

《在组织创新中迎接新一轮产业革命》

主讲：熊友君博士

课程背景

一、 课程简介：

华为任正非：“企业的竞争归根到底是管理的竞争”。移动互联网时代企业经营环境变化速度加快、颠覆创新机会变多、人才和产品竞争更激烈。企业除了在移动互联网技术和大数据武装下重新审视端到端的用户体验和倍增的商业模式之外，组织管理模式也必须与时俱进，在 20 世纪诞生和流行的科层式组织，在新环境下有点像企业恐龙一样变得笨重和迟钝，——从传统的科层组织进化到市场化网络组织。市场化网络组织由四大部分组成，分别是业务团队（特种部队）、共享平台（后援基地）、战略伙伴（盟友）和连接协调机制（联合作战）。

过去的 200 年里，组织创新经历了三次革命，即工业革命带来的技术创新、生产力革命带来的科学创新以及管理革命带来的知识创新，而组织的功能重心也从管理转向激励。随着知识经济的进一步发展，如今

我们正经历着时代大变更的第四次革命，即创意革命。管理和激励不再是未来组织最重要的功能，而是基于赋能式的组织创新。

- ◇ 三大趋势下的中国企业状况：**政治上的**习李新政、**经济上 19 大**后的供给侧改革，“三去一降一补”、**技术上的 ABC** 即人工智能、大数据、云计算强势崛起。
- ◇ 组织的不确定性，六大发展趋势？
- ◇ 科层制的穷途末路，十大弊端
- ◇ 海尔的倒三角型组织创新、联想的混合制、腾讯的经理制组织创新、阿米巴模式发展及利弊
- ◇ 战略指导下的组织创新？为什么要从“企业为中心”转到以“用户为中心”？
- ◇ 组织如何适应？直线制、职能制、直线职能制、事业部制、矩阵制要如何进化？
- ◇ 传统的“领导力论”“绩效论”传统模式不灵了，进化路径？
- ◇ 赋能型组织模式：平台与个人的三种关系
- ◇ 传统企业如何利用 **ABC** 机会组织变革，提高效率？

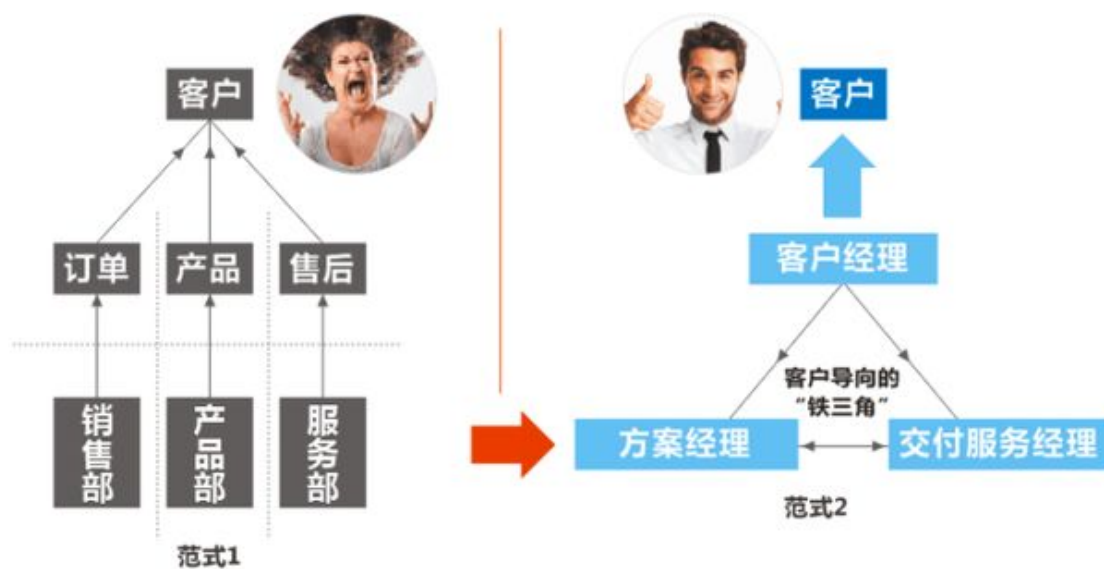


二、学员收益

- 了解中国政治上经济上技术上发展之后的企业家生存环境现状
- 四轮技术革命，四轮组织创新，新一轮技术革命要求下的组织创新
- 科层制组织模式的弊端及组织创新的方向

- 海尔、联想、腾讯、IBM 等公司的组织模式创新
- 如何适应赋能型组织，处理好平台与个人之间的关系
- 基于企业现状学习如何设计公司的移动互联网+组织创新，立足自我，
以做带学

客户为导向流程型组织的 销售服务“铁三角”模式



三、培训对象：企业高管层、经理层、主管层等亟待互联网化企业、机构、事业单位、机关、政府等组织、人力部门、或研究学习互联网人士；

四、培训时间：2天，6课时/天

五、课程大纲：



第一部分：中国企业竞争生态，政治上、经济上、技术上

1.政治上习李新政

19 大后的政治生态解读

2.经济上供给侧改革和三去一降一补成果反思

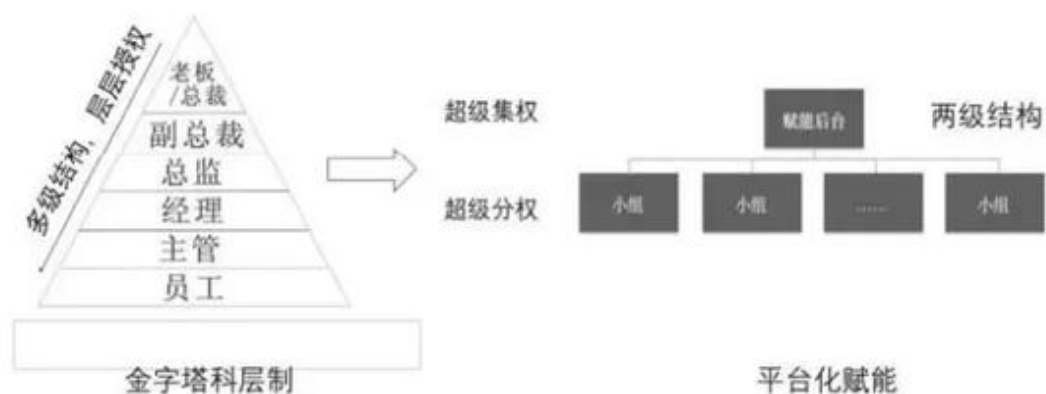
3.技术上人工智能、大数据、区块链无人超市无人驾驶移动支付物联网机

器人发展状况解读

4.中美博弈对出口影响

5.大数据分析中国企业竞争环境

结构变革：从 金字塔科层制 到 平台化赋能



第二部分：倒逼组织创新

1. 战略决定组织，战略制定的关键点发生的重大变化

2、移动互联网+时代战略变化导致的商业模式创新：C2B

- 碎片化导致的商业模式
- 移动化导致的商业模式
- 个性化导致的商业模式



3、四次工业革命四次组织创新：从“以企业中心”到“以用户中心”

- 以企业中心
- 以用户为中心



4、科层制六大弊端及企业的组织创新

- 直线制、职能制、事业部制、矩阵制驱动模式
- 联想的混合制驱动模式
- 海尔的倒三角制、小米的两层制、华为的经理制、永辉的兜底制、腾讯的生态链融合驱动模式
- 阿米巴驱动模式

▶ 纯雇佣式组织困惑



雇佣式组织
员工积极性责任心不足；归属感不强；人才流动频繁；每个部门都要人，编制不够？成本控制难、效益每况愈下，市场不断下滑，谁替老板分忧？

个人需求与传统组织的冲突显性化
斜杠青年、多重身份的现象级发展；反映职场的转型焦虑，如何构建个人品牌，寻找打造个人价值的优秀平台？

第三部分：赋能型组织模式的制定及重塑组织和管理

1. 移动互联网+时代组织结构重构

- 去中心化
- 扁平化
- 工坊化
- 节点化
- 案例分析：区块链设计的模式

案例：一个做儿童图书的三年做到 20 个亿是如何做到的？

课程总结、答疑：

组织变革之道

组织类型	传统/纯雇佣制	混搭/紧密平台+个体	创新/松散平台+个体
组织导向	崇尚组织至上,个体为组织服务,战略决定组织,组织决定人才,因岗选人	提倡平台与个体结合,共同为用户服务,"战略-组织-人才"双向互动,差异定位、角色分工、相互支撑、双向匹配	崇尚个体至上,组织为个体服务,人才决定组织,组织决定战略;因人设岗
主要特征	纯雇佣式、集权式 集中式 中心化	混搭结合/集分式结合 分散式/共性任务上收到平台,个性任务下放到个体	纯平台式/分权式 分布式/去中心化
变革力度	小\保守	中\中庸	大\激进
适用场合 典型代表	传统企业:多数国企\外企\部分民企,多数军队和政府机构	创新型传统企业:小米\华为\和君\宝洁\谷歌\腾讯\海尔\永辉超市\安邦\韩都衣舍\红领\完美世界	共享经济\知识型\智力服务\互联网\金融资本:滴滴\猪八戒\货拉拉\AIRBNB\快手\陌陌\区块链\脉脉,多数商会\社团\NGO组织

2.平台型组织模式优缺点

1、传统平台+个人

2、紧密平台+个人

3、创新松散平台+个人

场景类型	场景名称	场景示例	场景关键点	案例
绩效目标 自驱动	自驱动目标	•OKR操作路径	•以员工自驱动为前提的绩效目标设计逻辑	•商业实践案例：谷歌
绩效目标 自驱动	个体价值账户	•积分制	•以全面认可为理念的积分制管理，与okr配套的激励机制	•商业实践案例：商业银行
绩效快照	敏捷绩效周期	•绩效的时效能力	•活性化、小而美、敏捷反应的绩效评价周期 •聚焦于任务式、项目式的即时评价	•商业实践案例：阿美精油；戴尔、微软、腾讯微博；华为价值网络等
绩效快照	优势能力构建	•绩效的核心驱动能力	•聚焦于驱动绩效的核心优势能力的直击式评价	•商业实践案例：德勤绩效重塑
绩效快照	试错与迭代	•绩效的应变与响应能力	•绩效管理成本、迭代思维、众包、目标与利益分享一体化	•商业实践案例：小米、facebook等
社会化评价	用户评价	•用户中心化	•用户思维、360度信用评价、社群经济与用户评价	•商业实践案例：海尔、拉勾网等
社会化评价	情感链接	•人文领导力	以员工为主体的绩效沟通，包括诉求、情感、意识、认知等带温度的绩效驱动因素	•社会实践案例：医生的角色-个性化医疗
社会化评价	自驱力	•目标与使命	•能力与态度绩效指标库、自驱力与行为模式、员工满意度	•商业实践案例：阿里巴巴

第四部分：组织创新下的人才“管用育留”及薪酬绩效

- 1.大数据下的人才的“管用育留”
- 2.大数据下的薪酬及股权安排
- 3.OKR、平衡记分卡、360 考核的优化
- 4.如何结合自己企业的特点设计符合自己企业的组织创新模式

老师介绍

熊友君老师：工商管理博士，移动互联网、大数据学者，国内顶级管理咨询公司资深顾问国际市场研究公司总监、带队做过上百家企业的战略规划，组织流程、营销体系、人力资源、创新管理等多个项目，多家企业的营销顾问。软实力研究院高级研究员、电视台电商栏目专家、经信委入库专家。在企业管理微创新提升方面有着丰富的经验。在国内多个主流媒体发表过几十篇研究文章。授课贴近实战，擅长案例教学。著有《管理创意+人工智能大数据=转型成功》《移动互联网思维：商业创新与重构》等。



