



第十七届人力资源业务伙伴年会

2020年7月8-9日，上海





联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001室

邮编：200063

电话：+86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

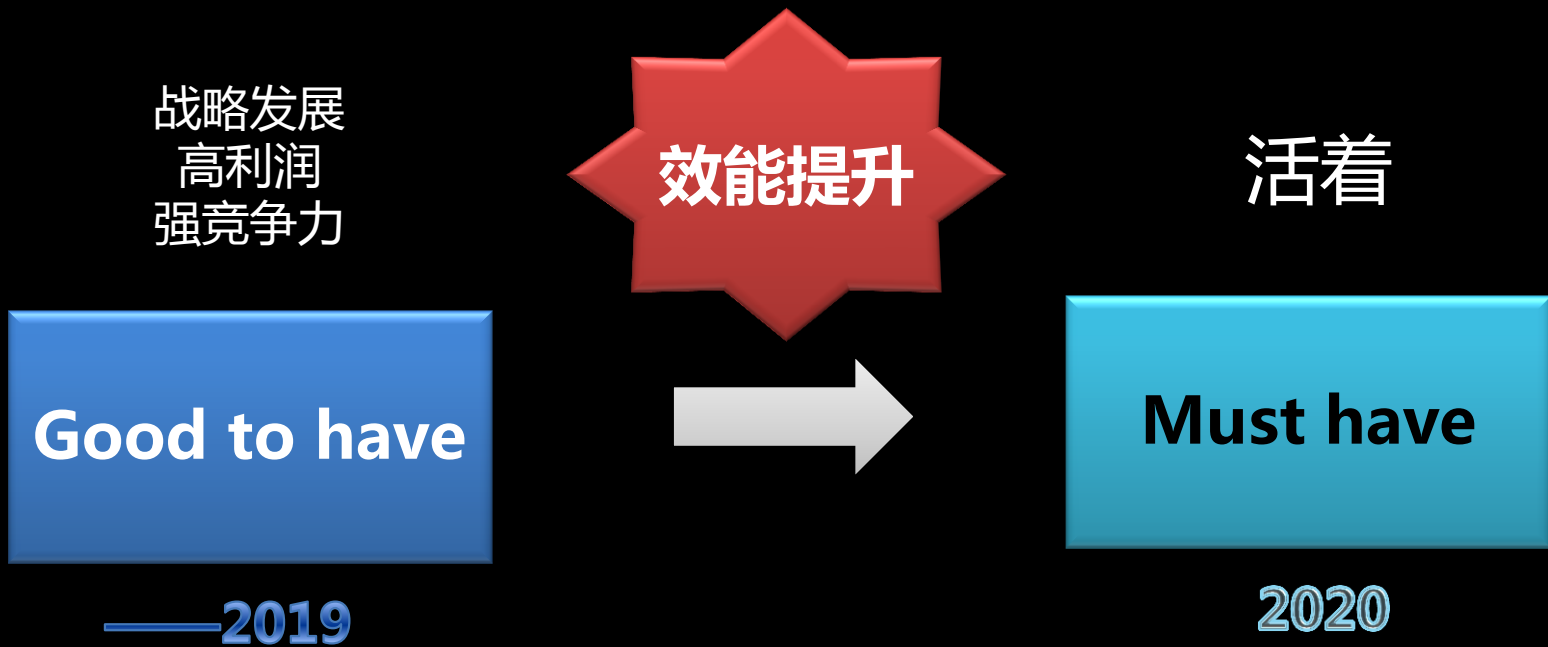
邮箱地址：marketing@hrecchina.org

网站：www.hrecchina.org

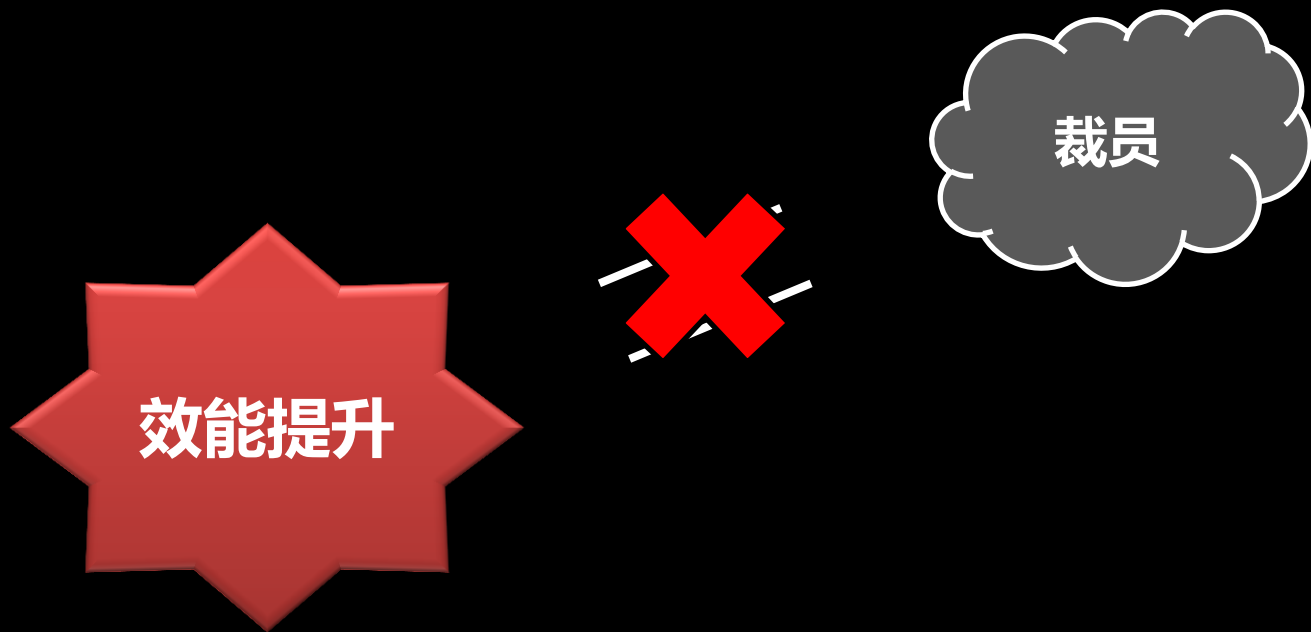


敏捷式组织效能提升
Agile Organization
Effectiveness
(AOE)

为什么需要组织效能提升？



为什么需要组织效能提升？



敏捷式组织效能提升AOE的六个锦囊

锦囊一、在企业内外部构建“效能提升”的正向氛围

锦囊二、建立有效的AOE效能提升指标，并达成共识

锦囊三、基于价值链的“效能提升”定位

锦囊四、引领“效能提升”项目落地

锦囊五、植入HR和业务流程，与公司日常运营融合

锦囊六、构建组织核心能力，以支撑“敏捷式组织效能提升”

锦囊一、在企业内外部构建“效能提升”的正向氛围

沟通策略

需求

洞察人性的力量

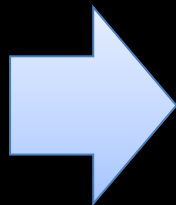
沟通铁三角

信任

获得认可的技巧

价值

提供利益的能力



沟通策略

锦囊二、 建立有效的AOE效能提升指标，并达成共识

OHF组织效能指标模型

组织发展维度

Organization Development

决策体系成熟度

组织层级

管理幅度

组织氛围

市场排名

新市场增长率

新用户增长率

雇主品牌排名

员工敬业度

.....

人力资本维度

Human Capital

关键岗位到岗率

人才流失率

胜任员工比率

新员工培养周期

行业对标人员配比

.....

财务运营维度

Financial Operation

人均销售收入

人均利润率

人均产能

人均成本

人事费用率

.....

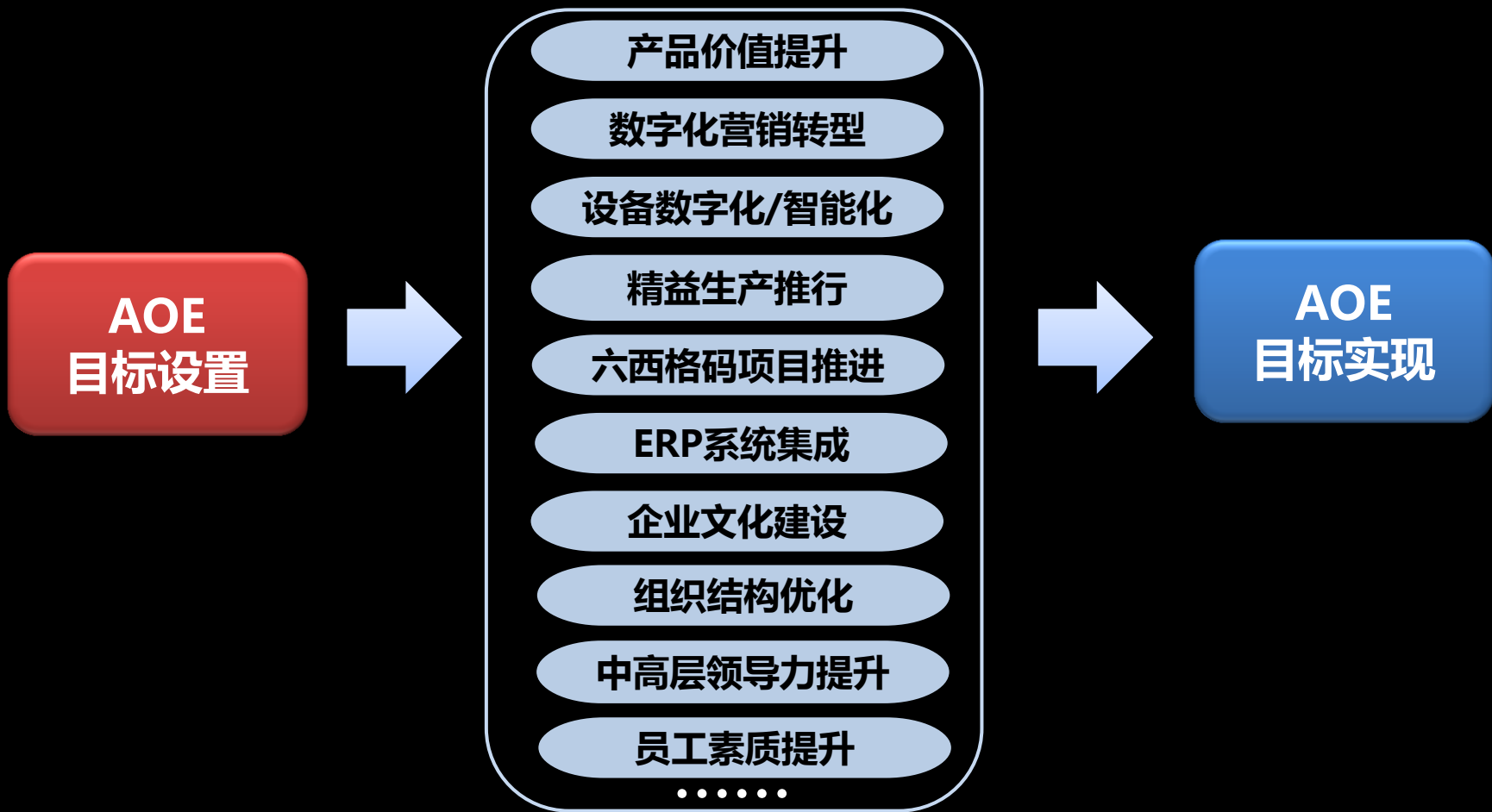
组织效能指标库

管理幅度Span of Control

- **定义**：管理幅度是指向单个经理或主管汇报的下属人数；汇报的人数多，则管理幅度高；汇报的人数少，则管理幅度低。
- **管理幅度高主要与如下几个因素相关**：
 - 员工
 - 较强的员工个人能力；
 - 较强的员工工作主动性；
 - 较强的员工授权；
 - 工作
 - 工作的复杂性较低；
 - 工作的相似性较高；
 - 工作地点较为集中；
 - 工作本身需要跨部门或者跨职能的协调较少；
 - 管理者
 - 管理者的管理能力较强；
 - 公司组织
 - 较快速的工作决策；
 - 公司或者部门内部沟通比较顺畅；
 - 较为弹性的组织设计及职责分工；

锦囊三、基于价值链的“效能提升”定位

需要考虑价值链中的哪些要素



锦囊四、引领“效能提升”项目落地

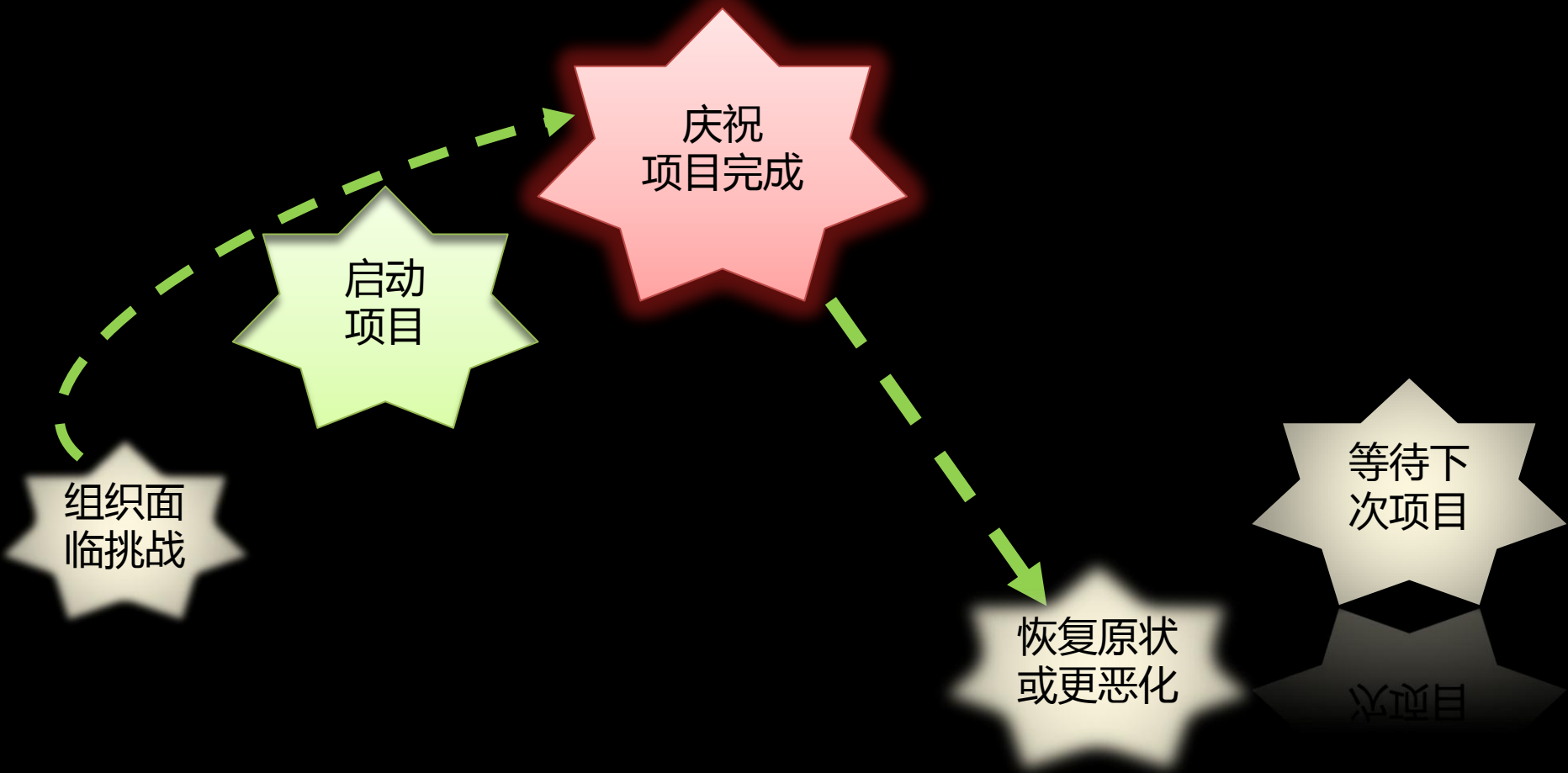
“九步工作法” 工具

目的：使较复杂的项目落地

- 一、成立小组
- 二、愿景目标
- 三、要因分析
- 四、选择试点
- 五、数据建模
- 六、效果复盘
- 七、全面推广
- 八、持续迭代
- 九、植入流程

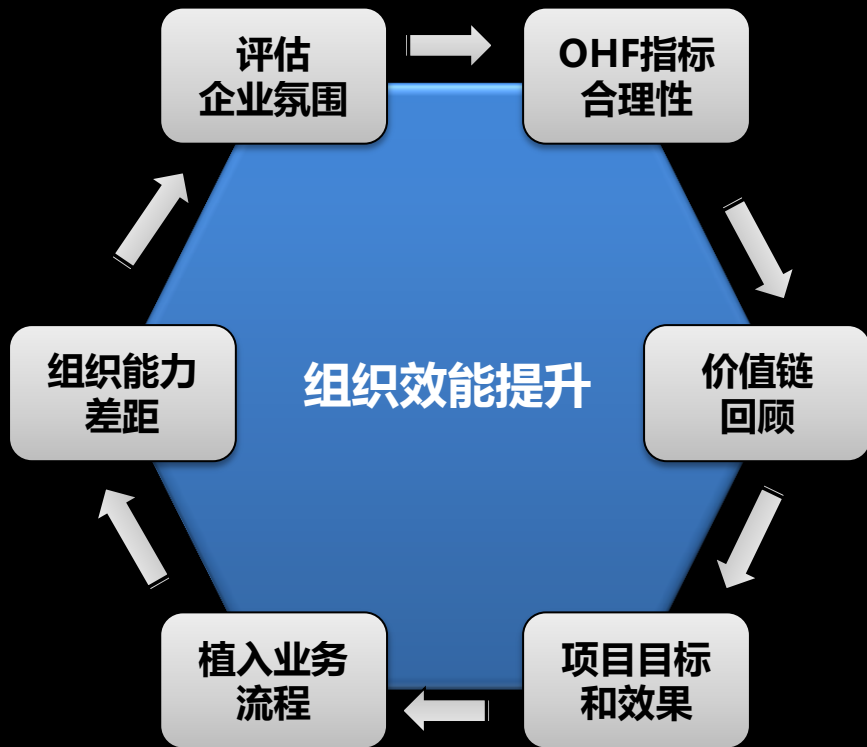
锦囊五、植入HR和业务流程，与公司日常运营融合

组织效能提升项目的生命周期曲线



锦囊六、构建组织核心能力，以支撑“敏捷式组织效能提升”

通过定期复盘，使敏捷式组织效能提升工作常态化



组织效能提升复盘六问

- 1、是否已经在企业内外部构建“效能提升”的正向氛围？
- 2、OHF指标是否恰当合理，需要新增或减少吗？
- 3、是否充分考虑到企业全价值链？
- 4、项目是否完成，效果是否达到预期？
- 5、是否植入HR和业务流程？
- 6、组织核心能力还有哪些差距？

总结&感悟