

台湾刘成熙老师-核心品牌课程系列

集中外管理韬略-铸中国企业精英

前言：

本为规划贵司高层管理者提升组织管理与组织能力建设能力，主要之目的在于建立一支钢铁般的干部劲旅的业务队伍，对公司的发展带来一定的帮助。组织能力是管理学上一个比较抽象的概念，又称为能力组织化、组织化赋能、组织能力构建。组织能力是团队整体的战斗力。真正的组织能力深植于组织内部而非个人，具有可持续性；能够为客户创造价值，并得到客户认可；明显超越竞争对手。对于组织能力的组成，管理学上也没有一个标准答案，一般包括人的因素（人才或人才梯队）、管理机制的因素（利益机制、动力机制等）、组织治理的因素（组织系统、组织架构、组织设计、管理体系等）、企业文化因素（使命、愿景、价值观、组织氛围等），这里的组织能力包括4个要素。人才梯队-要有人干活，所有问题都由人来解决，包含标准（人才长什么样？）、梯队建设；管理机制-人来了愿意干活，包括决策、分权、分配、动力机制等；组织系统-在什么地方干活，在高效平台上干活，形成能力营盘，包含组织结构和组织治理等，企业文化-经营和管理体现出的导向性，服务增长、激发奋斗，领军涌现，人才倍出，包含使命愿景价值观，以及促进新业务的组织氛围等。组织能力就是组织知道如何行动来满足战略目标；与组织能力相匹配的组织要素：组织文化、组织流程、组织机构、组织变革与组织能力的关系与逻辑。

课程目标：

- 掌握从战略目标到面向客户的组织能力，洞察市场，制定战略目标，学会业务设计；
- 提升面向客户的科学组织设计与无边界管理，提升组织协同能力；
- 掌握从组织能力到关键岗位、关键人才布局，识别出关键岗位，洞察关键人才；
- 掌握关键人才的培养之道-教练型领导力，提升领导者的领导力。
- 掌握变革与创新方法为组织提供持续动力，赢得组织未来，成就卓越组织。

学员对象：

- 集团董事长，集团搞管理，分公司总经理，副总经理，总监，部门经理等中高层管理者

授课时数：2天12小时（每天上下午各3小时 AM9：00-12：00;13：30-16：30）

主讲老师：刘成熙

授课方式：

- 透过讲师深入浅出、幽默风趣、见解独到的讲演，使学习轻松愉快。
- 讲师行业经验丰富，可针对实际状况进行解析。
- 授课讲师丰富的实务经验与操作手法使学员能即学即用。
- 针对个案进行分析与研究，理论与实务能充分结合

课程大纲与训练方法

第一单元：从战略目标到面向客户的组织能力

一. 组织能力为何重要？

- 企业持续成功 = 战略方向 X 组织能力
- 组织能力的战略成功的作用
- 组织能力源于企业成长的过程，是组织独特的 DNA

二. 战略的四大循环作用

- 推动-经营活动
- 指导-资源投入
- 界定-生存利基
- 建立-竞争优势

三. 企业对战略应有的认知

- 知觉：对企业本身所处环境之变化趋势的认识
- 规划：企业面对环境变化的基本因应构想
- 实践：实现战略之高度行动力（资源）。
- 回馈：关键差距与修正

四. 从战略目标到组织能力

- 战略意图-公司对持续发展的基本设想
- 市场洞察-对外部环境变化的敏锐观察
- 战略焦点-因应环境的有效举措
- 描述战略-战略澄清-战略地图形成
- 衡量战略-指标与重点-平衡计分卡
- 功能战略-部门职责与价值链-结构型 KPI
- 管理战略-责任分解-个人 PBC

五. 未来组织战略的核心能力分析工具

- 宏观分析-竞争动向-客户分析
- 宏观趋势分析-PEST 分析法
- 行业分析-集中度分析法
- 行业分析-价值链分析法
- 行业分析-五力分析模型
- 需求与市场环境分析法
- 竞争态势分析法
- 组织成功关键能力 KSF 分析法

六. 业务设计及内部关系盘点工具

- 客户选择
- 价值主张
- 价值获得
- 活动范围
- 持续价值
- 风险管理
- 业务设计及内部关系=输出

- 客户是谁，客户的需求是什么？满足客户的业务流是怎样的？

(举例：业务流程图)

- 关键业务是什么？谁在关键业务上？
- 基于关键任务，需要与那些内、外关系协作？

- 如何对每一个内外关系进行评估？

第二单元：面向客户的科学组织设计与无边界管理

一. 组织设计

- 组织合理化
- 组织设计
- 组织效能
 - 策略规划的四大步骤
 - 评估组织效能的四种模式
 - 组织效能检讨的方式
 - 策略构想的形成
 - 流程设计的形成
- 决定组织的因素分析

二. 正式组织建立与设置

- 组织架构，管理体系和流程，
- 资源和权力如何在组织中分配 - 授权，行权与问责，决策流程，协作机制，信息和知识管理
- 关键岗位的设置和能力要求
- 管理和考核标准
- 组织体系必须支撑关键任务执行
- 基于关键任务的组织诊断-您企业的组织体系健康吗？

三. 组织架构输出

- 组织架构表达了我们的想用什么样的阵型实现业务目标
- 没有完美的组织架构，组织架构不能代替我们完成所有的过程管理
- 对业务组织过程有意识管理才能真正发挥组织架构的作用
- 我们的内部结构（组织架构与组织过程）能够支撑使命/目标的达成吗？
- 每个人的职责是不是清晰和明确的，职责分工是怎么样的？有没有重叠的部分？

四. 改善组织边界-无边界管理

- 直垂边界-上下级
- 水平边界-不同职能部门
- 外部边界-企业与企业的客户、和供应商
- 地理边界-区分市场区域

五. 有边界组织 vs 无边界组织

- 指挥链—组织与流程
- 任务链—计划与分工
- 责任链—目标与绩效
- 信息连—沟通与协调
- 文化链—价值与理念

六. 公司现状测试—垂直边界

- 共享信息
- 授权标准
- 能力匹配
- 报酬模式

七. 公司现状测试—水平体系

- 有序但缓慢的周期
 - 严格（模糊）的势力范围
 - 脱钩的次级目标
 - 内斗综合征
 - 客户自行整合
 - 集中与分散的摇摆
- 八. 水平关系的实践原理
- 速度-梳理流程与绩效，新产品或服务以越来越快的速度推向市场，发掘出客户价值
 - 弹性-各种资源打破单位、部门之间的块块分割，能够根据需要快速、经常、无阻碍地在幕僚和直线部门之间流转。
 - 整合-日常工作可通过流水作业的团队予以解决，非常规性工作由从响应单位、部门抽调力量构成项目组来处理。
 - 创新-举办跨单位、跨部门的专题研讨会、报告会，或问题攻关小组，以横向团队的形式自发地进行探索更好的想法
- 九. 方法-创造水平和谐的原则 6 大策略
- 用流程取代结构
 - 坚持以客户为中心
 - 以一种模式面对客户
 - 为服务客户构建团队
 - 符合客户需求的人才建设与储备
 - 跨团队分享知识
- 十. 方法-目标与绩效的核心原则
- 垂直一致性-从公司目标→部门→岗位，保证纵向承接一致性
 - 水平一致性-业务流程的支撑-横向一致性。
 - 均衡性和导向性-指标选取应均衡考虑，并体现部门的责任特色
 - 责任层层落实- KPI 指标责任分解矩阵-落实部门对上级目标的承接和责任，到个人 PBC
- 十一. 方法-横向调整向垂直因素倾斜
- 信息-跨职能的信息交流系统
 - 能力-跨职能的员工培养计划
 - 权力-建议跨职能的指导委员会
 - 报酬-个人回报与团队回报的连结

第三单元：从组织能力到关键岗位、关键人才布局

- 一. 从组织能力到关键岗位、关键人才布局
- 战略目标指引下的人才需求
 - 人才现状盘点
 - 制定缩短差距的行动计划
- 二. 关键岗位、关键人才布局
- 关键岗位和人才布局
 - 人才和能力的差距及挑战 – 欠缺哪些能力
 - 获得-内部获取，及时培养，外部获取
 - 激励与保留
 - 基于关键任务的关键岗位与核心人才识别

三. 业务组织人才能力发展与盘点

- 人才战略
- 职位/能力体系
- 人员盘点
- 人才供应
- 人才培养

四. 人才盘点的方法论与最佳实践

- 人才盘点的流程和基本原则
- 人才盘点的工具方法---识别关键岗位、识别潜力、九宫格等
- 人才盘点的结果应用---个人发展计划、领导力发展地图等

五. 输出要求：

- 各部门识别出关键岗位（关键岗位员工业绩表现+关键岗位员工胜任情况+关键岗位流失率及原因分析
- 各部门划出人才九宫图模型

第四单元：关键组织人才的培养之道-教练领导力修炼

一. 人才体系培养-领导力与关键人才能力建设（胜任力）

- 人才识别-清晰明确的人才细分及对于不同群体的管理方式
- 能力发展-针对未来的领导力发展活动与项目
- 继任计划-规避企业战略实施时的人才风险
- 职业发展-设置规范的计划，为高潜力员工配置快速发展的职位
- 多种能力发展方式，促进高潜力人才快速成长

二. 人才体系培养-领导力与关键人才能力建设（胜任力）-工具

- 胜任力模型的行为事件访谈法介绍（BEI 技术）
- BEI 行为事件访谈法的 STAR 提问技术

三. 人才培养与下属培养的三大支柱

- OJT(在职培训-On the Job Training)
- OFF-JT(脱产集中培训- Off-the-job Training)
- SD(自我发展- Self Development)

四. 部门人才培养与学习发展三大模式

- SCL 模式-学习发展支撑战略执行
- JCL 模式-从岗位工作职责出发，根据工作职责要求分析所需能力，形成相应的学习内容
- PCL 模型：从工作绩效出发，通过一系列学习活动的设计，达到改善关键工作行为，提高工作绩效的目的

五. 人才培养之道-成为教练式领导

- 精准目标
- 理清现状
- 关键价值链
- 确认教练需求和目标
- 商定具体开发要求
- 制定详细的教练计划
- 完成教练任务，开展教练活动
- 活动回顾与绩效改善计划

六. 教练型领导力的核心技能

- 倾听的技能
- 发问技能
- 区分技能
- 回应技能

七. 教练型领导力工具与技巧

- SMART 技巧
- FEBC 管理教练技巧
- 关键价值链管理的教练技巧
- 订立行动目标的三步曲教练技巧
- 制定行动计划的管理教练技巧
- 面谈技巧
- 行动中 TOTEA 管理教练技巧
- 行动后跟进的 ABC 的训练技巧

第五单元:变革与创新赢得组织未来

一. 组织文化与组织氛围的建设

- 文化 - 社会管制系统，规范
- 组织氛围 - 对工作环境的感知
- 何为企业文化，文化如何为战略服务
- 管理者如何建立以绩效为导向的文化氛围

二. 组织竞争力的未来课题

- 创新-策略方向问题
- 变革-实践路径问题
- 决策-组织效率问题

三. 组织变革与执行

- 如何拥有更好的形式，变革是永恒的
- 为什么人们拒绝变革？
- 变革的思考模式
- WHY-为什么要变？
- WHAT-现状怎样？有差距吗？
- HOW-新的东西是怎样的？怎么做呢？

四. 为主动变革的推动者

- 变革中领导的作用，而不仅仅是管理者
- 在变革中如何扮演一个领航者的角色
- 整合现有的体系与整合相关者
- 如何充分地发挥变革中人的力量
- 如何以身作则地成为变革的先驱

五. 企业组织变革方向与变革规划-对影响因素的一般分析

- 对影响因素的一般分析-横向分析
 - 外部因素
 - 外部因素
- 纵向分析
- LCM 矩阵的基本框架-矩阵的纵轴 3 个变量是时间因素 简称 3P
 - 序幕 (PROLOGUE)

- 过程(PROCESS)
- 未来 (PERSPECTIVE)
- LCM 矩阵的基本框架-矩阵的横轴 5 个变量分别是简称 5C
 - 共识(CONSENSUS)
 - 投入(COMMITMENT)
 - 一致(CONSISTENCY)
 - 确认(CONFIRMATION)
 - 文化(CULTURE)

六. 变革的规划与方法

- 发现组织问题，明确变革的目标
 - 提升业绩
 - 提高效率
 - 创造新的赢利点
 - 建立持续竞争力
 - 实现一流企业目标
- 变革规划
 - 建立危机意识，评定外部环境:
 - 成立领导团队，详述所有要实现的目标。
 - 评定现在的组织与历史
 - 表达与沟通未来的愿景（开拓精神）：
 - 设计策略性规划

七. 变革策略性的问题—对方向的掌握

- 确定方向
- 工作计划与确定方向的区别
- 远景、战略、计划和预算之间的关系
- 有效远景的特质
- 确定方向的原则
- 关键优势与核心竞争力

八. 变革管理工作—平衡的艺术

- 如何维持平衡
- 过渡管理团队—TMT 的建立
- TMT 的定义与组成
- TMT 的工作范围
- 领导人的态度
- 改变行为的过程
 - 分析—思考—改变
 - 目睹—感受—改变

欢迎扫一扫，添加微信，获取更快的服务。

