



大型企业的组织效率诊断与 能效提升之道

张浩亮

2024年4月17日



资产总额**5000+**亿元
 员工人数**12.7**万人
 世界500强第**188**位
 产品销往全球**100**多个国家

科技板块

整车研发

新能源

动力总成

智能驾驶

智能装备

其他关键零部件

整车业务

猛士 岚图 风神 eπ 纳米



风行 启辰 东风 东风 东风 东风 东风
 日产 英菲尼迪 本田 雪铁龙 标志



东风商用车 (中重卡、轻卡、皮卡) 乘龙 华神 东风猛士 (军车)



服务生态

物流

销售

金融

补能

出行

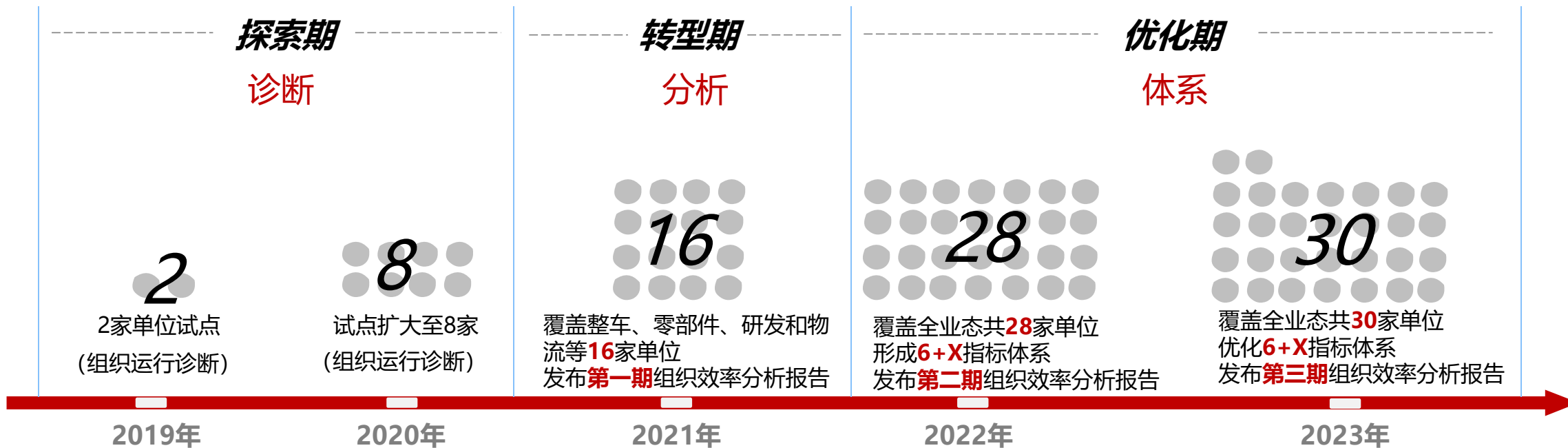
数字化

- 对企业组织运行状况诊断，帮助企业发现问题，挖掘原因、寻找对策，提升企业管理水平、提升经营效益
- 帮助二级单位建立和完善组织发展自我诊断、持续优化能力
- 发现公司内组织管理最佳实践，加以推广



旗下子公司众多、业态复杂，

如何提升不同业务领域单位的组织效率？

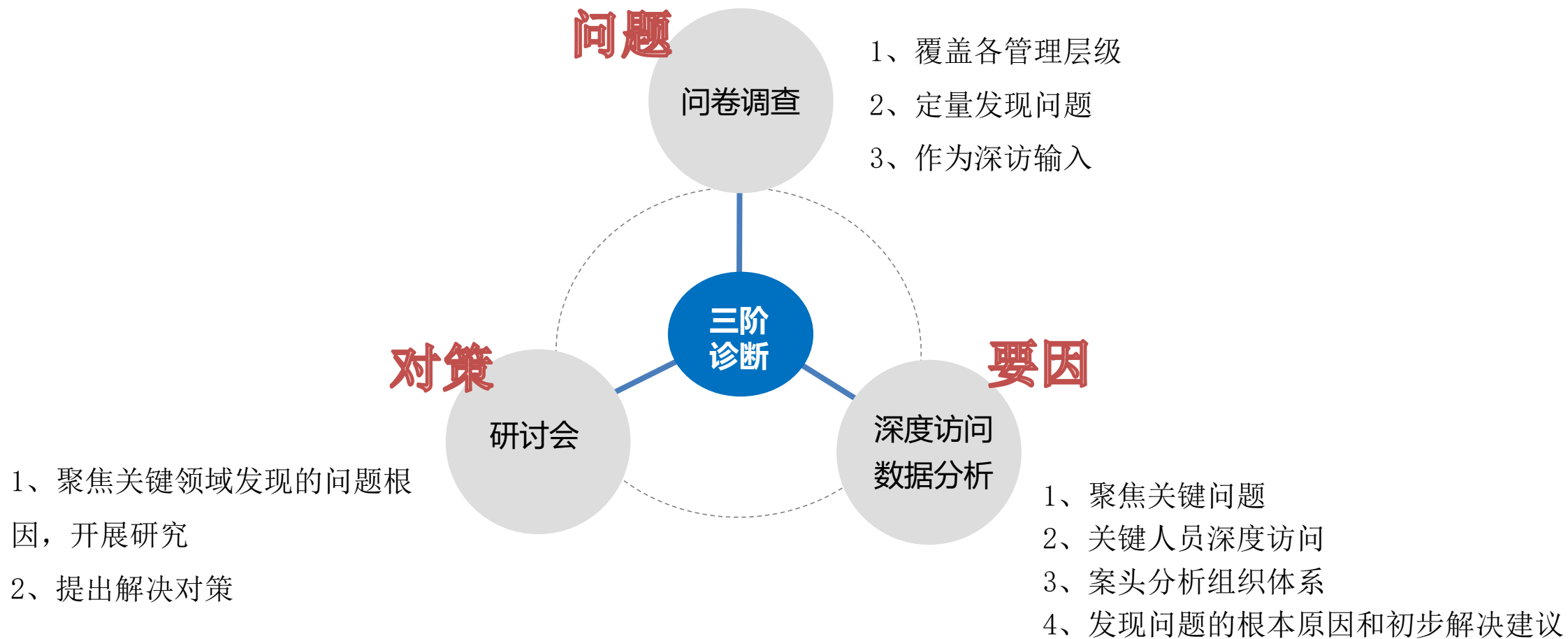


1.探索期-组织运行诊断设计逻辑

将“从战略到组织运行的全过程”纳入组织运行诊断的内容



聚焦组织效率效能提升的“三阶诊断”



调查问卷指标体系



1.探索期-组织运行诊断试点实施

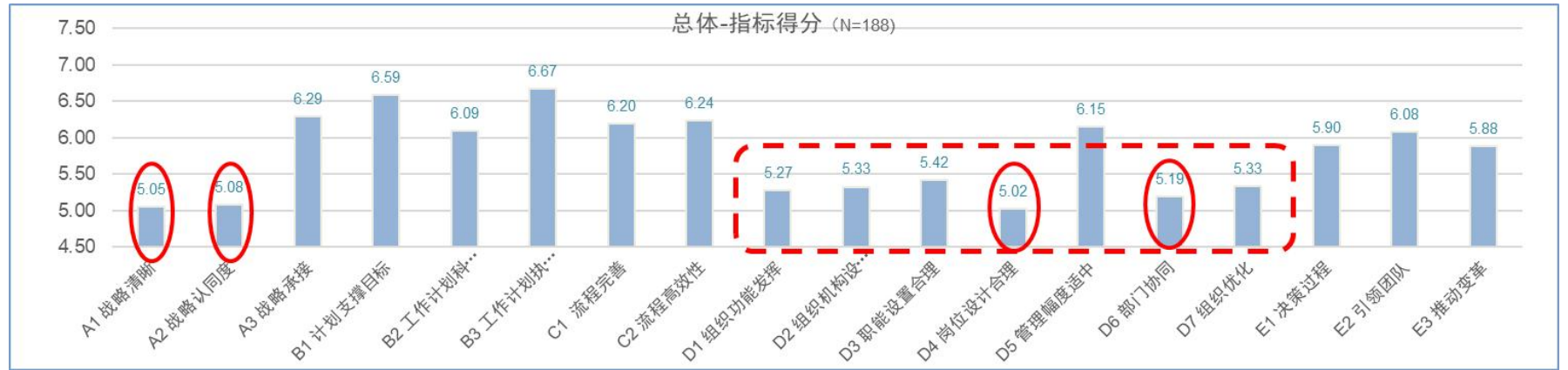
- 2019年选择2家零部件单位进行试点，按照“三阶诊断”方法论，开展组织诊断
- 其中一家单位2019年5月启动，同年7月输出诊断报告，快速查找出该组织运行存在的问题
- 针对问题提出了管理体制调整、组织架构优化、部分职能强化、运行机制调整、岗位优化等5项改善建议

案例

问卷发出193份，回收190份，有效问卷188份

样本分类	部门	间接人员/中管	准直接人员	直接人员
市场销售	市场销售	6		
技术开发与服务支持	技术开发部	20		
	服务支持部	10		
制造管理领域	采购管理部	30	30	
	制造管理部			
	工业工程部			
	物流运行部			
	质量管理部			
生产单位	材料改制分厂	30		30
	冷成形一分厂			
	冷成形二分厂			
	机械加工分厂			
	特殊工艺分厂			
	模具分公司			
综合管理与党群部门	工会工作部	30		
	党委工作部			
	纪检监察部			
	财务会计部			
	人力资源部			
	退管办			
	公司(党)办			
	经营管理部			
公司高管	高管	7		

调查得分



- “战略管理”、“组织设计与管理”维度是企业管理的短板，事业计划管理体系也存在提升空间
- “战略清晰”、“战略认同度”、“组织功能发挥”、“组织机构设计”、“部门协同”是需要重点改善的指标

访谈27人

领域	高管	中管	员工
市场销售	1		2
技术开发与服务支持		2	3
制造管理领域	2	4	5
综合管理与党群部门	2	2	4
合计：27	5	8	14

战略清晰	提及率
1、战略路径、举措不清晰	66.5%
2、公司的内外部现状把握不清晰	47.3%
3、公司的发展目标不明确	47.3%

战略认同度	提及率
1、战略举措不全面、不能完全支撑战略目标	67.3%
2、没有以客户导向制定战略	45.5%

组织机构设计合理	提及率
1、组织机构不能很好支撑公司战略的实施	58.6%
2、组织机构没有体现客户、市场导向	51.7%
3、组织机构不能满足精干高效的需要	51.7%

岗位设计合理	提及率
1、因人设岗、部分岗位没有存在价值	58.6%
2、岗位分工过粗犷、难以做到精益管理	51.7%

1.探索期-组织运行诊断试点实施

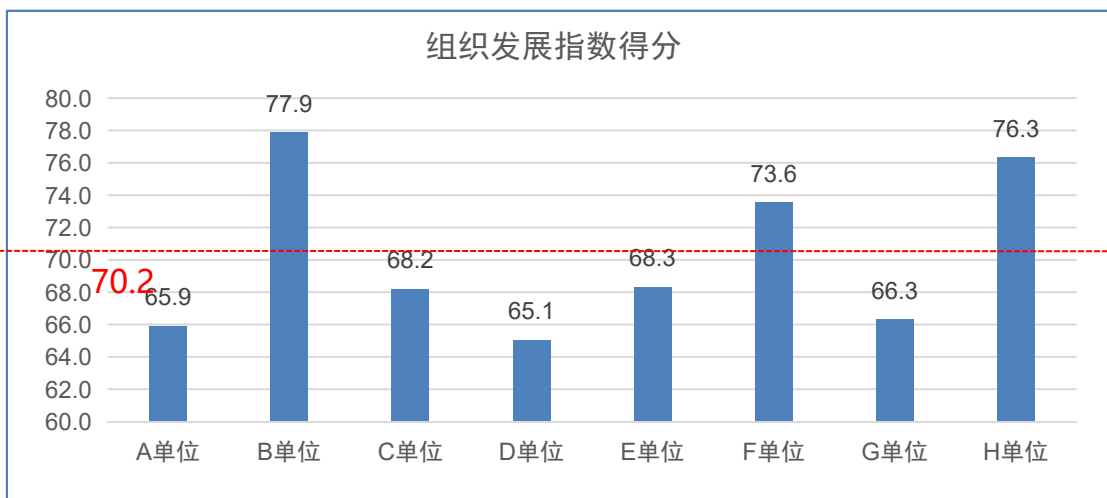
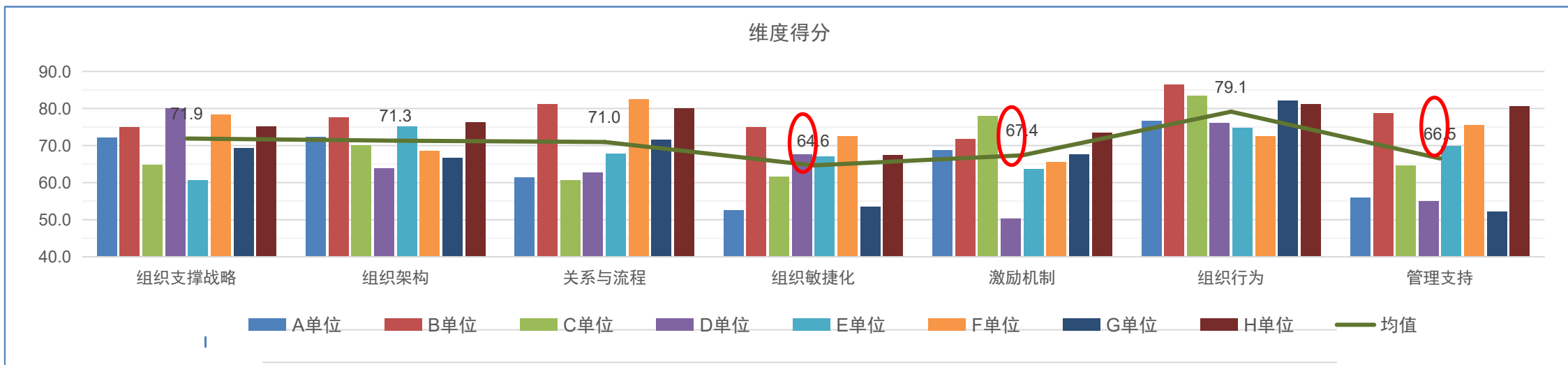
- 2020年进一步加强量化数据应用，优化模型与指标结构设计
- 从组织支撑战略、组织架构、关系与流程、组织敏捷化、激励机制、组织行为、管理支持7个维度进行评价
(组织运行诊断指标与标准评价表)
- 构建组织发展指数模型，量化评价各单位组织发展质量



二级维度	指标	指标定义	基础级 (0,30]	规范级 (30,60]	优化级 (60,90]	创新级 (90,100]
			(0, 10, 20, 30)	(35, 40, 45, 50, 55, 60)	(65, 70, 75, 80, 85, 90)	(95, 100)
组织支撑战略	1、战略管理体系	在战略管理领域建立完善的组织、制度、流程保障，保证公司战略制定的有效性	1、有明确或者专门的部门负责战略规划工作；(10) 2、有战略规划编制相关工作方案或规定；(10) 3、按照方案开展企业战略规划(10)	1、建立了完整的战略规划组织体系，并配备了专岗、专业人员负责战略规划工作；(8) 2、制定了战略规划管理办法和流程；(8) 3、将战略规划全面分解到产品、产能、技术、管理、投资、人才等运营层面，各职能部门、业务单位将战略举措与任务分解、制定专项计划、分阶段部署	1、战略规划管理办法有效执行，战略规划对各职能、业务领域工作的引领、指导和规范作用发挥良好；(8) 2、战略规划流程体系较完备；(8) 3、定期对战略规划的执行情况进行诊断、评价；(8) 4、在战略规划领域开展了知识管理工作，各职能部门、业务单位将战略举措与任务，建立起详细的数据库和知识库(6)	1、建立统一的制度、流程和管理规范，对所有流程都有系统、全面的标准支持；D:对业务、流程绩效设定日常化监控指标，进行定期跟踪、检查、评价；有IT系统支持业务实时监控；O:除日常职能管理以外，还建立柔性、敏捷型组织形态，高效开展业务创新；L:借鉴国内外先进经验，充分利用公司内外外部资源，为客户1、战略规划管理办法和流程，有效执行并不断完善；(5) 2、经常性开展行业内(集团内)对标研究活动，建立起详细对标数据库(5)
	2、组织对战略支撑	企业根据战略要求构建组织体系，通过各部分组织对战略举措严格执行，支持企业战略的实现	1、依据环境、公司战略、技术、规模、核心竞争力等要素，开展组织设计，确定企业基本组织架构；(10) 2、从保证公司战略达成出发，对部门职能做了明确界定；(10) 3、相关部门对战略达成情况做年度反思或检讨(10)	1、组织开发工作严格按照公司战略展开；(15) 2、组织架构充分体现了公司战略，对核心业务有强大的组织保证，能够调集资源确保战略业务达成(15)	1、分析公司战略需要的独特能力、商业模式、管控模式制定完善的组织匹配发展规划；(8) 2、对本部门与公司战略相关的职能履职情况定期评价；(8) 3、对于新构建机构的运作状况有事后评价机制；(8) 4、各机构就事业计划、预算与投资管理、绩效管理、管理改善形成一体化管理	1、对标行业、瞄准行业发展趋势、组织发展演进趋势，主动贴近公司战略，研究企业未来组织发展模式；(5) 2、根据新业态、新模式，制定相应的符合业务特征的组织设置(5)
	3、组织与战略发展阶段匹配	组织结构在满足当前战略的同时，考虑未来的战略发展要求，在组织结构设计中提前做出弹性预留，以备在战略升级时能够及时在组织上做出反应	1、根据业务性质，选择适当形式进行机构设置；(15) 2、运用组织功能分析等方法，公司战略逐层分解和相近职能的归属(15)	1、公司战略与组织规划密切衔接，建立起战略规划与组织开发衔接管理制度或工作流程/方案；(15) 2、根据公司业务转型、战略调整，及时对组织进行升级；(10) 3、根据战略发展的不同阶段设计出相应的优化与调整；(15)	1、根据公司发展战略和组织发展规划，有比较完整的组织调整方案；(5) 2、根据组织调整方案，编制组织权责分配、运行机制优化的解决方案并组织实施(5)	

1.探索期-组织运行诊断试点实施

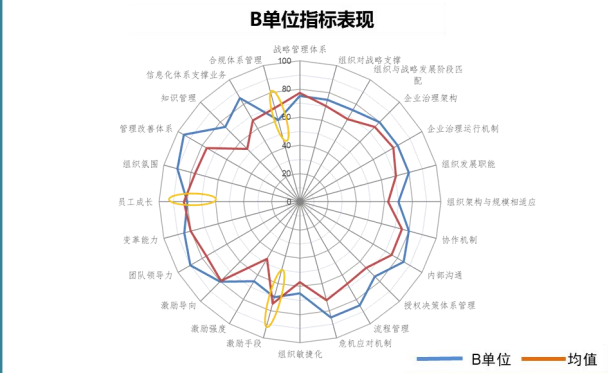
- 2020年2月组织专家队伍设计指标体系，7月开展现场诊断，10月~11月陆续输出评价报告，持续近10个月
- 此次诊断涉及整车、零部件、金融等领域8家单位，对其进行了全身体检，并提出对症处方



B单位

与均值差距较大的指标

合规体系管理 (差8.8分)、激励手段 (差4.9分)、员工成长 (差2.5分)；另，组织架构与规模相适应、激励强度相对自身其他指标表现也较弱



提升协同效率与组织敏捷性

- “部门协同”好评率为66%，处于最低位置，同时，研发部部门与商用车技术中心协作要求高，需要在提升协同效率和组织敏捷性上做出努力

结合组织战略做好合规体系建设

- 根据企业组织战略发展（由工厂转制为事业部，未来计划构建为子公司）持续完善治理架构、决策机制，做好对接
- 在合规体系建设上，要跟进组织演变不断完善

成效

- √ 初步形成了集团组织效率诊断的理论与方法论，并获得了子公司支持
- √ 对提高子公司组织运行质量提供了一定帮助

不足

- ※ 单一企业的组织诊断耗时耗力，效率较低
- ※ 覆盖单位少，不同业态对比性不强
- ※ 主观评价数据较多
- ※ 无法与行业进行对比

2.转型期-从诊断到分析

整体性

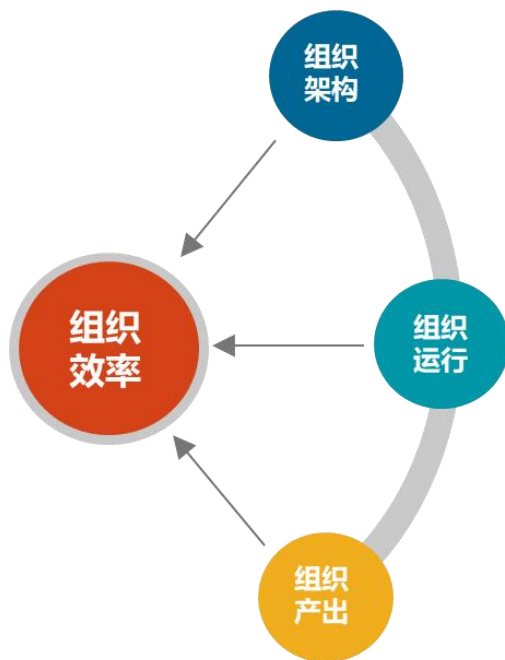
突出企业组织运行质量的整体样态势，指标即反映企业总体质量，也能反映关键领域运营质量

客观性

指标反映客观现实，用定量指标，不用定性评价

聚焦性

聚焦于“组织效率”，一级指标精简，注重机构和流程效率



	目标	指标
结构	组织精干，提升效率	<ul style="list-style-type: none"> 管理幅度 管理层级 人服比 审批事项平均时长
研发	快速应对市场，提升客户价值	<ul style="list-style-type: none"> 人均发明专利数（受理/授权） 商品开发节点达成率 降成本计划完成率 Q-SPEED-30天完成率
商企	定位精准，目标与效果匹配度高	<ul style="list-style-type: none"> 商品规划目标达成率 商品收益目标达成率 单车型平均销
制造	资源高效利用，减少等待和浪费	<ul style="list-style-type: none"> 整车订单交付周期 设备综合效率 产能利用率 存货周转天数 土地利用效率
营销	提升单人、单店战力	<ul style="list-style-type: none"> 营销系统人均销售台数 营销系统人均销售收入 营销费用率 单店销售台数 盈利经销商比率

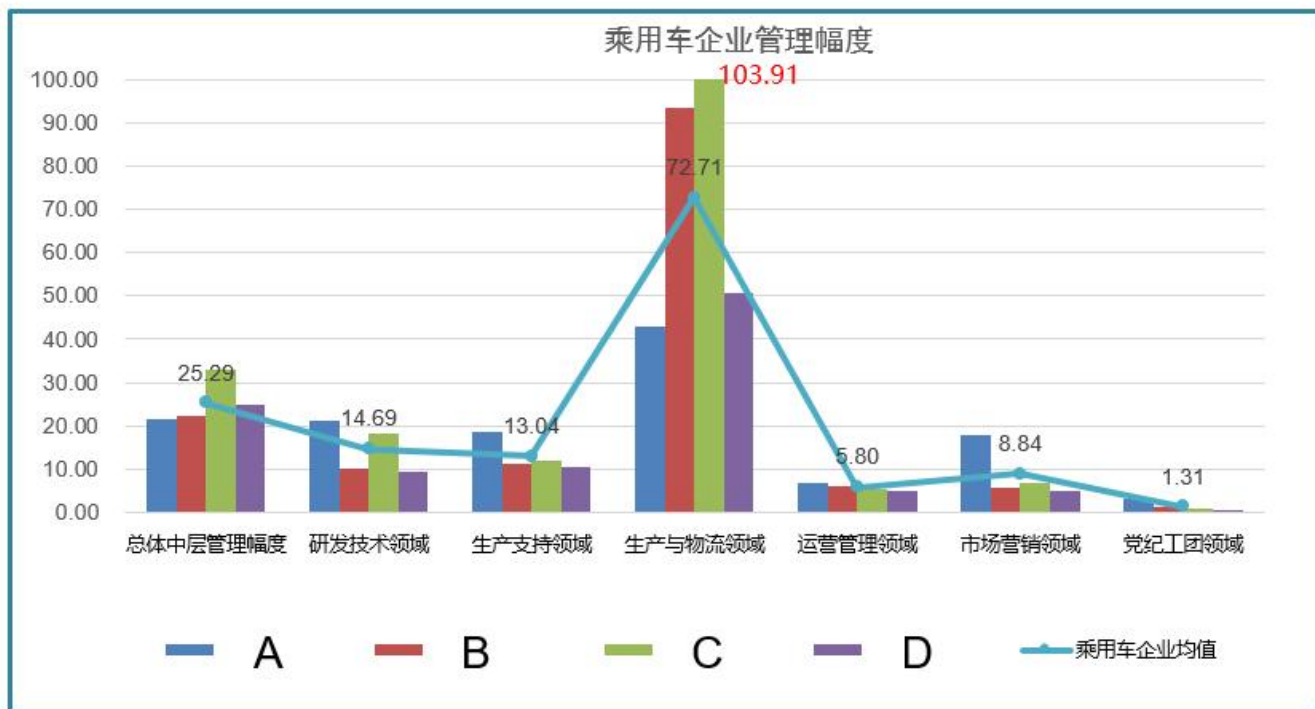
2.转型期-从诊断到分析

- 2021年9月启动第一轮组织效率对标分析，12月完成分析报告
- 本次组织效率分析覆盖整车、零部件、科技3大业态16家单位，并根据业态对5个维度21项指标进行分析
- 集团内相同业态相互对标，找差距，补短板

整车业务 (9)

零部件 (4)

科技 (3)



单位名称	研发技术	均值差
A	21.29	7.29
B	10.00	-4.00
C	18.26	4.26
D	9.19	-4.81

单位名称	生产支持	均值差
A	18.45	6.11
B	11.19	-1.15
C	12.05	-0.29
D	10.47	-1.87

单位名称	生产与物流	均值差
A	43.08	-27.01
B	93.29	23.20
C	103.91	33.82
D	50.58	-19.51

单位名称	运营管理	均值差
A	6.80	1.47
B	6.00	0.67
C	5.41	0.08
D	5.00	-0.33

单位名称	市场营销	均值差
A	17.80	8.97
B	5.79	-3.04
C	6.97	-1.86
D	4.80	-4.03

单位名称	党纪工团	均值差
A	3.00	1.69
B	1.22	-0.09
C	0.90	-0.41
D	0.13	-1.18

2.转型期-报告示例

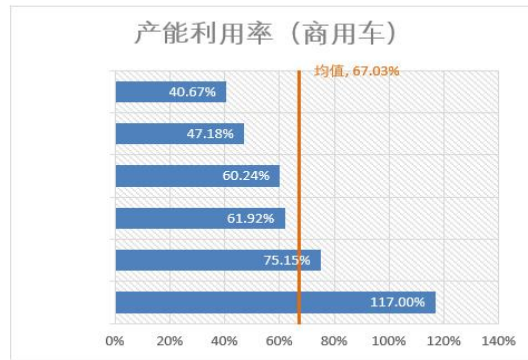
- 对各类指标逐一分析
- 针对现状特征，进行原因分析，并提出改善建议

研发类指标调查发现	商企/收益类指标调查发现	制造类指标调查发现	营销类指标调查发现	组织指标调查发现
1、集团加快“五化”布局，加大 2、智新科技、南斗六星聚集新能 3、15家被调查企业中有12家100% 4、商品开发效率较高，商品开发 5、在30天内完成恒久对策率均值	1、乘用车商品规划目标达成均值较高（96.5%）， 还有提升空间。 2、单车型平均销量，乘用车领域东风本田远高 竞争力持续发力。	1、商用车企业中，东风特商、越野车公司时间： 进一步降低整车交付周期；东风特商、郑州 2、乘用车企业中，东风乘用车、东风柳汽产能： 升空间。 3、在土地利用率方面，智新科技、东风股份提	1、商用车领域企业： (1) 车、东风股份营销系统人均 (2) 商用车盈利经销商比率最高， (3) 人均销售台数、人均销售收 (4) 车人均销售收入最高，但人 (5) 营销费用率最低，人销售台 2、乘用车企业： (1) 人均销量、人均 用车企业：营销费用率也保持在较低水 (2) 盈利经销商比率为50%，低 过提升销量、精准营销，降低营销费用 (3) 东风柳汽乘用车单店销售台数、盈利	1、集团总体中层管理幅度较低（19.7），与内部优秀企业相差达到40% ； 2、生产与物流领域的管理幅度弹性较大，是企业提升总体管理幅度的关键领域； 3、零部件企业、商用车企业在财务、人事领域的人服比有很大提升空间； 4、部分零部件企业需要在生产系统压缩管理层级，以提升组织效率； 5、部分大型合资企业在采购合同审批方面耗时较长，需要进一步提升提升效率。

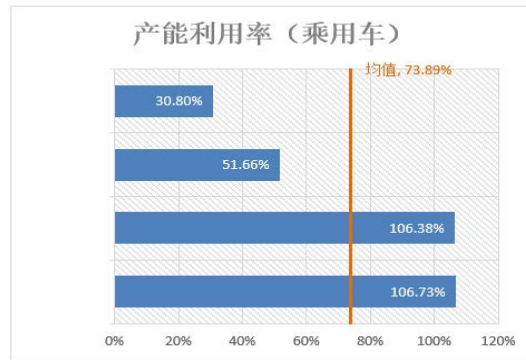
3、产能利用率



- 公司平均值为70.46%；
- 乘用车企业均值高于行业平均值；
- 商用车企业产能利用率偏低。



- 东风股份达117%，一枝独秀；东风股份（75.2%）达到平均值以上；
- 其他企业均在60~62%之间；
- 部分企业产能利用率低至50%，产能利用率低。



- 2020年乘联会统计范围，总体产能利用率51.92%★；
- 乘用车企业产能利用率超过100%；
- 部分企业产能利用率偏低（小于行业均值）。

注：★乘联会《2020年我国乘用车产能问题分析》

现状特征：

- 商用车企业人均销售台数高于均值，乘用车企业基本持平均值，商用车企业人均销售台数较低；
- 乘用车企业人均销售收入明显高于均值，其他几家人均销售收入水平基本相当。

原因分析：

- 营销系统中，销售人员平均战力不足，致使人均销售台数；
- 自主品牌的客户回场率较低，经销商售后利润较低，利润贡献更多来源于新车销售，经营风险偏大。

改善方向建议：

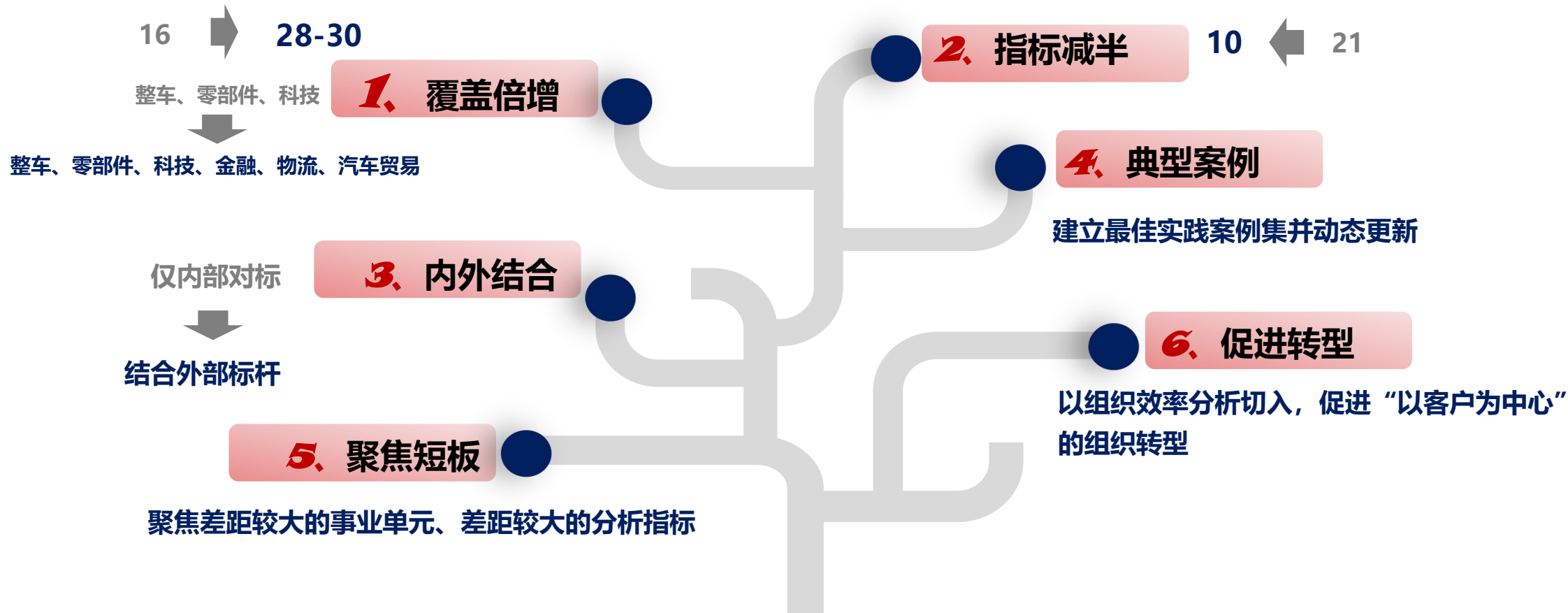
- 营销系统人均销售台数较低、需提升人均战力；
- 应提升高价值商品销量。

成效

- √ 确立了组织效率分析的业务模式，建立了量化指标体系
- √ 为各单位组织效率提升方向提供了参考

不足

- ※ 覆盖单位、业态不全面
- ※ 指标不够聚焦、精细化
- ※ 未反映单位整体组织效率水平
- ※ 仅限集团内部对标，未展示外部标杆水平



3.优化期-6+X指标体系

- 结合调研及前期回顾，设置通用指标 6 项，同时根据业态设置差异化指标 1-4 项，构建 6+X 指标体系
- 覆盖整车、零部件、技术研发、金融、贸易、物流、出行等集团内各业态共30家单位

通用指标 6



个性指标 X

- 盈亏平衡点
- 管理幅度
- 管理层级
- 人服比
- 审批事项平均时长
- 土地利用效率

整车事业

6+4项

- 产能利用率
- 客户订单准交率
- 营销系统人均销售台数
- 营销费用率

科技事业

6+3项

- 产能利用率/实验设备利用率
- 客户订单准交率
- 人均发明专利数 (受理/授权)

汽车贸易

6+2项

- 单店销售台数
- 营销费用率

金融事业

6+2项

- 人均贷款余额
- 汽车金融渗透率

物流事业

6+1项

- 运输装备装载率

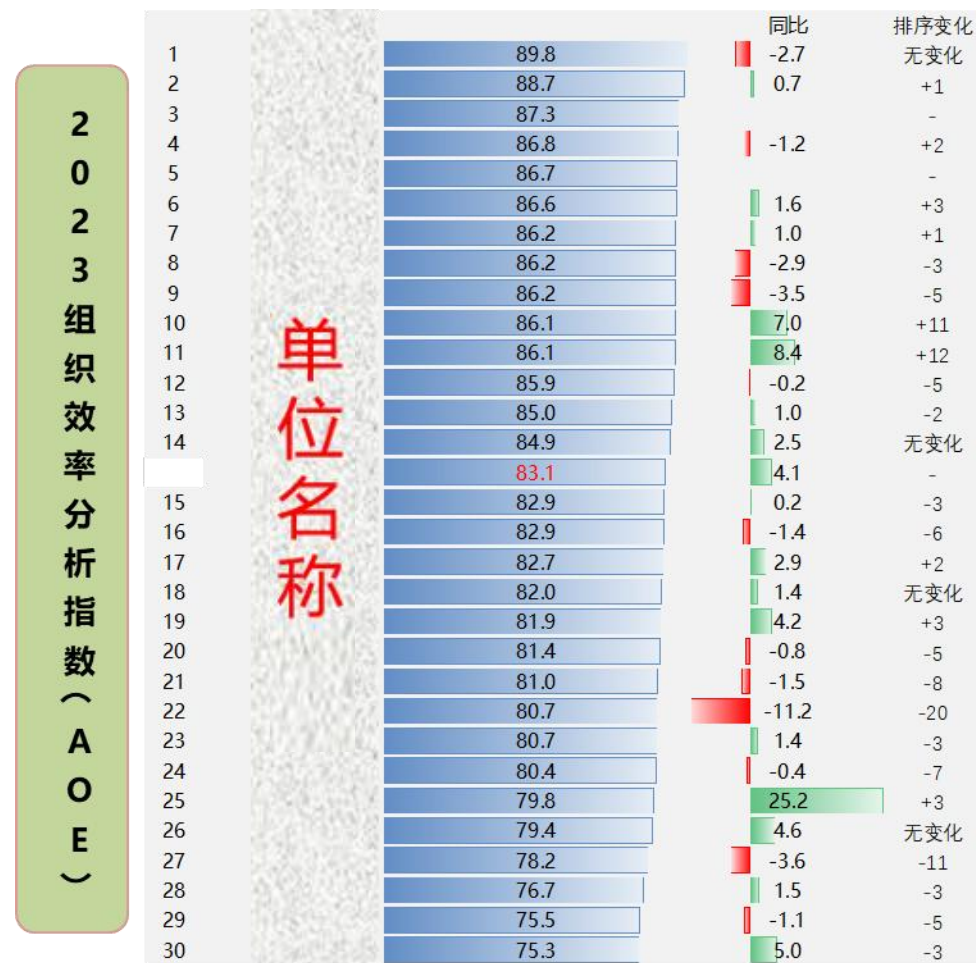
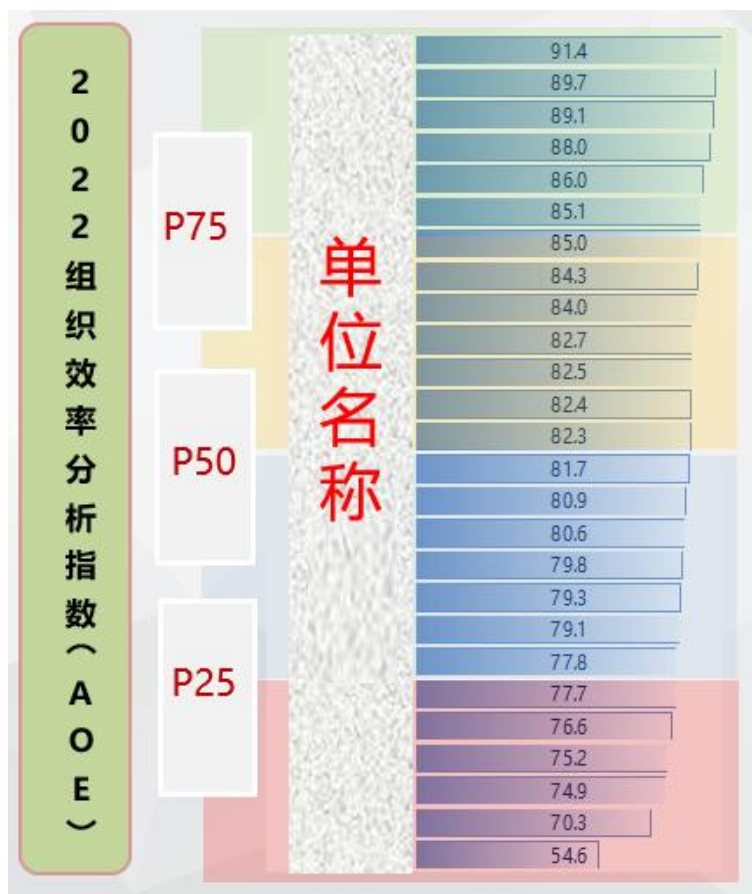
出行服务事业

6+1项

- 年均车辆出租率

3.优化期-AOE

- 2022年、2023年持续开展组织效率分析，同时引入行业标杆指标，对30家二级单位开展综合评价，在全集团发布各单位组织效率分析指数（AOE）
- 2023年度集团整体效率指数较上年度提升5%，土地利用率、审批效率、营销费用率、订单准交率、车辆出租率等显著提升



3.优化期-典型分析与建议

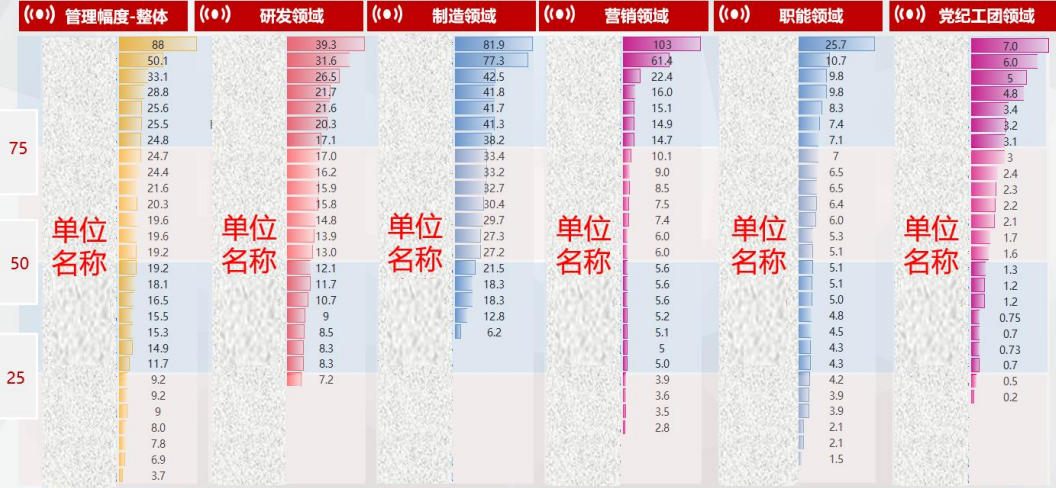
1 通用指标 (6+X) -- 管理幅度

※ 本页数据为2022年5月31日时点数



单位名称 等6家单位管理幅度大于25, 单位名称 等7家单位管理幅度小于10

■ 研发、制造、营销等领域管理幅度高于职能、党纪工团等领域



3 典型问题与优化建议



典型问题

- **保本点普遍上升**: 半数单位盈亏平衡点上升, 其中6家同比增幅超过30%
- **管理层级过多**: 数十人的子公司仍设置了部-科-系三级管理层级
- **管理幅度过低**: 研发、营销领域, 科级林立, 行政化、机关化现象显著, 不足50人的部门配置1正2副甚至3副, 职能领域10人左右的1个部门设3个科室, 1个科长管1-3个人
- **经营效率下降**: 人均销量/单店销量下滑, 营销费用率上升, 人均贷款余额全面下降

优化建议

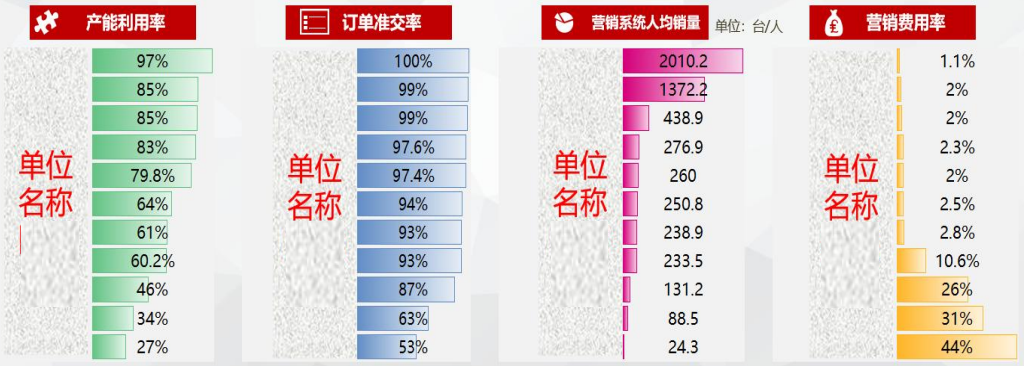
- **降低单品成本**: 降低固定费用, 全价值链降低变动费用, 提高单品毛利, 进而降低盈亏平衡点
- **压缩管理层级**: 进行职能整合, 大幅压缩或取消科级、系级
- **岗位管理规则**: 明确部门负责人职数设置规则, 以一部一长为原则, 根据管理幅度配置副职数量
- **加强用户研究**:
 - 提高营销队伍对产品的认知能力、对客户需求的洞察能力, 对客户诉求的响应能力;
 - 加强客户与用车场景研究, 提高营销精准度;
 - 结合当前消费者偏好, 开发适应性金融产品, 提高金融渗透率, 提高客户贷款比例

2 个性指标 (6+X) -- 整车事业

※ 本页数据为2021年年度数



- 单位名称 汽产能利用率超过85%, 单位名称 产能利用率不足50%
- 单位名称 订单准交率超过99%, 单位名称 准交率不足70%
- 单位名称 营销系统人均销量遥遥领先, 超过1000台, 单位名称 人均销量不足100台
- 单位名称 等7家单位营销费用率控制在3%以内, 单位名称 营销费用率超过25%



XX单位

※ 本页数据为2022年度数



总体情况

- AOE指数79.8, 低于集团平均(83.1), 较上年提高25.2分, 排序第25, 提高3名

需改善项

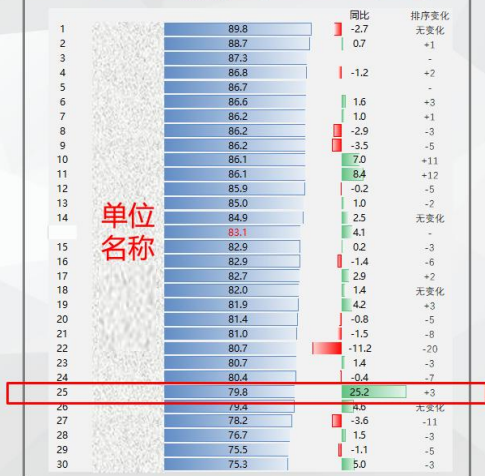
- 盈亏平衡点在上升(38%), 产品盈利能力下降
- 营销系统人均销量低
- 营销费用率高

改善方向

- 降低固定费用, 全价值链降低变动费用
- 提高营销队伍对产品的认知能力、对客户需求的洞察能力, 对客户诉求的响应能力; 加强客户与用车场景研究, 提高营销精准度

组织效率分析指数 (AOE)

※ AOE: Analyse of Organization Efficiency





建标杆

- 建立标杆数据库
- 向新事业单位提供标杆数据
- 为组织设计提供数据模型



促提升

- 对排名靠后的单位，找弱项、找差距，进行专项辅导，促进组织效率与效能提升



累经验

- 通过年度对比，识别提升幅度较大的指标，挖掘经验，建立最佳实践案例集并推广运用

3.优化期-显著效果

- 部分指标显著提升
- 各单位对组织效率的重视度越来越高，变革意愿更加强烈，主动优化体制机制
- 为其他工作（组织设计、选人用人检查、巡视检查等）提供数据支撑

- 整体审批时长：集团平均**4.4天**，较上年度减少**1.8天**；
- 预算审批时长：集团平均**2.0天**，较上年度减少**2.0天**；
- 合同审批时长：集团平均**5.5天**，较上年度减少**1.4天**；
- 文件审批时长：集团平均**2.4天**，较上年度减少**1.9天**；
- 土地利用率，集团总体较上年度提高**3.3%**
- 订单准交率**94%**，同比**提升5.2%**
- 年均车辆出租率同比**提升7.2%**，且**高于行业**平均水平，处于行业领先地位

- 某单位开展两级机关整合，压减一级管理层级，班子编制减少6个，机关部级机构减少4个，降幅24%；机关部门高管职数减少10个，降幅37%；机关员工编制减少43个，降低26%
- 某单位围绕组织效能提升，以去行政化为指引，优化岗位图谱，大幅减少干部岗位，实施组织机构优化，管理幅度提升超过50%

- 提升指标精准性
- 在线收集数据，自动生成报告
- 增加行业数据
- 强化分析结果应用，指导企业进一步改善提升

谢谢