

“组织能力提升” ——经理人卓越管理赋能

主讲：张剑（2天）

【课程背景】

人才是企业最宝贵的资源，组织是人才赖以生存与发展的基础；个体能力只有转化成组织能力才更有价值，组织能力的提升应遵循组织绩效为主，个体绩效为辅的原则，实现企业组织与人才个体能力的双螺旋上升。

在当前互联网时代，随着技术的颠覆、业务发展不确定性的增加，谁能前瞻性的明确组织与人才战略，强化组织与人才管理，谁就能拥有更强大的组织能力，谁就能更好的支撑业务发展，这已成为企业竞争的关键。作为市场经济企业组织的领航人，企业家与经理人更应顺应趋势，转变观念，以互联网为渠道，用数字化改变企业管理，赋能组织、激活人力，全面提升企业组织能力，赢得市场竞争。张剑老师根据多年工作、培训、咨询实践经验，提出了数字时代企业组织能力提升的理念与方法，从战略到执行，从策略到工具，全方位帮助企业提升组织能力，打造企业竞争力。

【课程特色】

- ◆管理实践升华：1200+场公开课/内训、60+企业HR管理咨询、100+场专题论坛经验升华；
- ◆标杆案例教学：精选30+家国内外企业人才管理案例，对标各行业、各领域人才管理实践；
- ◆工作经验积累：十八年国企、合资、民企上市公司人才管理痛点理解、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】

- ★系统思考：理解人才战略，树立组织变革与人才管理理念，掌握组织能力提升的策略与方法；
- ★组织管理：掌握企业组织设计、赋能与有效激励的方法，提升企业组织能力，促进组织效率提升；
- ★人才管理：掌握全业务流程的人才供应链建设与管理，有效赋能人才，提升组织效能；
- ★降本增效：掌握企业组织与人力资源管理降本增效的方法，成本领先提升组织活力。

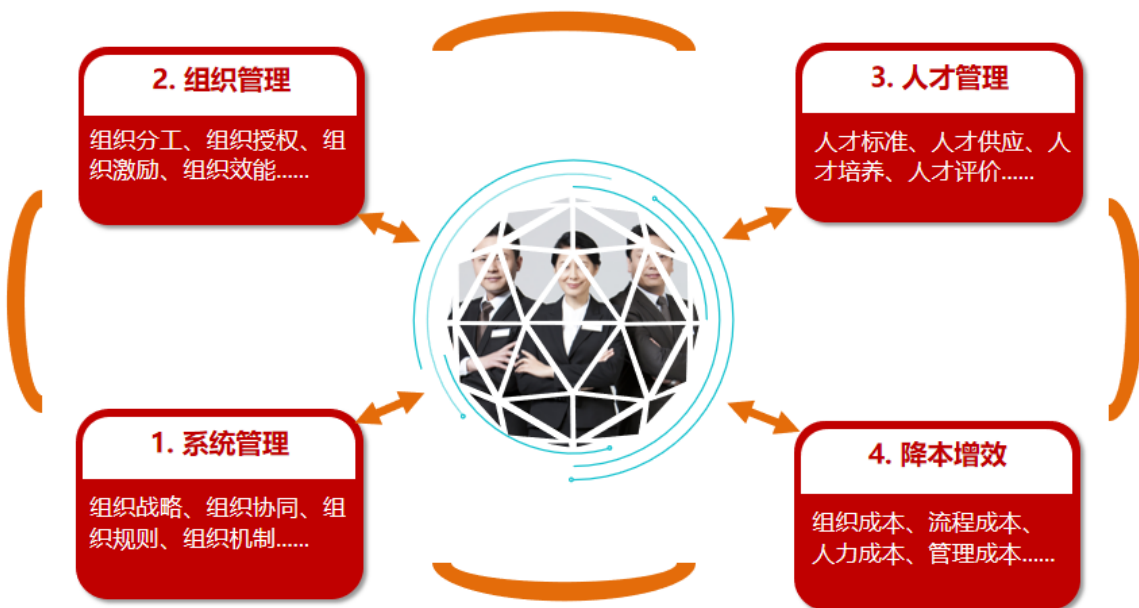
【课程对象】

企业老板、董事长、总经理、副总经理、高管团队、储备高层等

【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】



【课程大纲】

第一讲 系统思考：企业战略与组织战略

1、VUCA 时代的企业组织发展与战略实现

- ◇ 互联网、大数据模式下的行业发展趋势
- ◇ 组织面临的场景与危机
 - 不确定性带来的危机
 - VUCA 时代的组织整体战略与趋势
- ◇ 企业战略落地的基本路径与分析
 - 企业战略的 SWOT 分析
 - 竞争五力分析

2、组织能力提升推动企业战略落地

- ◇ 变革时代企业战略的内外部变化
- ◇ 读懂企业战略推动目标实现
- ◇ 竞争性组织建设的关键要素
- ◇ 赋能组织提升组织能力

【应用工具】战略成功模式、GSA 战略分解图、人才赋能图

【案例分析】天龙服饰的成功转型、海尔的组织变革、红领的定制模式、韩都衣舍的小组制、京东的蓝海战略、腾讯的客户平台产品、阿里的组织优势分析、某公司的图书管理规定

【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】企业组织能力分析在建设规划

第二讲 组织管理：组织分工与科学授权实现 $1+1 > 2$

1、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

2、科学授权与激励赋能组织活力

- ◇ 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

3、有效激励促进组织绩效提升

- ◇ 激励理论的实践应用
 - 需求理论
 - 强化理论
 - 德西效应
- ◇ 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】波特价值链模型、平台化转型进阶图、德西效应

【案例分析】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、顺丰/海底捞的员工激励

【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”？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】关键岗位的任职资格设计、某公司关键研发项目团队的激励设计

第三讲 人才管理：全业务流程的人才供应链管理

1、基于关键人才的全面人才管理

- ◇ 正确理解关键人才
- ◇ 基于人才盘点的关键人才识别
- ◇ 基于供应链思维的人才梯队管理

- 企业人才梯队的常见模式
- 关键岗位继任图谱

2、构建人才管理的金字塔

- ◇ 人才管理的 CARD 模型
- ◇ 明确标准选对人才用对人
- ◇ 用好人才绩效倍增
 - 尊重与包容是用人的基础
 - 善用激励管好问题员工
- ◇ 基于不同能力方向的人才使用场景

3、人才培养支持企业长效发展

- ◇ 企业人才培训的战略思考
- ◇ 人才培养的时机与策略
- ◇ 目标导向的人才培养项目设计
- ◇ 人才培养的三个维度
 - 在岗指导六步法
 - 师徒制的策略与方法
 - 人才培养的 721 法则

【应用工具】人才管理 CARD 模型、人才九宫图、人才供应链、人才培养 721 法则

【案例分析】某公司基于人才盘点的学习地图、某公司的人才梯队模式图

【小组讨论】我们更应关注关键岗位还是关键人才？人才梯队的模式有哪些？

【实战演练】公司项目团队人才培养方案设计（框架）

第四讲 降本增效：成本领先提升组织活力

1、挤掉人力成本中的水分

- ◇ 合理控制固定人力成本支出
 - 定岗定编
 - 定额定薪
- ◇ 以薪酬为杠杆全面提升人效
 - 345 薪酬策略
 - 全面薪酬体系

2、砍掉人力资源管理中的浪费

- ◇ 杜绝人才浪费辩证看待人才信息
- ◇ 跳出专业深井避免大企业病
- ◇ 管理机制建设让他驱变自驱

3、提升人力资源精细化管理水平

- ◇ 精细化视角的招聘降本增效
 - 基于业务战略的招聘战略思考
 - 以目标为导向的精准面试评估
 - 基于行为动机模型的招聘识人底层逻辑

- 立体思维判断人才素质的三个层面
- 正确理解人才潜力的内容

◇ 科学绩效管理降本增效

- 绩效管理的常见观点
- 平衡计分卡在绩效管理中的应用
- 绩效考核工具的创新
- 目标导向的 OKR 敏捷绩效管理

【应用工具】345 薪酬法则、行为动机模型、BSC 平衡计分卡、主基二元考核法、OKR 敏捷绩效

【案例分析】某公司的定编定薪计划、某公司销售项目经理的招聘、某公司研发项目工程师的考核

【小组讨论】项目总监的工资该如何发？通用人才招聘的核心素质是哪些？专业能力如何精准考察？

【实战演练】指定场景的管理机制设计、企业年度 OKR 提炼