#### 组织能力杨三角-如何打造组织能力

笔记本:

2-1-3 组织发展

创建时间:

2019/1/8 7:38

更新时间:

2019/1/8 7:45





H U N D U N UNIVERSITY 道地大学調学院

### 企业持续成功公式

持续成功



战略



组织能力



企业能否有 效整合团队

私募基金 关注企业 所在行业想象空间

核心团队执行力



0

H U N D U N UNIVERSITY 道地大学調学院

1.组织能力调整 比战略难度大

战略: 调整计划

组织: 调整人

约束企业成功更大 的瓶颈是<mark>组织能力</mark>

2.组织能力调整 需要更长时间

战略: 3-6个月

组织: 2-3年

3.组织能力调整 涵盖人数更多

战略:核心高管

组织: 所有员工



第六讲: 团队胜过

竞争对手方法论

1.企业成功 战略×组织能力 组织能力建设是高管重要责任 战略大方向 战略≠执行 资源≠执行 2.高管定位 战略 确保企业持续成功 执行=人

组织能力

3.企业持续成功最大瓶颈

组织能力

难度更大

时间更长

人数更多

组织能力

团队整体所发挥的战斗力

案例

西南航空: 低成本 戴尔: 速度 定制化能力

3M、谷歌: 创新能力

丰田: 高质量 丽嘉酒店、海底捞: 卓越的服务

数目: 专注2-3个

范围: 公司整体(分部门)

判断者: 客户

卓越的组织能力: 比竞争对手

更快的执行力

### 组织能力对哪类企业至关重要





以人为本的企业 依靠产品、服务做出差异化 劳动密集型 < 知识密集型

 $\langle \hat{2} \rangle$ 

成长、成熟的企业: 规模化、复杂化

**(3)** 

应用场景

企业快速成长时,组织能力需要打造 企业外部环境变化,组织能力需要再造 再造>打造



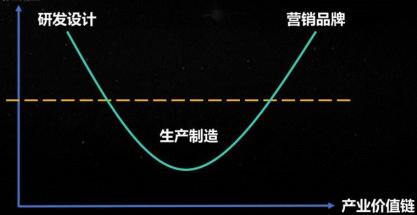
第七讲:组织能力

## 微笑曲线



HUNDUN UNIVERSITY 選地大学 調季能





#### 组织能力构建:第一步

中国制造业困境

劳动力优势不再

制造业转型

方式: 技术创新、研发

品牌渠道

目的: 获取更高的 价值空间 背景

手

段

战略发生变化,组织能力也需要随之调整。

1

美的集团战略: 转型前

定位: 世界工厂

E位:但乔工/

国内: 自有品牌

国际: 贴牌、代工

战略: 转型前 十组织能力:

低成本、质量稳

定、

六什油度州

美的集团战略: 转型后

定位: 中国智造

组织能力:技术创新、 了解客户需求、敏捷度

产品领先:

放弃低端、主攻高端

效率驱动: 提高自动化、 降低劳动成本

全球运营:

构建海外自有品牌

### 组织能力构建



洞察外在重要趋势

挑选工具, 打造组织能 力。

寻找高获利、高成长空间

确定执行好这些战略, 所需要的组织能力。

### 确认组织能力前, 先问自己?



多板块非相关业务:需要多套组织能力,由事业部确认。 单一版块相关业务: 只需要一套组织能力, 由集团确认。

### 第二,战略和组织能力,谁决定谁?

改良性变化: 70%由组织能力决定, 30%由外在环境。 颠覆性变化: 70%由外在环境决定, 30%由组织。





# 事业部 VS 集团

一套 VS 多套

战略 VS 组织能力



- 1 敏捷灵活/拥抱变化:具有高度灵活弹性,拥抱和应对经营环境的不断变化。
- 2 创业开拓: 具备创业精神, 能建立新的事业或开拓新的市场。
- 3 创新:具备创新的能力,能开拓创新产品、服务、流程或经营模式。
- 4 速度:能比对手更迅捷完成任务(如:新产品交付或服务等)。
- 5 协同综效: 能整合各单元的资源和商机,为客户提供一站式服务。
- 6 全球管理:能有效掌握全球资源或商机的管理能力。
- 7 用户导向:产品、运营、服务都以满足客户/用户需求为重心。



H U N D U N UNIVERSITY 逐起大學 國季施



H U N D U N UNIVERSITY 道池大学 調季院

### 组织能力构建:组织能力宝典

- 1 敏捷灵活/拥抱变化:具有高度灵活弹性,拥抱和应对经营环境的不断变化。
- 2 创业开拓: 具备创业精神,能建立新的事业或开拓新的市场。
- 3 创新:具备创新的能力,能开拓创新产品、服务、流程或经营模式。
- 4 速度:能比对手更迅捷完成任务(如:新产品交付或服务等)。
- 5 协同综效:能整合各单元的资源和商机,为客户提供一站式服务。
- 6 全球管理:能有效掌握全球资源或商机的管理能力。
- 7 用户导向:产品、运营、服务都以满足客户/用户需求为重心。

### 组织能力构建: 组织能力宝典

- 1 敏捷灵活/拥抱变化:具有高度灵活弹性,拥抱和应对经营环境的不断变化。
- 2 创业开拓: 具备创业精神,能建立新的事业或开拓新的市场。
- 3 创新: 具备创新的能力, 能开拓创新产品、服务、流程或经营模式。
- 4 速度:能比对手更迅捷完成任务(如:新产品交付或服务等)。
- 5 协同综效: 能整合各单元的资源和商机, 为客户提供一站式服务。
- 6 全球管理:能有效掌握全球资源或商机的管理能力。
- 7 用户导向:产品、运营、服务都以满足客户/用户需求为重心。



H U N D U N UNIVERSITY 退地大学 酮学院



H U N D U N UNIVERSITY 進光才 調季能

### 组织能力构建: 组织能力宝典

8	技术领先:	成为本行业的技术领先者。
---	-------	--------------

9 低成本/高效率: 较竞争对手以更低的成本提供产品或服务。

10 资源获取:能更准确获得高品质资源(如矿产能源、内容、投资对象)。

11 渠道管理:能有效开拓和管理经销渠道。

12 优质服务: 能吸引、培养和激励合适人才, 提供更专业或优质服务。

13 产品品质: 能制造或提供更高品质的产品。

14 学习能力:能比对手更快学习新的技术、商业模式、产品等。

### 组织能力构建:组织能力宝典

15 生产力: 能每年不断提升生产效率。

16 极致执行: 能不折不扣、排除万难、快速完成上级赋予的任务。

18 兼并整合:能有效并购和整合其他公司。

19 外包管理:能有效将非核心业务外包。

20 其他:请注明。



H U N D U N UNIVERSITY 退地大学 國学院



H U N D U N UNIVERSITY 選定大学調季能

### 组织能力构建:组织能力排序

### 为了配合公司的战略方向, 您认为我们需要什么组织能

组织能力	相对重要程度	目前实力 (3=低; 1=高)	优先指数



H U N D U N UNIVERSITY 道池大学 画学院

1.企业战略转型

第八讲:

打造组织

第一步

组织能力转型

2. 组织能力选择与战略规划密切相关

多板块非相关业务

多套组织能力

事业部确认

单一版块相关业务

一套组织能力

集团确认

3. 战略和组织关系

改良性变化

70%组织能力、30%外在环境

颠覆性变化

70%外在环境、30%组织能力

3. 组织能力工具

组织能力宝典

组织能力排序



HUNDUN UNIVERSITY 道地大学 國示院

杨三角理论

员工 思维

会不会?

容不容许?

员工 治理

1.组织能力=团队整体所发挥的创造力

组织内部深耕

具备可持续性

2. 特点

第九讲:

杨三角

理论

为客户创造价值

明显超越竞争对手

员工能力

是否具备组织所需知识

3. 组织能力三支柱

员工思维

是否具备与组织相匹配的价值观、行为、投入度

员工治理

公司能否提供相关资源支持, 让员工发挥其优势

4. 三支柱应用

三支柱要平衡

三支柱要聚焦

# 打造组织能力三部曲



**第**\_--

确认你所需要的组织能力。

第二步

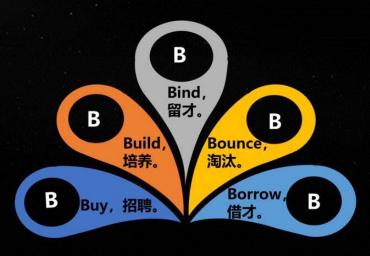
从员工能力、员工思维、员工治理,打造所需组织能力。

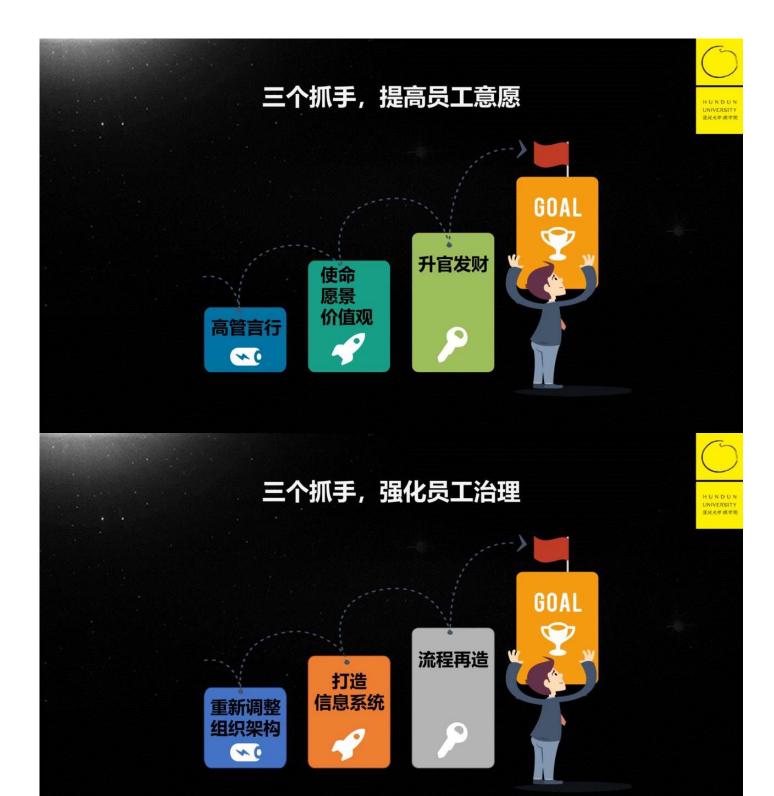
第三步

根据现状,找到差距,诊断和开药。

### 5B工具,提高员工能力









第十讲: 打造组织 能力第三步 1.诊断

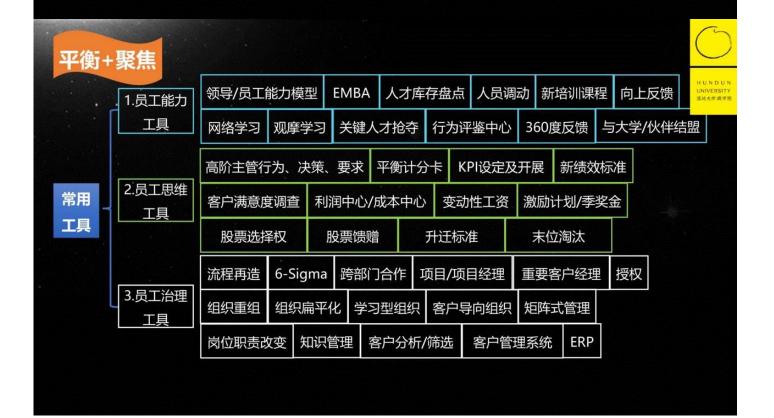
了解企业目前与三大支柱 (员工能力、员工思维、员工治理)的差距。

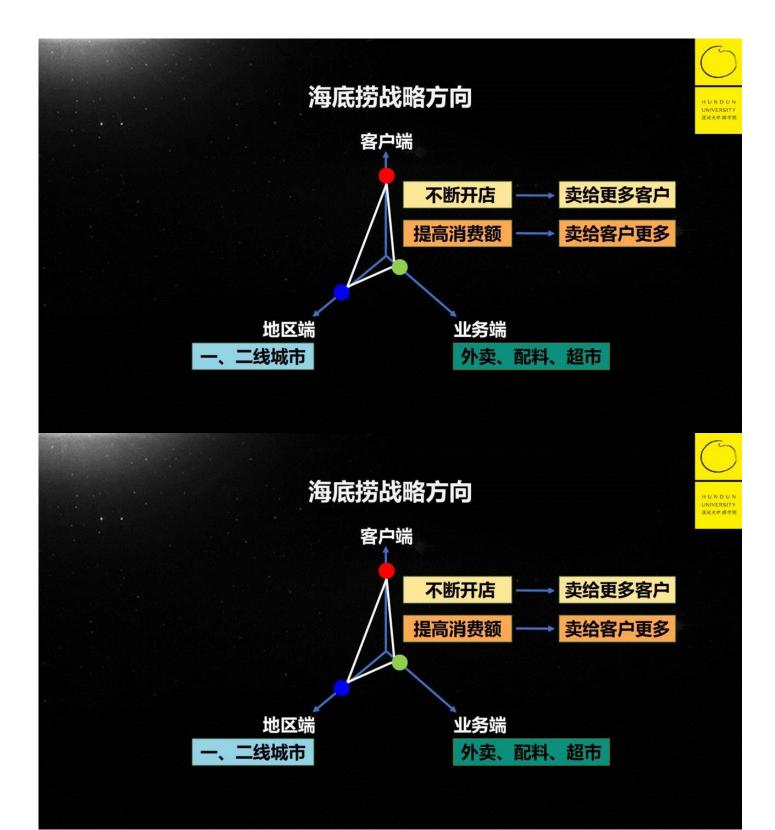
2.开药

挑选工具

设计工具

围绕组织能力聚焦







海底捞战略方向



不断开店

卖给更多客户

提高消费额

卖给客户更多

地区端

一、二线城市

业务端

外卖、配料、超市



关怀员工: 衣、食、住、行

"双手改变命运" 你要我做转变为我要做

员工 思维

客户才是真正的老板

店长: 员工和客户满意度

招聘: 员工推荐、举贤不避亲

培训: 4 (集中) +4 (店面学习)

培训合格后签约: 师傅带徒弟

保留:店面100%内部晋升

淘汰: 七大禁条, 如不准背叛家庭

超预期 服务

员工

能力

后台采购配送流程 (安全)

前台服务流程 (标准化)

授权: 免单、送菜

鼓励创新、容错

### 海底捞物流中心"四化"

H U N D U N UNIVERSITY 運光才鄉國季節

- 采购规模化
- ・生产机器化
- 仓储标准化
- 物流现代化



### 谷歌案例



#### 基本情况

**营业收入**: \$1110亿 市值: \$8000亿 **员工规模**: 7-8万人



#### 战略

定位:要用技术解决人 类复杂问题

价值: 用科技进行变现



#### 组织架构

两大事业部: 工程+销售

工程部思考如何解决复杂问题,

销售部进行贩卖。



#### H U N D U N UNIVERSITY 道池大学 國学院

### 谷歌案例

#### 基本情况

**营业收入**: \$1110亿 市值: \$8000亿 **员工规模**: 7-8万人



#### 战略

定位: 要用技术解决人

类复杂问题

价值: 用科技进行变现

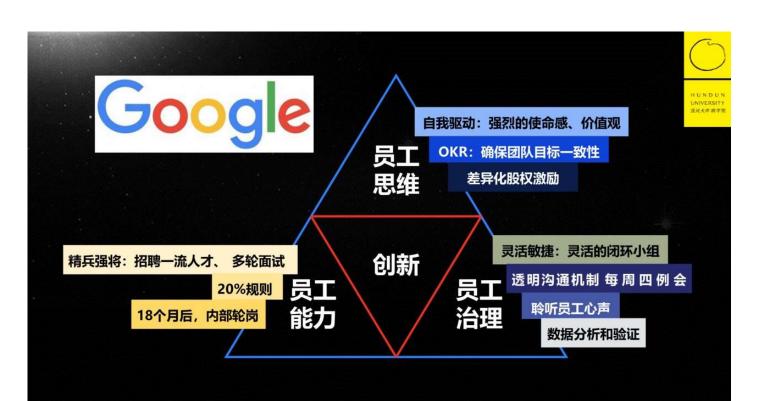


#### 组织架构

两大事业部: 工程+销售

工程部思考如何解决复杂问题,

销售部进行贩卖。







H U N D U N UNIVERSITY 運化大学 調学器

### 谷歌用人标准



### 谷歌价值观十大信条



H U N D U N UNIVERSITY 退地大学 國季施

- 1 以用户为中心,其他水到渠成。
- 2 专心将一件事做到极致。
- 3 快比慢好。
- 4 网络上也讲民主。
- 5 信息随时随地可得。

- 6 赚钱不必作恶。
- 7 信息无极限。
- 8 信息需求无国界。
- 9 认真不在着装。
- 10 追求无止境。

### 谷歌价值观十大信条



H U N D U N UNIVERSITY 選定大学調季能

- 1 以用户为中心,其他水到渠成。
- 2 专心将一件事做到极致。
- 3 快比慢好。
- 4 网络上也讲民主。
- 5 信息随时随地可得。

- 6 赚钱不必作恶。
- 7 信息无极限。
- 8 信息需求无国界。
- 9 认真不在着装。
- 10 追求无止境。

### 谷歌价值观十大信条

- 1 以用户为中心,其他水到渠成。
- 2 专心将一件事做到极致。
- 3 快比慢好。
- 4 网络上也讲民主。
- 5 信息随时随地可得。

- 6 赚钱不必作恶。
- 7 信息无极限。
- 8 信息需求无国界。
- 9 认真不在着装。
- 10 追求无止境。

### 谷歌价值观十大信条



- 1 以用户为中心,其他水到渠成。
- 2 专心将一件事做到极致。
- 3 快比慢好。
- 4 网络上也讲民主。
- 5 信息随时随地可得。

- 6 赚钱不必作恶。
- 7 信息无极限。
- 8 信息需求无国界。
- 9 认真不在着装。
- 10 追求无止境。

### 谷歌和海底捞异同

- · 人才优势:海底捞员工服务意识,谷歌工程 师创新意识。
- · 谷歌和海底捞都有很清晰的战腑和组织能力。

# 共同

# 差异

- 工作任务不同:海底捞高度标准化,谷歌则 为探索性。
- · 人才需求、管理方式不同

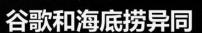
持续成功





组织能力







- · 人才优势:海底捞员工服务意识,谷歌工程 师创新意识。
- 谷歌和海底捞都有很清晰的战略和组织能力。

# 共同

# 差异

- 工作任务不同:海底捞高度标准化,谷歌则 为探索性。
- · 人才需求、管理方式不同

持续成功



战略



组织能力





HUNDUN UNIVERSITY 運光学 國季施

- 确认你所需要的组织能力
- 从员工能力、员工思维、员工治理, 打造组织能力
- 根据现状, 找到差距
- ✓ 诊断和开药



### 打造组织能力三群人

CEO (重视、要求、坚持)

人力资源 ←── (工具、重点、客户) → 直线主管 (定位、心态、精力)

### 三群人, 打造组织能力



H U N D U N UNIVERSITY 逐紀大學 國季施

1

**CEO 50%** 

- · CEO自己重视
- 要求其他业务主管重视
- CEO要坚持

2

HR 20-25%

- 工具设计: 围绕组织能力
- ・工作重点转移

个体 ── 整体

・清楚谁是客户

内部客户 —— 外部客户

3

直线主管 25-30%

- ・定位
- ✓ 人才发展是其责任之一
- · 平衡小我和大我
- 时间精力的分配
- ✓ 短期80% 长期20%

