

# 基于业务的 组织诊断、 设计和效能提升

2021年11月2-3日 上海



## 👉 课程目标

- 建立基于战略与业务的组织建设系统观，掌握 OD 组织模块硬核技能；
- 深入理解组织诊断的逻辑、内涵及不同诊断工具的适用场景，掌握组织诊断的方法与流程；
- 深入理解基于业务的组织设计的逻辑和影响因素，掌握单体组织设计的基本方法和工具；
- 对组织效能的内涵和层次建立框架性认知和科学理解，找到经营层、运营层、组织层和人力层组织效能提升的撬动点和突破口。

## 👉 参加对象

组织发展总监、经理  
人力资源副总裁、总监  
人力资源业务伙伴  
企业高管、业务部门负责人

# 基于业务的组织诊断、设计和效能提升

## 授课方式:

讲师讲授、互动探索、个人反思、分组 PK、案例分析和实战演练等方式

## 课程大纲 | 11月2日 第一天

### 一、基于战略和业务的组织建设系统观

- 1、组织建设与企业经营的互动逻辑
- 2、不同业务发展阶段组织建设的抓手与重点
  - 初创期、成长期、成熟期、衰退期
- 3、和信组织有效性模型
- 4、基于业务价值创造的五张地图
  - 战略地图、组织地图、人才地图、机制地图、文化地图
- 5、架构和流程的重要意义

### 二、基于业务的组织诊断

- 1、组织诊断工具
  - 为什么要做组织诊断及其重要性
  - 组织诊断工具的逻辑、结构及其适用场景
- 2、组织诊断五步法
  - 进入
  - 数据收集与解读
  - 反馈：共同看见
  - 群策群力，制定行动计划
  - 行动计划跟踪与评估
- 3、总结：组织诊断中的注意事项给与易犯错误

### 三、基于业务的组织架构演变及内在规律

- 1、战略与架构的互动逻辑
- 2、直线制特点、适用情景及案例分析
- 3、职能制特点、适用情景及案例分析
- 4、事业部制特点、适用情景及案例分析
- 5、矩阵制特点、适用情景及案例分析
- 6、流程型特点、适用情景及案例分析
- 7、网状型特点、适用情景及案例分析
- 8、基于业务的组织架构演变趋势及内在规律

### 两天课程安排

授课时间 6.5 小时 / 天

08:30-09:00 签到	09:00-10:30 课程
10:30-10:45 茶歇	10:45-12:00 课程
12:00-13:00 午餐	13:00-15:00 课程
15:00-15:15 茶歇	15:15-17:00 课程

## 课程大纲 | 11月3日 第二天

### 四、基于业务的组织设计与组织优化

- 1、组织设计的必要性：什么情况下需要进行组织设计
- 2、组织设计的影响因素解析
- 3、和信组织设计模型的逻辑、内涵与内在结构
  - 价值链分析
  - 战略与核心能力分析
  - 组织架构图、部门设置与部门职责设置与优化
  - 岗位设置与岗位职责设置与优化
  - 权限划分与优化
  - 管理规则匹配：领导力与关键岗位、考核与激励机制、文化价值观等
- 4、单体组织设计方法、工具与案例解析
  - 互联网公司单体组织设计案例解析
  - 金融公司单体组织设计案例解析

案例练习：从职能制到矩阵制的转型

- 5、集团化组织设计方法、工具
  - 事业部的不同类型
  - 总部定位与价值创造
  - 管控模式选择与权限划分
  - 动静态管控体系

### 五、基于战略和业务的组织效能分析与提升

- 1、组织效能内涵与模型
- 2、经营效能分析的工具方法、案例分析（传统行业 + 互联网行业）
- 3、运营效能分析的工具方法、案例分析（传统行业 + 互联网行业）
- 4、组织与人力效能分析的工具方法
- 5、编制管理的方法与案例分析
- 6、管理费用控制与人工成本控制的方法
- 7、建立组织效能指标体系与组织效能仪表盘
- 8、组织效能数据分析方法：相关分析、回归分析等
- 9、组织效能提升的关键抓手
- 10、某业务单位组织效能提升案例分析

案例练习：某集团公司总部组织效能提升案例演练、点评与反馈

### 六、课程总结

#### 本课程提供以下工具：

- 和信组织有效性模型
- 7S 模型
- 组织诊断五步法



康传伟老师

和信颐安合伙人兼首席顾问

实战派企业管理咨询专家

多家公司高管团队教练

拥有十余年大型企业集团人力资源管理工作从业经验和外资人力资源咨询公司经验；先后任职于政府部门，金融、地产等行业，担任多家公司高管团队教练；在组织诊断与设计、战略性人力资源规划、企业文化诊断、澄清与落地等领域拥有丰富实战经验和独到见解，获客户高度赞誉。

## 关于智享会

截止至 2021 年 6 月 30 日：

- 智享会付费会员企业超过 4000 家
- 遍布 20 个行业门类和超过 81 个行业大类
- 其中本土领先企业约占 57.4%，外资企业约占 40%
- 已经进入中国的世界 500 强和全球 2000 强企业中，超过 90% 的企业正在享受智享会的各项服务
- 注册会员代表中，人力资源总监及以上级别占 22.6%，人力资源经理级别占 50.9%
- 人力资源智享会 (HREC) 每年举办超过 200 场会员专享活动，包括：近 35 场大型年会与展示会
- 50+ 场空中课堂和网络会议
- 14 场标杆企业实地探访活动
- 超过 60 场人力资源专业培训与各类版权课程
- 人力资源价值大奖以及人力资源供应商价值大奖
- 人力资源智享会 (HREC) 旗下双月刊《HR Value》杂志，读者人数超 3 万名
- 人力资源智享会 (HREC) 每年出版超过 12 份研究报告
- 人力资源智享会 (HREC) 每年邀约、采访并撰写超过 200 个企业实践案例
- 人力资源智享会 (HREC) 旗下“供应商采购指南 (The Purchasing Guide)”集合了市场上兼具知名度和美誉度的近 200 家人力资源服务商帮助人力资源从业者在采购服务时，节省时间，降低风险