# **OD组织发展与解决方案**

# **——解析IBM、微软、亚马逊、GE等世界著名企业案例**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **3月** | **5月** | **7月** | **9月** | **12月** |
| 18-19日上海 | 29-30日深圳 | 15-16日北京 | 9-10日上海 | 23-24日深圳 |
| **培训对象：**中高管、HR及HRBP、HRCOE、HRSSC。  **线下面授培训费用：4980**元/人（包含培训费，税费，茶歇，证书） | | | | |
| **备注：**   1. 此课程可报名线上录播课程：499元/人（学习期限1年，支持PC/移动端学习）   **《OD组织发展与创新技能》《创新——六步搞定平衡计分卡》**  **《向世界500强学HR三支柱》**  2.本课程可提供定制内训上门培训服务，价格另议。 | | | | |

1. **课程背景**

1.“OD桥”——当企业的使命、愿景、战略确定后，需要搭建桥（组织发展）让人才与企业战略目标对接，通过人才去实现企业使命和目标，OD的建设为实施TD、LD提供基础保障。

2.组织发展没有做好，即使企业有正确的战略，有最优秀的人才，也很难实现战略目标。

**二、学习收获**

1. 拨开迷雾——正确了解OD的使命与职责；
2. 组织有方——了解亚马逊的组织诊断的流程和形式；
3. 望闻问切——掌握OD的组织诊断技术，基于韦斯伯德的六盒模型对组织进行全方位诊断；
4. 良药妙方——组织诊断后，著名企业的组织发展案例；基于诊断结果的问题解决方案；

**三、培训课时**

二天。

**四、授课特色**

1.授课方式——内容讲授、案例分享、分组讨论、独立思考、角色扮演、情景模拟、游戏、故事启发、主要技能练习等。

2.时间结构——内容讲授40%，案例讲解30%，研讨与演练30%。

**五、课程大纲**

**第一讲、拨开迷雾——还OD本来面目**

1. 企业使命/发展战略与OD的功能、目的与作用。
2. OD岗位的七大职责。
3. OD与HRCOE、HRBP、HRSSC的关系。
4. OD对人力资源管理各模块的影响。

**案例：IBM的组织管理变革**

**第二讲、望闻问切——亚马逊组织诊断案例**

1.诊断人员选择。

2.角色设置与每个角色的责任——主持人、观察员、专家团、组织者。

3.PPT式的诊断范围展示。

4.组织形式：成员分组、轮流发言、结果反馈、小组评比、学员DIY、奖励机制、学员虚拟币。

5.复盘：重要问题回顾，总结关键结果。

**第三讲、六个盒子——组织诊断技术与解决方案**

**诊断三部曲：先告诉你正确的做法，然后教你怎么诊断，最后指导你设计正确的解决方案**

**第一个盒子：企业使命/战略目标**

一、企业使命/愿景诊断与纠偏

1. 企业的使命诊断——为客户生存还是为了自己而存在？
2. 企业愿景诊断——愿景与使命、环境的匹配；
3. 实现使命与愿景的驱动因素诊断——区别终极核心竞争力与阶段核心竞争力；

**演练：对照与分析本企业的使命与愿景是否正确，如何调整？**

二、战略目标与分解诊断与完善

1.结合经验与现状，找出实现使命/愿景的成功关键因素；

2. 成功关键因素分解至四个维度（财务、客户、内部流程、学习与成长），形成公司战略地图；

3.战略地图的因果关系分析；

4.按BSC形成公司及绩效目标/指标；

5.一级部门、二级部门、岗位绩效目标/指标；

6.衡量标准与KPI。

**案例：GE、小米的使命与战略目标诊断**

**演练：本企业战略目标分解诊断与纠偏。**

**第二个盒子：组织能力/组织设计**

一、组织架构诊断与设计

（一）组织特征和组织设计类型

1. 战略转型对组织变革的影响
2. 组织的四大特征
3. 企业组织设计三种类型的主要内容：组织结构优化和设计、法人治理结构设计、集团管控模式设计
4. 集团管控模式的组成与选择策略，混合型管控模式的现在设计方法。

**钟教授的咨询案例——某集团管控模式设计案例分析**

（二）组织结构设计

1. 组织设计调研诊断的四个方法：资料分析、内部访谈、员工座谈、中高层研讨
2. 组织效能：心态、工具、角色、流程诊断方法和诊断内容
3. 集团管控模式的组成与选择策略
4. 组织结构的六种形式介绍：职能型结构、事业部结构、区域型结构、横向型结构、矩阵型结构、混合型结构
5. 影响组织结构设计的四大因素：战略、环境、企业生命周期、工作流的技术特征
6. 部门职能设置分析方法和工具：行业分析、技术分析、环境分析
7. 部门职能分解方法和工具

**案例：IBM、GE、华为等组织模式设计案例**

**研讨：本企业的组织模式设计思路与方法**

三、战略核心能力评估

（一）企业使命与愿景、目标确定；

（二）企业目标实现的三维

1.财务追求——高利润、合理利润、低利润；

2.实现模式——政策驱动、技术创新、管理创新、资源驱动、资本驱动；

3.管理定位——国际领先、国内领先、行业领先、跟随型。

（三）诊断与调整

1.企业行业特征与实现模式的选择；

2.管理定位的调整，及调整后需要具体的设计的管理体系。

**案例：中国某央企、某民营高新企业案例。**

四、人才诊断

1.人才战略与人才定位诊断；

2.人才的满意度诊断；

3.人才留住率诊断；

4.人才培养成功率诊断；

5.人才的匹配度诊断。

6.人才诊断工具应用。

7.员工敬业状况分析与诊断。

**案例：西门子的人才诊断与结果应用。**

**第三个盒子：企业文化/组织运作**

* 1. 文化诊断
     1. 外部环境对文化建设影响；
     2. 企业愿景与战略目标对文化建设的影响；
     3. 四种组织模式诊断；
     4. 企业七种氛围诊断；
     5. 企业八种文化模式选择诊断；
     6. 管理风格与企业文化；
     7. 薪酬水平与企业文化建设；
     8. 企业文化诊断的工具应用。

**案例：西门子、富士康、海尔、联想、华为等企业文化设计案例**

二、组织运作诊断

1. 项目交付型/渠道代理型/直销型的组织运营模式诊断；
2. 基于企业组织架构运营效率诊断。
3. 项目型业务的铁三角模块组织设计方法
4. 市场竞争型三台组织模式设计方法
5. 生产竞争型企业战斗模式组织设计方法
6. HR三支柱模式设计方法
7. 技术研发部门高效组织模式设计方法
8. 生产制造部门高效组织模式设计方法
9. 市场营销内部运营高效率组织模式设计方法

**案例：IBM、GE、亚马逊、华为、京东等高效组织运作设计案例**

**研讨：本企业的文化与组织运作模式设计**

**第四个盒子：激励机制/奖励措施**

1. 企业发展阶段与规模与激励方法选择；
2. 精神激励与物质激励的选择；
3. 企业与精神激励方法选择；
4. 企业与物质奖励的方法选择；
5. 关键人才/骨干人才/主要人才的奖励机制/激励机制方向与思路。

**案例：华为、小米、海尔不同合伙人模式解析**

**案例研讨与分析**

**第五个盒子：组织帮助/资源支持**

1. 各单元的沟通机制诊断；
2. 各单元高效运转需要的资源分析；
3. 支持的工具分析、帮助与支持的内容和方法。
4. 以客户为导向的组织运作支持模式
5. 企业文化支持模式
6. 人才培养支持
7. 领导支持模式
8. 沟通机制支持模式

**案例：西门子的前线与后台支持体系**

**研讨：本企业的帮助与支持体系分析**

**第六个盒子：领导能力/管理建设**

一、管理层四大任务六大职责分析；

二、管理层领导力分析；

三、领导风格诊断、分析

1. 基于打造核心竞争力的需要，领导能力与风格诊断；
2. 基于企业运作的模式，领导能力与风格诊断；
3. 基于下属能力/价值观类别的领导方式选择；
4. 管理层知人善任能力分析与诊断；
5. 管理层团队建设能力分析与诊断；
6. 管理层影响力分析与诊断。
7. 企业创新变革能力分析与诊断；
8. 从第一到第五个盒子需要管理层的领导能力诊断。

**案例：微软、西门子、阿里巴巴对1-5个盒子复盘操作方法**

**研讨：本企业管理者领导力诊断**

**讲师介绍：**

**钟老师：**

**【专业资历】**

* 香港科技大学特聘教授，清华大学特聘教授，2018-2019

年度“中国首席培训师”。

* 工商管理博士DBA、中国HR三支柱首席培训师，中国人才

梯队建设第一人、世界级领导力培养专家。

* 建设银行总行前行长张建国、中国移动集团前董事长奚国华

最推崇的著名企业管理导师。

* 核心专长： HR三支柱运营模式、人才梯队建设、人力资源

管理体系建设、关键人才培养、领导力培养、企业战略管理。

* 二十八年工作经验，世界500强工作经历。曾任西门子、

亚马逊、恒信集团等著名企业的高级管理者；培训足迹遍布台湾、香港、新加坡、马来西亚、德国、澳大利亚、韩国、日本、美国等地。

* GE、IBM、中国移动集团、中国建设银行总行、中国工商银行总行、汇丰银行、国家烟草专卖局、国家电网、三星集团、宝龙集团等著名企业指定培训师/顾问；
* 著名企业管理咨询师，为众多企业提供了战略规划、企业文化建设、人力资源管理、三支柱运营模式、人才梯队建设、领导力培养等咨询项目服务；

**【研究成果】**

1. 著作：《人才梯队建设和思八步法》厦门大学出版社，2011年；
2. 著作：《对话世界500强CHO》中国铁道出版社，2015年；
3. 著作：《战略突破——打造终极核心竞争力》2020年；
4. 课题：《厦门市民营经济发展战略》厦门市政府课题，2007年；
5. 课题：《云南省烟草专卖局/公司发展战略规划》，云南省烟草专卖局课题，2009年；
6. 课题：《云南省烟叶复烤集团发展战略规划》云南省烟叶复烤公司课题，2010年；
7. 作序：为华为畅销书亲自作序《华为你学不会》、《华为人力资源管理方法论》、《华为组织运营方法论》。

中国第一部帮助人才战略落地的著作《人才梯队建设和思八步法》2011年12月由厦门大学出版社出版！全书共58万字，由钟虹添博士与中国移动前董事长奚国华、中国建设银行前行长张建国合著，本书以严谨、系统的专业理论为基础，以企业人才梯队建设实际案例为主要内容，书中有大量的流程、工具和图表，具有很强的专业性、系统性、操作性，可以直接引用或模仿，是企业实现智力需求和人力需求的最佳解决方案。

本书得到了中央大型企业相关领导的好评，如：工商银行董事长姜建清、中国石化集团董事长傅成玉、中国电信董事长王晓初、国家电网公司总经理刘振亚、国家烟草专卖局前局长姜成康等。（见下图）

**报 名 表**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 单位名称 | |  | | | | | | | | | | |
| **发票抬头** | |  | | | | | **税务号** | |  | | | |
| 公司地址 | |  | | | | | | | | | | |
| 联系人 | |  | | 手机 |  | | | | | 职务 |  | |
| 参会费用： 元 | | | | **发票内容：1.**培训费 2.信息服务费 3.咨询费 | | | | | | 付款方式：□课前转帐 | | |
| 酒店预订委托 | | | □是 标双 间 标单 间 | | | | | | | | | |
| 汇款账号 | | | 户 名：企赢（深圳）企业管理咨询有限责任公司  开 户 行：中国工商银行股份有限公司深圳布吉支行  公司账号： 4000022309202049860 | | | | | | | | | |
| 参加  学员  名单 | **姓名** | | **职务** | | | **联系电话** | | **课程名称** | | | | **培训时间** |
|  | |  | | |  | |  | | | |  |
|  | |  | | |  | |  | | | |  |
|  | |  | | |  | |  | | | |  |
|  | |  | | |  | |  | | | |  |

**备注：为确保您的名额和及时参加，请提前将《报名表》填好后回复，我们将有专人与您联系确认，并于开课前发出《开课邀请函》。培训时间、地点、住宿等详细信息请以《开课邀请函》书面通知为准，敬请留意。谢谢！详询热线：18820199517 (彭老师)**