

组织优化管理 丁守海

丁守海，1998-2004年在华为技术有限公司市场部和人力资源部工作，拥有丰富的管理经验。2004年到中国人民大学读博，2007年毕业留校任教，2014年破格晋升为教授，现为中国人民大学应用经济学院教授、博士生导师，中国劳动学会常务理事，国家自然科学基金委员会工商管理学部评委，兼中国邮政、正大集团等多家企业管理顾问。著有《人力资源管理实操十一讲》、《公司治理与股权激励》。

一、以客户为中心，是组织优化的根本目的

- 1、企业的本质就是了解客户需求，满足客户需求
- 2、不以客户为中心，就很难对客户需求做出及时响应
- 3、探讨：为什么对客户需求总是熟视无睹？

二、以客户为中心的两层内涵

- 1、业务部门要以外部客户为中心，提高对外服务能力
- 2、后勤部门要以业务部门为中心，提高服务支持能力

三、打造捕捉机会的组织，迅速捕捉客户的显性需求

- 1、了解客户需求，是满足客户需求的前提
- 2、但很多企业对客户显性需求无动于衷，熟视无睹
- 3、如何通过流程优化，发动各个部门，精准捕捉客户需求？
- 4、案例：华为是怎么让行政人员参与捕捉客户需求的？

四、向一线赋能，提高对客户隐性需求的引导能力

- 1、一流企业更擅长挖掘客户的隐性需求
- 2、隐性需求的特征
- 3、向一线赋能，提高一线人员对客户隐性需求的引导能力
- 4、案例：华为是如何引导客户对基站的隐性需求的？

五、组织重心下沉，炮火向一线集中，提高对客户需求的响应能力

- 1、很多决策者并不了解客户需求，而了解客户需求的人却没有决策权
- 2、探讨：怎么产品刚设计好，客户需求又改了？
- 3、通过流程再造，重新分配决策权，让了解客户需求的人来决策
- 4、案例：华为是怎么通过IPD来精准满足客户需求的？

六、打破部门墙，提高后勤部门对业务一线的支持力度

- 1、企业是个握拳动作——后勤支持不到位，会对客户造成什么影响？
- 2、如何提高后勤部门的服务意识？
- 3、通过考核创新向后勤部门传递压力
- 4、案例：华为的客户接待为什么做得那么好？