

---

# 白睿：解读组织发展 7 项核心技能

## 【课程背景】

本次课程主要阐述了组织发展与变革的基本逻辑以及当下组织发展面临的变革挑战，将行为科学、组织干预、OD 思维应用于组织结构、战略和流程的发展中。同时根据变革的程序，依次论述了在变革的各个阶段如何进行相应的实施和管理，并提出了一种涵盖组织、群体和职位各层次的专项干预策略。针对当下 OD 岗位的特点和特征，对学员的职业规划及开发多样化作出建议和意见，提出发展目标和实现方案。

## 【课程大纲】

### 模块一、组织发展的架构全景思维

- 1、组织演变模型：不同组织架构代表资源不同分配方式
- 2、组织发展与变革概论
- 3、组织发展的历史和现状

### 模块二、组织诊断：如何对组织进行望闻问切

- 1、组织诊断三要素：模型、方法和过程
  - 1-1 案例：某控股公司的实施组织诊断背景
  - 1-2.案例：组织诊断项目整体计划确认
- 2、OD 技能卡：模型运用
  - 2-1.组织能力杨三角
  - 2-2.六个盒子
  - 2-3.麦肯锡 7S 模型
  - 2-4.诊断建模 4 步法
- 3、OD 技能卡：方法实践
  - 3-1.问卷法与调研法
  - 3-2.分析法都分析哪 4 大方面
- 4、形成全面组织诊断报告

### 模块三、组织设计：如何对组织进行雕梁画栋

- 1、小米组织设计历程：构建 3 大里程碑事件
  - 1-1.扁平化是小米初期组织架构的特点

---

1-2.迅速迈入事业部是小米初期发展速度的体现

1-3.上市前的组织架构全景解析

## **2、OD 技能卡：组织设计的流程**

2-1.管理层次决定组织设计的深度

2-2.管理幅度决定组织设计的宽度

2-3.组织设计变革是将石墨金刚石化

## **3、组织设计案例：企业部门实施模式设计**

3-1.案例：从目标开始的客户部门设计

3-2.方法：职能分解方法

## **4、组织设计的共创模式**

### **模块四、组织评估：如何对组织进行待价而沽**

#### **1、组织评估运用场景：为何收购一个负债累累的企业反而增值？**

1-1.企业本身就蕴含评估维度

1-2.方法：企业估值 3 大方法

#### **2、OD 技能卡：企业估值常规思路**

2-1.案例：典型优秀互联网企业融资历程

2-2.天使轮估值方法

2-3.ABC 轮估值方法

#### **3、组织发展技能卡—组织价值评估报告**

3-1.案例：多业态控股企业

3-2.白睿：组织八维评估

### **模块五、组织授权：如何让组织成员责无旁贷**

#### **1、案例：大企业亚马逊为何没有“大企业病”？**

1-1.互联网企业组织设置热衷于授权事业部

1-2.授权事业部的四种模式

1-3.促进产品创新的事业部授权模式

1-4.获得授权的程度与关键因素

#### **2、OD 技能卡：管理权限划分表绘制方法**

2-1.第一步：选择权责基础

2-2.第二步：明确设计规则

---

2-3.第三步：主要权责岗位分布

2-4.第四步：权责流程设计

### **3、OD 技能卡：上市集团权力系统建设**

3-1.研究人性地图

3-2.防线搭建

3-3.监审系统

3-4.工作任务

## **模块五、组织流程：如何让组织任务水到渠成**

### **1、流程主要解决组织职能与客户需求矛盾**

1-1.流程设计关键成功因素

1-2.案例：华为流程架构步骤

1-3.案例：标杆企业流程万能框架

### **2、OD 技能卡—链、块、面、线、点五级分层设计**

2-1.第一步：分析组织现状

2-2.第二步：确定流程环节

2-3.第三步：分析流程范围

2-4.第四步：绘制流程图表

### **3、OD 技能卡：FMEA 失效模式分析**

## **模块七、组织激励：如何让组织成员眼前有路**

### **1、案例：演员片酬如何与收视率关联？**

1-1.常见销售人员激励方式

1-2.销售数据仅代表过往业绩，要为销售员未来盈利能力投资

1-3.让优秀的销售员早一步进入管理序列

### **2、OD 技能卡：激励的本质**

2-1.马斯洛需求层次的激励应用

2-2.赫茨伯格双因素理论的激励应用

2-3.各种需求理论比较

### **3、案例：企业如何对激励方法进行应用？**

3-1.海底捞的福利设计 6 大措施

3-2.海底捞的福利制度的背后需求理论

---

## 模块八、组织干预：如何让组织发展基业长青

### 1、组织发展就是干预策略

1-1.组织发展干预是为了获取竞争优位

1-2.组织发展干预策略 5 大类型

### 2、个体、群体和组织 3 大层面的干预问题

2-1.个体干预方法举例

2-2.群体干预方法举例

2-3.培训层次与高效会议

### 3、OD 技能卡：14 种组织层面干预策略

3-1.组织架构与目标分解

3-2.OD 的企业运营实践

3-3.学习型组织改进项目

### 4、OD 技能卡：组织变革八步法