



第二十三届组织发展年会

2020年10月27-28日，北京





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



组织能力提升：管理要闭环才有价值 — 从调研诊断、问题共识、制定计划到定期回顾

- 组织能力打造是**三群人**的共同努力，包括CEO、直线主管和HR。
- 其中，**公司CEO**要在后三个环节进行把关。

1

调研诊断

宣贯启动
调研实施
结果反馈

2

问题共识

和高管团队就诊断的关键问题达成共识，如果需要进一步挖掘问题的根因，可以在在内外开展访谈调研。

3

制定计划

高管团队对未来一年的行动计划和责任人达成共识。

4

定期回顾

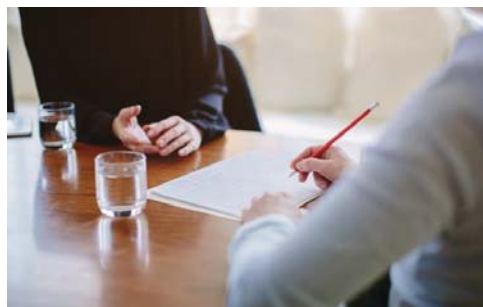
在管理例会对行动计划进行回顾检视。

诊断与访谈回顾

1821 78% 线上有效问卷

27 场一对一访谈

4 场焦点小组访谈



问题共识：组织诊断发现（请选出最关键的痛点）

类别	序号	诊断问题	
战略	1	战略落地的关键路径和目标：	
	2	战略目标协同：	
	3	战略执行：	
组织能力	4	敏捷：	
	5	成本：	
组织能力 三支柱	员工能力	6	人才吸引及梯队：
		7	培养及发展：
	员工思维	8	文化价值观：
		9	绩效激励：
	员工治理	10	信息沟通：
		11	组织运作：
	12	组织架构分工：	

战略管理——战略分解落地改善建议

目标：“组合拳”，希望统一认知与目标，明确分工与方向，减少协同合作边界不清的问题

战略研讨（战略统一）

目的：形成公司未来1-3年的战略方向
人员：高管+外部咨询机构
形式：汇报+研讨+辅导
内容：

做什么，谁来做

战略一张图分解

目的：分解落地，细化目标及形成具体行动方案，识别协同合作点
人员：核心中层+高层
形式：研讨+外部辅导
内容：战略级重点版块未来1-3年的目标、核心举措、落地方案

怎么做，可行性方案

经营计划制定（明确）

- 经营计划
- 预算
- 组织绩效KPI

指标是什么

绩效考核——点线面结合，全方位、立体式发挥协同效应

面

绩效治理层面，完善治理架构和分工，充分发挥联合工作组的统筹作用

线

落实有效的绩效管理机制，贯穿绩效管理全流程

点

设计个别绩效政策优化点，激励发挥协同效应

管理通道建设

建立标准

摸清家底

开启培养

目的：从组织角度对全集团干部如数家珍，动态维护，让每一个干部上下有理有据，



盘个体

干部档案：基本信息、工作履历、
绩效奖惩、RTCatch等
360评估：照镜子，找差距
干部考察：多维度
干部述职面谈：



盘干部池

闭门盘点：
开门盘点：
阶段性复盘：修正、共识、决策



盘梯队

集团内继任人选
干部继任度

组织干部管理规范

管理通道建设：腰部力量诊断与盘活

How?

1. 干部绩效-战略分解路径清晰化：
2. 干部管理机制-晋升和任免程序优化：
 - ✓ 晋升、任免程序
 - ✓ 能上能下机制
3. 干部队伍盘点-干部人才区分化：



How?

搭建绩效沟通文化-实现战略传递和干部对员工的目标管理

1. 明确相关机制：
 - ✓ 频次：
 - ✓ 对象及沟通关系：
 - ✓ 原则倡导：
2. 干部赋能：
3. 绩效沟通效果调研与分享

THANKS!