

# 《动态组织下的氛围管理》

讲师：孙倩

## 【课程背景】

任何管理活动都是先要有一个组织架构，然后由这个架构去操作特定的任务或工作，形成一个运营系统。但是一般的组织架构，无论是党政机关，还是企业学校，通常都非常地传统，甚至僵化，而且动辄数十年不改。

组织既然是由人驱动，也对人掌控，它又不得不人性化、合理化、效率化。其中那个看不见的感觉就是氛围。好的氛围让人乐意工作，积极工作，而且有效果地工作。糟糕的氛围则令人不想工作，懈怠工作，而且无意义地工作。所以把动态组织和氛围管理结合起来，就是我们把眼光从市场再扫回到我们自己单位，重新检查一下这部「机器」，再重新出发。

那么在你所在的企业中你是否也遇到了关于组织设计与氛围管理的一些困扰呢？

1. 无论业务怎么变，组织架构从未变！
2. 动态组织动态好，打造起来有何招？
3. 氛围管理真是难，无从下手一头汗！
4. 明知组织有问题，就是不知怎么变？

不知在企业中你是否也遇到了如上的困扰呢？你是否也想找到个便于掌握的方法和拿来可用的工具呢？

今天的课程将以理论奠基、以提问引思考、以工具做支撑、以故事敲警醒、以练习助掌握等方式循序渐进，帮助你看到制定在动态组织下氛围管理方法的全景图。

## 【课程收获】

1. 了解组织设计的多种形式
2. 掌握不同类型组织氛围的设计方法
3. 可根据组织现状输出可落地的组织设计及氛围方案

【课程受众】企业中高层管理者

【课程时间】1天

【授课方式】案例分析+实战方法+角色扮演+提问互动+分组讨论+精彩点评+课堂练习

【授课特色】讲师，风趣幽默；逻辑，环环相扣；案例，情境带入；工具，毫无保留

## 【课程大纲】

一、 什么样的组织设计是最好的？

1. 传统上下级组织
  - 👉 领导
  - 👉 员工
2. 创新的需求组织
  - 👉 从客户难题出发
  - 👉 领导员工同一目标
3. 传统的集团组织
  - 👉 总部超大
  - 👉 将帅云集
  - 👉 执行部门弱小
4. 创新的冲锋组织
  - 👉 以作战单元为主体
  - 👉 机动性强

5. 传统的业务组织
  - ✚ 地理位置或行政区域划分
6. 创新的模块组织
  - ✚ 各个地区或各个功能归纳成几个大块
7. 传统静态组织
  - ✚ 架构百年不变
8. 创新动态组织
  - ✚ 主管(干部)尽量定位成行政支持者的角色
  - ✚ 副主管可以轮值
9. 传统的硬指标组织架构
  - ✚ 强调层层节制
  - ✚ 管理幅度
  - ✚ 监督服从
10. 创新的软指标组织架构
  - ✚ 不遵守僵硬的组织设计
  - ✚ 不推崇固定的组织模式
11. 传统的封闭型组织
  - ✚ 固定的工作场所
  - ✚ 固定的运营范围
  - ✚ 清楚的管理边界
12. 创新的平台型组织
  - ✚ 网络在线的方式
  - ✚ 产品和组织开放
  - ✚ 彼此的边界扩大

## 二、 如何调合组织氛围？

1. 传统的组织运作原理是什么？
  - ✚ 目标制定+任务分配+职责规范
2. 人性的组织运作逻辑是什么？
  - ✚ 理想描绘 + 工作技巧 + 自身的使命感
3. 传统的组织工作场所是什么？
  - ✚ 楼层规划 + 部门区隔 + 座位排列
4. 人性的组织活动空间是什么？
  - ✚ 无障碍设计 + 感官刺激 + 生活领域
5. 传统的组织架构模式是什么？
  - ✚ 老板发号施令 + 干部指手画脚 + 员工听命行事
6. 人性的组织成员角色是什么？
  - ✚ 老板多听 + 干部多看 + 员工多说
7. 传统的组织外貌是什么？
  - ✚ 标语口号 + 制服穿着 + 形式主义
8. 人性的组织内涵是什么？
  - ✚ 健康活泼 + 轻松自在 + 乐观务实

## 三、 如何进行组织氛围诊断？

1. 阿里诊断神器——六个盒子（针对其中 3 个盒子进行氛围诊断）
  - ✚ BOX1-目的&目标

- 1) 诊断内容
  - A. 我们为谁创造什么价值
  - B. 使命、目标、基本理念
- 2) 诊断依据
  - A. 是什么：是否清晰和明确
  - B. 怎么样：内部一致性如何
  - C. 使命感：是否为之兴奋

互动：你是否清晰今天来培训的目标？（小组间是得分 PK 制）

共创：小组共创学习目标，要求可衡量并选出组长

#### BOX2-组织&结构

- 1) 诊断内容
  - A. 怎样组织我们自己以便达成目标
  - B. 分工、权责、边界
- 2) 诊断依据
  - A. 是什么：是否清晰和明确
  - B. 怎么样：组织运转效能如何

共创：组内针对你们的目标进行分工，做到职责清晰

#### BOX6：领导&管理

- 1) 诊断内容
  - A. 是否维持各盒子平衡
  - B. 领导者、管理者、团队整体
- 2) 诊断依据
  - A. 领导力、管理水平如何
  - B. 如何获取其他盒子状态反馈
  - C. 调节手段如何

互动：你组的组长在如上学习过程中发挥了哪些作用，哪些需要调整？

练习：把你组组长针对在如上六个盒子中的作用及待提升点写在大白纸上

#### 四、 如何进行组织实战演练？

1. 围绕企业现状结合今天所学，帮助企业找到需要调整的地方，并举例说明原因，给予改进建议。
2. 小组汇报，讲师点评！形成可落地的方案。

## 课程总结