

## 建设企业组织能力\_\_\_\_推动企业经营目标实现

### 【基本信息】

1. **课程系列**：组织管理
2. **课程名称**：建设企业组织能力\_\_\_\_推动企业经营目标实现
3. **学员人数**：人数控制在 40 人以内。分小组，每组 8-10 人，不要低于 8 人，每人设置名牌
4. **物资准备**：投影仪、白板、白板笔、白板纸、A4 纸若干、音响
5. **授课时长**：2 天，12 小时
6. **培训形式**：整体方面，讲师讲解一段内容，学员分组讨论公司的问题，并进行呈现后由讲师进行点评
7. **后继任务**：公司根据员工讨论出来的问题，事后进行分析问题的原因，并讨论解决的思路和方法
8. **目标学员**：企业中高层、核心骨干员工
9. 本次活动定位为讲解、交流、讨论、答疑，具体方式如下

时间		内容	形式
第一天	上午	1. 战略梳理方法与作用 2. 组织结构设计与优化的理念、方法、工具、注意点 3. 职位设置的原理与方法和工具及注意点 4. 职位分析的要点与部门职责分配的工具与应用	讲师讲解 案例分析 互动交流
	下午	1. 学员分组讨论本公司的问题 2. 学员呈现并解释问题 3. 讲师点评要点	围绕战略、结构、职位等方面构建问题
第二天	上午	1. 经营目标落地工具介绍：绩效管理的理念、方法等 2. 人才选拔的流程与方法讲解 3. 人员培养与后备队伍建设 4. 薪酬体系与奖金分配	讲师讲解 案例分析 互动交流
	下午	1. 学员分组讨论本公司的问题 2. 学员呈现并解释问题 3. 讲师点评要点	围绕人力管理各项活动等方面构建问题

### 备注

1. 根据我们的经验，最好将以上内容分为两次四天进行；
2. 第一次的两天，集中讲解战略梳理、结构优化与职位体系的建设，并进行问题的构建和点评；

3. 第二次的两天，相隔半个月到一个月进行，集中讲解人力资源管理的各项活动，并构建问题和点评。

### 【达成目标】

1. 澄清观念、梳理思路、统一思想、答疑解惑
2. 认识到管理在企业发展过程中的重要作用
3. 了解基础管理平台的建立方法和手段与工具
4. 熟悉各项人力资源管理活动的基本思路、流程与工具
5. 为公司进行深度管理变革奠定基础
6. 为公司的执行力做铺垫和准备

### 【背景介绍】

无论是中国还是世界，目前都处在一个转型的时期。企业也面临着更多的市场竞争。如何在这样一个激烈的竞争环境以及国家层面的经济下滑的情况下，还能保持自身的优势并获得持续的发展，是我们不仅仅要去思考的问题，更是要去行动的一个关键

企业在发展的初期，为了生存会将主要精力放在业务的发展方面。随着产品质量的稳定、市场的认可度提升，企业就会有想进一步扩大需求的欲望和想法，并会付诸行动。然而很多企业却在扩张的过程中出现了这样那样的问题，以至于停滞不前，甚至出现衰退和死亡。这其中的原因是什么，是外部的市场环境因素造成的，还是企业内部管理不善造成的？根据我们十多年的管理实践，我们认为企业在扩张时期衰退的根本原因还是由于内部管理不善造成的。一个企业在发展的历程中，一定是两条主线交替进行。一个是业务发展的主线，包括市场、产品、供应链、生产等；而还有一条主线也在隐形的发展，就是战略的选择、目标的确定、人才的培养、干部的发展等。正是由于很多企业没有注意到这条线对企业发展带来的支撑性作用，而造成了企业的衰退甚至死亡

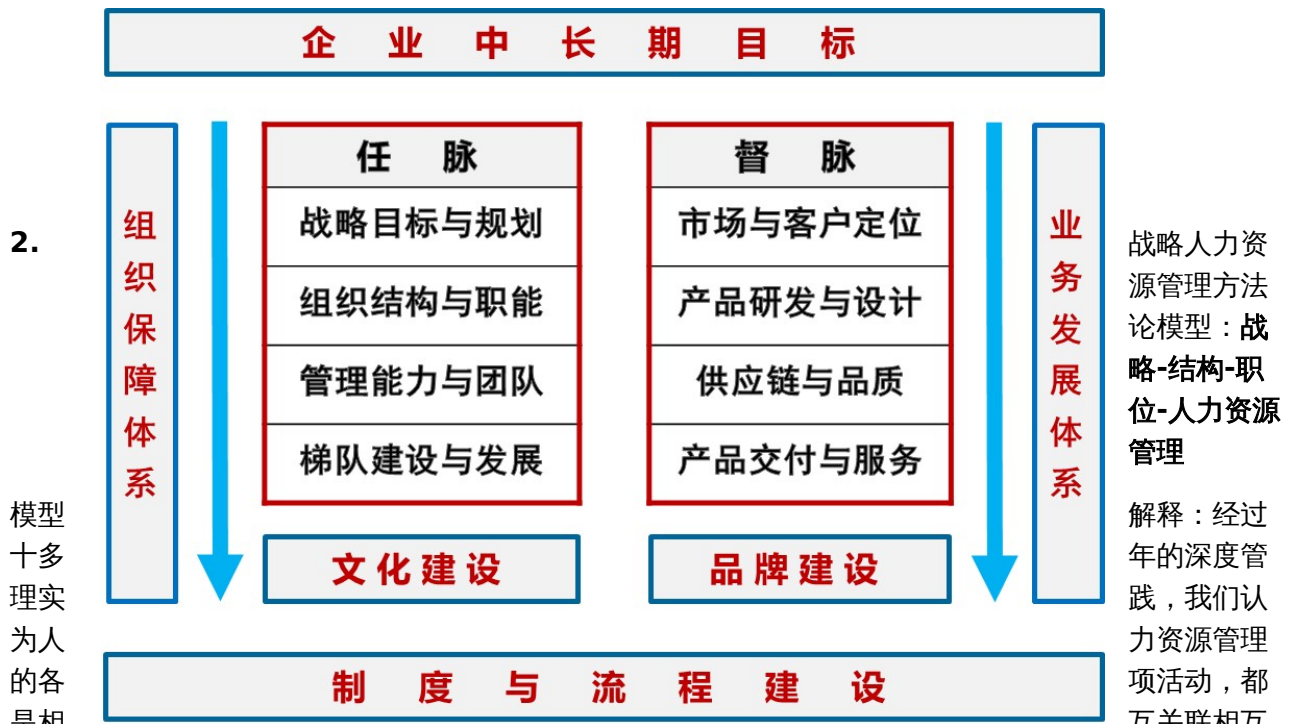
由于这条线偏柔软，需要持续和坚持才能看到成果，而在建设的过程中肯定是不像投放一次广告就会看到成果那样，这种软性的工作，特别需要耐心和方法。正是由于这个特点，造成了大多数的企业不愿意在这个领域投入，而将精力和时间都放在了短期能快速见效的业务领域了

### 【方法论及模型】

我们的课程，基于以下模型。这些模型是讲师多年企业深度实践中提炼总结而来，并已经在多家企业进一步的实施与验证

#### 1. 企业发展方法论模型：组织能力与业务发展的相互关系

模型解释：企业最为关注的是业务发展体系，而通过建设企业的组织管理能力，从而打通两者之间的联接，实现企业可持续性的发展道路



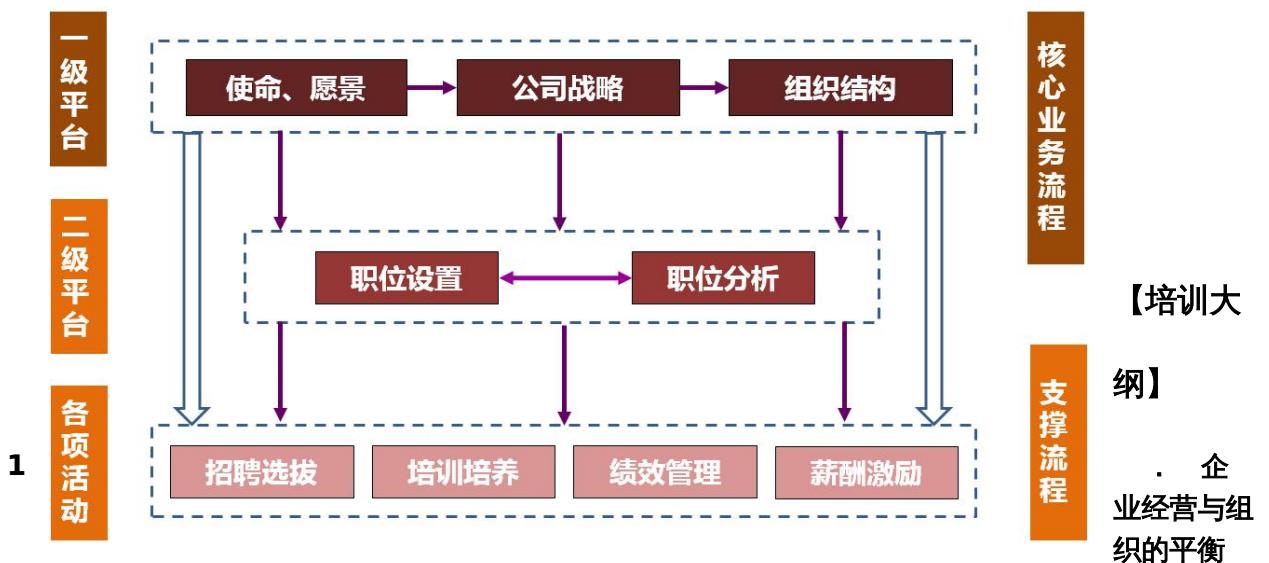
2.

模型  
十多  
理实  
为人  
的各  
是相

战略人力资源  
管理方法  
论模型：战  
略-结构-职  
位-人力资源  
管理

解释：经过  
年的深度管  
践，我们认  
力资源管理  
项活动，都  
互关联相互

影响的，并通过平台的承接实现体系化和系统化，从而避免“头痛医头，脚痛医脚”。而目前大多数企业在进行人力资源管理的实践活动中，都只能是“就事论事”，而不能去思考执行过程不顺畅的原因是没有考虑到这些活动的基础，也即是战略、结构和职位等要素在影响这些活动的有效开展



1

- 理解企业经营与组织之间的平衡关系是企业成功发展的必要条件
  - 经营管理涉及的内容
  - 组织管理涉及的内容
  - 案例讲述：宁波某厨具企业发展过程中的启示
- 企业成长之痛：不同的发展阶段，应该关注和发展不同的重点领域
- 保持企业基业长青的四个首要管理实践和四个次要管理实践
- 企业经营目标实现的路径分析

- 组织能力包含的内容分析
  - 员工思维模式、员工治理模式、员工能力模式

## 2. 建设组织管理平台：战略、结构、职位

- 系统的基于战略的人力资源管理发展模型介绍
- 案例展示：重视公司战略的梳理，方法与技术
  - 通过战略梳理获得的结果：产品、市场、目标等
- 理解组织结构对战略目标实现的支撑性影响
  - 组织结构的基本知识介绍
  - 不同的战略目标对组织结构形态的要求
  - 案例展示：组织结构是所有变革中最为有效也是最为艰难的一种变革
  - 组织结构优化后的后继工作：保障组织结构的稳定运行
- 职位体系的建设是所有人力资源管理的基础中的基础
  - 职位设置的理论知识简介
  - 职位设置的几个特别注意点
  - 做好职位中的职责梳理：方法与工具介绍
  - 案例展示：深圳某公司部门职责分配

## 3. 企业战略与经营目标的分解方法

以下内容通过许昌某企业的完整案例逐渐呈现

- 公司战略与经营目标转换成可评价的指标
  - 基于战略目标与策略，构建各职能规划
  - 基于职能规划提取各职能 KPI
  - 如何构建标准：方法与经验分享
  - 基于 KPI 构建行动计划，做为行动的指南
- 指标的评价与考核
  - 理解绩效管理的难：绩效管理全模型介绍
  - 根据层级的不同设置不同的评价方式：述职、评价
- 提取岗位与员工指标的方法与注意点
  - 设置指标的三大原则
  - 案例分析与研讨，理解什么是绩效，定性与定量的选择
  - 理解关键绩效指标的意义和作用
  - 案例展示：指标与标准的理解

- 指标数量与权重的确定
- 选取指标的四个原则
- 员工考核指标的来源：基于职责和规划
- 小组练习：根据岗位职责设置销售工程师的绩效考核指标

#### 4. 保障组织能力提升的其它工作

##### ➤ 如何选择与面试人才

- 案例分享：应该招聘怎样的人
- 互动分享：你在面试中的困惑与难题
- 做好招聘工作的 4S 模型：标准、筛选、评估、巩固
- 做好面试的准备工作
- 面试方法与技巧介绍

##### ➤ 做好人才梯队工作

- 任职资格体系介绍
- 案例展示：任职资格标准包括哪些内容
- 如何构建标准
- 任职资格的认证工作
- 建立任职资格体系的结果应用介绍

##### ➤ 薪酬体系的建设

- 讨论与互动：薪酬要解决什么问题
- 案例展示，薪酬体系建设的基础：职位评估
- 薪酬体系建设涉及的四个方面：策略、结构、水平、来源
- 固定工资与浮动工资之间的差异与应用
- 案例展示：奖金的设置方法与思路