

建造具有竞争力的组织能力

【课程背景】：进入动荡及科技时代，组织外界环境发生了改变，企业内部须快速做出自我变革，若组织没有核心竞争能力，企业根本无法迭代或可持续发展，更谈不上高质量发展。组织特有的竞争能力无论在技术、品牌、资源、系统还是业务活动中都有明显差异，这些差异是由客户需求变化所引起。组织需要更强的战斗力，更能适应动荡及科技时代的特征，这也促使组织管理重心开始下移，围绕着企业使命、愿景及价值观建造组织能力。宗旨在于持续激发组织活力，增加组织能量，促使组织重生。

【授课对象】：企业负责人、中高层管理者

【授课时数】：1-2天

【授课方式】：讲授(30%)+案例分析、小组研讨(70%)

【课程大纲】：

第一部分 组织与组织能力的内涵

一、四种力量重塑组织对企业成功的影响

1、商业环境 STEPED 的变革

2、VUCK 动荡时代及科技时代

3、利益相关者的期望

4、职场现在的个人环境 6I 模型

二、基于企业成长阶段的组织模型：胚胎组织、激情组织、高能组织、分合组织、叠加组织。

三、组织的存在为了实现基本的社会目的：客户和股东的价值。

四、组织 RPV 模式与组织三要素

五、企业的整体经营管理体系：战略*组织能力

六、企业战略执行成败关键：组织能力建设难度大于战略制定 案例解析-美国朗讯公司

七、企业组织成功 3C 理论模型

八、组织诊断 7S 模型运用

第二部分 企业文化建设的底层逻辑与实践

一、企业组织文化建设模型

二、企业组织文化建设主题

三、组织文化改变员工行为的三种作用机制

四、企业打造使命、愿景、价值观的本质

五、如何塑造员工思维模式

案例：解读《华为基本法》及企业文化建设逻辑

第三部分 人才梯队建设的底层逻辑与实践

一、战略发生变化，组织能力也随之调整

二、组织能力建设三类核心人群

案例分析：1. 谷歌组织能力建设； 2. 海底捞人才战略及组织能力

三、人才梯队建设发展机制

四、训战结合，循环赋能人才培养机理 案例：华为战略预备队
打造机制

五、人才梯队形成规律—职级和年龄的机理

六、IDB 组织再造人才结构模型

七、领导力核心本质—打胜仗的业务能力

第四部分 管理机制建设的底层逻辑与实践

一、管理机制—激发奋斗的管理系统

二、管理机制

1、决策机制

2、用人机制—核心评价区分与竞争流动 案例：华为干部管理机制

3、分配机制—分配激励的机理、分配机制模型

4、目标管理机制 案例：百果园—实现战略愿景和战略目标的成功逻辑

三、如何定义目标：如何打胜仗—赢得逻辑

案例：华为、美的管理机制解读 华为激发组织活力—反熵增定律

第五部分 组织系统建设的底层逻辑与实践

一、组织系统建设模型

二、组织基本命题与组织基本模式设计

三、组织裂变的规律及形态

四、基于企业成长阶段的业务战略与组织演进

五、如何构建面向客户的“铁三角”作战组织

六、新时代管理模式：专业球队及特种部队模式

七、企业管理最终目标：基于端到端的流程型组织建设

第六部分 基于组织能力提升的管理变革实践

一、基于端到端的流程组织变革模型

二、组织变革与人关联的八个关键要素

三、组织变革计划项目管理

四、变革宣传计划方案与培训

五、组织变革项目过程监控与效果评估

六、解析华为组织变革八步法实践与运用