帮 助 中 国 企 业 持 续 成 长

时代华商学习卡课程

新一代企业学习平台价值领创者

经营学习系列—精品课|总裁EMBA班

组织罗盘：打造生态型组织

—源自平安、阿里的组织能力建设方法论

主讲：原平安陆金所HR总经理、《组织罗盘》作者 王秀梅

课程对象：总经理，市场、销售、研发、生产等各职能高管，人力资源团队骨干成员

等，建议企业组团参与，以便形成组织能力集体共识。

课程时间：2024年4月20-21日

课程地点：广州时代华商商学研究院（大湾区总部）

课程费用：7800元/人，学习卡会员享受折扣

课 程 简 介

具体内容安排以课前3个月的邀请函为准

帮 助 中 国 企 业 持 续 成 长

课程背景

组织红利，是企业发展最大的红利

建设生态型组织，持续提升人效

组织罗盘—源自平安、阿里、腾讯、华为的方法论

标杆导师—平安、阿里HR&业务高管，书籍已出版

系统实用—三大抓手六项指针，系统化提升组织战斗力

成效卓著—已深度服务上百家企业实现业务持续增长

贵公司是不是正在遭受如下之痛：

Ø

Ø

Ø

Ø

Ø

Ø

Ø

老板苦于人效低，员工抱怨累成狗；

老板期望降成本，员工渴望涨工资；

老板战略目标清晰，员工茫然凭感觉做事；

业务部门一线奋战，中后台部门大爷一片；

老板呼吁部门协同，员工依然各自为政；

优秀人才留不住，落后员工不愿走；

企业文化口号一大堆，员工不知公司使命是何为。

生态型组织能力建设专家王秀梅老师，融合国内外前沿的组织能力相关理论，总结在平安、阿里

担任高管的实战经验，系统研究分析腾讯、华为的组织能力建设历程，萃取了【组织罗盘】方法

论。该方法论已经实战检验，助力上百家企业实现业绩逆市上扬。

如果你正在遭遇上述问题，本课程指引你在经济新常态的当下，顺应数字经济发展潮流，利用

【组织罗盘】方法论这一利器，通过三大抓手、六项指针，助力企业打造生态型组织，激发组织

活力，提升组织战斗力。

课程收获

1、升级认知：重新理解组织能力，掌握组织能力建设与迭代的底层逻辑。

2、提升能力：系统化学习【组织罗盘】方法论，通过组织诊断，找到激发组织活力的有效切入点，确定

解决问题的总体思路。

3、工具方法：掌握【组织罗盘】方法论配套的工具方法，可以在公司灵活应用，制定公司的个性化解决

方案。

新 一 代 学 习 卡 价 值 领 创 者

帮 助 中 国 企 业 持 续 成 长

课程特色

训战结合：带着管理问题来，拿着解决⽅案⾛。每个模块采取⽅法导⼊

与问题诊断、解决⽅案思路输出，制造沉浸式学习场景。

1

2

团队共创、实战演练、小组竞赛、辅导点评等多种方式，促进学员用以

致学，提升学习及应用技能。

课程大纲

章节

主要内容

1、组织面临的两个永恒挑战

（一）为什么要进化组织

2、成长之痛是普遍现象

3、VUCA时代，旧秩序正在打破，新秩序尚未建立

第一部分：组织进化，引领企业持续

领先

1、从机械型组织，到生态型组织

2、企业生命力源泉 = 战略适时调整 \* 组织持续进化

3、持续做强第一曲线，不断开创第二曲线

4、组织能力来源于战略：三大价值主张

（二）什么是组织进化

（三）如何进化组织

1、组织进化飞轮：组织进化五步

2、向内求，成长循环、学以致用

1、有多少人真正认同公司的愿景

2、从文化着手，打造有灵魂的组织

3、建立共同愿景，促使上下同欲

（一）打造有灵魂的组织

4、我擅长、我热爱、被需要，打造个人使命

一、方向盘之企业文化

—组织进行，文化先行

1、企业文化的洋葱模型

2、使命愿景价值观举例

3、企业文化是如何形成的

4、企业文化的落地与传播

（二）文化的打造与落地

第二部分：

组织罗盘，

设计组织

1、克服金字塔组织结构的弊端

2、流程型组织，是数字时代的最优选择

3、纵向有效率，横向有能力：军团管战、军种管建

4、平台型组织结构：小前台、强中台、稳后台

5、用张力带来行动力、发现新机会

（一）打造平台型组织结构

（二）管控模式与分类授权

进化路径

二、方向盘之组织设计

—匹配业务，设计组织

1、战略、运营和财务管控，有所为有所不为

2、制度建在流程上、流程建在系统上

3、有效授权，防止大企业病

1、绩效管理是什么、不是什么

2、绩效管理的1234

（一）绩效管理，成事达人

（二）绩效结果，全面应用

三、红绿灯之绩效管理

—从“要我做”到“我

要做”

1、绩效结果，与员工职业发展全面结合

2、平安如何应用绩效结果

1、战略解码，让绩效来承接战略

（三）绩效目标，充分拉通

（上）

2、好战略：知己知彼，创造差异化

3、从战略，到战略地图/战略屋

4、详解战略地图：使命愿景、三年目标、必赢之仗

新 一 代 学 习 卡 价 值 领 创 者

帮 助 中 国 企 业 持 续 成 长

课程大纲

章节

主要内容

1、组织绩效不是个体绩效的简单相加

2、KPI与OKR齐头并进，结果与过程并重

（四）绩效目标，充分拉通（下） 3、KPI的拆分不是照抄照搬，而是基于战略

4、OKR没有那么高深莫测

5、结果检视，进行过程复盘、资源调整

三、红绿灯之绩效管理

—从“要我做”到“我要做” （五）绩效考核，强制排名

1、绩效考核的目标制与赛跑制

2、KPI得分，不是绩效排名的唯一依据

3、绩效排名的三种方法，适合不同的公司文化

1、绩效辅导三种应用场景

2、形式多样的绩效辅导，用战争锤炼团队

3、用游戏化的方式，做年轻人的绩效

4、绩效面谈：排名、奖金、调薪后反馈

（六）绩效辅导，关注成长

1、345薪酬激励 VS 低薪苦循环

2、人效投产的345原则、管控铁律

3、不同业务发展阶段，不同管理策略

第二部分：

组织罗盘

设计组织

进化路径

（一）345原则，提升人效投产

四、红绿灯之投产薪酬

—345原则，科学有效分钱

1、薪酬哲学：以什么样的原则进行价值分配

2、薪酬激励体系：长短结合、科学搭配

3、奖金分配的方法：目标法、提成法

4、PATH常用的长期激励机制

（二）长短结合，做到有效激励

1、用5B人才配置模型，找到适合你的人

2、行为面试流程，重点是听和追问

3、我的面试套路

（一）只有严进，才不会频出

五、加油站之招聘保留

—5B模型，做好人才管理

4、性格色彩，帮你找到合适的人

1、如何留住你想要的人——保留

（二）人员辞职，留还是不留

2、如何解决“老人”问题——淘汰

3、河上有桥，何必要摸着石头过河——借用

1、梯队培养，三步走

2、找出公司的A+人才

3、人才画像：确认过眼神，你就是那个对的人

（一）人才规划，需要什么样的

人

六、加油站之梯队培养

—做深梯队，打造人才战略

1、过去、现在、将来，三维度人才盘点

2、盘出你的王炸团队3、不同的人，不同的发展措

施

（二）人才盘点，盘出王炸团队

1、你的板凳深度如何

（三）人才发展，增加板凳深度

2、轮岗，是有效的培养方式

3、行动学习、实战工作坊，你学会了吗

新 一 代 学 习 卡 价 值 领 创 者

帮 助 中 国 企 业 持 续 成 长

课程大纲

章节

主要内容

1、变革曲线、变革领导者的角色

（一）组织变革，犹如大海航行

2、组织的涌现指数分析

3、平安组织变革的案例，变与不变

第三部分：

1、小乌鸦故事的启示

进化组织，

必须重塑底层哲学

2、个人与团队如何改变心智模式

3、打造组织能力，是CEO一把手工程

4、4D欣赏式探询，释放组织活力

（二）改变心智，打造钻石组织

（三）行动起来，设计进化路径

1、进行组织诊断，找出差距

2、形成组织与人才战略，推动组织进化

新 一 代 学 习 卡 价 值 领 创 者

帮 助 中 国 企 业 持 续 成 长

专家简介

王秀梅

原平安陆金所HR总经理

阿里投资独角兽副总裁

平安、阿里组织能力建设方法论萃取者

生态型组织能力建设专家

《组织罗盘》作者

【实战经验】

原平安资产管理公司人力资源部&企划财务部总经理，帮助平安资产实现万亿资产管理规模；

原平安陆金所人力资源部总经理，帮助陆金所实现从0到1的突破，成为互联网金融行业的领头羊；

曾任阿里投资的独角兽凯京科技副总裁、红杉资本投资的独角兽华锐技术CHO。

既担任过业务高管，又担任过人力资源高管，是组织能力领域的专家，理论与实战经验丰富，尤其

擅长从业务的角度来理解组织能力。

【专业背景】

辅导客户打造敏捷组织的案例，被《哈佛商业评论》收录；

担任【度小满】、【唯品会】长期顾问，助力提升组织能力；

辅导上百家企业实现业务持续增长；

同名书籍《组织罗盘》已经由湛庐出版，视频课程《组织罗盘》已超80万人学习

【服务客户】

华锐技术、唯品会、伽蓝集团、度小满、蚂蚁必达、苏州博涵、无限极、大地保险、天天餐饮、

找钢网，世茂集团，雅居乐等

新 一 代 学 习 卡 价 值 领 创 者

帮 助 中 国 企 业 持 续 成 长

关键知识点

新 一 代 学 习 卡 价 值 领 创 者