

# 企业矩阵式管理高级研讨课程大纲

## (实战研讨单天版)

(如欲公开以下内容，或者需对大纲作专业化调整，请与本人联系确认)

【课程关键词】矩阵组织、横向协同、矩阵式激励、变革管理

【课程时长】1天（估计每天6.5小时）

【课程对象】董事长，董事会成员，总经理，高层管理人员，中层管理人员

【课程形式】

启发式演讲，问题讨论和个案分析。

问题讨论和个案分析将与授课紧密结合。

授课现场需准备投影仪,电源拖板，学员用胶贴纸,铅笔和练习纸,如再配白板和白板水笔更好。

采用了电影剪辑和情境片断等多媒体培训技术，力求既紧紧扣住培训要点又营造活跃，轻松和积极的培训氛围。

如果条件具备，本课程**可以使用学员企业真实工作场景**作为实战模拟的案例，使得管理顾问和学员的互动极具针对性，能很好地实现咨询式培训的效果。

采取小组互动式教学，**学员人数不可超过35人**

【课程背景】

矩阵式管理指的是常见的组织结构形式之一，与直线式管理相对，以其灵活、有

效的特点而被大多数组织所接受。如果这种专门小组有若干个的话，就会形成一个为完成专门任务而出现的横向系统。然而随着现代技术型企业的崛起，企业内知识型员工不再满足于重复性工作。在世界级的巨人企业中，层层繁琐冗长的行政指挥链和等级森严的职级，弱化了员工之间的协助和资源整合。不同核心业务板块的分兵作战又削弱了企业的反应速度。在这样的情况下“矩阵管理”应运而生，因为它能够有效提高企业的快速反应机制。但需要说明的是，它决不意味着企业可以完全无序地进行“越级管理”，它仅仅是对“直线职能制”做出的补充和更新。

IBM 通过矩阵式管理，充分利用了企业的资源，建立了基于市场需求为导向的产品开发体系，提高了员工的单位效率，使企业起死回生。华为公司通过实施矩阵式管理模式的变革，组建多维度的打胜仗的“铁三角”销售团队。使中国又诞生了一个具有国际竞争力的伟大企业，而且华为的神话还在续写。

矩阵式结构的优势在于它能使人力设备等资源在不同的产品服务之间灵活分配，使得组织能够适应不断变化的外界要求。这种结构也给员工提供了获得职能和一般管理的两方面技能。在矩阵式组织中，关键组织成员的角色定位非常重要，这些关键组织成员包括高层领导者、矩阵主管和员工。高层领导者的主要职责是维持职能经理和产品经理之间的权力平衡。这要求高层领导者必须愿意进行决策委托、鼓励职能经理，而且愿意和产品经理直接接触，共同解决问题，只有这样，才有助于信息共享和协调。虽然矩阵结构受到越来越多的企业青睐，但组织结构的转变是一个痛苦而又危险的过程。俗话说：“有一利，必有一弊”。不仅矩阵结构本身存在一些缺点，而且这种复杂的组织结构在管理方面也非常具有挑战性。

矩阵式管理是怎样提高企业的核心竞争力，如何充分利用企业资源，提高单位员工的工作绩效，如何建立市场需求为导向的产品开发体系，组建多维度的打胜仗的“铁

三角”销售团队？

本课程结合国际成功的矩阵式管理模式的案例，理论结合实际，从咨询的角度，全方位讲解和分析矩阵式管理模式，以及如何高效实施矩阵式管理模式。

### 【课程收益】

掌握矩阵式管理模式的运作流程

认识矩阵式管理模式的优点

掌握如何有效实施和发挥矩阵式管理模式的优势

掌握如何利用矩阵式管理模式提高企业核心竞争力

### 【课程大纲】

#### 第一单元 现代企业管理面临的问题和瓶颈

企业组织架构设计方法概述

企业管理的挑战

战略变革与企业架构

#### 第二单元 矩阵式管理的定义和结构

什么是矩阵？

什么是矩阵式管理？

什么是强矩阵？

什么是弱矩阵？

◇ 其他组织结构

➤ 职能式

- 项目式
- 矩阵式管理模式与其他管理模式的优缺点比较

### 第三单元 越来越多的公司实施矩阵式管理模式

- ◇ 为什么实施矩阵式管理？
- ◇ IBM 实施矩阵式管理模式的效果
- ◇ ABB 实施矩阵式管理模式
- ◇ 华为实施矩阵式管理模式的效果

某行业案例展示和分析

研讨：我们适合实施矩阵式管理模式吗？

### 第四单元 矩阵式管理的运作流程

- ◇ 全流程的矩阵式管理模式介绍
- ◇ 矩阵式管理中的多头领导问题
- ◇ 矩阵式管理中的沟通问题
- ◇ 业界成功的矩阵式管理经验介绍
- ◇ 案例：IPD 流程介绍（选项）
- ◇ 案例：LTC 流程介绍（选项）

某行业案例展示和分析

研讨：如何建立成功的矩阵式管理模式和流程？

### 第五单元 矩阵式管理的优点和缺点

- ◇ 矩阵式管理模式的三大优势分析

- ◇ 矩阵式管理模式的缺点分析

某行业案例展示和分析

案例分析与研讨：矩阵式管理模式如何在我们公司实施，才能更好的发挥优势？

## 第六单元 高效实施矩阵式管理所需的条件

- ◇ 什么样的企业适合矩阵式管理？
- ◇ 企业在多业务、多产品线运作中，矩阵式管理的优势
- ◇ 企业的人才梯队和接班人计划
- ◇ 相应的绩效考核体系的运作

某行业案例展示和分析

研讨：如何有效系统发挥矩阵式管理的优势？

## 第七单元 某公司如何实施矩阵式管理变革

- ◇ 某公司当年面临的问题
- ◇ 某公司实施矩阵式管理的过程介绍
- ◇ 某公司矩阵式管理的一系列改革过程介绍
- ◇ 某公司实施矩阵式管理模式后的效果

某行业案例展示和分析

研讨：为什么矩阵式管理模式在某公司得到了落地，并产生了很好的效果？

## 第八单元 矩阵式管理中的考核与激励

- ◇ 矩阵式管理模式中考核体系的构建
- ◇ 如何建立公正、公平的考核体系？

◇ 如何在矩阵式管理模式中激励员工？

◇ 某公司在激励员工中的成就

案例分析与研讨：为什么某公司的员工积极性如此高？

## 第九单元 矩阵式管理变革的注意事项

◇ 充分认识到管理变革带来的阻力

◇ 某公司在矩阵式管理模式的推行过程中存在的问题

◇ 某公司如何一步一步建立规范化的矩阵式管理模式？

◇ 某咨询项目的改革及成果

某行业案例展示和分析

案例分析与研讨：如何实施矩阵式管理变革？