

# 组织驱动、体系制胜

## 战略导向的自驱型组织能力建设

### 【课程背景】

一家普通的企业和一家优秀的企业有什么差别？什么原因造成了企业在市场上的竞争力的差距？其实，原因有很多种。企业与企业之间的竞争，是综合能力的竞争。正所谓：企业的市场竞争力是企业组织能力的外溢。在顺境时，普通企业与优秀企业的差距体现在发展速度上；在逆境时，普通企业与优秀企业的差别则体现出你死我活的差距。对于一家企业来说，抓住机遇可以获得暂时的发展，但想要获得持久的发展，则必须加强组织能力建设。

### 【课程收益】

- 1、理解企业文化的战略价值与建设方案
- 2、学习组织架构设计与组织定位
- 3、掌握战略规划的步骤与方法
- 4、学习战略分析的各种工具：PEST、SWOT、三平面、五力模型等；
- 5、掌握战略解码的步骤与方法
- 6、学习企业绩效管理体系的建设与实施

### 【授课时长】 一天

### 【授课对象】 公司董事长、CEO、副总经理、人力资源中高层管理者

### 【课程特色】 理论与实战相结合；方法与案例相结合；可操作性强

### 【课程大纲】

#### ○、企业组织能力研讨

##### 一、组织之魂：企业文化建设

- 1、什么是企业文化？
  - 文化的概念与价值
  - 企业文化的概念
  - 企业文化的六大价值
- 2、企业文化的四个层面
  - 表层物质文化解析
  - 行为文化解析
  - 制度文化解析

- 精神文化解析
- 3、企业文化的构成与体系
  - 愿景
  - 使命
  - 价值观
- 4、企业文化建设与实施
  - 企业文化体系研讨
  - 企业文化的设计
  - 企业文化建设的四个途径
  - HR 在企业文化建设中的四重角色
  - 案例：《华为基本法》的形成与企业文化建设

## 二、组织之脑：战略规划与管理

- 1、什么是战略？
  - 战略发展历程
  - 战略管理的四个环节
- 2、战略规划的四方面
  - 战略意图与实现路径
  - 市场洞察与分析工具
  - 创新焦点与三种常用方式
  - 业务设计与业务规划
- 3、华为公司的战略管理实践
  - 华为公司的年度战略规划管理
  - 市场洞察与规划：PEST 工具与应用
  - 市场机会点分析的四个维度与应用
  - 华为的战略选择与 SWOT 工具的应用
  - 华为的产品迭代与 GE 矩阵应用
  - 互锁 S 曲线与华为应用案例
  - 华为竞争力分析与研发战略
- 4、战略管理与战略调整
  - 华为战略放弃的产品：NGN
  - 被政策错杀的战略产品：CDMA1X

## 三、组织之躯：组织架构规划与设计

- 1、组织架构设计与组织定位
  - 企业价值链分析
  - 企业价值创造与组织定位
  - 公司治理与组织模式
- 2、华为组织架构与定位
  - 华为公司狼狽组织定位
  - 营销体系设计逻辑与规划
  - 华为公司营销体系组织架构
- 3、矩阵式组织架构与项目管理
  - 打破企业部门墙
  - 矩阵式组织架构与分类
  - 项目管理流程与机制

## 四、组织之脉：绩效管理

### 1、什么是绩效管理？

- 绩效管理的概念与内涵
- 绩效管理的目的
- 绩效管理架构与责任体系

### 2、战略解码与绩效指标体系

- 战略解码原则：从愿景到行动
- 战略解码的过程与目的
- 战略解码的价值
- 战略解码的过程与示意
- 战略解码的原则

### 3、从战略解码到绩效管理

- 战略解码的核心流程
- 平衡记分卡的四个维度
- 经营要素与绩效指标分解
- 战略导向的绩效管理
- 战略解码的原则与流程
  - 确定部门责任中心与定位
  - 确定战略牵引目标
  - 确定部门重点工作与衡量指标

### 4、绩效实施与绩效管理

## 五、回顾与总结：组织能力建设的软硬件