

组织行为学实践

——企业中高层核心管理者专项提升培训课程

构建高绩效组织，实现精细化管理

每家企业都讲高效组织，但总有这样的一些来自基层的声音：

- 1、 **频繁更换**：前一任领导的政策还没有彻底废除，后一任领导由于业务的需要又颁布了新规定或在原流程上打补丁，使流程越来越复杂、冗长和混乱，员工难遵从、难适应；
- 2、 **处处领导**：到处都是管理者，到底谁在干活，一点小事儿动不动就电话会议，有这个功夫，活儿都干完了；
- 3、 **闭门造车**：机关闭门造车搞出的东西往往到一线推不下去，一线有很多好的经验和实践又总结不上来。说白了就是沟通的问题，需要用更好的沟通方式将各地区干部、代表好好的实践经验尽快的让机关部门了解到，提炼总结，并且推广开；
- 4、 **挑肥拣瘦**：搞个显眼的事情，谁都想牵头搞，不愿当配角；搞个棘手的事，谁都不敢出面搞，怕找不到人配合，不是难讲话不接任务，而是怕接手后没人配合；
- 5、 **相互推诿**：一线出问题了，各部门间的相互斗争十分激烈，都尽力撇清责任，互掐严重，互相指责；
- 6、 **实用流程**：公司的很多流程的制定，要有一个目的，这个流程制定出来应该是为了能够更好的满足用户的需求和满足一线的工作需要，而不是给内部的一小部分人用来提取指标和汇报胶片来用的；
- 7、 **低效会议**：部门例会、业务会议、项目会、协调会、沟通会……有开不完的会议，开会又议而不决、决而不行，再开会，再协调，再沟通……如此循环往复，常常把人拖得半死不活，而问题仍然摆在那里不得解决。
- 8、 **上下贯通**：员工自下而上的汇报很强，而领导自上而下走下去，静下心来听听基层的真实想法，太缺乏了。这种单向信息的决策、绩效评价能客观么？……

上述这些声音，相信每一位管理者都不陌生，它们是工作中的常态还是可以通过有效的精细化管理加以改进与解决？**如何通过科学有效的管理，建立高绩效的企业文化，使企业在人均产出率、人力资本回报率等指标上不断提升？**《构建高绩效组织，实现精细化管理》将带领学员透过现象看本质，通过精心设计安排的培训课程，全面解答上述问题的根源并给出解决方案与答案。

【名词释义】

组织定义？

组织是有确定目的，有精心设计的结构和协调活动系统的社会实体，组织是实施企业发展战略的保证。

组织架构的定义？

组织架构(Organizational Structure)是指对于工作任务如何进行分工、分组和协调合作，是从战略的功能定位出发，涉及组织架构设计，公司治理结构，以及责权体系，管理流程、业务流程，控制体系等一整套的工程。

何为组织行为学？

组织行为学（又称：组织行为管理学、管理心理学）是以管理中的心理学问题为出发点，系统的研究组织中人的心理和行为管理的学科；组织行为学的研究和应用倡导以人为中心的现代管理观念，是人力资源管理的重要理论和实践基础。

组织行为学主要关心管理实践中两个核心命题的解决——一是提高工作绩效；二是提高人在工作中的满意度。

【课程收益】

通过参加本课程的学习，学员将获得以下价值：

1. 直接面对当今中国企业家在经营和管理方面棘手的问题，针对问题的成因与表征，从理论和实务探求的角度，深层次挖掘企业的现状和内在的动因，提供新颖和独创的解决高招；
2. 学习组织行为学的基础理论，掌握组织中的个体行为、群体行为、领导行为、激励行为与管理的有效性；
3. 从管理的性质入手，分析影响管理效率的各种因素，进而明确提高组织效率；
4. 关注产品质量、市场价值、团队价值、个人价值，关注合同质量；
5. 企业最先进的管理思想是用文化进行管理，企业文化正成为企业核心竞争力的有力保障，争取更多的企业经营者越来越注重企业文化的建设和价值观的塑造。

【目标学员】

企业中、基层管理人员，新晋管理人员，后备管理人员。

【课程时长】

2天，12H。

【课程结构】



【课程大纲】

第一部分：组织行为中的精细化管理---前导篇

组织行为学（又称：组织行为管理学、管理心理学）是以管理中的心理学问题为出发点，系统的研究组织中人的心理和行为管理的学科；组织行为学的研究和应用倡导以人为中心的现代管理观念，是人力资源管理的重要理论和实践基础。

组织行为学主要关心管理实践中两个核心命题的解决----一是提高工作绩效；二是提高人在工作中的满意度。

1. 组织中的个体行为与管理
 - 管理中的社会知觉
 - 工作中态度及其行为的改变
 - 个性的管理分析
2. 组织中的群体行为与管理
 - 群体行为的发展研究
 - 群体的内部互动行为
 - 群体间的互动行为

- 群体中的沟通与人际关系
- 3. 组织中的领导行为与管理的有效性
 - 领导有效性管理理论
 - 组织中的权力和策略行为
 - 管理中的决策行为
- 4. 组织中的激励行为
 - 人的需要与满意度、工作绩效研究
 - 激励与激励理论

第二部分：组织行为中的精细化管理---组织篇

对企业的组织管理问题进行了对比分析,在此基础上,对企业组织管理问题的成因进行了简要分析,并提出了对策思路。

1. [频繁变动的组织](#)

- 组织时常变动，利 > 弊？
 - 组织频繁变动造成的影响----管理界面流程复杂化、混乱化，梳理成本高，非标流程多，导致员工遵从困难
 - 组织频繁变动，导致简单问题复杂化
- 组织设计和规划上存在的问题带来的结果
 - 基层组织矩阵化带来的后果
 - 根据问题给组织造成的影响
 - 过度按照技术思维给组织带来的后果
 - 一味地增设新部门存在的风险
- 掌握组织分工的度：组织分工不是越细越好
- 企业如何组织变革与发展

2. [无比厚重的部门墙](#)

- 似曾相识的部门墙
 - 厚重的部门墙，形成“因果轮回圈”
 - 部门间的相互推诿
 - 显眼的事上前争抢，棘手的事往后退缩
 - 开展工作时的重重障碍

- 部门墙为什么会产生
 - 不对等的权力和责任
 - 组织不能有效拉通资源
 - 只关注自己部门的绩效
- 小组研讨：我们的企业中有无部门墙，部门墙产生的原因？
- 如何打破部门墙

3. [非战斗减员](#)

- 是什么原因造成现在真正干活的人变少了
- 领导要精不要量
- 团队结构配比合理（做事与管理要相匹配）
- 职业发展前景如何，了解大家都是怎么想的

4. [监管不到位的思考](#)

- 组织监督不力带来的后果
 - 过度一言堂
 - 缺乏制约的权力
 - 缺乏监督的权力
- 建立必要的监督部门
 - 关注结果、关心员工、激发员工、关注业务技术
- 对领导进行绩效，以鞭策领导的决策力
- 强权带来的风险
- 组织行为中管理制度的设计

第三部分：组织行为中的精细化管理---效率篇

管理效率问题是一切管理理论的研究重点和研究核心，分析管理的本质是管理研究的主要内容。本篇从管理的性质入手，沿着管理理论的发展脉络，探索管理效率的基本理论，分析影响管理效率的各种因素，进而明确提高组织效率是管理者追求的最高境界。

1. [闭门造车](#)

- 上下不一致，执行不到位
 - 机关闭门造车，一线难以实施
 - 倾听来自一线的声音
 - 高层领导的沟通方式
 - **小组研讨：我们的企业中无闭门造车的现象？**
2. [流程冗长，会议很多](#)
- 冗长的流程
 - 流程太复杂、太理想化，导致权责不等和内部协调量大
 - 关注制定出的流程是否能满足用户的真实需要
 - 不光关注流程带来的价值，还要关注流程的成本和实现流程的人的软实力
 - 把握“内控”关键点
 - 繁多而低效的会议
 - **小组研讨：我们的日常工作中的会议效率**
 - 高效的会议管理
3. [真的在“工作”吗](#)
- 大家都在忙些什么
 - 是不是真正的带来效益的忙
 - 为什么会这么忙
 - 怎样忙的有意义
 - 利益分配与激励原则

第四部分：组织行为中的精细化管理---质量篇

随着管理的发展、行业的同质化，质量早已超越了传统的检验、监控等概念，现在的质量更加注重综合经营绩效，这不但得到了理论的证明、客观实际也体现了这一点。

1. [产品质量](#)

- 关注产品质量
- 关注市场价值

- 关注团队价值
- 关注个人价值

2. [合同质量](#)

第五部分：组织行为中的精细化管理---文化篇

文化是一个精神层面的东西，它只是促进员工的主动积极性！这首先要求企业自身必须有这样一个浓郁的文化氛围，那就是积极主动，不断追求提高，也是让大多数让你形成一个积极向上的共识，特别是对于老员工的重视，他们具有榜样作用，他们也是企业文化的底蕴所在！

1. [屡禁不止的胶片文化](#)

- 官本位的思考
- [过度为领导服务](#)
- [领导不深入业务](#)

2. 需要什么样的企业文化

- 企业不同发展阶段，要配有不同的企业文化，不是永久不变的
- 组织行为与道德文化
- 小组研讨：我们的企业文化