

《赋能激活组织 提升企业效能》

销售型企业人力资源管理创新与实践

主讲：张子斌老师

【课程背景】

我们常常说已经进入 VUCA 时代，企业在经济下行，未来发展大趋势不明朗的前提下，内外部环境变得复杂、模糊、易变、不确定，组织如同在硝烟弥漫的战场中前行，尤其销售型企业，更是面临着前所未有的压力和挑战。

如何能够保证组织能力满足战略的支撑，保证企业高效的运转，提升组织的效能？

如何让我们的组织时时引领行业发展，利润可期，风险可控？

如何让我们的组织中所有成员终身成长、同心同德、共赴未来？

如何让组织所有的管理系统良好运营、健康发展，组织能够持续改进，永序经营？

如何让人才良性发展，人效稳步提升？

《销售型企业人力资源管理创新与实践》的课程，将以销售型企业的特点及行业的属性和背景为出发点，从“组织管理与创新-人才发展与创新-效能提升与创新”三个维度，针对销售型企业在经济下行背景下，如何通过组织管理、人才管理、效能管理等方面，围绕人力资源的管理与创新进行展开，并且用真实的案例来提炼每个关键环节的核心点，既能让大家感受到学有所用，又能通过项目咨询经验总结出的“踩过的坑”，让大家少走弯路。

解决企业在实操中，通过组织和团队能力来践行“力出一孔，利出一孔”的原则，实现企业在运营过程中的组织激活，提升百倍效能的目标。

【课程收益】

➤ 了解宏微观环境对销售型企业的影响，以及销售型企业人力资源管理的压力和挑战

➤ 掌握组织发展四步法“组织诊断、组织设计、组织赋能、组织变革”，明确组织能力要求，保证战略落地

➤ 系统掌握人才发展五步法“人才诊断、人才盘点、人才精选、人才培养、人才管理”五个步骤，打造企业的人才供应链，保证企业人才的有效供给

➤ 掌握降本增效的核心逻辑-“三本（固定成本、可变成本、隐性成本），三效（人效、营效、时效）”

➤ 重点掌握销售型企业人效提升内在逻辑，构建企业的人效指标库，学习掌握人效监测“黄金不等式”，人力资本价值的投资收益模型等。

➤ 获得工具包如下：组织发展四步法，组织赋能的 Speak 模型，组织变革“2-8”定律，人才发展五步法，人才盘点四步法，精准选人 4P 模型，人才培养 Seed 模型，降本增效的核心逻辑，人效指标库，人效监测“黄金不等式”，人效九宫格等

【课程特色】

- 需求诊断：课前充分沟通，确定培训的需求定位和要求，并针对性的提出解决方案
- 定制课程：结合需求对象的工作场景，设计到培训的过程中
- 模拟演练：结合企业的实际情况，用方法和工具，指导进行现场演练
- 工具落地：方法和工具全程使用，既有理论，还有实践，案例丰富，工作实操性强

【课程对象】

企业中高层管理人员

【课程时间】

2-3天（6小时/天）

【课程大纲】

一、如何认知环境变化对销售型企业的挑战

1、如何认知内外部环境及行业趋势

- (1) 国家的三次经济格局转换
- (2) 企业发展第二曲线的要求
- (3) 销售型企业发展趋势分析

2、环境变化下的人力资源管理创新

- (1) 销售型企业人力资源管理四大挑战
 - 人员流失十分严重
 - 人员成本持续上涨
 - 人才培养周期漫长
 - 人才抢夺竞争激烈
- (2) 销售型企业人力挑战的分析与复盘
- (3) 人力资源管理的转型与价值创造

二、如何通过组织的管理与创新来激活组织

1、企业在组织管理方面的六大问题

- (1) 小公司大机构，官僚风气盛行
- (2) 拉山头各执政，部门壁垒严重
- (3) 流程多审批长，公司效率低下
- (4) 数量够素质差，组织效能偏弱
- (5) 强考核弱激励，团队绩效走低
- (6) 多推诿不担责，躺平现象普遍

2、组织发展方面上述问题原因分析

- (1) 组织结构设计不合理

- (2) 组织管控模式不科学
- (3) 组织激励方式不适当
- (4) 组织文化贯彻不彻底

3、如何认知和掌握组织发展四步法

- (1) 如何通过组织诊断确定企业的方向标

组织诊断 1234 模型：

- 1 个本质：组织干预行为
- 2 个层面：组织对象和系统
- 3 个要素：模型、方法、流程
- 4 个信号：熵增定律现象在企业里出现；企业处于产业生命周期后端；企业跟不上外部环境的变化；企业市场上被竞争对手碾压

案例：某销售型公司五个熵增与四个竞争信号的组织问题研讨

- (2) 如何通过组织设计明晰架构选择之道

- 组织设计的五大致命问题
 - ✓ 战略与组织之间断层，没有前瞻性
 - ✓ 管理层级多，幅度规定不清晰
 - ✓ 职责不清，出现职能重叠和欠缺
 - ✓ 企业内控体系不完整，责权不统一
 - ✓ 协同差，组织效率低
- 组织设计问题的原因分析
 - ✓ 组织设计与战略关联性差
 - ✓ 对组织规模的规划不科学
 - ✓ 对职能分工的策划不到位
 - ✓ 对管控体系的设计不全面
 - ✓ 对组织协同的考虑不充分
- 组织设计的 985 模型
 - ✓ 组织设计 9 个原则
 - ✓ 组织设计 8 个类型
 - ✓ 组织设计 5 个步骤

- (3) 如何通过组织赋能激活系统能量增长

- 企业活力下降的四种表现
 - ✓ 干部惰怠：是组织之“癌”，使组织缺乏战斗力
 - ✓ 执行力差：带来的“低绩效”破坏组织氛围
 - ✓ 团队涣散：各级员工忙于“救火”而降低组织效能

- ✓ 缺少协调：“部门墙”的加厚会加大组织的“内耗”
- 企业活力下降的原因分析
- ✓ 组织能力下降
- ✓ 文化氛围不够
- ✓ 管理机制欠佳
- ✓ 组织效率低下
- 组织赋能的“Speak”模型
- ✓ Science：组织授权科学化
- ✓ Personality：组织氛围个性化
- ✓ Enduring effect：组织激励长效化
- ✓ Aagile：组织体系敏捷化
- ✓ Knowledge：个体知识技能化

案例：北京某公司的鲑鱼效应案例研讨

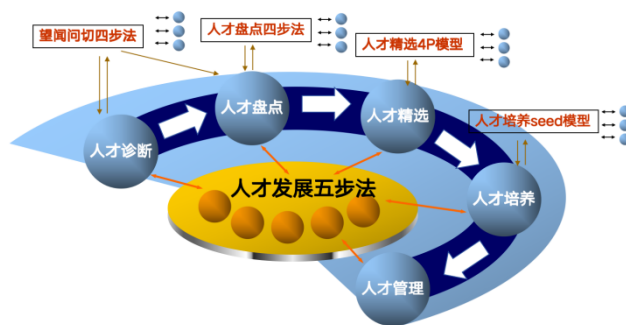
研讨：95 后员工激励专题研讨

(4) 如何通过组织变革促进组织效能提升

- 企业需要组织变革原因分析
- ✓ 外部原因：环境变化、技术发展、理论实践创新
- ✓ 内部原因：目标修订、职能调整、员工观念变化
- 企业组织变革“2-8”定律
- ✓ 2 个模式：激进式变革和渐进式变革
- ✓ 8 个组织变革模型

案例：某销售型企业的组织变革案例研讨

人才发展战略五步法



三、如何通过人才发展打造企业人才供应链

1、如何通过人才诊断探寻企业的人才症结

- (1) 企业在人才诊断中的常见问题
- (2) 企业人才诊断问题的原因分析

(3) 人才诊断“望闻问切”四步法

- 望：现场实地考察
- 闻：发放调查问卷
- 问：多轮沟通访谈
- 切：筛选关键矛盾

工具应用：望闻问切四步法

小组模拟：四步法诊断案例中的人才问题

2、如何通过人才盘点绘制企业的人才矩阵

(1) 企业人才盘点的常见问题

(2) 人才盘点的四步流程方法

- 明确目的
- 建立标准
- 人才评价
- 结果应用

(3) 人才盘点的七大价值体系

(4) 人才盘点成功的关键要素

- 关键人员的高度参与
- 过程中的拉通与校准
- 结果落地并持续跟进

工具应用：基于战略与业务的人才盘点工具

工具练习：人才盘点九宫格应用落地指引

3、如何通过人才精选保证企业的人才供给

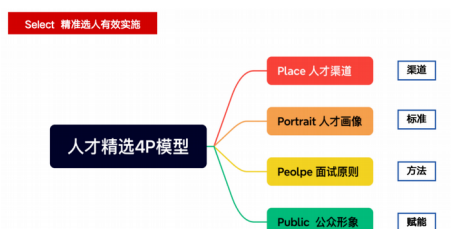
(1) 企业内外部选人五大痛点

(2) 企业选人痛点的原因分析

- 人才蓄水池不够用
- 能力素质模型欠缺
- 企业吸引力不强大
- 面试的方法不全面

(3) 精准选人的“4P 模型”

- Place 人才渠道
- Portrait 人才画像
- People 行为面试
- Public 口碑品牌



小组模拟：模拟销售型企业某关键岗位的人才画像

4、如何通过人才培养赋能人才的能力提升

(1) 人才培养体系的 Seed 模型

- Standard 人才标准
- Estimate 人才评估
- Environment 人才环境
- Develop 人才通道

(2) 卓越团队人才培养的三步法

- 体系化培训
- 个性化辅导
- 实战性训练

5、如何通过人才管理搭建人才的循环系统

- (1) 人才考核管理体系的建设
- (2) 人才激励管理体系的建设
- (3) 人才评价管理体系的建设
- (4) 人才流动管理体系的建设

案例分析：某销售型公司人才保留策略与激励体系

小组讨论：如何保证外部引进的高管的平安落地

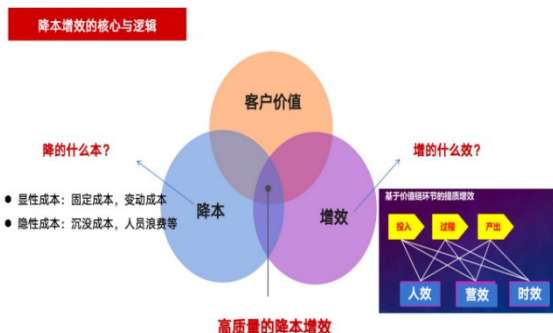
四、如何通过降本增效策略提升组织的效能

1、如何理解降本增效的本质和逻辑

(1) 企业做降本增效的三个误区

- 恶性降本
- 无效降本
- 破坏客户价值降本

(2) 降本增效的解析与内在逻辑



- 降本：“三本”-固定成本、可变成本、隐性成本
- 增效：“三效”-人效、营效、时效
- 方向：人效提升、组织效能提升、时间效率提升

(3) 管理者在降本增效中的作用

- 管理者在降本增效中的角色
- 管理者在降本增效中的协同

2、如何理解人效指标及其系统构成

(1) 人效提升不利的原因分析

- 没有明确人效提升的目的和方向
- 没有系统性的分析和依据做支撑
- 没有针对性的方法而做面子工程
- 没有注重长期从而过重考虑当前

(2) 人效指标的定义和逻辑

- 人效核心指标的定义
- 人效监测表--人效评价“黄金不等式”
- 人效提升核心逻辑：投资收益模型组合拳

(3) 认知人效创新的工具和方法

- 人效提升九宫格模型



- 人效提升的三个要素
- 人效提升的三个方式

(4) 劳动力配置的具体提升方式

- 劳动力数量配置
- 劳动力成本配置
- 劳动力激励配置

