

自测 1 你的组织结构健康吗？

组织结构评估工具，评分选择（每道题目分别有是、部分是、否，共三个选项）

- (1) 你是否有意识地定期调整组织结构以适应组织中出现的新变化？
- (2) 如果是，你是否慎重地确定了目前的组织结构？
- (3) 你是否有一套评估当前组织结构的方法？
- (4) 你是否依据组织结构是否具有促进公司经营，减少官僚作风和保持内部控制的能力来评估组织结构？
- (5) 你所在的组织内部目前是否存在不同的组织结构？
- (6) 如果是，你是否知道这些不同的结构运作情况良好或者不好的原因？
- (7) 你是否知道你可能转向的组织结构的优势和不足？
- (8) 你是否评估过组织结构对其他所有组织要素（如业务流程、技术、内部系统和能力）的重要性？
- (9) 你是否考虑过变革现有组织的成本和收益？
- (10) 你的员工是否具备在不同组织结构下工作的技能、知识和经验？
- (11) 你是否考虑过变革现有组织结构会对内外部关系产生的影响？
- (12) 你是否考虑过组织结构的变革可能带来计划之外的后果？
- (13) 你是否考虑过组织结构的变革可能产生的内在风险？
- (14) 你是否能将从过去改变组织结构中所学到的东西表述出来？
- (15) 如果是，你是否具有利用过去所学到的经验的能力？

评分标准：如果超过 75%（12 题至 15 题）的答案是“是”，那么你的组织需要解决的是选择合适的组织结构的问题；如果 50%到 75%（8 题至 11 题）的答案是“是”或者“部分是”，那么你的组织在选择组织结构之前还需做更多工作；如果不足 50%的答案是“是”或者“部分是”，那么你的公司需要重新评估你们选择组织结构的方式。

自测 2 ODQ 组织诊断

组织诊断问卷 (Organizational Diagnosis Questionnaire, ODQ) 以“六个盒子模型”为理论基础, 通过 35 个自陈式问题 (7 点 likert 评分), 获得组织在七个变量 (目的、结构、关系、奖励、领导、有用机制、对变革态度) 上的数据。其中前六个变量来自六个盒子模型, 最后一个变量 (对变革的态度) 用于了解员工对于组织变革的准备程度。通过 ODQ 获得的数据可以用于问题诊断、跟踪变化、预测未来以及明确差距。该问卷可以作为组织盘点工具: 能够就组织现状进行盘点; 也可以作为诊断工具: 建立全面的组织视角, 从解决单个问题到更全面看组织。(以 1 到 7 的等级表示对组织的当前的看法, 得分“4”表示中性态度)

- (1) 组织可以明确说明自己的目标
- (2) 组织分工灵活
- (3) 直接主管给我的努力提供了支持
- (4) 我和我的主管的关系和谐
- (5) 我的工作为我提供了成长的机会
- (6) 我的直接主管为我提供了对我和我的工作有帮助的建议
- (7) 这个组织没有抵制变革
- (8) 我个人认同我的部门和公司的既定目标
- (9) 组织的分工旨在帮助其实现目标
- (10) 组织的领导规范有助于组织进步
- (11) 如果我遇到与工作有关的问题, 我总是能获得他人的帮助
- (12) 组织的薪酬和福利公平对待每位员工
- (13) 我有做好工作所需要的信息
- (14) 组织引入了足够的新政策和流程
- (15) 我理解这个组织的目标
- (16) 划分工作任务的方式是合乎逻辑的
- (17) 组织的领导努力使组织实现其目标
- (18) 我与工作团队成员的关系既友好又专业
- (19) 组织存在内部晋升机会

- (20) 组织有足够的机制将组织与员工利益绑定在一起
- (21) 组织倾向于不断寻求改变
- (22) 组织的优先事项得到了员工的理解
- (23) 我工作部门的结构设计得很好
- (24) 每当我的领导指导完我的工作后，我都变得很清晰
- (25) 我建立了正确完成工作所需的关系
- (26) 我的薪资与我履行的工作是对等的
- (27) 在需要帮助时，其他业务部门对我的业务部门很有帮助
- (28) 我偶尔喜欢改变我的工作
- (29) 我有足够的输入来决定我的工作业务目标
- (30) 组织的分工实际上有助于实现其目标
- (31) 我理解领导为影响我和工作部门其他成员所做的努力
- (32) 没有证据表明该组织存在未解决的冲突
- (33) 组织要完成的所有任务都与激励相关
- (34) 组织的规划和控制工作有助于其增长和发展
- (35) 组织有能力进行改变

计分规则：表格中的数字代表题号，将题目对应的分数填在表格中，每一列合计分数除以 5 便可获得该列对应变量的得分，7 个/列最终得分的高低具有可比性。

表 2-3：组织诊断问卷评分表

目的	结构	领导	关系	奖励	有用的机制	对变革的态度
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31	32	33	34	35
合计	合计	合计	合计	合计	合计	合计
平均	平均	平均	平均	平均	平均	平均

