

knx | 肯耐珂萨®

腾讯咨询



2017组织能力诊断报告

演示公司

Organization Capability Audit





CONTENTS

组织能力诊断概要	P1
组织能力诊断的方法论	P2
组织能力调研报告解读说明	P4
公司参与调研人员基本信息	P6
整体调研结果	P7
战略维度	P8
组织能力维度	P9
员工能力维度	P13
员工思维维度	P15
员工治理维度	P17
组织能力数据分析总结	P18
行动计划制定指南	P19
行动计划关键性问题诊断	P20
制定行动计划	P21
行动计划参考	P22
附录	P24

组织能力诊断概要



整体健康度

演示公司公司整体的 **组织能力健康指数为80%**，
位于2017全国调研实体行业 **90分位以上**。

其中：

客户导向的认同度为75%

创新的认同度为81%

敏捷的认同度为83%

*和业绩相关性最高的三项组织能力分别是 **客户导向、创新和敏捷**。因此，员工对这三项组织能力认同度的平均分构成了企业组织能力的健康度指数。



组织能力调研 对CEO的价值

帮助CEO和高管团队客观了解目前公司是否具备执行战略的组织能力。

对外

和行业对标，识别公司的优势和差距领域。

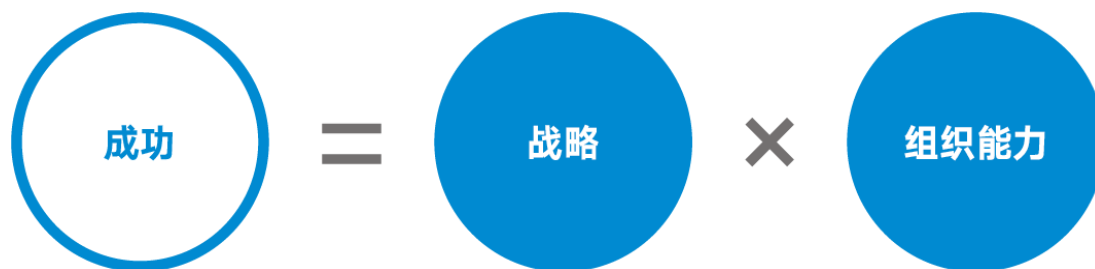
对内

对普遍的问题进行总结，帮助管理层了解员工真实声音，并为员工提供了向上反馈的渠道。帮助企业针对现状，有针对性地制定改善的行动计划，为战略落地提供组织能力保障。

组织能力诊断的方法论

企业成功的方程式

企业要继续成功必须掌握两大关键成功因素：正确的 **战略** 以及合适的 **组织能力**。这两个因素是相乘的关系，也就意味着仅有正确的战略方向是不够的，企业还必须依靠强有力的团队和组织，才能确保自己比竞争对手更快、更好地执行战略。战略很容易被模仿，但组织能力却难以在短期内模仿，这才是支撑企业成长与发展最有力保障。



组织能力诊断的方法论

打造组织能力的杨三角

打造组织能力的三个支柱，必须符合两个原则：

一是 **平衡**，即三个能力要一样强；二是 **匹配**，三个支柱的重点必须与所需的组织能力协调。



组织能力 (Organization Capability)

指的是 **团队整体发挥的战斗力的**。

它有3个特点：

1. 深植于组织内部而非个人，有可持续性；
2. 为客户创造价值；
3. 明显超越竞争对手。

组织能力要 **聚焦**，优秀的公司往往在两三个方面展示出众所周知的组织能力；组织能力还要 **清晰界定**，这样团队才能集中精力和资源来关注、开发这些能力。



员工能力

员工是否具备组织能力所需的知识、技能和素质？



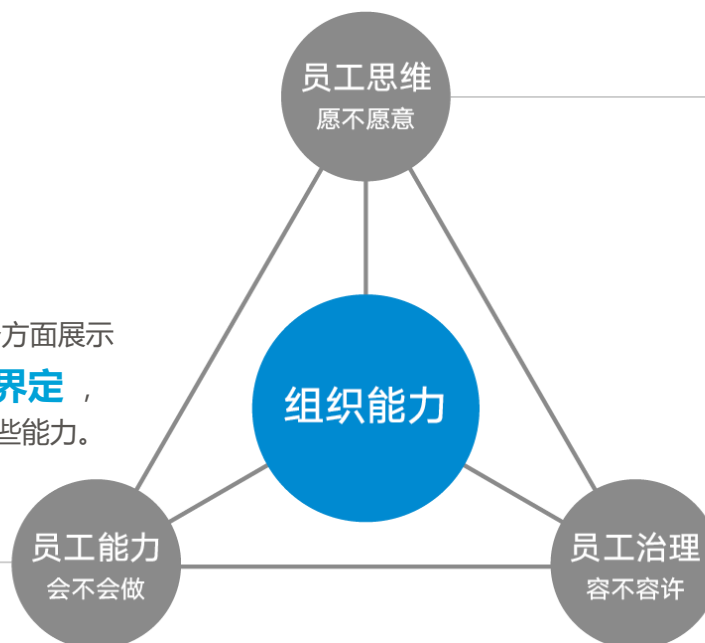
员工思维

员工是否展现与组织能力匹配的价值观、行为和投入度？



员工治理

公司是否提供有效的管理支持和资源，容许员工充分发挥所长？



组织能力调研报告解读说明

组织能力调研注意事项

调研完全采用匿名线上填答方式，由第三方采集和管理数据，确保信息的安全和真实。本报告按照完全客观的数据陈述事实情况，但并不能取代分析和诊断的全过程。基于我们的经验，部分数据可能会超出人们的预料、判断或日常见闻，这也恰恰是组织能力问卷调研的价值所在，请勿怀疑数据的准确性和真实性，若能够针对这些问题进行更深入的分析思考和访谈调研，往往可以有更大的发现和收获。

报告中“百分比”的含义

非常不认同	不认同	基本不认同	基本认同	很认同	非常认同
1分	2分	3分	4分	5分	6分
				81%	

如图所示：
报告中显示百分比表示全体参加问卷评分人员选择该项目“**非常认同**”和“**很认同**”占全体提交问卷的百分比为 **81%**。

组织能力调研报告解读说明

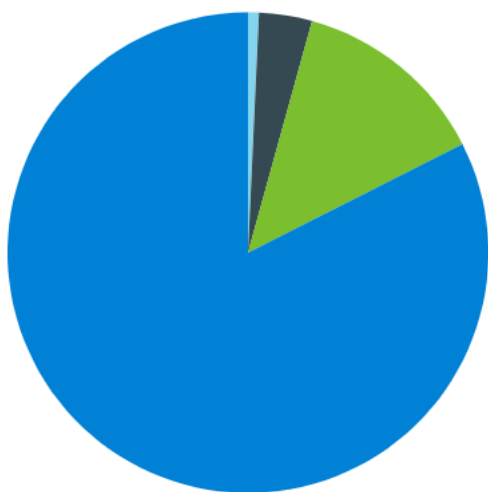
组织能力诊断维度

一级维度	二级维度	解释
战略	战略合适度	所在领域是否高获利高成长？
	战略接受度	员工是否理解和认同战略方向？
组织能力	客户导向	能否识别和满足用户喜好和需求？
	创新	能否鼓励和表扬团队不断创新？
	敏捷	能否快速适应外在环境变化？
	成本	能否以更低成本提供产品或服务？
	质量	能否提供更好产品服务？
	执行	能否高效执行战略计划？
员工能力	员工能力健康度	领导团队和关键员工能力是否够强？
	人才招聘	能否吸引优秀人才？
	培训发展	能否培养人才快速成长？
	保留	能否留住优秀？
	淘汰	能否淘汰不合适人员？
员工思维	员工思维健康度	主管和员工具备高投入度和合适行为价值观？
	文化价值观（虚）	主管和员工认同公司文化价值观？
	绩效激励（实）	主管和员工的升官发财与绩效贡献挂钩？
员工治理	员工治理健康度	公司提供关键管理资源容许员工完成任务？
	组织运作	公司组织分工和协作清晰高效？
	信息沟通	公司上下左右的信息沟通顺畅？
	流程IT支持	公司信息系统支撑业务和管理需要？

演示公司参与调研人员基本信息

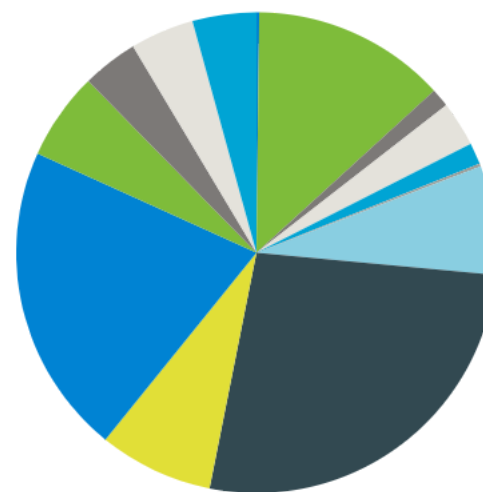
公司总人数1750人，共计收到有效问卷559份，参与率32%
调研时间：2017年03月23日 - 06月20日

职位



高层管理人员（总经理及以上）0.72%
中层管理人员（副总、总监）3.58%
基层管理人员（经理、主管）13.24%
员工 82.47%

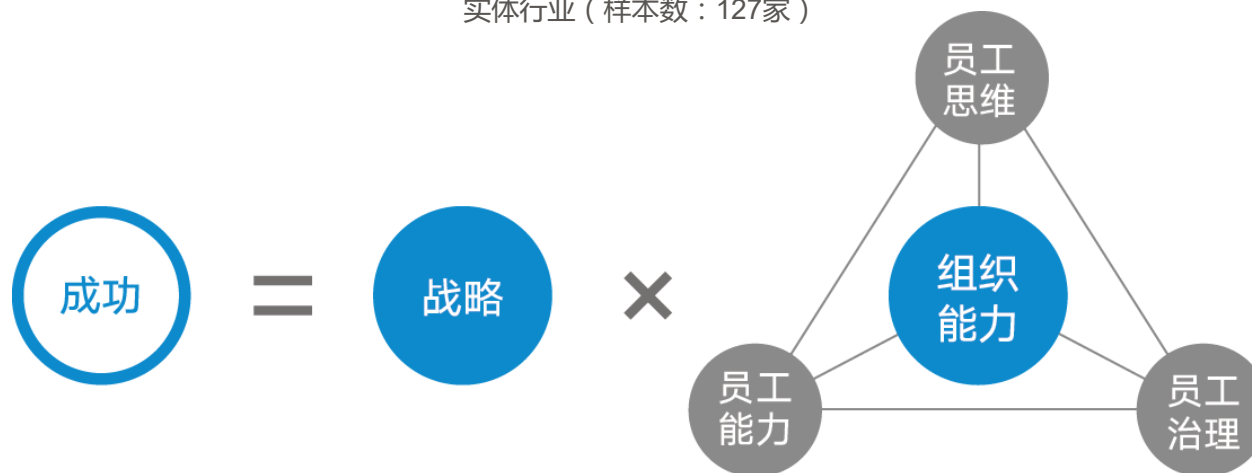
部门



总裁办 0.18% 运营中心 13.06% 产品中心 1.25% 发展中心 3.04%
营销中心 1.43% 财务投资中心 0.18% 共享服务中心 7.33%
营运A区 26.65% 营运B区 7.69% 营运C区 20.93% 营运D区 5.90%
营运E区 3.76% 营运F区 4.29% 美众、美微等公司 4.29%

整体调研结果

■ 演示公司 ■ 演示公司去年 ■ 实体行业中位水平(50分位) ■ 实体行业领先水平(90分位)
实体行业（样本数：127家）



战略

战略合适度 78%

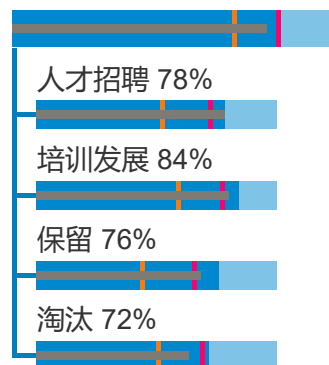


战略接受度 86%



组织能力健康度指数 (OCI) 80%

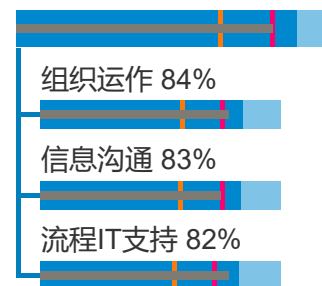
员工能力健康度 83%



员工思维健康度 84%



员工治理健康度 87%

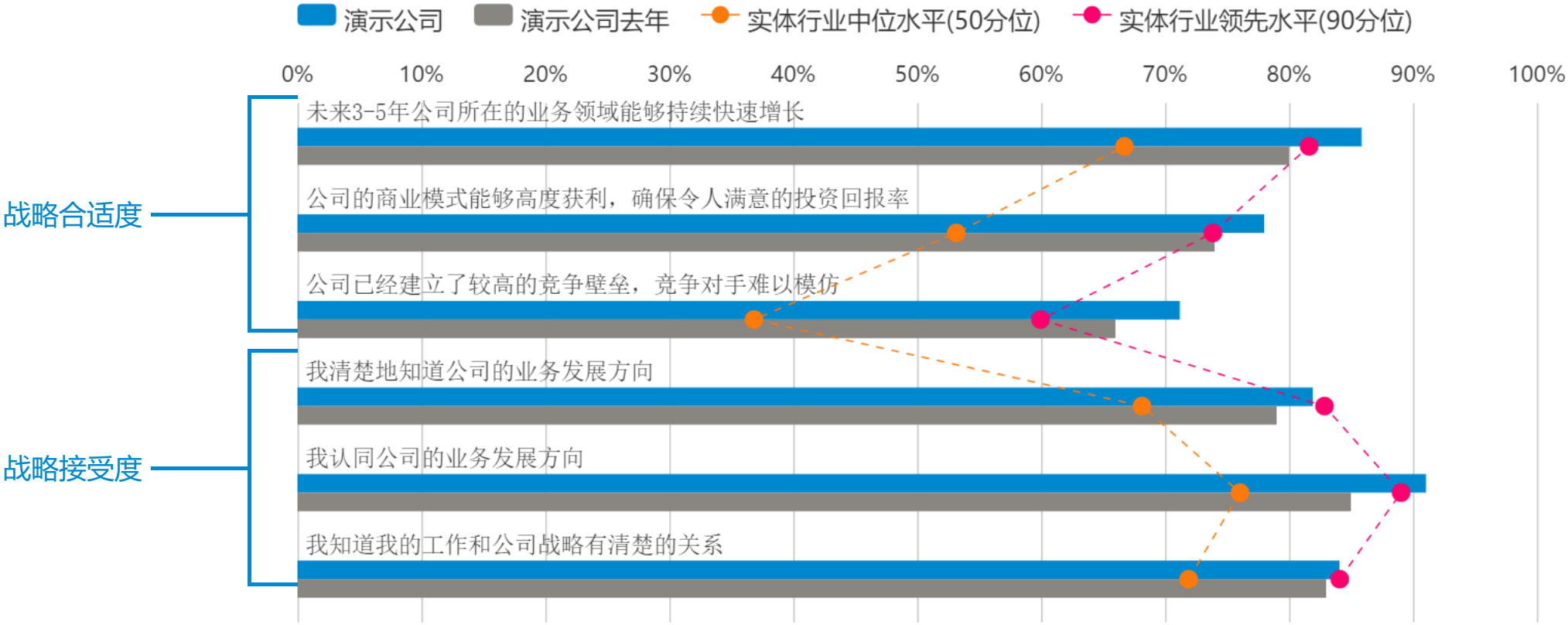


员工对公司信心指数

我对公司未来发展的前景有信心 91%



战略维度



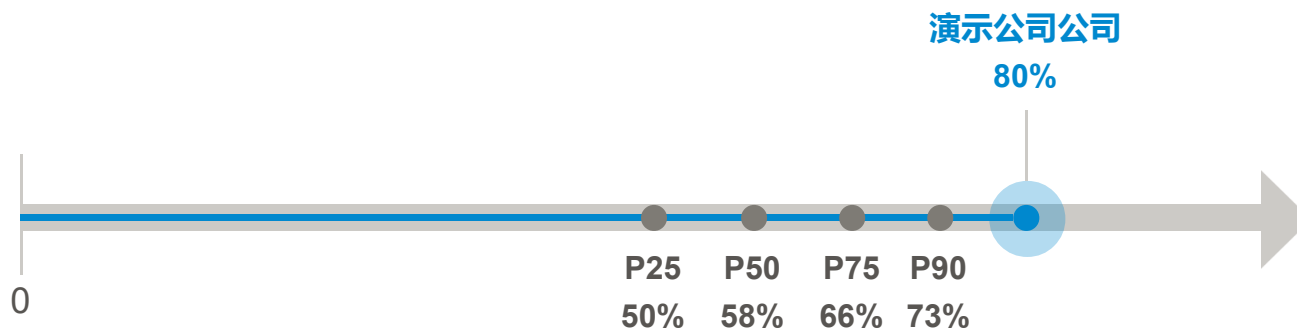
组织能力健康度指数

组织能力健康度指数 = (客户导向认同度 + 创新认同度 + 敏捷认同度) ÷ 3

演示公司公司整体的组织能力健康 (OCI) 指数为80% ,
在2017全国调研的实体行业公司*里面 , 处于90分位以上

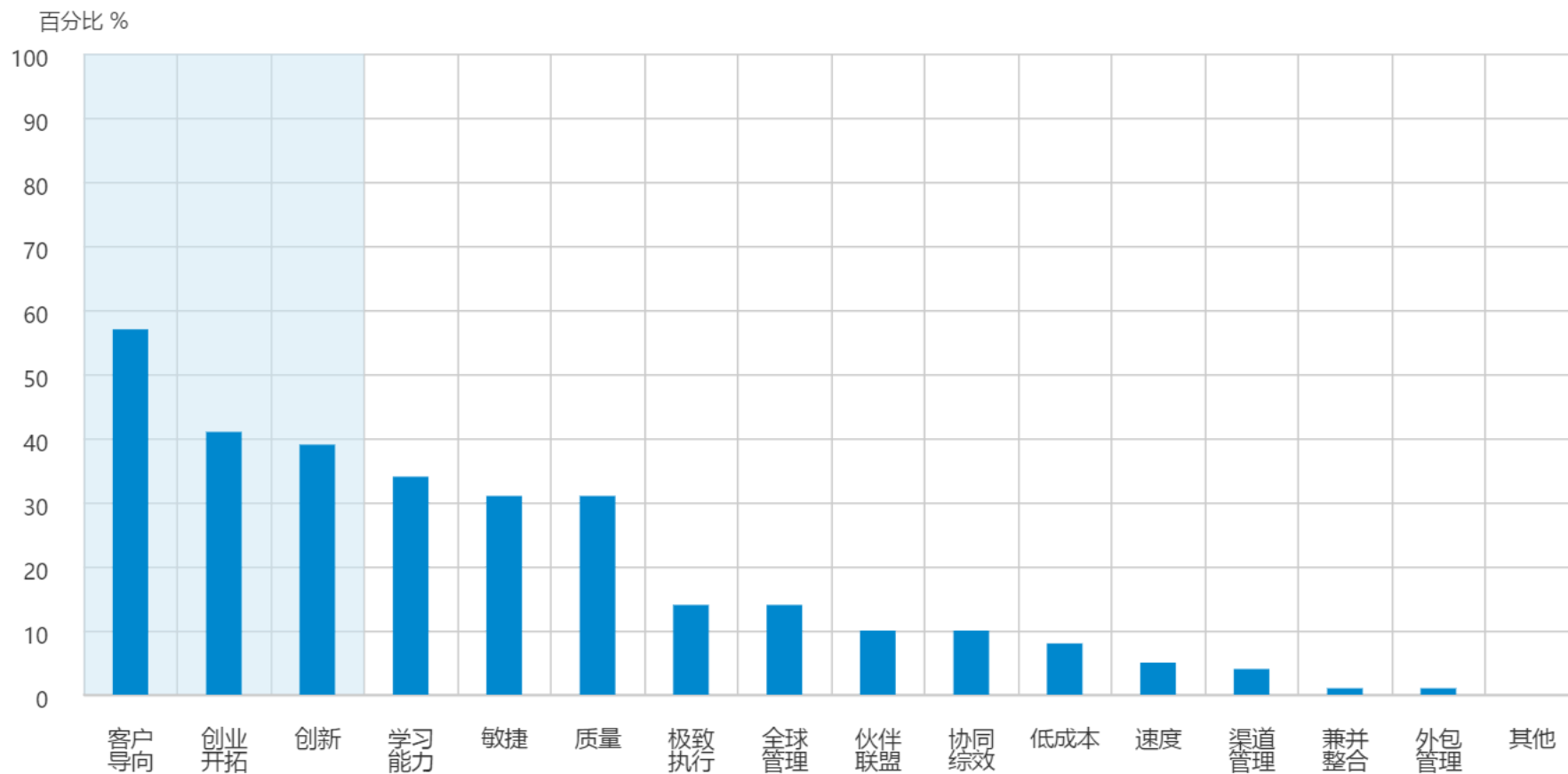
*注 : 对标数据 : 共127家实体行业公司

组织能力健康度行业对标



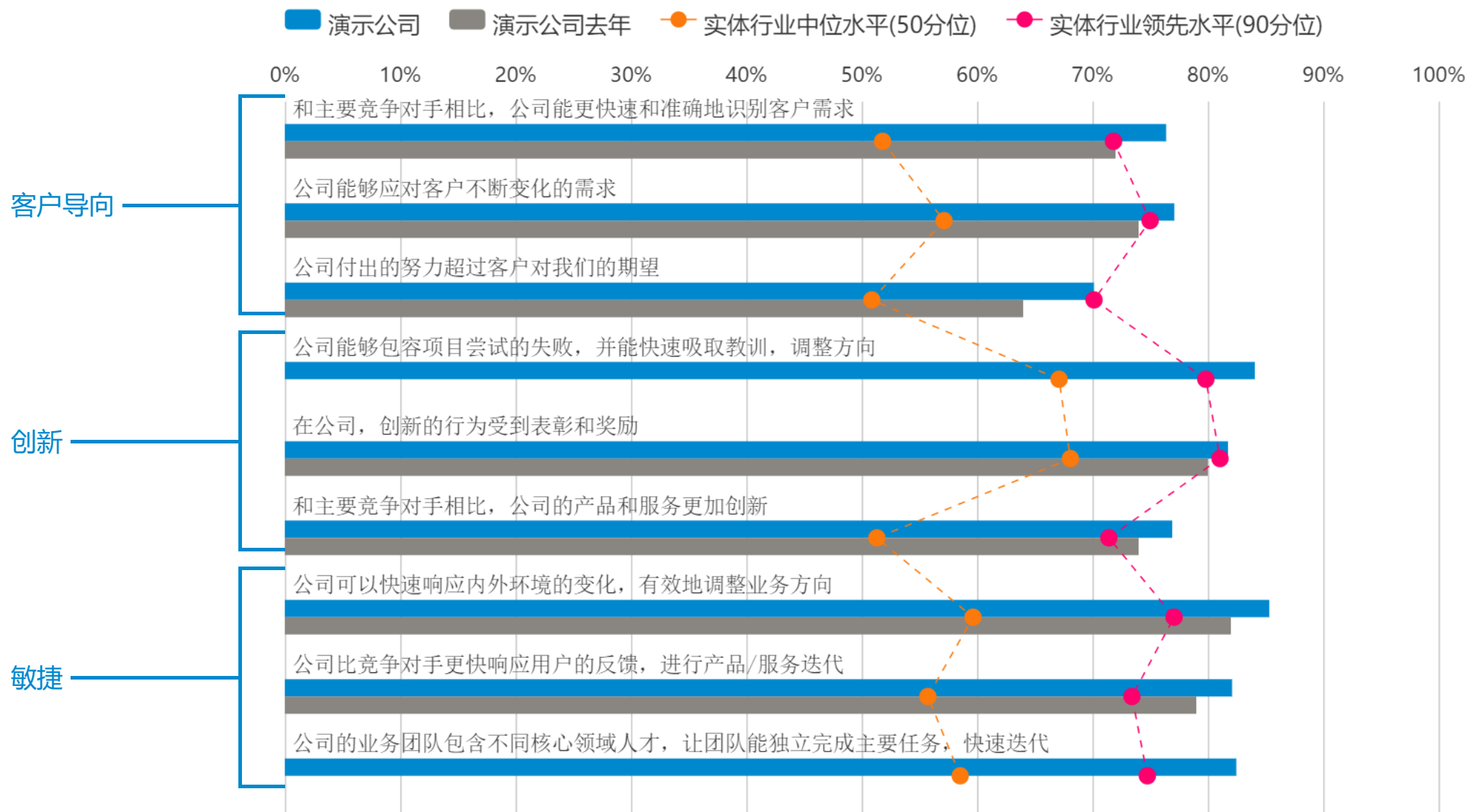
组织能力维度

■ 选择人数 同行业普遍认为：最重要的三个组织能力是 **客户导向**，**创新**，**质量**

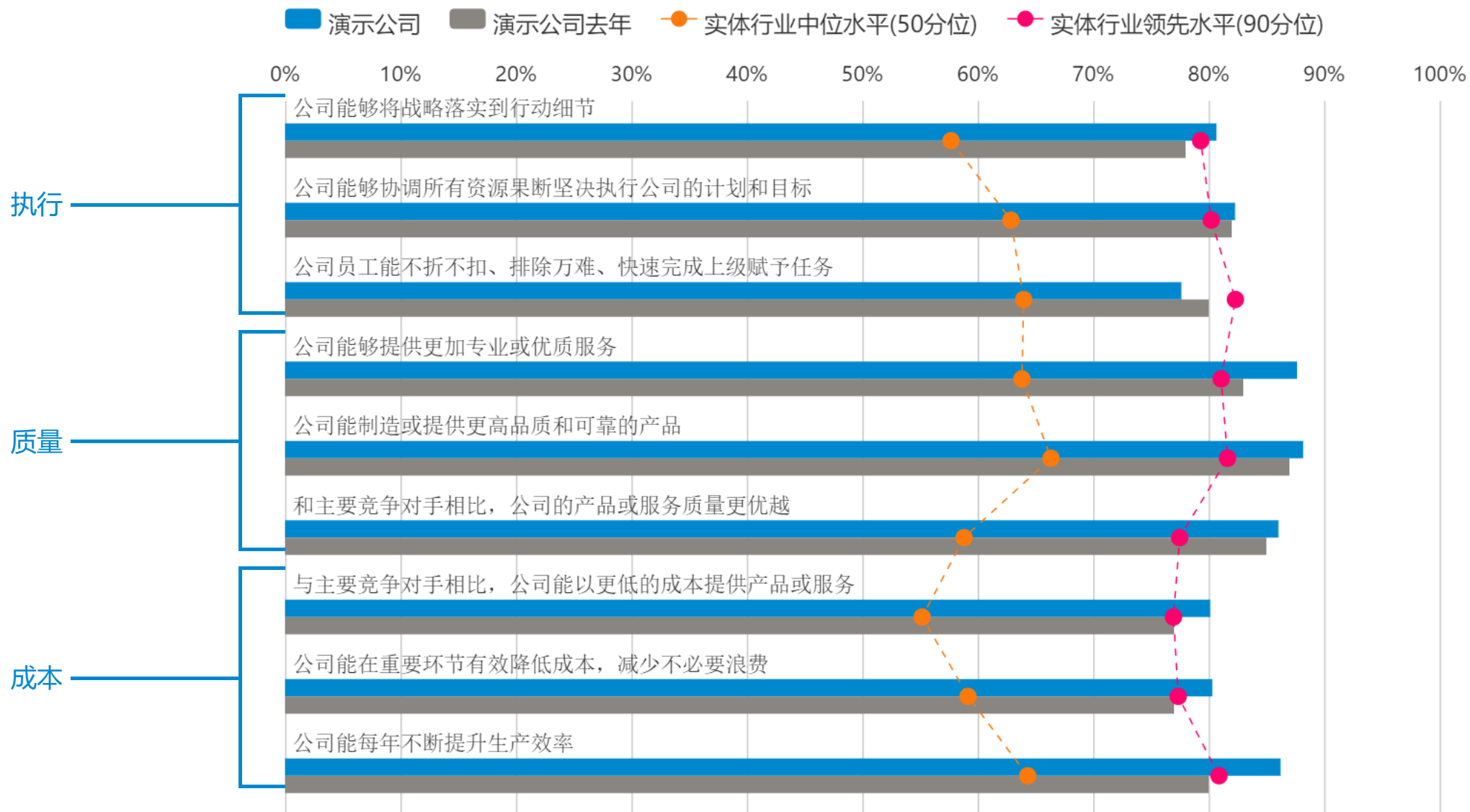


贵司员工认为：演示公司最重要的三个组织能力分别是 **客户导向**，**创业开拓**，**创新**

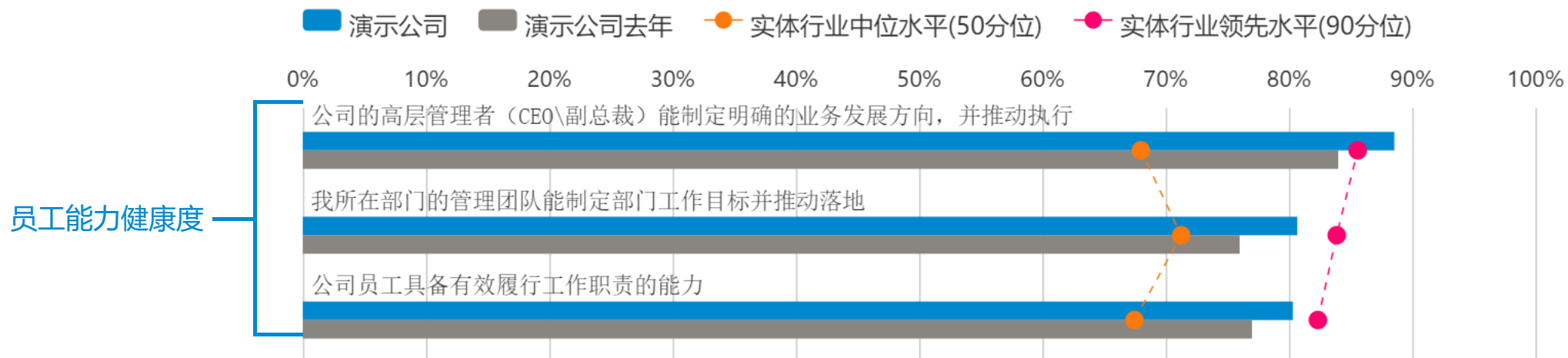
组织能力维度



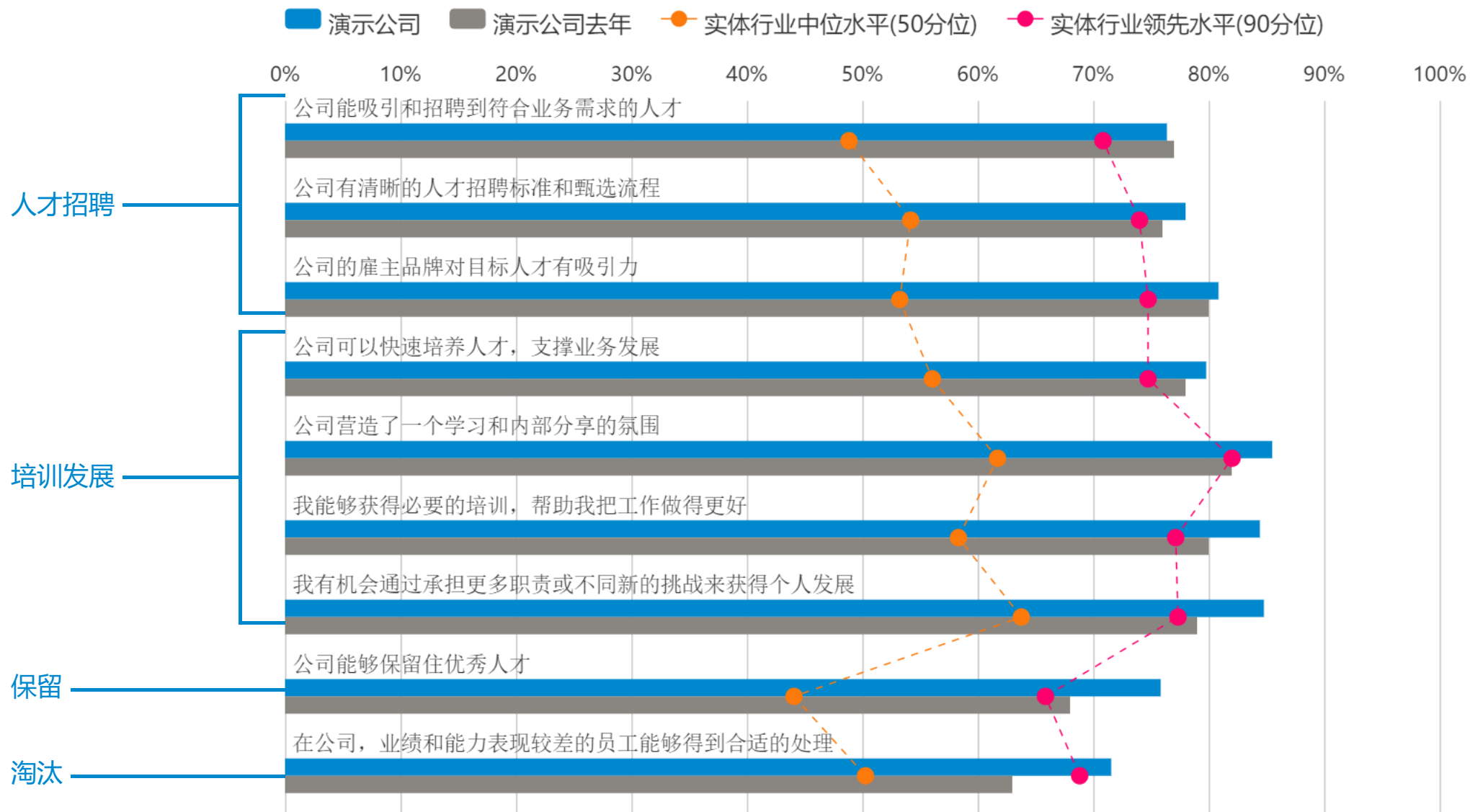
组织能力维度



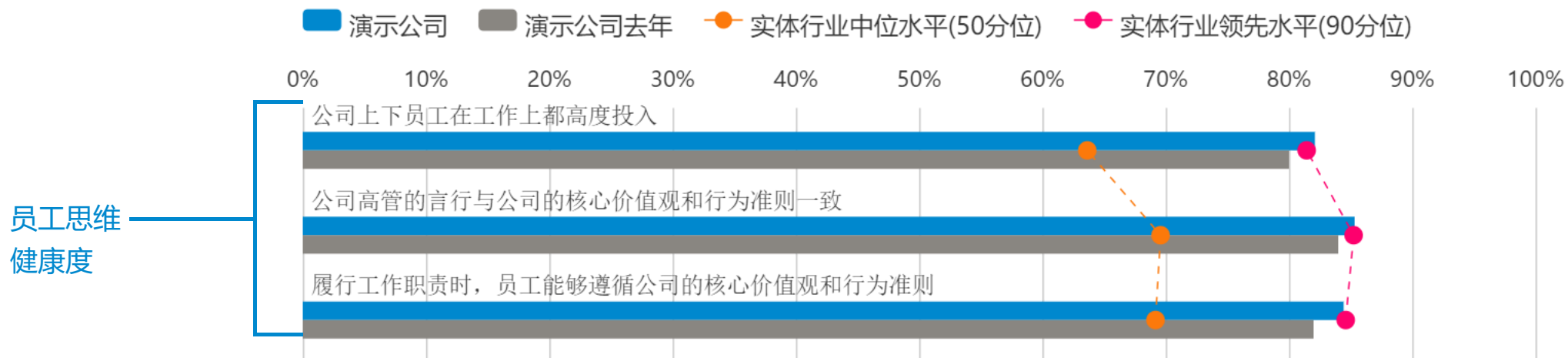
员工能力维度



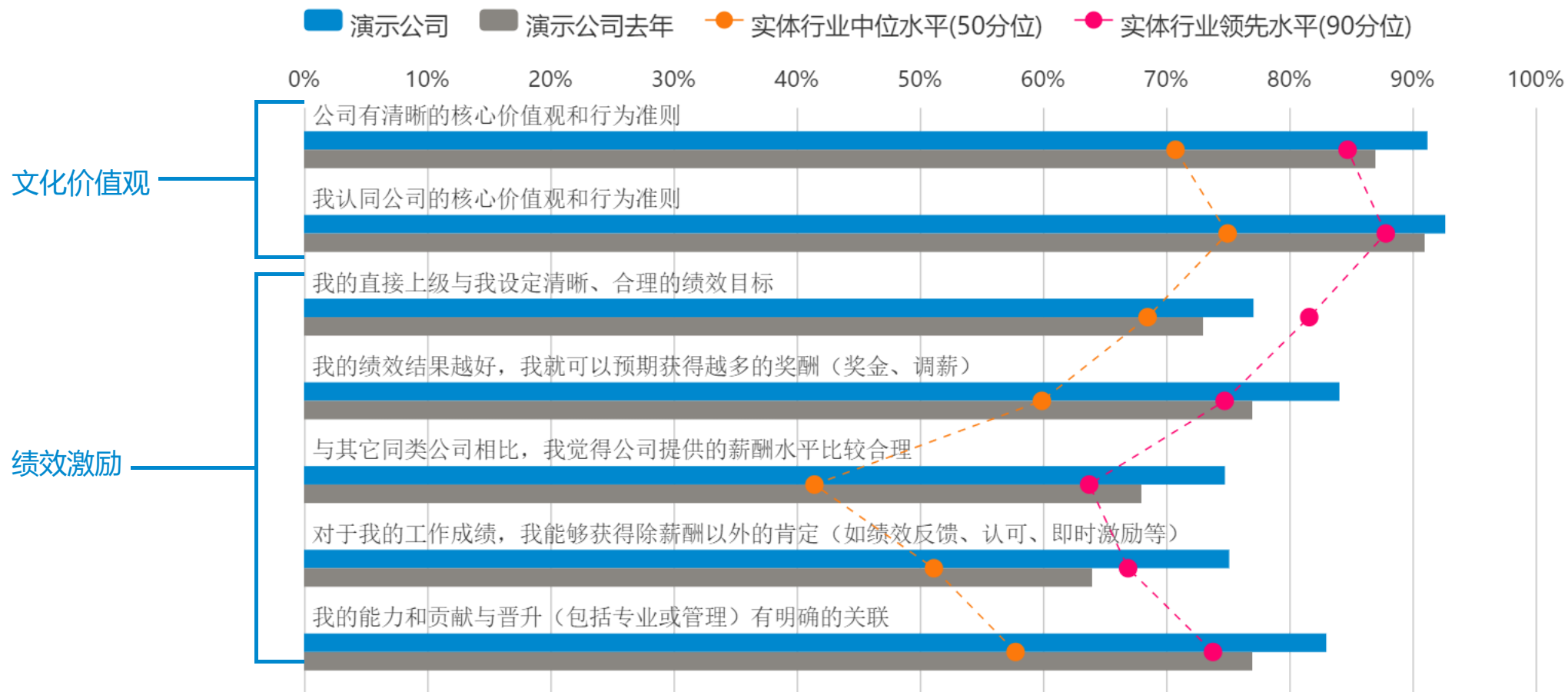
员工能力维度



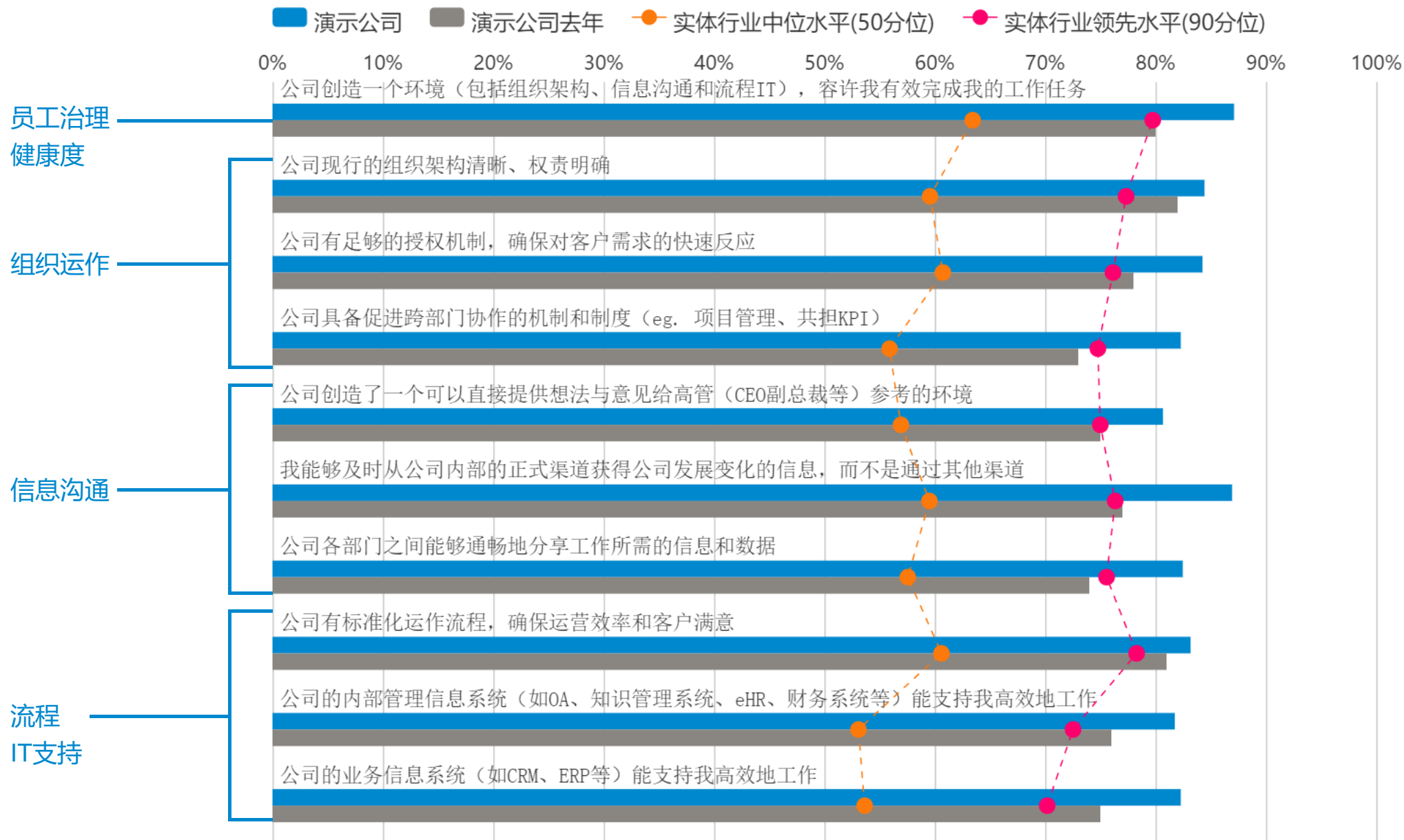
员工思维维度



员工思维维度



员工治理维度



组织能力数据分析总结

以下表格中呈现的是员工对于组织能力调研问卷中认同率最高的5道题 & 认同率最低的5道题

	一级维度	二级维度	题目	认同度	
认同率高	员工思维维度	文化价值观	我认同公司的核心价值观和行为准则	93%	
	员工思维维度	文化价值观	公司有清晰的核心价值观和行为准则	91%	
	敬业指数维度	认同	我对公司未来的发展前景有信心	91%	
	战略维度	战略接受度	我认同公司的业务发展方向	91%	
	员工能力维度	员工能力健康度	公司的高层管理者（CEO\副总裁）能制定明确的业务发展方向，并推动执行	89%	
认同率低	组织能力维度	客户导向	公司付出的努力超过客户对我们的期望	70%	
	战略维度	战略合适度	公司已经建立了较高的竞争壁垒，竞争对手难以模仿	71%	
	员工能力维度	淘汰	在公司，业绩和能力表现较差的员工能够得到合适的处理	72%	
	员工思维维度	绩效激励	与其它同类公司相比，我觉得公司提供的薪酬水平比较合理	75%	
	员工思维维度	绩效激励	对于我的工作成绩，我能够获得除薪酬以外的肯定（如绩效反馈、认可、即时激励等）	75%	

行动计划制定指南



组织能力打造是 **三群人** 共同努力，包括CEO、直线主管和HR。其中，**公司高管团队** 要在如下三个环节进行把关。如有疑问或进行进一步定制分析需求，可以联系对接咨询顾问。

1 总结关键问题

对诊断的关键问题达成共识（参见P20表格），如果需要进一步挖掘问题的原因，我们建议公司对中高管进行一对一访谈或对基层主管和员工进行焦点小组座谈，或者和外部咨询顾问合作。

2 制定行动计划

对未来一年的行动计划和责任人达成共识（参见P21-23表格）。

3 定期回顾检视

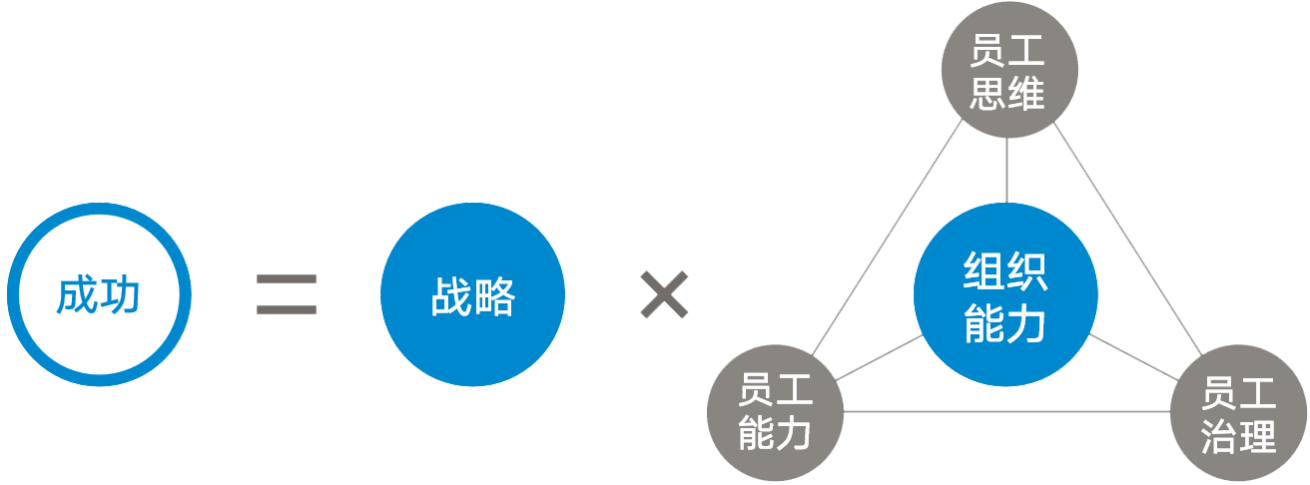
在管理例会对行动计划进行回顾检视。

行动计划关键性问题诊断

总结关键问题

根据本报告中显示的信息和实地调研访谈获得的信息，评估当前组织能力现状，发掘关键短板和存在的问题，并通过下图总结。

表格：对诊断的关键问题达成共识



战略差距

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____

组织能力差距

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____

员工能力差距

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____

员工思维差距

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____

员工治理差距

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____

制定行动计划

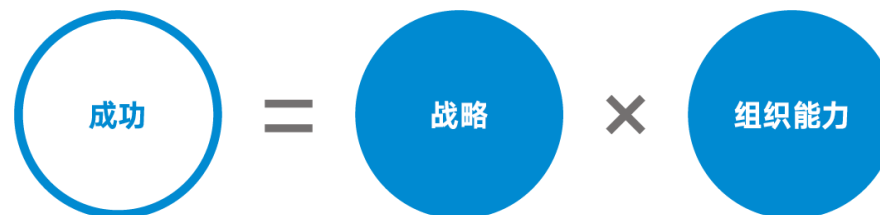
总结关键问题

对关键问题达成共识后，高管团队需要制定一系列对应行动和举措，这些举措可大可小，可以是长期的也可以是短期的，依据重要程度和紧急程度，安排其先后次序，并明确责任人和关键时间节点。

表格：对未来一年的行动计划和责任人达成共识

	提升举措	负责人	时间节点	检视方式
短期 3个月				
中期 6个月				
长期 12个月				

行动计划参考 (1)



战略差距

战略的合适度

- CEO和高管团队敏锐捕捉环境变化，持续寻找高获利、高成长空间
- 建立公司年度战略规划机制，卷入中层和关键员工参与战略制定过程

战略的接受度

- 广泛、清晰地沟通公司战略方向
- 建立一套将个人方向和公司方向衔接的机制

组织能力差距

客户导向

- 从分析用户需求入手，开展工作
- 基于用户数据制定业务决策
- 授权一线围绕用户反馈快速行动
- 将客户导向纳入公司文化价值观

创新

- 鼓励全员贡献创新想法，建立一套严谨的评审和验证想法的创新机制
- 包容失败，从失败中总结教训，快速调整方向，让失败成本可控

敏捷

- 时刻关注环境变化，进行必要调整
- 不等到十全十美再发布产品/服务，在快速迭代中持续改进
- 业务团队功能闭环，赋予团队自主权和主人翁意识

行动计划参考 (2)



文化价值观

- 阐明公司使命、愿景和价值观，并通过CEO身体力行和管理机制将之落实到员工日常行为
- 发挥工作本身的激励作用，让员工体验工作的意义和快乐

绩效激励

- 绩效：绩效目标明确员工努力方向；过程中加强反馈辅导
- 薪酬：结合人才定位评估整体薪酬的市场竞争力，奖金、股票等和绩效挂钩
- 认可：对优秀的表现进行及时表彰和激励
- 晋升：晋升和贡献挂钩



组织运作

- 前台业务团队功能闭环，快速响应客户需求
- 中后台加强对前台的赋能支持

信息沟通

- 建立自上而下、自下而上的正式沟通机制
- 建立跨部门信息和数据共享机制

流程和IT支持

- 建立必要的流程和规范，同时避免流程过于繁琐复杂
- 业务和管理信息系统能够提升工作效率



人才招聘

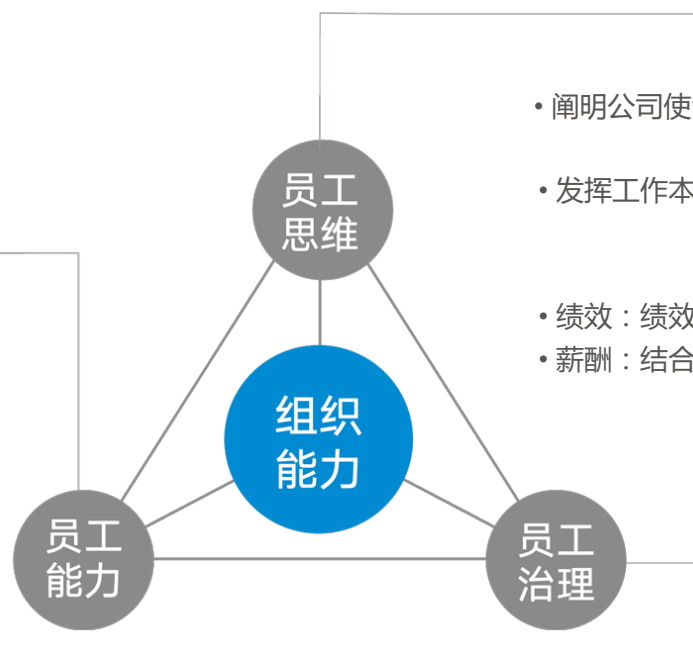
- 标准(Standard)：明确公司招聘标准
- 搜寻(Sourcing)：拓展招聘渠道；发挥员工伯乐作用；锁定目标人群主动出击
- 筛选(Screening)：运用有效的测评工具；严格管理面试官质量
- 巩固(Securing)：做好入职前后管理，促进融入

培训发展

- 找对人才：通过人才盘点，识别“高潜”，重点投资
- 用对方法：结合场景，运用培训、实践锻炼等手段，加速成长

保留/淘汰

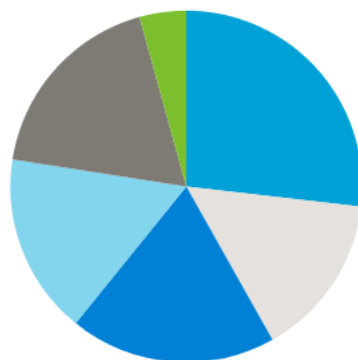
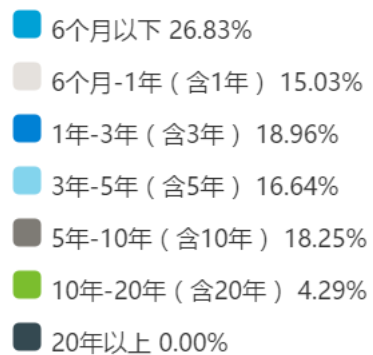
- 保留：打开发展空间，增加离开的代价（如关键人才保留计划）
- 淘汰：坦诚反馈，立场坚定地解雇，过程体现对人的尊重



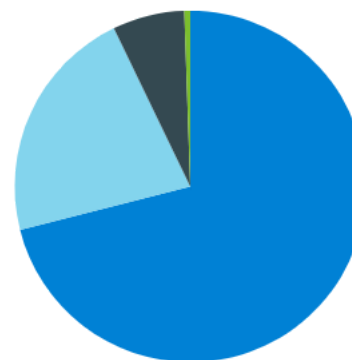
附录

公司总人数1750人，共计收到有效问卷559份，参与率32%
调研时间：2017年03月23日 - 06月20日

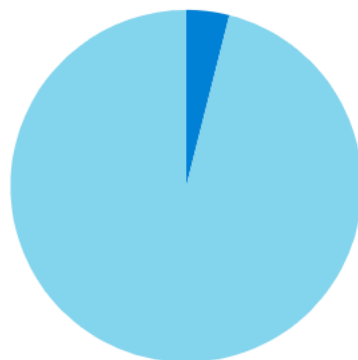
司龄



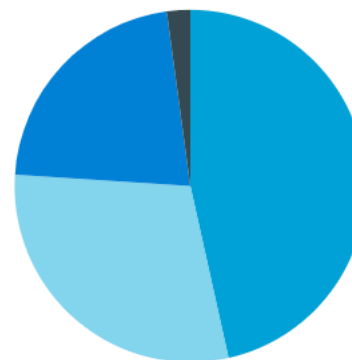
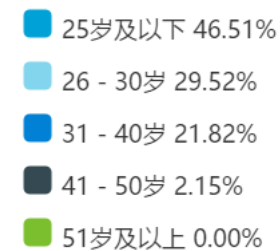
学历



性别



年龄



2017组织能力诊断报告



knx | 肯耐珂萨®

腾讯咨询



杨三角学习联盟
Y-Triangle Organization Learning Oasis