

## 活力之企：组织发展与组织变革

### 课程背景：

在当今易变、复杂、模糊的市场与经济环境下，组织发展和变革将趋向成为常态，这种“新常态”对人力资源管理提出了新的要求，人力资源管理者如何促进并引领组织发展和变革，通过激发组织智慧实现组织变革与转型的模式，已经成为企业发展与组织变革领域最重要的方法。

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。

### 课程收益：

- 学习和掌握组织诊断和设计的工具，方法
- 学习组织能力和人才建设的工具，方法
- 掌握在组织变革过程中的程序、方式和工具
- 认识组织变革过程中的挑战、阻力以及如何克服

课程时间：2天，6小时/天

**课程对象：**公司老板、各部门负责人、人力及组织发展相关人员

**授课方式：**讲解、课堂互动、案例分享、实操练习、工具运用、视频解析

## 课程大纲

**互动：**什么是企业之间的终极竞争？

### 第一讲：组织发展和组织变革解析

1. 组织发展和组织变革的定义、共通性和差异性
2. 企业为什么要发展和变革
  - 1) 什么时候需要启动变革
  - 2) 哪些人参与变革
3. 管理者如何诊断并读懂企业战略引领变革
4. 领导者和人力资源管理者在变革过程中的定位和角色

**案例分享：**国内各企业的变革概况

### 第二讲：组织诊断及组织效能设计

#### 一、组织诊断：模型及实践

##### 1. 组织诊断的必要性

- 1) 确定组织目标和组织预期
- 2) 了解组织设置和组织架构现状

- 3) 分析组织设置和权责系统问题
- 4) 梳理协同沟通机制和组织文化因素

## 2. 组织诊断工具

**工具分享：六个盒子与 7S 模型**

3. 不同组织诊断模型的适用情境

## 二、组织效能：打造组织效能仪表盘

1. 第一步：站在老板的角度理解效能的本质
2. 第二步：建立直击经营本质的组织效能指标体系
3. 第三步：运用核心抓手，提升组织效能

## 第三讲：组织架构设计

### 一、组织设计的基本类型

### 二、以任务为中心的组织设计

#### 1. 与直线层级相关的问题

- 1) 权力与权威
- 2) 权威与组织
- 3) 信息的不对称
- 4) 管控与赋能

#### 2. 与职能部门相关的问题

- 1) 部门任务和公司目标
- 2) 专业能力和高管职责
- 3) 职能工作与管理权威的消耗

**案例分享：**某企业的以任务为中心的组织架构

### **三、以结果为中心的组织设计**

**案例分享：**斯隆的贡献

#### **1. 区域事业部制**

- 1) 纵向结构设计
- 2) 横向责任划分
- 3) 产品事业部制
- 4) 外在多样性与发展路径
- 5) 内在统一性与管理协调

### **四、以关系为中心的组织设计**

#### **1. 狭义的平台与生态**

- 1) 平台与生态的概念
- 2) 平台企业的三种战略选择
- 3) 从“中间组织”到“中间市场”

#### **2. 泛化的平台与生态**

- 1) 已经发生的现实
- 2) 超越组织管理的选择

**案例分享：**某企业的以关系为中心的组织架构

## **第四讲：组织运行设计**

### **一、组织运行常见的严重问题**

1. 组织割据
2. 组织虚设
3. 功能错位
4. 隐性渎职

### **二、组织内部沟通机制构建**

#### **1. 横向沟通机制**

- 1) 高层管理者之间
- 2) 各个职能部门以及中级管理者之间
- 3) 一般员工之间

#### **2. 向上沟通机制**

- 1) 逐级传达
- 2) 越级反映

### **3. 向下沟通机制**

- 1) 对岗位职责的描述
- 2) 对工作做出的指示
- 3) 员工必须遵守的政策法规、程序以及规章制度
- 4) 对员工的奖惩决策
- 5) 对员工绩效的反馈

## **三、组织冲突**

### **1. 组织冲突的类型**

- 1) 沟通差异
- 2) 结构差异
- 3) 个人差异

### **2. 冲突的根源**

- 1) 沟通差异
- 2) 结构差异
- 3) 个人差异

### **3. 解决冲突的方法**

- 1) 竞争或支配
- 2) 回避

3) 迎合或让步

4) 妥协

5) 整合或协作

**小组讨论：**某企业的组织设计分析

## 第四讲：管理者引领组织发展和变革的地图

### 一、什么是有计划的变革

1. 有变革目标
2. 有变革计划制定人
3. 有变革推行负责人

### 二、变革过程的五个阶段 (CCL)

1. 发现阶段
2. 决策阶段
3. 计划阶段
4. 执行阶段
5. 辨识阶段

### 三、评估变革的三个要素

1. 看见

2. 行动

3. 完成

#### 四、识别并应对不同的变革风格

1. 传统型

2. 务实型

3. 创新型

#### 五、变革各阶段的领导力支持：否认、抵触、探索、承诺

#### 六、推行组织变革的勒温经典 3 步模型

1. 解冻：激发变革的内在动力

2. 改变：时间和沟通是关键因素

3. 再冻结：固化新的态度与行为

#### 七、变革领导力工具：约翰卡特之变革领导力模型

1. 动员变革的必要性

2. 设计变革

3. 执行变革

4. 坚定变革路线

小组练习：利用变革领导力模型分析案例

## 第五讲：组织发展和变革涉及的相关管理体系的建立和更新

1. 组织文化的文化的类型和作用
2. 企业文化对员工和组织的积极与消极影响
3. 创造与维系组织文化传递给员工的形式
4. 组织变革后需要建立和更新相关管理体系
5. 如何建立和更新相关的管理体系？关键因素有哪些？