**贝格“迭代型组织的七项修炼”实施讲解**

1. 版本信息，
   1. 2018年3月2日星期五，第二版
   2. 2017年12月18日星期一，王定标起草第一版
2. **背景说明**
   1. 建立迭代型组织
   2. 全员推进
3. **基本出发点：认识人性**
   1. 基本人性：
      1. 平庸：自利；自我；自大
      2. 高尚：先人后己；兼听；淡泊
      3. 低劣：损人利己；嚣张；违法
   2. 价值观：
      1. 包容平庸；赞美高尚；鄙视卑劣
   3. 公司与员工的基本关系：契约关系
      1. 员工给与公司：
         1. 达成目标（履行职责）
         2. 积极的态度（主动+合作）；
         3. 娴熟的技能
      2. 公司给与员工
         1. 满意的收入；
         2. 愉悦的工作环境；
         3. 成长的梯子
4. **第一项：制定年度业务计划**
   1. 所有工作起点是计划
   2. 业务计划从上至下
      1. 总裁制定全公司的计划
      2. 部门负责人制定部门的计划
      3. 员工制定个人的工作计划
   3. 计划根据情况，模块可以灵活
   4. 所有的计划中必须包括：岗位职责，能力要件，工作方法论
5. **第二项：组织结构**
   1. 岗位设置
   2. 职责
   3. 能力要件
   4. 工作方法论
   5. 来源：业务发展计划；经理以上都需要明白
6. **第三项：快速培训**
   1. 最快速度让员工明白：岗位要求，技能要求，方法
   2. 岗位相关培训
   3. 技能相关培训
   4. 绩效机制和荣誉机制传达
   5. 由部门负责人组织实施
7. **第四项：绩效机制**
   1. 与直接目标相关
   2. 目标来源：业务发展计划
   3. 总裁带领高管团队拟定，董事会批准
   4. 所有部门签订“目标和绩效”相关的“奖金”共识，并向所有员工传达
   5. 支持部门（行政，财务，人事）执行并存档
   6. 参考“2018年绩效制度”文件
8. **第五项：荣誉机制**
   1. 与“态度”相关（主动性；合作性）
   2. 按周：积极建言；勤奋
   3. 按月：最佳合作；学习
   4. 按季：MVP
   5. 尽量大面积公开，由人事部负责执行，并存档
   6. 季度，年度集中表彰
   7. 细则参考相关文件
9. **第六项：团队迭代**
   1. 每月实行“契约检查表”
      1. 员工给公司评分（ABC），收入满意度，愉悦满意度，成长梯子满意度，并且存档
      2. 人事部门需要对C的员工一一交流，并填写交流记录。
      3. 部门经理需要了解每个员工的评分
      4. 部门领导需要对所有的直接下属评分（ABC），达成目标的能力；态度；技能；这些评分必须告诉员工，并由员工签字，人事部存档。
      5. 人事部负责监督所有人都非常“认真”地完成了“契约检查表”
   2. 不合适员工，善意辞退
      1. 每个部门，依据“契约检查表”制定“劝退规则”，提交人事部
      2. 人事部对于劝退员工：
         1. 交流原因（不合适，不是员工不好）
         2. 帮助员工职业规划
         3. 写推荐信
         4. 完成所有必须的离职手续
   3. 招募
      1. 确保有可靠的“招募”方法论
      2. 乙方心态
      3. 明确交易条件
   4. 培养
      1. 技能+态度+目标；对于“三好员工”，设计提升培训
      2. 上一级岗位的技能培训
      3. 领导力培训
      4. 自我修养培训
      5. 行业宏观能力培训
      6. 由人事部设计组织
         1. 完成公司的培训课程设计
   5. 薪酬体系设计
      1. 员工级别设计
      2. 公司所有岗位在级别上的起点和终点
      3. 所有岗位的升级条件
         1. 能力的提升，而不是工龄
      4. 薪酬体系数额调整的规则
      5. 每6个月实施一次“薪酬审定”，具体细则由人事制定
10. **第七项：例会**
    1. 所有部门必须“铁打”的周例会
    2. 以“PDCA”为会议主题（计划，执行，检查，调整）
    3. 管理者以“听”为主，尤其是收集问题
    4. 永远不要批评员工
    5. 每次例会都有可能迭代“组织结构”内的内容（岗位，职责，能力要件，方法论）
    6. 团队学习和分享，任务迭代法，分享会
    7. 以“周工作日志”为主要例会内容；会议后须更新“业务计划”
    8. 相关的“勋章体系的评定”
    9. 重大工作的进度和协调
11. **具体实施计划**
    1. 全员讲解“七项修炼”，每个经理必须会讲解，发现问题及时向总裁办提问
    2. 全员推进“周工作日志”，格式由“人事部”提供
    3. 全员推进“业务计划”，格式由“人事部”提供
    4. 全员推进“周例会”
    5. 迭代“周工作日志”和“业务计划”确保每个人都会正确使用这两个文件
    6. 全面明白“组织结构”中的三要素（职责，能力要件，方法论）
    7. 实施“快速培训”
    8. 按月执行“契约检查表”制度
    9. 实施绩效和荣誉机制
    10. 各部门实施“任务迭代法”学习分享计划
    11. 实施公司的“员工提升培训计划”
    12. 实施“薪酬审定”