

# “组织发展”

## ——组织绩效提升的五项修炼

### 【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，组织的绩效显然优于个人绩效。因此企业的经理人必须掌握有效提升组织绩效的方法，才能在瞬息万变的 VUCA 时代建立竞争优势。

张剑老师根据多年工作、培训、咨询实践经验，以现代企业组织管理理论及成功案例为基础，从战略洞察到系统机制，从组织建设到人才发展，帮助企业掌握组织绩效提升的五项修炼，全面提升企业组织能力。

### 【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】

- ★战略能力：理解企业战略与组织发展的关系，了解组织发展趋势，掌握 OD 策略与方法；
- ★组织能力：掌握组织变革、组织设计、组织授权的方法，提升组织整体与各组织单元效率；
- ★激励能力：掌握组织激励的本质及激励方法，掌握组织激励的技巧，促进组织绩效提升；
- ★人才能力：掌握人才管理的策略与方法，掌握人才供应链管理的方法技巧，推动组织能力提升；
- ★机制能力：理解机制的本质，掌握博弈状态下组织自驱机制设计的原理与方法，提升组织效率。

### 【课程对象】

企业中高层、人力资源管理总监/经理/主管、战略与组织发展管理人员

### 【课程时长】

标准课时：2 天（12H），可根据客户需求定制课程

### 【授课形式】

课堂讲授 50%+案例分析 30%+小组讨论 10%+实战演练 10%，突出实战性与实用性

### 【课程大纲】

## 第一讲 战略能力：企业战略与组织发展

### 1、读懂企业战略

- ◇ 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、组织变革推动企业战略落地

- ◇ 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、海底捞的组织优势、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】企业组织能力分析与建设规划

## 第二讲 组织能力：组织分工与组织授权实现 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

【应用工具】波特价值链模型、平台化转型进阶图

【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、腾讯游戏产业的创新能力培训

【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”？

【实战演练】关键岗位的任职资格设计

## 第三讲 激励能力：有效激励促进组织绩效提升

### 1、组织瘦身夯实组织激励的基础

- ◇ 组织管理中的劣币驱逐良币现象
- ◇ 简化组织管理层级的方法
- ◇ 流程性组织建设的方法

### 2、组织激励的基本方法

- ◇ 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】崔西定律、组织瘦身六大方略、流程型组织建设的三阶六模、德西效应

【案例分析】华为铁三角模型、某公司基于关键流程的业务流程分解、某公司的职能部门的流程组织绩效、华为海外事业部的组织干预、顺丰/海底捞的员工激励

【小组讨论】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】某公司关键研发项目团队的激励设计

## 第四讲 人才能力：人才供应链促进组织绩效持续增长

### 1、组织发展与人才战略

- ◇ 组织发展从关键人才开始
- ◇ 基于人才盘点的关键人才识别
- ◇ 如何理解人才梯队？
- ◇ 构建多通道的人才发展路径

### 2、构建人才管理的金字塔

- ◇ 人才管理的 CARD 模型
- ◇ 人才战略的实施策略
- ◇ 人才管理的基本策略

### 3、基于供应链思维的人才继任计划

- ◇ 人才供应链的三个重要节点
- ◇ 继任人才的在岗管理
- ◇ 引导技术在继任人才培养中的应用
- ◇ 复盘技术在继任人才培养中的应用

【应用工具】人才管理 CARD 模型、人才九宫图、人才供应链、学习成长 U 型理论、经验学习圈、项目

复盘画布

【案例分析】某公司基于人才盘点的学习地图、人才管理的策略分析、某公司的人才梯队模式图、京东的组织管理 14 条、ARR 的 14 条军规

【小组讨论】我们更应关注关键岗位还是关键人才？人才梯队应当是什么样子的？酒店投诉问题该如何解决？复盘与总结的区别？

【实战演练】公司项目团队人才培养方案设计（框架）、项目复盘

## 第五讲 机制能力：机制建设实现组织绩效自驱增长

### 1、机制的本质与内在逻辑

- ◇ 何为机制？
- ◇ 机制的内在逻辑
- ◇ 机制的载体是企业制度规范
- ◇ 企业制度规范设计的基本要求
  - 目标导向——承载文化，明确目的
  - 科学合理——合情合理，落地可行
  - 明确主体——责任有效落实到个人
  - 自我驱动——内在需求推动员工自发执行
  - 简明扼要——让员工看得明白记得清楚

### 2、机制设计的关键六步

- ◇ 定目标
- ◇ 定权责
- ◇ 定元则
- ◇ 定内容
- ◇ 查效果（运行实施）
- ◇ 推循环（改善优化）

【应用工具】纳什均衡、不完全信息博弈、MECE 原则、制度设计评估表

【案例分析】华为基本法与华为的成功、两兄弟分苹果、囚犯船的故事、产品合格率的故事、某公司的办公室管理制度、三份考勤制度的思考、海尔的第一份制度、某公司人事制度条款分析、某电子公司进料验收管理规定的权责分析、某酒店家具企业的权限表、某公司的销售制度、某公司的常规生产物料采购开发管理制度分析、某公司的采购执行管理规定分析

【小组讨论】如何设计处罚额度？如何看待刑法修正案中的意见征询结果？从机制层面分析共享单车失败的原因？如何设计不确定信息下的 KPI 目标值？车间禁烟制度如何有效落实？销售人员的业务招待费该如何管控？

【实战演练】制度元则设计、制度条款优化