

# 顺应时代变化的组织发展

激活组织 提升效能  
人效

# 当下形势下，企业该怎么办？

- 可以对中国经济、中国企业的竞争力充满信心
  - 产业升级的方向上将继续催生新的“世界第一”
- 企业经营要看政策风向
  - 当前仍处在转化经济发展模式的政策摸索期
- 审慎负债，追求内生性发展
  - 政策不确定性仍然很高，高负债将降低企业抵御冲击的能力

# 战略思考

	逻辑	结构	性质
愿景出发 从是什么开始	拆解逻辑 解题思维	向下分解 流程上的下一步	有限游戏 既定形态分解的力量
使命出发 从为什么开始	价值逻辑 元点思维	向上溯源 意义上的深一层	无限游戏 不限边界创造的力量

# 使命的内涵结构

- 1、我们的顾客群是谁？
- 2、顾客需要的是什么？
- 3、我们满足需求的方式是什么？
- 4、我们拥有的能力结构是什么？

# 战略聚焦

战略如何聚焦？

难得不是战略不清晰，难的是下不了决心

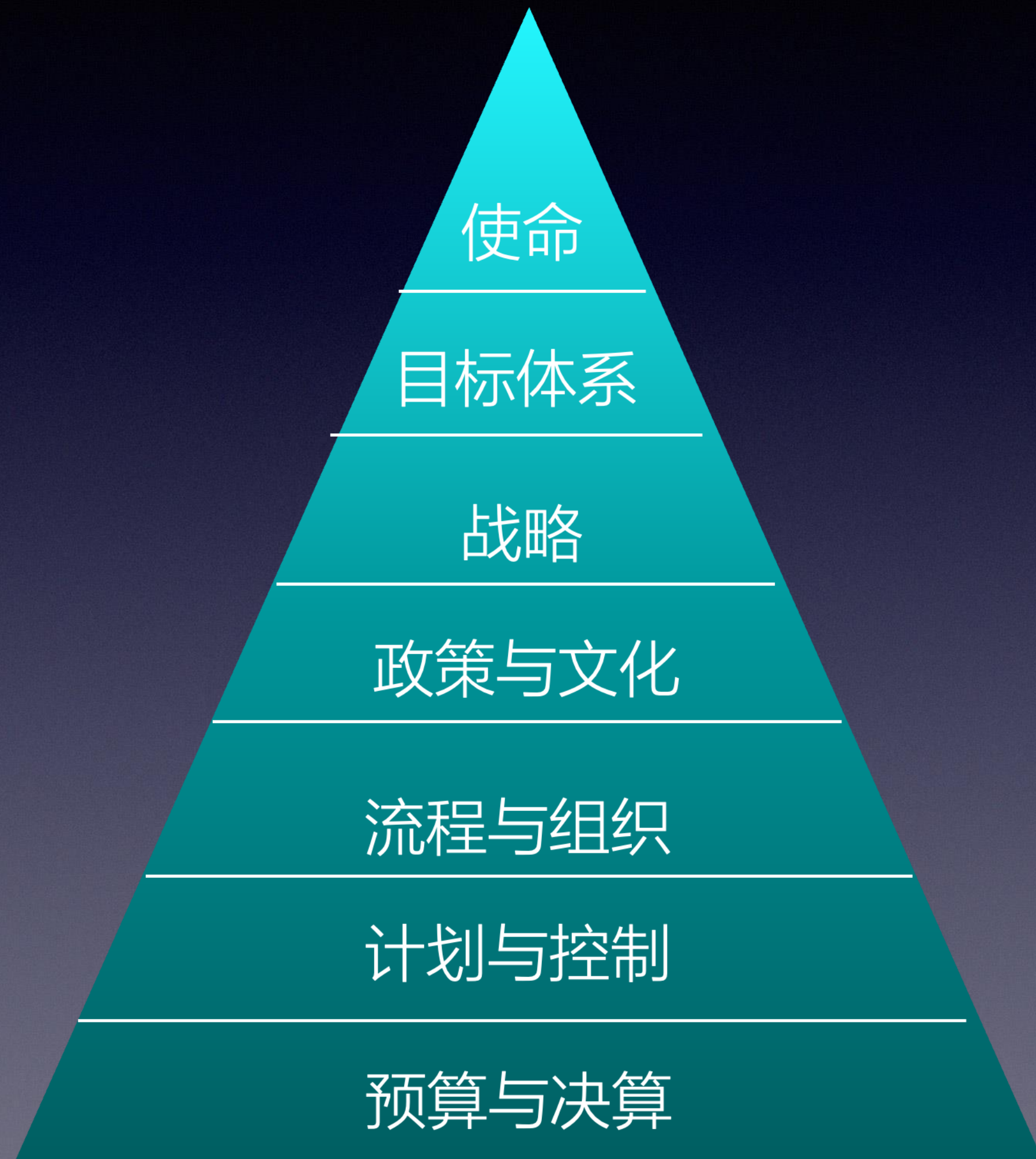
多业务线该如何做？互不干扰

是否有生态体系？开放

单一业务如何避免市场淘汰？创新

案例

# 战略与组织的关系



使命：存在的目的和理由，终极意义

目标：组织的使命往往太抽象，它需要进一步化为组织一定时期的目标（长、中、短），长期目标即为愿景

战略：是为了达成组织总目标而采取的行动和利用资源的总计划

政策与文化：是指导或沟通决策思想的全面的陈述书或理解书

流程与组织：是制定处理未来活动的一种必须方法的计划

计划与控制：一个综合性计划，包括目标、政策、程序、规则、任务分配、采取步骤等

预算与决算：是一份用数字表示预算结果的报表，通常是计划服务的

# 人力资源的使命

- 我们要思考使命，还是想的是自己的愿景？

- 我们的使命是达成公司战略目标

- 基于目标做事，而不是基于做事谈目标

- 基于目标的沟通，方法才有效

- 真正激励自己打动人心的，不是你做什么，而是你为什么而做！

案例

什么是目标？

# 组织的基本定义

组织：有意识的协调两个或两个以上的人的活动或力量的一个合作系统。

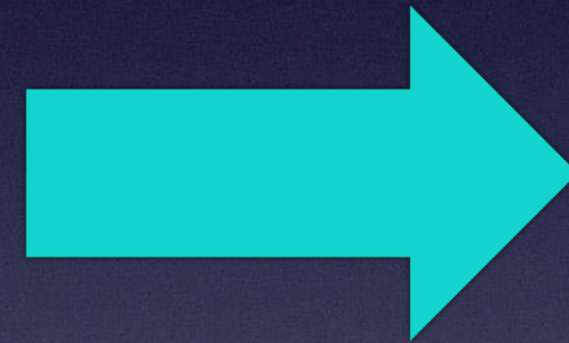
组织能力：一般指组织为客户持续创造价值、赢得竞争的能力。

组织建设：构建组织系统、打造组织能力的管理活动。

组织形态：组织的形式与状态，是组织内各要素（人、结构、流程、权限、机制等）相互作用呈现的整体姿态。

# 组织激活的关键要素

- 使命：为什么而做，为什么而变
- 愿景：目标共识
- 价值观：决策统一



机制的保障

# 组织效能提升的认知

- 组织效能提升的行动最容易被理解为裁员，但裁员后效能未必提升
- 内部检讨（内部共识会非常重要）
- 效率低
- 内耗严重
- 领导要求
- \*\*\*\*\*

案例

# 组织效能提升的关键

- 选好路：制定清晰的战略
- 搭好台：打造卓越领导团队和深植人心的企业文化
- 布好阵：优化组织结构与流程、放权、促进横向协同
- 用好人：从人力成本到人力资本，提高人才队伍能力密度
- 分好钱：提升薪酬激励的有效性

# 组织的延伸思考

- 团队其实在处理直接管理的挑战
- 组织管理则在面对间接管理的难题
- 团队：强调共同目标、贡献的意愿、信息的沟通
- 组织：强调竞争力、组织机制、责任到人

# 共识的四个关键



“没有反对意见，就不要做决策”  
——彼得·德鲁克

《卓有成效的管理者》

# 总结

- 战略聚焦
- 使命出发
- 组织的三角模型（机制）、团队的三角模型（共识）

一个人生命中最大的幸运，莫过于在他的人生中途，还年富力强的时候，发现了自己的使命。

——茨威格