

# 《未来已来：事业合伙人及组织平台创新之道》

## ◆ 课程特点：

- ✓ 本课程基于何欣老师 15 年碧桂园、万达、华润、平安、家乐福等世界五百强的经历，并作为事业合伙人的亲历者、公司高管参与及投资，同时结合万科、腾讯、亚马逊等多家企业的研究整合而成，对国内企业打造事业合伙人机制、推动落地与升级有巨大借鉴意义，同时面向未来提出了基于事业合伙人的灵动型组织能力建设思路。篇章分为 6 大章节，涵盖事业合伙人建设的动力、模式、先锋案例、护城河、组织能力建设等关键场景，具有极强的实战意义。

## ◆ 课程对象：

企业部门中高层管理者、人力资源管理者、平台内部创业者

## ◆ 组织收益：

- ✓ 掌握事业合伙人建设的模式、落地思路，探讨现有组织打造事业合伙人机制的实践路径。
- ✓ 反求诸己，使企业中高层做好对于事业合伙人的各项准备，包括思维、能力、组织建设等。

## ◆ 课程时间：

2 天（6 小时/天）

培训形式：课程讲授、案例分析、问题研讨、落地反思

课程纲要：

### 序章：事业合伙人——共享、共创、共担的机制

- ◇ 关键词思考：事业合伙人的 N 个关键词
- ◇ 公司二次创业呼唤事业合伙人（从目标到文化认同）
- ◇ 微案例：某标杆企业公司 2013 年开始的业绩变化与事业合伙人
- ◇ 2013-2015，多家地产企业的事业合伙人实践
- ◇ 事业合伙人 VS 企业合伙人（中国合伙人）
- ◇ 关于事业合伙人的“洋葱圈”
- ◇ 微案例：某标杆企业现有的多种激励方式与事业合伙人
- **思考问题 1：我们有哪些激励方式与尝试，效果如何？**

### 第一单元：关键动力——建立事业合伙人的关键动力

- ◇ 建立事业合伙人动机的“金三角”
- ◇ 供大于求——产品，关于产品的销售变化
- ◇ 增速放缓——行业，行业整体进入白银时代
- ◇ 人才流失——人才，资本与人才的博弈
- ◇ 事业合伙人变革：管理方式 VS 人才观念
- ◇ 事业合伙人改变人力资源效率
- **思考问题 2：我所在的公司“金三角”维度面临的挑战有哪些？我对未来的判断是什么？**

## 第二单元：关键模式——建立事业合伙人的关键模式

- ◇ 持股+跟投，事业合伙人常见的两大模式
- ◇ 建立事业合伙人的四大关键问题思考
- ◇ 管理权与责任分担，事业合伙人的关键要素
- ◇ 公司与有限合伙人的作用
- ◇ 制度设计：以万科进行合伙企业设计为例
- ◇ 合伙人机制：以万科的公司持股计划和项目跟投制度为例
- ◇ 事业合伙人要建立的三个机制
- ◇ 关于合适的人、跟投范围与退出机制
- ◇ 微案例：更多企业的合伙人机制实践
- **思考问题 3：建立事业合伙人有哪些关键要素、如何保障成功？**

## 第三单元：先锋详解——A 企业的项目跟投实践

- ◇ 应对措施：业务转型+组织管理制度上的变革
- ◇ 万科事业合伙人：关于公司治理
- ◇ 关于项目跟投的机制与作用
- ◇ 关于合伙人持股计划的资金来源与运作
- ◇ 关于业务推动方式
- ◇ 六大关键要素：1、组织形式；2、参投范围；3、持股比例；4、出资规定；5、退出机制；6、收益分配
- ◇ 三大操作原则：过程、角色、项目
- ◇ 关于万科事业合伙人未来的思考（含员工的评价）
- **思考问题 4：万科的事业合伙人机制优劣势是什么？我有什么建议？**

## 第四单元：先锋详解——B 企业的“价值双享”

- ◇ 报纸摘要：BGY 的合伙人制度与乐视的人人持股
- ◇ BGY 管理创新之“价值双享”
- ◇ 关于 BGY 业务与人力的 SWOT 分析
- ◇ 用人+用钱：两大挑战与变革
- ◇ A、成就共享
  - 1、什么是 BGY 的成就共享；2、获得奖励的两大前提；3、奖金计算及条件设定；4、奖金的分配及处罚方式；5、风险点提示
- ◇ B、同心共享：
  - 1、与成就共享并存；2、同心共享管理架构；3、适用员工及资金募集方式；4、共赢投资企业与区域投资企业的建立和管理；5、份额变动情况及处理。
- ◇ 价值双享的实际杀伤力及落实情况
- **思考问题 5：BGY 的事业合伙人机制优劣势是什么？我有什么建议？**

## 第五单元：护城河——事业合伙人机制如何更有效

- ◇ 关于人才：科学的选用与培养
- ◇ 关于文化：狼性文化、召唤创业激情

- ◇ 管控模式：关于项目管控模式的选择
- ◇ 管理体系：对组织架构和管控流程的影响
- ◇ 其他要思考的问题
- **思考问题 6：如何在我所在的企业有效落地事业合伙人机制？**

#### 第六单元：组织能力——面向未来的平台化组织建设(更多企业实操案例)

- ◇ 支撑事业合伙人的新时代组织管理模式挑战
- ◇ 激活灵动型组织的 9 个要素
- ◇ 微案例研讨：某公司对组织和经营问题的快速挑战
- ◇ 平台化组织的主要特征
- ◇ 京东、韩都衣舍等企业的案例
- ◇ 平台化组织的人力资源及领导力策略
- ◇ 微案例：腾讯的平台化组织建设实践
- ◇ 微案例：亚马逊以客户为中心的平台化组织建设实践
- ◇ 面向未来的平台化组织转型之路
- **思考问题 7：如何在我所在的企业、部门建立起更加灵活的组织平台？**