

# “组织管理”

## ——组织设计与组织效能提升

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。因此，如何科学进行组织设计、提升组织协同效率，促进组织绩效提升，是企业领导层与管理者必须首先面对和解决的问题。

张剑老师根据多年工作、培训、咨询实践经验，以现代企业集团管控与组织管理理论及成功案例为基础，从战略理解到体系设计，帮助企业掌握集团管控、组织架构、职位体系设计的方法技巧，夯实企业组织绩效提升的基础。

### 【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】

- ★战略理解：理解企业战略与集团管控、组织设计的关系，掌握组织战略与落地的方法；
- ★集团管控：掌握集团管控模式的设计方法，掌握总部定位与集团人效管控的策略与方法技巧；
- ★组织设计：掌握流程化组织设计的方法技巧，提升组织协同效率，促进组织绩效提升；
- ★职位体系：掌握职位分析与职位体系设计方法，激活组织潜力，提升企业组织能力。

### 【课程对象】

企业中高层、人力资源管理总监/经理/主管、组织发展管理人员等

### 【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】



## 4 第一单元 企业战略与集团管控设计 · 多元化管理与组织设计策略

### 1、企业战略与集团管控

- ◇ 企业战略与组织战略
  - 公司总体战略分析
  - 影响管控模式选择的要素分析
  - 异地管控模式的匹配
- ◇ 集团管控的常见模式设计
  - 战略管控设计
  - 财务管控设计
  - 运营管控设计
  - 混合管控设计
- ◇ 集团管控与组织设计
  - 组织设计如何体现管控模式？
  - 总部功能如何定位？
  - 人力资源如何有效管控？

### 2、组织管控与组织设计的绩效管理

- ◇ 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】企业常见的三种集团管控模式、人效运营图

【案例分析】华润的集团管控模式、宝武钢铁的集团管控、中车的集团管控、某多元化民企的集团管控

【小组讨论】异地人力资源与财务如何管控？集团企业如何实现人效管控？

【实战演练】企业集团管控模式设计、投资项目的人效分析与决策

## 第二讲 组织架构设计：合理分工有效授权提升组织活力

### 1、组织形态与流程化分工设计

- ◇ 组织结构的基本形态设计
  - 职能式组织设计
  - 事业部式组织设计
  - 区域式组织设计
  - 矩阵式组织设计
- ◇ 组织的形式——扁平化 & 金字塔
  - 两种形态组织形式的优劣
  - 管理策略与组织形式的选择
- ◇ 组织设计的基本原则与方法
  - 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

### 2、组织管理与授权体系的设计

- ◇ 组织管理的幅度与宽度
- ◇ 组织管控原则设计
- ◇ 组织权限设计
  - 集权与分权的内在逻辑
  - 权利的本质与分类
  - 授权体系的设计
- ◇ 权力管控的设计
  - 授权的方法与方式
  - 权利有效监督的方法

### 3、组织定责定岗定编定员定薪设计

- ◇ 定责与定岗
  - 定责与定岗密不可分
  - 定责的技巧
  - 定岗的技巧
- ◇ 定编与定员
  - 定编与定员的原则与方法
  - 部门与岗位定编的要点
  - 部门冗员压缩的要点
- ◇ 定薪
  - 定薪与企业薪酬预算
  - 国央企与集团性质企业工资总额管控
  - 超额利润与目标责任考核

- 薪酬预算与领导层任期激励

【应用工具】波特价值链模型、平台化转型进阶图、自上而下法/自下而上法

【案例分析】某公司研发部门业务三层架构设计、某公司的授权设计、某公司的岗位设计、某公司的前台、中台、后台的编制配置与调整、华为的战略定薪、某 500 强央企的市场薪酬与目标责任考核

【小组讨论】组织架构为谁服务？如何设计？如何解决企业合并重组后的岗位难题？如何评判该设专员还是主管？预测业务翻倍那人员要翻倍吗？业务转型产生的冗员怎么办？一个萝卜一个坑的说法对吗？岗位设计的原则和方法？如何进行岗位设计，需要考虑哪些因素？利润增长瓶颈与定薪矛盾如何解决？

【实战演练】企业组织架构设计、工资总额联动模式设计

## 第三讲 职位体系设计：全面发展激活组织潜力

### 1、职位分析概述

- ◇ 职位分析是职位体系建立的基础
- ◇ 职位分析的基本术语
- ◇ 职位分析的原则

### 2、职位分析的实施

- ◇ 职位分析的一般流程
- ◇ 职位分析的关键——职责分析
- ◇ 职位分析的主要内容
- ◇ 职位分析的 6W1H
- ◇ 职位分析的常用方法
  - 访谈法
  - 观察法
  - 问卷调查法
  - 关键事件法
  - 工作写实法

### 3、岗位说明书的编写

- ◇ 岗位说明书的主要内容
- ◇ 岗位目的编写的要点
- ◇ 岗位职责编写的要点
- ◇ 具体职责描述的要点
- ◇ 岗位任职要求描述的要点

### 4、职位体系的设计

- ◇ 职位体系概述
  - 职位体系在企业战略中的价值
  - 职位体系设计的目标
- ◇ 职位序列的设计
  - 影响职位序列设计的因素
  - 基于部门职能的职位序列设计逻辑
- ◇ 职位通道的设计
  - 职位通道主要构成因素
  - 职位分类与职业发展通道
- ◇ 任职资格的设计

- 任职资格的作用
- 任职资格标准的内容
- 任职资格设计的步骤
- 任职资格的评估、认证

【应用工具】 职位分析 6W1H、人才任职资格金字塔

【案例分析】 某公司客服岗的职位分析、某公司培训专员的岗位说明书、华为的五级双通道

【小组讨论】 职位与岗位的区别？职位是往高靠还是往低安排更合适？如何解决集团公司并购后的职位重组难题？任职资格与胜任力素质的区别？华为任职资格管理的发展

【实战演练】 关键职能分析、岗位说明书优化、任职资格设计