

主讲 李德

● 课程目的：

1. 介绍组织发展 OD 的理论与技法. 开发自学习能力. 通过有计划的 OD 活动. 系统开发组织的自我变革能力.
2. 通过 OD 活动. 将公司新阶段的战略目标. 在理论及认知层面. 上下沟通达成共识.
3. 遵循 OD “介冻 - 推进 - 再冻 ”的原则. 研讨公司新战略执行落地的行动计划.

● 导入：什么是组织发展OD

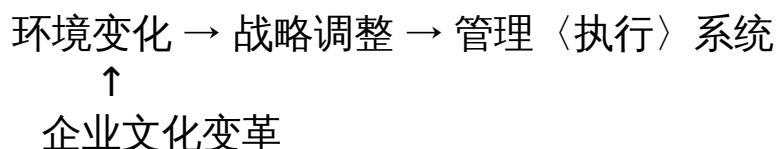
OD 案例导入 1：美国 OD 教授在沪一次成功的咨询：

OD 案例导入 2：莫师付在微软中国的特色培训

1. OD 学科性：OD 是一门应用性的行为科学
2. OD 宗旨：系统开发企业的自我变革能力
3. OD 变革模式：介冻 → 推进 → 再冻、提升企业应变能力
4. OD 活动特性：
. a 计划性. b 参与性. c 自我性. d 学习性 e 过程性
f. 系统性 g 循环性.

第一部分. 企业战略发展循环系统

壹、 企业战略发展系统架构



- 录像案例：为什么 IBM 公司面对死亡能大象重新起舞

二、OD活动1：环境变化分析：

1. 国家宏观经济发展模式变化
2. 企业微观外部环境变化
3. 企业竞争对手分析

环境分析工具：STEP模型、SOWT模型、波士顿矩阵模型

三、OD活动2：企业战略调整：

1. 企业战略目标体系

- 企业使命目标
 - 公司战略目标〈平衡计分卡〉
 - 2013年公司年度目标：
 - 目标分解落地：目标SMART准则
- ### 2. 企业的“核心竞争力”分析.
- 案例演练：GE公司的季度总裁会议

3. 战略决策工具：

- 波特竞争战略：a 成本领先战略、b 差异化战略、c 专业化战略
- 市场选择战略：a 无差异策略、b 差异化策略、c 密集化策略
- 市场渗透策略：a.市场渗透策略、b.市场开发策略
c.产品开发策略 .d..经营多角化策略
- 市场进入战略：安索夫模型
a. 高价.高促 .高价.低促 低价高促 低价.低促

b. 高价.高质 高价.低质 低价高质 低价.低质

- 企业战略评估：波特5动力模型
- 企业战略部署：a 稳定发展、b 快速发展、c 兼并合资、
d 收缩.转移……

四. OD活动3：企业文化变革管理

1. 企业文化演示〈公司价值观. 行为规范展示〉：
2. 企业文化变革探讨〈打造公司执行力文化内核〉
3. 企业文化保障体系建立〈惠甫企业文化四大保障体系〉
4. 制定公司文化变革的行动计划.

五. OD活动4：打造企业战略执行系统

1. 强化企业战略执行系统
 - a 如何提升我们的执行能力
〈制定部属执行能力标准及提升计划〉
 - b 如何强化我们的执行意识
〈探讨公司到位执行的意识要点〉
 - c 企业执行力系统三大流程建设
2. 企业执行力问卷调查〈寻找执行力瓶颈〉
3. 制定突破执行力瓶颈的行动计划.

第二部分、OD活动5：我们离学习型组织还有多远？

壹、 科伯学习力问卷调查及分析

贰、 反思在系统思维. 战略思维层面的障碍

情景游戏：学习型组织的七种学习智障

参、 寻找学习型组织五项修炼的切入点

修炼一. 超越自我切入点

修炼二. 改善心智模式切入点

修炼三. 建立共同愿景切入点

修炼四. 团队学习切入点

修炼五. 系统思考切入点

四、实现〈学习型组织〉思维方式二个跨越：

1. 传统思维向创新思维的跨越、
〈相关技能及方法训练〉
2. 创新思维向创新管理的跨越
〈推进现代企业管理必须的 14 项变革〉

第三部分、OD活动6：将OD落地2013年企业战略目标

一、模型一、勒温组织变革模型：

- 第一步、介冻期： a.探索 b.入门 c.协议 d.诊断
- 第二步、推进期： a.行动 b.反馈 c.改进
- 第三步、再冻期： a.巩固 b.评价 c.新的目标
- **OD组织变革模型的 7 项步骤：**
 1. 分析环境变化？〈SWOT战略分析. 竞争对手分析〉
 - 2 我们应走向何方？〈战略目标制定并共识--OD镜像法〉
 - 3 我们现在何方？〈企业现状系统调查--OD力场分析法〉
 - 4 如何达到彼岸？〈介冻：寻找变革瓶颈及介决措施--OD小组过程技法〉

5 企业文化作何变革？〈企业文化变革管理〉

6 企业执行力系统建设〈战略流程. 运营流程. 人员流程〉

7 行动〈推进：上下一致. 执行变革措施〉

8 评估并制定新的变革目标〈再冻〉

● **组织发展OD实战练习 1：**

OD力场分析活动：

实现2013年公司目标现状及瓶颈分析. 〈介冻〉

● **组织发展OD实战练习 2：**

制定突破关键瓶颈. 的行动方案〈推进〉

实施行动计划

● **评估并制定新的OD目标. 〈再冻〉**

■ **5模型二、〈OD〉行动研究过程技法**

总结

