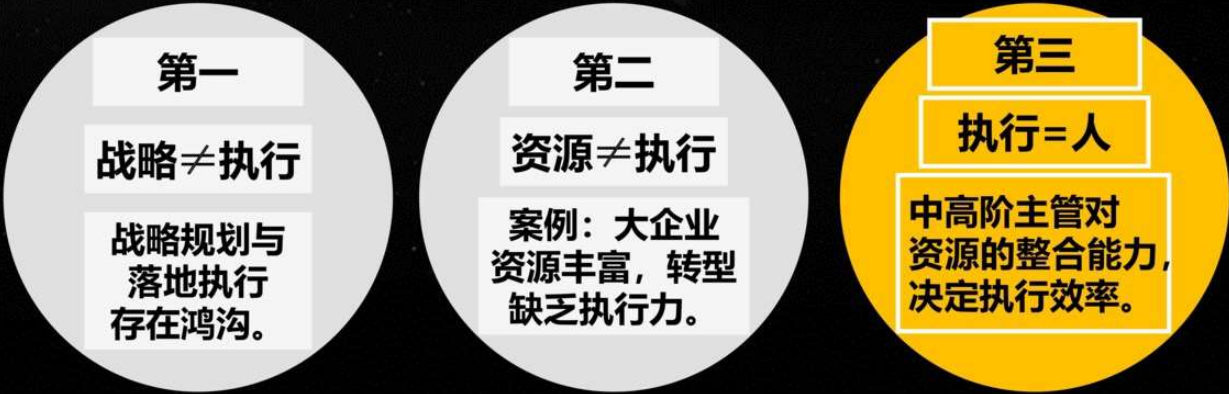




# 企业持续成功公式



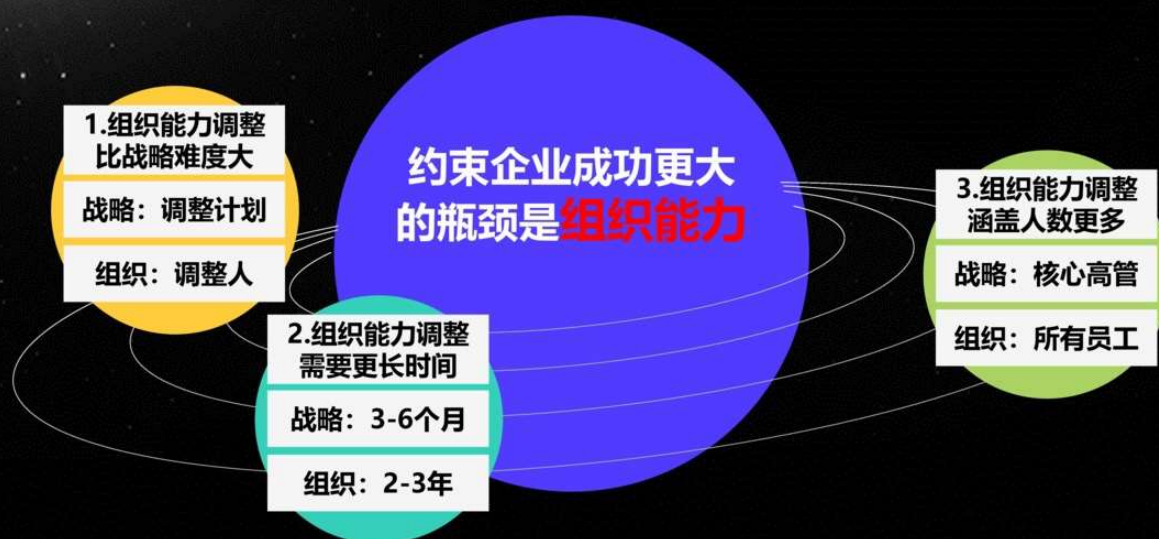
# 外部环境变化所面临的挑战



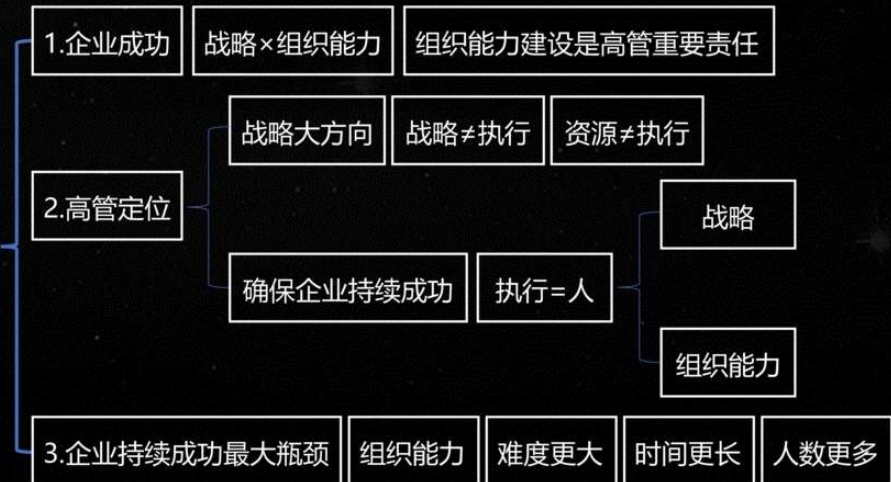
## 企业持续成功公式



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

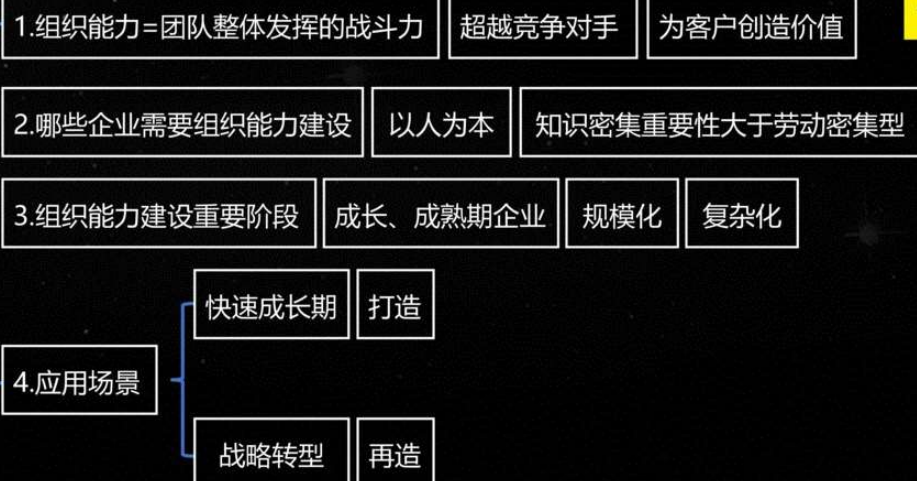
3

应用场景

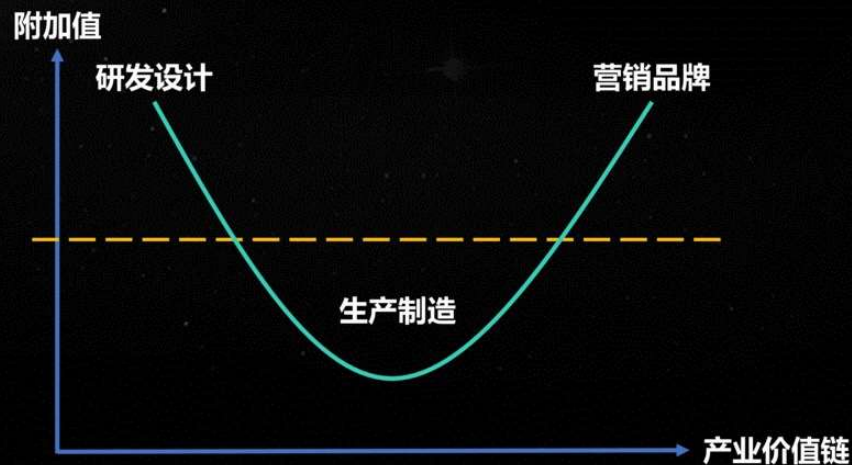
企业快速成长时，组织能力需要打造  
企业外部环境变化，组织能力需要再造  
再造 > 打造



## 第七讲：组织能力 打造经验谈



## 微笑曲线



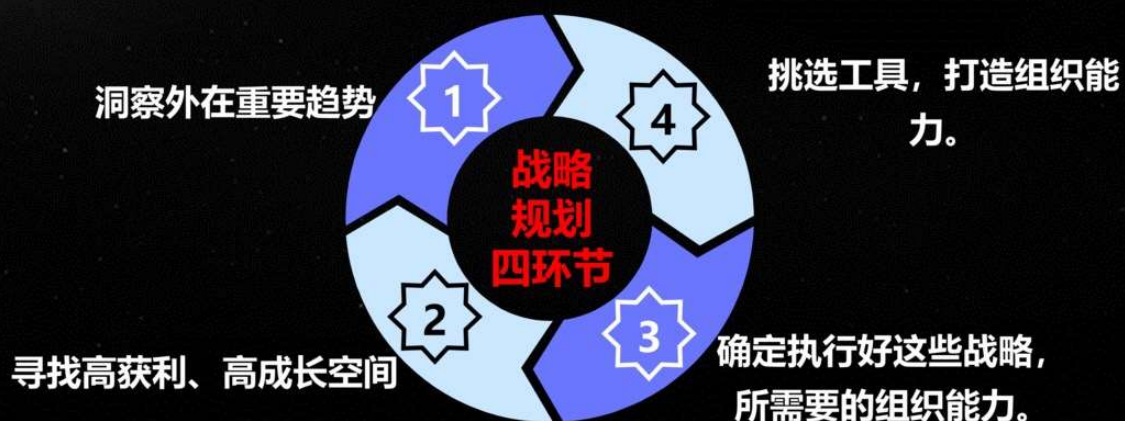
## 组织能力构建：第一步







## 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 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 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

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

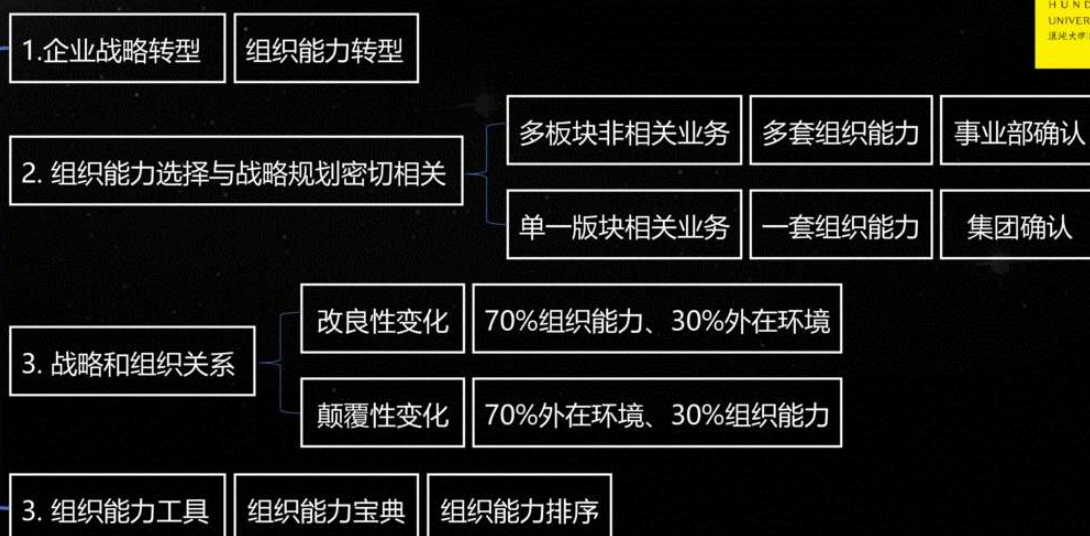
15	生产力：能每年不断提升生产效率。
16	极致执行：能不折不扣、排除万难、快速完成上级赋予的任务。
17	伙伴联盟：容易与各种组织结成联盟和协作关系。
18	兼并整合：能有效并购和整合其他公司。
19	外包管理：能有效将非核心业务外包。
20	其他：请注明。

## 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？

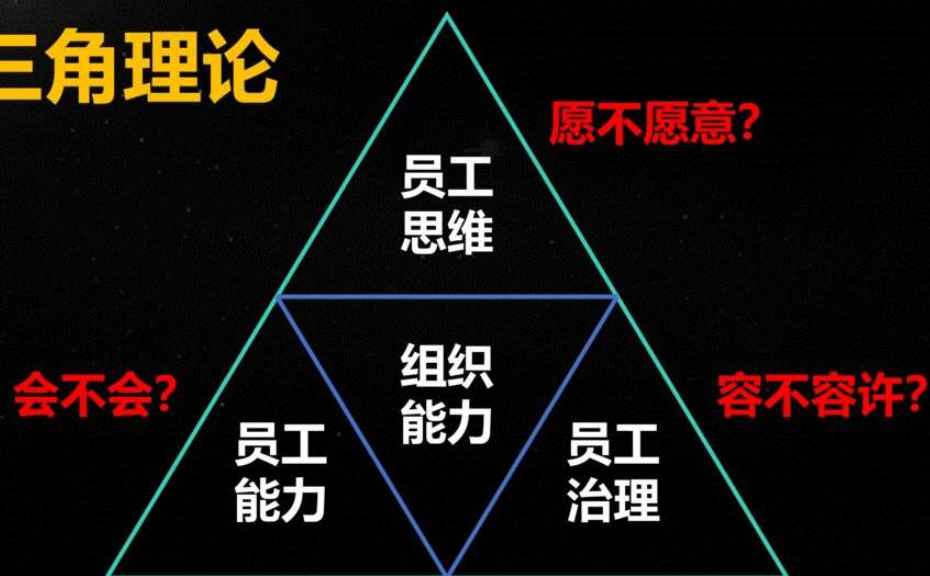
组织能力	相对重要程度 (3=高；1=低)	目前实力 (3=低；1=高)	优先指数

### 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



HUNDUN  
UNIVERSITY  
混沌大学·商学院



HUNDUN  
UNIVERSITY  
混沌大学·商学院



## 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

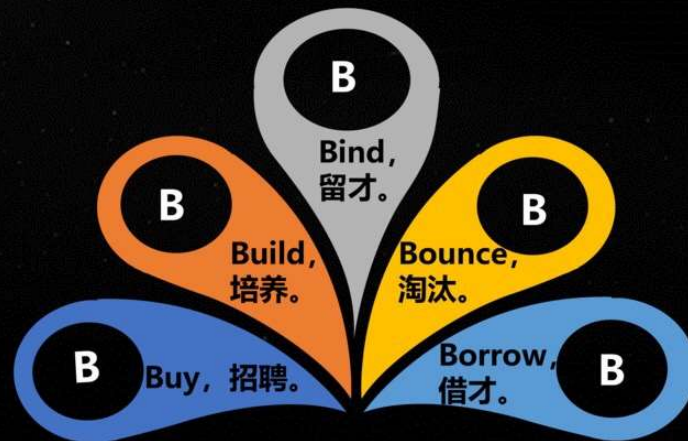
从员工能力、员工思维、员工治理，打造所需组织能力。

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

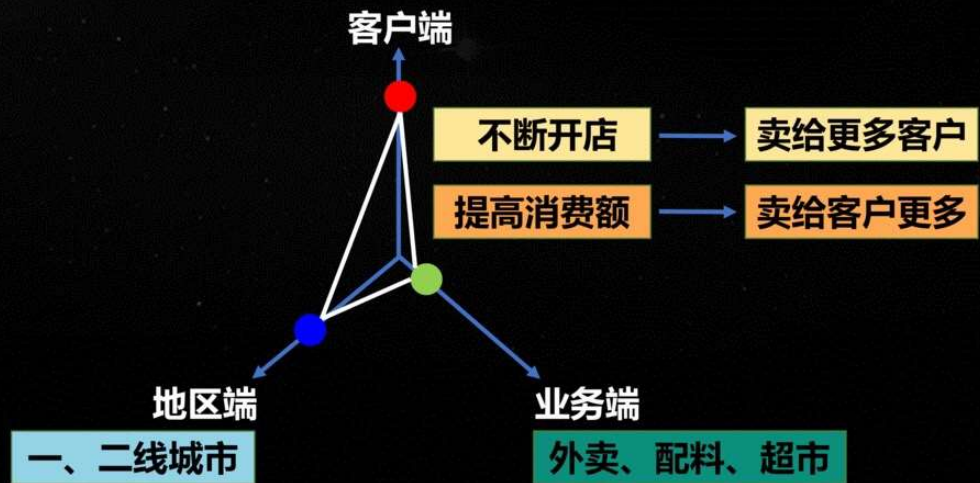
流程再造	6-Sigma	跨部门合作	项目/项目经理	重要客户经理	授权
组织重组	组织扁平化	学习型组织	客户导向组织	矩阵式管理	
岗位职责改变	知识管理	客户分析/筛选	客户管理系统	ERP	



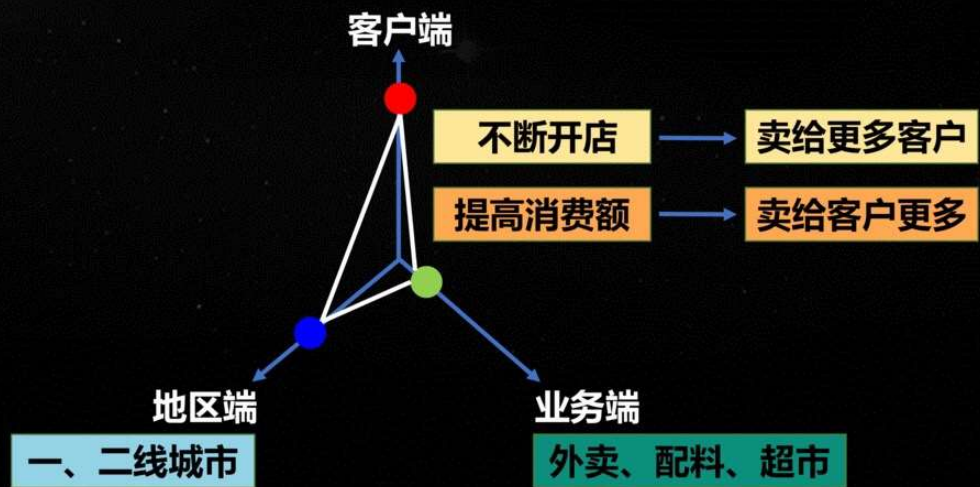




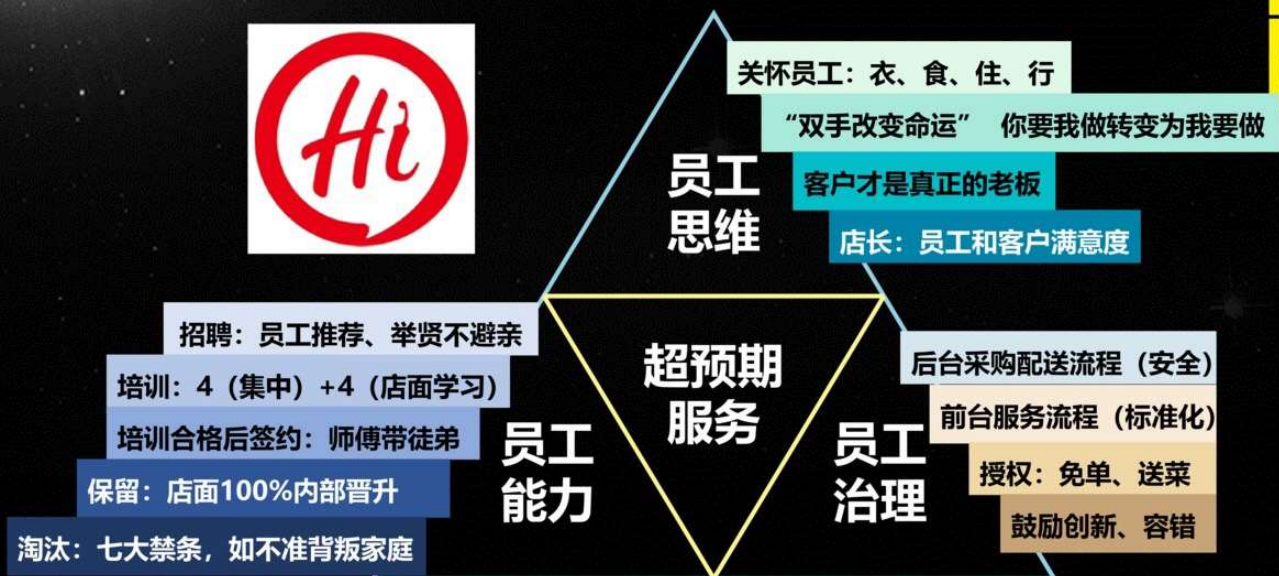
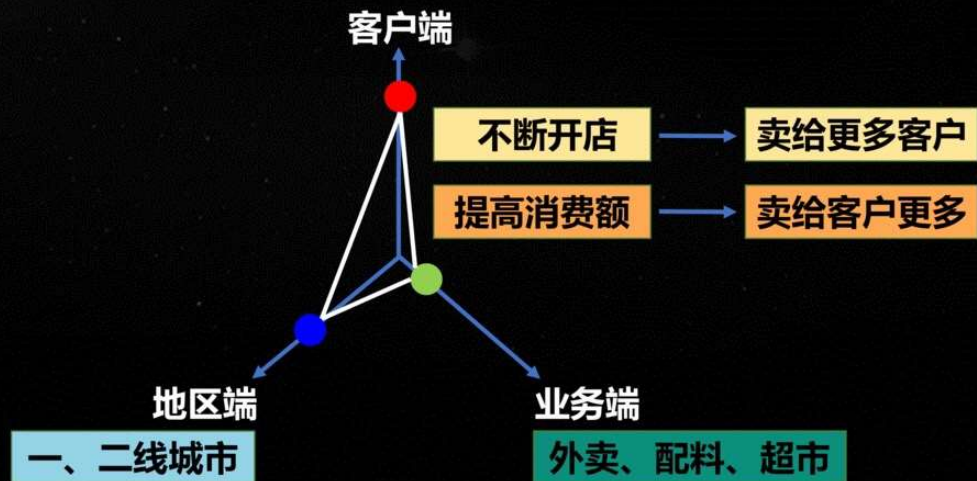
## 海底捞战略方向



## 海底捞战略方向



## 海底捞战略方向





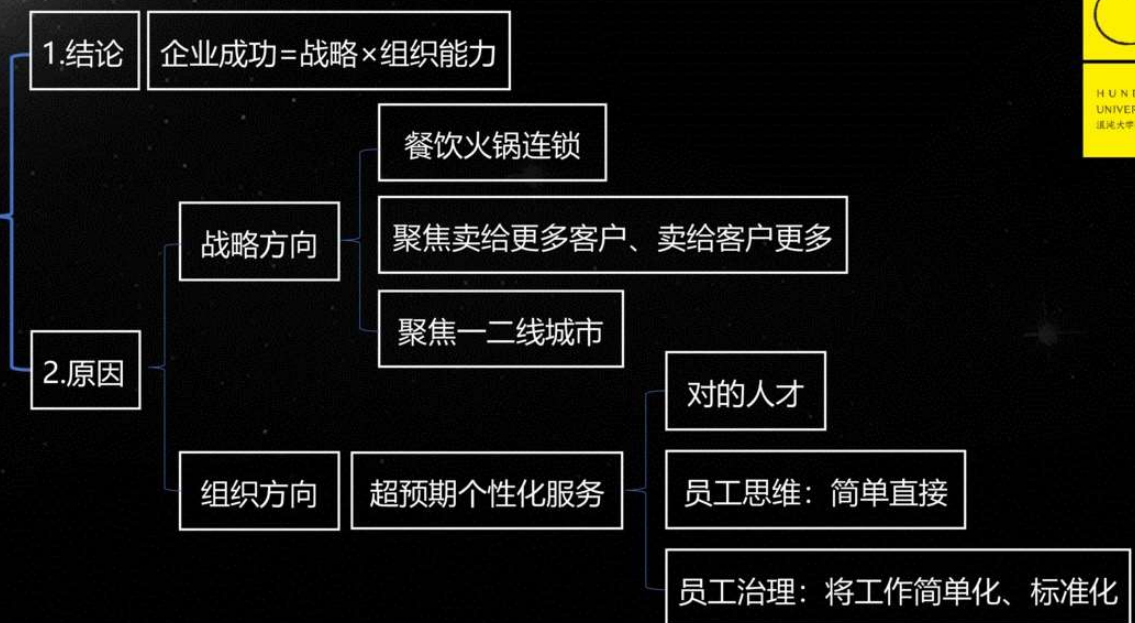


## 海底捞物流中心“四化”

- 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



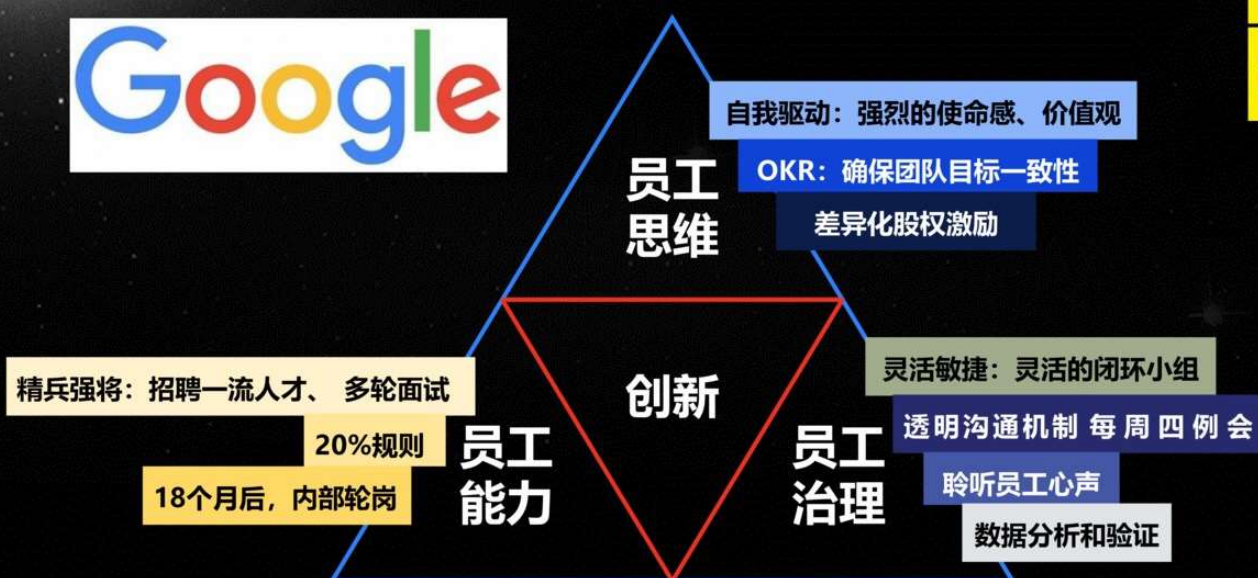
## 谷歌案例



## 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。 | 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



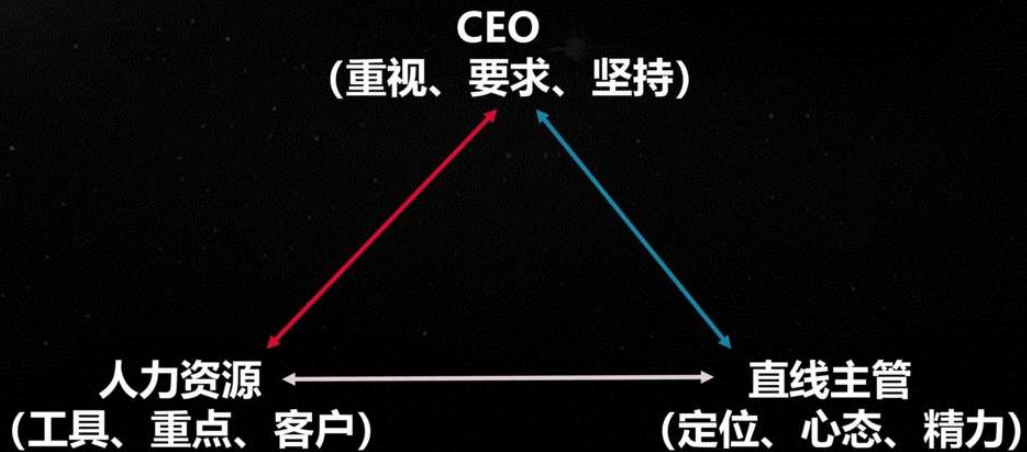
组织能力

## 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

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%



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