

OD 密码：组织进化模型

课程背景：

我们知道，企业的成功等于战略*组织能力，组织能力是一个团队发挥的整体战斗力，是一个团队竞争的 DNA，是一个团队在某些方面明显超过竞争对手为客户创造价值的能力，离开组织能力的与时俱进，再好的业务战略都是空中楼阁，无法落地，比如阿里多元化经营战略需要组织能力具有创新的特点；戴尔的定制模式，需要戴尔具有速度、定制的组织能力；丰田的 JIT 管理要求具有组织能力高质量低成本的特点，商业设计外界看得见是显性曲线，组织发展外界看不见是隐形曲线，是企业的任督二脉，二者相辅相成

隐形曲线的宝贵之处在于只可借鉴不可抄袭，也是绝大多数组织变革不成功的根源所在，马云说：阿里的成功不是他个人的成功，是机制和体系的胜利，笔者管理咨询十多年，发现很多的企业尤其是中小企业老板更多关注业务曲线的发展，对组织曲线的重视程度严重不足，导致企业组织能力严重不足，团队缺乏主动性，核心技术及人才缺乏梯队思维，一个萝卜一个坑，只好临时抱佛脚，一把手充当救火队伍,无法发挥出团队应有的战斗能力

本课程从经营管理本质及目标出发，以阿里、平安等名企组织演变及创新实践为基础，以组织进化模型为主线，抽丝剥茧，为学员介绍业务发展和组织创新是如何同频共振，以核心理论为基础，结合大量案例分享及小组研讨为骨架，讲与练相结合，让学员对组织变革及创新发展有个全新的感受

课程收益：

- 了解人才管理核心价值
- 了解华为人才管理模型
- 掌握华为在甄选方面优秀实践
- 掌握华为在培养方面优秀实践
- 掌握阿里、京东等企业盘点实践
- 掌握华为在激励方面优秀实践

课程对象：中高层管理者

课程时间：2天，6小时/天

课程方式：专题讲授+案例讲解+游戏互动+小组研讨

课程大纲

第一讲：心智篇——系统思维

一、组织建设四个挑战

挑战一：组织与个体

挑战二：人与事

挑战三：整体与局部

挑战四：现状与未来

二、组织进化模型

导航仪：组织战略及组织文化

方向盘：组织架构

发动机：组织绩效

红绿灯：组织激励

加油站：人才管理

三、五大思维——形成组织思维

案例：阿里双曲线-任督二脉

思维一：经营

1) 经营目的：业绩结果+锻炼队伍

案例：阿里-实事虚做+虚事实做+借假修真+借事修人

2) 有质量的增长：线性级与指数级

3) 小企业经营业务，大企业经营组织

思维二：人才

1) 无后备不晋升

2) 宰相出于州郡

3) 战训结合

4) 我做你看 我说你听 你做我看 你说我听

思维三：文化

1) 文化的价值

2) 从墙上到心上-知信行

3) 文化的两面性：动力和阻力

思维四：考核

1) 要什么考什么

2) 为结果买单，为过程鼓掌

3) 切忌秋后算账

思维五：领导

- 1) 三力模型
- 2) 以身作则：跟我上
- 3) 领袖与管理者的区别

第二讲：导航仪——组织战略及文化

一、组织战略：正确的事情

1. 老业务差异化定位

- 1) 产品差异化
 - 2) 服务差异化
 - 3) 品类差异化
 - 4) 模式差异化
2. 第二曲线——非连续性、破局点、失速点

二、组织文化：以文化心

1. 文化是如何形成的

- 1) 阶段胜利
- 2) 选择相信
- 3) 长期坚守

2. 文化的四层次

层次一：物质

层次二：行为

层次三：制度

层次四：精神

3. 文化的三类型

- 1) 生存型文化
 - 2) 传承型文化
 - 3) 变革型文化
4. 不同阶段文化特点——生存型、传承型、变革型

讨论：文化如何传承和落地

第三讲：方向盘——组织架构

一、组织结构四种基本形态

形态一：直线

形态二：直线职能

形态三：矩阵

形态四：网络

二、集团管控三种基本形态

1. 财务管控

2. 战略管控

3. 运营管控

三、敏捷性组织结构设计

1. 事业部模式

2. 前中后台模式

3. 生态模式

案例：阿米巴模式

案例：华为铁三角

案例：上汽五到位

案例：阿里生态

研讨：设计适合自己的组织结构

第三讲：发动机——组织绩效

一、绩效管理三个层次

1. 考核管理

2. 过程管理

3. 改善体系

二、全面绩效管理 1234

一个目标：导向

二个系统：激励和管控

三个层面：目标使命、运行系统、绩效文化系统

四个维度：PDCA

三、成事达人，上下贯通

案例：某企业绩效管理体系分享

四、绩效管理体系设计步骤

步骤一：诊断

步骤二：战略解码

步骤三：公司及部门指标设计

步骤四：PBC

第四讲：红绿灯——组织激励

案例：华为四种激励模式（含 TUP）

一、薪酬 3P1M 设计原则

原则一：能力

原则二：绩效

原则三：岗位

原则四：市场

二、薪酬三种策略

策略一：领先

策略二：跟随

策略三：落后

三、激励三个导向

1. 增效益：人效、场效、产效

2. 提管理：规划

3. 促人才：人才激发

四、薪酬管理体系设计步骤

步骤一：薪酬诊断

步骤二：岗位评价

步骤三：薪酬策略

步骤四：宽带薪酬

步骤五：薪酬测算

步骤六：新老转换

案例：某企业薪酬管理体系方案分享

第五讲：加油站——人才管理

一、人才规划及配置

二、人才培养

1. 高层领导力
2. 中层管理力
3. 基层执行力

案例：阿里湖畔学院培养项目

三、人才盘点

1. 开门盘点
2. 闭门盘点
3. 盘点会议

人才职业发展计划-IDP

个人绩效发展计划-PDP

案例：阿里、京东、腾讯九宫格