

组织发展薛四边

——一套方法系统性解决组织管理问题

课程核心：组织文化 > 组织战略 > 组织机制 > 管理能力

模块	核心	章节要点
组织文化	学习组织文化是如何推动组织发展	为什么许多人认为文化是虚的？
		如何才能让文化务实？
		在文化层面高管们要做什么？
组织战略	学习组织战略落实的方法与工具	战略是一步步走偏的？
		战略是组织内所有人都要天天挂在嘴上的吗？
		战略的重要功能：承上、启下、排除内忧、解决外患
组织机制	学习组织机制的构建原理与方法	架构真的就是张图吗？
		考核的作用就是论功行赏吗？
		激励只能是给钱吗？
执行层面	学习组织执行的技能与工具	管理者的沟通是学话术吗？
		组织的执行为什么是基于人才盘点的结果？
		领导力是管理的升级吗？

课程背景：

- 一个组织的发展靠什么！
- 一个组织的良性发展靠什么！
- 一个组织持续的良性发展又靠什么！
- 靠的是愿景价值观？靠的是组织战略 KPI？靠的是沟通执行力？
- 那这些点之间有什么逻辑关系？怎么串联起来？怎么应用起来？

组织的发展的障碍就这些吗？不，还有更具体的：

- 如何才能统一团队的管理语言，提高沟通和决策效率呢？
- 如何让管理接地气，如何落地，如何实操？
- 使命、愿景和价值观这些一定要确定并落地实施吗？有用吗？
- 什么是差异化管理？一定要制定差异化管理吗？天天说要做差异化管理，到底该如何做呢？
- 战略和使命、愿景有什么关系？战略确定了之后要做什么？

➤ 战略和组织的关系是怎样的？组织工作具体是要抓什么？

如果这些问题正在困扰你的组织，那组织发展“薛四边”可以帮助组织的领导者以愿景为引领，以使命为担当，以价值观为路径，分别从精神层面、战略层面、组织层面、执行层面着手，落地组织架构、考核、计划、激励机制，提升沟通、管理、领导能力。

➤ 什么是好的 KPI（关键绩效指标）？绩效管理到底要从哪儿抓起？CEO 也要被考核 KPI 吗？班子呢？制定了 KPI 之后，在执行之前，还要做什么？

➤ 激励怎么做？激励要瞄准的靶子是什么？

➤ 战略如何落地？如何抓企业的执行力？

➤ 什么是公司最重要的会议？多久开一次？怎么开？

➤ 如何做好管理层和员工的考核？

➤ 人才盘点到底要盘点哪些人？人才盘点的目的是什么？

教学方法：应用型情境思考案例教学：

1. 采用微案例形式把课程相关实践问题显性化，在岗位上思考情景；
2. 运用结构化分析工具基于思考路径建构知识，在情景中思考问题；
3. 使用引导式解析方法还原应用场景实现迁移，在问题中选择行为。

课程收益：

1. 了解一个持续良性发展的组织的体系搭建；
2. 掌握精神层面使命、愿景、价值观的构建原理，使其更接地气；
3. 掌握战略层面战略、三年规划、一年 1-3 件事的逻辑，使其更具体；
4. 掌握组织机制层面架构、考核、计划、激励的本质，使其更有效；
5. 掌握执行层面沟通、人才盘点、领导力，使其为结果负责。

课程时长：1 天讲授别人怎么做/ 2 天练习试着做一做/3 天工作坊我要怎么做

课程对象：CEO、T10、各部门负责人、各项目负责人

课程大纲：

第一单元：组织发展“薛四边”体系：文化 > 战略 > 组织机制 > 管理能力

1. 文化、战略、组织机制、执行是企业管理的四大难题！
2. 企业经营发展需要一个整体架构和骨骼脉络的集成式抓手！这个抓手就是统一管理语言
3. 作为高层管理者，有责任有义务更有意义的主要工作就是从精神层面、战略层面、组织机制层面、执行层面，不断地向下属传递公司的管理语言！
4. 真正明白文化 > 战略 > 组织机制 > 管理能力。

第二单元：组织文化层面：决定组织是否牢靠

本节要点：

通过管理史上最小管理案例思考管理的三个层次。志不立，天下无可成之事，用文化来招人，用文化来指导工作，文化的重点是内容，不是形式。是要能给团队说清楚我们是干什么的，我们为什么要干这件事，我们是认真的，接着要让更多的人理解、认可和加入我们，用文化来招人和驱动我们的日常工作。

1. 企业文化了解自测表；
2. 文化是什么？
3. 文化都包含什么？
4. 为什么文化那么重要？
5. 文化是老板的一句话吗？
6. 文化是虚的吗？
7. 华为、阿里、腾讯等在还是小微企业的时候的文化解密！
8. 使命、愿景、价值观动手做：1 页纸文化宣传贯彻法

第三单元：组织战略层面：承上、启下、内忧、外患

本节要点：

战略是经过 365 天 24 小时的思考与实践，经过一系列决策和行动之后，你是否能带领公司产生新的竞争优势，到达新的战略高地。战略承接文化，战略开启落实的过程，行业环境、

客户、竞争对手在变，不进则退，需求无止境，而资源（人、钱、时间）有限，我们要选择、排序、取舍，决定做什么，不做什么，聚焦、再聚焦。

1. 战略：做什么，不做什么

- 战略为什么重要：承上、启下、内忧、外患
- 战略的两个关注点：客户、竞争

2. 战略指导下的三年规划：衔接使命、愿景“三块肉”

- 为什么要规划三年：动态三年，适应变化
- **如何做三年规划：符合 SMART 原则**
- 三年规划动手做：“三块肉”

3. 三年规划指导下的 1 年 1-3 件事

- 聚焦最重要目标
- 为什么 1 年 1-3 件事
- 1 年 1-3 件事怎么做
- **1 年 1-3 件事动手做：半页纸说清楚**

第四单元：组织机制层面：组织能力与组织保障

本节要点：

战略不能是一个计划，而是落实到组织中思考谁来干、指标是什么。战略调整，就要调整组织机制，没有完美的机制，没有完美的个人。事情是通过人来完成的，并且不是个体的人，是把人和人连接起来的组织。组织要有分工，责任划分；组织要有任务，目标分解；组织要分资源，各需要多少人、钱、时间；组织要定奖罚，做到怎样激励和做不到怎样惩罚。

1. 架构：战略变，组织就要变

- 架构：分工、房梁
- 为什么架构重要：改变架构、改变行为
- 架构如何做：who 的关键
- 架构动手做：新人做老事 vs 老人做新事

2. KPI（考核）：简单、好用、有效、适合自己

- 什么事 KPI：中箭头
- 为什么要制定 KPI：指向哪里，转向哪里
- KPI 如何做：谁负责、负责什么
- KPI 动手做：4 要素不分离

3. 计划：人、钱、时间

- 什么是计划：KPI 的执行方法

4. 激励：今天最好的表现，明天最低的要求

- 什么是激励：心、脑、手、钱包
- 为什么要激励：激励就是风向标
- 如何进行激励：四种资源、合理分配
- **激励动手做：激励五栏**

第五单元：执行层面：符合精神、商业的传承，保障组织绩效的落实

本节要点：

以上三个层面的完成并不意味着组织就能持续良性发展，接下来最关键的就是抓执行、拿结果！管理中有个非常重要的词：PDCA。我们经常谈的执行力其实就是：规划、执行、检查、行动。只有这四个层面做到了闭环，才能持续改善。执行是从过程管理开始，目的就是拿结果！通过人来做事，通过做事来判断人。与人相关的就是沟通、盘点】、领导力。从识人到用人，来传承组织的文化、达成组织的战略，反馈组织的机制。

1、沟通：跟进、反馈、纠偏

- 为什么沟通重要：做不好沟通，就无法做好考核、人才盘点、领导力
- 沟通如何做：频率、准确、具体、时效
- 沟通的常见问题

2、人才盘点：以人为中心

- 为什么要做人才盘点：梯队建设

- 人才盘点如何做：组织需要的能力
- 人才盘点常见的问题
- **人才盘点动手做：九宫格人才盘点**

第六单元：领导力

1. 什么是领导力：动员群众解决难题
2. 领导力与管理的区别：领导实现变革、管理维持秩序
3. 领导力是一种关系：变革型关系
4. 为什么领导力那么重要：问题出现全三排，根源全在主席台
5. **如何做好领导力：领导力 5 大心法**