

赋能激活组织 提升企业效能

组织发展管理与创新

主讲：张子斌

【课程背景】

我们常常说已经进入 VUCA 时代，组织内外部环境变得复杂、模糊、易变、不确定，组织如同在硝烟弥漫的战场中前行。

如何能够保证组织能力满足战略的支撑，保证企业高效的运转，提升组织的效能？如何让我们的组织时时引领行业发展，利润可期，风险可控？如何让我们的组织中所有成员终身成长、同心同德、共赴未来？如何让组织所有的管理系统良好运营、健康发展，组织能够持续改进，永序经营呢？

组织发展管理与创新课程，将通过组织发展四步法“组织诊断、组织设计、组织赋能、组织变革”的呈现方式，并且用真实的案例来提炼每个关键环节的核心点，既能让大家感受到学有所用，又能通过项目咨询经验总结出的“踩过的坑”，让大家少走弯路。解决企业在实操中，通过组织和团队能力来践行“力出一孔，利出一孔”的原则，实现企业在运营过程中的组织激活，提升百倍效能的目标。

【课程收益】

- 掌握组织发展四步法“组织诊断、组织设计、组织赋能、组织变革”，明确组织能力要求，保证战略落地
- 系统学习组织诊断 12345 模型，发现组织的问题，改进差距，提升组织能力
- 全面掌握组织设计的 985 模型，即组织设计的 9 个类型、8 个原则、5 个步骤，保证组织设计符合企业的发展需要
- 掌握组织赋能的 Speak 模型，自驱动文化体系，激活组织，提升效能
- 掌握组织变革的“2-8”定律，即 2 个模式，8 个模型，熟悉变革的工具方法
- 获得工具包如下：组织发展四步法，组织诊断 12345 模型、组织设计 985 模型、组织赋能 Speak 模型，组织变革“2-8”定律等

【课程特色】

- 需求诊断：课前充分沟通，确定培训的需求定位和要求，并针对性的提出解决方案
- 定制课程：结合需求对象的工作场景，设计到培训的过程中
- 模拟演练：结合企业的实际情况，用方法和工具，指导进行现场演练
- 工具落地：方法和工具全程使用，既有理论，还有实践，案例丰富，工作实操性强

【课程对象】 董事长、总裁、总经理、副总裁、副总经理等企业高管人员，从事人力资源管理的中、高层管理人员

【课程时间】 1-2 天（每天 6 小时），可定制成内训或者企业咨询/辅导课程

【课程大纲】

一、如何理解组织发展对企业的重大意义？

1、企业在组织发展方面的六大问题

- 小公司大机构，官僚风气盛行
- 拉山头各执政，部门壁垒严重
- 流程多审批长，公司效率低下
- 数量够素质差，组织效能偏弱
- 强考核弱激励，团队绩效走低
- 多推诿不担责，躺平现象普遍

2、组织发展方面上述问题原因分析

- 组织结构不合理
- 组织管控模式不科学
- 组织激励方式不适当
- 组织文化贯彻不彻底

3、不同组织形态下的人力资源建设重点

- 股东价值形态
- 精英价值形态
- 客户价值形态
- 利益相关者价值形态

4、组织发展四步法

- 组织诊断
- 组织设计
- 组织赋能
- 组织变革

案例：某企业的组织发展案例分析和研讨

二、如何通过组织诊断确定企业的方向标？

1、企业在组织诊断中常见的问题

- 雷声大雨点小
- 一时意治百病
- 大而全都覆盖
- 人心惶惶观望

2、组织诊断常见问题的原因分析

- 时机选择不合理
- 方法选择不得当

- 参与程度不足够
- 贯彻执行不彻底
- 宣贯传导不到位

3、企业进行组织诊断的四个时机

- 定期检查：业务复盘
- 重症治疗：业务下滑
- 健康监测：业务向好
- 入职体检：业务转型

4、企业组织诊断的 12345 模型

- 1 个本质：组织干预行为
- 2 个层面：组织对象和系统
- 3 个要素：模型、方法、流程
- 4 个分析：职能、决策、关系、运行
- 5 个心理：恐惧、焦虑、抱怨、防御、希望

案例：北京某高科技公司五个熵增与四个竞争信号的组织问题研讨

模拟演练：组织诊断模型的应用

三、如何通过组织设计明晰架构选择之道？

1、组织设计的五大致命问题

- 战略与组织之间断层，没有前瞻性
- 管理层级多，幅度规定不清晰
- 职责不清，出现职能重叠和欠缺
- 企业内控体系不完整，责权不统一
- 协同差，组织效率低

2、组织设计问题的原因分析

- 组织设计与战略关联性差
- 对组织规模的规划不科学
- 对职能分工的策划不到位
- 对管控体系的设计不全面
- 对组织协同的考虑不充分

3、组织设计的 985 模型

- 组织设计 9 个原则
- 组织设计 8 个类型
- 组织设计 5 个步骤

案例：北京某新材料公司的组织设计研讨

模拟演练：组织设计五步法的应用演练

四、如何通过组织赋能激活系统能量成长？

1、企业活力下降的四种表现

- 干部倦怠：是组织之“癌”，使组织缺乏战斗力
- 执行力差：带来的“低绩效”破坏组织氛围
- 团队涣散：各级员工忙于“救火”而降低组织效能
- 缺少协调：“部门墙”的加厚会加大组织的“内耗”

2、企业活力下降的原因分析

- 组织能力下降
- 文化氛围不够
- 管理机制欠佳
- 组织效率低下

3、组织赋能的“Speak”模型

- **Science**：组织授权科学化
- **Personality**：组织氛围个性化
- **Enduring effect**：组织激励长效化
- **Agile**：组织体系敏捷化
- **Knowledge**：个体知识技能化

案例：北京某公司的鲇鱼效应案例研讨

研讨：95后员工激励专题研讨

模拟演练：Speak模型在企业场景中的应用演练

五、如何通过组织变革加大组织效能提升？

1、企业组织变革的四个信号弹

- 熵增定律现象在企业里出现
- 企业处于产业生命周期后端
- 企业跟不上外部环境的变化
- 企业市场上被竞争对手碾压

2、企业需要组织变革原因分析

- 外部原因：环境变化、技术发展、理论实践创新
- 内部原因：目标修订、职能调整、员工观念变化

3、企业组织变革“2-8”定律

- 2个模式：激进式变革和渐进式变革
- 8个组织变革模型

案例：某公司的组织变革案例研讨

模拟演练：组织变革应用程序应用演练