

组织对照分析 工具 (OMT)



FORDFOUNDATION

组织对照分析工具， 3.0/中国版

简介

组织对照分析工具（OMT）以调研问卷形式，通过形成组织内部的共识，帮助员工发掘本组织的长处，并确定需要组织全面提升的领域。调研问卷协助您将组织视为一个整体，识别出良好领域和需要改进之处，从而帮助您集中定位优先改进领域，并制定改进步骤。

该组织对照分析工具的应用：

- 组织对照分析工具适用范围涵盖从小型新成立组织到成熟综合性组织等各种不同规模、不同能力的组织。
- 组织对照分析工具应由所有员工填写。填写对象既包括项目人员、行政人员，在适当情况下，也应包括最高治理部门（部分情况下为理事会）的相关成员，不同的视角和观点对于了解组织的优势和改进领域极具价值

调研分析过程最好在一个非本组织员工或理事的协作者的引导下完成。参与人员在第一次集体讨论环节之前或集体讨论期间独立填写问卷，由协作者决定哪种方式更适合您的组织。

如果选择在集体讨论环节之前填写问卷，所有参与人员填写完成至“执行领导层”模块即可。“优化排序”模块及之后内容，在集体讨论期间由协作者指导下填写。

本工具最主要的价值在于团队集体讨论，达成共识。为实现这一目标，请务必注意以下重要事项：

- 问卷中的分类旨在帮助您按零级、初级、中级和高级四个连续的级别分析您的组织。
- 问卷重点不在于某个特定项别的级别，而在于反映出您所评价的组织整体情况。
- 请注意，任何组织都不可能所有项别的得分均为“高级”。
- 如果您在两个选项之间难以抉择（例如，初级和中级），您可以在两个选项之间画圈以表示选择位于两者之间。
- 每个环节末尾的“评论区”可用作非正式说明，以便更全面准确地说明您的选择。评论仅供您在集体讨论期间作为参考，协作者不会查看或收集这些评论。
- 在您完成问卷之前，请勿与他人交流答案，请独立填写您自己的想法。稍后会有充足的时间达成共识。
- 如果您认为某个问题完全不适用，请跳过。但是，如果您觉得问题改写后可以适用，请在“评论区”写出您认为合理的问题内容。

协作者会引导小组就每个子项的级别达成共识。再次强调，问卷最后的“优化排序”模块必须在集体达成共识后，由协作者明确指示填写。届时，请所有参与人员自行选出排名前三的组织优先强化领域。

随后，协作者会引导大家就优先领域达成共识，并以此为依据进一步讨论实现优先领域变革的最佳路径，确定优化工作的既定产出、战略、时间表以及相关负责人员。请自行决定是否对外（包括福特基金会）分享结果以及分享的方式。

上述流程有一个例外，即“执行领导层”环节。该环节与最后一个问题由参与人员匿名完成后，交由协作者根据所有的书面答案确定最后得分。

问卷填写与集体讨论完成后，协作者将与组织管理层分享结果。管理层将决定是否对内、对外分享结果，以及分享的方式。非常感谢您抽出时间参与这次调研，分享您的观点。

■ 使命与战略

	零级	初级	中级	高级
使命与愿景	不具备书面的使命与愿景，以及广泛共享的价值观用以指导工作。	具备书面的使命与愿景，但是语焉不详，多数员工都无法清晰表述其内容。	具备清晰的使命与愿景。虽然稍欠具体，但是多数员工熟知并认同其内容。	具备清晰、具体、强有力的使命与鼓舞人心的愿景，员工和理事会都全心全意致力于该愿景和使命。
长期目标与成果	不具备明确的长期目标和组织工作成果。	具备长期目标，与使命和愿景有微弱的联系，但不具体也难以实现，并且未设定短期成果。只有少数员工和理事会成员可以阐明其内容。	具备清晰的、基于使命和愿景的长期目标，但是难以评估。虽然大多数员工知晓其内容，却并未用于指导项目和运营工作。	具备基于使命与愿景的长期目标和可实现的成果，并且可以进行评估。所有员工都知晓其内容，并用于指导项目和运营工作。
战略规划	不具备书面的战略规划。组织工作不聚焦，项目之间缺乏协同关系。	具备书面的战略规划，但是并未结合组织长期目标和成果，不能清晰地指导组织工作，也极少用于参考。	战略规划结合了组织长期目标和成果，为项目和运营工作提供一般性指导，但是未被经常用于指导决策。	战略规划直接基于组织长期目标和成果，明确聚焦于目标成果和影响力，并被用于指导决策。组织能根据新的挑战与机遇，定期审查和调整项目，以确保与战略规划一致。
建议或意见说明				

项目规划

	零级	初级	中级	高级
使命与项目的一致性	项目各行其是、互不关联，即不符合也无法支持组织的使命、长期目标和战略规划。	大多数项目基本符合组织的使命、长期目标和战略规划，但是很难具体界定项目内容是否属于或超出使命范畴。	部分总体项目和项目内容明确，相辅相成，符合并支持组织的使命、长期目标和战略规划。	所有总体项目都内容明确，相辅相成，符合并支持组织的使命、长期目标和战略规划。
项目规划	极少开展项目规划，未进行任何机会评估或需求评估。	开展项目规划，但是不涵盖正式的机会评估、需求评估或后续项目策略审查。	项目规划包括开展和记录有针对性的机会评估或需求评估，但仅偶尔依据非正式评估对项目战略进行修正。	基于妥善记录的机会评估或需求评估设计项目；项目经常被重新评估和修正，以确保最佳成效。
纳入历史上被忽略人群的诉求	项目决策未能反映其工作所涵盖的社群中历史上被忽略人群的诉求。	项目决策偶尔反映历史上被忽略人群的诉求。	项目决策经常反映历史上被忽略人群的诉求。	组织主动寻求其工作社群中历史上被忽略人群的诉求，并将其清晰地反映在项目规划中。

请注明您认为历史上被忽略人群有哪些，
例如，农村妇女，残障人士，流动人口，年轻女性，留守儿童，某些特定的弱势群体，等等。

建议或意见说明

学习与评估

	零级	初级	中级	高级
项目评估	组织未进行项目评估。	组织未持续进行项目评估。评估没有结合组织优先事项、机构规划和发展目标。评估结果未被用于指导战略决策和组织学习。	组织进行项目评估，但是没有明确结合组织优先事项、机构规划和发展目标。评估结果可能被用于指导战略决策或组织学习，也可能不被采用。	组织基于优先事项、机构规划和发展目标，进行系统性的项目评估。评估结果提供相关信息，用以开展战略决策和组织学习。
数据收集与分析	不具备正式的数据收集和分析系统。	具备初级的数据收集和分析系统，但未投入常规使用。它可能过于繁杂，对跟踪进展和产出成果毫无帮助。	具备正在使用的数据收集和分析系统，但是有待优化，使之更精准地帮助使用者。系统采集的证据能为跟踪进展和产出成果提供部分有用的信息。	数据收集和分析系统被有效地整合到组织的工作中，能更精准地帮助使用者。系统采集的证据能为跟踪进展和产出成果提供有用的信息。
评估对组织的影响	对反思和学习没有兴趣，也不会依据评估结果优化战略与实践工作。	对反思和学习的兴趣和资源都极少，极少依据评估结果优化战略与实践工作。	对反思和学习有兴趣，但是资源较少，无法常规进行。会依据评估结果优化战略与提升实践工作，但是没有持续性。	具备反思和学习的组织文化和资源，能从评估结果和经验中学习。学习所得用于优化战略与提升实践工作，并在组织内外进行分享。
建议或意见说明				

倡导

	零级	初级	中级	高级
策略	提高公众意识和参与相关政策制定不是组织工作的一部分。	提高公众意识和参与相关政策制定与组织的工作相关，但没有系统地进行。	提高公众意识和参与相关政策制定是组织的核心战略的一部分，但没有连贯的倡导策略。	采用了完善的倡导策略，能够积极主动和反应灵敏地提高公众意识，促进公众参与，并促进相关的政策制定的讨论。
社会参与	没有密切关注社会经济、政治、文化方面的发展。	偶尔关注社会经济、政治、文化方面的发展。	相对持续地关注社会经济、政治、文化方面的发展，并将其用于强化组织工作的相关性。	持续密切关注社会经济、政治、文化方面的发展，并将其做为系统性强化组织工作相关性的基本要素。
与决策者合作	不具备意愿、技能和渠道与关键决定/制度/政策制定者进行沟通，以及向他们学习，获得他们的支持，或给予他们支持。	仅具备有限的意愿、技能和渠道与关键决定/制度/政策制定者进行沟通，以及向他们学习，获得他们的支持，或给予他们支持。在此领域，组织的相关作用仅得到有限的认可。	在机构层面上，具备意愿、技能和渠道与关键决定/制度/政策制定者进行沟通，向他们学习，获得他们的支持，或给予他们支持。在此领域，组织的相关作用得到一定的认可。	在机构层面上，具备广为认可的意愿、技能和渠道与关键决定/制度/政策制定者沟通，以及向他们学习，获得他们的支持，或给予他们支持。在此领域，组织和员工经常应邀参与当地、国家和国际层面上的相关工作，其相关作用得到很大认可。
政策建议	组织工作没有产出任何清晰、切实、明智的政策建议。	组织工作产生有限的政策建议，但是可以更清晰，更切实，更精准适用于目标受众。	组织工作持续为适用的目标受众提供清晰、切实、明智的政策建议，但是需要加快修正频率，以反映不断变化的总体情况。	组织工作持续为适用的目标受众提供清晰、切实、明智的政策建议，建议符合组织使命和战略规划，并能在必要时修正，以反映不断变化的总体情况。

倡导

研究

零级	初级	中级	高级
对现有研究、研究与组织工作的相关性缺乏认知。对研究如何有利于组织工作反映与应对不断变化的总体情况缺乏认知。	对外部研究、研究与组织工作的相关性有基本认知，对研究有助于组织工作反映与应对不断变化的总体情况有基本认知。将外部研究应用于指导组织方向和行动的能力有限。	对外部研究、研究与组织工作的相关性有系统性认知，对研究有助于组织工作反映与应对不断变化的总体情况有系统性认知。具备一定能力将外部研究用于指导组织方向和行动。在适当的情况下，能就领域内已提出的问题自行开展研究。	持续采用外部研究强化组织工作，并确保组织工作有效地反映与应对不断变化的总体情况。在适当的情况下，组织自行开展研究，这些研究不但有助于推动领域发展，在领域内得到认可，而且并被纳入到反映最佳实践的政策形成中。

建议或意见说明

参与领域活动

	零级	初级	中级	高级
合作与协调	对领域内关键参与者几乎一无所知，几乎未与其开展任何合作与协调。	了解领域内关键参与者，但是仅开展了少量合作与协调。	了解领域内关键参与者，并与其中一些开展了有效的合作与协调。	在本地、国家、地区和/或国际层面，与领域内关键参与者开展了广泛的、系统性的、有效的合作与协调。
参与联合行动	未积极参与联合行动。	偶尔参与联合行动。	经常积极参与联合行动，但是未发挥主导作用。	积极参与联合行动，并发挥主导作用，能有效界定并推进相关议程。
社会作用	组织未将自己视为社会动态的一部分，并独自行动。	组织将自己视为社会动态的一部分，但是并未做出积极贡献。	组织积极参与到社会动态中，但是未采用全面的战略性方法。	组织明确自己在社会动态中的位置，并且作出了切实、稳定的贡献。
业内声誉	组织被视为不与其他组织合作协调。	组织被视为只能与少数组织进行良好的合作，但是无法与其他很多组织合作。	组织与很多组织进行良好的合作，并在大多数组织中声名卓越。	组织与很多组织进行良好的合作，并在大多数组织中声名卓越。
建议或意见说明				

■ 联盟领袖

(仅供网络平台性组织或联盟填写)

	零级	初级	中级	高级
联盟战略	联盟不具备区别于成员组织的清晰战略和路线。	联盟具备较为清晰的战略，但是严重依赖成员组织的战略，二者有时难以区分。	联盟具备清晰的战略，偶尔与成员组织的战略稍有重合。	联盟具备清晰有力的战略，区别于成员组织，但与之相辅相成。
一致性	联盟未连贯进行沟通传播和项目推广，导致联盟活跃度相对低下。	联盟仅在重大事件期间较为活跃，其他时间多处于无为状态。	联盟在其各项事务上均保持活跃，但与内部成员和外部受众沟通的有效性有待加强。	联盟工作卓有成效，并主动、连贯地与内部成员和外部受众互动。
冲突管理	成员间的冲突和分歧阻碍合作协调和资源共享的有效进行。联盟对此未加管理。	成员间经常发生冲突和分歧，时常阻碍合作协调和资源共享的有效进行。联盟试图对此进行管理，但是往往并不成功。	成员间偶尔发生冲突和分歧，通常会被有效化解。	成员间极少发生冲突和分歧。一旦发生，联盟能有效解决问题，使其成员能继续开展富有成效的合作协调和资源共享。
建议或意见说明				

■ 对外沟通

	零级	初级	中级	高级
沟通战略	极少进行外联工作，不具备相应战略，未识别重点目标受众。	不具备正式的沟通战略。偶尔在有机会时进行外联工作。	具备沟通战略，但是未精准针对目标受众，通常也不会根据情势变化修正对外讯息。	具备清晰的沟通战略，能向重点受众传达精准、清晰的讯息，并能根据情势变化及时修正。
目标与信息一致性	关键信息有时不支持甚至损害组织的使命和长期目标。	关键信息总体上支持组织的使命和长期目标，但并不与它们一致。	关键信息一贯支持组织的使命和长期目标，并与它们一致。	信息一贯与组织的使命和长期目标保持高度一致，并能深化使命和长期目标。
回应不当批评	组织对针对自身的虚假报道和不当批评一无所知，或者/并且不能及时有效地回应。	组织对针对自身的虚假报道和不当批评略知一二，能作出一定的回应，但效果好时坏。	组织通常能察觉到针对自身的虚假报道和不当批评，并在大多数情况下能较为及时有效地回应。	组织能察觉到针对自身的虚假报道和不当批评，并能及时有效地回应。
传播	组织未向关键受众传播信息。	组织对外传播信息，却未根据不同受众调整内容。	组织广泛地向目标受众传播信息，但是可以更及时、具体和具有针对性。	组织及时、广泛地向目标受众传播信息，内容清晰具体，受众获取信息方式便捷。
沟通工具	不具备向目标受众传达信息的工具。	采用了基础但是陈旧的工具，无法始终有效覆盖目标受众。	大多数工具适用于目标受众，但是未充分发挥其潜力。	工具设计精良，容易使用，能充分有效覆盖目标受众。
建议或意见说明				

■ 治理

注意：“最高治理部门”指最积极地参与组织治理的部门（一般为理事会）

	零级	初级	中级	高级
最高治理部门的构成	最高治理部门成员来自少数不同领域，缺乏相关经验，并且没有纳入历史上被忽略的群体。	最高治理部门成员来自数个不同领域，最低限度地纳入了历史上被忽略的群体，部分成员具备相关经验。	最高治理部门成员来自数个合适的领域，纳入了历史上被忽略的群体，多数成员具备相关经验。	最高治理部门成员来自多个合适的领域，充分纳入了历史上被忽略的群体，成员具备丰富的经验和实践技能。
最高治理部门政策	未制定涵盖任期、利益冲突、理事就职说明及培训等内容的最高治理部门政策。	制定了最高治理部门政策，但是在涉及任期、利益冲突、理事就职说明及培训等问题时并未遵循该政策。	制定了最高治理部门政策，并在涉及任期、利益冲突、理事就职说明及培训等问题时遵循该政策。	涵盖任期、利益冲突、理事就职说明及培训等内容的最高治理部门政策代表了最佳实践，并被严格遵循
最高治理部门会议	会议偶尔召开，出席人数寥寥无几，缺乏良好的会议记录，并且/或者导致决策缺乏透明度，时常引发紧张关系。	会议定期召开，但是无法始终保证良好的出席率和会议记录，经常导致决策缺乏透明度，偶尔引发紧张关系。	多数会议顺利召开，有良好的出席率和会议记录，决策过程透明。但是会议并非总能产出战略性决策。	合理筹划会议，会议定期召开，有良好的出席率和会议记录，决策过程透明。并能产出战略性决策，促进富有成效的合作。
最高治理部门与员工的关系	最高治理部门与员工互相对立，缺乏沟通，互不信任。	最高治理部门与员工之间经常产生误解，关系紧张。	最高治理部门与员工沟通相对顺畅，但是偶尔会产生误解。	最高治理部门与员工配合无间，一同致力于组织的使命。最高治理部门与员工沟通顺畅，并且得到适当的支持，能有效地工作。

■ 治理, continued

	零级	初级	中级	高级
职责	最高治理部门成员不清楚自己的角色和职责, 对组织的贡献极少。	最高治理部门成员并非始终清楚自己的角色, 仅提供有限的指导和投入。	最高治理部门成员清楚自己的角色, 并且时常为组织提供有用和适当的指导。	最高治理部门成员清楚自己的角色, 为愿景和战略提供受欢迎的指导, 并积极履行其他职责。
贡献	最高治理部门成员未对资源和资源获取作出贡献。	部分最高治理部门成员对资源、或/和资源获取作出了贡献。	多数最高治理部门成员对资源、或/和资源获取作出了贡献。	最高治理部门成员对资源、或/和资源获取作出了实质性贡献。
年度大会/全体大会 (如果适用)	年度大会极少召开; 未回顾战略; 未公开财务状况; 成员未履行职责; 未遵守投票表决流程; 成员指南不清晰。	年度大会每隔几年召开一次; 进行战略讨论, 但未达成共识; 未能充分展示财务状况; 未能始终遵守投票表决流程; 成员指南仅就角色和职责提供指导, 还需完善。	年度大会每年召开一次, 但是有待加强策划; 进行战略讨论, 但是经常偏离主题; 财务状况展示充分, 但不便查阅; 多数时候能遵守投票表决流程; 成员偶尔对角色和职责理解不清。	年度大会至少每年召开一次, 并能提前进行合理规划; 成员在决策中起主导作用; 财务状况展示充分, 便于查阅; 能一贯执行投票表决流程和其他程序; 成员对角色和职责理解清晰。
建议或意见说明				

财务管理

	零级	初级	中级	高级
财务系统与控制	未采用成文的财务系统与控制治理财务运作；没有保存记录和制作财务报告的正式流程。	采用一些正式的系统与控制治理财务运作，但是并不完全适用；财务报告不够透明，不能为利益相关者提供充足的信息。	采用正式的系统与控制治理财务运作，其中包括记录保存和透明流程。系统满足利益相关者的多数需求，但是仍然存在缺口。	采用健全、适用的系统与控制治理所有的财务运作，其中包括完善的记录保存和透明流程。
员工财务技能	员工即不具备处理工作中财务事项的知识，也未接受过相关培训。	少数员工具备处理工作中财务事项的知识，并接受过相关培训；虽有相关政策，但是未能一贯遵守。	多数员工具备必要的知识和技能处理工作中的财务事项；员工接受过组织财务系统培训，多数时候能遵守相关政策。	员工具备必要的知识和技能处理工作中的财务事项；员工接受过全面的组织财务系统培训，并能一贯遵守相关政策。
预算管理	未进行财政规划和预算制定；组织经常无法履行财务义务。	极少进行财政规划；未对照预算和实际发生数额。组织有时无法履行其财务义务。	定期进行财政规划和预算制定，未能一贯进行预算与实际发生数额对照。组织偶尔出现短暂的赤字。	进行扎实的财政规划和预算制定，定期进行预算与实际发生数额对照。组织未出现赤字。
财务报告	未编制财务报告（包括资产负债表、损益表、活动费用报告）。	不定期编制财务报告（包括资产负债表、损益表、活动费用报告），报告不完整或者难以理解。	编制月度财务报告（包括资产负债表、损益表、活动费用报告），但是有时并不完整。管理层有时对其中差异采取行动。	编制月度财务报告（包括资产负债表、损益表、活动费用报告）。管理层查阅报告，并对报告中的差异和财务趋势进行调研并采取行动。

财务管理

	零级	初级	中级	高级
财务与项目的一致性	制定初步的组织总预算，但没有为项目单独制作预算；预算分配和追踪与组织优先事项不一致。	制定部门和项目预算，但是预算系统不适用于项目实施和项目筹资；预算分配与组织优先事项不完全一致。	预算符合组织使命和优先事项。但项目和财务在款项追踪方面仍存在不一致，有时引发混乱。	财务系统和规划旨在反映组织的优先事项。项目和财务在款项追踪方面完全保持一致。
审计	没有成文的审计程序，不进行审计。	审计不完整并且/或者不连贯，其中反映出的问题并不总能得到解决。	每年进行独立审计，但不能总是针对结果采取行动，未传播给适当的受众。	每年进行独立审计，针对结果采取行动，并传播给适当的受众。
建议或意见说明				

■ 筹款及捐方关系

	零级	初级	中级	高级
资金来源多样化	一到两个捐助方提供短期支持。没有针对未来筹款的清晰战略，未尝试寻找潜在资助机构/个人。	少数主要资助方提供年度项目支持。没有长期筹款规划，极少致力于识别潜在资助机构/个人。	筹款战略确保多个资助机构/个人提供持续多年的灵活支持，但并不充足；偶尔主动接触新的资金来源。	完善的长期筹款战略为组织核心工作带来可持续的多样化资金支持，资金来源包括资助机构和个人；经常主动接触新的资金来源。
资金充足性	筹款所得资金不足以满足项目、行政、人力资源需求。	筹款所得资金基本能满足项目、行政、人力资源需求，但是十分紧张，无法满足很多人力资源需求。	筹款所得资金能满足当下的项目、行政、人力资源需求，但是没有机动资金。	筹款所得资金能满足需求，并有一定的富余；有充足的机动资金用于每年的项目扩张和人力资源投资。
资助组织优先事项	组织工作主要由资助方在个别项目上的兴趣决定，导致组织缺乏凝聚力。	组织获得一些针对战略规划的核心支持。但也接受捐方指定项目的捐款用以帮助组织支付费用。	组织获得支持组织运行的资助，获得符合战略规划的项目资助。但是仍旧难以获得充足资金用以实现优先事项。	组织获得足够的资金用以实现其战略规划中的优先事项。
筹款员工	没有合格的员工负责筹款，最高管理部门成员很少为筹款投入时间。	工作超负荷、没有经验的员工负责筹款，少数最高管理部门成员可能协助筹款。	合格的员工负责筹款，其职位说明包含筹款职责，部分最高管理部门成员可能协助筹款，在筹款上取得一定的成功。	合格且经验丰富的员工负责筹款，其职位说明包含筹款职责，能够极为有效地筹款；最高管理部门成员可能协助筹款。

筹款及捐方关系

	零级	初级	中级	高级
捐方关系	与捐方沟通不足，捐方表示担忧。	往往不能及时与捐方沟通，无法令其满意；报告经常迟交或不完整；捐方经常反复要求进一步报告。	与捐方关系良好，但有时与捐方沟通不够及时；捐方有时不得不要求进一步报告。	在捐方中有良好的信誉，与捐方进行清晰、及时、主动、反应迅速的沟通和报告。

建议或意见说明

行政管理

	零级	初级	中级	高级
法律合规	组织未依法注册，对相关法律不熟悉。	组织正在依法注册过程中，并且/或者还未能完全遵守相关法律。	组织已经依法注册，但是有时难以完全遵守相关法律。	组织已经依法注册，并且完全遵守相关法律。
组织架构	没有正式的组织框架及清晰的角色与职责分工。	有初步的组织框架，及部分角色与职责分工。	多数工作有良好的安排框架，但是角色与职责分工仍有不清晰之处。	组织框架设计精良，与组织目标高度一致，每个岗位都有清晰的角色与职责分工，有助于组织最大化地提高效率。
行政流程	没有成文的行政流程。	有成文的行政流程，但并不完善，能够诠释办公室的主要职能，但是未被一贯遵守或为员工所知。	成文的行政流程在多数时候能被遵守，但仍存在缺陷；组织有时对行政流程进行审查，但缺乏修订更新。	清晰成文的行政流程在组织内得到贯彻执行；组织定期对行政流程进行审查，并进行修订更新。
信息技术系统	信息技术系统无法满足组织的基本需求。	具备信息技术系统，但是其中存在重大缺陷。	信息技术系统运行正常，但是有待改进；组织有时对信息技术系统进行审查，但缺乏更新。	信息技术系统使组织实现最优化运作；组织定期对信息技术系统进行审查，并进行更新。
建议或意见说明				

■ 人力资源

	零级	初级	中级	高级
人力资源政策	未制定正式的人力资源政策。	人力资源政策不完整而且陈旧过时，也没有得到一贯的应用。	虽然有人力资源政策，但不能反应最佳实践；政策通常得以实施，多数员工熟悉其中的相关内容。	在关键人力资源问题上有清晰的政策，反映了最佳实践。采用一定的流程定期审查和更新这些政策。政策一贯得以实施，实施过程公开透明，员工熟悉全部内容并能随时查阅。
人力资源规划	没有人力资源规划，也没有合格的员工对其进行监管。	有简单的人力资源规划，但是对其进行监管的员工未接受过正式培训。	有人力资源规划，但是需要根据使命和战略规划进行更新和改进；有专职员工对其进行监管，但是需要额外的培训或更多的资源。	人力资源规划发展完备，定期进行修订更新，符合组织的使命和战略规划；接受过正式培训的合格员工对其进行监管。
职位说明与员工评价	没有成文的职位说明，未划定员工角色和职责；未对员工进行业绩评价。	有职位说明，但是内容陈旧，不够准确；员工对自己的角色和职责感到困惑。较少对员工进行业绩评价。	偶尔会修订更新职位说明。时常对员工进行业绩评价，但是员工希望就自己的角色和职责得到进一步说明。	职位说明清晰准确，修订更新及时。定期对员工进行业绩评价，员工得到建设性反馈，并且清楚自己的角色和职责。
薪酬	薪资在行业内没有竞争力，难以留住在职员工和吸引新员工。	薪资在行业内偏低，给留住在职员工和吸引新员工带来挑战。	薪资与类似组织相比具有竞争力，有助于留住在职员工，并吸引新员工。	薪资优于多数组织，在行业内领先，是最佳实践样板。

■ 人力资源

	零级	初级	中级	高级
员工发展	员工没有发展机会。	员工极少有发展机会。	员工不定期获得一些发展机会。	员工定期获得发展和成长机会。
员工流动率	员工流动率显著高于业内一般水平，组织未对此采取行动加以应对。	员工流动率略高于业内一般水平，尤其是优秀员工流动率偏高；组织对此有所认识，却未计划采取行动加以应对。	员工流动率与业内一般水平持平；组织没有主动制定计划积极留住优秀员工。	员工流动率低于业内一般水平，组织积极主动地挽留优秀员工。
员工多元性	员工构成没有涵盖未被充分代表的群体，以及/或者组织所代表的社区成员。	员工构成充分涵盖未被充分代表的群体，以及/或者组织所代表的社区成员。	大量岗位的员工构成都涵盖了未被充分代表的群体，以及/或者组织所代表的社区成员，但在领导岗位中比例不足。	所有岗位的员工构成都涵盖了未被充分代表的群体，以及/或者组织所代表的社区成员，包括领导岗位。他们的诉求得到认可和支持。

请注明您认为哪些群体未被充分代表：

建议或意见说明

安全与保障

	零级	初级	中级	高级
保障计划与培训	未制定保障计划；员工未接受过针对个人及组织安全（包括数字安全）的风险管理培训。	制定了一些保障政策，但未得到严格遵循；少数员工接受过针对个人及组织安全（包括数字安全）的风险管理培训。	制定了保障计划，但存在重大缺陷，需要修订更新；未被员工一贯遵循；较少为员工开展针对个人及组织安全（包括数字安全）的风险管理培训。	制定了全面的保障计划，定期进行修订更新；员工一贯严格遵循；定期为员工开展针对个人及组织安全（包括数字安全）的风险管理培训。
评估与修订	未将风险评估纳入现有工作和新工作计划，包括差旅安排。未留存员工紧急联系人信息。	初级：没有正式的风险评估流程。但是在评估现有工作和新工作计划，包括差旅安排之前，员工就此进行非正式讨论。未完整留存员工的必要信息，且信息过时。	针对现有工作和新工作计划，包括差旅安排的风险评估流程，但未被严格遵循。留存了员工的必要信息，但未定期更新。	能对现有工作和新工作计划、包括差旅安排，进行全面、有效的风险分析流程。留存了员工的必要信息并能及时更新。
风险的其他影响	未考虑风险的其他影响（涉及志愿者、成员、社区以及更广泛的领域）。	对风险的其他影响（涉及志愿者、成员、社区以及更广泛的领域）进行了非正式考量。	经常讨论风险对合作者的影响和对行业的影响（涉及志愿者、成员、社区以及更广泛的领域）。但是不存在正式的体系用以相关风险交流并接收建议。	经常与合作者和业内成员（涉及志愿者、成员、社区以及更广泛的领域）进行风险影响的沟通，确保组织工作未对其产生消极影响。
管理层对安全保障的投入	管理层认为安全保障问题与组织无关。	管理层不重视安全保障，没有为其分配资源	管理层重视安全保障，为其分配一定的资源，但是并不充足。	管理层优先考虑安全保障，确保为其分配了充足的资源，并总是以身作则。

■ 安全与保障

	零级	初级	中级	高级
安全保障资源	未划拨专项安全保障资源和应急资金。	未划拨专项安全保障资源。如遇紧急情况，必须动用其他款项。	为安全保障划拨一定的资源，但是并不充足。未准备应急资金。	在预算中纳入安全保障费用。准备了应急资金以备需要。
记录与改进	未记录已发生安保事件，多数员工不了解组织面临的挑战。	未正式记录已发生的安保事件，部分员工了解过往事件；未能根据过往教训改进相关政策。	部分记录已发生安保事件；但未根据过往教训对相关政策进行正式的审查和修订。	连贯记录已发生安保事件；能依此修正流程，并在组织内外分享，形成最佳实践。
建议或意见说明				

组织文化

	零级	初级	中级	高级
内部沟通	不存在内部沟通系统，信息共享既不连贯也不频繁。	内部沟通系统薄弱，时常产生误解，信息经常流通不畅。	存在内部沟通系统，信息通常流通顺畅，但是仍会出现问题。	内部沟通系统卓有成效，具备清晰的信息共享和决策系统，能够尽量减少问题。
决策	决策流程不清晰，并且/或者几乎总是由一个或两个人做出所有决策。	决策流程时常不清晰，降低了效率，并引发混乱	具备决策流程，但是有时决策权归属不清晰。	决策流程清晰透明，被广泛知晓和接受。
员工建议	员工很少有提供建议，也未能影响决策。	员工偶尔提供建议，但是很少影响决策。	员工提供建议，有时能影响决策；但是很少能表达不同意见。	员工建议对决策产生重大影响；员工时常表达自己的观点，包括不同意见。
员工忠诚度和投入	极少数员工表达了长期服务于组织的意愿，投入少，工作质量相对较低。	员工对组织的忠诚和投入不同，工作质量也相应不同。	员工忠诚于组织，工作较为投入，工作质量相对较高。	员工高度忠诚于组织，全心全意投入工作，工作质量优质可靠。
团队合作	员工独自工作，极少进行合作。	员工倾向于独立工作或者与另一名同事合作，但是极少进行组织层面的合作	员工倾向于通过部门内合作解决问题，但在组织层面上没有一贯的合作。	员工经常通过组织层面上的团队合作解决问题，达成目标。

■ 组织文化

	零级	初级	中级	高级
员工冲突	员工内部之间的紧张关系消极地影响了组织工作质量。	少数重大紧张关系影响了组织的工作质量。	多数紧张关系在员工内部得到有效消除，尽管还有一些偶尔会影响工作质量。	紧张关系被建设性地消除，对工作质量没有影响。
员工福祉	不可持续的工作负荷、压力和/或创伤严重影响了员工的身心福祉。组织并没有认识到这点。	不可持续的工作负荷和/或创伤影响了员工的身心福祉，组织对此有所认识，但是没有充分应对。	组织考虑员工的身心福祉，但是可以进一步加强。	组织优先考虑员工的身心福祉，其行动具有示范作用。
建议或意见说明				

■ 执行领导层

	零级	初级	中级	高级
管理风格与能力	总干事虽然有长处，但是其弱点组织内外皆知，对组织有消极影响。	总干事有显著的长处，但是也有少数重大弱点，降低了内部效率，并可能影响组织的外部声誉。	总干事很有效率，在决策前咨询他人意见；有少数缺点有待改善，但是在组织内外都广受尊重。	总干事十分高效，决策清晰、公正、透明、有参与性，带领组织蓬勃发展；了解并经常致力于改进自己的弱点。
财务判断能力	总干事缺乏财务规划和监督的经验，并且/或者财务判断不佳。	总干事进行一定的财务监督，但是极少进行财务规划；注意力主要集中于眼前的问题。	总干事有扎实的财务判断和监督能力，能将部分注意力集中于财务规划。	总干事有绝佳的财务判断，具备优秀的财务资源分配能力，熟知中长期需求。
人际关系技能	总干事的沟通和管理风格被视为无效。极少或从不为员工提供指导。	总干事的沟通和管理风格有待改善；偶尔会为员工提供指导，但是并不充分。	总干事的沟通和管理技能得到多数员工的认可。在时间允许的情况下，为员工提供指导。	总干事具备优秀的人际关系技能和沟通能力，并进行有效管理。能优先考虑指导员工和员工发展
中层领导	缺乏中层领导，总干事很少下放工作。	缺乏有效的中层领导，并且/或者总干事未能充分下放工作。	中层领导多数时候能有效管理。总干事有时下放工作。	具备健全高效的中层领导，总干事能适当下放工作。

■ 执行领导层

外部声誉

总干事不为关键受众所知，或是未得到他们的尊重。

总干事并不广为人知；有一些有力的盟友，但是未能完全得到关键受众的尊重。

总干事在关键受众中广为人知，并得到尊重。

总干事在关键受众中备受尊重，并被视作该领域的领袖。

--	--	--	--

继任

组织完全依赖现任总干事，否则无法运作。

组织高度依赖现任总干事。如果现任总干事离开，组织前途不定。

如果现任总干事离开，组织会遇到挑战，但最终极有可能恢复正常运行。

组织积极主动地考虑接班计划，能将工作顺利交接给继任领导人。

--	--	--	--

建议或意见说明

请选出您在集体讨论环节中的舒适程度：

在本环节中，我对坦诚地表达观点感到不适。

虽然部分问题还行，但是我无法就有些问题坦诚地表达观点。

多数时候我能坦诚地表达观点，但是在少数关键节点上，我没能充分表述自己的观点。

在本环节中，我能完全坦诚地表达观点，即使在涉及困难问题的时候，也不例外。

--	--	--	--

请填写您希望匿名提交的任何其他意见，可以包括您完成调研问卷的体验，或者是关于调研内容的想法。

优化排序

目前您已经对组织效率进行了多方面的考量，您很有可能希望优化很多不同的事项。本环节将协助您挑选出第一、第二、第三优先强化事项。

请在集体讨论环节的最后回答以下问题。在问卷答案达成集体共识之前，您无需回答。达成共识后，您即可选出排名前三的组织优先强化事项。

您既可以聚焦模块（如“人力资源”），也可以具体到子项（如“职位说明和员工评价”）。

请根据问卷选出您的：

第一优先事项：

第二优先事项：

第三优先事项：

For Facilitator Use Only

OMT REPORT FORMAT

Organization Name:

Date OMT Conducted:

Number of Staff Participants in OMT:

Total Staff Size:

Number of Participants, if any, from Board:

Facilitator's Name:

Prioritization Exercise Worksheet

	First	Second	Third	Totals	Weighted Tally
Mission and Strategy					
Programming					
Learning and Evaluation					
Advocacy					
Field Engagement					
Network Leadership					
External Communications					
Governance					
Financial Management					
Fundraising and Donor Relations					
Administration					
Human Resources					
Safety and Security					
Organizational Culture					

Please note here if a specific aspect of capacity was highlighted as a priority (for example: Staff Financial Skills within Financial Management or Research within Advocacy):

Next Steps and Resource Identification

Priority One

Please list the first priority from the preceding exercise. This can be a major category (like Human Resources) or a subcategory (like Staff Diversity).

What are the expected outcomes for this priority for the next few years? What does “success” look like?

What specifically would the organization need to do to become stronger in this area? (List specific follow-up actions, for example, receive training, hire staff, and have IT capabilities).

What can your organization do to get stronger in this area without external support?

How specifically might a funder support your organization in strengthening in this area? What specifically would you ask for in a funding proposal?

Next Steps and Resource Identification, continued

Priority Two

Please list the second priority from the preceding exercise. This can be a major category (like Human Resources) or a subcategory (like Staff Diversity).

What are the expected outcomes for this priority for the next few years? What does “success” look like?

What specifically would the organization need to do to become stronger in this area? (List specific follow-up actions, for example, receive training, hire staff, and have IT capabilities).

What can your organization do to get stronger in this area without external support?

How specifically might a funder support your organization in strengthening in this area? What specifically would you ask for in a funding proposal?

Next Steps and Resource Identification, continued

Priority Three

Please list the third priority from the preceding exercise. This can be a major category (like Human Resources) or a subcategory (like Staff Diversity).

What are the expected outcomes for this priority for the next few years? What does “success” look like?

What specifically would the organization need to do to become stronger in this area? (List specific follow-up actions, for example, receive training, hire staff, and have IT capabilities).

What can your organization do to get stronger in this area without external support?

How specifically might a funder support your organization in strengthening in this area? What specifically would you ask for in a funding proposal?

Optional: Additional Comments



“Organizational Mapping Tool Individual Worksheet” (updated 2016) by Bess Rothenberg is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

This tool is a work in progress. Any feedback or suggestions for improvement are welcome. Please write to: martha.farmelo@gmail.com and vicwigo@gmail.com.

Original design by Sen Associates