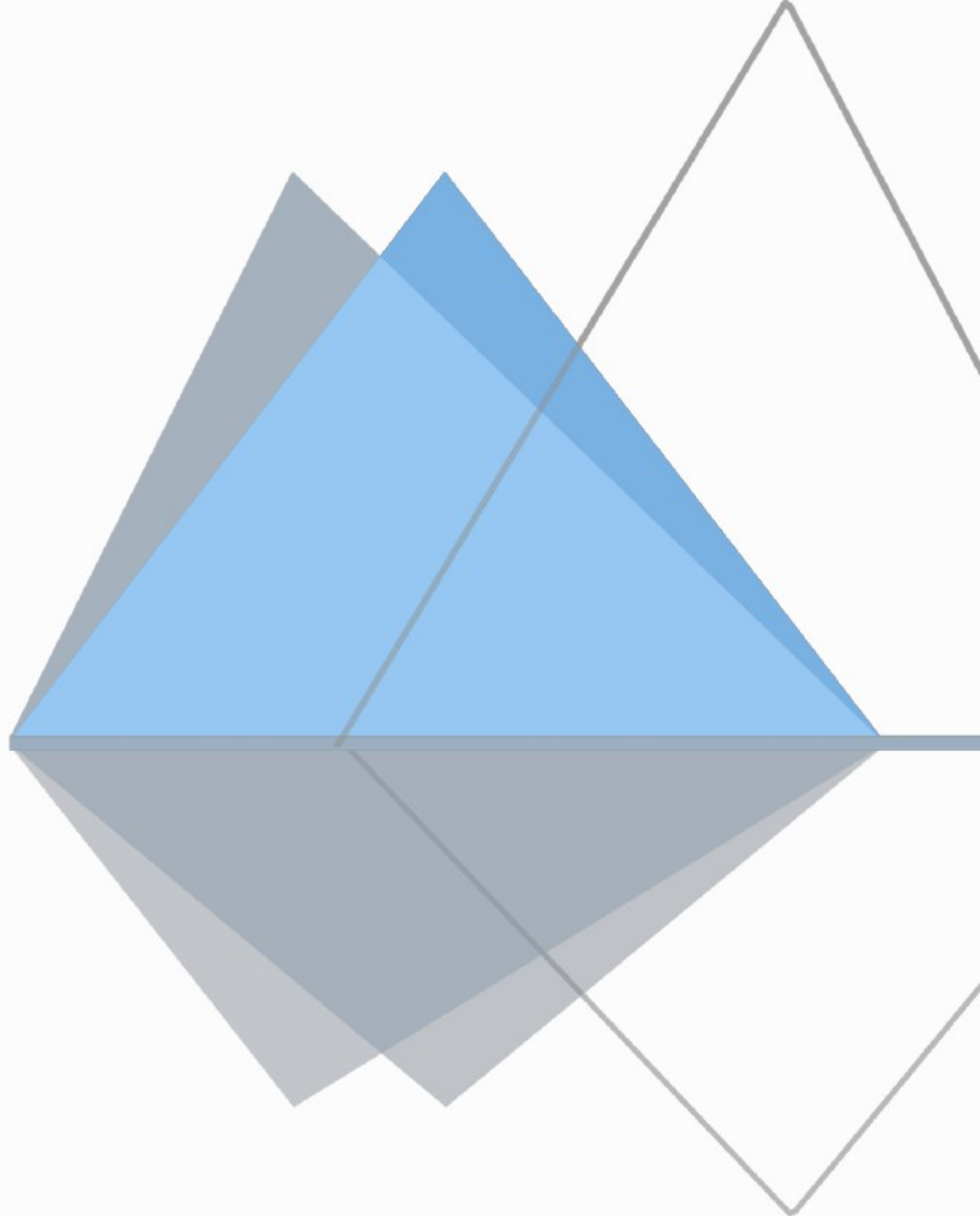


组织诊断与组织 能力提升





组织的定义

组织，一般有两种含义，一种是动词，就是有目的、有系统集合起来，如组织群众，这种组织是管理的一种职能；

另一种是名词，指按照一定的宗旨和目标建立起来的集体，如工厂、机关、学校、医院，各级政府部门、各个层次的经济实体、各个党派和政治团体等等，这些都是组织。从名词上说的组织可以按广义和狭义划分



组织能力的定义

组织能力是指开展组织工作的能力，是指公司在与竞争对手投入相同的情况下，具有以更高的生产效率或更高质量，将其各种要素投入转化为产品或服务的能力。





- 
- A close-up photograph of a dandelion seed head, showing the intricate structure of the seeds and the fine hairs. The image is covered with numerous small, clear water droplets, which are in sharp focus against a soft, out-of-focus background of more dandelion seeds. The overall color palette is a mix of warm browns and yellows from the dandelion, and cool blues and greens from the background and droplets.
- 团队合作不满意？
 - 团队执行不给力？
 - 找不到合适的人，能人留不住？
 - 团队没有目标感？
 - 业务团队不懂你
- 症结也许在你找错了问题



组织把脉 六个盒子模型理 论与应用

六个盒子简介

- 01 1970s 韦斯伯德总结的咨询顾问工具
- 02 2010年引入支付宝
- 03 2013年在阿里被广泛应用



六个盒子的作用

01

盘点工具-能够就组织现状进行盘点

02

诊断工具：简历全面的组织视角，从解决单个问题到更全面的看组织

03

沟通工具：是一套简洁的语言，就组织状态开启有效的沟通

04

平台工具：各团队在一张大图上工作，工作效率高

六个盒子试用人群

0
1

团队Leader

0
2

期望团队提升的管理者

0
3

HR



六个盒子应用场景

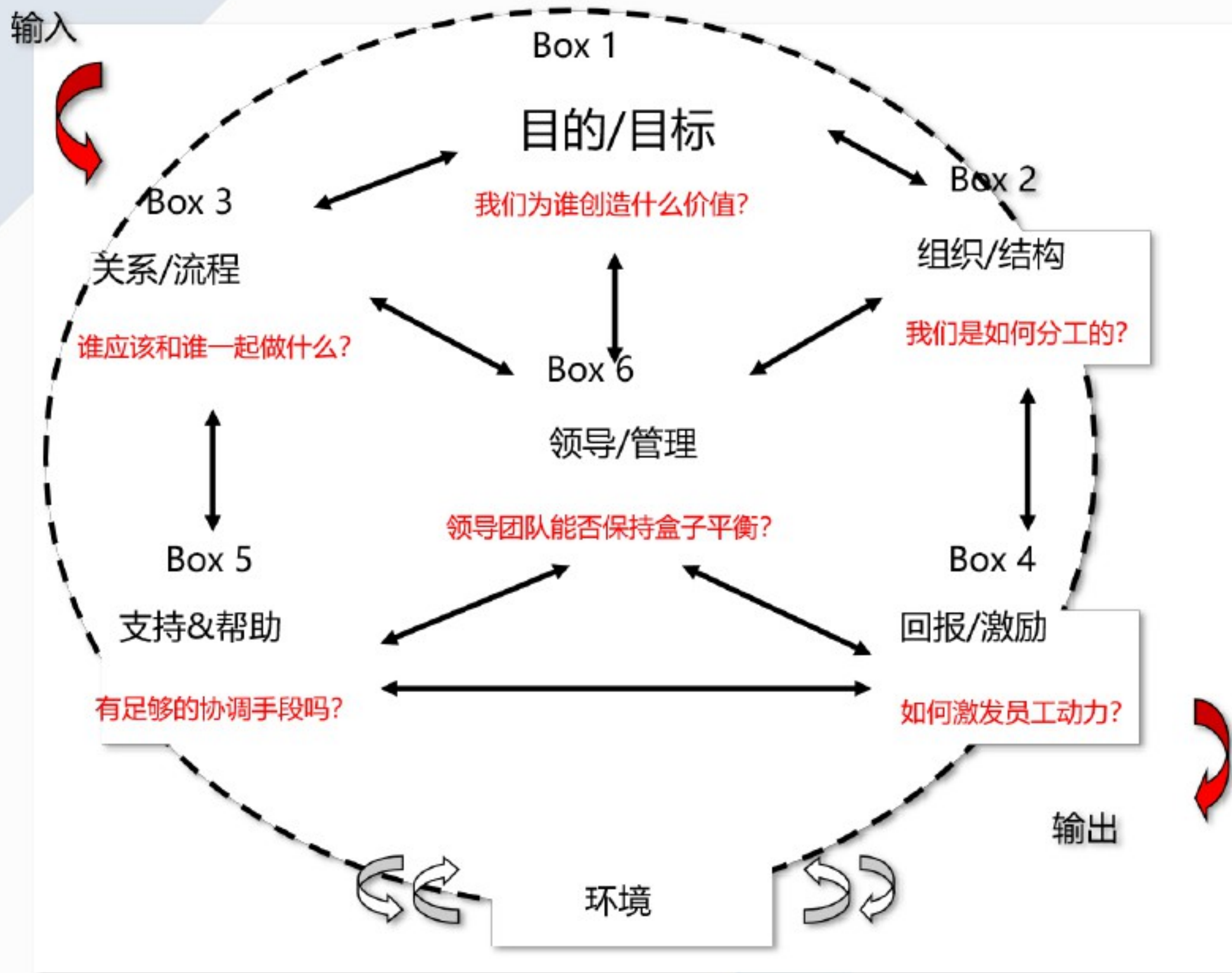
WPS

培训 (LD)
•提升管理意识和管理能力

组织发展 (OD)
•做为OD/诊断团队问题

业务伙伴 (HRBP)
•做为搭档赋能业务leader

业务伙伴 (HRBP)
•促进团队对业务和组织共识



图示

n1

描述

- 我们为谁创造什么价值？
- 战略大图到落地

n2

诊断依据

- 战略大图是什么
- 实现路径是什么
- 如何衡量

标 Box 1: 使命&目





Box 2:组织 &结构

- 描述
 - 我们是如何组织在一起去实现愿景与目标的
 - 排兵布阵
 - 组织形态的特征是什么？
- 诊断依据
 - 分工&职责是否清晰
 - 核心关键部门leader是否胜任
 - 客户价值实现路径是否通畅
 - 核心能力是什么
 - 岗位如何设置



Box 3: 关系&流程



描述

- 我们是如何一起工作的？
- 文化，合作基础，流程



诊断依据

- 关系如何，连接如何
- 流程是否清晰明
- 遇到冲突的处理方式



Box 4: 报酬&激励



- 什么让我们持久？
- 奖了谁罚了谁是传递要什么不要什么最好的通道

- 谁因为什么而被奖励
- 奖励是否公平有序
- 长期利益 VS 短期利益



Box 5:支持&帮助

- 描述
 - 我们有什么样的工具、支持帮助我们达到目标？
 - 运营流程是什么
 - 支持、政策、方法、工具是什么
- 诊断依据
 - 这些机制会帮助还是阻挠我们完成目标



Box 6:领导&管理

描述

- 是六个盒子的终极生长点，和组织改善的起点
- 在各个盒子的表现

诊断依据

- 需要什么样的管理，领导风格
- 管理和领导运作的如何
- 反馈机制如何
- 需要什么样的辅导

组织能力提升的 三角模型





组织能力建设迫切性

优势

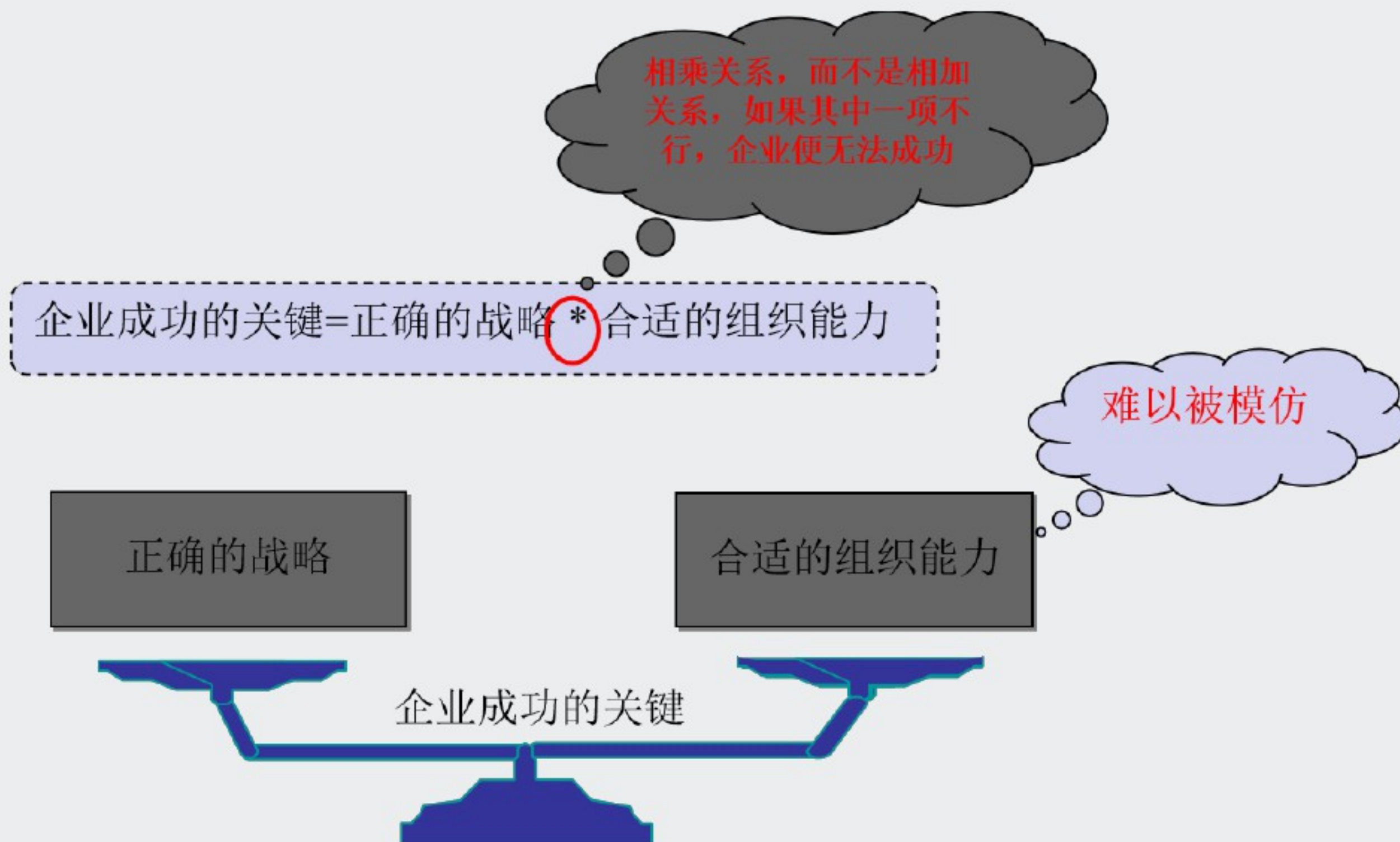
- 市场和资源
- 市场空间巨大
- 劳动力资源丰富且成本较低
- 原材料丰富

劣势

- 经营环境重重挑战
- 跨国公司介入使得竞争升级
- 中国企业间同质化竞争严重
- 成本上升汇率变动
- 环境

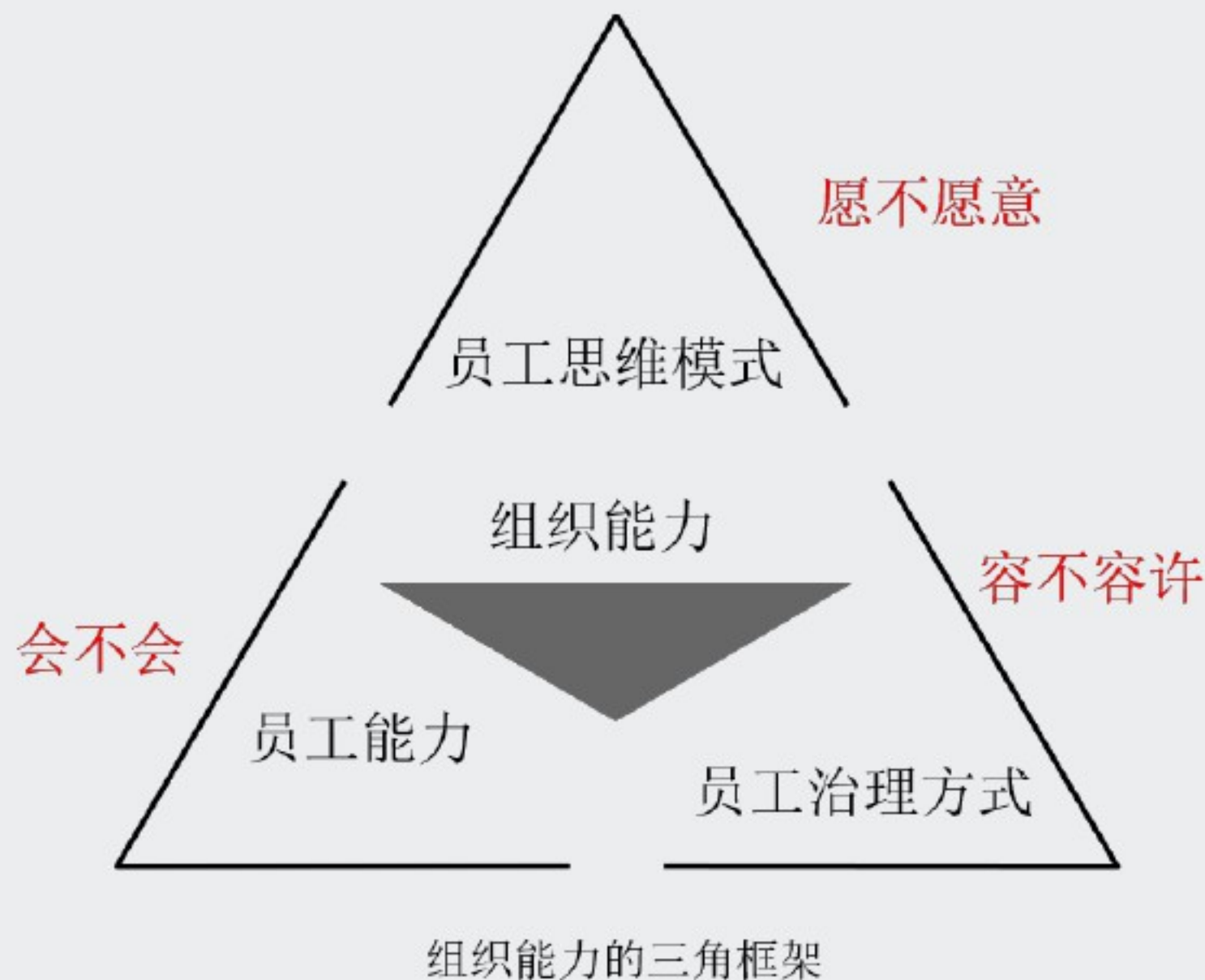
中国企业面临的环境

组织能力建设的迫切性



组织能力的内涵

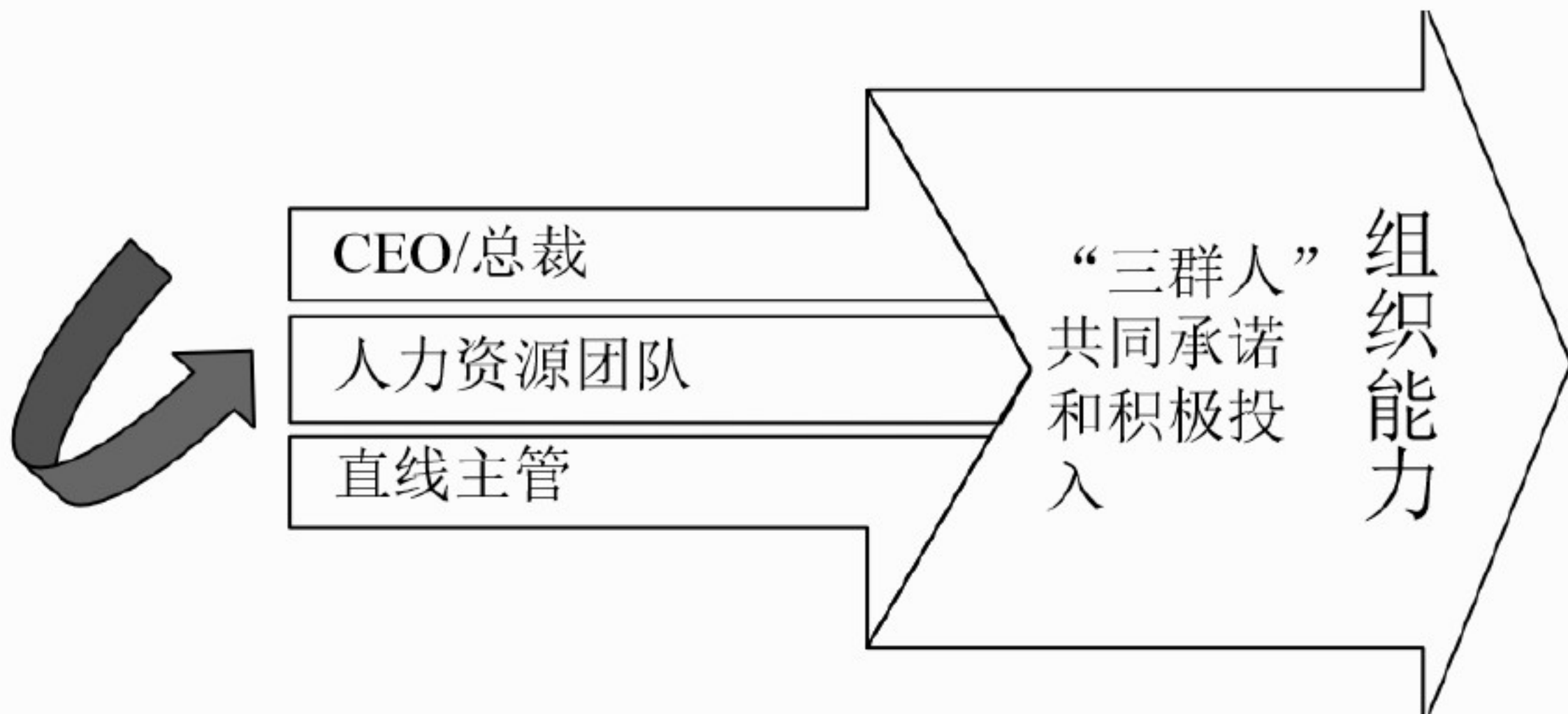
- 内涵：不是个人能力，而是一个团队所发挥的整体战斗力，是一个团队竞争力的DNA，是一个团队在某些方面能够明显超越竞争对手、为客户创造价值的能力
- 特点：
 - 独特性、深植于组织内部、不依赖于个人、可持续性
 - 为客户创造价值
 - 超越竞争对手
 - 组织能力要坚实，3个支柱的打造必须要符合2个原则：①平衡 ②匹配



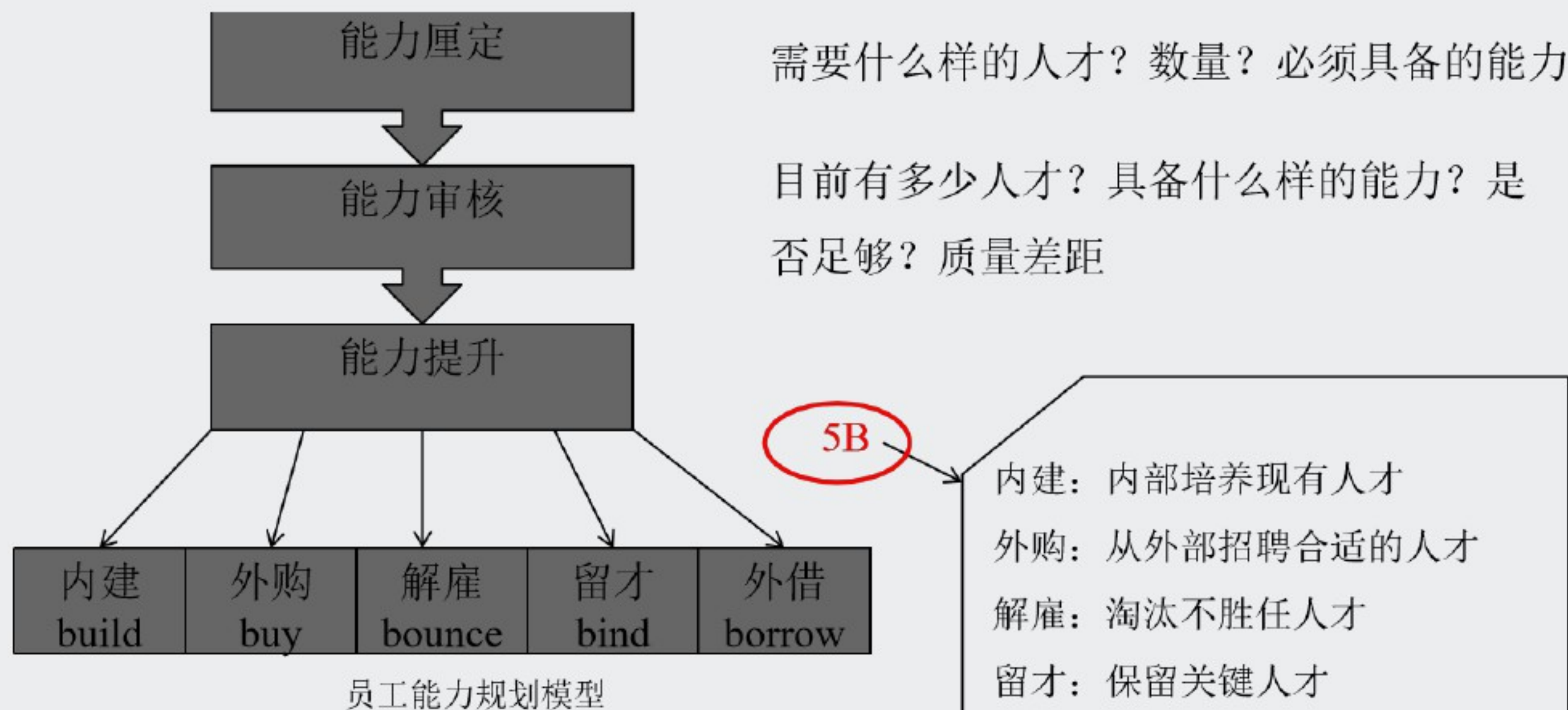
组织能力的建设

组织能力建设的步骤

- 分析经营环境制定战略方向
- 根据战略方向制定组织能力
- 打造组织能力时必须配合战略，需要专注于两三项
- 全员行动



组织能力的打造——员工能力



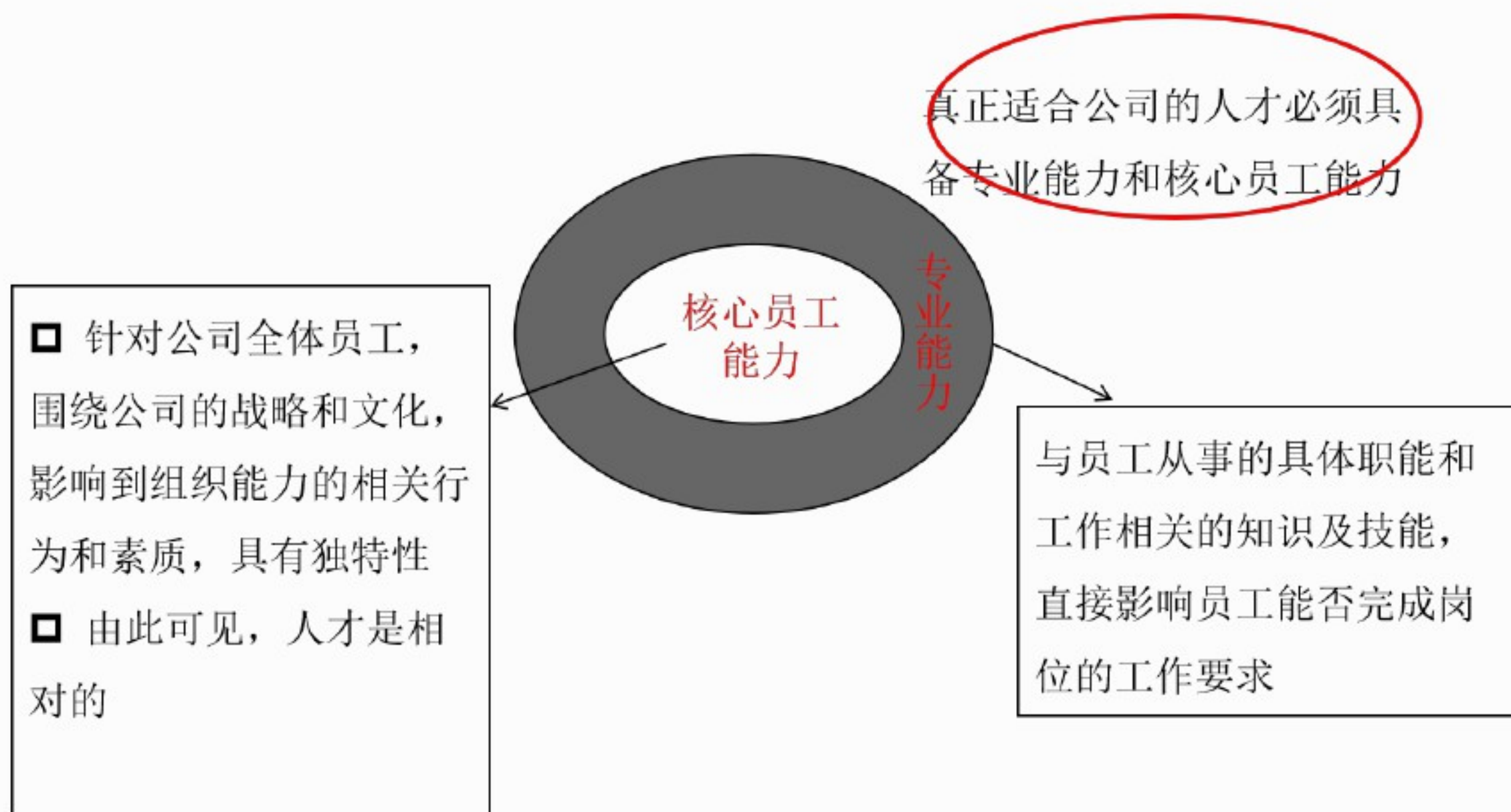
需要什么样的人？数量？必须具备的能力

目前有多少人才？具备什么样的能力？是否足够？质量差距

帮助企业系统地建立和强化与组织能力匹配的的员工能力，有系统地规划人才，确保战略的实施

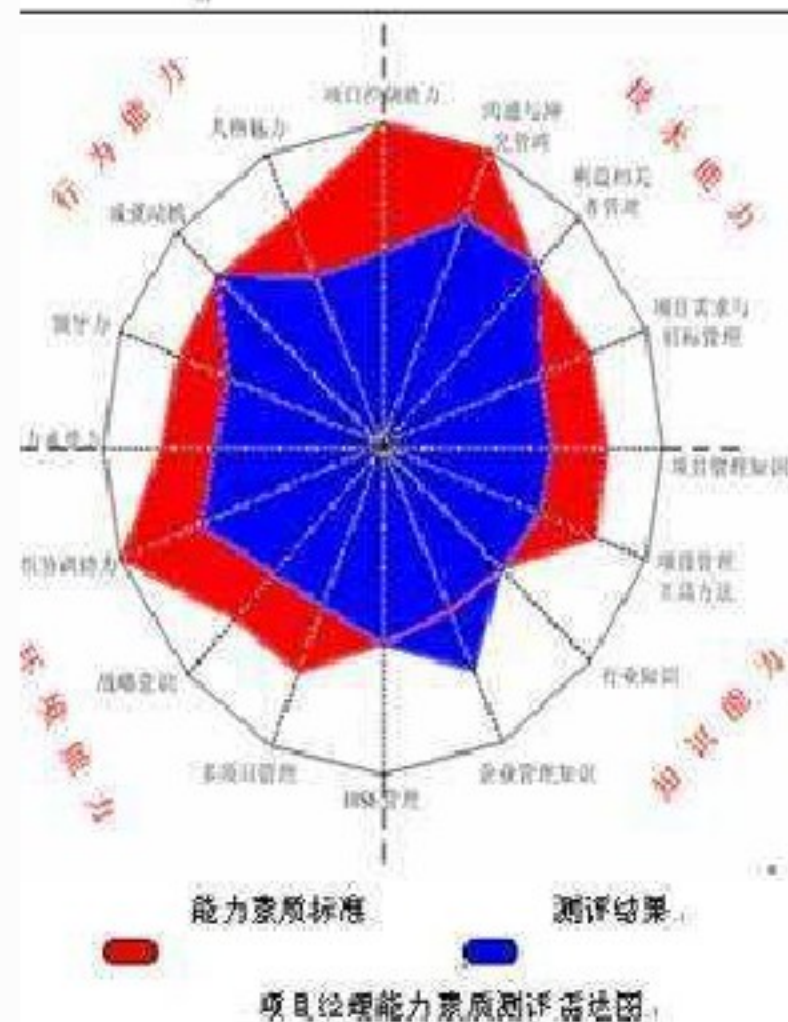
能力厘定（能力模型）

- 能力模型（competence model），又称素质模型、胜任力模型或资质模型，指员工胜任工作、实现企业战略目标所需要的知识、技能和素质
- 能力模型的益处：
 - 帮助公司进行系统地战略转型
 - 系统地协调人力资源工作
 - 针对个人发展需求

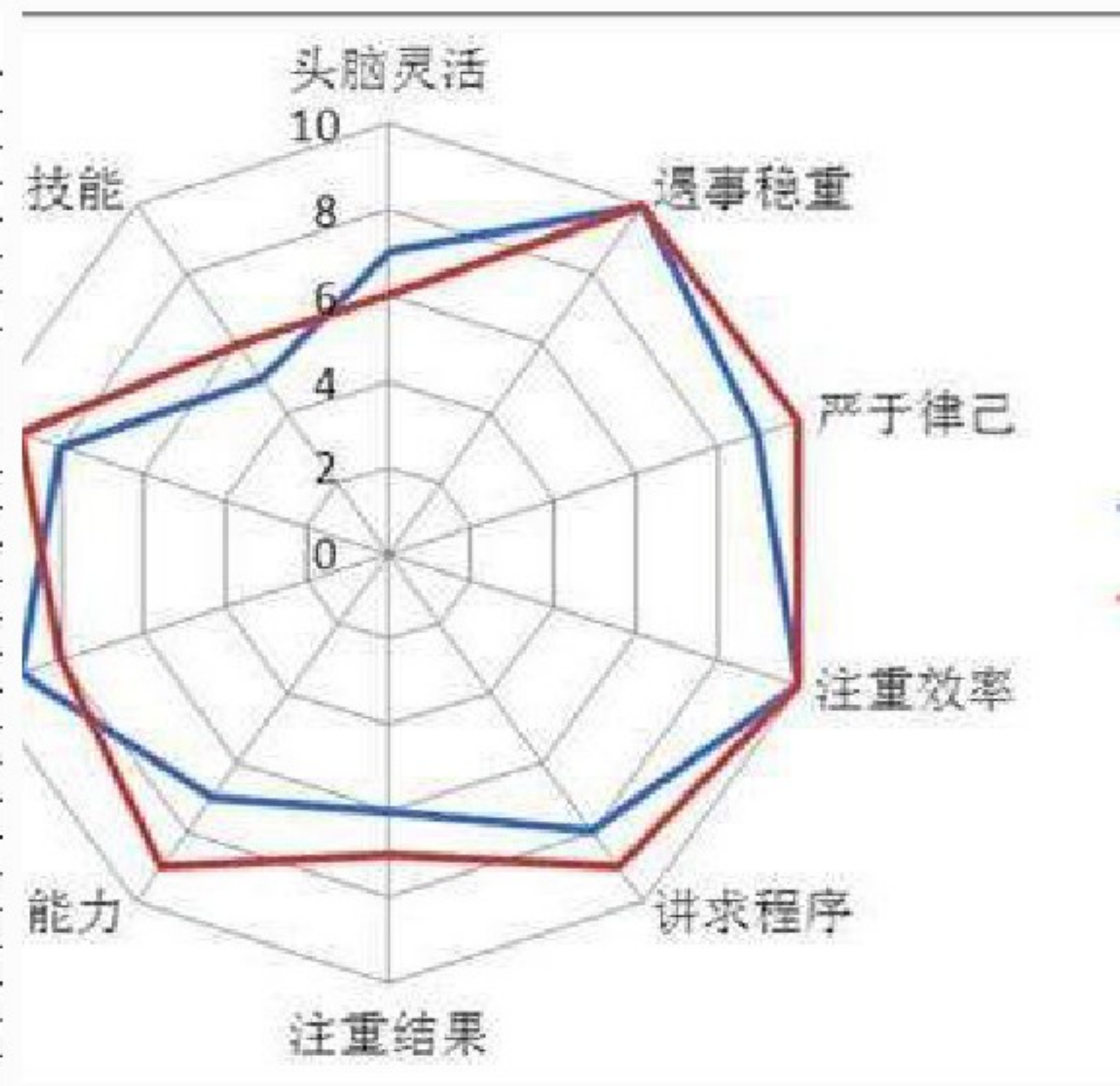


项目经理能力素质测评表

姓名		学 历	
企业名称		工作时间	
工 种		岗位名称	
测评结果			
测评时间		测评方法	



维度	能力素质要素	岗位要求	测试结果
知识能力	项目管理知识		
	项目管理工具和方法		
	行业知识		
技术能力	企业管理知识		
	项目控制能力		
	沟通与冲突管理		
行为能力	项目需求和目标管理		
	利益相关者管理		
	压力承受力		
环境能力	领导力		
	人格魅力		
	成就动机		
技能能力	组织协调力		
	多项目管理		
	领导意识		
	HSE 管理		
	合计		



能力厘定（能力模型）

01

人力资源团队进行头脑风暴

02

由外部咨询顾问操作，但是没有高级主管积极参与

03

高级主管之间进行头脑风暴

04

由外部有经验的咨询顾问主持，高级主管参与，配以验证有效地能力模型字典

高管接受度

否

是

有效性

否

是

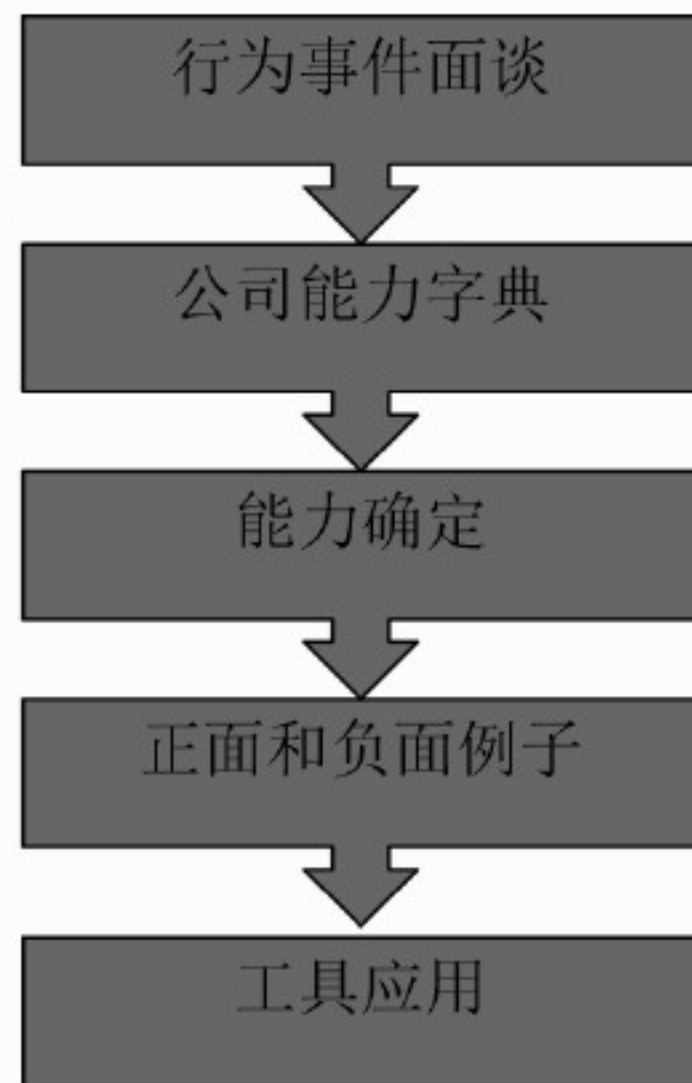
	否	是
否	1	2
是	3	4

如何建构能力模型

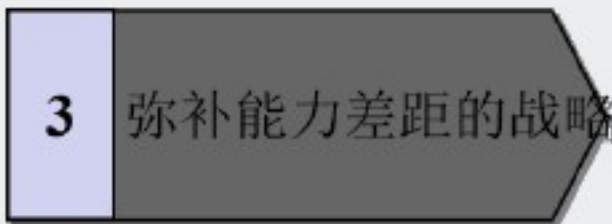
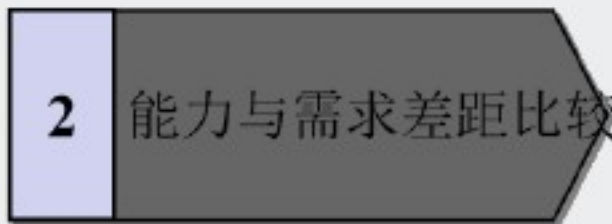
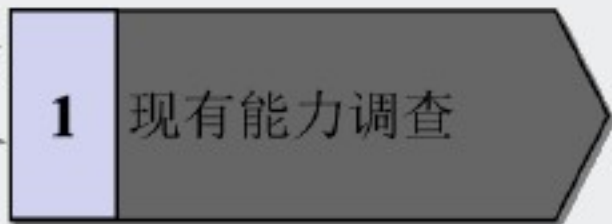
能力厘定（能力模型）



- 建构能力模型一般只需要1个月
- 在建构能力模型时要注意以下几点：
 - 未来导向
 - 高管接受度
 - 聚焦
 - 注重落实
- 落实能力模型的关键成功的关键因素：
 - 具体的衡量指标
 - 和HR体系紧密相联系
 - 高级主管的承诺



建构能力模型流程图



示例：

能力类型	现有能力	能力差距	未来需求
专业能力	海外销售管理人员 发展中国家： ● 3位符合2009年要求 ● 8为可作为2010年储备人才 欧美市场： 3位可作为2011年的人才储备	量： 缺少3位2009年开拓 发展中国家的海外销 售管理人员	海外销售管理人员 2009年：发展中国家 6位 2010年：发展中国家 12位 2011年：发展中国家 12位，欧洲2位，美 国1位

能力审核

明确未来发展所需要的能力之后，企业针对现状和未来的差距设法弥补

能力提升（5B）：外购

- 外购人才的时机：
 - 战略转型：实施新的战略、进入新的领域、新的海外市场或新客户群，现有人才不能满足战略需要
 - 高速增长
- 外购人才的原则：
 - 找“对”人才，提高人才命中率
 - 高命中率就是招来的人既能在工作上有持续出色的表现，又能在公司工作一段合理的时间



能力提升（5B）：外购

提高人才命中率的秘诀（4S）

4 巩固（securing）：确保人才接受聘任

- 有竞争力的薪酬
- 信任与尊重
- 独特的价值主张

1 标准（standards）：需要什么样的人

- 专业能力和核心员工能力（两者兼具）
- 过去的成就和未来的潜力

4S

2 寻找（sourcing）：人才渠道

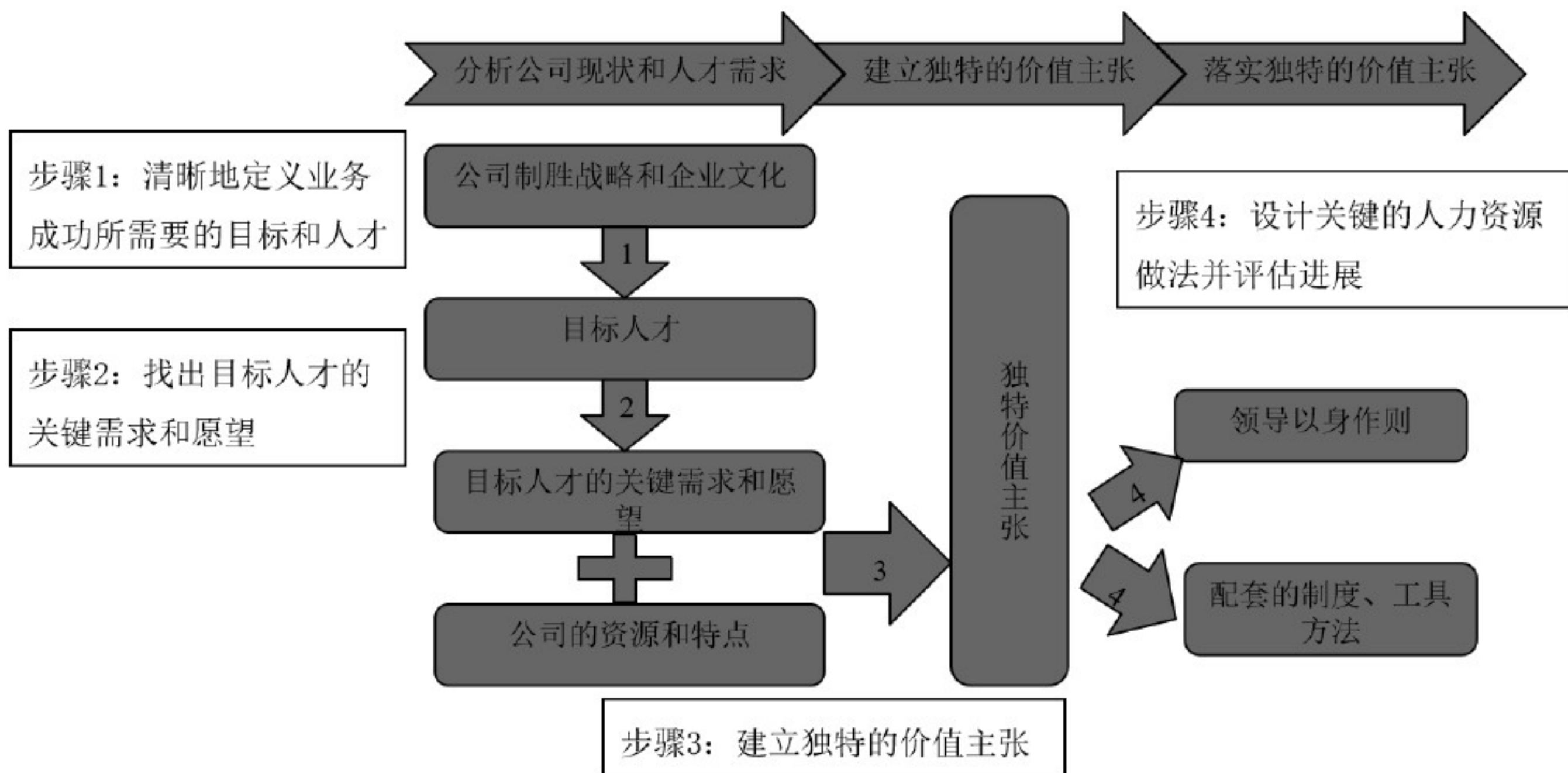
- 渠道选择1：被动渠道还是主动渠道
 - ✓ 员工推荐
 - ✓ 内部猎头
 - ✓ 提供实习生机会
 - ✓ 从竞争对手和合作伙伴那里找人
- 渠道选择2：内部挑选还是外部挑选
 - ✓ 要看达成什么样的目标
 - ✓ 什么样的人具备这样的能力

3 筛选（screening）：判断候选人能力的方法

- 个性和心理测试
- 结构化和非结构化面谈
- 行为事件面谈（BEI）
- 背景调查
- 评价中心

能力提升（5B）：外购

建立与落实独特价值主张的流程图





能力提升（5B）：内建

1 将人才培养等同于培训课程
过于肯定课堂学习，只注重培
训数量

2 将人才培养等同于做中学
过于否定课堂学习的有效性和
价值，只相信实践锻炼和
“赶鸭子上架，边做边学”

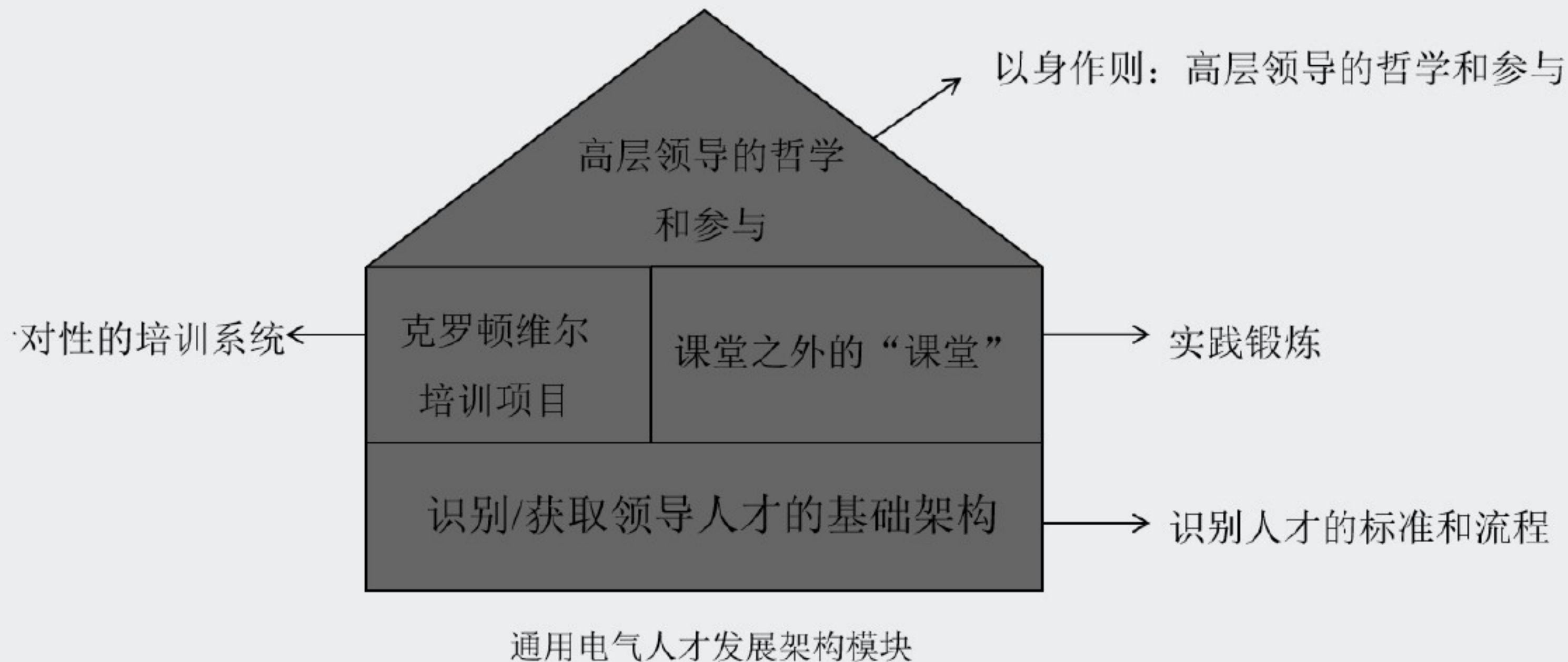
人才培养的误区

4 人才培养过度依靠个别主管的主
观判断和方法

- ❑ 人才选拔过于依靠主管的主观
判断和喜好，容易造成结党和“拍
马屁”文化
- ❑ 人才培养的方法因个别主管而
异

3 人才培养过度依靠人力资源部门
缺乏高管的全力参与和推动，人
力资源部门能做的事情非常有限

支撑企业可持续发展和战略转型，必须建立有效的人才培养机制，孕育重视人才培养的文化，以“造血”为主，“输血”为辅



能力提升（5B） 内建

该框架对于分析、检视和提高公司的人才培养效果是非常实用有效的



以身作则：高层领导的哲学和参与

高层领导在人才培养中的角色主要体现在：

- ❑ 可传授的观点
- ❑ 时间和精力的投入：言传身教，以实际行动推动人才培养

公平游戏规则：识别人才的标准和流程

人才选拔体系的特点（做的比较好的企业）：

- ❑ 领导层积极参与人才选拔
- ❑ 能力要求和业务需求、组织能力协调一致
- ❑ 选拔标准包括业绩和潜力
- ❑ 评估工具多样，标准以数据说话
- ❑ 跨部门、跨事业部地比较人才
- ❑ 定期审议人才库的人才
- ❑ 清楚地沟通选拔的流程和标准

有的放矢：针对性的培训系统

- ❑ 针对不同层级能力要求设计培训项目
- ❑ 投入充足资源开发多种学习手段
- ❑ 领导以身作则、教学相长 ✓
- ❑ 培训与实践有效结合 ✓
- ❑ 选择最佳的培训时间 ✓
- ❑ 制定和传达培训目的与期望

干中学：实践锻炼

在设计实践锻炼的发展机会时应遵循的原则：

- ❑ 提供高影响力的发展机会
- ❑ 充分利用多种实践锻炼的方法
 - ✓ 跨业务部、跨地区、跨职能的工作机会
 - ✓ 特别项目或任务之类的短期项目
 - ✓ 职业见习
 - ✓ 跨价值链、跨区域人才互换
 - ✓ 海外派遣以培养全球视野
 - ✓ 给予人才充分支持和指导
 - ✓ 让高潜力的人才教学相长

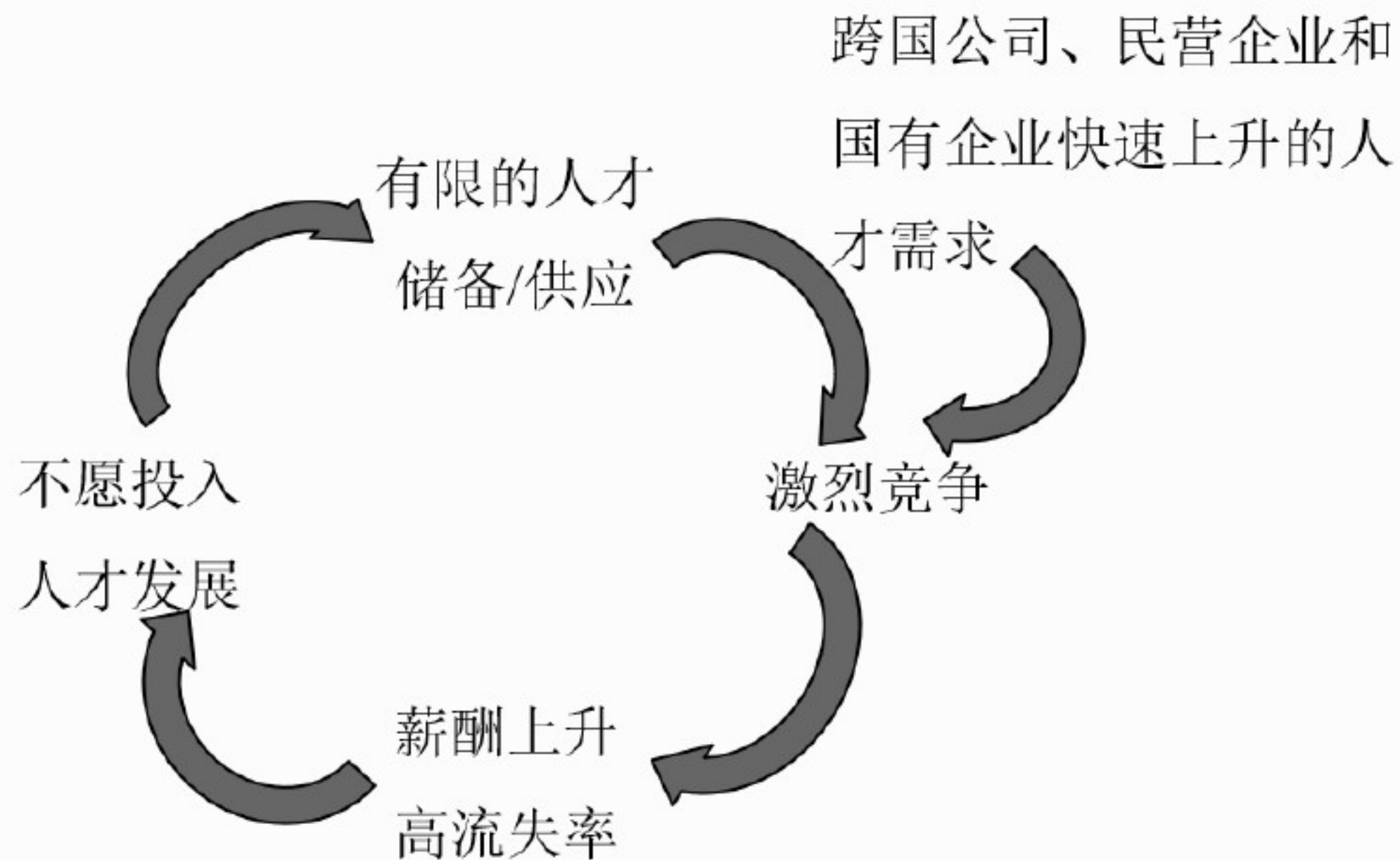
能力提升
(5B) :
内建



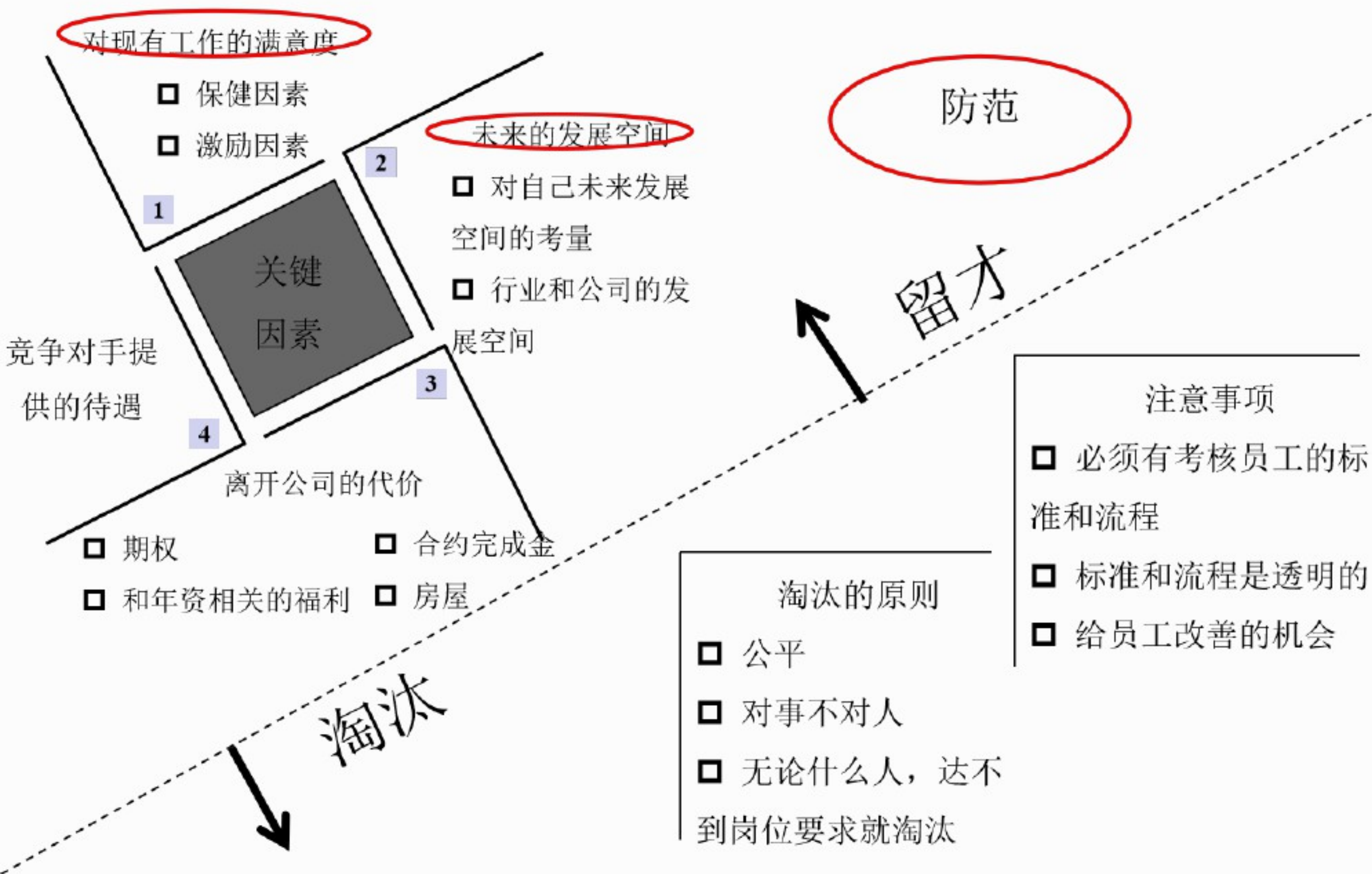
能力提升—留才、解雇

应对竞争对手乱挖墙角，降低企业损失：

- 控制事态恶化，降低负面影响，进行沟通
 - 和全体员工沟通企业的愿景和战略
 - 与决定跳槽的员工做好离职沟通
- 无形资产的保护



人才匮乏带来的恶性循环



能力提升—留才、解雇

员工能力的打造—员工思维模式

- 员工每天工作时心中所真正关心的、追求的、重视的事情，有朝公司希望他们努力的方向去努力的意愿

切记：员工思维模式不是放在公司网站、贴在公司墙上或者是印在员工手册上的标语和口号！！！！





员工能力的打造—员工思维模式

重塑员工思维模式的步骤和工具

确定理想员工的思维模式

审核现存的员工思维模式

制定思维模式的变革战略

要实现公司的战略，打造所期望的组织能力，需要具备什么样的共同思维模式

- 方法：通过讨论，明确确定出一些核心价值观，做为员工每天决策的准则和做事的依据
- 要提出对企业成败有实质性影响的价值观，并要与员工沟通
- 在确定价值观时，要明确价值观的含义，到底代表什么，不代表什么，取得上下一致性认同



员工能力的打造—员工思维模式

重塑员工思维模式的步骤和工具

确定理想员工的思维模式

审核现存的员工思维模式

制定思维模式的变革战略

成功



员工问卷调查



高级主管一对一访谈



对中下层员工和主管进行焦点小组访谈



与客户进行焦点小组访谈





员工能力的打造—员工思维模式

重塑员工思维模式的步骤和工具

确定理想员工的思维模式

审核现存的员工思维模式

制定思维模式的变革战略

由下而上：依靠基层 员工的参与和推动

- 提案奖励
- 群策群力

由外而内：依靠外部 客户和竞争对手

- 倾听客户的声音
- 与竞争对手或标杆企业对比

由上而下：依靠高管 通过个人言行、决策、 制度等多方面方法

- 领导层以身作则
- 建立危机意识
- 绩效管理
- 降职或开除
- 制度、流程和沟通
- 提供培训

思维模式转型的三大类工具：

员工能力的打造 员工治理方式

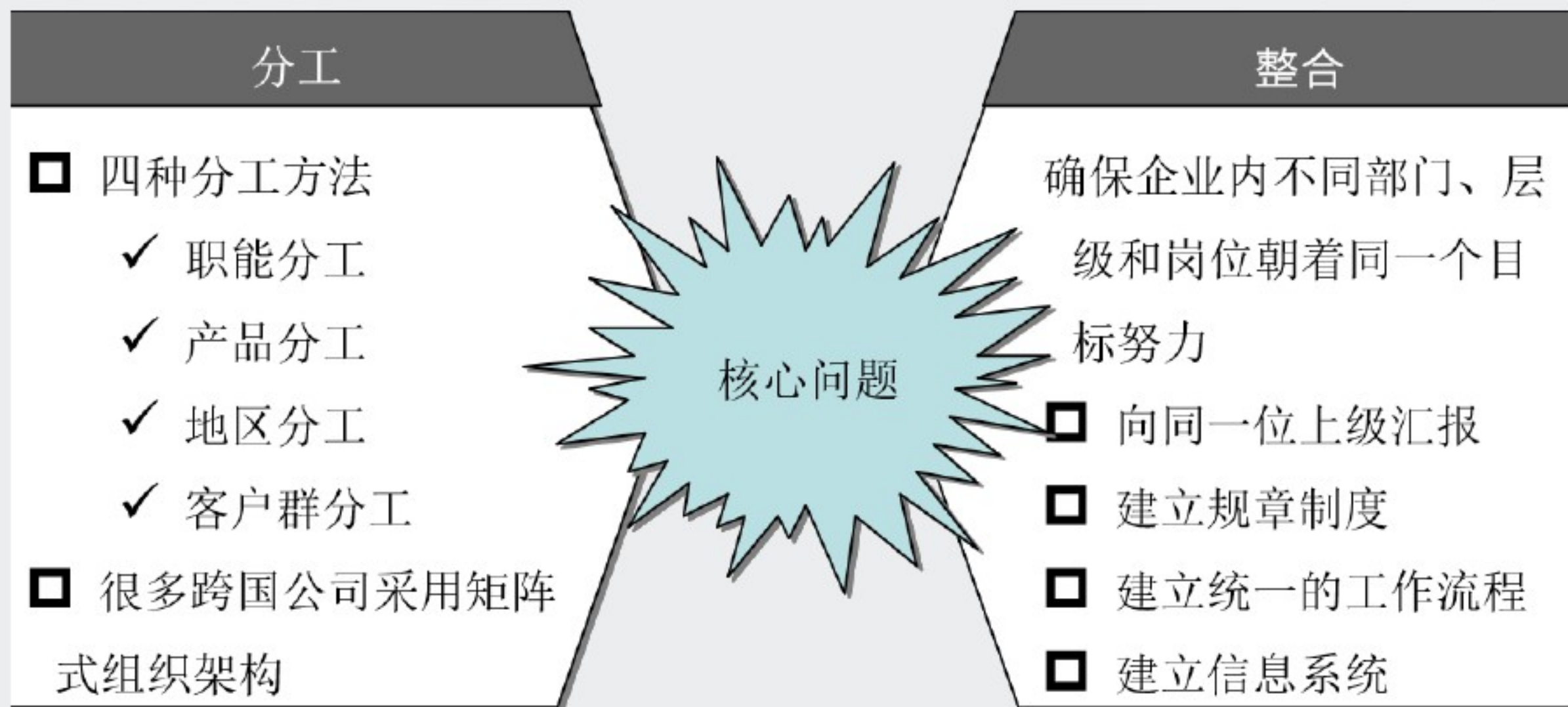
01

如何选择合适的组织架构

02

改善组织边界





员工治理方式--选择合适的组织架构

一个思考的框架，帮助组织有系统地把庞大的任务或目标分解成不同部门、层级和职位能完成的任务和职责

组织架构设计的3个影响因素：

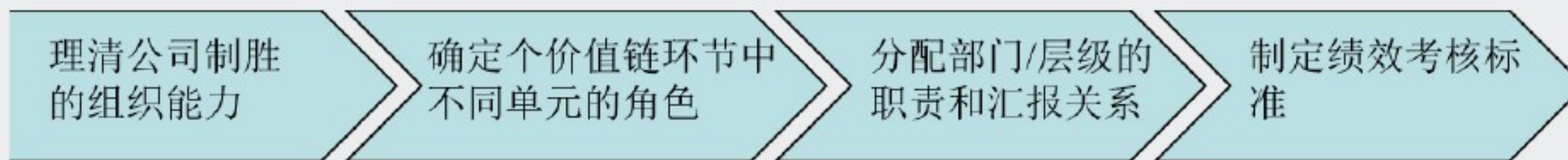
- 规模
- 复杂度
- 不确定性

- 企业发展阶段
- 经营战略
- 希望强化的组织能力

选择合适的组织架构

员工治理方式：选择
合适的组织架构





明确公司以什么组织能力打败竞争对手、赢得客户

- 技术水平
- 产品开发速度
- 经济规模/成本
- 本地市场响应速度
- 定制化解决方案

明确价值链环节中：

- 赋予更大主导决策权的部门
- 支持部门
- 做好执行工作的部门

组织结构设计的4个步骤

员工治理方式—选择合适的组织架构

应从自身的战略出发，明确公司制胜的组织能力，选择最有助于建立这些组织能力的组织架构



员工治理方式— 改善组织边界



- 何谓组织边界？
- 任何使组织内外人员在工作方法、资源、想法和信息上无法顺畅整合的隔阂和障碍
- 组织边界的分类：
 - 垂直边界--不同层级和等级间的边界
 - 水平边界--横向部门之间的边界
 - 外部边界--公司与外部利益相关者之间的边界
- 了解公司边界是否合理，可以从两个方面来看：
 - 边界是否太多
 - 边界是否太厚

员工治理方式—改善组织边界

无边界组织：不是要拆除所有边界，而是要从公司打造组织能力、实施战略出发，减少不必要的组织边界，确保整个组织赢，而不是某一个部门、层级赢

设立无边界组织的目的是要减少这些边界带来的隔阂和障碍，更有效的整合工作、人员、想法和信息流动



员工治理方式—改善组织边界

改善垂直边界

成功的关键：

□ 高管的管理哲学：将员工当做公司获得竞争优势的源泉

□ 四大资源的共享：权责、信息、能力、激励

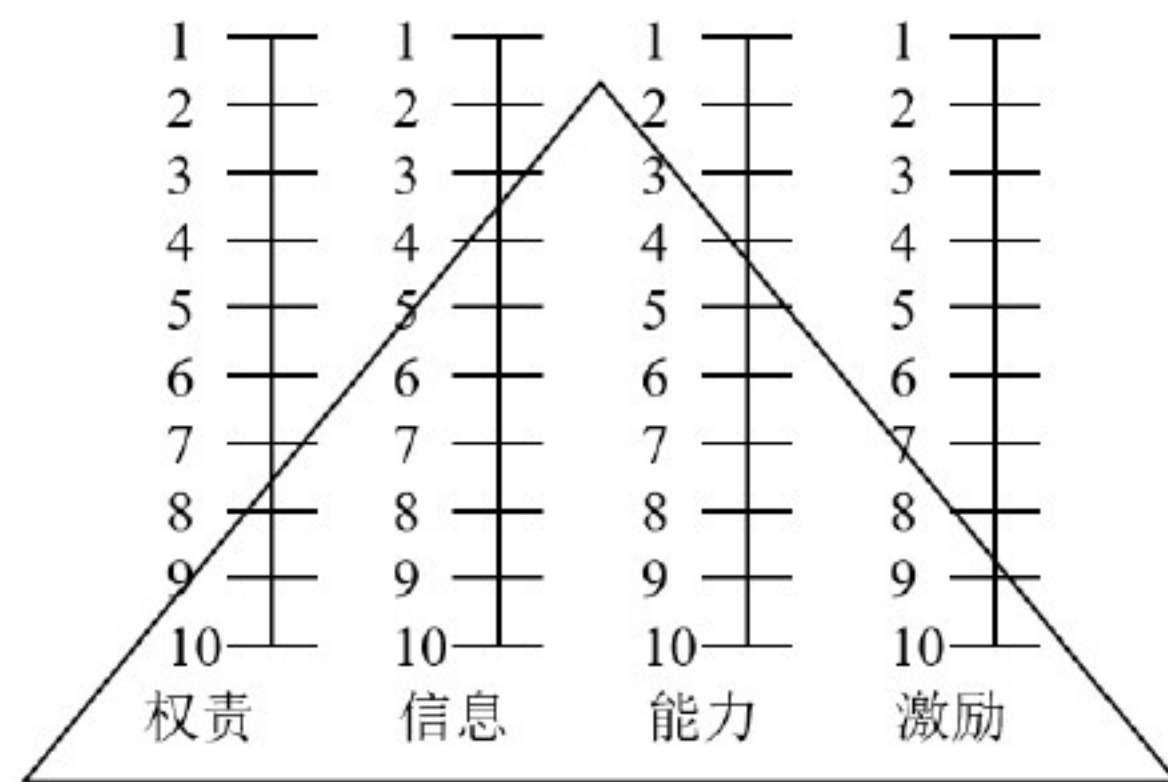
垂直边界的诊断和改善：

□ 整体来说，员工在公司中的竞争优势中目前发挥什么作用？

□ 原因为何？如何改善？



员工在公司竞争优势中的角色评估



理念：员工是竞争优势的源头

垂直边界问题原因分析

员工治理方式—改善组织边界

改善水平边界

❑ 通过跨部门和跨事业部单位的协调工作，更有效地协作或共享关键资源，进一步提升公司的竞争力

❑ 通常水平边界的改善是针对某一流程或者关键资源和商机，而不是全面性的应用

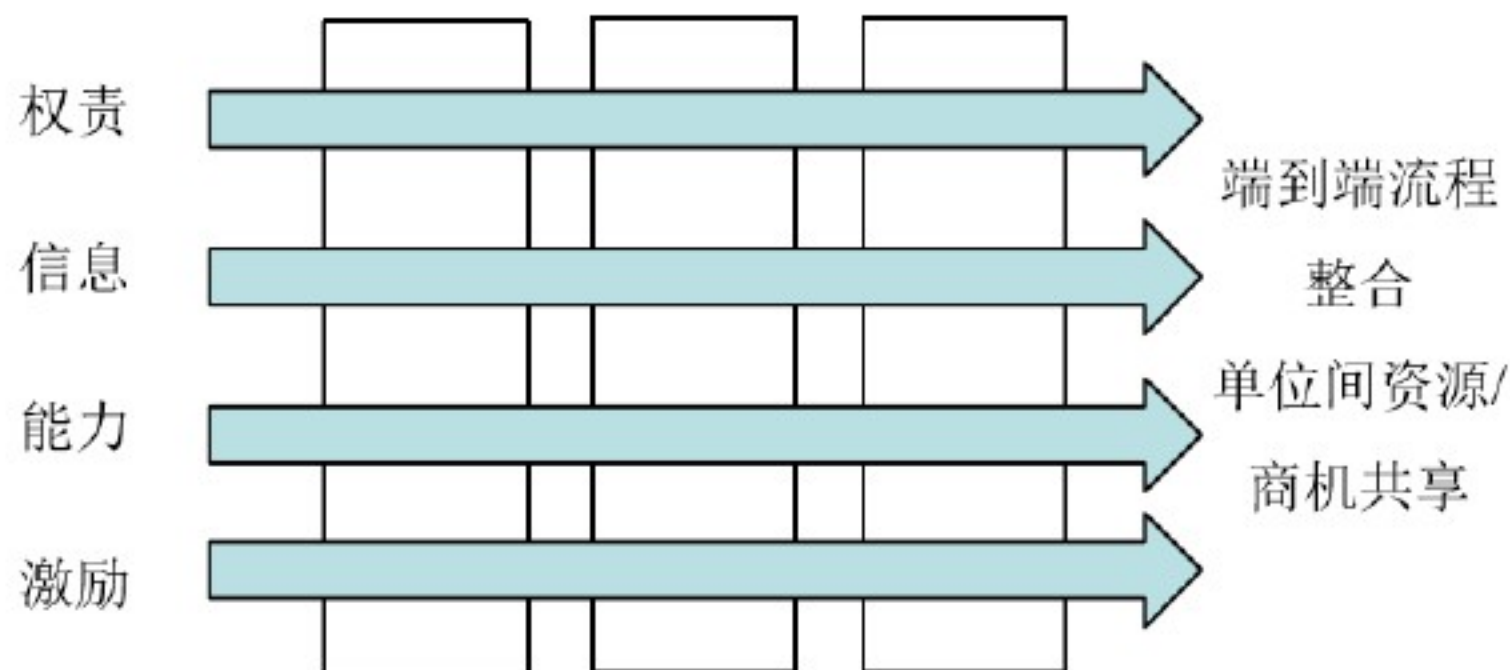
诊断和改善水平边界：

❑ 针对公司重要跨部门流程的协作或关键资源/商机的共享，公司相关部门或单位的水平协作程度如何？

❑ 原因为何？如何改善



跨部门或单位的协作评估



基本理念：利益共同体、客户优先

水平边界原因问题分析