

组织裂变推动企业长期有效增长

课程背景：

国内企业经过三十多年管理摸索，不断迷和悟，我们吸收了大量碎片式管理方法与管理理念，但是缺乏系统组织能力构建，无法帮助企业标本兼治和长期有效发展，培训市场上众多课程也是从某几个方面切入的零散设计，无法形成系统方案，甚至出现矛盾冲突。其实，企业的长期成功绝不是某几个点上的优化就能保证的，市场机会层出不穷，如何通过组织能力提升及组织的复制与裂变敏锐捕捉市场机会，推动公司业绩成长是每个企业始终如一的追求！如何面向市场，以客户为中心构建重量级的最小经营单元是每个企业持续发展壮大必须始终思考的问题！企业经营管理能力提升重在知行合一，从“知”到“真知”需要反复打通思维，同时，从真知到行，必须训战结合，反复总结，刻意练习，最终成为思维习惯，如此训练方可能能力大成！

课程价值：

- 1、企业问题的一切的源头是人的思维，通过改变组织变革思维，洞察经营管理本质，看清众多管理问题背后的根因，找到标本兼治的系统解决方案，从组织出发找到本企业的生存发展之道！
- 2、理清战略制定与落地的思路，为了正确的做事，战略框架与工具确保为企业找到属于自己的正确的发展方向，让裂变后组织不但不会迷失方向，反而形成更强大合力！
- 3、组织裂变的灵魂就是以客户为中心，以客户为中心=利润，学习以客户为中心的流程管理机制构建，通过所有组织单元高效协同，达到利出一孔的效果，推动公司业绩快速提升！
- 4、企业生存靠绩效—通过绩效激励机制建设，实现战略绩效、组织绩效与个人绩效的无缝衔接，力出一孔！通过识别奋斗者，建立多维的向奋斗者倾斜的激励机制设计达到利出一孔，让组织中的员工人人成为幸福的奋斗者！
- 5、通过聚焦组织中的人，通过抓好组织中的头狼，并重点关注干部队伍素质能力建设，实现组织能力的整体提升！
- 6、通过学习华为组织裂变的成功实践以及稻盛和夫阿米巴智慧，通过谈老师十多年阿米巴与华为集成经验与心得为企业驱散组织裂变的迷雾！

课程时长：2天，每天6小时

课程对象：董事长、总经理、COO、CFO、CHO 等中高层管理者、业务骨干

课程大纲

一、组织变革思维与企业经营管理之道

1. 企业发展过程中的“迷”与“误”——认清我是谁？
2. 如何活下去、活得久并活得好？——长期有效增长的秘诀
3. 思维方式的变革——解决业务问题和解开管理困惑
4. 我们无法获得自由是因为没有看到现象背后的本质
 - ◆ 向稻盛和夫学习阿米巴及经营的本质
 - ◆ 向任正非学习如何将复杂管理简单化
 - ◆ 向中医理论学习，建立系统管理思维
5. 组织能力提升及组织裂变如何破局和突围？
6. 组织裂变不可精神分裂-组织文化建设心法与手法

课后作业：

- 1、选择团队，针对组织绩效差距如何通过文化与氛围建设凝聚人心。

二、组织裂变如何做到上下对齐与力出一孔

1. 战略管理 BLM 模型解读
 - 市场洞察——以客户为中心
 - 五看三定——三维度战略定位
 - 战略意图——共识、定力、耐力、决心与勇气
 - 创新焦点——碗里的、锅里的、田里的
 - 业务设计——为客户创造价值
 - 战略解码——做到力出一孔
 - 组织设计——造势、氛围、激励、支撑战略
 - 人才盘点——人才四象限
 - 关键任务及依赖关系——从战略到战术
2. 组织架构设计与组织裂变的原则
3. 组织裂变——分是为了更好的合
4. 组织裂变的秘诀——动车模式
 - ◆ 组织裂变的多种形式与裂变逻辑

- ◆ 敏锐捕捉市场机会的流程型组织
- ◆ 如何构建重量级的最小经营单元
- 5. 案例分享：华为项目“铁三角”
- 6. 案例分享：稻盛和夫阿米巴组织

课后作业：如何基于公司战略方向做好战略解码？

三：组织合力法宝—以客户为中心的流程管理机制

- 1、不忘初心，走出迷区—流程的定义与本质
 - 2、流程优化与变革管理核心理念
 - 1) 流程优化与变革目标：多产粮食，增加土地肥力
 - 2) 只有做到快速、准确、便宜、低成本才能做到以客户为中心
 - 3、构建端到端流程助力组织裂变成合力
 - 1) 构建端到端的三大流程主航道
 - 2) 流程管理变革心法与手法
- ◆ 龙珠、龙头、龙身、龙心
 - ◆ 主干清晰，末端灵活的流程体系
 - ◆ 从客户到客户的端到端业务流程建设
 - ◆ 流程优化的核心手法与应用

课堂互动思考：流程为何能确保裂变后的组织力出一孔

3) 流程管理的机制构建

课后作业：流程灵魂三问清单

四、组织激活的法宝—以奋斗者为本的绩效激励机制

1. 绩效管理为何成为管理十大难题之首？
 2. 茶壶里的饺子我们是不认的—华为绩效观
 3. 战略绩效管理流程：SP-BP-BSC-KPI-PBC
 4. PBC（个人绩效承诺）背后的价值逻辑与人性思考
 5. “钱”分好了，管理的问题就解决一大半
 - 1) 物质激励方法与工具
- 全面薪酬激励管理体系

- 针对不同人群需求精准激励

2) 非物质激励方法与工具

6、华为绩效激励机制启示:

- 人性一体两面—如何激励天使与压制魔鬼

- 如何理解并落地“力出一孔，利出一孔”？

课后作业：经营人心—制定公司或部门年度高中基层激励地图

五、裂变后的组织如何打更多粮食

1、经营规划与经营目标管理

- ◆ 数字化经营的基础构建

- ◆ 月度经营计划管理（目标、分析、改进、闭环）

2、组织绩效管理与数字化经营

- ◆ 摒弃不能打粮食的感性经营

- ◆ 关键经营数据梳理及经营报表构建

- ◆ 以经营为导向的管理指标数据建立

互动分享：如何识别组织的花瓶 KPI

3、经营指标如何与管理指标拧麻花

4、经营报表的分析与决策

5、如何做好月度经营分析总结

6、从项目管理到项目经营—最小经营单元如何蜕变

- ◆ 项目经营是要构建组织级的项目管理体系

- ◆ 项目经营的应用场景—产品开发、重大销售、技术革新等

- ◆ 以项目为中心的运作机制

- ◆ 项目经营数据管理（进度、成本、质量等）

7、项目的数字化经营与决策机制

案例分享:华为项目经营管理体系

六 组织领导力—人才经营与干部管理

1、组织的人才观念及其思考逻辑

2、人才是组织裂变的基本前提

3、人才选用育留体系的全面构建

4、干部能力与发展管理体系

- ◆ 干部能力与发展管理整体业务框架
- ◆ 干部能力成长——内外结合
- ◆ 干部选拔机制——业绩为王
- ◆ 干部发展机制——快速转身
- ◆ 干部监察机制——内外兼修
- ◆ 干部梯队建设——英雄倍出
- ◆ 干部调整机制——大浪淘沙