
《集团企业组织变革的本质与策略》课程大纲

培训收益

- 1、面对组织变革，排除阻力与压力
- 2、成功实施变革，评估变革合理性
- 3、帮助企业实现组织变革和创新管理体系构建
- 4、认识变革创新的本质、模式、策略与内涵
- 5、积极主动调整组织要素，促进组织变革
- 6、了解组织变革创新机制，思维和路径

第一单元、课程导入——变革的世纪

引言：企业变革的最终目的是提升竞争力

- 1、变革的环境因素
- 2、组织变革是企业发展的核心要素
- 3、集团企业变革的原动力
- 4、变革的趋势与风险

第二单元、企业竞争力持续的关键

- 1、与世界接轨对标的能力
 - (1) 与行业的世界最高与平均水平接轨对标
 - (2) 企业经营的他业借鉴
 - (3) 企业能力的时空标准：与世界接轨，与时代同步
- 2、区别对手的独特能力
 - (1) 变革的宗旨和第一追求是什么
 - (2) 集团化企业变革的根本优势与来源
 - (3) 集团企业的如何在竞争中打造变革能力
- 3、变革中的整合系统竞争力
 - (1) 要素与系统的关系：防止短板效应
 - (2) 找到企业的核心劣势：防止乘零效应
 - (3) 找到结合部问题：防止磨擦效应
- 4、变革中如何持续集团企业优势与能力
 - (1) 价值观共识
 - (2) 制度的保证
 - (3) 学习与适应

第三单元、集团企业组织变革的自身定位

- 1、企业的内部情况分析要领：
- 2、波特模型：企业的基本活动和辅助活动；
- 3、选择企业的有形资源与无形资源中的主要指标；

第四单元、集团企业组织变革策略与模式

- 1、变革组织结构
 - (1) 商业模式与核心竞争力培养
 - (2) 基于核心竞争力的组织结构设计
 - (3) 组织结构类型及演化规律

-
- (4) 核心业务流程规划
 - 2、组织变革与团队建设
 - (1) 团队类型与变革团队的形成
 - (2) 整合优势：从变革团队到领导联盟
 - (3) 形成变革团队的合力
 - 3、革新企业文化，确保变革成功
 - (1) 价值观和战略意图的统一
 - (2) 约翰·科特的文化变革八步法
 - (3) 战略变革项目管理
 - (4) 评估项目成效
 - 4、以管理变革带动组织变革
 - (1) 狠抓内部管理：强化硬的一手
 - 差别工资：工资的实质是什么，岗位的内在价值；
 - 劳动纪律：保证生产链正常运作，手段可以多样化；
 - 工作量化：量化为了什么？如何量化，对工作包的管理；
 - 人事相符：庙与和尚的关系，怎样在内部做到战略管理；
 - 科学培训：师傅与徒弟，短期内达到员工素质的“均衡性”；
 - (2) 软的一手也要有：人的需求与有效激励
 - 对团队的管理：忠诚度；自我实现：目标与愿景；
管理他们互相间工作关系；核心团队的有效刺激方法；
尊重与归属：成员的正确定位；
感情与交流：赢得追随者和追随者的自律；
 - 5、以企业信息化促进组织变革
 - (1) 计算机与数学模型引入企业管理
 - (2) 企业信息化各系统之间的关系
 - 6、以组织架构调整实现组织变革
 - (1) 组织架构没有好坏
 - (2) 从极端的组织架构说开去；
 - (3) 人员素质、员工升迁与组织架构
 - 7、以企业知识管理深化组织变革
 - (1) 企业吸收外显知识的路线图；
 - (2) 企业挖掘内隐知识的路线图；
 - (3) 对企业外显知识的吸收，建立知识共享机制；
 - (4) 对企业内隐知识的挖掘，寻找内隐知识的来源。

第五单元、组织变革的核心关键步骤

- 步骤之一：制造足够强烈的紧迫感。
- 步骤之二：建立足够强大的组织团队。
- 步骤之三：树立明确的变革愿望。
- 步骤之四：提高沟通和传播的愿望。
- 步骤之五：鼓励员工采取积极行动。
- 步骤之六：系统规划并取得短期绩效。
- 步骤之七：巩固成果并发起更多变革。
- 步骤之八：将变革固化到公司文化中。

第六单元、抵制变革的原因

-
- 1、有人担心变革不符合组织的利益；
 - 2、变革使已知的东西变成模糊不清和不确定的；
 - 3、担心个人损失。人们对现有系统的投资越多，就越会阻挠变革。

第七单元、减少阻力的六种管理策略

- 1、教育与沟通
- 2、参与
- 3、促进与支持
- 4、谈判
- 5、操纵与支持
- 6、强制

第八单元、七大步骤完善集团企业组织变革创新体系

- 第一步：规划创新战略
- 第二步：建设运营系统
- 第三步：制定组织结构
- 第四步：配备人力资源
- 第五步：完善技能培养
- 第六步：塑造创新型领导风格
- 第七步：建立价值观与共识