

---

# 白睿：组织发展案例解读与理解应用

## 【课程背景】

OD 组织发展 Organization Development 区别于组织的发展。

组织发展是通过使用行为科学技术、研究和理论（使用组织发展的技巧：场外团队建设、培训、专门会议，为管理人员和经理层提供单独和个人的反馈等），对组织文化进行有计划的变革的过程（组织发展是组织文化发生根本性变革的过程）。

OD 组织发展主旨是关于变化（变革），强调个人、团队、组织以及社会等层面变革的重要性，变革的目的是为了提高生产率（经济效益）、改善工作环境与工作条件、实现人民的福祉。OD 组织发展是一套以价值观为基础的学术和方法，而价值观往往根植于文化之中。

使用组织发展的技巧并不会必然成为组织发展：

诊断 diagnosis 向群体或个人进行访谈、观察问题、分析并组织收集的数据；

反馈 feedback 向获取数据的那些人或群体汇报组织存在的问题；

讨论 discussion 对数据进行分析，然后制定相应的行动方案；

行动 Action 落实这些方案。

## 【课程大纲】

### 1st Day

#### 模块一、全面解读组织 7 大问题和 9 种类型

案例导入：你可能所不知道 7 种组织架构

#### 1. 剖析组织胆固醇现象

组织演变模型：不同组织架构代表资源不同分配方式

- (1) 直线型
- (2) 直线职能型
- (3) 事业部型
- (4) 矩阵型
- (5) 流程型
- (6) 网络型

#### 2. 组织发展与变革概论

- 
- (1) 组织发展的起源与历史
  - (2) 诊断式组织发展
  - (3) 对话式组织发展
  - (4) 自我发展与组织发展的整合
  - (5) 组织发展的十个理论依据
  - (6) 组织发展的未来

### **3.组织发展的历史和现状**

- (1) 组织发展 1969 年后的阶段性变化
- (2) 组织发展：一个变革的过程
- (3) 行动研究
- (4) 卢因的三步变革理论
- (5) 沙因对于卢因三步模型的详解
- (6) 有计划的变革阶段
- (7) 组织变革的普遍模式
- (8) 组织发展咨询的七个阶段

## **模块二、全面解读 OD 职能全景**

### **12.人力资源管理中的 OD 职能**

- (1) 组织发展工作职责
- (2) 组织发展架构设置
- (3) 组织发展人员必备素质

### **13.OD 究竟在做什么？**

- (1) 组织发展在三支柱模型中所在位置
- (2) COE 中核心岗位——OD 经理的主要职能
- (3) OD 与 TD、LD、CD、C&B 之间的分工与协作

**案例 1：**战略全景图及行动纲要

**案例 2：**三维度管控设计和权责手册

**案例 3：**组织绩效以及 28 分钟高效会议

**案例 4：**组织盘点与人才盘点

**案例 5：**离职体系框架

### **14.OD 的专业知识和技能**

- (1) OD 专业能力三方面

---

(2) OD 职业技能七要素

(3) OD 价值创造三板斧

### **15.运用 OD 模型进行组织管理**

(1) 组织发展的意识、知识和技能

(2) 组织发展领域 22 本书推荐

小组讨论：个人 OD 学习计划

## **模块三、全面解读组织发展理论**

问题导入：为何这 6 个“团体”存续千年？

### **16.不得不说的组织理论和发展阶段**

(1) 古典学派

(2) 行为学派

(3) 系统学派

### **17.组织发展历史即是建构的历史**

(1) 从实践中诞生

(2) 在实践中发展

### **18.组织发展历史上的三大“组织瘦身”运动**

(1) 杜邦以“三头马车式”组织瘦身

(2) IBM“让大象也能跳舞”组织瘦身

(3) 互联网企业集体选择扁平化组织瘦身

### **19.组织四大功能**

### **20.从《职位说明书》到《组织手册》**

案例 6：深度解析某地产公司《组织权责手册》

案例 7：组织手册深度解析

## **模块四、8 大案例诠释组织发展干预策略实施**

### **16.OD 个体、团队、流程和组织干预策略一览**

### **17.组织发展 4 项主要干预策略**

### **18.组织发展 4 个干预策略主要实践方向**

案例 6：传统企业如何实现扁平化？

案例 7：平台网络型组织如何设计？

案例 8：互联网企业如何组织分级？

---

**案例 9**：互联网企业组织的本质是什么？

**案例 10**：糖果网的颠覆传统型组织设计

**案例 11**：个体干预——能级管理

**案例 12**：离职成本追踪

**案例 13**：三种激励失灵表现与识别

**案例 14**：HR 的标语引导个体行为