

# 新时代下的组织有效性思考

——如何持续构建高绩效组织

# 目录

如何理解组织有效性

光辉合益组织有效性理论

他山之石：组织有效性咨询案例分享1

他山之石：组织有效性咨询案例分享2

他山之石：组织有效性咨询案例分享3







中国式人力资源专业人士的修养

知行合一

KORN FERRY®

尊德性而问道学

致广大而尽精微

极高明而道中庸





# 中国式CEO看待组织有效性的10大问题



1 团队协作问题。总部与分部，前中后台脱节。


2 成熟度问题。干部自身成长速度是否能跟上企业发展。

3 山头主义。烟囱林立，深井病。

4 本位主义。主要考虑自身利益，缺少大局观。

5 官僚主义。推卸责任，不反省自身。



- 
- 6 拒绝变化。条件反射式的反对变化。
  - 7 领导力不足。大事小事自己干，带领不了一班人一起干。
  - 8 学习能力不足。不能从失败中、对手中学习；不善于总结成功经验。
  - 9 敬业度不够。把工作看成一份职业，而非一份事业。
  - 10 忠诚度不够。遇到问题碰到事，就指望不着了。





本质上是CEO哲学  
和干部队伍问题

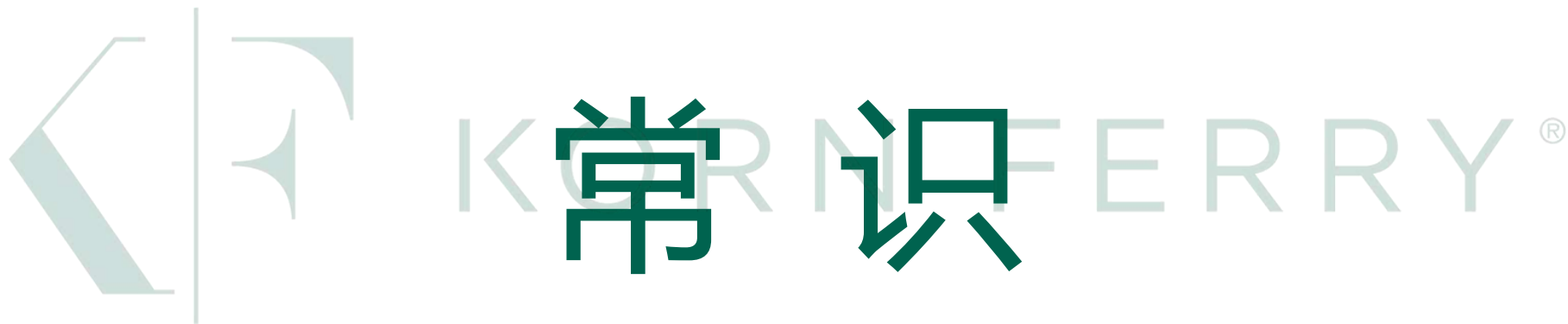


# 中国式CEO期待的组织原则 —— “不可能的任务”





# 中国式CEO期待的管理状态——“常识管理”





组织有效性

KORN FERRY®

组织实现目标的程度







组织目标

KORN FERRY®

存在意义+追求结果

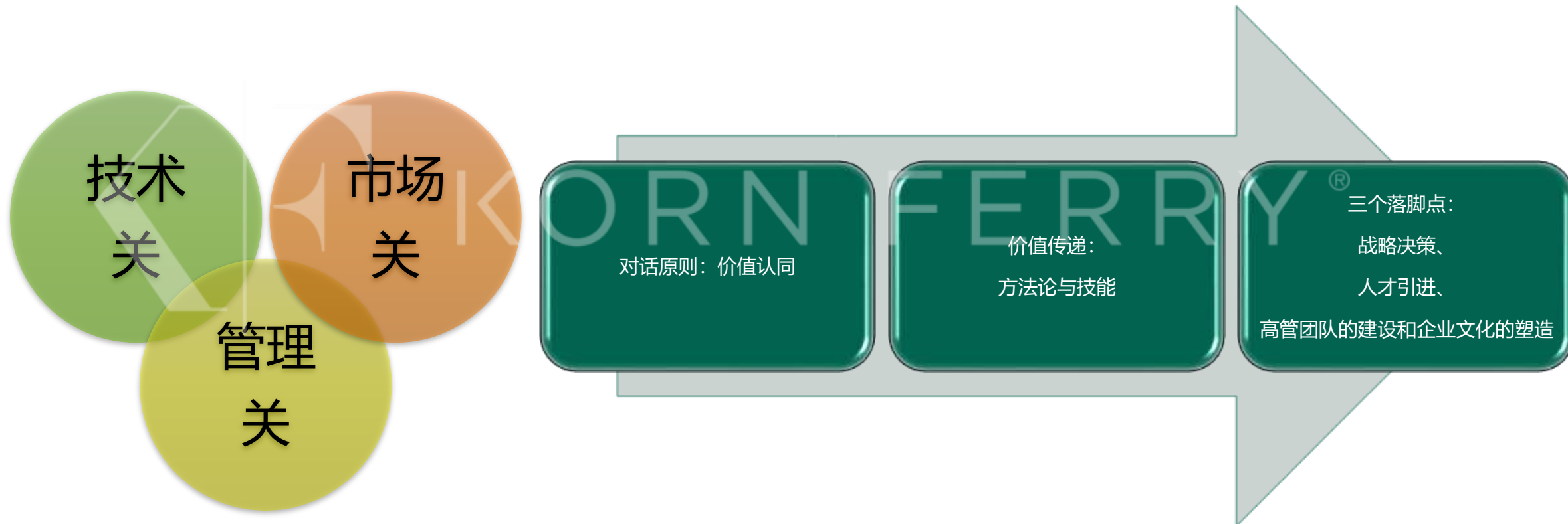




在一个开放的系统中，组织有效性与战略管理和外部环境共同构成研究核心部分；决定组织的目标、战略和设计，帮助组织适应变化的环境，更好地实现组织目标是组织的高层管理团队或企业CEO的主要职责。



# 科创类企业的组织能力赋能



公司治理、战略制定、运营管理、班子建设、企业文化建设、人力资源体系



# 组织有效性的评估方法



1

## 目标评价法

- 目标构成复杂
- 目标冲突
- 主观评价



2

## 系统资源评价法

- 配置环境资源
- 维持运行活动
- 觉察真实环境
- 敏捷应对环境变化



3

## 内部过程评价法

- 组织内部健康度
- 组织经营效率



4

## 利益相关者评价法

- 组织满意度





# 组织的本质在于文化特质的聚合

## 美国式组织



“契约捆绑”

## 中国式组织



“道德约束”

## 日本式组织



“社会约束”





**组织效能**

**“研究什么”**

目标明确、组织有效  
统一指挥、责权对等  
分工合理、协作准确  
信息畅通、沟通有效



# 组织效能研究 —— “ 我们可以怎么做 ”

## 1 分析任务

结合企业战略  
对组织任务及其分解  
的合理性做出判断

## 2 分析管理体制 & 组织架构

判断组织结构模式是  
否符合未来战略方向  
对组织内部的集权、  
分权有效性做出判断

## 3 分析管理层次 & 管理幅度

识别管理水平现状及  
目标差异  
发现、培养管理部门  
的可能性

## 4 分析管理者 & 核心人才

识别管理者个体能力及  
发展方向  
对关键人员的任用合理  
性做出判断

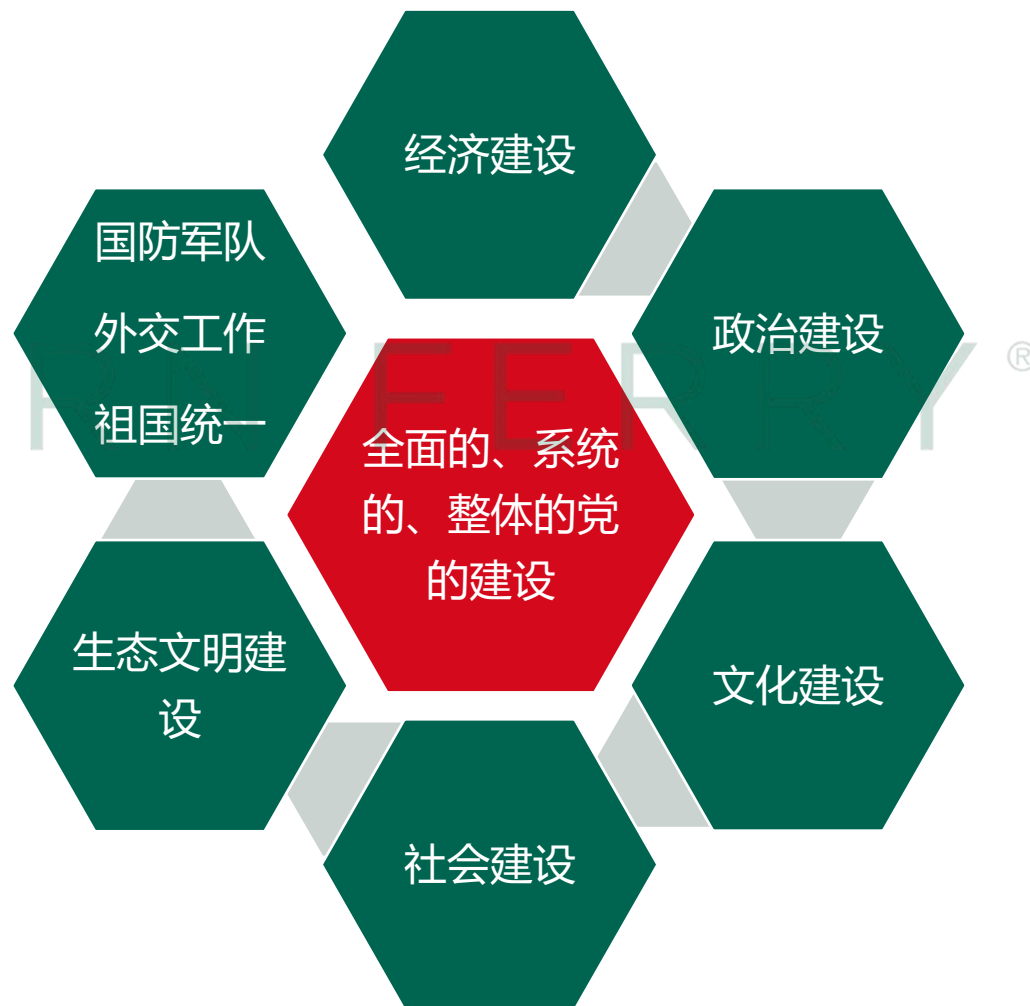




# 组织有效性 —— 深度理解举例



KORN



# 组织有效性 —— 深度理解举例

## 健全领导机制

- 重大事项集中汇报管理制度
- 坚持权威和集中统一指导

## 完善制度体系

- 总揽全局、协调各方的领导核心作用，把方向、管大局、作决策、保落实
- 统筹推进‘五位一体’总体布局、协调推进‘四个全面’战略布局各方面

## 完善机构职能体系

- 把机构职责调整优化同健全完善制度机制有机统一起来
- 把加强党的长期执政能力建设同提高国家治理水平有机统一起来

## 健全干部、组织、人才工作制度

- 完善科学精准的选贤任能制度
- 科学严密的组织制度、科学开放的人才制度

## 完善权威高效的制度执行机制

- 加强干部队伍的思想淬炼、政治历练、实践锻炼、专业训练
- 强化制度意识和制度监督，坚决杜绝做选择、搞变通、打折扣的不良现象



# 整合的管理咨询创造组织价值





# 光辉国际3C模型助推业务实现和管理提升

“组织绩效 = 明确性 × 能力 × 动力”



# 光辉国际对组织有效性的解读

## 战略有效性

- 战略澄清：明确的方向、目标和路径
- 战略承接：在组织内得到分解和承接
- 战略共识：战略得到广泛的沟通共识
- 战略闭环：战略得到有效地落地管理

## 组织有效性

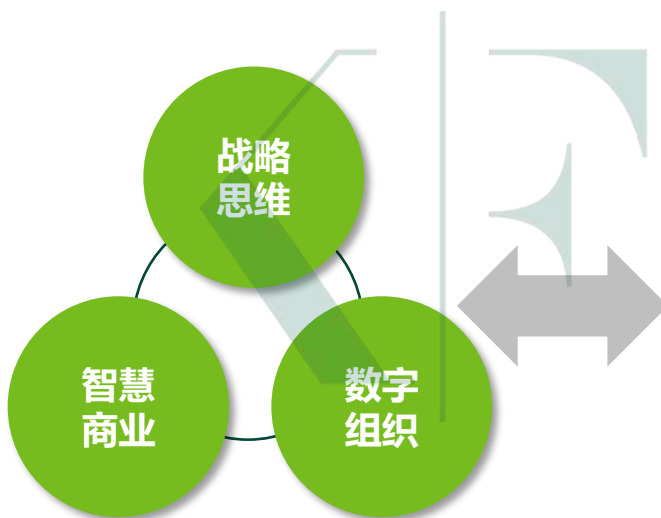
- 业务单元设置：确保承接战略、边界清晰、功能适配
- 管理条线穿越：公共部门与业务单元间条线关系明晰
- 责权利的统一：组织单元的责任、权限和分配相一致
- 组织管理机制：组织演化、变革有章可循、有法可依

## 人才有效性

- 组织文化认同：企业文化认知、理解和认同
- 高层管理团队：领导力、专业、共识、凝聚
- 关键人才储备：关键管理、专业岗位的厚度
- 人才管理机制：选、育、用、留的配套机制



# 数字化转型时代的组织有效性



## 新行为

成功的数字化转型领导者需要具备好奇、接纳并具备高度的模糊容忍度，愿意挑战风险



## 新技能与经验

数字化工作超越技术。数字化领导者需要学会撬动数据来促进商业成功



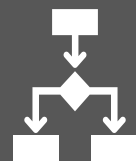
## 新的管理对象

关键的数字化人才受文化、愿景驱动，需要认识到其百花齐放的差异化



## 新的团队组织方式

公司经常是协作驱动的，传统的等级观念会变得无效。团队需要更加敏捷，采取颠覆式的竞争方式



## 新的决策方式

围绕新技术带来新的难题，注入对于技术角色、AI、隐私、安全性、社会影响等需要前瞻性地思考。从“我们能不能做”向“我们应该如何做”进行转变



## 新的发展方法

作为领导者的发展之路是“迭代的”而非“线性的”





跨界想象力是企业进攻的极限

创新执行力是企业御敌的护城河





关注光辉国际官方微信

