

基于价值链共赢的组织效能提升

---讲师 徐栋梁

时代背景下，企业转型变革是大势所趋，在众多企业的转型中，可以看到“转”只是“新瓶装旧酒”，没有在根本逻辑与组织效能上进行转型，企业各级管理者和人力资源从业者又是转型支撑、交叉较多的岗位，但是很多企业的转型中总感觉管理人员和人力资源支撑度不够，不能从整体上达到公司所要求的效能提升。

本课程结合制造企业的实际案例，以经营价值链分析和企业经营战略梳理的角度，帮助企业管理人员、HR 人员找到支撑业务的方法，并提供相应的管理工作与思路。期望能够帮助企业真正的提升组织效能。

课程价值：

- ★ 了解经营价值链的内涵
- ★ 掌握价值链分析的方法
- ★ 掌握基于战略的业务分析方法
- ★ 找到在价值链与经营战略的切入口
- ★ 掌握解决问题的工具
- ★ 了解人力资源管理者工作中的应有思维模式与工作方式
- ★ 掌握基于业务的团队诊断与辅导方法
- ★ 了解企业不同发展阶段的人才发展重点与组织能力建设重点
- ★ 掌握提升组织效能的方法与工具

培训对象：公司中高层管理人员，HR 经理、总监、CHO 等从业人员

授课方式：

讲授+案例+实战演练+工具

课程时间：

2-3 天（12-18 小时）

课程大纲：

引导：某企业案例（案例贯穿始终）

第一单元、建立业务思维——业务思维聚焦

壹、经营价值链聚焦

- 1、企业经营价值链 认知
- 2、企业经营价值链全景图
- 3、价值链的战略和战术应用
- 4、价值链分析的基本逻辑与方法
- 5、从价值链分析到人力资源支撑

案例分析+第一步价值链梳理实操

贰、经营战略聚焦

- 1、经营与战略的逻辑勾稽关系
- 2、战略领先 BLM 模型初探
- 3、BLM 模型与人力资源管理的引导关系
- 4、战略对 HR 业务的牵引来源

案例分析+A 企业战略业务核心抓取

参、 人力资源工作聚焦

- 1、 团队能力聚焦
- 2、 组织氛围聚焦
- 3、 重点业务指标聚焦
- 4、 关键人才聚焦
- 5、 人员管理聚焦
- 6、 员工关系聚焦
- 7、 人才培养聚焦

小组设计案例企业人力资源管理关键业务

第二单元、经营价值链分析工具——业务价值分析

- 1、 企业各成长阶段的竞争策略解析
- 2、 企业的基本价值链系统
- 3、 价值链分析---波特五力分析法
- 4、 价值链分析的基本步骤
- 5、 企业内部价值链活动体系
- 6、 识别核心业务价值链
识别和界定
分析意义与效率
提高组织效率或重组的途径
- 7、 HR 与业务价值链活动支撑关系
- 8、 管理者与人力资源从业者的业务输入口

案例分析+案例企业核心价值链活动梳理+HR 工作切入方向与路径设计

第三单元、经营战略梳理——支撑业务作用的基石

一、了解战略制定的原理

- 1、 业绩差距与机会差距
- 2、 业务战略设计
 - (1) 战略意图
 - (2) 市场洞察
 - (3) 创新焦点
 - (4) 业务设计
- 3、 市场洞察
 - (1) 宏观分析
 - (2) 行业市场
 - (3) 竞争分析
 - (4) 客户分析
- 4、 战略意图
 - (1) 愿景
 - (2) 战略目标
 - (3) 业务目标
- 5、 创新焦点
 - (1) 未来业务组合
 - (2) 创新模式
 - (3) 资源利用
- 6、 业务设计

-
- (1) 客户选择
 - (2) 价值主张
 - (3) 价值获取
 - (4) 活动范围
 - (5) 战略控制
 - (6) 风险管理

7、战略制定的落脚点是业务设计

8、业务设计是迈向执行的关键

**小组共创：结合业务战略设计模型分析案例企业的企业战略
结合自己企业实际情况完成企业经营战略设计**

二、战略执行---HRBP 的业务来源

1、执行

- (1) 关键任务、依赖关系
- (2) 正式组织
- (3) 人才
- (4) 氛围与文化

2、关键任务

3、正式组织

- (1) 组织形态
- (2) 组织规模
- (3) 组织绩效

4、人才

- (1) 关键岗位识别
- (2) 关键岗位人才满足程度
- (3) 人才的获取与持续发挥作用

5、氛围与文化

- (1) 核心价值观传承
- (2) 工作氛围营造
- (3) 干部品德管理

实操：设计案例企业的战略执行要项

结合本企业的战略制定提出本企业在人力资源方面落实战略执行的重点工作

第四单元、组织诊断能力——管理者和人力从业者的必备技能

1、组织诊断价值

认识与理解研发业务的问题与需求，分析根因，制定系统科学的解决方案。

2、组织诊断模型

- (1) 业务（目标、差距）
- (2) 组织、人才、氛围

3、组织诊断过程

- (1) 业务问题分析
- (2) 组织问题分析
- (3) 管理问题分析

4、组织气氛调查

华为实践：组织气氛调查运作机制与经验交流

- (1) 组织气氛调查运作机制
- (2) 组织气氛改进运作机制

(3) 组织气氛建设工作经验

5、MFP：经理人反馈计划

5.1、MFP 是一套科学的工具、系统化的方法，通过管理效果调查、解读调查结果、召开团队反馈会议等活动，推动管理者全面认识自我，思考改进，制定计划，实施改进。

5.2、MFP 实施三大步骤

- (1) 认真的报告解读是起点
- (2) 富有成效的反馈会议是关键
- (3) 后续的行动真正体现效果

5.3、MFP 关键特征

- (1) 聚焦“人员管理”：MFP 是聚焦提升各级主管人员管理有效性的专项反馈活动，用于提高主管的自我认知，促进主管在人员管理方面的自我改进（即如何领导人、管理人和发展人）。
- (2) 传递期望：该活动将清晰地传达公司对“经理人卓越行为的期望”。
- (3) 加强双向沟通：MFP 同时也将成为员工与直接主管加强沟通互动的平台，以益于建立更加高效的团队。

第五单元、团对成长与辅导——人才成长的必备技能致胜法宝

一、成长

1、人才培养的基本原理

- (1) 人才成长通道
- (2) 人才学习模型
- (3) 工作实践是人才培养的关键手段
- (4) 综合课堂授课、导师辅导、工作实践进行人才培养

2、人才培养的基本原则

- (1) 以岗位职责为中心
- (2) 以岗位关键活动为重点
- (3) 理解和掌握有效支撑关键活动的关键技能

3、人才培养解决方案

- (1) 价值链中最关联环节能力提升
- (2) 制约战略落地的薄弱项提升
- (3) 基于任职资格的普适性能力提升与成长

实操：设计案例企业的团队成长方案

设计自己企业的成长方案

二、辅导---教练式辅导

1、HRBP 辅导业务管理者面临的问题与挑战

(1) 问题

- 我是 HRBP，与业务管理者不在一个层面，无法对话。
- 我是 HRBP，不懂业务，怎么可能帮业务管理者解决问题呢。
- 我是 HRBP，管理经验还不如业务管理者丰富，怎么可能帮助业务管理者提升能力呢。

(2) 挑战

HRBP 是否能够辅导业务管理者？

HRBP 该如何辅导业务管理者？

2、教练式辅导的价值

HRBP 的杀手锏，让人力资源的价值得到更大程度的发挥。

让你能够与管理者对上话，让你能够在不懂业务的时候还能知道业务解决问题，让你在不如业务管理者管理经验丰富的时候还能帮助他提升能力。

3、 教练式辅导的招式套路：GROWS

(1) 认识 GROW

G：制定目标

R：了解现状

O：讨论方案

W：确定意愿

S：资源管理

演练：GROWS 模型工具演练

5、 教练式辅导的步骤设计

6、 因人而异的教练式辅导方法

演练：设置情景进行辅导演练

第六单元、组织人效提升

1、 组织效能的定义

2、 组织效能评价工具

3、 人效定义及管件衡量指标

4、 企业诊断模型

5、 HR 需要了解的财务术语、财务模型

6、 提升人效的路径方法

6.1 从创新薪酬激励模式角度提升人效

6.2 从 HR 数据分析角度提升人效

6.3 从战略人力资源规划 SWP 角度提升人效

6.4 从战略业务伙伴 SBP 角度提升人效

6.5 从创新绩效管理角度提升人效

6.6 从梯队人才建设角度提升人效

案例分析+各组梳理转变分享

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、青岛农商行、齐商银行、西安建行、上海招商、深圳兴业银行、河北农商行、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



陕西铁通执行力打造+绩效管理提升



朝阳联通 储备人才管理能力提升



南航北方公司 管理干部阿米巴经营实战



绵阳移动骨干转型综合能力提升



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



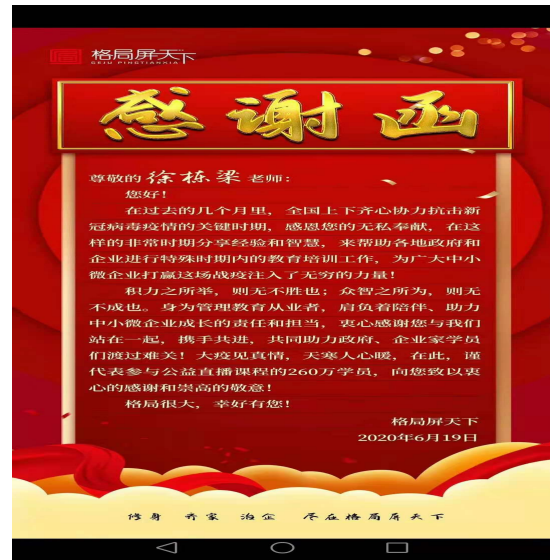
安徽铁塔：情景管理高尔夫---向下管理



企业评价

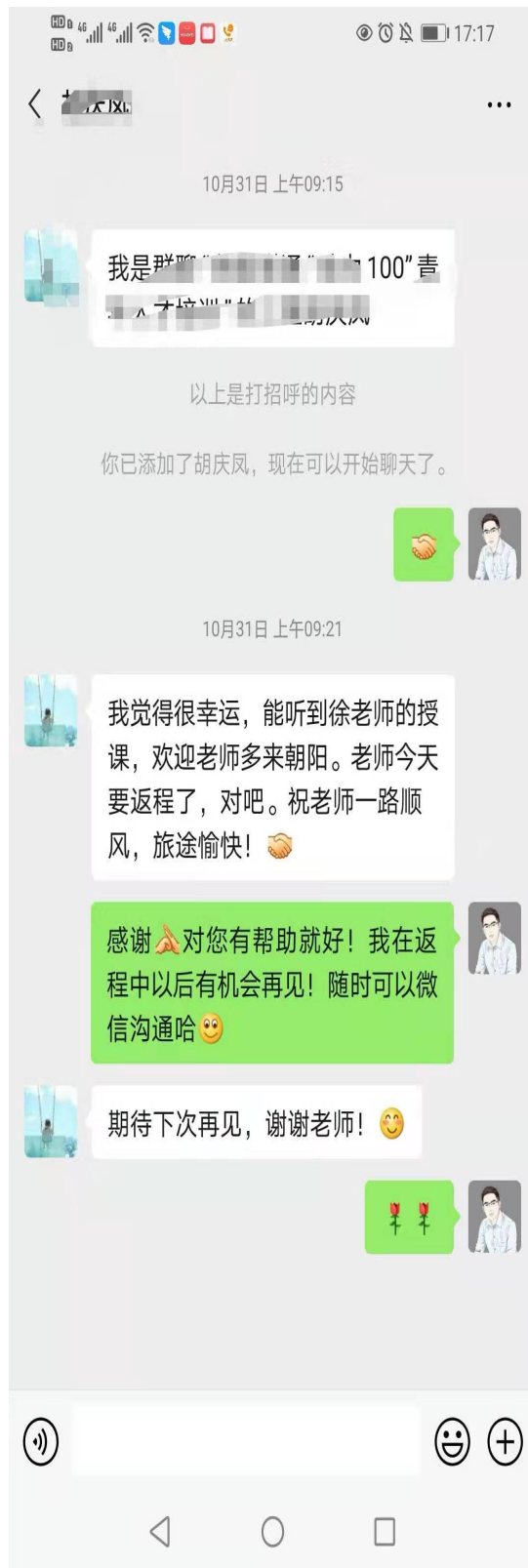
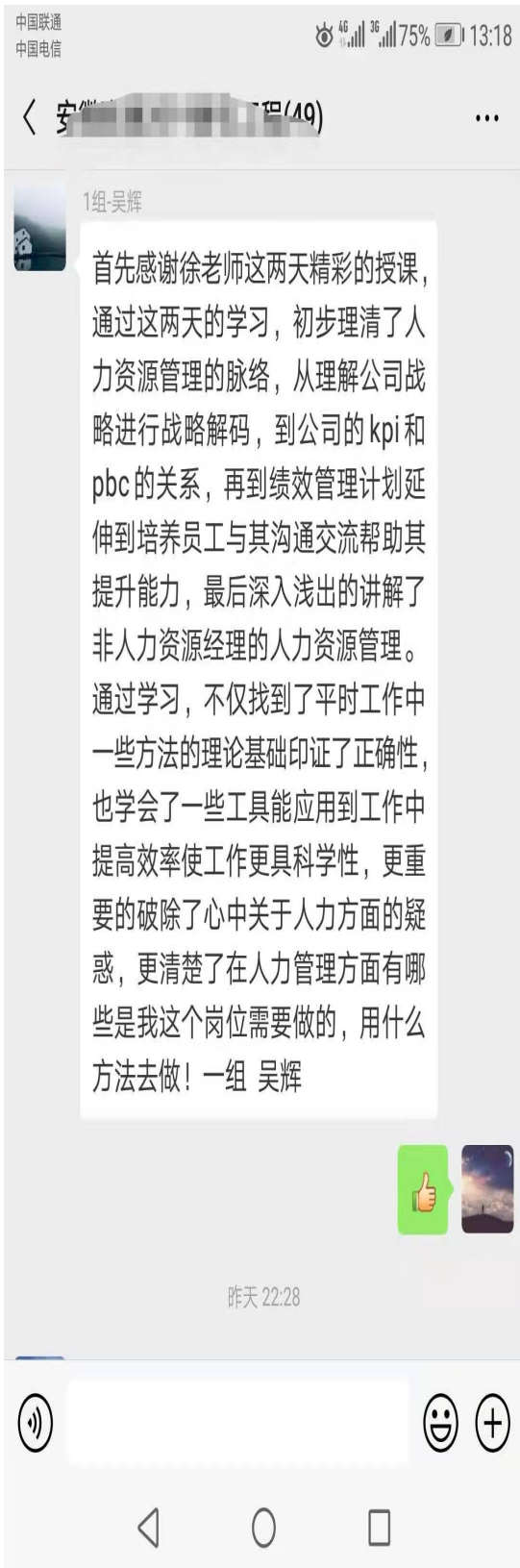


连云港核电 关键任务管理与管理创新



机构评价

学员反馈



课后辅导

