

# 组织设计与组织发展

讲师：张媛

## 课程纲要

**【课程名称】**《组织设计与组织发展》

**【课程背景】**

企业与企业之间的竞争归根结底是组织能力的竞争，如何进行组织诊断，怎么设计有效的组织？怎么保证组织高效运转？怎么适应环境的变化主动变革组织？如何基于战略构建组织的核心能力？一系列关于组织的问题困扰着实践中的管理者。本课程就是为了帮助管理者掌握组织诊断，设计、和组织能力建设的基本原则和方法而开发的，既提供了解决组织机制实际困难问题的思路，指出提升组织能力的一般途径，又深入探讨日趋流行的关

于组织变革和发展的最新理论和实践。

**【课程收益】**

- 了解组织能力和组织设计是企业的终极竞争
- 学习和掌握组织诊断的工具，方法
- 学习和掌握组织设计的工具，方法
- 学习组织能力和人才建设的工具，方法

**【课程对象】** 企业各层级管理者

**【授课模式】** 课程讲授+案例讨论+情境模拟

**【课程时长】** 1天，共计6小时

**【课程要求】**

- 分组研讨，按6-12人一组，现场学员呈岛状安排座位便于讨论；
- 准备白板，白板笔；

## 【课程大纲】

### 第一模块：组织发展理念认知

**互动：什么是企业之间的终极竞争？**

- 战略与组织
- 组织管理系统模型
- 组织发展，组织设计，组织能力与组织学习
- 组织的基本概念
  - ✓ 什么是组织
  - ✓ 组织的结构性维度
  - ✓ 组织的关联性维度
  - ✓ 组织的要素
  - ✓ 组织有效性和组织能率原则
  - ✓ 非正式组织

### 第二模块：组织诊断

- 定义组织模型
- 建立评估流程
  - ✓ 外部调研工具

- ✓ 内部访谈工具
- ✓ 评估报告模型
- 定义管理改进方案
- 设定优先顺序

### 第三模块：组织设计

- 组织设计的三大导向
- 组织设计的环境变量
  - ✓ 环境
  - ✓ 战略
  - ✓ 文化
  - ✓ 规模
  - ✓ 技术
- 组织设计的结构变量
  - ✓ 正规化
  - ✓ 专业化
  - ✓ 职权层级
  - ✓ 集权化
  - ✓ 职业化
  - ✓ 人员比率
- 组织部门的划分
  - ✓ 直线制
  - ✓ 按职能
  - ✓ 按客户、产品、区域
  - ✓ 矩阵制
- 直线部门与参谋部门
- 委员会的设计
- 跨职能团队组建
- 组织运行机制规划
- 集团公司构建

### 第四模块：组织运行

- 组织运行常见的严重问题
  - ✓ 组织割据
  - ✓ 组织虚设
  - ✓ 功能错位
  - ✓ 隐性渎职
  - ✓ 解决的原则
- 古典的组织原则
  - ✓ 法约尔、韦伯、厄威克
  - ✓ 古典原则的特点与不足
- 清晰的指挥报告系统
  - ✓ 统一指挥
  - ✓ 统一命令
  - ✓ 等级系列
  - ✓ 秩序
  - ✓ 个别利益服从整体利益
  - ✓ 个性与共性
- 组织生命周期
  - ✓ 组织的生命周期
  - ✓ 不同生命期面临的危机和挑战
  - ✓ 应对危机和挑战的方法
- 组织内部沟通机制构建
- 组织冲突
  - ✓ 组织冲突的类型
  - ✓ 冲突的根源
  - ✓ 解决冲突的方法
  - ✓ 办公室政治及应对
- 组织官僚化
  - ✓ 官僚化的特征
  - ✓ 反组织官僚化
- 冗岗冗员

- ✓ 为什么会出现冗岗冗员？
- ✓ 怎么消除冗岗冗员？

#### 第五模块：新环境下的组织发展

- 传统组织的弊病
- 组织管理的八大悖论
- 组织发展的原则与方向
- 新型的组织
  - ✓  流程再造
  - ✓  微小经营体（阿米巴）
  - ✓  倒金字塔
  - ✓  无边界组织
  - ✓  民主参与性组织
  - ✓  学习性组织

#### 第六模块：组织文化与变革

- 社会责任与持续发展
- 组织的 DNA
- 组织文化的重要元素
- 组织文化的内容与层次
- 麦肯锡的 7S 模型
- Z 型组织
- 组织文化落地
- 推动组织变革
  - ✓  稳定与变革
  - ✓  变革的阻碍
  - ✓  变革失败的原因
  - ✓  自上而下与自下而上变革
  - ✓  变革的阶段、挑战与克服
  - ✓  变革的成功模型