

# OD 速成记---组织发展总监全维度塑造

---讲师 徐栋梁

企业经营的核心目的是实现持续成长。组织发展（OD）致力于组织能力的提升，为企业成长提供源源不断的动力。随着经济环境越来越复杂和不确定性，华为、阿里、腾讯、京东等大公司都在不断的推进 OD 实践，OD 在企业界与学界的关注度持续升温，各方都希望从中找到企业持续成长的密码。

基于企业成长需要，作为公司 OD 岗位的从业者则随之水涨船高，薪酬高达百万年薪，甚至以上。从中国国内就业市场看，从事 OD 工作并且能起到真正 OD 做的从业者少之又少。鉴于此现状，老师结合自身十几年 OD 工作经验，整理体现出一门针对 HR 人员转型升级的 OD 转身快塑课程，期望给业内从业者一个更广阔的职业成长通路。

课程特色：

- 1、从概念、工具、方法以及模型方面全面解析 OD 知识，理论与实践相结合
- 2、理论详实，各知识点均有深度涉及，层层推进，深入浅出
- 3、超新理论与实操案例，现场学习、现场演练，快速构架 OD 从业知识与实操技能体系
- 4、大量案例与工具，学以致用，随课赠送。

培训对象：企业人力资源从业者、OD 从业者、人力资源总监、对组织发展感兴趣或想入行者

授课方式：

课堂讲授 40%+案例分析 25%+工具解析演练 20%+情景模拟演练 15%

课程时间：

2-3 天（12-18 小时）

课程大纲：

## 前言. VUCA 时代的公司组织再造

### 百万年薪 OD 的密码

第一单元 学习 OD 之前---经营环境感知与 OD 从业者基本管理哲学与思维

#### 一、后疫情时代企业经营环境变化感知

任何的管理思想与手法，都不能脱离时代背景

##### 1. 外部环境变化感知

###### 1.1 时代背景下的企业之变

###### 1.2 时代背景下的生存方式之变

###### 1.3 时代背景下的生活之变

###### 1.4 时代背景下的产品之变

思考：变与不变的是什么？

##### 2. 后疫情时代的企业进化策略

###### 2.1 通过创新持续叠加获得增长

###### 2.2 识别内部核心要素并建立新的链接

---

2.3 进化战略要保持系统性和可落地性

3.数字化变革理解

3.1 数字化的转型逻辑

3.2 数字化企业经营的基本模式

3.3 非云/数字化原生企业转型着力点

3.4 数字化企业转型三要素

**案例：数据驱动 HR 管理全景图**

**思考：数字化转型到底对企业带来什么关键价值？**

4.时代背景下的组织发展变化

4.1 组织发展趋势

4.2 组织发展新形态

4.3 组织发展新内涵

**案例：海尔的经营之变**

**马石油中国的渠道策略之变**

5.后疫情时代组织模式与人才管理思维的本质变化

5.1 业务模式变化

5.2 管理模式变化

5.3 激励模式变化

5.4 人才管理：从线性思维到生态思维

6、后疫情时代经营管理之变特征

6.1 顾客参与化

6.2 运营智能化

6.3 变革日常化

6.4 企业平台化

6.5 管理人性化

## 二、OD 从业者基本管理哲学与思维

只有正确的管理思维才能使用、指挥各种管理工具，才能脑袋指挥手

1.企业经营逻辑

2.经营视角下的企业管理透视

3.为什么要有 OD

4.OD 的本质

5.OD 从业者必知的底层四大前提假设

5.1 人性的基本假设

5.2 人是难以管理的假设

5.3 人是需要尊重的假设

5.4 人是多样化的假设

6.OD 从业者驱动组织活力的三大必备思维

6.1 辩证思维

6.2 系统思维

6.3 战略思维

**视频+案例**

**第二单元. OD 理念认知篇**

---

## 一. OD 是个系统工程

### 1. OD 关注的系统五角

#### 案例：腾讯 OD 五角模型

### 2. OD 角色定位

- ✚ 布道者
- ✚ 企业医生
- ✚ 首席架构师
- ✚ 变革推动者
- ✚ 资源整合者
- ✚ 高管教练
- ✚ 关系粘合剂
- ✚ 组织领域专家
- ✚ 鼓手
- ✚ 企业场景师

### 3. OD 系统铁三角（诊断—变革—效能评价）

#### 3.1 OD 系统铁三角解读

#### 3.2 诊断是 OD 的起点

#### 3.3 变革是 OD 的过程

#### 3.4 效能是 OD 的标准

### 4. OD 与 Oder 的职责

#### 4.1 Oder 的职责

#### 4.2 Oder 的能力要求

## 二、OD 与 HRM 的相爱相杀

### 1. OD 与 HRM 的区别

### 2. OD 的矩阵式运作模式

### 3. 如何开展项目制管理

### 4. 如何评价 Oder 的工作成果

#### 案例解读：某外企 OD 定位与职责划分。

## 第三单元. OD 工具篇

### 1. 企业经营模型解读

### 2. 战略解读类工具

---

## 2.1 战略分析工具

- ✚ 宏观分析 PESTEL 工具
- ✚ 行业分析 波特五力分析工具
- ✚ 企业内部 组织价值链分析工具
- ✚ 内部态势 SWOT 矩阵分析

## 2.2 业务战略领先模型 BLM

## 2.3 业务战略执行模型 BEM

## 2.4 战略闭环管理模型

## 2.5 商业闭环模型

## 2.6 OD 战略陪伴全景模型

## 3、业务洞察类工具

### 3.1 业务规划全景图

### 3.2 业务流程全景图

### 3.3 业务与管理互动匹配诊断工具

## 4、组织与人才类工具

### 4.1 识人类

✚ DISC

✚ PDP

✚ MBTI

### 4.2 工作特征模型

### 4.3 诊断个体和群体行为工具

### 4.4 组织设计五星模型工具

### 4.5 六个模型

### 4.6 7S 模型

### 4.7 Burke—Litwin 模型

### 4.8 力场模型

### 4.9 团队协作障碍识别模型

### 4.10 组织健康 4 原则

### 4.11 组织能力杨三角模型

### 4.12 U型理论

## 5、组织/团队教练类

- 
- 5.1 高绩效变革型领导团队
  - 5.2 高绩效团队的 5C 模型
  - 5.3 跨文化理解力：教练框架
  - 5.4 跨文化教练综合过程模型
  - 5.5 创新领导力 CCL 工具箱
  - 5.6 团队有效性评估模型

以上各种模型工具均有解读，并且重点工具有案例与演练

### 第三单元·OD 实践篇

#### 一、组织诊断

- 1. 组织诊断工具：麦肯锡 7S
- 2. 组织诊断工具：ETA 问卷
- 3. 组织诊断工具：盖洛普 Q12
- 4、组织诊断方法

##### 4.1 诊断思维:透过现象看本质

##### 4.2 诊断五步曲：

- ✚ 个性建模
- ✚ 优选方法
- ✚ 过程把控
- ✚ 形成报告

#### 二、OD 起手式：战略澄清与解码

- 1、战略洞察：五看三定模型找机会
- 2、战略规划：多模式多目标多备选
- 3、战略澄清：断舍离、成共识
- 4、战略解码：找路径、定任务、明分工
- 5、战略略资源：兵马未动粮草先行
- 6、战略运营：打通目标与日常管理

#### 三、OD 架构：分工协同平台化

- 1、结构调整：分工协同平台化
- 2、流程优化：流程化组织、数字化驱动
- 3、责权体系：理流程与业务授权

#### 四、OD 驱动变革

---

1.系统动力学与组织系统

2.系统变革是 OD 的基点

OD 案例:重启 FM 公司

3. 组织发展 OD 的变革三步曲模型

3.1. 勒温变革三步曲模型: 1 介冻 - 2 推进 - 3 再冻

3.2. OD 力場分析法

3.3. 勒温变革三步曲实战演练

3.4.OD 有计划变革的七步过程

情景练习: 飞机决策会议过程干预

OD 案例: 莫师付帮助微软开发团队决策

## 五、OD 文化管理：价值信仰落地

1、文化常识

2、文化的规划

3、四位一体管理机制

4、场景感持续造场

OD 案例: BST 医院群体冲突 OD 咨询实例

## 六、OD 机制塑造：塑造企业命运共同体

1、赛相结合的选拔机制

2、契约化的任用机制

3、以赛代练、训战结合的培养机制

4、共创共担共享的激励机制

5、继续激活的竞争机制

## 七、OD 驱动人才：人才管理

1、人才规划七步法

2、人才供应链建设

3、人才发展链：人才组织同发展

4、人才服务链：“人才客户化”服务体系建设

案例：华为 OD 驱动人才发展

## 八、OD 效能评价

1、构建组织效能评估体系

2、组织效能评估五步法

---

3、组织发展与盈利能力平衡法则

4、OD 提升组织效能十六项指标

**工具：十六项指标工具**

**第四单元、OD 案例篇**

**案例一：华为 OD:从战略到执行**

1. 组织历程：围绕战略不断调配组织
2. 文化历程：以客户为中心不动摇
3. 激励方式变革：坚持奋斗者为本
4. OD 方法论：BLM 模型

**案例二：阿里巴巴 OD：五项修炼与孤独九剑**

- 1、 战略飞轮：五环构建“规模企业”
- 2、 组织载体：搭建内外部赋能平台
- 3、 企业文化：六脉神剑寻“同道人”
- 4、 人才管理：干部培养“三板斧”
- 5、 机制建设：合伙人与职级体系

**案例三：京东 OD：OTC 价值主张**

- 1、 商业基础：“刘三角”与“十节甘蔗”
- 2、 组织优化：持续关注客户、价值与生态
- 3、 文化变革：强化拼搏与感恩
- 4、 人才：关注干部和管培生
- 5、 机制：AB 股加强控制权
- 6、 大 OD：组织、人才和文化

**案例四：腾讯 OD：管体系、管人、管组织**

- 1、 业务发展：成就社交品牌
- 2、 组织变革：四次调整打造赋能平台
- 3、 文化：不断变革，科技向善
- 4、 人才：让人才脱颖而出
- 5、 机制：给员工更多发展空间

随课赠送诸多 OD 实用操作工具表格，拿来即用。

**问题答疑与交流分享**

# 徐栋梁老师简介

## 核心资质：

- 中国人民大学硕士研究生
- 壳牌中国人力资源经理&组织发展总监
- 马石油 CHO
- 上海鲸工网 HRVP
- RAST 驿站（互联网社群 o2o）创始人
- 华为生态大学高级讲师、高级咨询师
- 青岛大学总裁班人力资源讲师
- 中国海洋大学 EMBA 班管理实战专家
- 高级人力资源管理、二级心理咨询师
- 18 年人力资源、企业运营管理经验
- 10 年培训经验
- 国际职业培训师行业协会认证高级讲师



## 讲师经历：

徐栋梁老师曾任职于壳牌中国、马石油、上海鲸工网工业品领域 B2B 平台、山东拉思特驿站社区 O2O 公司、中智、经邦股权等知名企业人力资源高管、合伙人、高级项目经理等职务。

有近二十年的管理实战经验，十五年人力资源总经理、HRVP、高级咨询师从业经历，精通人力资源体系的各个环节，具备专业的分析、判断、处理问题的实战能力。十五年的外资企业、互联网企业、国内大型民营企业的实战经历，管理过 20000 人的规模的企业集团人力资源全面工作，有着丰富的企业变革、创新、从 0 到 1 的管理实战经验。

擅长人力资源体系建立，OD、TD 与 LD 体系建设，组织诊断与战略变革梳理，差异化薪酬定位与管理、绩效管理技术、三支柱变革等；企业管理方面擅长团队管理、企业变革与创新管理、管理者思维与工具提升、国有企业变革管理、团队执行力打造等多方位的课程、咨询辅导并落地实施。

**核心研究：**企业人力资源管理、中基层管理

## 主讲课程：

**1、人力资源管理系列：**《UVCA 时代的组织发展与变革》《UVCA 时代下的组织能力提升》《打造赋能型组织——组织发展与人才培养》《工作分析与人岗匹配原理及工具实操》《金牌面试官》《六维动态差异薪酬福利体系设计与落地》《全面薪酬激励与设计》《劳动

---

用工政策与法律风险防范》《企业用工风险与防控实操》《非人力资源经理的人力资源管理》《企业“无痛”人员优化策略》《组织效能诊断》《人才盘点与梯队建设》《敏捷绩效管理》《绩效技术训练》《大数据人力资源管理》《OD 速成记---组织发展总监全维度塑造》《TD 应该这样做》等

**2、管理实战系列：**《中高层管理者角色认知与技能提升》《中高层领导者领导力提升训练》《打造高绩效组织---绩效管理如何有效落地》《OKR 关键目标分解法》《阿米巴经营激励》《员工有效激励与授权管理》《新时代双赢模式员工关系管理》《行为管理情景高尔夫》《情景高尔夫---教练和辅导》《以成果导向的员工激励与辅导 ---教练式辅导》《问题分析与解决》《业务领导力---战略与执行的力量》《职业化能力提升》《执行力密码---打造团队执行的法宝》

**3、实战微咨询系列：**《任职资格体系搭建项目》《岗位胜任力模型搭建项目》《岗位价值评估与分析项目》《OKR 体系搭建项目》《关键人才盘点与梯队建设项目》《内部人员晋选拔项目》《战略厘清梳理分析项目》《三支柱建设项目》《薪酬、绩效体系建设项目》

**4、政策、国企改革系列：**《国有企业改革市场洞察与业务模式创新》《国有企业改革与新能源战略》《国有企业改革重点问题分析与探讨》

《国企改革下的人力资源三项变革设计与落地》《国有企业薪酬市场化管理与中长期激励设计》

### **授课风格：**

**1、授课内容：**徐老师曾就职于世界 500 强外企、大型民营企业、互联网企业，并有互联网企业创业经历，在 15 年的职业发展和创业历程中，对人力资源管理有着自己独特的管理思想和管理技巧，具有全球化眼界与思维，对中国民营企业人力资源管理现状有着深刻的理解，并能解决实际方案。在企业管理和股权设计方面有着丰富的实战经验，授课内容以实战干货为主，针对企业客户与学员的实际状况，诊断培训的实际需求，定制化设计独特的培训方案，以“深入浅出、学以致用、逻辑清晰、超强的亲和力”著称，采用视频观赏、小组讨论、案例分析、团队共创、角色扮演、相互点评等丰富的授课形式，有效调动课堂的气氛和把控现场学员状态，帮助企业创造最大绩效。

**2、注重实效：**实效性、可萃取是徐老师授课的灵魂，也是徐老师授课的基本原则，所有课程中均会提供相应的工具 和方法，相关案例解读及现场实操演练。注重现场与学员互动，根据所讲知识点解决学员实际工作中存在问题。

**3、课堂气氛：**徐老师授课集幽默、趣味、故事于一体，让学员在欢声笑语中感觉道理，体悟管理真谛，在课程中学员可以轻松愉快的与徐老师进行沟通、互动讨论，快乐中学习，学习中成长。

**4、课后辅导：**学员在实际工作中有授课相关问题，可以随时找到徐老师进行实际工作的辅导，保证学员可以真正做到学以致用。

### **部分合作客户：**

**通信行业：**

---

北京电信、河北移动、贵州电信、西安移动、襄阳联通、眉山联通、四川移动、克州移动、和田联通、深圳电信、青岛电信、常德电信、安徽联通、湖北中移、泰安移动、洛阳联通、合肥移动、新疆奎屯移动、烟台移动、齐齐哈尔联通、沈阳移动、辽宁电信、海南联通、杭州电信、广西铁塔、合肥华为等

#### **能源行业：**

国家电网、南方电网、登州电力、华能、中石油、中石化、加拿大石油、泰石油、港华燃气等

#### **金融行业：**

银行：平安银行、农业银行、浦发银行、青岛农行、齐商银行、西安建行、上海招商、深圳兴业银行、河北农行、济南招行等

保险：平安车险、平安金融（深圳）、人保财险、民生保险、太平洋保险（北京）等

投资机构：黄淮海投资、松禾资本、青橙资本、上海子济资本、青岛创投基金等

#### **交通运输行业：**

东航、南航、深航、山东高速、招商局、森达美港运、顺丰、中通、EMS等

#### **实体产业：**

老尹家海参、上海道一生物、Rainbow(润丰股份)、LAFARGE、北京东方园林股份、南山集团、华盛江泉集团、马克西姆化工、山东海虹物流、爱尔眼科、明润视光连锁、澳柯玛、可口可乐、中国万达、山东长白本草、银色世纪、绿城（山东）、老百姓大药房、麦田、青岛蓝海域、明德物业、欧雅壁纸、中国水电八局、昌新鞋业、深圳赛菲尔珠宝、惠发股份、青岛啤酒、希杰食品、珍奥集团、诺得益轮胎、PYUA、倍亿得、欧力士、长城汽车、北车、东方钢帘线、滨农集团、龙安泰环保、烟台弗吉亚、时代青海、西部矿业、中核聚能热力、山东能源集团、陕西松瑞医药、登升安防、北京首钢国际工程、深圳光明建设集团等

#### **互联网、新零售、IT及政府机构**

便利蜂、易久批、找煤网、化纤汇、曹操送、四季影视传媒、滴滴、京东物流、驴妈妈、京东贝全、360、华为终端门店、workday、盖雅工厂、聊城大学、潍坊税务、山东高速、山东中外运、山东保安集团等等

**授课现场剪辑**（部分）：



盐城国电绩效管理实操训练班



四川移动 任职资格体系搭建工作坊



襄阳联通非人+领导力培训



财智光华商学院 中高层管理者管理能力提升



西安移动业务领导力培训



咪咕科技 面试技术与背调技术训练



华为安徽技术团队 教练式管理培训



深圳兴业银行考核与薪酬激励机制重塑



阳泉移动 绩效管理如何有效落地



朝阳联通 储备人才管理能力提升



绵阳移动骨干转型综合能力提升



陕西铁通执行力打造 + 绩效管理能力提升



南航北方公司 管理干部阿米巴经营实战



鄂旅投资集团人才盘点与梯队建设培训



平安银行组织能力提升培训



海南移动 MTP 管理者角色认知与技能提升训练



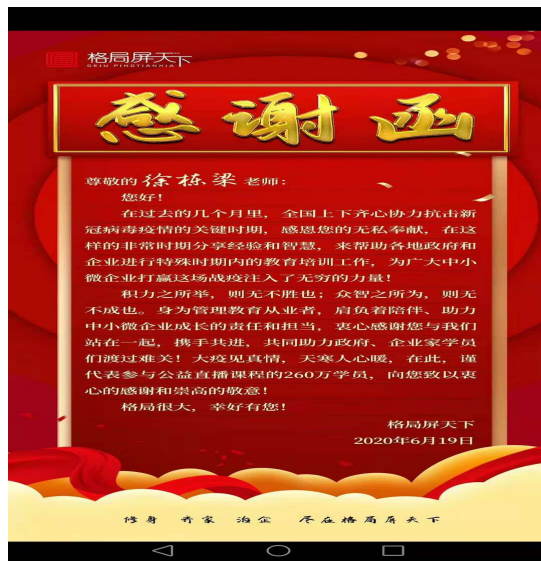
安徽铁塔：情景管理高尔夫---向下管理



连云港核电 关键任务管理与管理创新

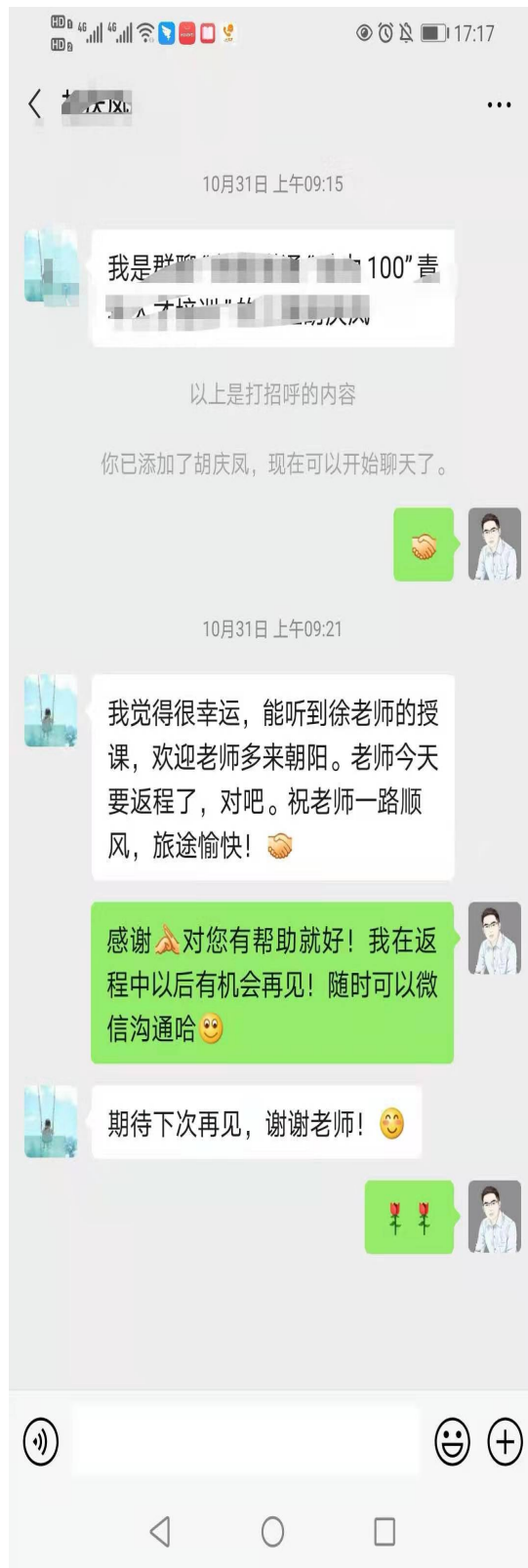
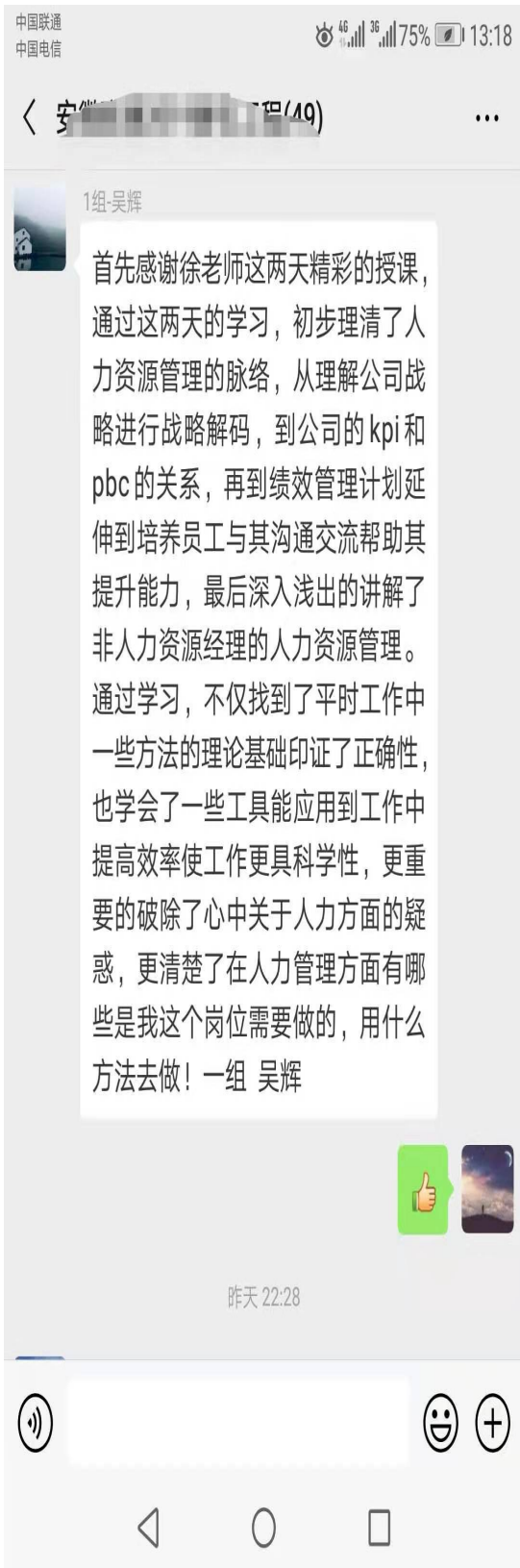


企业评价



机构评价

学员反馈



## 课后辅导

