

Bcc

蜜蜂学堂出品

组织发展和组织诊断



余杰丰

(微信: bijike)

蜜蜂学堂 联合创始人 CEO

益健源公司 董事

多家上市公司、创业公司的创始人教练

服务客户：腾讯、华为、迈瑞、中兴等

曾就职于：鹏爱医疗美容集团、Emerson、天虹商场

学历：中山大学岭南（大学）学院MBA（在读）

北京师范大学 管理学士

何为组织诊断？

管理人员、研究人员或咨询顾问，运用一些概念化的模型和实用的研究方法，来评估你们组织当前的健康状况，发现已存在的或潜在的问题，从而提出解决问题的方法，迎接挑战，最终提高组织整体绩效的整个过程。

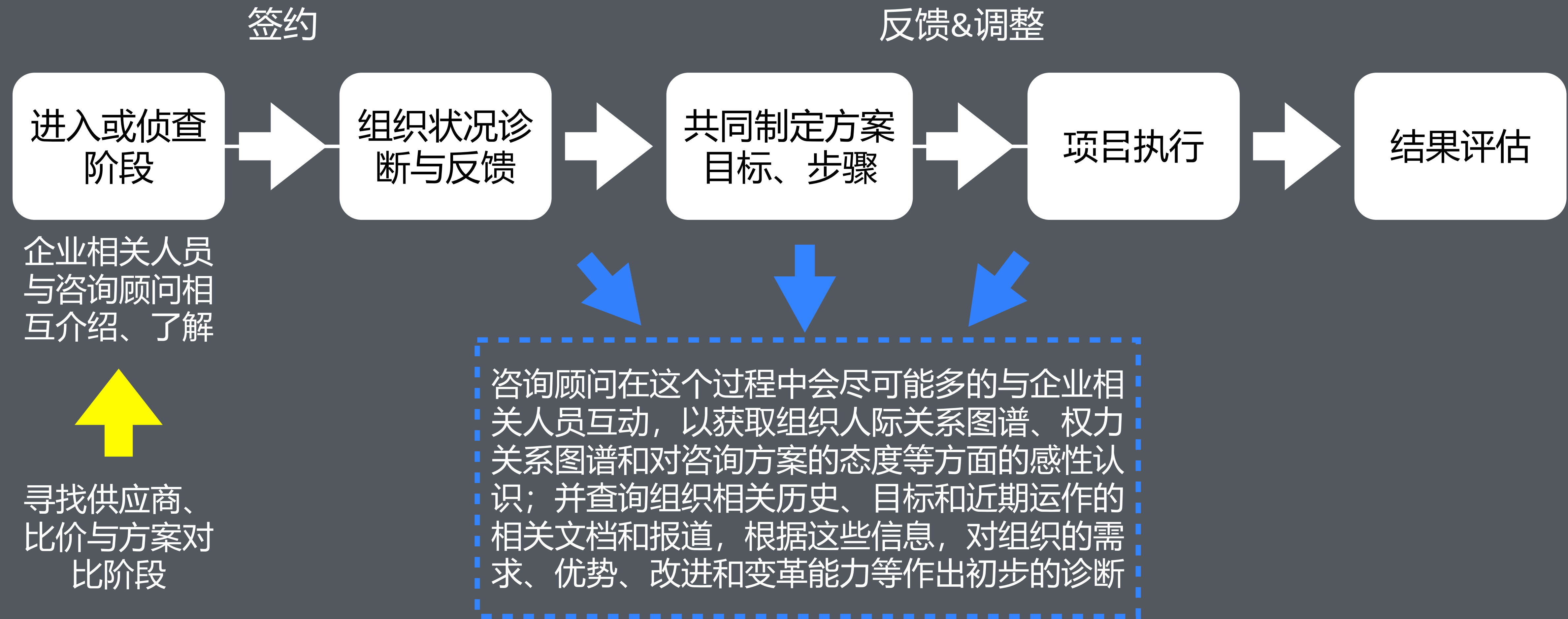


组织什么情况下会启动组织诊断？

- 1、质量下降、工作拖沓、生存危机，以及其他组织无效性的现象。
- 2、产品需求和整体收益下降，客户不满，外部利益相关者有怨言。
- 3、人力资源问题，比如员工跳槽频繁，薪酬竞争力下降，员工压力与健康问题，组织规模缩减之后士气低落，组织规模壮大后带来的管理困难，跨区域扩展带来的文化多元问题。
- 4、市场和政策法规发生根本性变化所带来的挑战。
- 5、重要转型期所面临的困难——由私有式企业向公众企业（上市）过渡，企业兼并重组过程中的困难。
- 6、启动或完成复杂项目所遇到的麻烦
(如传统企业向互联网转型和建立创新产品团队)。



组织诊断的流程



组织诊断——一种干预活动



咨询顾问通过组织“**诊断专题研讨会**”、“**诊断结果汇报会**”、“**一对一沟通访谈**”等形式，介入组织日常活动，影响组织成员对变革的期待，并且影响了组织成员对他们自己以及他们组织的看法。（Argyris, 1970）

项目之前为何需要做调研沟通？前提假设是什么？

如果组织成员的权力和地位的差异缩小，交流公开，一起参与决策，团队合作，共同发挥大家的潜力，那么组织有效性就会得到提高。（Strauss, 1976）

——你在推动内部某些项目的时候，你会怎么做？



项目开展前，你可以采用的干预技术：

- 人力资源：通过培训计划或课程，改变或选择技术、态度和价值观；招募、挑选、讨论、安排；强调管理和保健计划。
- 行为和过程：改变互动过程，如决定的作出、领导、交流、培训、团队建设、过程咨询、第三方干预以解决冲突；反馈调查资料，以便进行自我诊断和行动筹划。
- 组织结构和技术：重新设计工作、管理流程、激励机制、工作分工、合作机制和工作流程。
- 组织目标、战略和文化：通过专题讨论会和培训，促进组织目标的明确化和战略的形成；促成部门与部门之间的协作关系；考察和变革组织文化（价值观、规范和信仰）。

咨询顾问的特征：

- 着眼于迅速发现影响组织状况的可变因素，即使这些因素无法解释大部分的差异，也不是研究人员认为最重要或最感兴趣的东西。
- 鼓励组织成员参与研究。
- 运用不太复杂的研究设计和方法（如较为简单的抽样程序，以少量的开放式可观察项目代替众多预先编码的封闭式问题，较少的控制变量）。
- 在收集、分析资料以及形成结论和提出建议时，除了依赖科学方法以外，需要更多地依赖预感、经验和直觉。
- 在诊断研究对于组织的影响、对于组织成员的需求等问题上不能保持中立。



做好组织诊断的三个关键

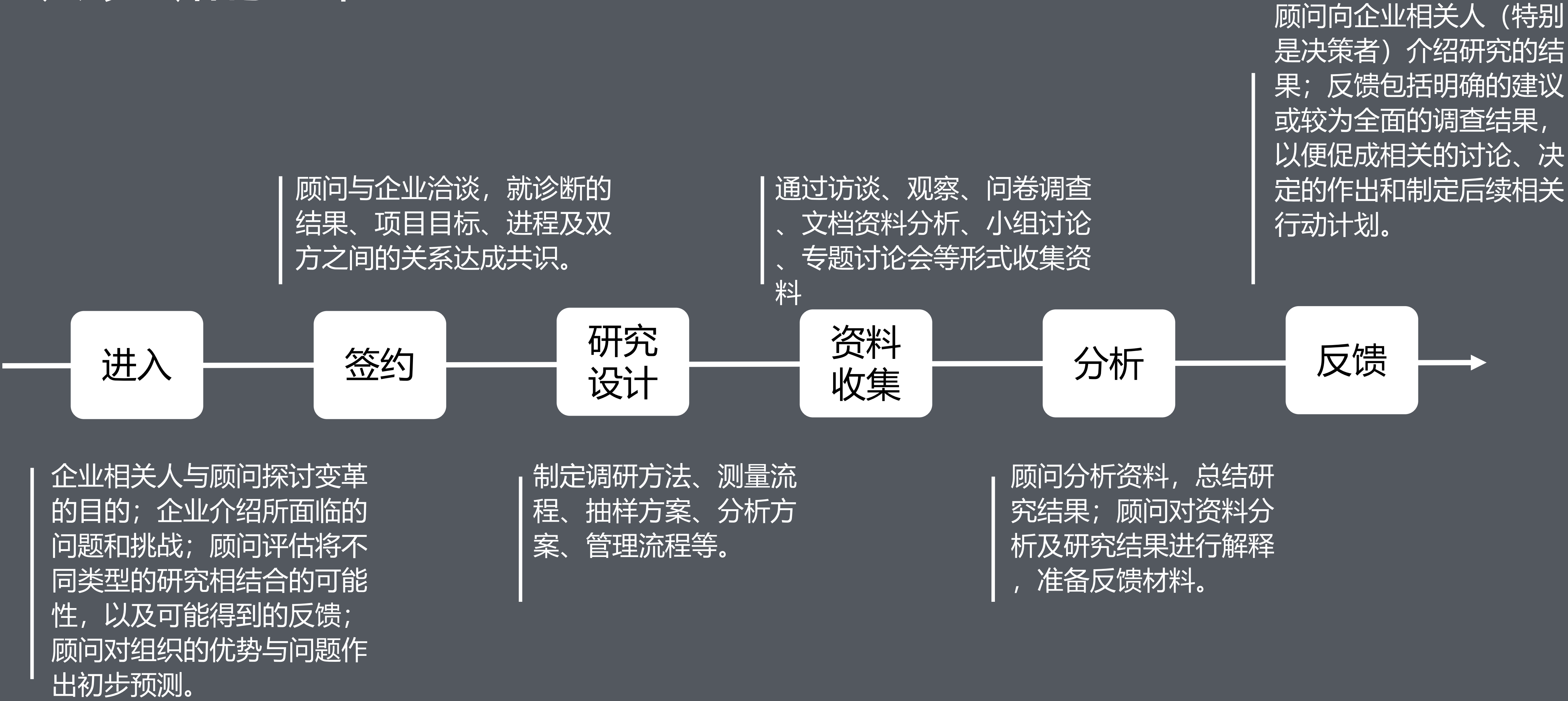
过程

建模

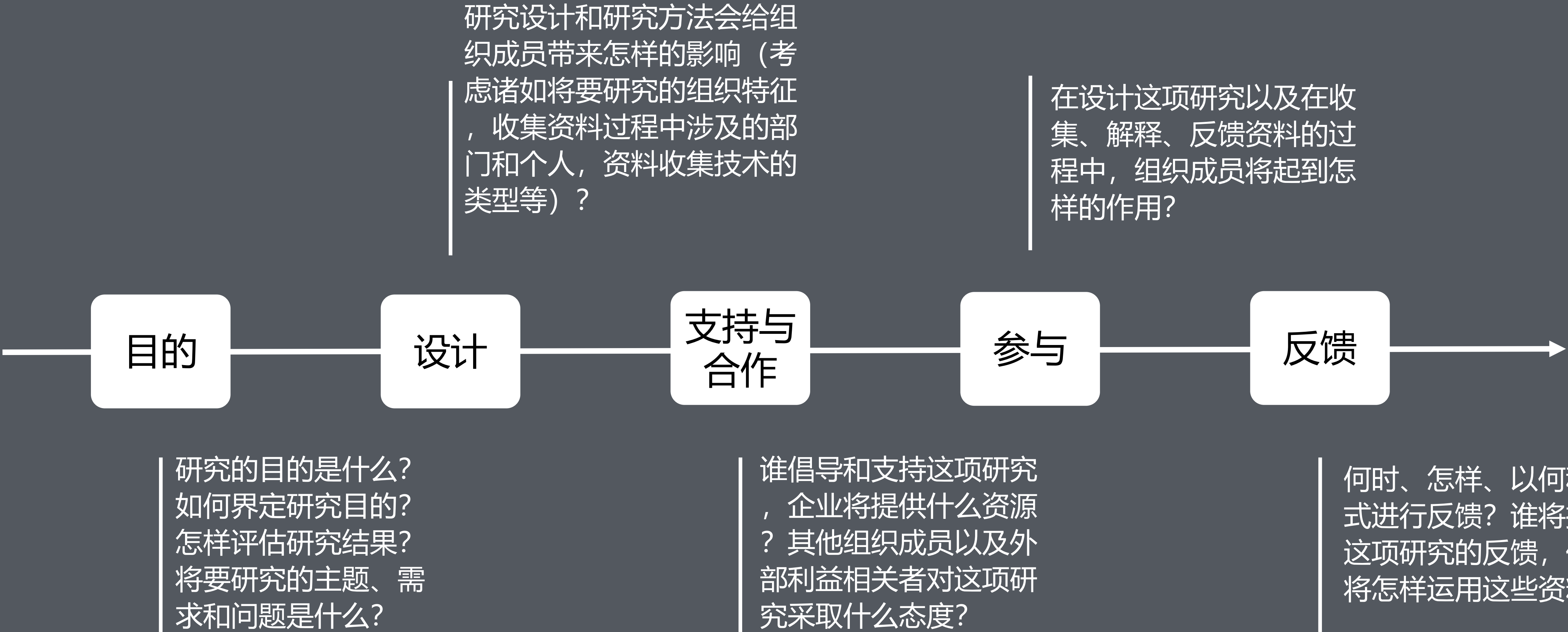
方法



组织诊断的过程



组织诊断过程涉及的问题



组织诊断的建模



模型

一般工具与模型


- 组织评估目录 (Organization Assessment Inventory, OAI)
- 密西根组织评估问卷表 (Michigan Organization Assessment Questionnaire, MOAQ)
- 组织评估调查 (Organization Assessment Survey)
- 组织配合性测验 (Organization Fitness Profiling, OFP)
- Burke-Litwin 模型和调查 (Burke-Litwin Model and Survey)

专门的工具与模型

- 人力资源计分卡 (Human Resources Scorecard)
- 国家组织调查 (National Organization Survey)
- 文化考察
- 小组诊断调查
- 组织发展和团队建设测量工具
- 多因素领导问卷表 (Multifactor Leadership Questionnaire)

诊断问题

1. 解释问题的初始状况：委托人起初怎样界定组织或单位所面临的问题、需求和挑战？委托人理想的组织状况是怎样的？
2. 重新界定问题：怎样重新界定问题并使其能够接受调查，进而获得行之有效的解决方法？诊断的焦点问题是什么？组织的理想状况是怎样的？诊断将使用的组织有效性的定义是什么？怎样通过解决问题以提高组织的有效性？
3. 理解当前的状况：什么样的个人、群体和组织的组成部分受到重新界定的问题的影响最大，并且最有可能参与解决问题？问题正在如何处理？相关组织成员怎样界定问题并且建议如何解决？
4. 明确变革的支持力量和反对力量：内部和外部的哪些群体或情况带来了组织变革的压力？抵制变革的根源是什么？最受问题及其解决方案影响的个人和群体作了怎样的准备，并具备什么样的变革能力？他们是否拥有共同的兴趣和需求，从而使他们有基础通过合作解决问题？
5. 探讨有效的解决办法：什么样的行为模式和组织安排最容易变革，从而使问题得到解决并提高有效性？什么样的措施最可能取得预期效果？



分析的层次

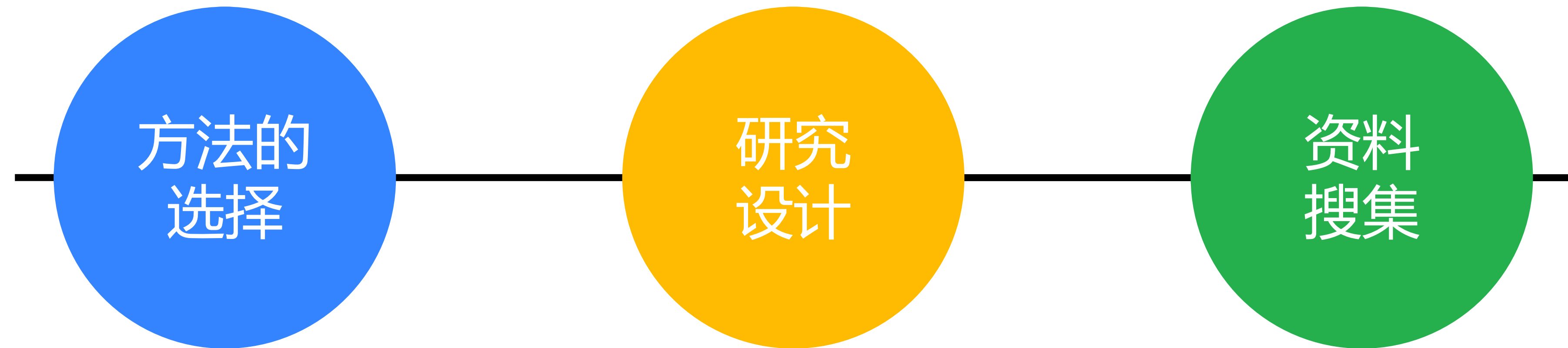
分析的层次是提出建议的依据。人们的态度、动机和工作表现等问题集中反映在个人层次上。那些涉及面对面关系的则属于人际关系层次。团队层次上的问题涉及小型组织或工作单位的运作和实践。分部层次的问题，涉及一个大型组织内部的主要子单位（分部、分支构或工厂）的管理，以及各分部内部诸单位之间的关系。分析层次的选择应该反映问题的本质、诊断的目标以及组织的定位。比如较高层次上的现象支持或阻碍较低层次上的变革。

范围

在进行一个宽泛的个体层次的诊断时，应该努力考虑组织内部与人们表现和情感相关的主要因素。

宽泛的研究可以揭示问题的根源，找到潜在的解决问题的办法。

组织诊断的方法



由任务的性质决定的有限的实践范围内选择最严格的方法。

无论在诊断中运用什么技术，都要注意避免过分讲究方法，有时只需要对某个具体现象做出粗略的评估。

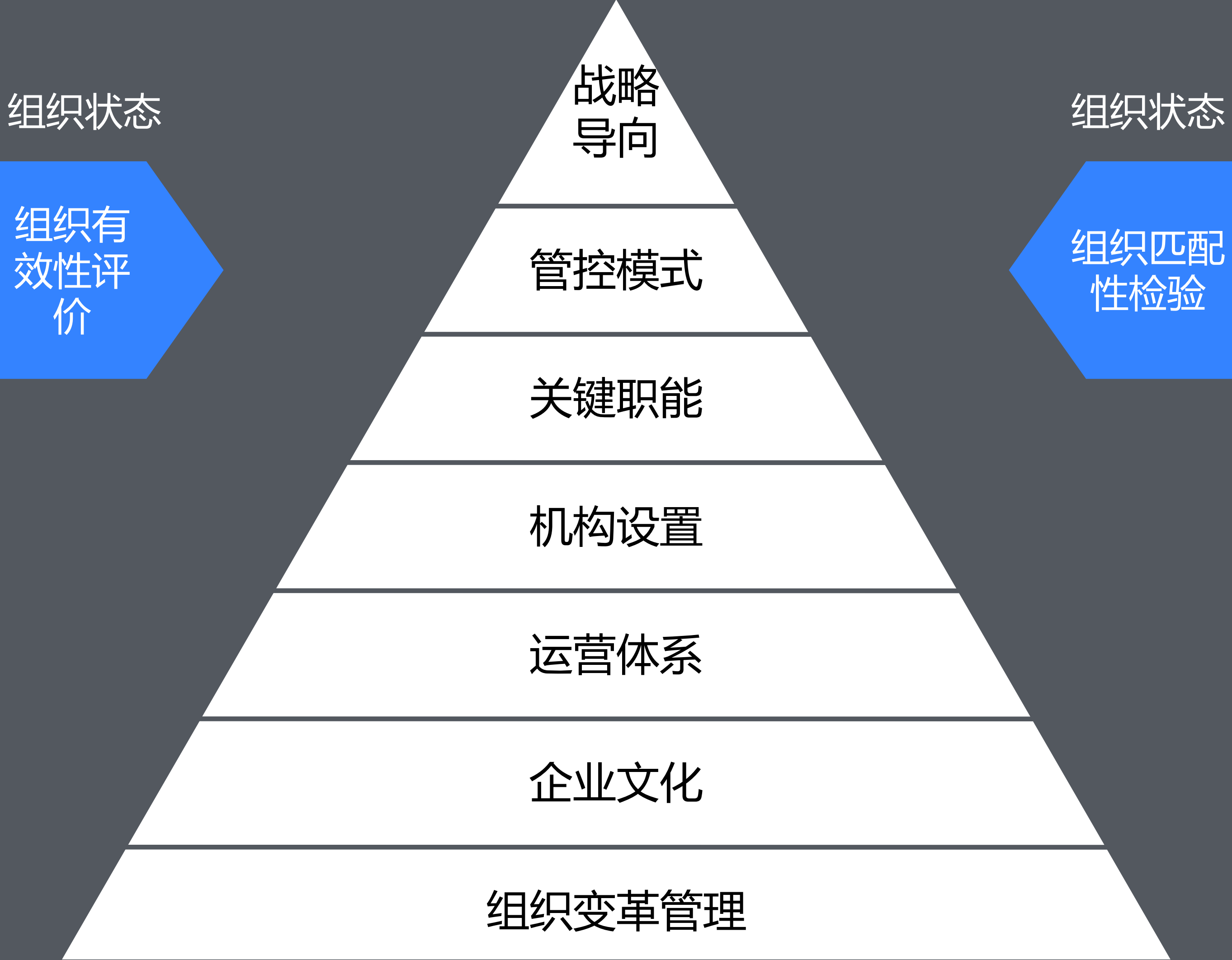
1. 涉及收集与某些重要标准有关的资料，以便各个单位之间或整个组织之间可以进行比较。
2. 运用数据资料的多元统计分析找出与一个具体的组织问题（如工作质量、员工流动）或是某些理想结果（如产品革新、用户满意度）相关的原因变量。
3. 运用实地定性研究技术勾勒一个小型组织或子单位的运作轮廓，获取有关细腻的、难以测量的特性的深层次材料。

详见下表

收集诊断资料方法比较

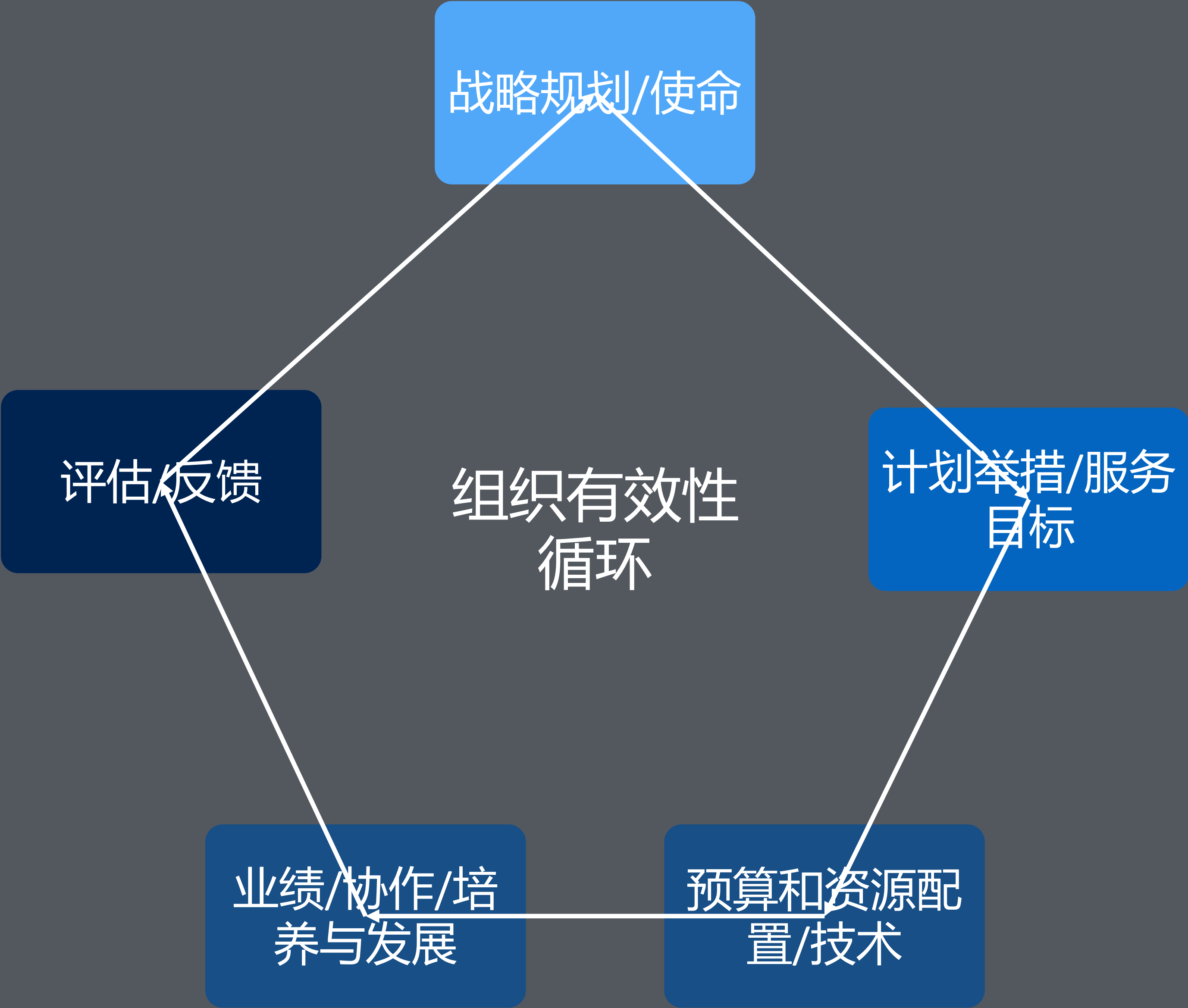
方法	优点	缺点
问卷法：自填式问卷，封闭式问题	易于进行定量分析和概括；严谨、中立与客观地收集新资料的最经济最快捷的方法；适用于大型抽样调查、重复测量、在不同单位之间或不同的规范之间进行比较；标准化的测量工具包括前测项目，反映诊断模型并有利于确立科学的研究态度	难于获得有关结构和行为的资料;缺乏情境塑造行为的信息；不适于微妙 敏感的问题；缺少人情味；存在如下风险：无回答、带有偏见或无效回答，过分依赖标准化的测量和模型
访谈法：访谈问卷或访谈提纲上的开放式问题	能够涉及许多主题；在访谈之前及其过程中可以修改；能够交流感情，建立信任关系；资料丰富，便于理解访谈对象的观点和看法	成本高,难以进行大样本的调查；受访者持有偏见的或按社会赞同的观点回答；回答不具有可比性；难以对开放式问题的回答进行分析；为了适应受访者而对访谈进行调整，从而影响访谈结果的严谨性
观察法:对人和工作场所进行结构式或开放式的观察	资料不受人们自我陈述及其偏见的影响；拥有具体情境以及情境效应的资料，拥有难以测量的主题的丰富资料（如突发行为和文化）；具有形成新的见解和假设的资料	有些现象很难观察；成本高且耗时；观察者有偏见，信度低；可能影响被观察者的行为；难以分析和报告；不精确，显得不科学
专题讨论会、小组讨论法：讨论群体过程、文化、环境、挑战、战略；由咨询顾问或管理人员指导；模拟、练习	拥有关于复杂而微妙过程的资料：互动激发创造力、团队工作和策划；拥有及时分析和反馈的可靠资料；成员参与诊断；可以进行自我诊断；咨询顾问可以在人们之间建立信任和理解关系	由于群体过程、历史和领导的影响而产生偏见（如老板抑制反对意见）；要求群体中具有较高水平的信任和合作；不深刻、不精确；可能出现肤浅的具有偏见的结果和作出没有根据的决定

诊断工具设计框架图



组织有效性

组织实现其目标的程度，组织目标反映组织存在的原因和它寻求达到的结果。组织有效性可以用来评估企业对其战略的执行力。组织有效性包括组织效率与组织效果两个方面。



组织有效性与组织效率的差别

组织有效性

组织实现其目标的程度，有效性是一个广义的概念，在组织和部门层级之间可认为存在一个变化的范围，有效性也评价多重目标的实现程度，无论是政府的还是企业的目标。

区别

效率和有效性有时是不相关的。一个组织可能具有较高的效率但不能实现其目标，因为它生产的产品可能是不需要的；同时，一个组织可能实现了其利润目标，但是可能缺乏效率。

组织效率

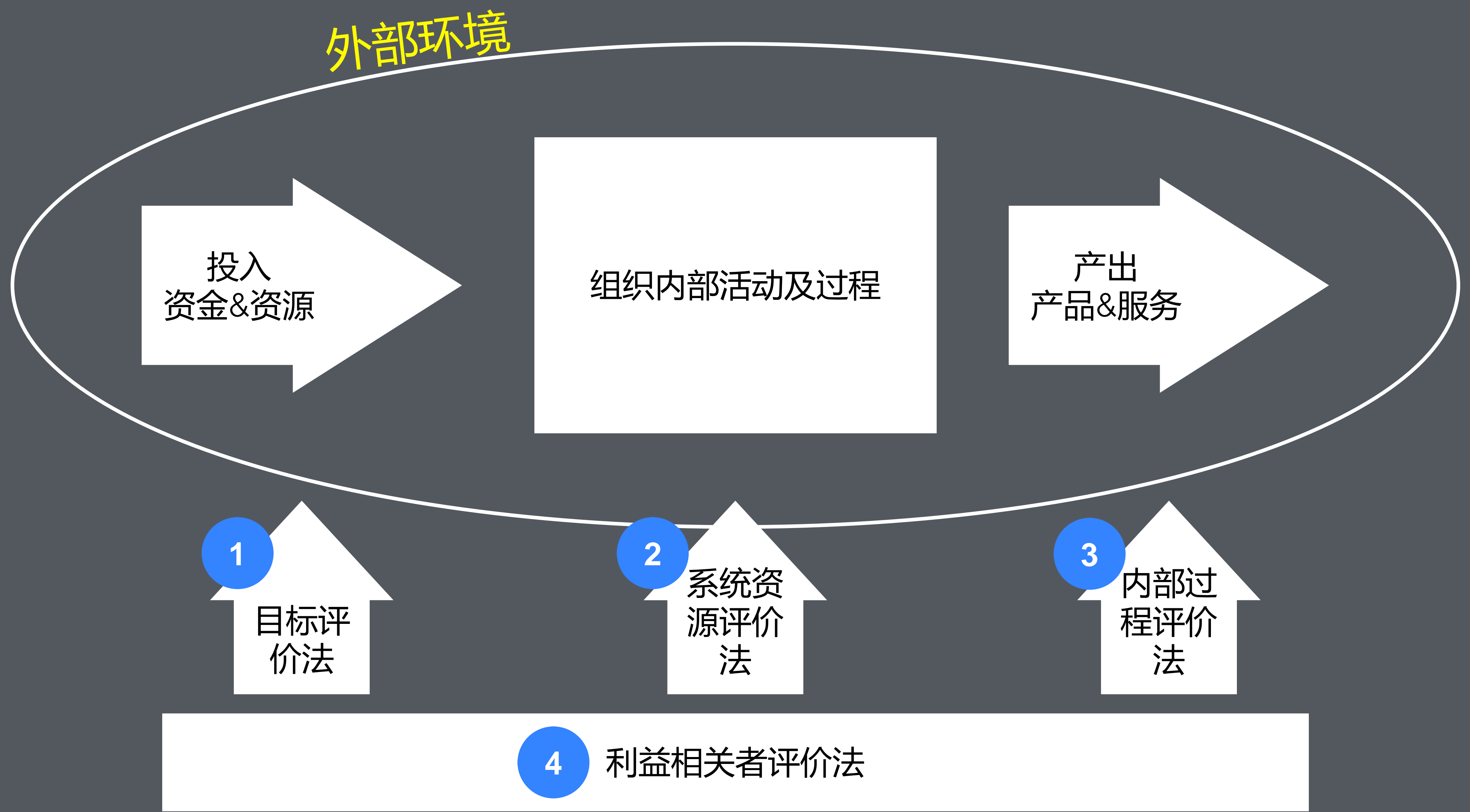
指组织产出一个单位所耗资源的数量，它可以用投入产出率来衡量。如果一个组织用比其他组织更少的资源达到了预定的产出水平，它就可被称为更有效率，效率常常会产生有效性。

Bcc

蜜蜂学堂出品

组织有效性评价工具-方法汇总

衡量组织有效性的传统方法

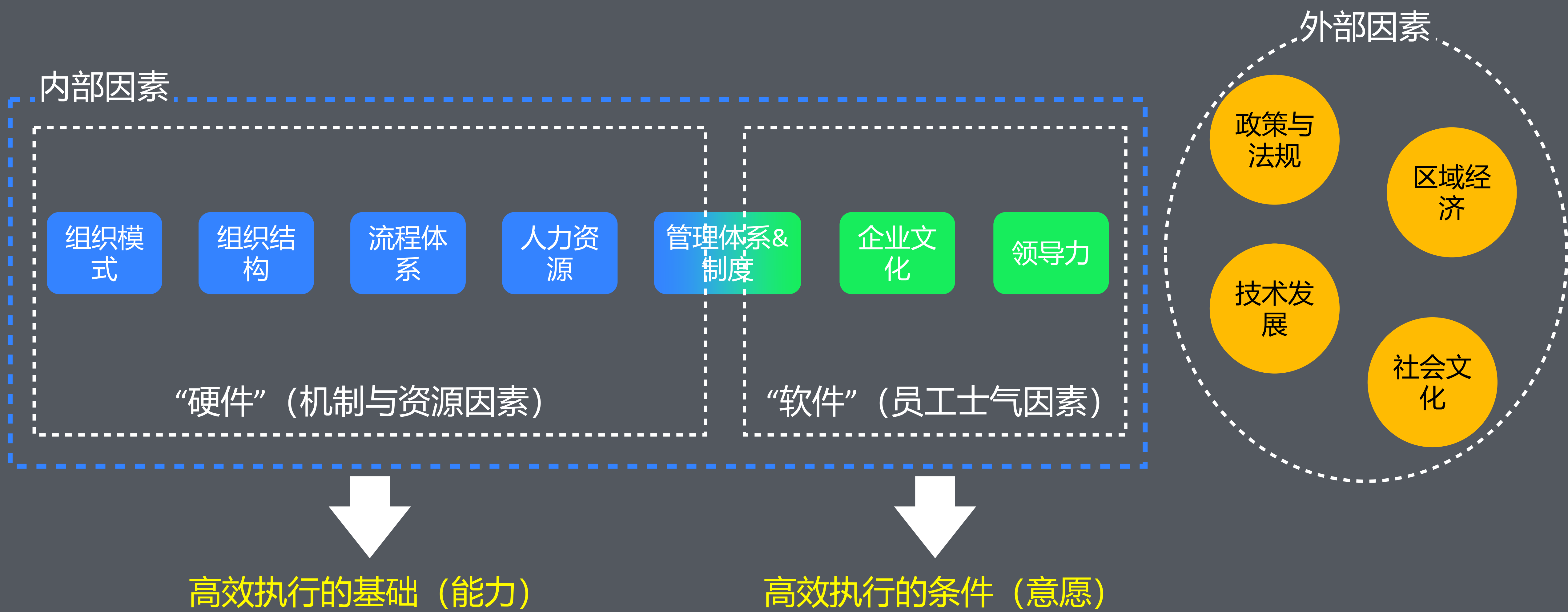


Bcc

蜜蜂学堂出品

组织管控模式选择

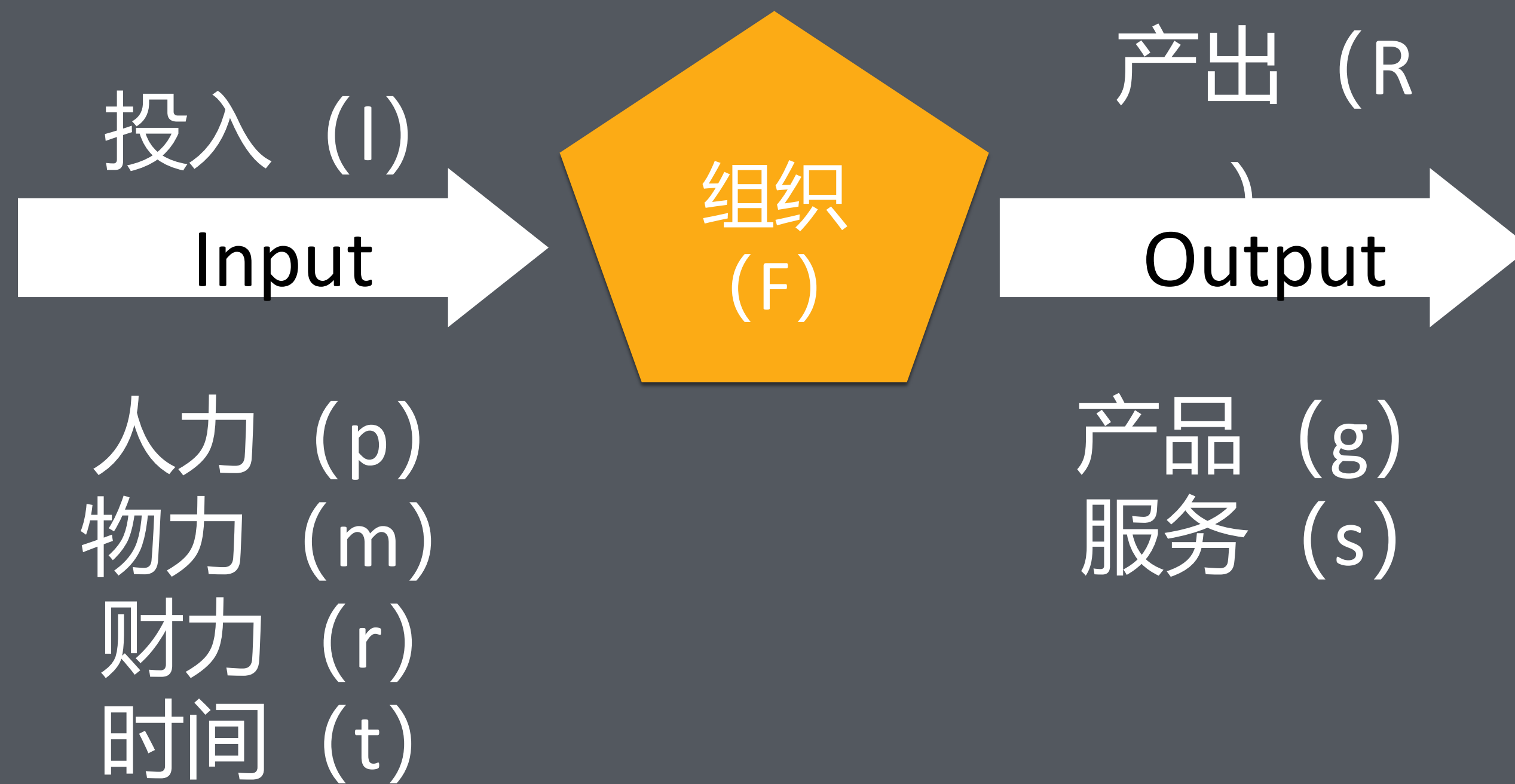
组织效率的影响因素



* “硬件”因素通过组织变革可以较快得到改善，而“软件”因素则需要较长时间来进行培养

组织效率的计算

组织效率是组织为实现其目标所需耗费的资源数量，通常用投入产出率来衡量。



$$R = F(I)$$

$$= F(p, m, r, t, \dots)$$

投入产出率：

$$F(I) / I$$

边际收益（弹性）：

$$\frac{dR}{dI} = F' = \frac{aR}{ap} + \frac{aR}{am} + \frac{aR}{ar} + \frac{aR}{at} + \dots$$

组织效率的计算例子

	F	I	R	R/I
场景1	3个简历渠道+电话系统	1名招聘人员	录取1个新员工/每周	1
场景2	3个简历渠道+电话系统	2名招聘人员	录取2个新员工/每周	1
场景3	3个简历渠道+电话系统	5名招聘人员	录取4个新员工/每周	4/5
场景4	智能人才筛选系统	2名招聘人员	录取6个新员工/每周	3

边际收益递减

对F进行改进提升了整体系统的性能

如果把F看做是管理系统，通过改进F的内部结构（即对管理系统进行改善），不仅能够提高效率也能整体提升组织生产力曲线的位置。

案例：人力资本投资回报率分析

$$\text{人力资本投资回报率} = \frac{\text{营业收入} - (\text{营业支出} - \text{薪酬费用} - \text{福利费用} - \text{培养费用})}{\text{薪酬费用} + \text{福利费用} + \text{培养费用}}$$



公式

$$= \frac{\text{营业收入} - \text{营业支出}}{\text{薪酬费用} + \text{福利费用} + \text{培养费用}} + \frac{\text{薪酬费用} + \text{福利费用} + \text{培养费用}}{\text{薪酬费用} + \text{福利费用} + \text{培养费用}}$$

组织效率计算：人力资本投资回报率

企业在人力资本上每投入1元所获得的回报，是一项衡量人力资本有效性的核心指标。

$$\text{成本回报率 (BCR)} = \frac{\text{项目回报}}{\text{项目成本}} \times 100\%$$

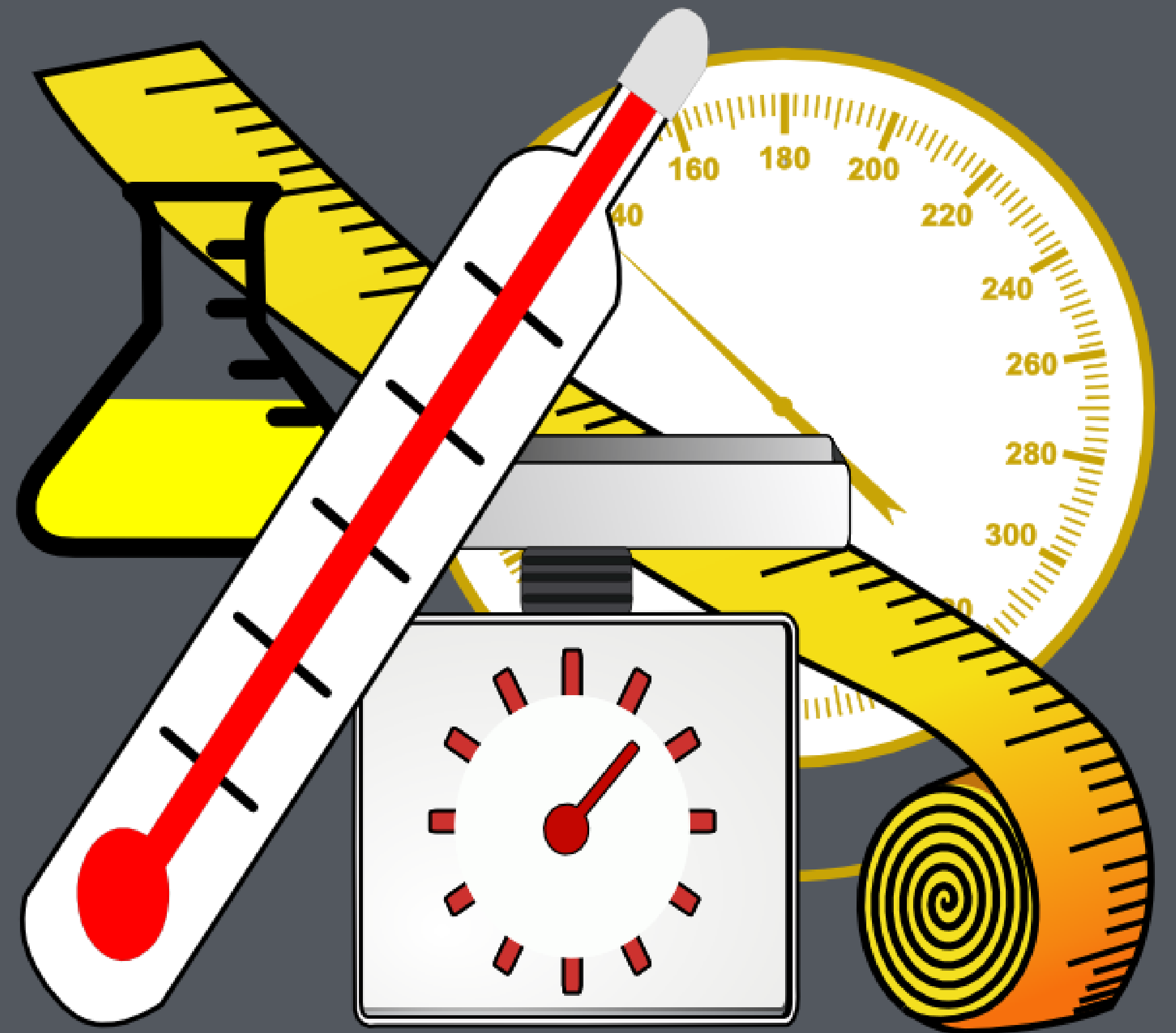
$$\text{人力资本投资回报率 (HR ROI)} = \frac{\text{回报-成本}}{\text{成本}} \times 100\%$$



挑战：我们如何定义人力资本投入的回报和成本？

人力资本投资回报率的相关衡量要素

- 成本 (Cost)
- 时间投入 (Time)
- 质量 (Quality)
- 满意度 (Satisfaction) : 与生产力相关
- 业绩 vs. 生产力
- 对业务优先级的影响 (例如: 收益)
- TTP (生产时间)



衡量人力资源效果

- 人力资源的运营效率
- 人力资本的健康度
- 财务评估的方式
 - ▣ 基于成本的方法
 - ▣ 市场化手段
 - ▣ 基于收入的方法



为什么要关注HR ROI?



- 预估某个HR项目的最终收益，为决策提供量化依据
- 可以较为正确的设定项目的期望值
- ROI帮助项目管理者排定项目的优先次序

人员招聘

Input

- 招聘成本
- 广告成本
- 简历管理
- 雇主品牌

带来的影响

- 较高的保留率（较低的流失率）
- 离职率下降

Return

- 每个层级的雇佣成本
- 人均利润率



人员选拔

Input

- 猎头费用
- 招聘费用
- 人岗匹配
- 时间成本

带来的影响

- 定向的流程
- 同化
- 管理

Return

- 人均税前利润 (PBT)
- 生产率：个人、团队和组织
- 生产力



Bcc

蜜蜂学堂出品

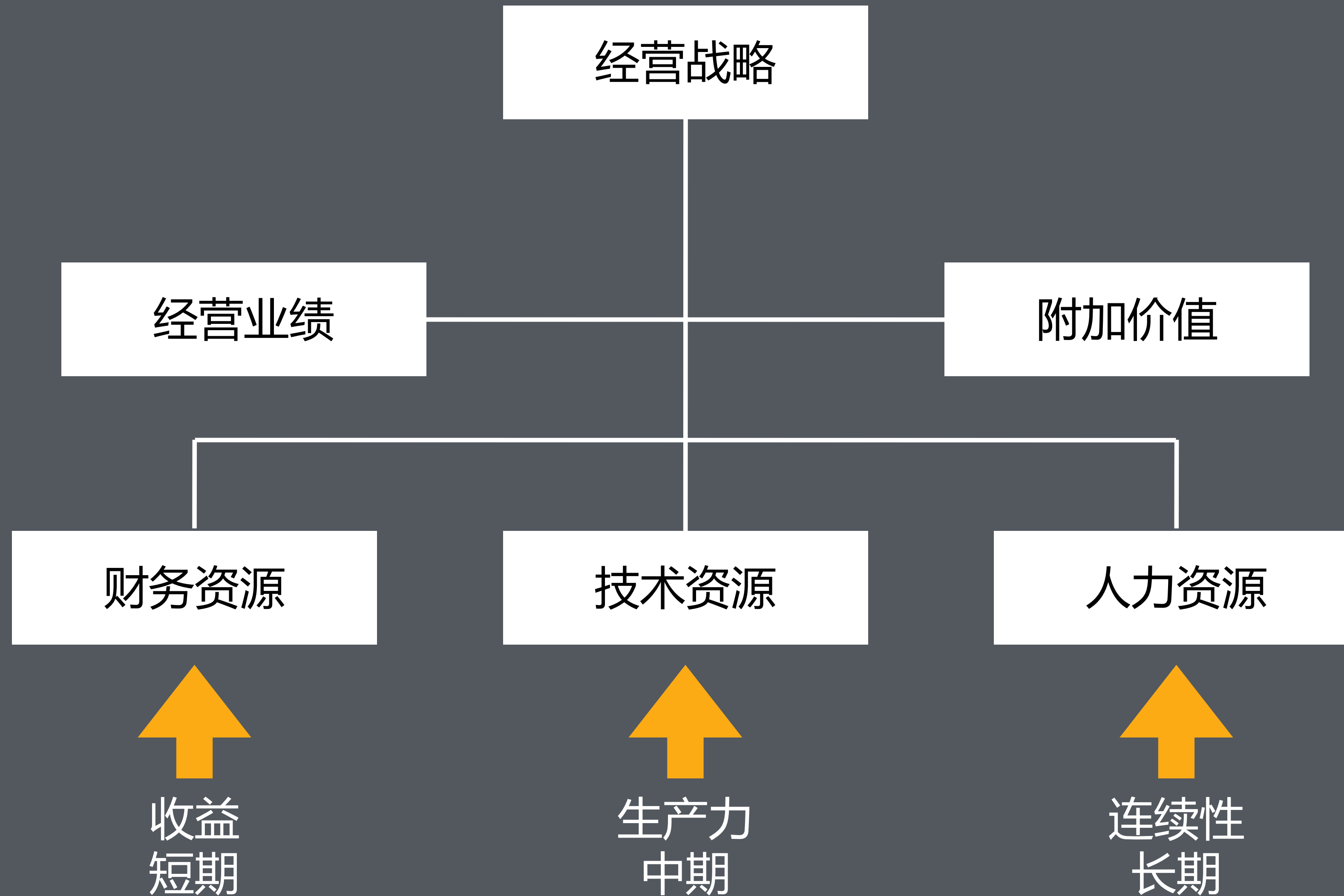
组织结构分析和岗位职责澄清

人力资源
管理模型

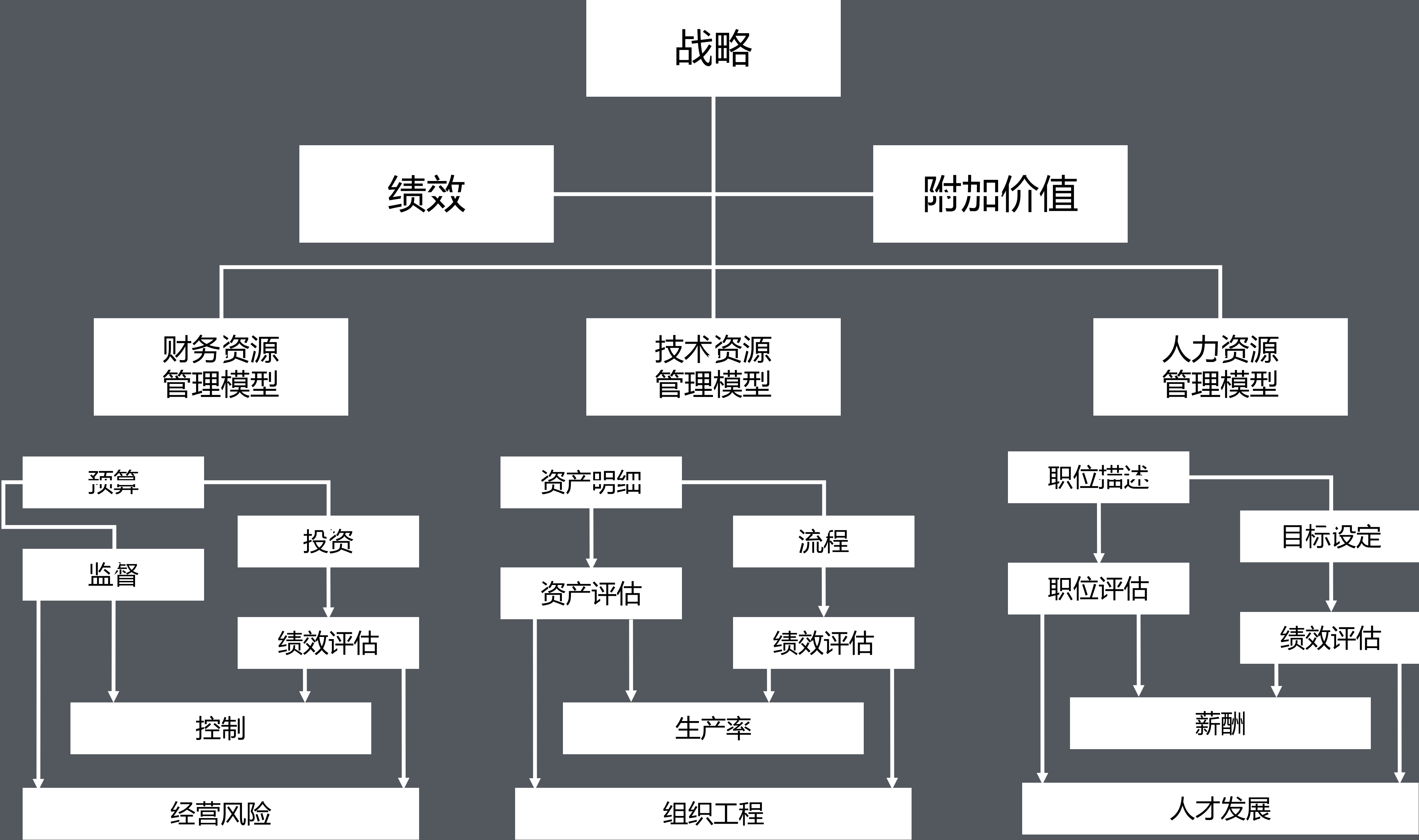
组织澄清
与职责分析

职位说明书

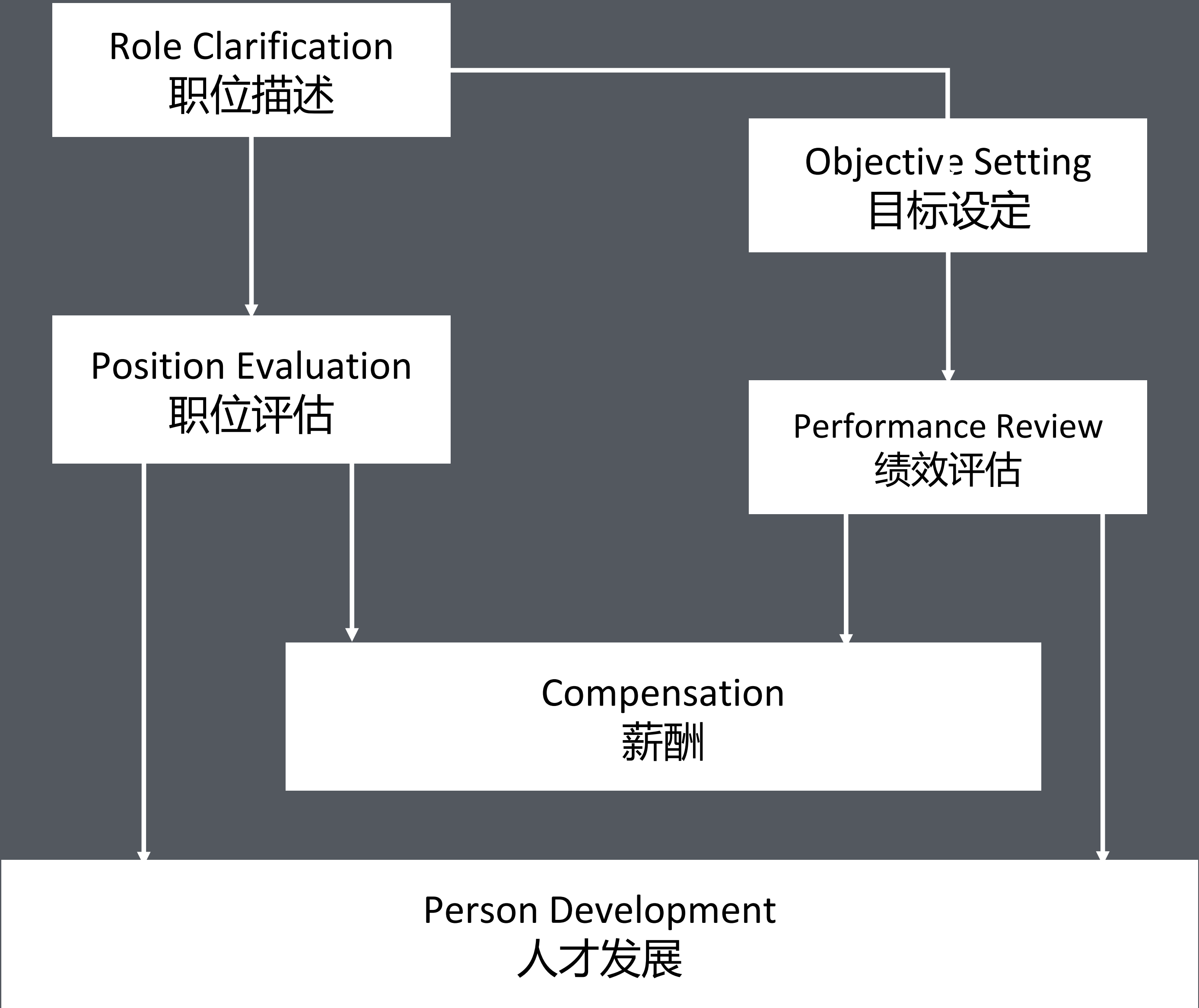
管理的总体模型



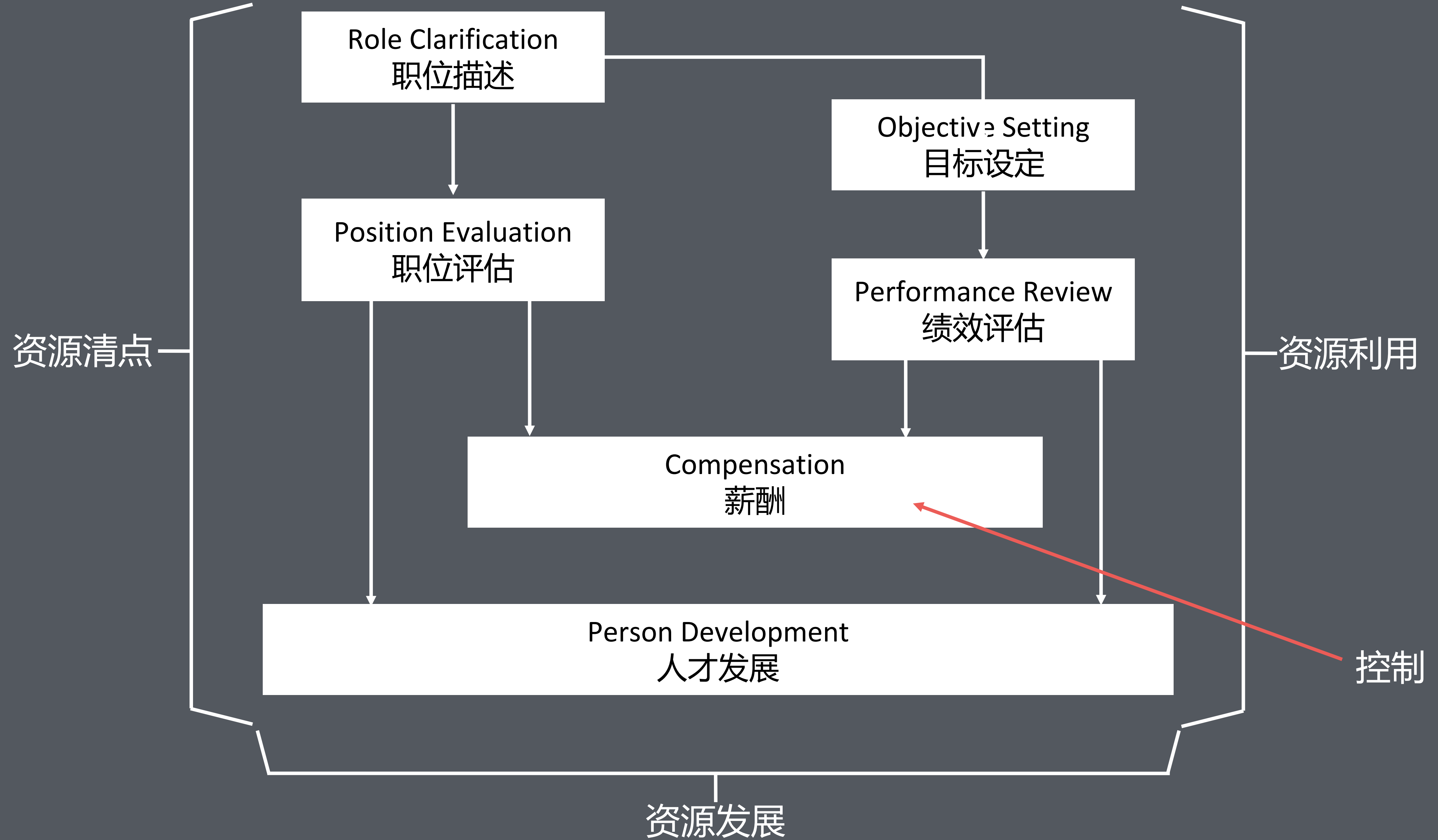
管理架构全貌



人力资源管理模型



3个管理方面

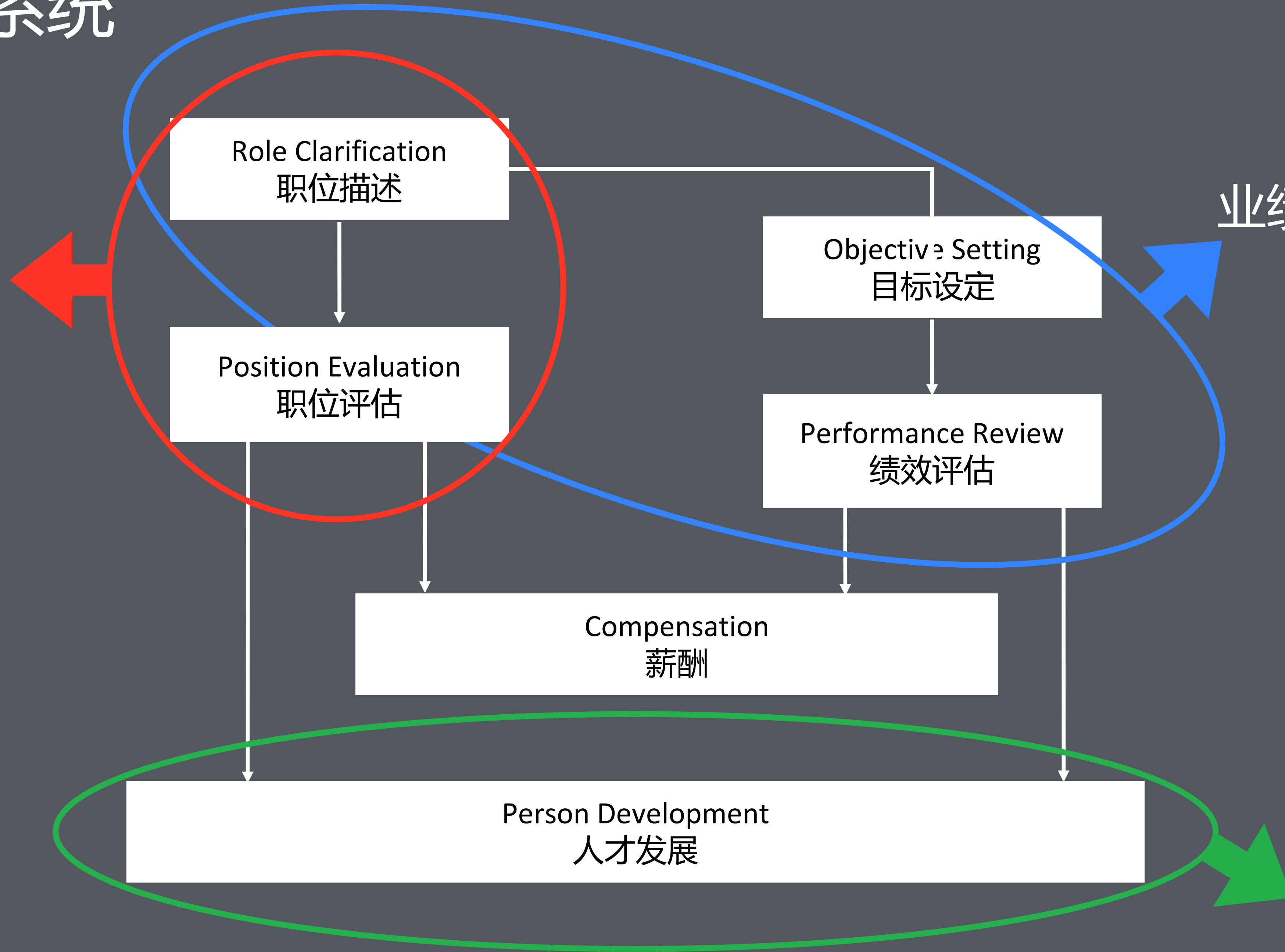


3个管理系统

职位管理
系统

业绩管理系统

能力管理
系统



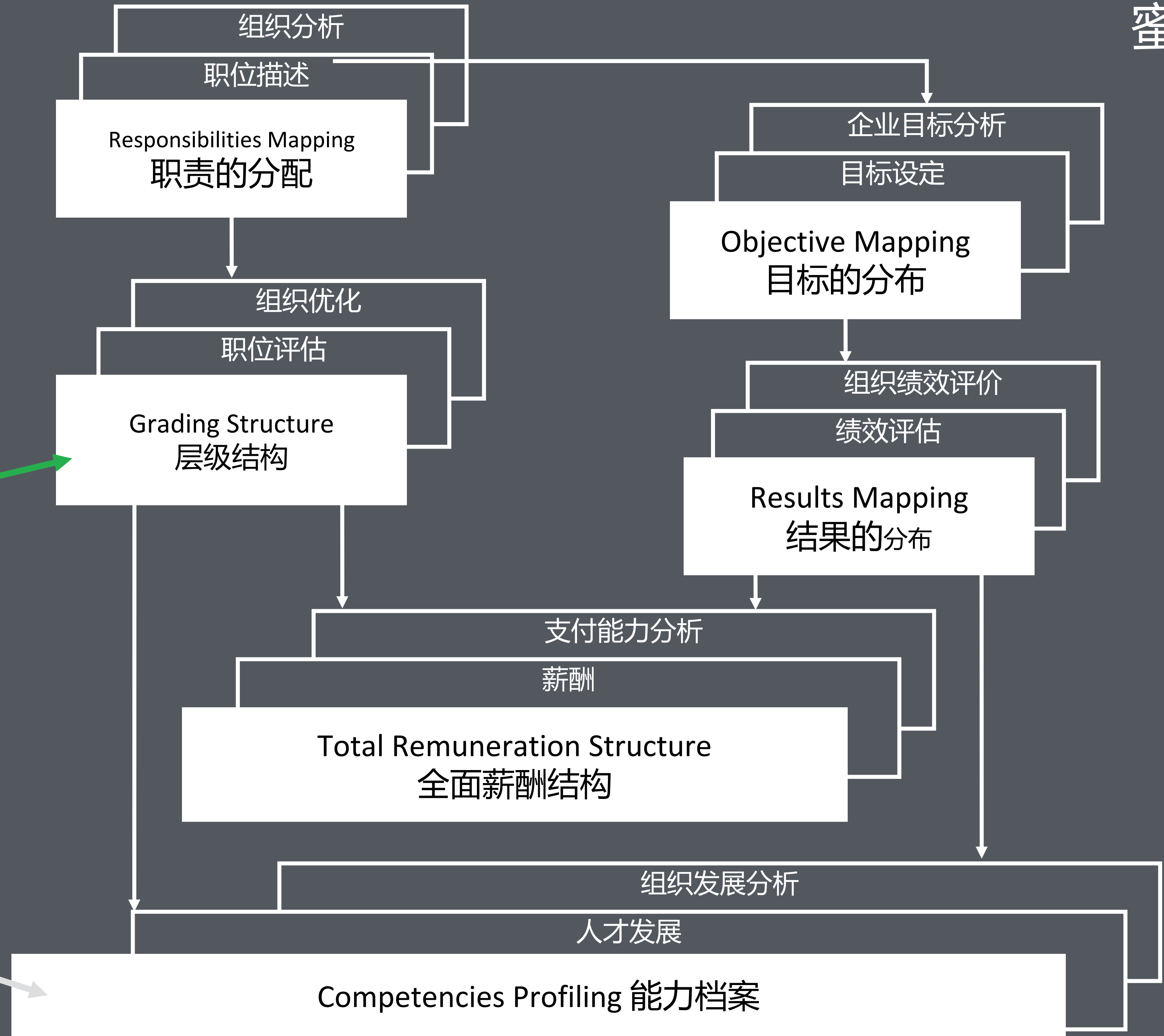
Person Development 人才发展

3个管理层次

——层次2

组织的管理

个体的管理

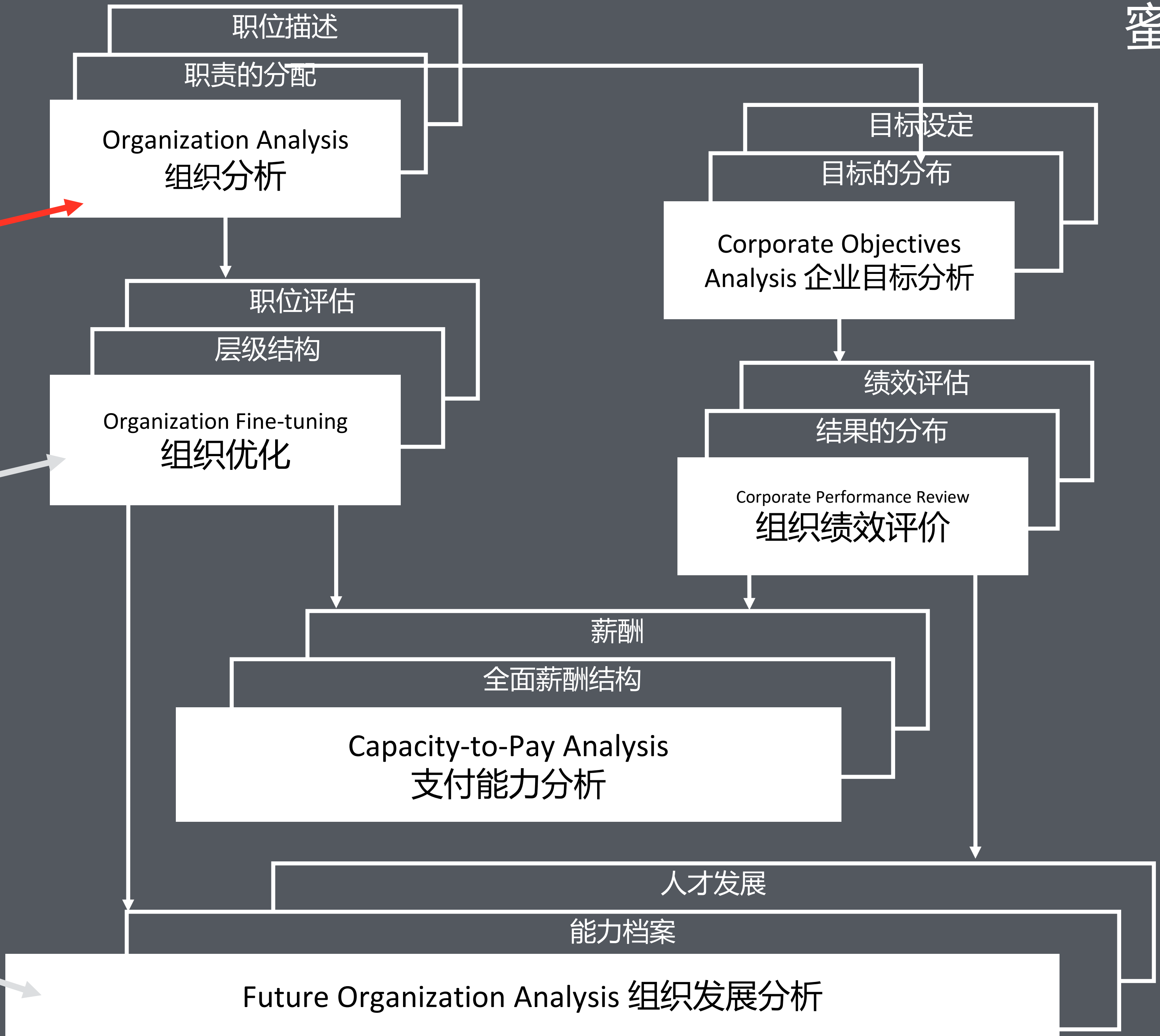


3个管理层次 ——层次3

战略管理

组织的管理

个体的管理



声明

本PPT及相关文件已获得创作者本人授权，蜜蜂学堂对此拥有完整的知识产权，购买者仅可限于自我学习使用，任何未经蜜蜂学堂及创作者本人同意的转发以及利用互联网等各种形式的传播都构成严重的侵权，蜜蜂学堂将通过法律途径追究其侵权责任。