

《组织发展经理的七项修炼》

【课程背景】

组织发展是促进组织强大的方法体系，是企业走向成功的奠基石。强大的组织能力造就了一个个强企；没有强大的组织，不可能有持续成功的企业。HR 在组织变革与发展中，作为策略性伙伴，地位非常重要。HR 应有效地利用组织发展这个抓手来帮助企业完成战略目标。

组织发展是一门武功绝学。“工欲善其事，必先利其器”，OD 的绝妙之处是它独特的道法术。战略管理、组织结构、组织绩效、人才梯队、人才发展、组织文化等，你会发现，解决了以上这些问题，组织将会更好地适应内外环境变化，变得灵活高效，富有活力和执行力。

【课程收益】

1. 掌握组织诊断的一些工具、模型；
2. 掌握战略管理的方式方法；
3. 掌握组织优化设计的一些方法；
4. 掌握组织\团队\个人绩效与激励方法；
5. 掌握人才管理的一些方式方法；
6. 掌握企业文化建设与落地的一些方式方法。

【课程特色】“道、法、术”兼有；实战，学之能用；投入，案例精彩；

【课程对象】企业高层管理人员、OD 管理者；

【课程时间】两天

【课程大纲】

问题讨论：成功组织分析

一、了解组织发展

1. 组织发展的角色定位是什么？
2. 组织发展的核心职责有哪些？
3. 组织发展的具体工作有哪些？
4. 组织发展的核心技能：七项修炼

二、修炼一：组织诊断

1. 什么是组织诊断
2. 组织诊断工具：麦肯锡的 7S 模型
3. 组织诊断工具：加尔布雷斯的星型模型
4. 组织诊断工具：韦斯伯德的六个盒子
 - 六个黑盒子到底讲的是什么？
 - 六个黑盒子有什么用？
 - 六个黑盒子的使用场景
5. 练习：使用六个黑盒子进行组织诊断

三、修炼二：战略管理

1. 什么是战略
2. 战略管理模型
3. 战略管理过程
4. 战略分析框架
 - 战略分析工具

- 战略选择工具

5. 战略规划

四、 修炼三：组织设计

1. 导言：大雁迁徙为什么要排成V型
2. 组织结构的发展变化
3. 组织结构优化设计的框架
4. 组织结构优化设计的原则
5. 组织结构优化设计中需要对以下因素进行论证
6. 组织结构优化设计的步骤
7. 组织盘点产出：优化的组织设计图
8. 组织盘点产出：更新的岗位说明书
9. 案例分析：几个公司的组织结构图
10. 练习：组织结构优化设计练习

五、 修炼四：组织激励

1. 战略解码
 - 为什么要进行战略解码；
 - 战略解码的框架
 - 如何进行战略解码—战略解码五步法
2. 战略地图
 - 什么是战略地图
 - 基于平衡记分卡的战略地图架构
 - 逻辑清晰的战略地图如何绘制？
 - 案例分享：
 - 练习：绘制本公司的战略地图
3. 基于战略和业绩承诺的员工绩效管理
4. 激励性薪酬方案的设计
 - 案例分享：郎平与里皮的工资
 - 薪酬问题的相关思考
 - 薪酬的几个概念：总体薪酬
 - 激励理论与薪酬体系
 - 满足需求：解决动机问题
5. 激励性薪酬管理系统与绩效管理系统的对接
6. 激励性薪酬与绩效考核的关联
7. 基于组织绩效和员工个人绩效的奖励计划

六、 修炼五：人才发展---任职资格

讨论：组织人才发展中的一幕

1. 任职一个体系对组织发展的作用
2. 任职资格是什么，不是什么？
3. 任职资格体系架构
4. 任职资格通道的模式
5. 职位内等级设计示意图
6. 标杆分析
7. 任职资格标准体系的构成
8. 任职资格表针的衡量维度
9. 职位素质模型的提炼
10. 标准评审和培训宣贯
11. 认证管理流程
12. 任职资格结果的运用

七、 修炼五：人才发展---人才盘点

讨论：年初 CEO 在思考什么？

1. 什么是人才盘点
2. 人才盘点的主要目标
3. 人才盘点是实现组织人才战略的重要工具
4. 人才盘点九宫格
 - 素质评价要素
 - 素质评价工具：领导力经验地图
 - 素质评价方法：主管领导评价
 - 素质评价方法：评价中心
 - 素质评价方法：360°评估
 - 素质评价方法：九型人格
 - 业绩评价要素
5. 人才盘点产出
 - 产出 1：人才分布地图
 - 产出 2：关键人才盘点报告
 - 产出 3：人才池和继任计划
 - 产出 4：发展计划
6. 案例分享：GE 的人才盘点
7. 人才盘点会
 - 人才盘点会的参与人员
 - 人才盘点会 HR 的角色
8. 人才盘点的结果是否反馈？
9. 人才盘点的结果是否公开？

八、 修炼五：人才发展---人才梯队

讨论：为什么三国后期魏国能一统天下？

1. 人才梯队建设背景
2. 突破人才瓶颈的关键—人才梯队计划
3. 人才梯队建设保证企业的永续经营
4. 案例分享：人才梯队建设的成果实践
5. 人才梯队是什么？
6. 什么是人才梯队建设？
7. 人才梯队建设的目标
8. 人才梯队建设的体系
9. 人才储备管理—继任计划
10. 工作流程—梯队提名
11. 人才梯队管理机制配套制度体系

九、 修炼六：打造学习型组织

1. 训练才能有素
2. 培训有何重要意义
3. 管理者育才的思想障碍
4. 培养下属的三种途径
5. 企业的组织学习体系
 - 行动学习
 - 基于经验地图的岗位轮换
 - 在岗培养下属—导师制
 - 岗位培训的实施方法

6. 直线管理者在培训工作中的角色和作用
7. 建立学习型组织
8. 案例分享：GE 是一个什么样的公司？

十、 修炼七：文化打造

案例讨论：百度、阿里的案例

1. 企业文化的定义
 2. 企业文化内涵体系
案例分享：华为的企业文化
 3. 企业文化影响到企业的未来
案例分享：百度、阿里巴巴
 4. 企业文化如何传播与落地
 - 企业培训传播
 - 领导行为传播
 - 制度传播
 - 英雄人物传播
 - 企业文化故事传播
 - 典礼与仪式传播
 - 办公环境传播
 - 企业的其他传播形式
 5. 认可：企业文化落地的关键环节
 - 制度执行落地
 - 绩效考核落地
 - 员工发展落地
 - 员工奖惩落地
1. 问题讨论：为什么很多企业的文化就是老板文化？

十一、 结束