

组织变革与流程再造

讲师：刘宗斌_博士

[课程简介]

新东方怎么会差点死在他的初创组织模式？美国通用如何通过组织创新获得新生？海尔又是怎样规避了集团失控？这些案例都说明了组织管理的极其重要。

本人基于二十余年的管理实践，对流程再造和组织变革做了博士研究，提出一种新的组织流程框架设计方法，按此方法咨询的项目多次获得省部级管理创新奖，先后出版《卓越运营》、《互联网+运营管理》等专著。

本次课程，将通过大量案例，生动解答以下问题：

- 一、传统组织变革与流程再造理论的局限
- 二、一种新的组织流程设计方法及其实战意义
- 三、企业成长危机与组织模式选择
- 四、组织变革如何在奔跑中调整姿态
- 五、互联网时代需要解决的组织变革问题
- 六、如何提高管理绩效
- 七、如何打造符合自身的流程制度体系

[课程方式]：以案说理+讨论答疑+现场互动

[课程对象]：企业中高层管理人员

[培训时间]：1.5天（可做调整）

[课程大纲]

一、组织管理的重要性

- （壹）新东方差点死在初创组织模式
- （贰）美国通用如何通过组织创新获得新生
- （参）海尔如何规避了集团失控

二、传统组织变革与流程再造理论的局限

- （一）不能适应互联网时代要求
 - （二）未能解决协同性问题“重分工，轻合作”
 - （三）流程再造理论没有方法
 - （三）普遍存在的流程制度体系与实际运行“两张皮”
-



三、一种新的组织流程设计方法及其实战意义

(一) 流程再造理论的伟大与局限

(二) 理解卓越绩效模式的价值链

(三) 组织流程设计的步骤与方法

案例：岳阳水务公司的组织优化

(四) 组织流程设计的实战意义

四、企业成长危机与组织模式选择

(一) 创业阶段的组织结构与领导危机

(二) 职能建设阶段的组织结构与分权危机

(三) 事业拓展阶段的组织结构与失控危机

(四) 集团管控阶段的组织结构与官僚危机

(五) 文化引领阶段的组织结构与转型危机

现场互动：学员所在企业目前处在什么阶段，存在什么典型问题

五、组织变革如何在奔跑中调整姿态

(一) “加减乘除”式的组织变革方案设计

(二) 组织变革的八个步骤

(三) 变革方案落地的关键是解决“钱从哪里来，人往哪里去”

案例：海南农垦的“变革之舞”

六、互联网时代需解决的组织变革的问题

(一) 商业模式层面系统规划 O2O(案例分析:苏宁 O2O 转型战略)

(二) 客户层面学会用户运营(案例分析:小米如何不花钱积累 50 万粉丝)

(三) 产品层面确定产品创新的三个方向、快速迭代的研发流程、平台化管理模式

(案例分析:小米简单管理了 10 万人的研发团队)


(四) 营销层面开展全渠道营销(案例分析:小酒厂的互联网营销模式突破)

(五) 员工层面鼓励员工创客化(案例分析:韩都衣舍成功关键在买手小组制)

(六) 精益管理层面实现智能化(案例分析:空调智能化给企业的好处远多于给客户)

(七) 外部整合层面实现平台化(案例分析:阿里巴巴的平台化道路)

七、不能提高绩效的组织管理属于扯淡



(一) 战略绩效管理的难点

(二) 战略绩效管理的步骤和方法

案例：华润集团的 6S 管控

八、如何量身定制符合企业自身特色的流程制度体系

(一) 现行管理体系中普遍存在的“两张皮”现象

(二) 量身定制流程制度管理体系的简约化方法

案例：某水务公司的卓越运营手册
