

“组织发展核能”

——组织绩效提升的五项修炼

主讲：张剑（2天）

【课程背景】

被誉为世界百位最具影响力的管理大师之一的埃德加·沙因曾说，所有组织，无论大小和类型，都面临两类问题：一是如何不断地适应瞬息万变的外部环境，二是如何帮助组织适应外部的同时整合内部资源。企业在市场经济环境的运营中，所有的业务活动都是组织的活动，所有个人的活动亦包含在组织的活动之中，组织的绩效显然优于个人绩效。因此企业的经理人只有掌握有效提升组织绩效的方法，才能在瞬息万变的VUCA时代建立竞争优势。

张剑老师根据多年工作、培训、咨询实践经验，以现代企业组织管理理论及成功案例为基础，从战略洞察到系统机制，从组织建设到人才发展，帮助企业掌握组织绩效提升的五项修炼，全面提升企业组织绩效。

【课程特色】

- ◆组织实践升华：1200+场公开课/内训、70+企业管理咨询、100+场专题论坛经验升华；
- ◆标杆案例教学：精选10+家国内外知名企业组织管理案例，对标各行业、各领域OD管理实践；
- ◆工作经验积累：十八年国企、合资、民企上市公司组织管理痛点理解、成功经验积累；
- ◆思维启迪开拓：通过案例的多视角研讨、多维度的分析，启发学员深度思考，让学员自己找到答案。

【课程收益】

- ★战略能力：理解企业战略与组织发展的关系，了解组织发展趋势，掌握OD策略与方法；
- ★组织能力：掌握组织变革、组织设计、组织授权的方法，提升组织整体与各组织单元效率；
- ★激励能力：掌握组织激励的本质及激励方法，掌握组织激励的技巧，促进组织绩效提升；
- ★人才能力：掌握人才管理的策略与方法，掌握人才供应链管理的方法技巧，推动组织能力提升；
- ★机制能力：理解机制的本质，掌握博弈状态下组织自驱机制设计的原理与方法，提升组织效率。

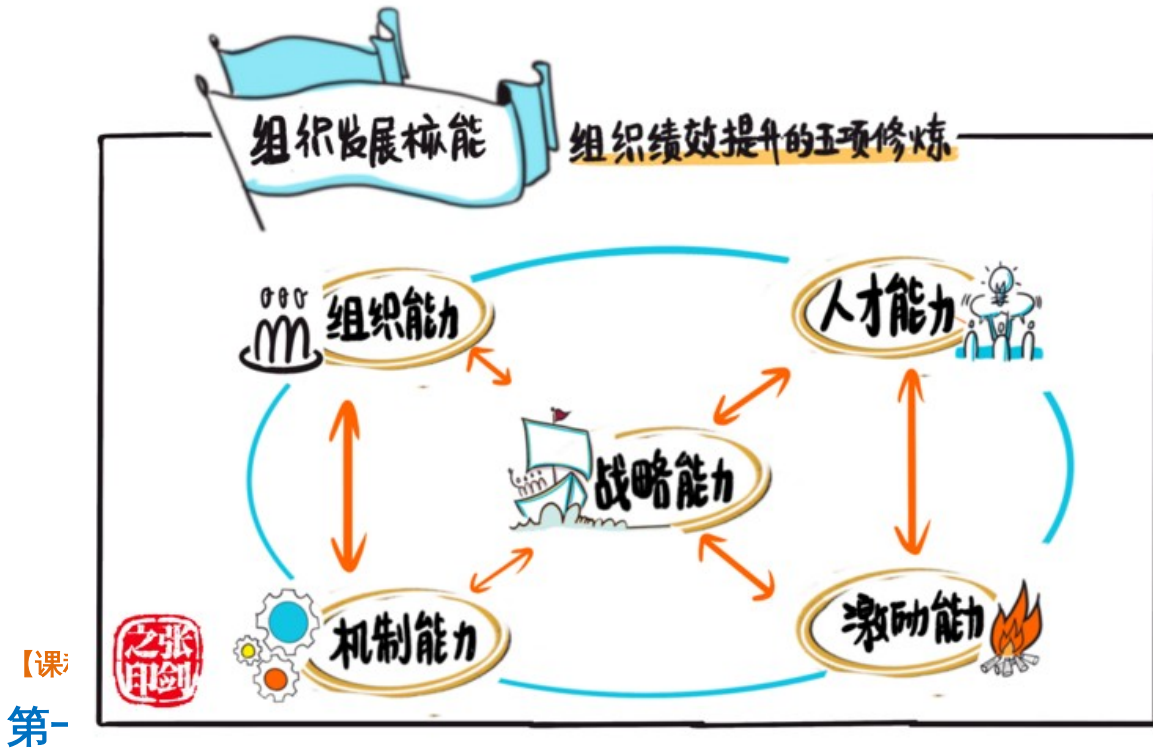
【课程对象】

企业中高层、人力资源管理总监/经理/主管、战略与组织发展管理人员

【服务流程】

阶段	服务重点	服务内容	时间安排
课前	需求调研、界定问题	线上沟通、调研问卷、资料分析 注：根据客户要求提供	课前1~2周
课中	学习方法、改变认知、 掌握技能/工具，促进改变	内容讲授、案例研讨、标杆研习、情境模拟、实战演练、学习点评、课程复盘	课程现场
课后	促进行动、答疑解惑、 帮助落实	行动计划：531学习行动计划 布置作业：根据客户实际安排 线上辅导：点评/答疑、复盘、意见指导	课后2个月内 (免费)

【课程逻辑图】



【课 第-

1、读懂企业战略规划组织发展

- ◇ 战略的定义与本质
- ◇ 企业战略在人力资源层面的运作
- ◇ 组织 VUCA 时代的组织发展思考
 - 组织管理的跨维度竞争思维
 - 从客户价值到组织价值
- ◇ 企业战略落地的基本路径与分析
- ◇ 职能战略规划三要素

2、组织变革推动企业战略落地

- ◇ 变革时代企业内外部环境分析
- ◇ 读懂企业战略推动目标实现
 - 组织能力杨三角介绍
 - 组织能力提升的五个方向
- ◇ 组织能力提升应避免的误区及管理启示

3、组织绩效提升的抓手——人效管理

- ◇ 人效是组织能力的根本表现
- ◇ 人效提升的两条根本路径
 - 数字化解读人效指标提升
 - 人效指标对人力资源管理策略的适配

【应用工具】战略成功模式、GSA 战略分解图、人效运营图

【案例分析】抗击新冠病毒疫情对组织发展的启示、外资零售巨头在中国的大败退、天龙服饰的成功转型、海尔的组织变革、韩都衣舍的小组制、腾讯的平台产品、阿里的组织优势分析、海底捞的组织优势

【小组讨论】VUCA 时代组织面临哪些战略变化？“找到风口”和“打造组织”哪个更重要？VUCA 时代的组织该如何转型？组织规则设计的根本规则？组织能力提升的方向？

【实战演练】企业组织能力分析与建设规划、投资人人效分析

第二讲 组织能力：组织诊断与组织设计实现 1+1 > 2

1、组织诊断的方法与工具

- ◇ 组织诊断与组织有效性评估
 - 组织有效性的四维度评估
 - 基于价值链的组织有效性评估
 - 组织有效性评估仪表盘
- ◇ 组织诊断的常用工具
 - 7S 模型
 - 六个盒子模型

2、组织设计激活组织能力

- ◇ 组织结构的基本形态
- ◇ 组织的形式——扁平化 & 金字塔
- ◇ 组织设计原则与方法
 - 原则——服务的对象及设计的思路
 - 流程——客户导向的设计原则
 - 趋势——职能型组织向平台型组织转变
 - 领导——倒金字塔组织为业务赋能
 - 发展——职位体系的构建

3、科学授权赋能组织活力

- ◇ 组织的集权与分权
 - 权利的分类
 - 集分权的输出成果
- ◇ 授权的艺术
 - 正确授权的方法
 - 授权的方式
 - 权利监督的方法

【应用工具】波特五力模型、7S 模型、六个盒子模型、波特价值链模型、平台化转型进阶图

【案例分析】从 BAT 看组织健康的四个原则、秦军与古罗马军队的 PK、从大排档到大酒楼、某公司研发部门业务三层架构设计、某公司的授权设计、海尔的 SHARP 模型、华为的五级双通道、腾讯游戏产业的创新能力培训

【小组讨论】组织架构为谁服务？如何设计？如何设计职位通道的长短粗细？如何解决企业合并重组后的岗位难题？如何避免“深井病”？

【实战演练】企业内部组织诊断

第三讲 激励能力：有效激励促进组织绩效提升

1、有效激励与绩效提升

- ◇ 激励的目的与本质
- ◇ 组织激励的五力模型
- ◇ 激励的四种方式
- ◇ 激励的基本原理
 - 激励的给力模型
 - 因人而异的激励策略

2、组织激励的方法与手段

- ◇ 组织瘦身夯实组织激励的基础
 - 组织管理中的劣币驱逐良币现象
 - 简化组织管理层级，激发组织人才活力
 - 流程化建设提升组织绩效
- ◇ 组织演变下的人才激励
 - 组织模式创新实现终极激励
 - 组织模式优化实现激励的方法与路径
- ◇ 平台型组织对人才的深度激励
 - 组织生态的激励作用
 - 工作形式的改变
 - 区分不同人才的激励
 - 基于互联网思维下的组织自我激励
- ◇ 组织激励的技巧
 - 明确激励的方向
 - 抓住激励的时机
 - 关注激励的程度
 - 用好激励的频率
 - 团队激励优于个体激励

【应用工具】崔西定律、组织瘦身六大方略、流程型组织建设的三阶六模、德西效应

【案例分析】华为铁三角模型、某公司基于关键流程的业务流程分解、某公司的职能部门的流程组织绩效、华为海外事业部的组织干预、顺丰/海底捞的员工激励

【小组讨论】组织激励的频率如何设计？如何用好差别化和无差别激励？

【实战演练】某公司关键研发项目团队的激励设计

第四讲 人才能力：人才供应链支撑组织绩效持续增长

1、人才供应链建设支撑企业组织绩效提升

- ◇ 基于供应链思维的高效人才管理
 - 入池子：高潜标准与高效渠道
 - 做培养：常规培养与加速培养
 - 创绩效：正确使用与高效管理
- ◇ 以供应效率为抓手的人才梯队建设
 - 人才梯队的四种模式

- 全面动态人才供应链管理

2、人才供应链管理全面提升组织能力

- ◇ 入池子：人才标准与关键人才识别
 - 定标准：业务洞察与人才标准画像
 - 做评估：高效选人才纳入人才蓄水池
- ◇ 做培养：人才快速培养的方法与技术
 - 定策略：人才快速培养复制的基本策略
 - 抓技术：学习金字塔与复盘技术提升人才培养效率
- ◇ 创绩效：关键人才的使用与绩效管理
 - 用好人才绩效倍增
 - 善用激励管好问题员工

【应用工具】胜任力素质模型、行为动机模型、学习金字塔、联想复盘四步法

【视频分析】无间道的选才套路、老陆为什么说服不了小陆？

【案例分析】某创业公司领导模型分析、某医药集团的中高层竞聘、联想与华为的人才培养、腾讯游戏设计师的培训、秦孝公吸引商鞅的分析、腾讯留人的产品思维、某科技公司的激励心法

【小组讨论】如何判断人才真实的责任心与事业心？如何提拔干部？某公司高管奖金的发放、如何改变人才态度？“不花钱”如何做好人才激励？如何让人才主动并乐意接受挑战性目标？

【实战演练】关键岗位的选拔方法设计/学习地图设计/长期激励设计

第五讲 机制能力：制度规范机制实现组织绩效自驱提升

1、机制的本质与内在逻辑

- ◇ 机制的载体是企业制度规范
- ◇ 企业制度规范设计的基本要求
 - 目标导向——承载文化，明确目的
 - 科学合理——合情合理，落地可行
 - 明确主体——责任有效落实到个人
 - 自我驱动——内在需求推动员工自发执行
 - 简明扼要——让员工看得明白记得清楚

2、制度机制设计的关键步骤

- ◇ 定目标
- ◇ 定权责
- ◇ 定元则
- ◇ 定内容
- ◇ 查效果（运行实施）
- ◇ 推循环（改善优化）

【应用工具】纳什均衡、不完全信息博弈、MECE 原则、制度设计评估表

【案例分析】华为基本法与华为的成功、两兄弟分苹果、囚犯船的故事、产品合格率的故事、某公司的办公室管理制度、三份考勤制度的思考、海尔的第一份制度、某公司人事制度条款分析、某电子公司进料验收管理规定的权责分析、某酒店家具企业的权限表、某公司的销售制度、某公司的常规生产物料采购开发管理制度分析、某公司的采购执行管理规定分析

【小组讨论】如何设计处罚额度？如何看待刑法修正案中的意见征询结果？从机制层面分析共享单车失败的原因？如何设计不确定信息下的 KPI 目标值？车间禁烟制度如何有效落实？销售人员的业务招待

费该如何管控？

【实战演练】制度元则设计、制度条款优化