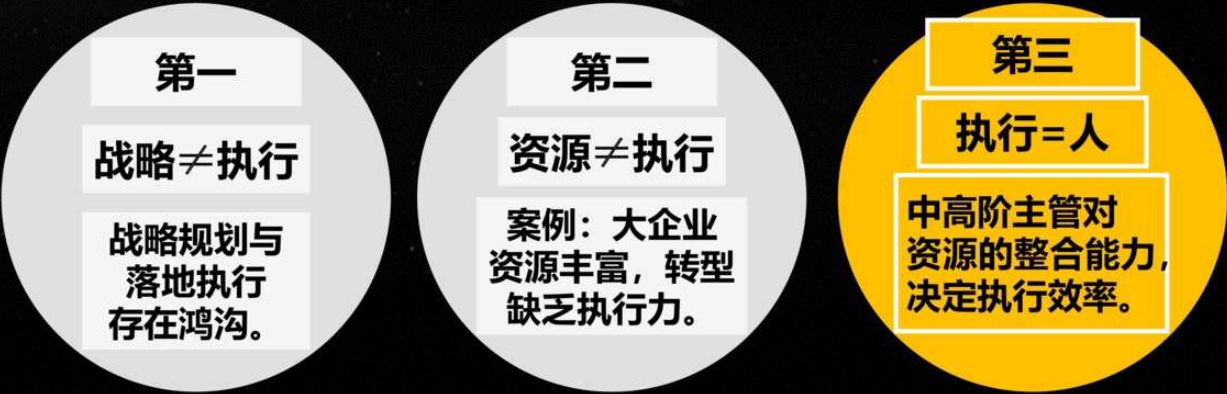




企业持续成功公式



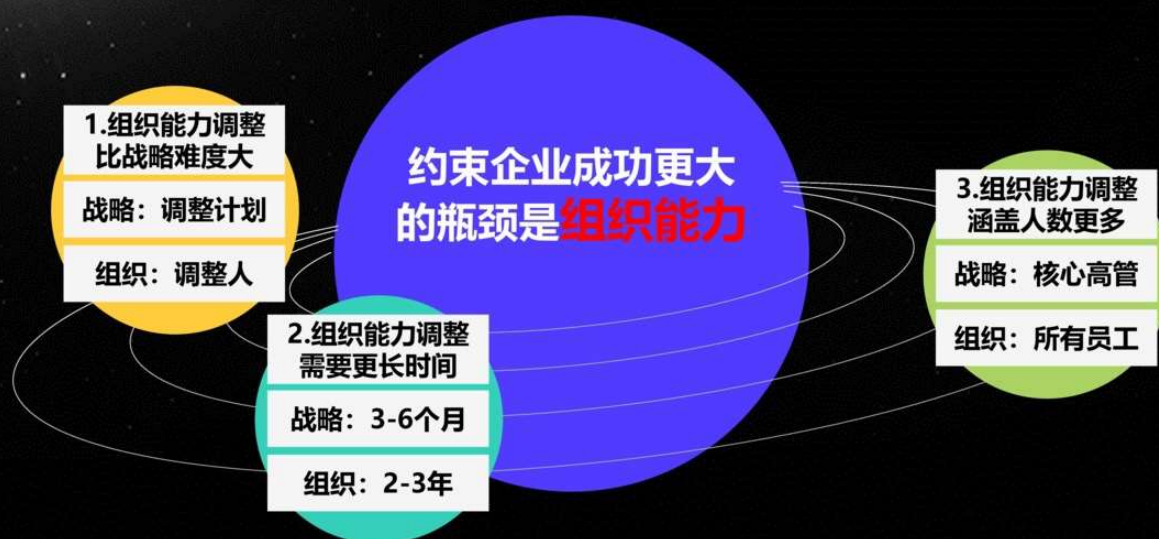
外部环境变化所面临的挑战



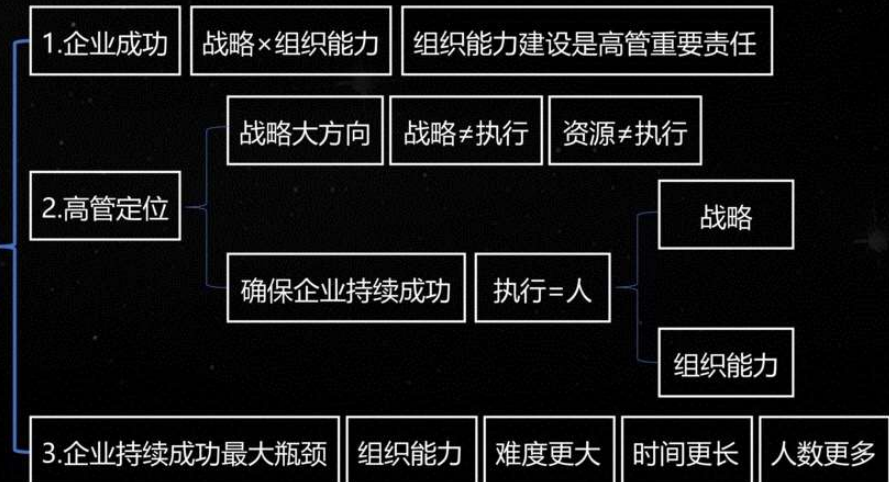
企业持续成功公式



企业能否有效整合团队



第六讲：团队胜过 竞争对手方法论



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

1

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

2

成长、成熟的企业：
规模化、复杂化

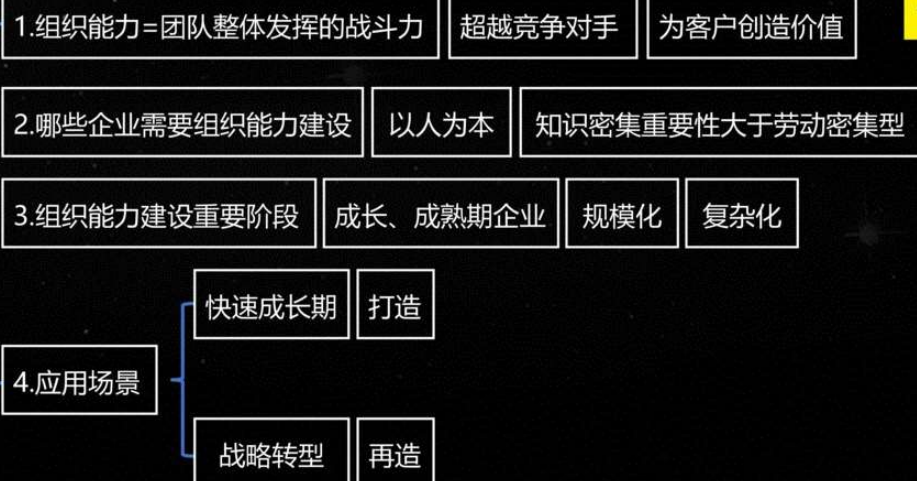
3

应用场景

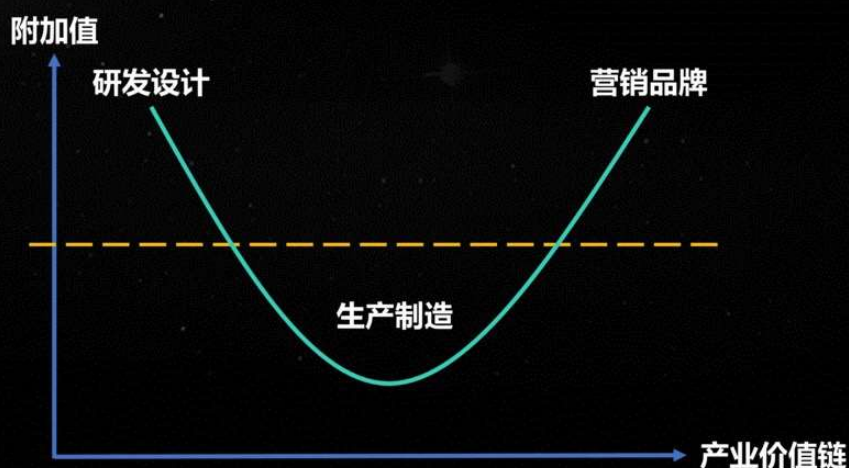
企业快速成长时，组织能力需要打造
企业外部环境变化，组织能力需要再造
再造 > 打造



第七讲：组织能力 打造经验谈



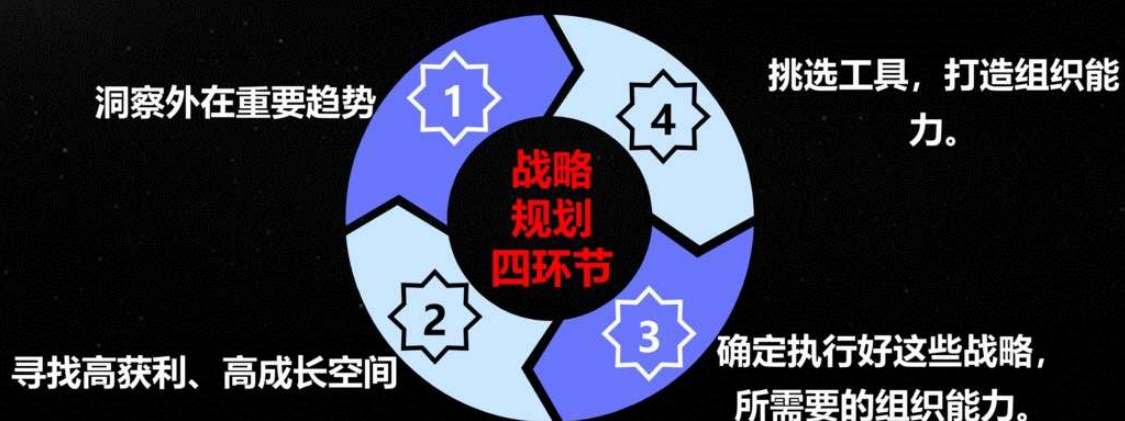
微笑曲线



组织能力构建：第一步



组织能力构建



确认组织能力前，先问自己？

第一，我需要多少套组织能力？

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

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）。 |
| 5 | 协同综效：能整合各单元的资源 and 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）。
5	协同综效：能整合各单元的资源商机，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）。
5	协同综效：能整合各单元的资源商机，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

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

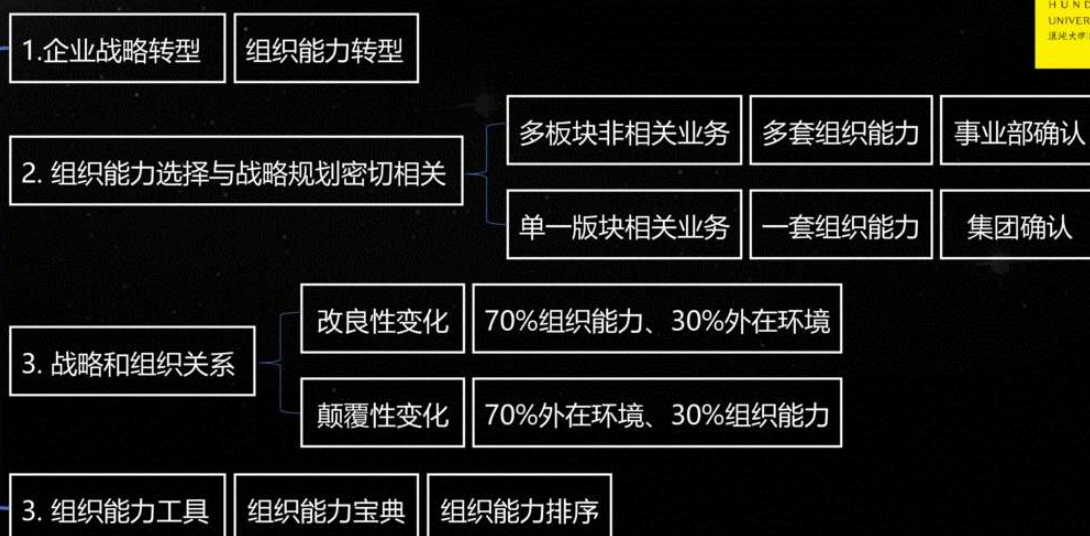
15	生产力：能每年不断提升生产效率。
16	极致执行：能不折不扣、排除万难、快速完成上级赋予的任务。
17	伙伴联盟：容易与各种组织结成联盟和协作关系。
18	兼并整合：能有效并购和整合其他公司。
19	外包管理：能有效将非核心业务外包。
20	其他：请注明。

组织能力构建：组织能力排序

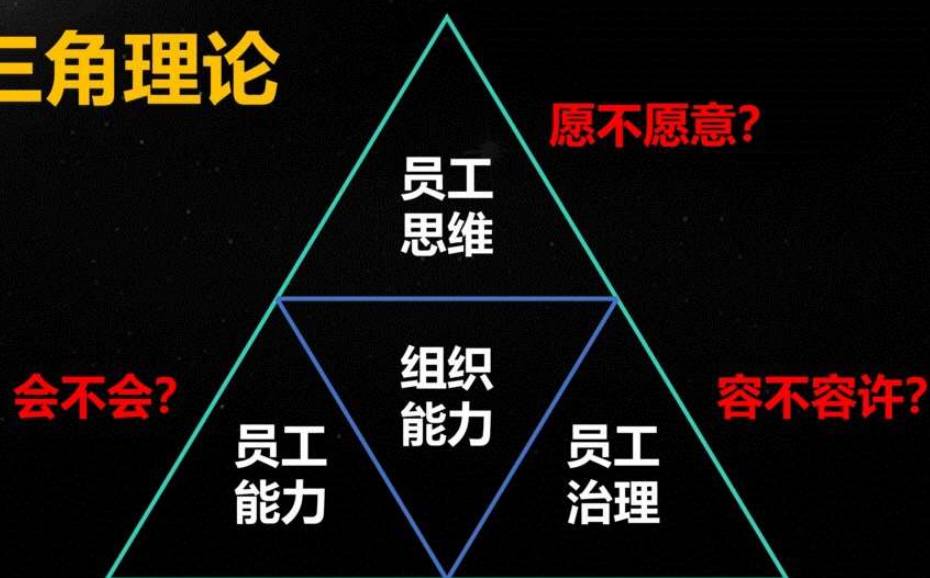
为了配合公司的战略方向，您认为我们需要什么组织能力？

组织能力	相对重要程度 (3=高；1=低)	目前实力 (3=低；1=高)	优先指数

第八讲： 打造组织 第一步



杨三角理论



第九讲： 杨三角 理论

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

为客户创造价值

明显超越竞争对手

3. 组织能力三支柱

员工能力

是否具备组织所需知识

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

第一步

确认你所需要的组织能力。

第二步

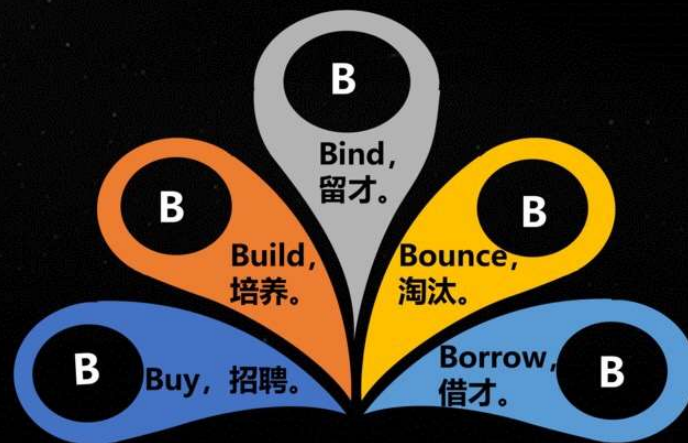
从员工能力、员工思维、员工治理，打造所需组织能力。

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



三个抓手，提高员工意愿



三个抓手，强化员工治理



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

平衡+聚焦

常用
工具

1.员工能力
工具

领导/员工能力模型	EMBA	人才库存盘点	人员调动	新培训课程	向上反馈
网络学习	观摩学习	关键人才抢夺	行为评鉴中心	360度反馈	与大学/伙伴结盟

2.员工思维
工具

高阶主管行为、决策、要求	平衡计分卡	KPI设定及开展	新绩效标准
客户满意度调查	利润中心/成本中心	变动性工资	激励计划/季奖金
股票选择权	股票馈赠	升迁标准	末位淘汰

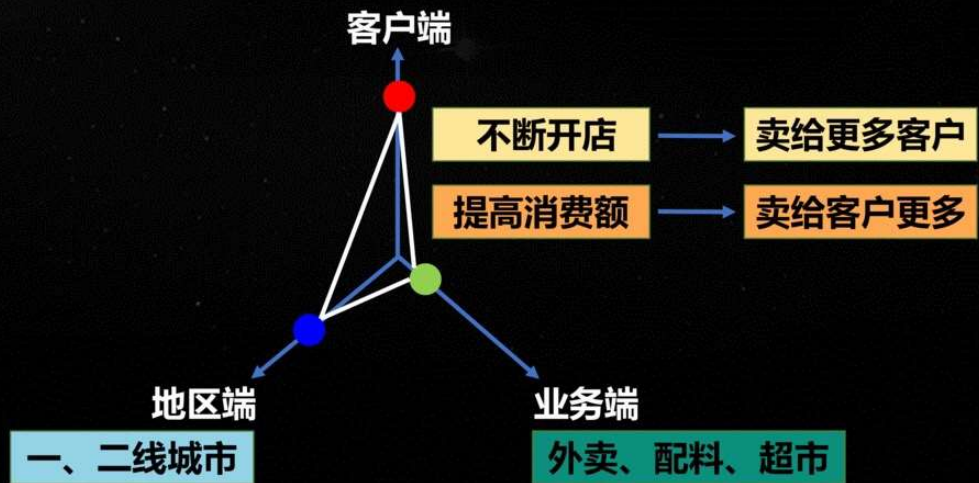
3.员工治理
工具

流程再造	6-Sigma	跨部门合作	项目/项目经理	重要客户经理	授权
组织重组	组织扁平化	学习型组织	客户导向组织	矩阵式管理	
岗位职责改变	知识管理	客户分析/筛选	客户管理系统	ERP	



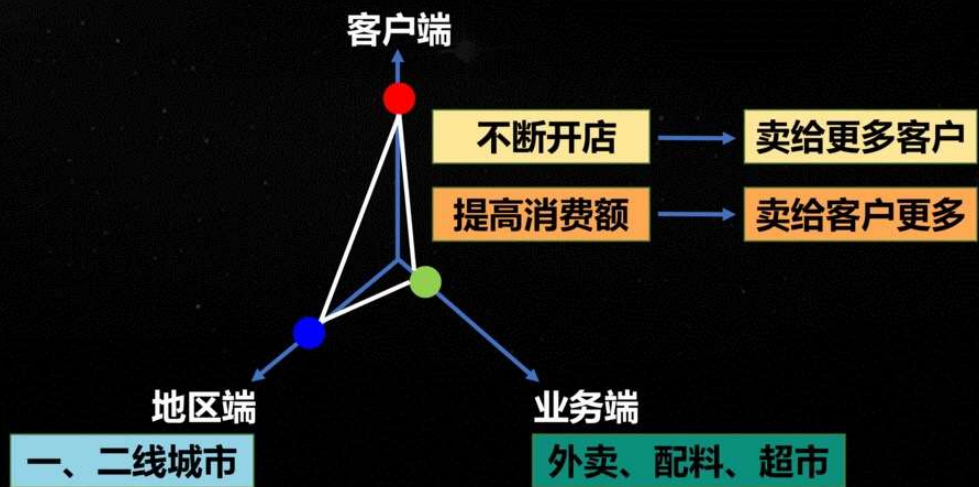
HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学·商学院

海底捞战略方向

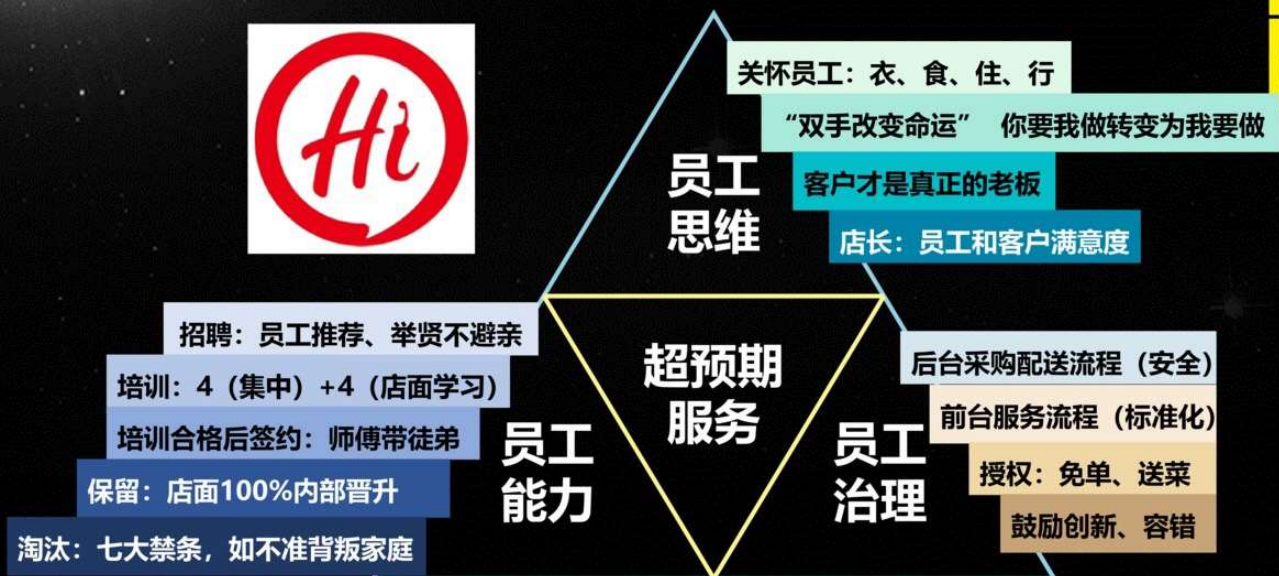
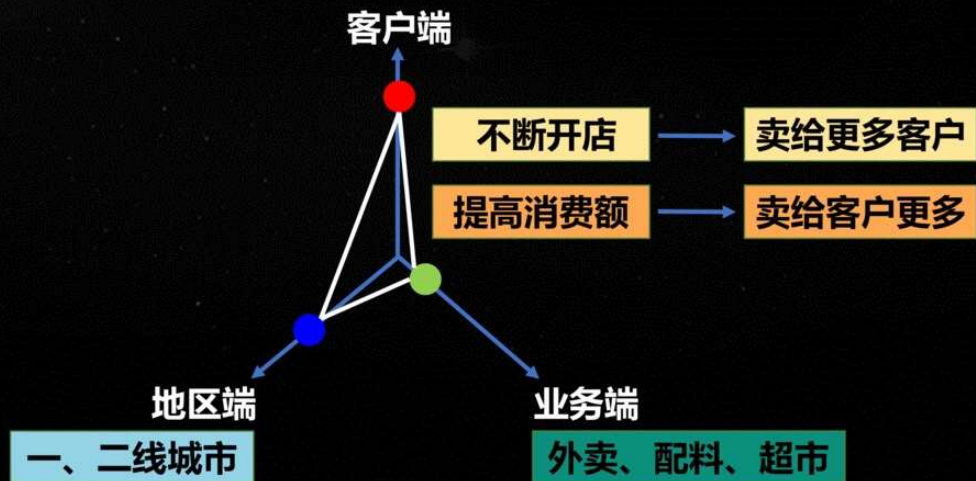


HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学·商学院

海底捞战略方向



海底捞战略方向



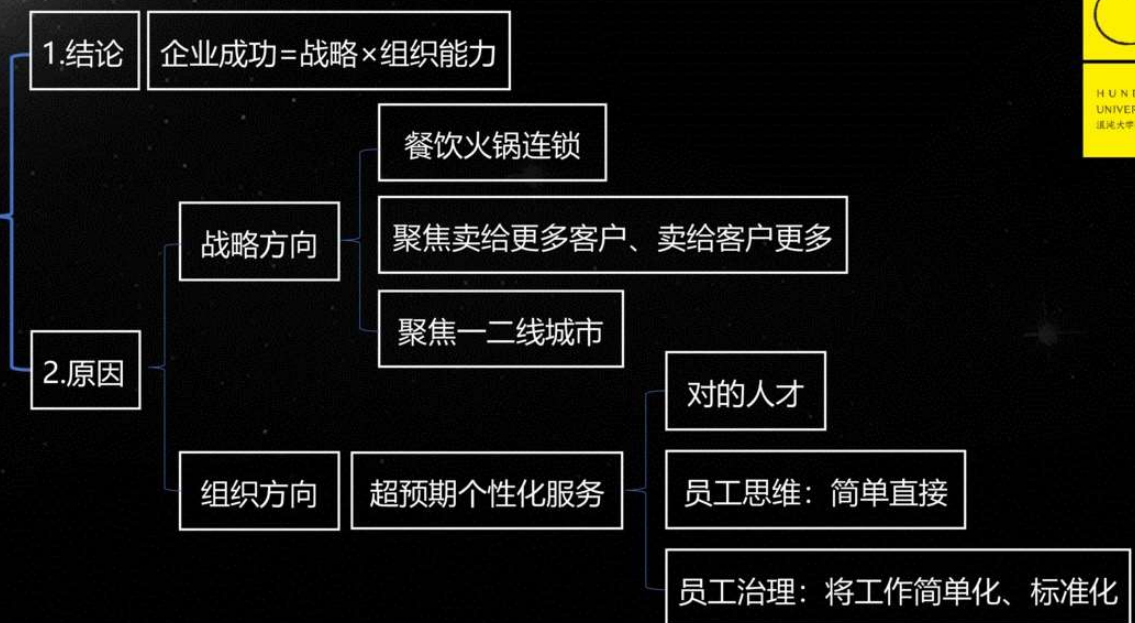


海底捞物流中心“四化”

- 采购规模化
- 生产机器化
- 仓储标准化
- 物流现代化



第十一讲： 海底捞案例

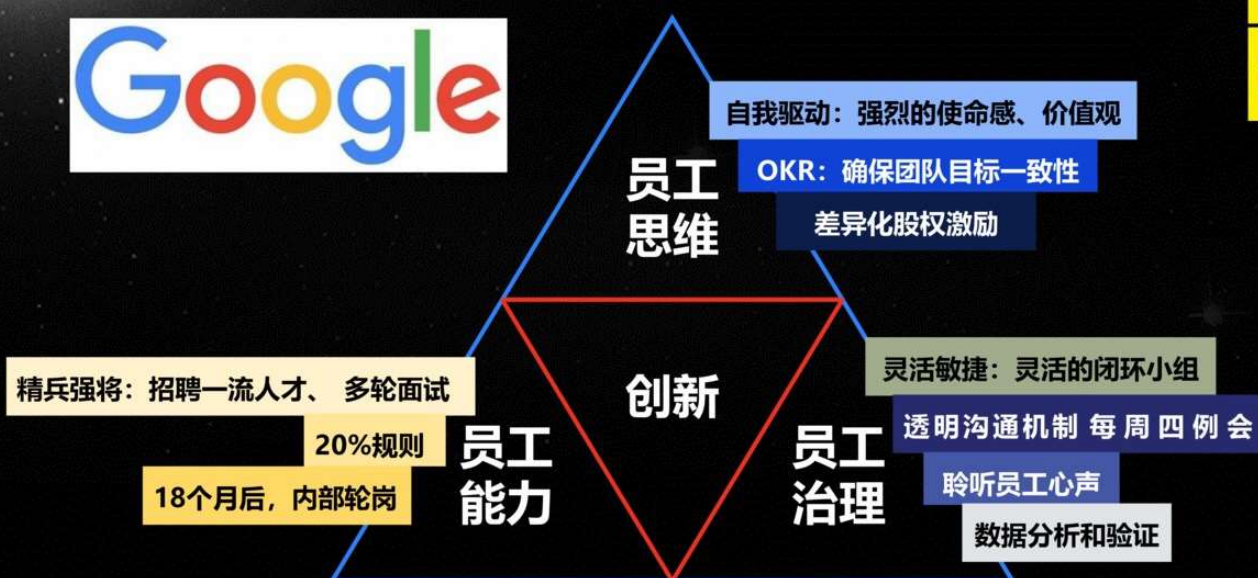


谷歌案例



谷歌案例





谷歌用人标准





谷歌用人标准



谷歌价值观十大信条

- | | |
|------------------|------------|
| 1 以用户为中心，其他水到渠成。 | 6 赚钱不必作恶。 |
| 2 专心将一件事做到极致。 | 7 信息无极限。 |
| 3 快比慢好。 | 8 信息需求无国界。 |
| 4 网络上也讲民主。 | 9 认真不在着装。 |
| 5 信息随时随地可得。 | 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



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



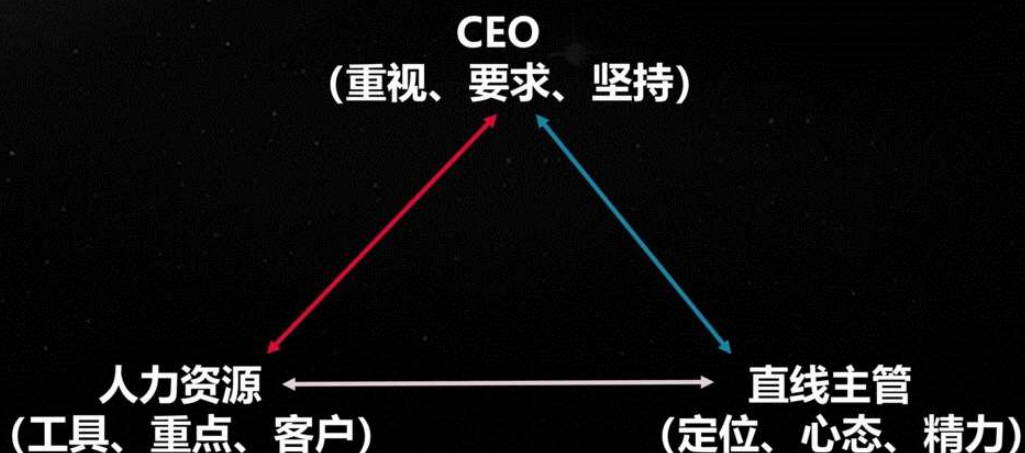
组织能力

三部曲，打造组织能力

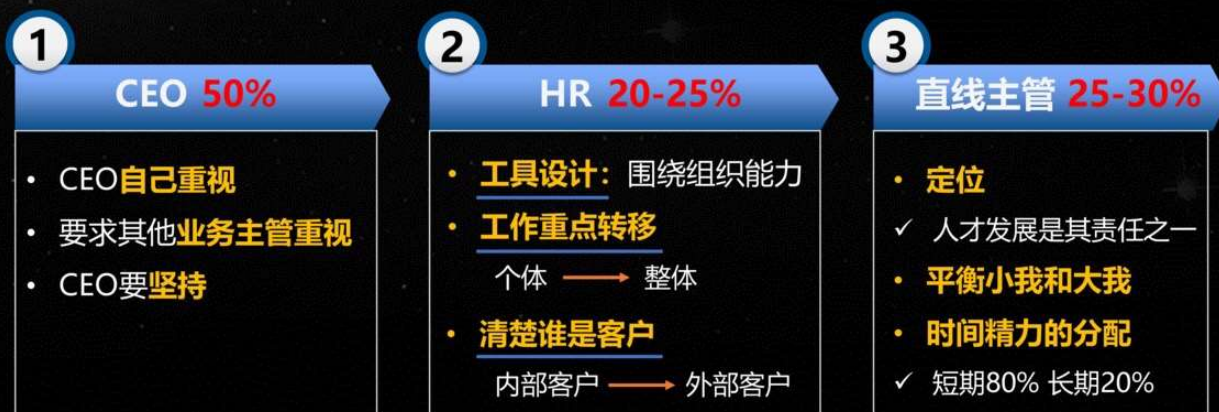
- **确认你所需要的组织能力**
 - **从员工能力、员工思维、员工治理，打造组织能力**
 - **根据现状，找到差距**
- ✓ 诊断和开药



打造组织能力三群人



三群人，打造组织能力





第二十讲：
组织能力
建设三群人

1.杨三角框架

为企业提供系统性诊断

有针对性开药

2.企业坚持与落地

CEO

重视

要求

坚持

HR

工具设计

考虑个人与团队

客户

直线主管

定位

心态

精力分配