

《高绩效组织能力建设》课程介绍

课程背景

企业制定了战略目标，最后执行的效果怎么样？执行力就是企业的核心竞争力。如果没有执行力作保障，再优秀的企业战略，也不可能得到实施，最后沦为纸上谈兵。

组织能力的建设是企业形成核心竞争力的关键要素，也是企业跨越周期屹立不倒的真正内在力量。企业的成功就是战略的制定和组织能力的保障。

执行力本质上是一种贯彻执行企业战略的并能达到预期战略目标的组织能力。这种能力不是按照领导要求快速做事的能力，那最多叫行动力。执行力的本身是组织能力。

企业组织能力并不仅仅是一种能力，而是支撑战略实现所需要的一系列能力的统称。组织能力一般由一系列资源、条件及管理要素耦合而成的一种能力。伴随着企业的不断发展进步，随着组织规模扩大，也需要不断的完善制度、流程和 IT 建设，提高规范化管理水平就是通过制度、流程、系统来约束形成组织的行为模式，提高组织的整体效率。从而对个人的依赖性逐步降低。

能力建设一般遵循以下步奏：初创时期的个人英雄主义----能人治理（精英）---团队作战（梯队）----体系致胜（系统）

解决的问题

本课程基于业界领先模型，融入华为实践和理解，引导学员对组织建设的重要性的理解，组织建设的要素。

课程亮点

由华为具有丰富团队建设经验的资深管理者、华为大学教授担任讲师，在组织能力建设方面重要性，组织能力建设的要素以及在核心价值观的确立、绩效管理、创新能力及人才培养几个方面做重点介绍。

目标学员

□ 企业副总及副总以下的管理人员

学习目标

- 了解组织能力的建设在企业发展的各阶段的主要内容，学习组织建设的四大构件。
- 介绍一些组织建设的工具。

内容介绍：

【1】、组织能力建设的意义

【2】、组织能力建设的杨三角

【3】、组织能力建设的四大要件

一、组织文化（企业文化）和干部管理是组织能力的基础保障

1、为什么说企业文化是企业战略执行的基础保障？

2、华为的核心价值

➤ 华为愿景、使命、价值观

- 以客户为中心
- 以奋斗者为本
- 长期艰苦奋斗
- 坚持自我批判

➤ 企业文化建设与管理

3、华为干部标准及职责

➤ 华为干部的素质与领导力要求

- 华为干部九条
- 华为干部四力 12 要素

➤ 华为干部的使命与职责

- 定目标，实现业务改进
- 带团队，建立高绩效团队
- 传文化，践行核心价值观

4、华为干部的选拔与管理：华为的干部是打出来的

➤ 华为干部的选拔程序

- 华为干部四象限与任职资格评价
- 华为干部管理与评价机制
- 华为干部的横向流动和纵向流动

二、战略解码：将战略目标有效分解到组织与个人

1、战略解码的原则与工具

- 战略解码遵循的基本原则
- 战略解码工具 BEM
- 战略指标体系-平衡记分卡
- 四维度的战略澄清
 - 财务层面澄清
 - 客户层面澄清
 - 内部流程层面澄清
 - 学习与成长层面澄清

2、设计组织 KPI 集合

- 明确战略方向及运营意义
- 识别 CSF，制定战略地图
- 基于战略地图导出战略 KPI

3、从战略解码到各个部门

- 提炼组织年度业务关键任务
- 明确各关键任务的依赖关系
- 制定各部门业务试试规划和绩效目标

- 4、组织绩效分解到个人
 - 让员工充分理解组织目标
 - 将个人绩效与组织绩效捆绑
 - 让部门主管对组织绩效负责
- 5、战略解码的常见问题
 - 战略规划不到位，无码可解
 - 缺乏研讨，部门间无法达成共识
 - 层次分解责任，没有担责与互补意识
- 6、研讨：绩效管理方案设计

三、流程对组织体系的建设

1. 华为的 15 大一级主流程，保持了华为几乎所有主营业务的运作规范

四、管理机制的建设

- Lead 与 Manage-领导与管理
 - 领导力角色与任务
 - 华为经营者的战略领导力要求
2. 华为价值创造循环
 - 价值创造管理
 - 价值评价管理
 - 价值分配管理

五、人才培养

- 1、华为人才的选拔模式
- 2、华为对干部的考评模式
- 3、其他绩效管理方法
 - 关键事件评价法
 - EVA 价值增值法
 - 360 度评估考核
 - 行为锚定评价法
 - 不让奋斗者吃亏

六、关于企业创新能力

- 1、企业的创新文化
- 2、容错机制
- 3、颠覆性创新的能力

讲师资源：原华为中高层管理者担任讲师，在团队建设和团队管理方面具有丰富的经验。

课程时长：1-2 天（6 小时/天）

班级人数：15-50 人

讲师介绍：杜祥林

1996年加入华为,历任广州代表处副代表,光传输产品部副总监/北京分部总经理,国家传输干线组组长、武汉代表处电信系统部主任、副代表,捷克国家总经理,东欧地区部(罗马尼亚)副总裁,销售管理部部长,西欧地区部(英国、德国)副总裁,政府关系部部长,客户关系管理部部长;欧洲地区部(德国)副总裁,人力资源管理部部长。2011年从华为退休后,担任某知名公司董事,总裁。并担任国内数十家企业的高级管理顾问。13年返聘回华为担任高级管理顾问,并任华为大学教授,主要对企业做管理咨询和培训。主要方向是企业管理,领导力提升,市场营销、企业文化的内涵与创建、人力资源管理等方面的授课与咨询。

长期从事管理岗位工作,具备丰富管理经验、业务经验和管理理论功底,在营销管理、客户关系管理、领导力、组织执行力、企业管理与文化建设、人力资源等领域有深刻理解和丰富的授课经验。

主要讲授课程

《管理者角色认知》《组织能力建设-高绩效团队建设》《LTC-行业客户解决方案营销方法》《以客户为中心的华为企业文化》《BLM-战略解码到战略执行》《企业文化解析》《绩效管理实务》《如何进行客户拜访》等。

授课经历

曾在北京移动、天津联通、四川铁塔、四川移动、重庆电信、新疆移动、新疆电信、新疆联通、新疆铁塔、陕西移动、宁夏移动、河北移动、山东移动、

山东电信、内蒙移动、内蒙联通、内蒙电信、吉林联通、吉林移动、上海电信、辽宁移动、沈阳移动、西藏移动、西藏电信、江苏移动、江苏电信、河南移动、河南联通、贵州移动、贵州联通、江西铁塔、江西移动、青海移动、青海绿色能源、杭州中恒电气、华钴友业、中通集团，上海盛大集团、中国通信建设集团、中国重工、中石化等 1000 多家省市电信运营商、大型央企国企公司授课，授课气场强大、风格直击主题、循循善诱、善于分享自身经验，满意度均在 98 分以上。

授课经历长达 13 年，保持着每年 110 班天的授课记录。