

高举变革大旗，让组织跨越成长

《全面解析组织发展与组织变革》

主讲：朴宏

【课程背景】

组织是否出现产品或服务随市场热点不断转换，收益却不见改观，甚至断崖式下跌的情景？组织是否出现内部政治斗争高起，各派党争不断，决策难以下达，组织效率低下？组织是否面临重大市场危机，却无法做出快速、正确的决择等，每个决策都成为组织陷入新困境的魔咒？诸如此类问题一旦出现，应考虑组织发展面临着重大变革窗口，及时进行组织系统诊断与变革将势在必行。

如何让我们的组织时时引领行业发展，利润可期，风险可控？如何让我们的组织中所有成员终身成长、同心同德、共赴未来？如何让组织所有的管理系统良好运营、健康发展，组织能够持续改进，永序经营呢？朴宏老师将带您共同进入组织发展维度，让您站在战略之端与长期发展的视角中，思考组织在战略、运营、文化、人才等关键系统如何腾挪运转，为组织基业长青打下坚实的基础。

拥有世界 500 强背景的朴宏老师，以她近 30 年的管理经验，在组织发展理论与实践不断探索与研究，在组织诊断、组织战略、组织文化、组织人才等各个方面提供了最全面的解决方案，她将通过本次课程为您带来具体可行的实施方案与操作指南，为组织发展提供体系保障。

【课程收益】

- 5 ~理解组织发展五大定义观点；
- 10 ~了解组织发展十大理论基础；
- 4 ~掌握组织发展咨询四个模型；
- 4 ~掌握组织文化传递的五大方法
- 5 ~掌握组织设计五大流程。

【课程特色】

课程互动性良好、每个关键环节老师都会设计与工作场景相结合的互动，让学员边学边用。使课堂氛围非常活跃，学习与演练能够紧密结合。老师的逻辑性极强，学员能够由浅入深跟随学习、理解、接受、运用所学内容，学习收获较大。

【课程对象】 企业决策层、投资人、中高层管理者、人力资源负责人及各部门负责人等。

【课程时间】 6 天，6 小时/天，共 36 小时

【理论依据】 罗宾斯《组织行为学》W·伯恩《哥伦比亚大学的组织发展》埃德加·沙因《企业文化自下而上与变革指南》许玉林《组织设计与管理》等

【实践案例】 课程中将穿插阿里企业文化、阿里组织变革、腾讯组织文化变革、华为组织发展等案例分享。

【课程大纲】

📌 第一天

一、组织发展定义五大观点

1. 观点一：组织发展是组织文化的变革（哥伦比亚大学观点）
 - 客户有进行变革的实际需要
 - 让客户参与变革的计划和实施过程

- 引导组织文化进行变革
- 2. 观点二：组织发展是组织设计与管理（国内高校观点）
 - 组织发展与战略
 - 组织结构设计
 - 组织发展与战略人力资源
 - 组织制度设计
 - 组织文化管理
- 3. 观点三：组织发展是组织行为管理（罗宾斯观点）
 - 组织中个体动机与行为管理
 - 组织中群体权力与冲突管理
 - 组织系统结构与文化
- 4. 观点四：组织发展是组织系统变革的过程。
 - 诊断：对集体和个人进行访谈、观察问题、分析并组织收集的数据
 - 反馈：向从获取数据的那些人集体汇报组织存在的问题
 - 讨论：对数据进行分析，然后指定相应行动方案
 - 行动：落实这些方案。
- 5. 观点五：组织发展是员工幸福感变革的过程。（罗宾斯观点）
 - 对人的尊重
 - 信任和支持
 - 权力平等
 - 正视问题
 - 员工参与

二、组织发展的历史与理论基础

1. 组织发展阶段性变化
 - 从增长到衰退到整合
 - 从缓和至极速
 - 从复杂到高度复杂
 - 从微观角度到宏观角度
 - 从咨询管理到亲自参与
2. 组织发展的十大理论基础
 - 个人角度理论
 - 个体需求理论-马斯洛和赫茨伯格
 - 个体期待理论-劳勒和弗洛姆
 - 工作注意度-哈克曼和奥尔德姆
 - 个人业绩正强化-斯金纳
 - 集体角度理论
 - 规范与价值（变革焦点是团队—卢因）
 - 能力与价值（通过团队变革价值-阿吉里斯）
 - 集体潜意识（精神分析-拜昂）
 - 系统角度理论
 - 管理风格和方法（最佳办法：参与式管理—利克特）
 - 组织结构（一切视情况而定—劳伦斯和洛尔施）
 - 基于家庭与精神分析（组织就象一个大家庭—莱文森）
3. 组织发展底层诊断模型
 - 行动研究模型
 - 卢因三步模型：解冻、行动、重新解冻

- 有计划变革阶段

第二天

三、组织发展，一个变革的过程

1. 组织发展咨询七个阶段
 - 进入：顾问和客户的建立联系；
 - 合同：交换期待、澄清问题，订立合同；
 - 诊断：收集信息并分析信息；
 - 反馈：有效总结和分析诊断信息；
 - 计划：开始计划行动步骤；
 - 干预：采取行动；
 - 评估：对组织发展活动进行评估。
2. 组织发展六种方法（罗宾斯）
 - 行为研究
 - 敏感性训练
 - 调查反馈
 - 过程咨询
 - 团队建设
 - 群际发展
 - 肯定式探询
3. 理解组织，四种组织变革模型
 - 韦斯伯的六盒模型
 - 纳德勒—图什么曼的一致性模型
 - 蒂奇的TPC模型
 - 霍恩斯坦和蒂奇的意外萌发实用模型

第三天

四、组织发展与战略

1. 组织发展战略的三种思维
 - 以资源为本的战略思维
 - 以竞争为本的战略思维
 - 以顾客为本的战略思维
2. 组织发展的战略环境分析
 - 外部环境分析—PEST
 - 内部环境分析—SWOT
3. 组织发展的战略规划设计
 - 战略规划设计方法
 - 战略规划角色与职能
4. 组织发展的战略实施管理
 - 实施前发动与计划管理
 - 实施中调整和变革管理

- 战略控制与失效管理

五、组织结构设计与管理

1. 组织管理四大经典理论
 - 古典组织理论
 - 新古典组织理论
 - 行为组织理论
 - 现代组织理论
2. 组织设计五大程序
 - 组织设计原则确定
 - 组织结构与职能设计
 - 管理规范设计
 - 人员配置和训练管理
 - 运行制度设计
3. 组织结构类型
 - 机械结构（简单、职能、事业部、子公司制、矩阵）
 - 有机组织结构（虚拟组织、无边界组织、精简规模、项目组织）

🔥 第四天

六、组织的战略性人力资源管理

1. 战略性人力资源管理三大体系
 - 商业趋势预测体系
 - 战略决策体系
 - 人力资源工具体系
2. 战略人力资源管理实施策略
 - 以人为本的管理思想
 - 创建战略性人力资源管理结构
 - 做好人员招聘工作
 - 加强绩效考核管理
 - 建立有效的激励机制
 - 加强员工的培训和开发
 - 提高人力资源管理者素质

🔥 第五天

七、组织发展与组织文化管理

1. 沙因的组织文化三个层次
 - 人工饰物
 - 价值观念
 - 深层假设
2. 组织发展中的文化功能
 - 界定组织边界，区分其他组织
 - 表达组织成员的身份感

- 超越个体的精神使命
- 增加社会系统的稳定性
- 3. 组织文化三大特征
 - 深层性
 - 广泛性
 - 稳定性
- 4. 组织文化的不同类型解读
 - 主导文化与亚文化
 - 强文化与弱文化
- 5. 组织文化传递的五大方法
 - 团队建设
 - 故事
 - 仪式
 - 物质象征
 - 语言
- 6. 创建差异感的组织文化
 - 创建道德的组织文化
 - 创建积极的组织文化
 - 创建灵性的组织文化
 - 创建幸福感的组织文化

● 第六天

八、组织发展与组织变革

1. 组织变革的六种动力
 - 劳动队伍变化
 - 新技术应用发展趋势
 - 经济冲击
 - 市场竞争
 - 社会潮流变化
 - 世界政治变化
2. 组织变革的阻力
 - 个体的阻力因素
 - 组织的阻力因素
3. 克服组织变革阻力的五大方法
 - 教育与培训
 - 参与变革
 - 获得支持
 - 承诺与沟通
 - 强制
4. 创建变革组织文化
 - 创新文化建立
 - 终身学习型组织的建立
 - 减压工作氛围建立

总结

- 员工敬业度氛围建立