

管理转身：组织优化

——从各自为政到齐心协力

第一部分：课程背景

聚焦“组织优化”的8大问题，提供实战解决方案：

问题一：战略目标调整了，组织是否匹配，如何评估？

问题二：如何从以职能为中心到以客户为中心？

问题三：从依赖个人到依赖组织，如何实现？

问题四：都知道要从个人能力到组织能力，究竟什么是组织能力？

问题五：说起来是团队，做起来是团伙，如何打破部门墙？

问题六：如何让听得见炮声的员工呼唤炮火？

问题七：如何聚焦战略、简化管理，实现有效增长？

问题八：如何实现以奋斗者为本的组织系统？

第二部分：课程收益

1. 实施以客户为中心的流程变革；
2. 实施以奋斗者为本的组织变革；
3. 带走组织优化的13个工具。

第三部分：培训对象

参加完“管理转身”第一阶段课程的管理者、任职3-5年的管理者、中高层管团队

第四部分：培训时间

2天（6小时/天）

第五部分：课程大纲

第一模块：组织设计

1. 组织诊断

2. 组织形态的演变规律

3. 6种基本组织结构模式

- 职能型
- 产品型
- 客户型
- 项目小组型
- 矩阵型
- 流程型

4. 组织设计的5原则

- 战略导向
- 柔性原则
- 流程导向
- 客户导向
- 扁平原则

形式&方法

【案例分享】：

1. 苹果的组织战略
2. 谷歌军团制
3. 华为流程型组织
4. 腾讯 v.s 阿里
5. Zappos 的合弄制

【案例研讨】：

1. 如何设计组织支撑战略实现

配套工具：

组织优化工具 1：组织诊断表

第二模块：流程优化

- 1. 一个主旨：以客户为中心**
- 2. 流程优化的两个视角**
 - 管理层
 - 员工层
- 3. 流程的三个要点**
 - 为客户创造价值
 - 活动链接集合
 - 端到端
- 4. 流程绩效 4 要素**
 - 快速
 - 正确
 - 便宜
 - 容易
- 5. 流程优化的核心思想**
 - 根本性思考
 - 彻底性重整
 - 剧烈性收益
- 6. 流程设计**
 - 流程管理框架
 - 流程边界
 - 流程 8 要素
- 7. 流程再造 4 个阶段 7 个步骤**
 - 启动阶段
 - 诊断阶段
 - 创想阶段
 - 转变阶段
- 8. 流程变革 5 项原则**
- 9. 流程优化 15 条策略**
- 10. 流程推行 3 个关键**
 - 僵化
 - 优化
 - 固化

形式&方法

【案例分享】：

1. HW 流程型组织建设
2. B2B 核心业务流程
3. B2C 核心业务流程
4. 职能部门的流程变革

【实践演练】：

1. 流程梳理
2. 画出流程图
3. 评估流程并提出优化策略
4. 画出新流程图

配套工具：

- 组织优化工具 2：流程优化项目宪章
- 组织优化工具 3：流程框架图
- 组织优化工具 4：流程概况表
- 组织优化工具 5：物理流程图模板
- 组织优化工具 6：流程评价表
- 组织优化工具 7：流程时间分析表
- 组织优化工具 8：流程文件模板

第三模块：职位设计

1. 一个主旨：以奋斗者为本
2. 职位梳理和分析
 - 职位 5 大族类名称规范
 - 职位梳理的检验标准
 - 不同职位的通道设计
 - 职位通道图使用讲解
3. 任职资格标准设计
 - 素质
 - 知能
 - 行为
4. 任职资格认证体系
 - 流程
 - 组织
5. 职位体系与其它环节的接口
 - 学习体系
 - 薪酬体系

形式&方法

【案例分享】：

1. H公司的“以奋斗者为本”
2. HP公司的职业通道
3. 任职资格认证体系实践解析

【案例研讨】：

1. 奋斗者的特征
2. 岗位/职位/职务/职级

【实践演练】：

1. 职位分析
2. 八爪鱼图

配套工具

组织优化工具 9：流程文件模板

组织优化工具 10：任职资格认证材料

组织优化工具 11：任职资格认证评分表

组织优化工具 12：任职资格认证申请表

组织优化工具 13：职位说明书模板

第四模块：学以致用——学员实战问题研讨

本模块将根据企业实际情况做课前深度定制访谈，确定实战问题

(本大纲内容仅供客户参考，具体案例及内容将根据客户课前学员访谈或调研问卷做相应调整，具体内容以培训前提供的学员手册为准)