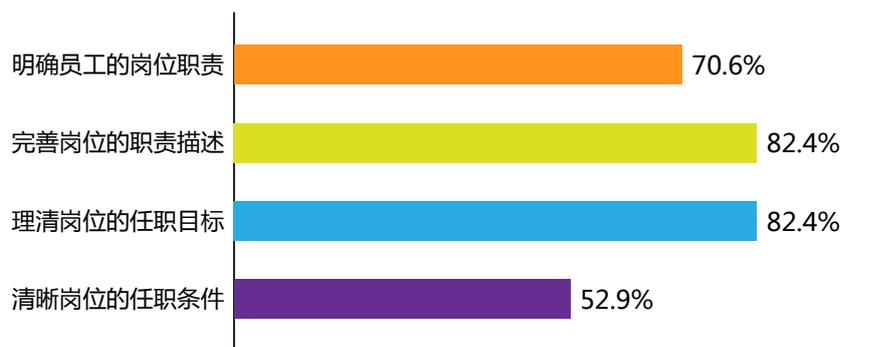
表示被调研者对完善组织内部管理措施的建议，分为封闭性建议和开放性建议两部分。

☑ 封闭性建议

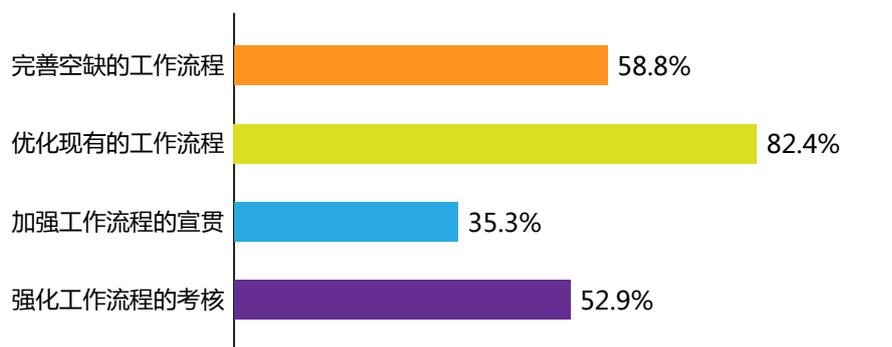
★ 工作目标



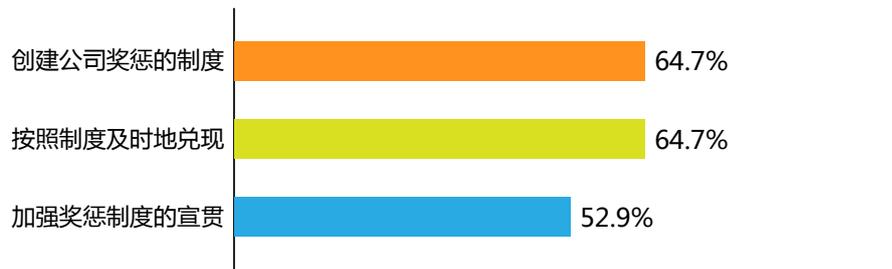
★ 任务分工



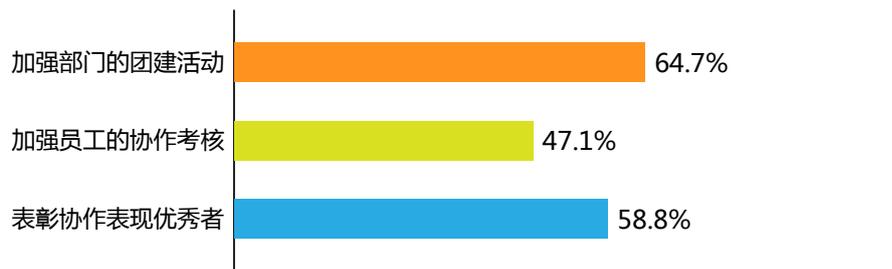
★ 工作流程



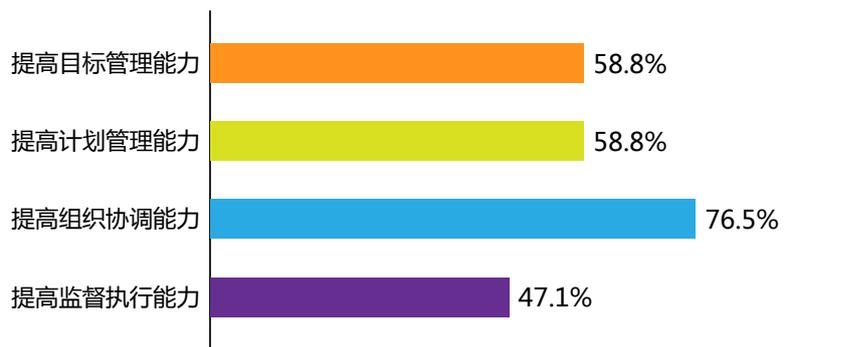
★ 基础奖励



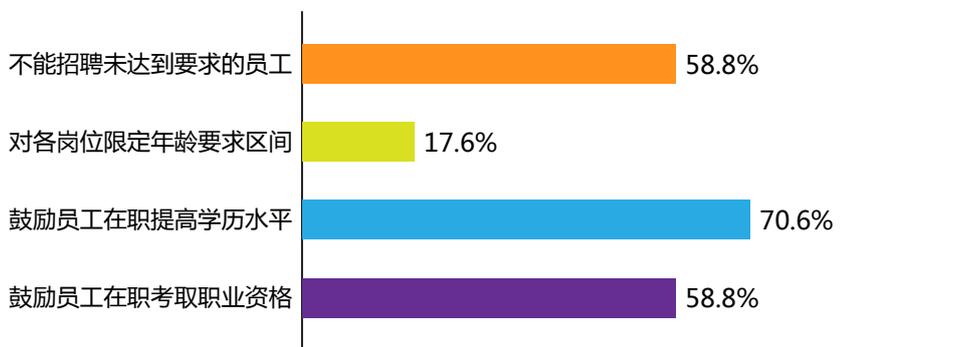
★ 支持态度



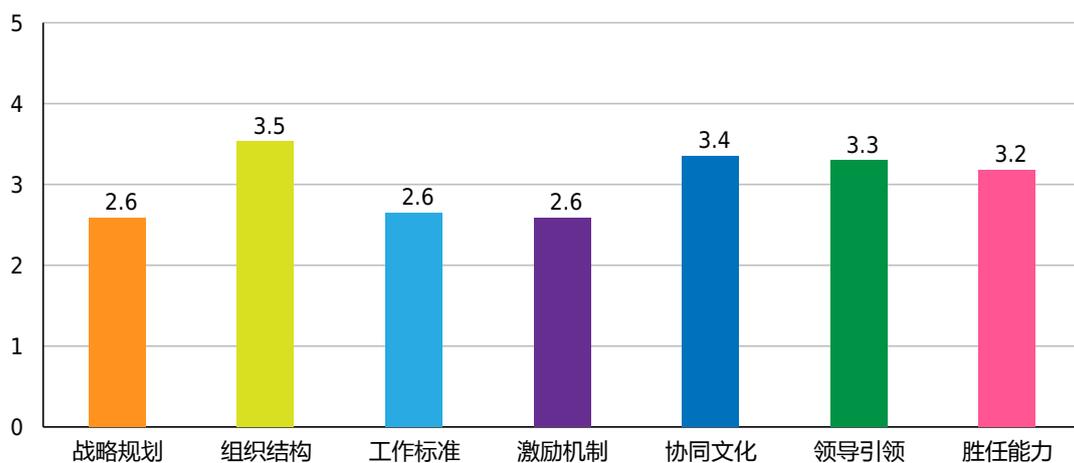
★ 管理职能



★ 任职资格



3. 部门发展效能表现



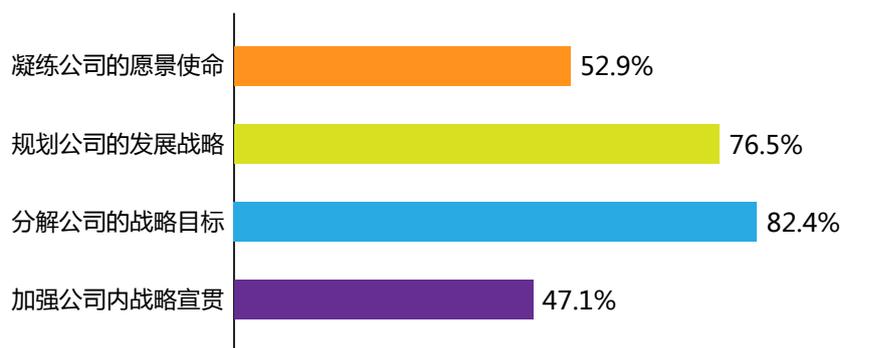
指标	部门发展效能指标表现	表现程度
	将参与调研的各部門数据整合分析的结果	
战略规划	公司当前的战略规划和目标较清晰，与愿景使命缺乏关联性	★★★
组织结构	组织结构层级与岗位设置较清晰，能够基本保障工作效率	★★★★★
工作标准	全部业务都已经形成工作标准文件，但标准内容有待完善	★★★★
激励机制	针对团队或岗位的激励制度比较完善	★★★★
协同文化	通过动态调整组织结构及岗位设置，达到促进内部工作协同的目的	★★★★☆
领导引领	领导会关注到个人需求，对下属进行差异关怀	★★★★☆
胜任能力	部门内绝大多数员工基本胜任当前岗位的工作	★★★★☆

4. 部门发展效能建议

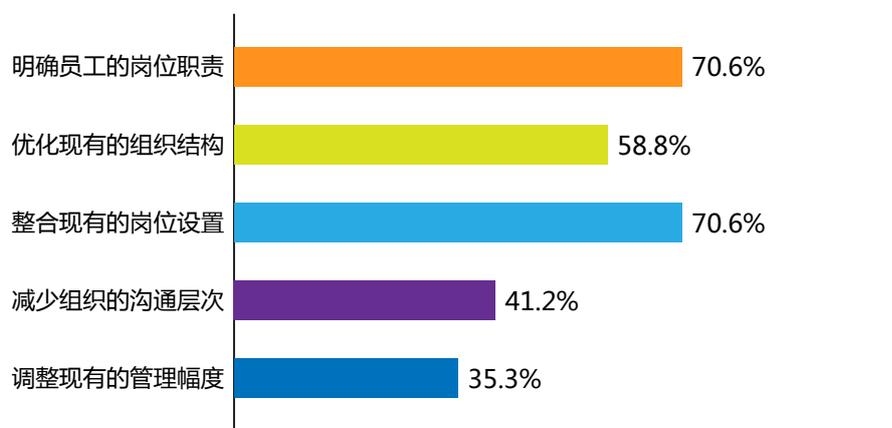
表示被调研者对完善组织内部管理措施的建议，分为封闭性建议和开放性建议两部分。

封闭性建议

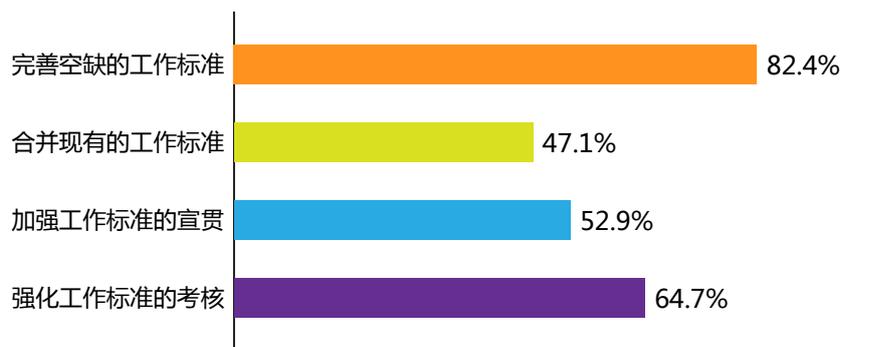
★ 战略规划



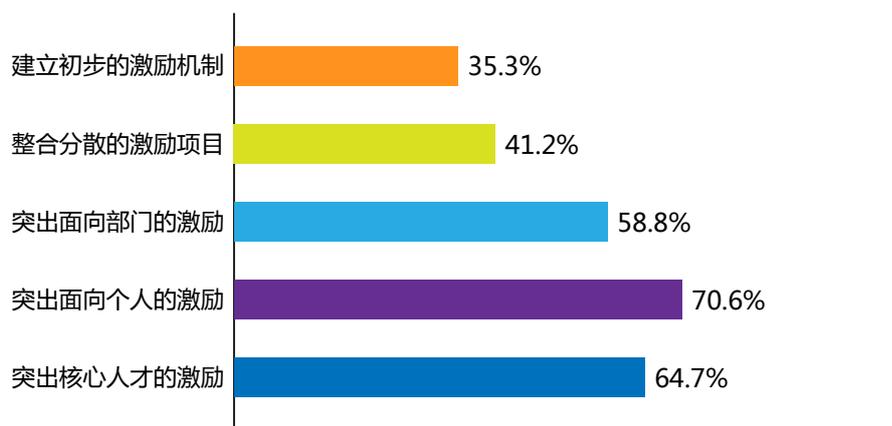
★ 组织结构



★ 工作标准



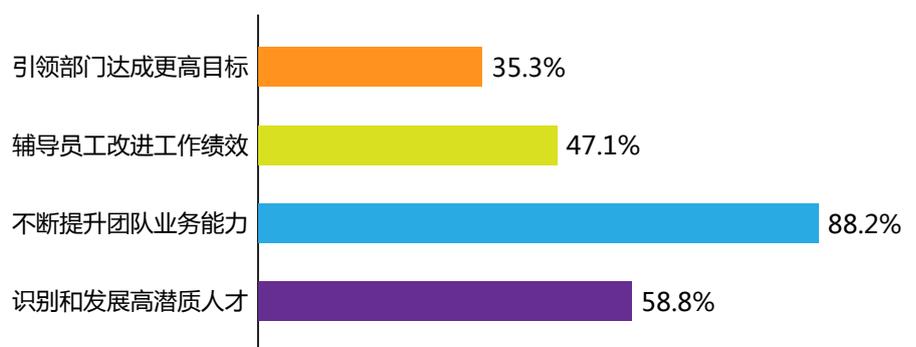
★ 激励机制



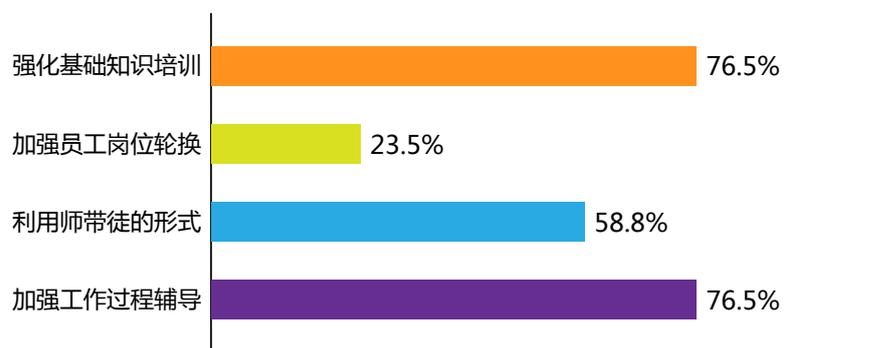
★ 协同文化



★ 领导引领

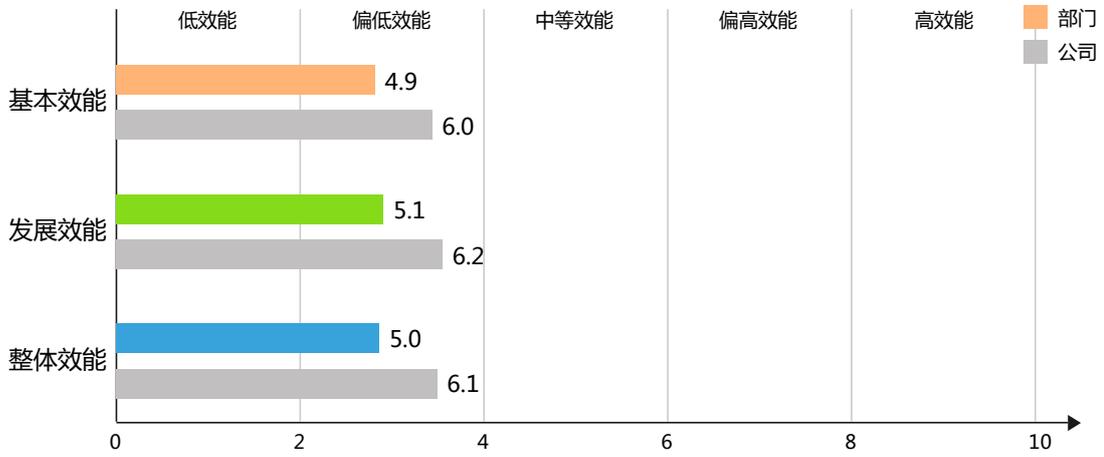


★ 胜任能力



(三) 部门整体效能及建议

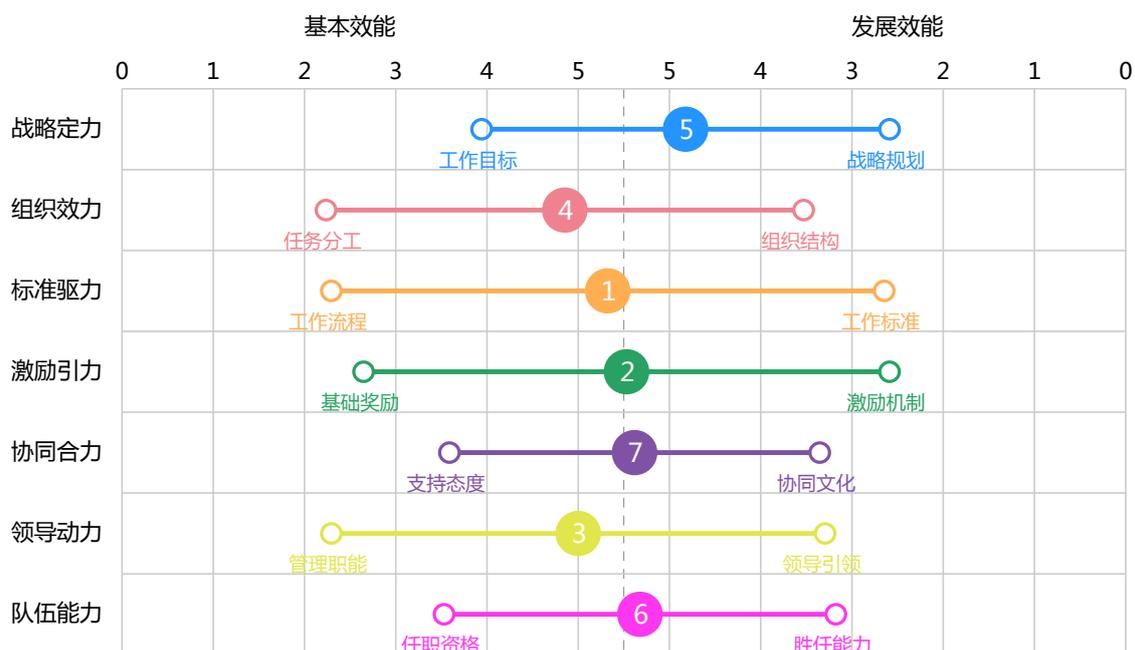
1. 部门效能评价结果



2. 部门整体效能分析

组织效能	基本效能	发展效能	改善排序
战略定力 6.5	工作目标 3.9	战略规划 2.6	5
组织效力 5.8	任务分工 2.2	组织结构 3.5	4
标准驱力 4.9	工作流程 2.3	工作标准 2.6	1
激励引力 5.2	基础奖励 2.6	激励机制 2.6	2
协同合力 6.9	支持态度 3.6	协同文化 3.4	7
领导动力 5.6	管理职能 2.3	领导引领 3.3	3
队伍能力 6.7	任职资格 3.5	胜任能力 3.2	6

3. 部门效能提升路径



上图线段长短表示改善需求程度，数字表示改善顺序

4. 部门效能提升计划

根据部门基本效能和发展效能各指标的得分，提出部门效能提升计划。当指标得分低于3.5分，即视为部门在该指标上存在提升需求。

标准驱动力

- 1. 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。
- 2. 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。

激励引力

- 3. 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。

4. 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。

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。

战略定力

8. 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。

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. 协同文化 组织的协同能力主要来源于组织文化塑造的结果。组织文化打造来自组织高层领导的要求和倡导，来自中层管理者的实践和引导，也来自骨干员工发挥示范作用。不能将文化建设视为虚无缥缈的作秀，而需要组织根据面对的各种问题，归纳出对全员的能力素质要求，然后管理员工的行为过程。

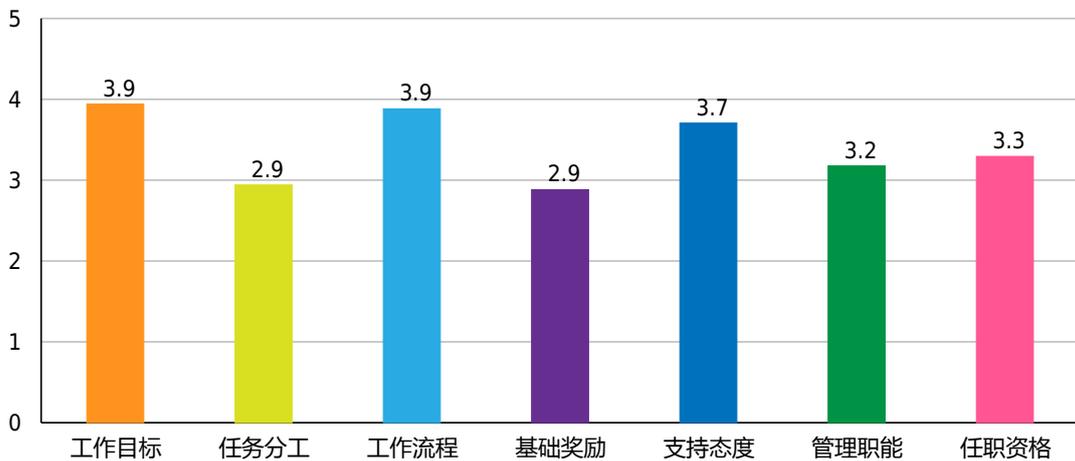
客户服务部效能研究

(一) 调研对象

参与本部门调研的人员（按姓氏笔画排名）						
赵——	杨 —	杨 —	汪——	赵——	卢——	方——
苏 —	苏——	康 —	王 —	赵——	毛——	牛——
卓 —	张 —	苗——				

(二) 部门效能评价

1. 部门基本效能表现



指标	部门基本效能指标表现	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	全部工作流程都有清晰的操作细节要求，但有些流程没有根据变化做出调整	★★★★
基础奖励	公司已有奖惩制度，并且员工对奖励制度内容都很了解	★★★
支持态度	有员工缺位的情况下，其他同事能主动及时补位	★★★★
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	★★★★☆

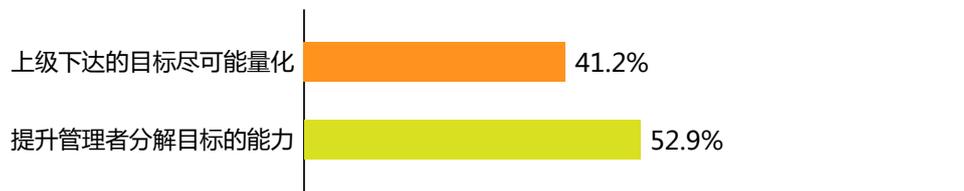
指标	部门基本效能指标表现 将参与调研的各部门数据整合分析的结果	表现程度
任职资格	部门员工都已经具备法律法规规定的执业资质条件	★★★★☆

2. 部门基本效能建议

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

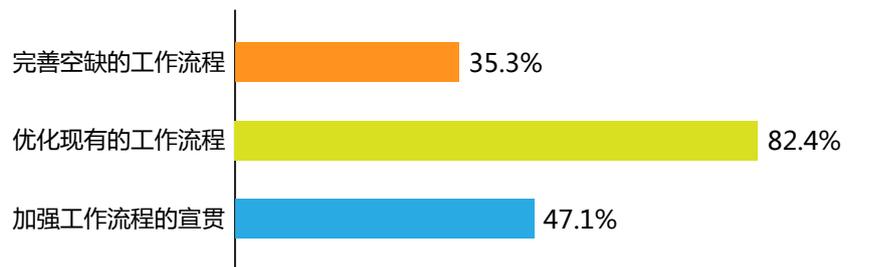
★ 工作目标



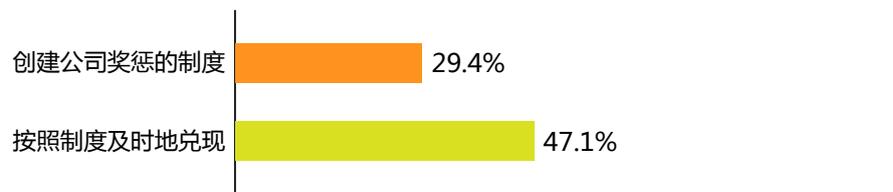
★ 任务分工



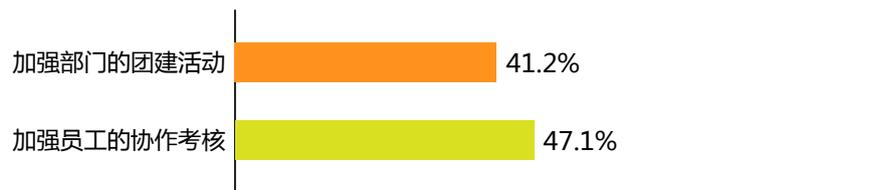
★ 工作流程



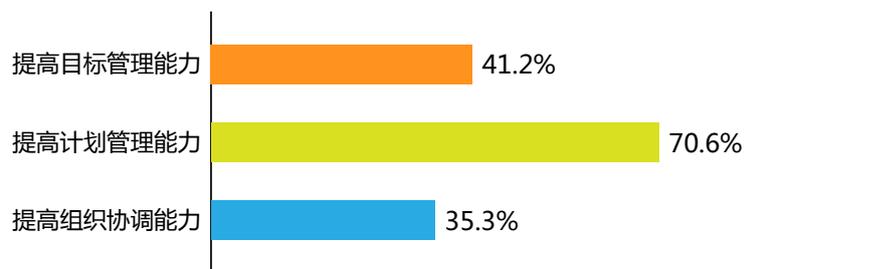
★ 基础奖励



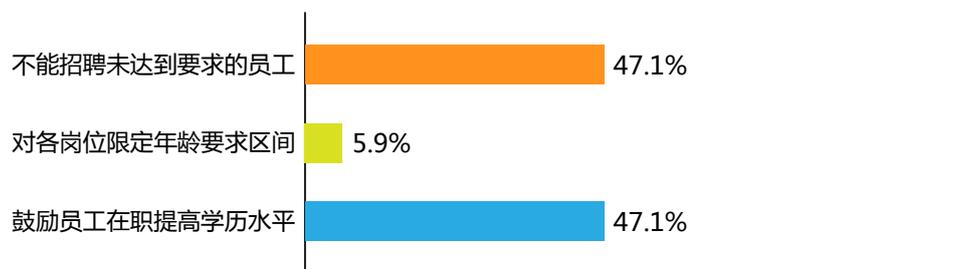
★ 支持态度



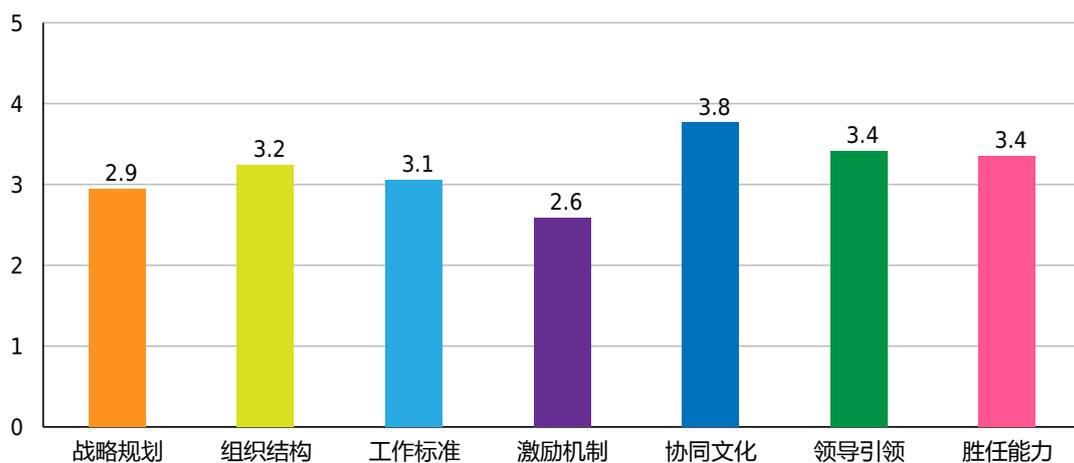
★ 管理职能



★ 任职资格



3. 部门发展效能表现



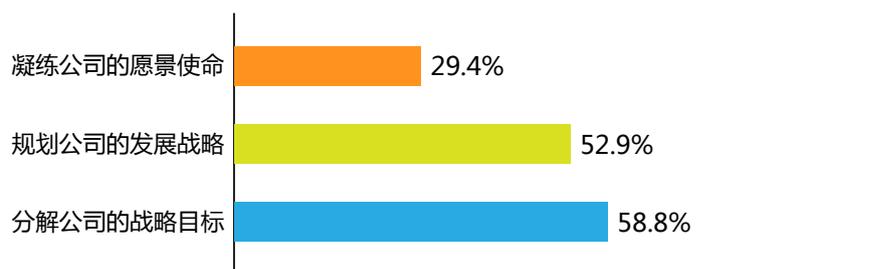
指标	部门发展效能指标表现	表现程度
	将参与调研的各部門数据整合分析的结果	
战略规划	公司当前的战略规划和目标较清晰，与愿景使命缺乏关联性	★★★
组织结构	组织结构层级与岗位设置较清晰，能够基本保障工作效率	★★★★☆
工作标准	全部业务都已经形成工作标准文件，但标准内容有待完善	★★★★☆
激励机制	针对团队或岗位的激励制度比较完善	★★★
协同文化	通过管理者日常工作中反复强调及率先垂范，引导员工实现内部协同	★★★★★
领导引领	领导会关注到个人需求，对下属进行差异关怀	★★★★☆
胜任能力	部门内绝大多数员工基本胜任当前岗位的工作	★★★★☆

4. 部门发展效能建议

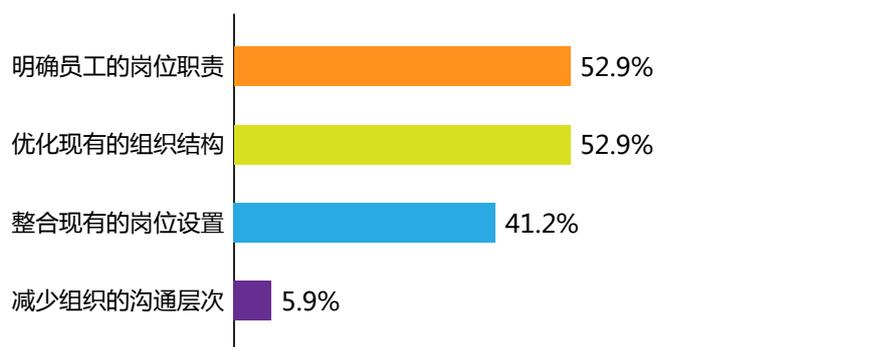
表示被调研者对完善组织内部管理措施的建议，分为封闭性建议和开放性建议两部分。

☑ 封闭性建议

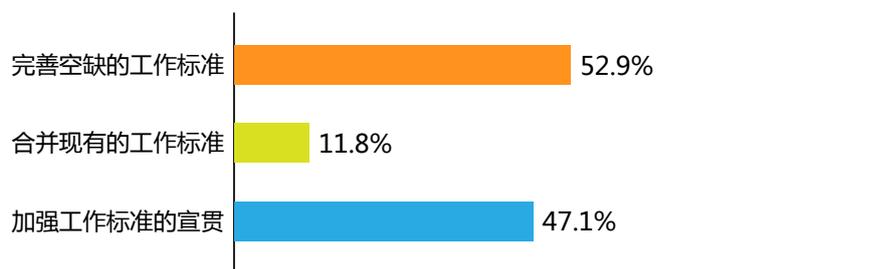
★ 战略规划



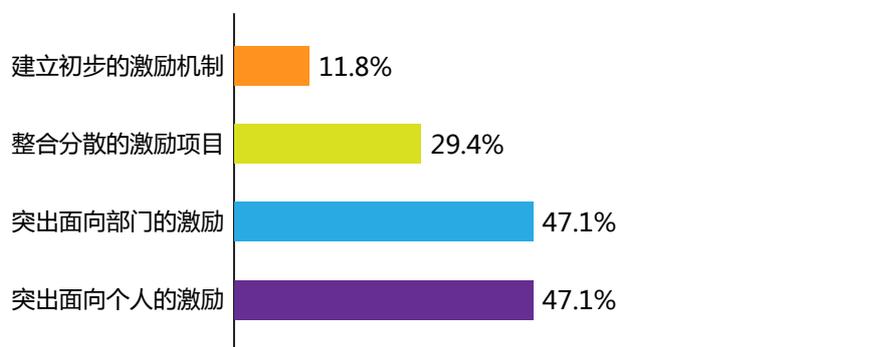
★ 组织结构



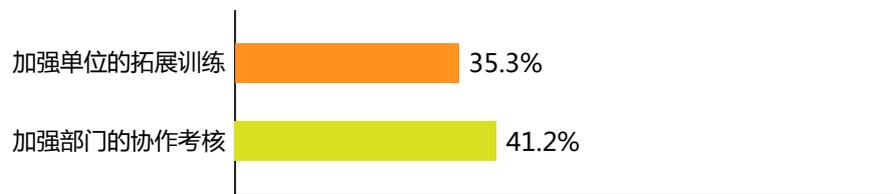
★ 工作标准



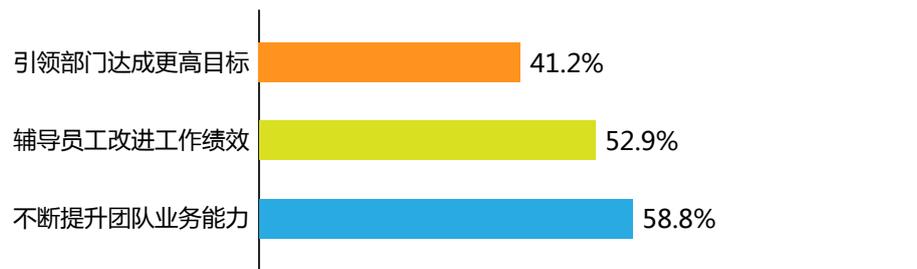
★ 激励机制



★ 协同文化



★ 领导引领

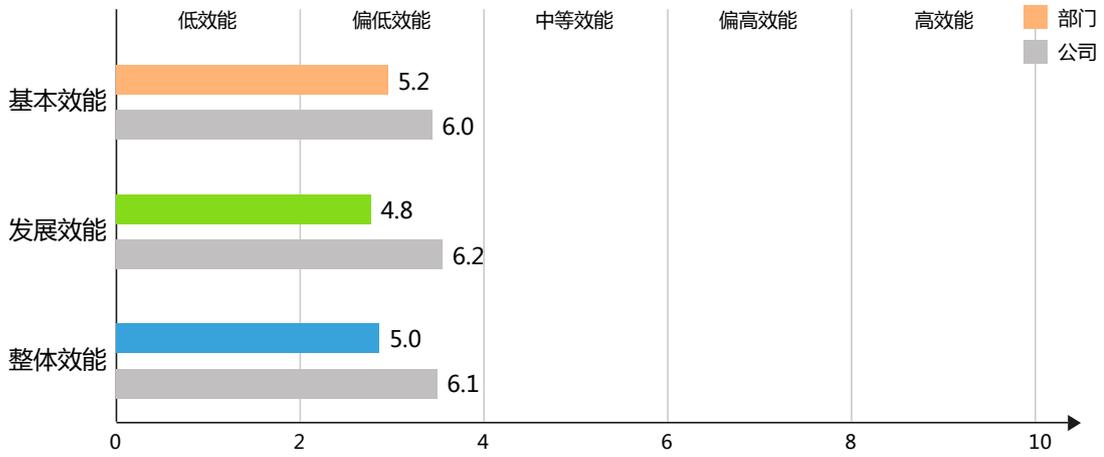


★ 胜任能力



(三) 部门整体效能及建议

1. 部门效能评价结果



2. 部门整体效能分析

组织效能	基本效能	发展效能	改善排序
战略定力 6.9	工作目标 3.9	战略规划 2.9	5
组织效力 6.2	任务分工 2.9	组织结构 3.2	2
标准驱力 6.9	工作流程 3.9	工作标准 3.1	6
激励引力 5.5	基础奖励 2.9	激励机制 2.6	1
协同合力 7.5	支持态度 3.7	协同文化 3.8	7
领导动力 6.6	管理职能 3.2	领导引领 3.4	3
队伍能力 6.6	任职资格 3.3	胜任能力 3.4	4

3. 部门效能提升路径



上图线段长短表示改善需求程度，数字表示改善顺序

4. 部门效能提升计划

根据部门基本效能和发展效能各指标的得分，提出部门效能提升计划。当指标得分低于3.5分，即视为部门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。

组织效力

- 3. 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。

4. 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。

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。

队伍能力

7. 任职资格 公司当前人才的基本资格条件与岗位及组织的客观需要存在显著差异。解决该问题主要采用两个方法，其一是组织制订鼓励员工在职提升学历水平、获取职业资格；其二是在人才招聘过程中严格按照岗位的学历、专业、年龄、经验、职业资格等要求招聘和选拔人才。

8. 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。

战略定力

9. 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。

标准驱力

10. 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。

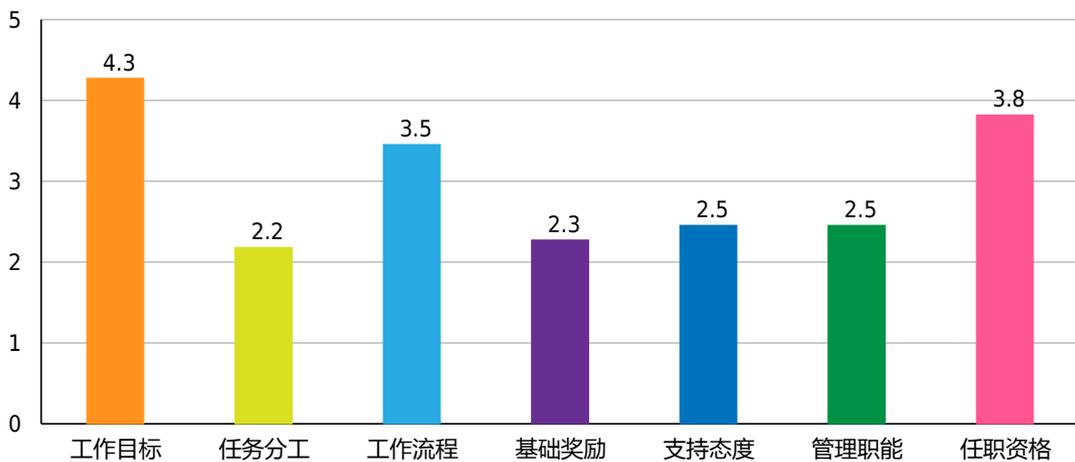
上海分公司效能研究

(一) 调研对象

参与本部门调研的人员（按姓氏笔画排名）						
韩	王	马	郭	彭	朱	温
王	李	李	赵			

(二) 部门效能评价

1. 部门基本效能表现



指标	部门基本效能指标表现	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	员工的工作职责基本固定，但没有《岗位说明书》进行明确	★★★☆☆
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	员工之间关系比较和谐，偶尔有工作矛盾发生	★★★☆☆
管理职能	管理者能帮助下属澄清目标，并将其目标进行量化	★★★☆☆
任职资格	部门员工大部分都具备岗位和组织要求的任职条件	★★★★★

2. 部门基本效能建议

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

上级下达的目标尽可能量化 63.6%

★ 任务分工

明确员工的岗位职责 36.4%

完善岗位的职责描述 36.4%

★ 工作流程

完善空缺的工作流程 36.4%

优化现有的工作流程 90.9%

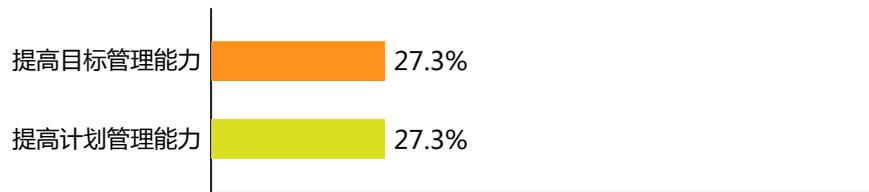
★ 基础奖励

创建公司奖惩的制度 18.2%

★ 支持态度

加强部门的团建活动 81.8%

★ 管理职能



★ 任职资格

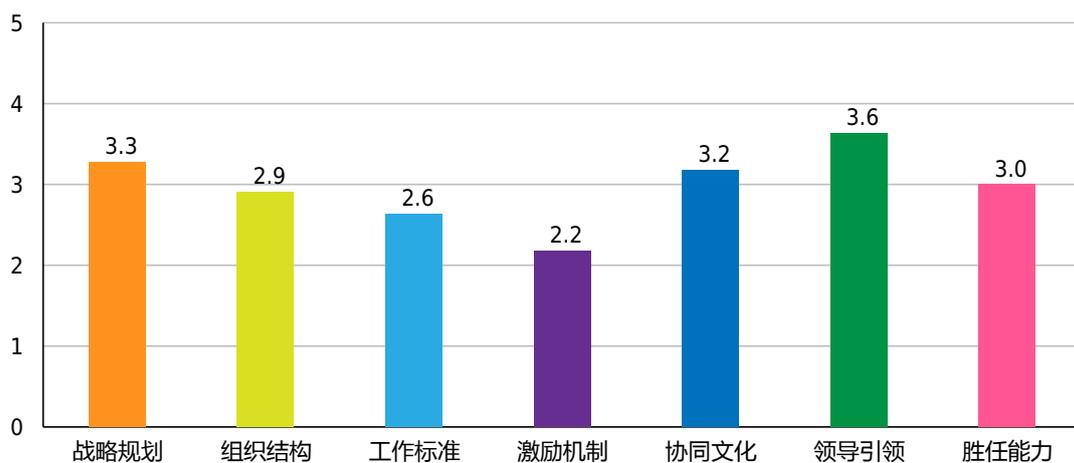


☑ 开放性建议 (更多见附录)

被调研者凭借主观认知和判断提出的建议。

工作目标	• 清晰目标的达成路径
------	-------------

3. 部门发展效能表现



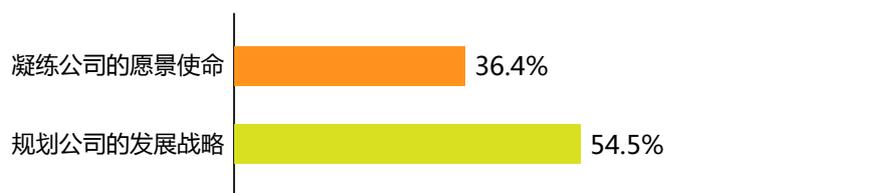
指标	部门发展效能指标表现	表现程度
	将参与调研的各部門数据整合分析的结果	
战略规划	公司当前的战略规划和目标较清晰，与愿景使命缺乏关联性	★★★★☆
组织结构	组织结构层级与岗位设置较清晰，能够基本保障工作效率	★★★★
工作标准	全部业务都已经形成工作标准文件，但标准内容有待完善	★★★★
激励机制	虽已具备针对岗位或团队的激励制度但需完善	★★★☆☆
协同文化	通过动态调整组织结构及岗位设置，达到促进内部工作协同的目的	★★★★☆
领导引领	领导关注向下属赋能，注重提高员工的综合能力	★★★★★
胜任能力	部门内绝大多数员工基本胜任当前岗位的工作	★★★★

4. 部门发展效能建议

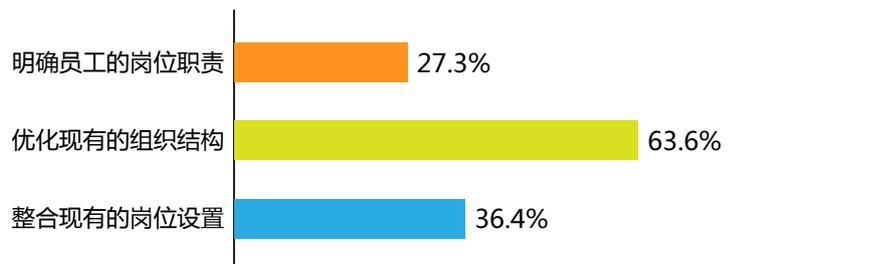
表示被调研者对完善组织内部管理措施的建议，分为封闭性建议和开放性建议两部分。

☑ 封闭性建议

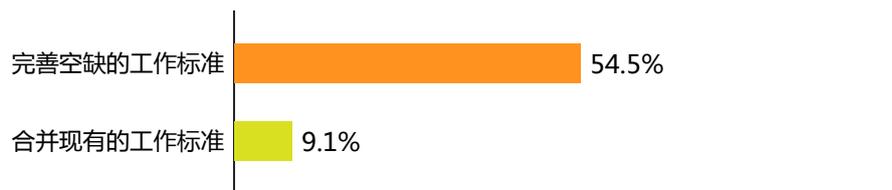
★ 战略规划



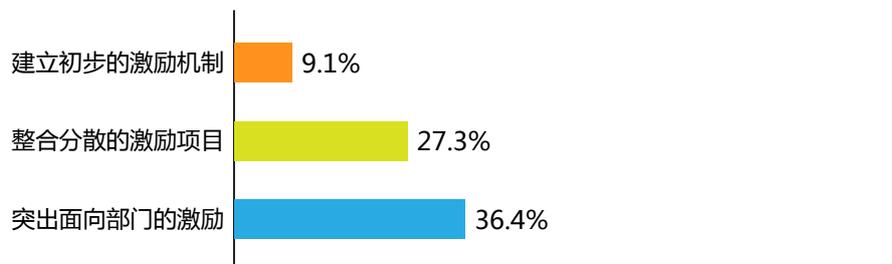
★ 组织结构



★ 工作标准



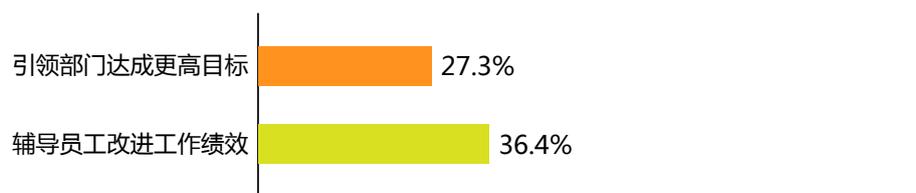
★ 激励机制



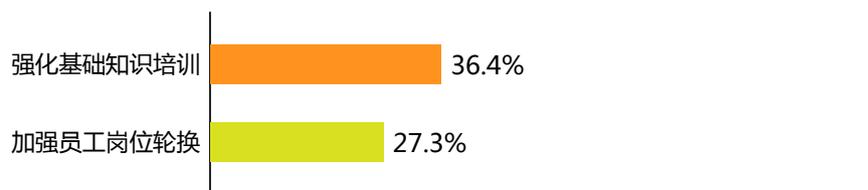
★ 协同文化



★ 领导引领

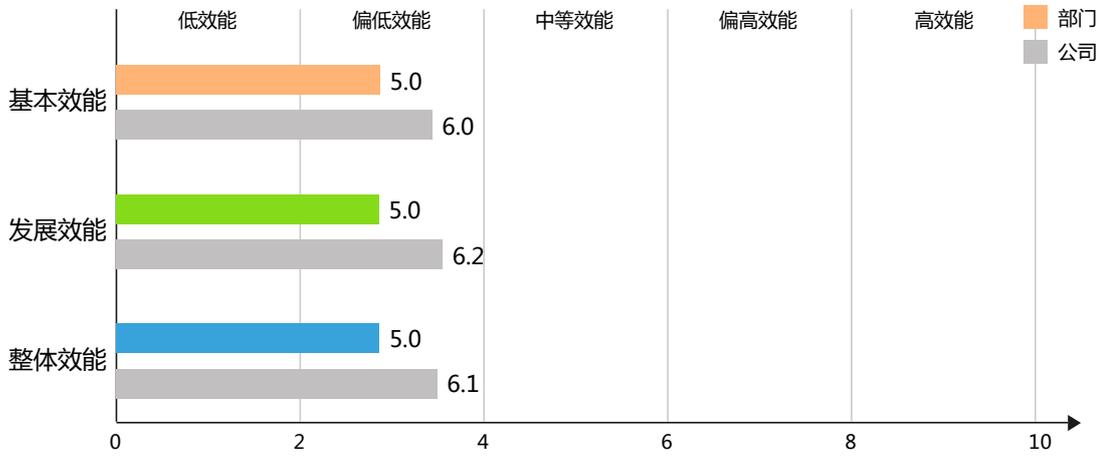


★ 胜任能力



(三) 部门整体效能及建议

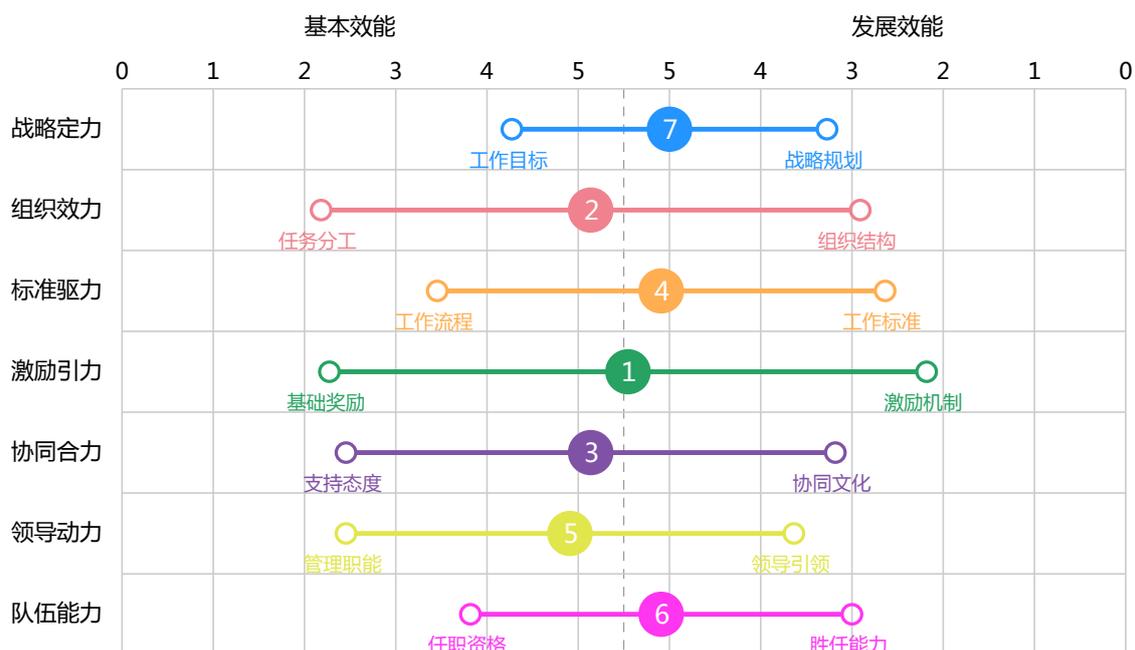
1. 部门效能评价结果



2. 部门整体效能分析

组织效能	基本效能	发展效能	改善排序
战略定力 7.5	工作目标 4.3	战略规划 3.3	7
组织效力 5.1	任务分工 2.2	组织结构 2.9	2
标准驱力 6.1	工作流程 3.5	工作标准 2.6	4
激励引力 4.5	基础奖励 2.3	激励机制 2.2	1
协同合力 5.6	支持态度 2.5	协同文化 3.2	3
领导动力 6.1	管理职能 2.5	领导引领 3.6	5
队伍能力 6.8	任职资格 3.8	胜任能力 3.0	6

3. 部门效能提升路径



上图线段长短表示改善需求程度，数字表示改善顺序

4. 部门效能提升计划

根据部门基本效能和发展效能各指标的得分，提出部门效能提升计划。当指标得分低于3.5分，即视为部门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。

组织效力

3. **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。

4. 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。

协同合力

5. 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。

6. 协同文化 组织的协同能力主要来源于组织文化塑造的结果。组织文化打造来自组织高层领导的要求和倡导，来自中层管理者的实践和引导，也来自骨干员工发挥示范作用。不能将文化建设视为虚无缥缈的作秀，而需要组织根据面对的各种问题，归纳出对全员的能力素质要求，然后管理员工的行为过程。

标准驱力

7. 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

8. 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。

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。

战略定力

10. 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。

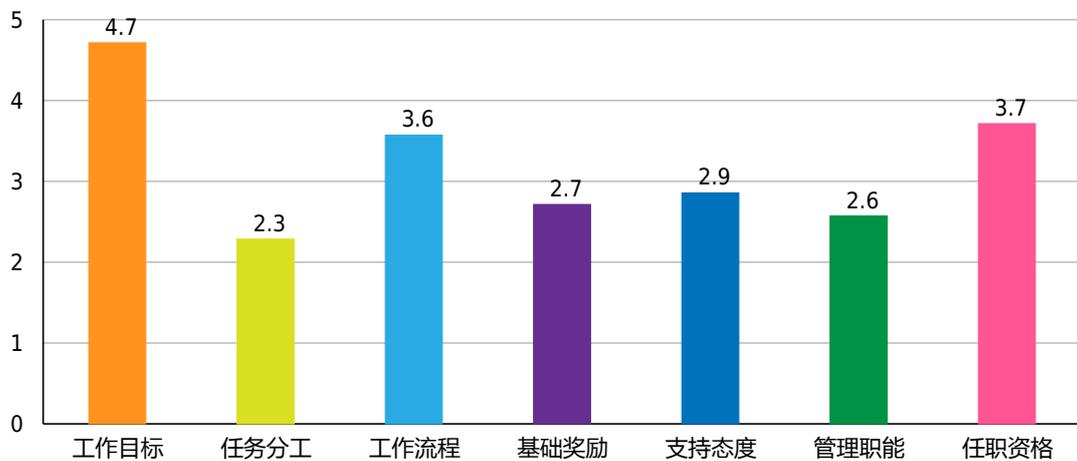
人力资源部效能研究

(一) 调研对象

参与本部门调研的人员（按姓氏笔画排名）													
边	—	钟	—	冯	—	蔡	—	王	—	段	—	潘	—

(二) 部门效能评价

1. 部门基本效能表现



指标	部门基本效能指标表现 将参与调研的各部门数据整合分析的结果	表现程度
工作目标	部门业绩目标和个人岗位目标都非常清晰	★★★★★
任务分工	员工的工作职责基本固定，但没有《岗位说明书》进行明确	★★★☆☆
工作流程	全部工作流程都有清晰的操作细节要求，但有些流程没有根据变化做出调整	★★★★★
基础奖励	公司已有奖惩制度，并且员工对奖励制度内容都很了解	★★★★
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	部门员工大部分都具备岗位和组织要求的任职条件	★★★★★

2. 部门基本效能建议

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

★ 任务分工

明确员工的岗位职责 28.6%

★ 工作流程

完善空缺的工作流程 42.9%

★ 管理职能

提高目标管理能力 42.9%

★ 任职资格

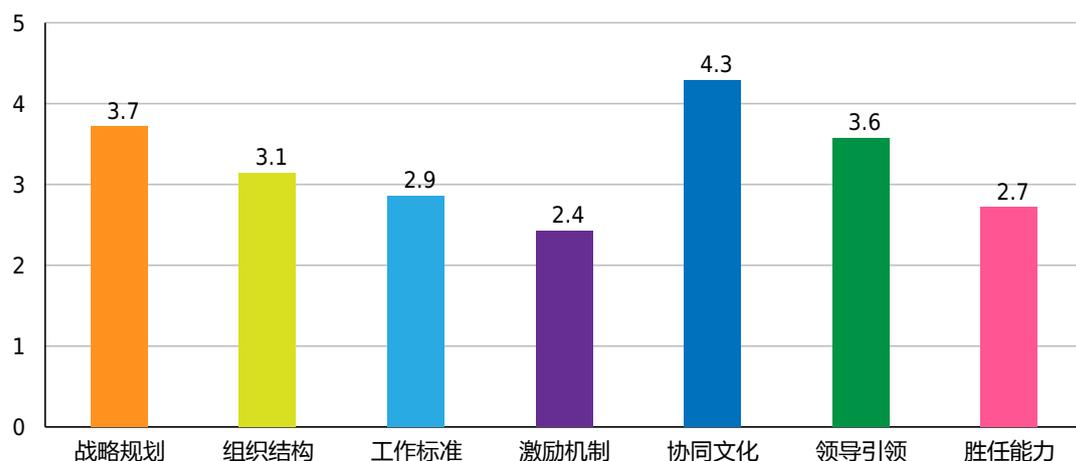
不能招聘未达到要求的员工 71.4%

☑ 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	• 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。
任务分工	• 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。
基础奖励	• 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。
支持态度	• 强化集体荣誉感，强化横向协同。

3. 部门发展效能表现



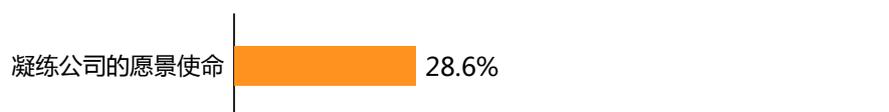
指标	部门发展效能指标表现	表现程度
	将参与调研的各部門数据整合分析的结果	
战略规划	公司当前的战略规划和目标较清晰，与愿景使命有基本的衔接性	★★★★
组织结构	组织结构层级与岗位设置较清晰，能够基本保障工作效率	★★★★☆
工作标准	全部业务都已经形成工作标准文件，但标准内容有待完善	★★★★
激励机制	虽已具备针对岗位或团队的激励制度但需完善	★★★☆☆
协同文化	通过管理者日常工作中反复强调及率先垂范，引导员工实现内部协同	★★★★★☆☆
领导引领	领导关注向下属赋能，注重提高员工的综合能力	★★★★★
胜任能力	部门内绝大多数员工基本胜任当前岗位的工作	★★★★

4. 部门发展效能建议

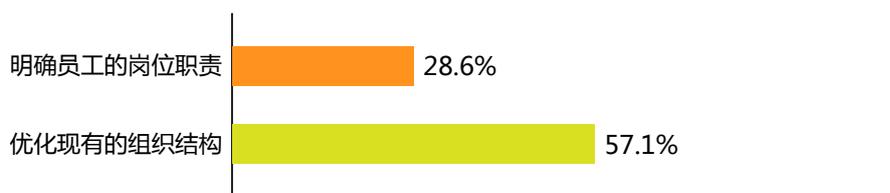
表示被调研者对完善组织内部管理措施的建议，分为封闭性建议和开放性建议两部分。

☑ 封闭性建议

★ 战略规划



★ 组织结构



★ 工作标准



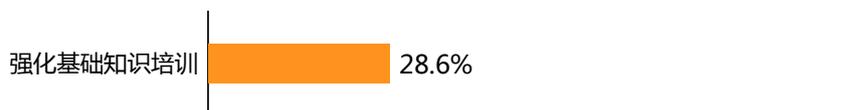
★ 激励机制



★ 领导引领



★ 胜任能力



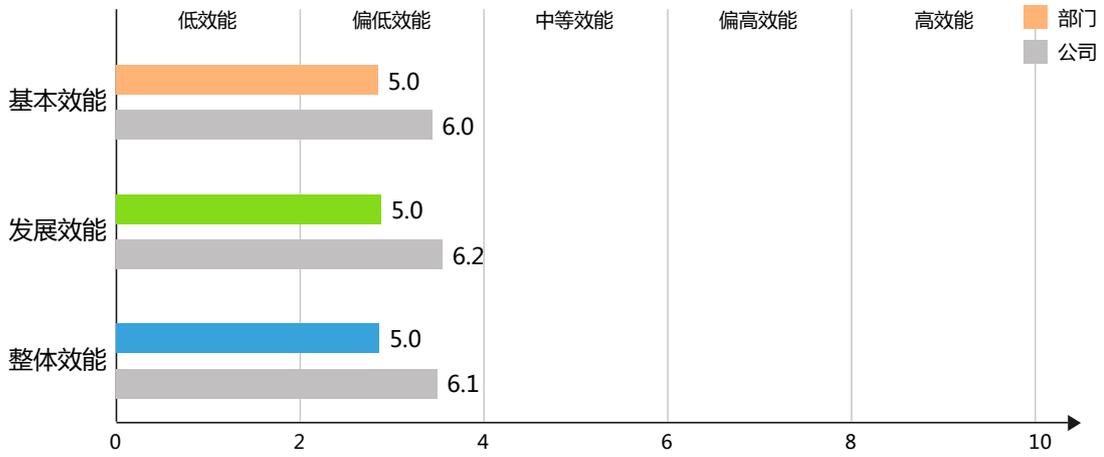
☑ 开放性建议 (更多见附录)

被调研者凭借主观认知和判断提出的建议。

组织结构	• 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。
工作标准	• 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。
激励机制	• 行之有效的激励制度，而不是虚张声势的制度
胜任能力	• 强化入职关

(三) 部门整体效能及建议

1. 部门效能评价结果



2. 部门整体效能分析

组织效能	基本效能	发展效能	改善排序
战略定力 8.4	工作目标 4.7	战略规划 3.7	7
组织效力 5.4	任务分工 2.3	组织结构 3.1	2
标准驱力 6.4	工作流程 3.6	工作标准 2.9	4
激励引力 5.1	基础奖励 2.7	激励机制 2.4	1
协同合力 7.1	支持态度 2.9	协同文化 4.3	6
领导动力 6.1	管理职能 2.6	领导引领 3.6	3
队伍能力 6.4	任职资格 3.7	胜任能力 2.7	5

3. 部门效能提升路径



上图线段长短表示改善需求程度，数字表示改善顺序

4. 部门效能提升计划

根据部门基本效能和发展效能各指标的得分，提出部门效能提升计划。当指标得分低于3.5分，即视为部门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。

组织效力

- 3. 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。

4. 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。

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。

标准驱力

6. 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。

队伍能力

7. 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

8. 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。

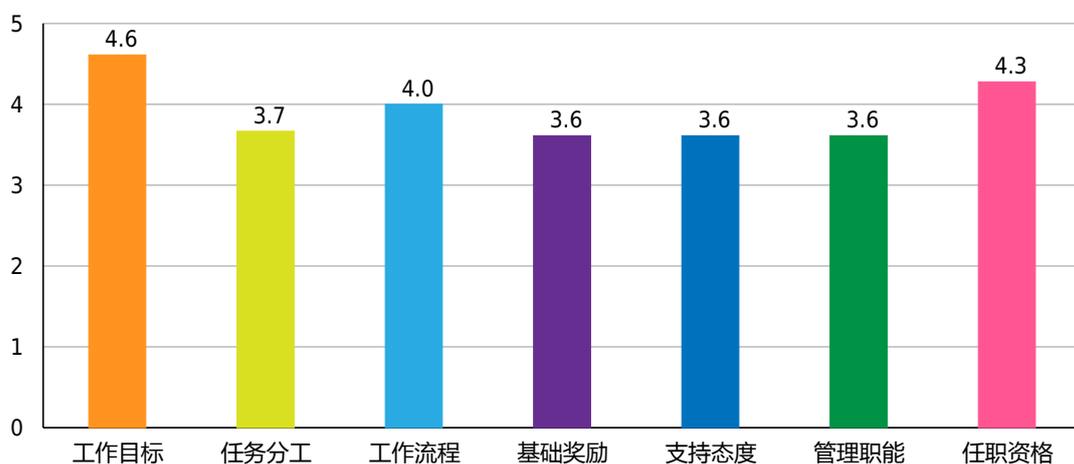
业务发展部效能研究

(一) 调研对象

参与本部门调研的人员（按姓氏笔画排名）						
李	张	王	崔	徐	刘	杜
翟	马	刘	鄂	张	李	王
张	钟	陈	王			

(二) 部门效能评价

1. 部门基本效能表现



指标	部门基本效能指标表现	表现程度
	将参与调研的各部門数据整合分析的结果	
工作目标	部门业绩目标和个人岗位目标都非常清晰	★★★★★
任务分工	《岗位说明书》比较完善，也能根据工作变化对内容进行调整	★★★★
工作流程	全部工作流程都有清晰的操作细节要求，但有些流程没有根据变化做出调整	★★★★
基础奖励	公司的奖惩制度比较完善，奖励与惩处项目、标准明确	★★★★
支持态度	有员工缺位的情况下，其他同事能主动及时补位	★★★★
管理职能	管理者能够有效监督下属完成任务的过程以及结果	★★★★

指标	部门基本效能指标表现 将参与调研的各部门数据整合分析的结果	表现程度
任职资格	部门员工大部分都具备岗位和组织要求的任职条件	★★★★☆

2. 部门基本效能建议

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。

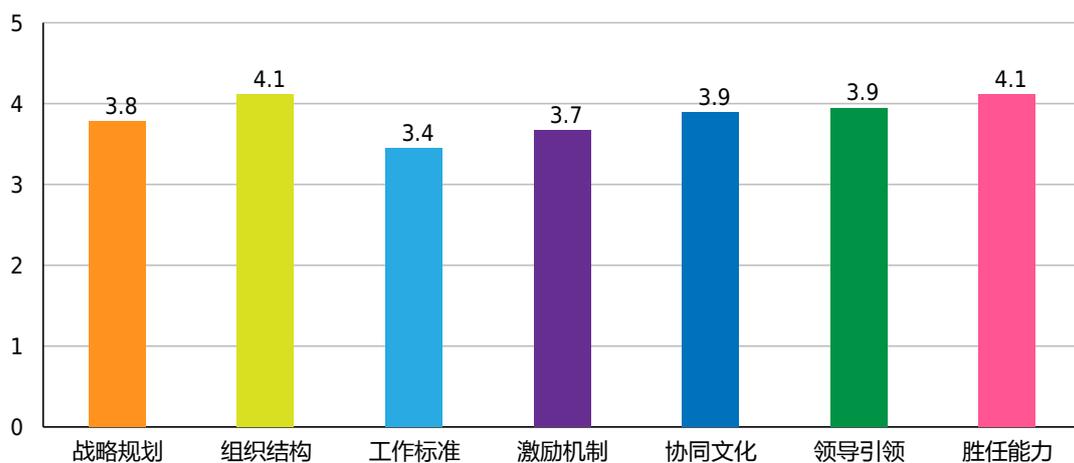
封闭性建议

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"> 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
------	---

3. 部门发展效能表现



指标	部门发展效能指标表现	表现程度
	将参与调研的各部門数据整合分析的结果	
战略规划	公司当前的战略规划和目标较清晰，与愿景使命有基本的衔接性	★★★★
组织结构	组织结构层级与岗位设置很清晰，但面对变化调整不及时	★★★★☆
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	针对关键人才正在考虑或已经实现了中长期激励	★★★★
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	领导关注向下属赋能，注重提高员工的综合能力	★★★★
胜任能力	部门内绝大多数员工比较胜任当前岗位的工作	★★★★☆

4. 部门发展效能建议

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

★ 组织结构

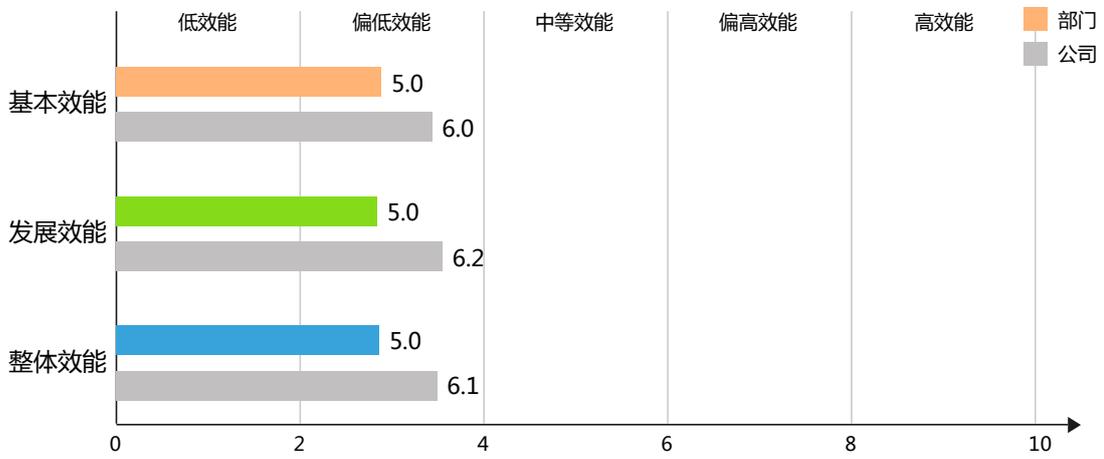


★ 激励机制



(三) 部门整体效能及建议

1. 部门效能评价结果



2. 部门整体效能分析

组织效能	基本效能	发展效能	改善排序
战略定力 8.4	工作目标 4.6	战略规划 3.8	6
组织效力 7.8	任务分工 3.7	组织结构 4.1	5
标准驱力 7.4	工作流程 4.0	工作标准 3.4	2
激励引力 7.3	基础奖励 3.6	激励机制 3.7	1
协同合力 7.5	支持态度 3.6	协同文化 3.9	3
领导动力 7.6	管理职能 3.6	领导引领 3.9	4
队伍能力 8.4	任职资格 4.3	胜任能力 4.1	7

3. 部门效能提升路径



上图线段长短表示改善需求程度，数字表示改善顺序

4. 部门效能提升计划

根据部门基本效能和发展效能各指标的得分，提出部门效能提升计划。当指标得分低于3.5分，即视为部门在该指标上存在提升需求。

标准驱力

- 1. 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。

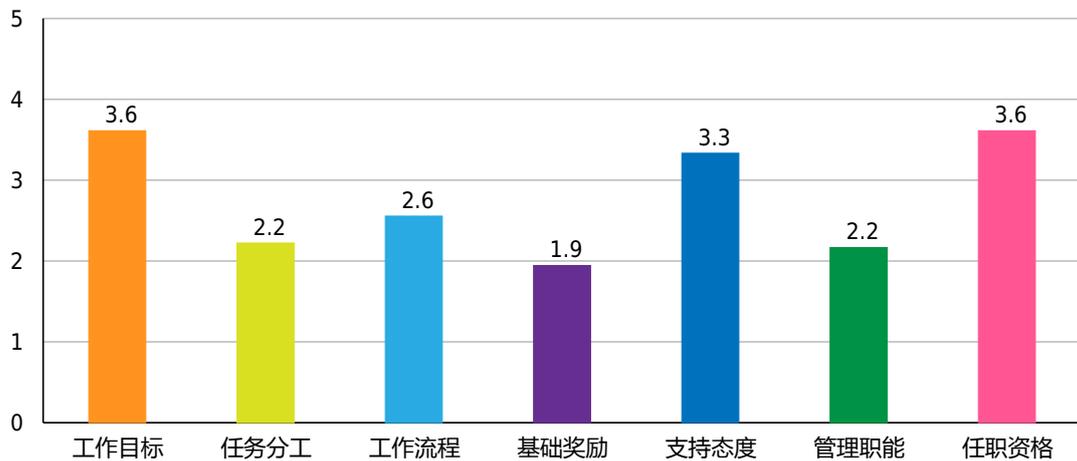
技术研发部效能研究

(一) 调研对象

参与本部门调研的人员（按姓氏笔画排名）						
蔡——	华——	李——	张——	唐——	姜——	于——
冯——	高——	李——	王——	于——	王——	杨——
郑——	邹——	朱——	陈——			

(二) 部门效能评价

1. 部门基本效能表现



指标	部门基本效能指标表现	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	员工的工作职责基本固定，但没有《岗位说明书》进行明确	★★★☆☆
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	管理者能帮助下属澄清目标，并将其目标进行量化	★★★☆☆

指标	部门基本效能指标表现 将参与调研的各部门数据整合分析的结果	表现程度
任职资格	部门员工大部分都具备岗位和组织要求的任职条件	★★★★

2. 部门基本效能建议

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。

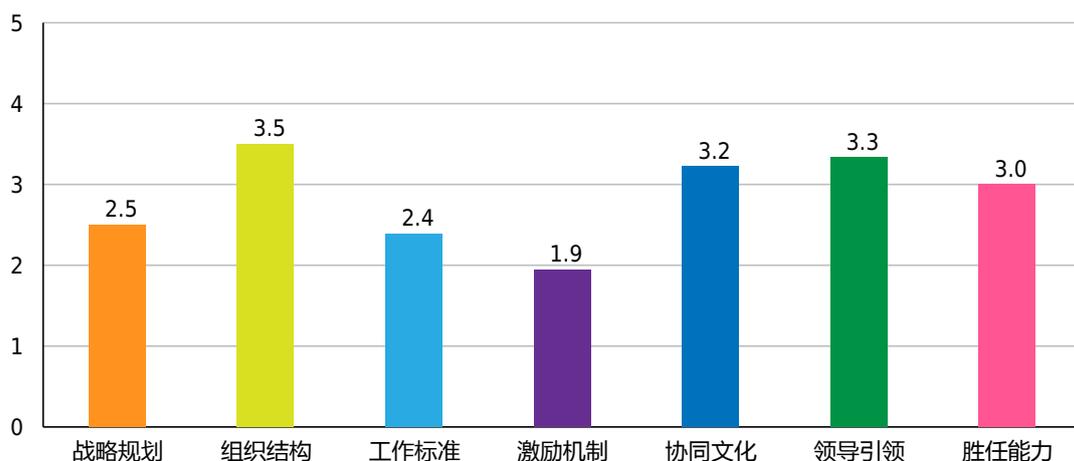
封闭性建议

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"> 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，
------	--

3. 部门发展效能表现



指标	部门发展效能指标表现	表现程度
	将参与调研的各部門数据整合分析的结果	
战略规划	公司当前有基本的战略规划和阶段性战略目标	★★★☆☆
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	只有部分业务有工作标准文件，但标准内容比较粗	★★★☆☆
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	通过动态调整组织结构及岗位设置，达到促进内部工作协同的目的	★★★★☆
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	★★★★☆

4. 部门发展效能建议

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

☑ 开放性建议 (更多见附录)

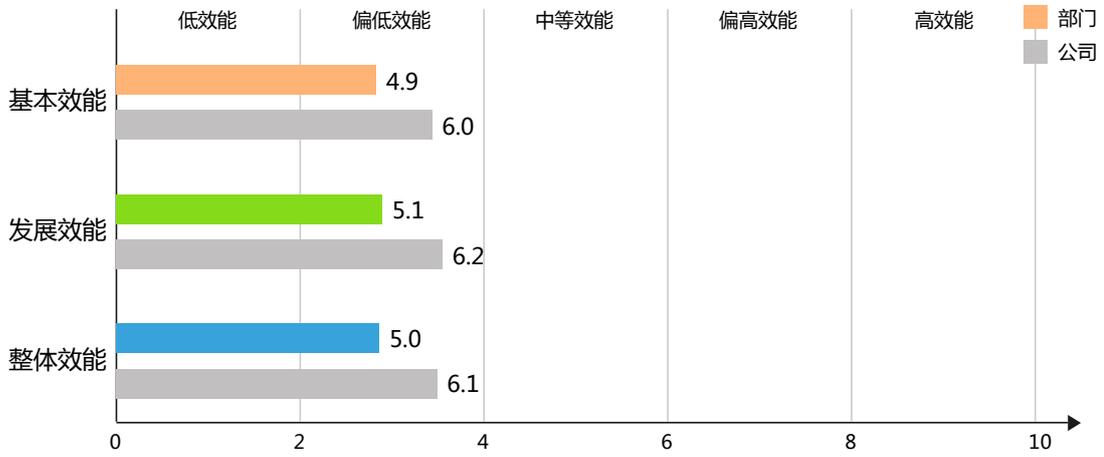
被调研者凭借主观认知和判断提出的建议。

组织结构

• 初建团队调整磨合

(三) 部门整体效能及建议

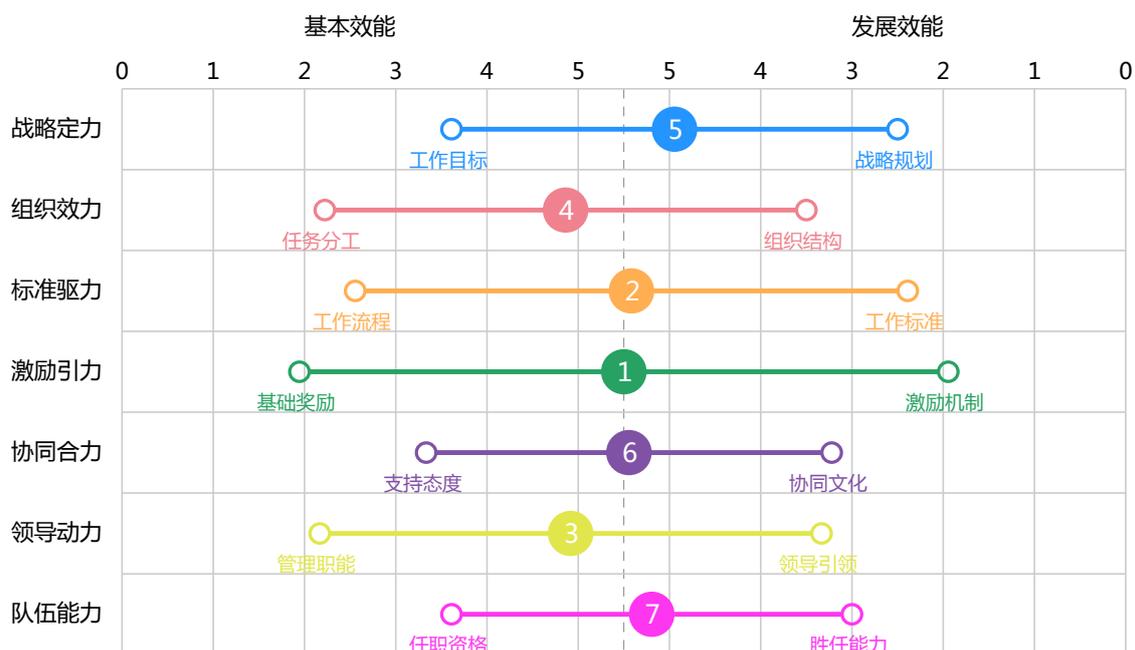
1. 部门效能评价结果



2. 部门整体效能分析

组织效能	基本效能	发展效能	改善排序
战略定力 6.1	工作目标 3.6	战略规划 2.5	5
组织效力 5.7	任务分工 2.2	组织结构 3.5	4
标准驱力 4.9	工作流程 2.6	工作标准 2.4	2
激励引力 3.9	基础奖励 1.9	激励机制 1.9	1
协同合力 6.6	支持态度 3.3	协同文化 3.2	6
领导动力 5.5	管理职能 2.2	领导引领 3.3	3
队伍能力 6.6	任职资格 3.6	胜任能力 3.0	7

3. 部门效能提升路径



上图线段长短表示改善需求程度，数字表示改善顺序

4. 部门效能提升计划

根据部门基本效能和发展效能各指标的得分，提出部门效能提升计划。当指标得分低于3.5分，即视为部门在该指标上存在提升需求。

激励引力

- 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。
- 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

- 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。

战略定力

8. **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。

协同合力

9. **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。
10. **协同文化** 组织的协同能力主要来源于组织文化塑造的结果。组织文化打造来自组织高层领导的要求和倡导，来自中层管理者的实践和引导，也来自骨干员工发挥示范作用。不能将文化建设视为虚无缥缈的作秀，而需要组织根据面对的各种问题，归纳出对全员的能力素质要求，然后管理员工的行为过程。

11. 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。

附录1

部门效能诊断模型

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	在完成工作任务过程中，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。