

思客读书会

创新组织设计，激活组织生态

——《企业组织设计》新书分享

Mandy 刘欣

苏州，2021年2月23日

自我介绍



刘欣 Mandy Liu

组织系统进化教练
团队教练 / 关系教练
高管教练 / 领导力教练



拥有资质：

- 国际教练联盟 (ICF) 认证专业教练PCC，共创教练学院认证CPCC，CRR认证组织关系系统教练ORSCC，国际团队教练学院 (TCI) 认证CTPC，英国高管教练学院 (AOEC) 认证系统性团队教练STC
- 团队教练督导，U型理论实践者，合弄制教练，Lumina/Hogani认证测评解读教练，东方心教练导师

工作经验：

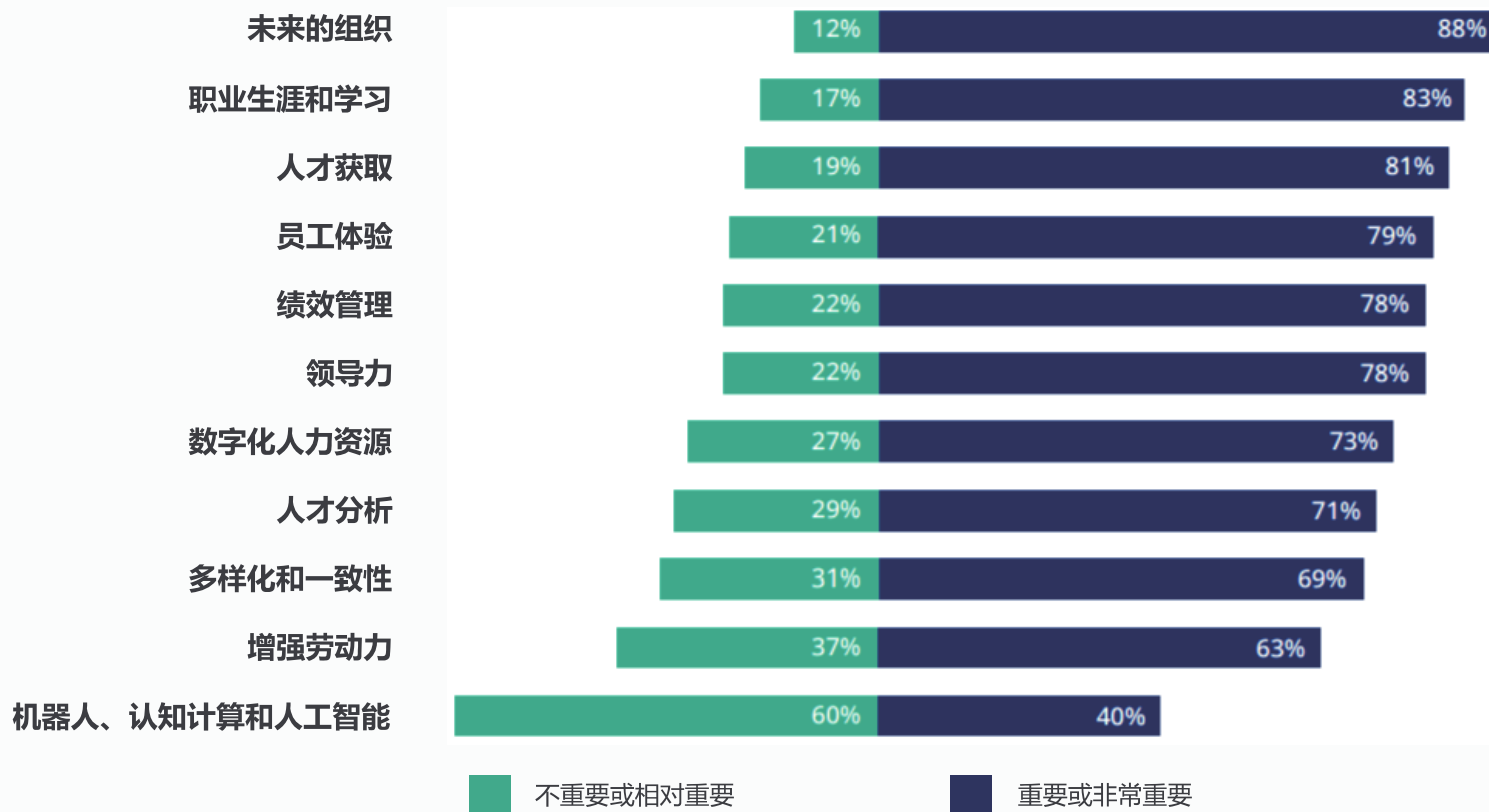
- 近20年的知名外企组织发展和领导力发展的经验，曾在可口可乐、索尼、AMD等公司担任人力资源管理负责人，负责中国区和亚太区的人才发展、领导力发展、组织能力转型、文化建设。
- 2013年专职从事组织团队教练和领导力教练的工作。结合战略、系统论、关系论、团队动力、组织变革、积极心理学和心理动力学去诊断组织、团队和个人的发展阶段、进化程度、变革过程中的系统动力。通过个人、团队、跨部门到组织层面的一系列教练及工作坊，推动领导力的意识进化、建立组织教练式文化、融合跨部门团队、凝聚领导和变革团队，使其达成使命赋能和自主驱动。同时系统辅导组织的软实力提升，辅导组织进行高效会议、复盘赋能和持续改进学习，推动学习型组织、赋能型组织和自驱动组织的建立。

服务项目：

可口可乐、索尼、AMD、辉瑞制药、交通银行、招商银行、友达光电、威卡、耐世特、马勒热集团、奥森多医疗、斯塔尔、阿姆斯特壮、庄信万丰、多玛集团、德尔福、魏德曼、维美德、巨翊科技、丽人丽妆、阿特拉斯科普柯、林同棧国际工程咨询、超力包装、安谋科技、普源精电科技、美宜家、威廉姆斯、罗普斯金铝业、环球航运集团、凯士林汽车、奥钢联、博士电动、正泰集团、凯博特线缆技术、农业银行、中铁上投等

未来的组织问题受到越来越多的关注

全部参加调研者比例



《2017德勤全球人力资本趋势报告》指出，**全球88%的CEO认为当前他们面临最大的挑战是未来的组织问题。**

鉴于变革的速度之快和适应变革的压力之大，高管们将创建未来的组织视为最重要的挑战。在调研中，90%的参加调研者认为这个问题是重要因素，其中近60%认为这个问题非常重要。

这种关注意味着越来越多的企业正在或即将应对组织设计和发展的变革。

我们尝试了各种组织发展的办法



组织发展和变革的系统四象限

	个体	集体
外部	人们的行为	组织的系统 (架构、流程、做法)
内部	人们的信念与心智模式	组织的文化

肯·威尔伯

个人和组织的双螺旋发展

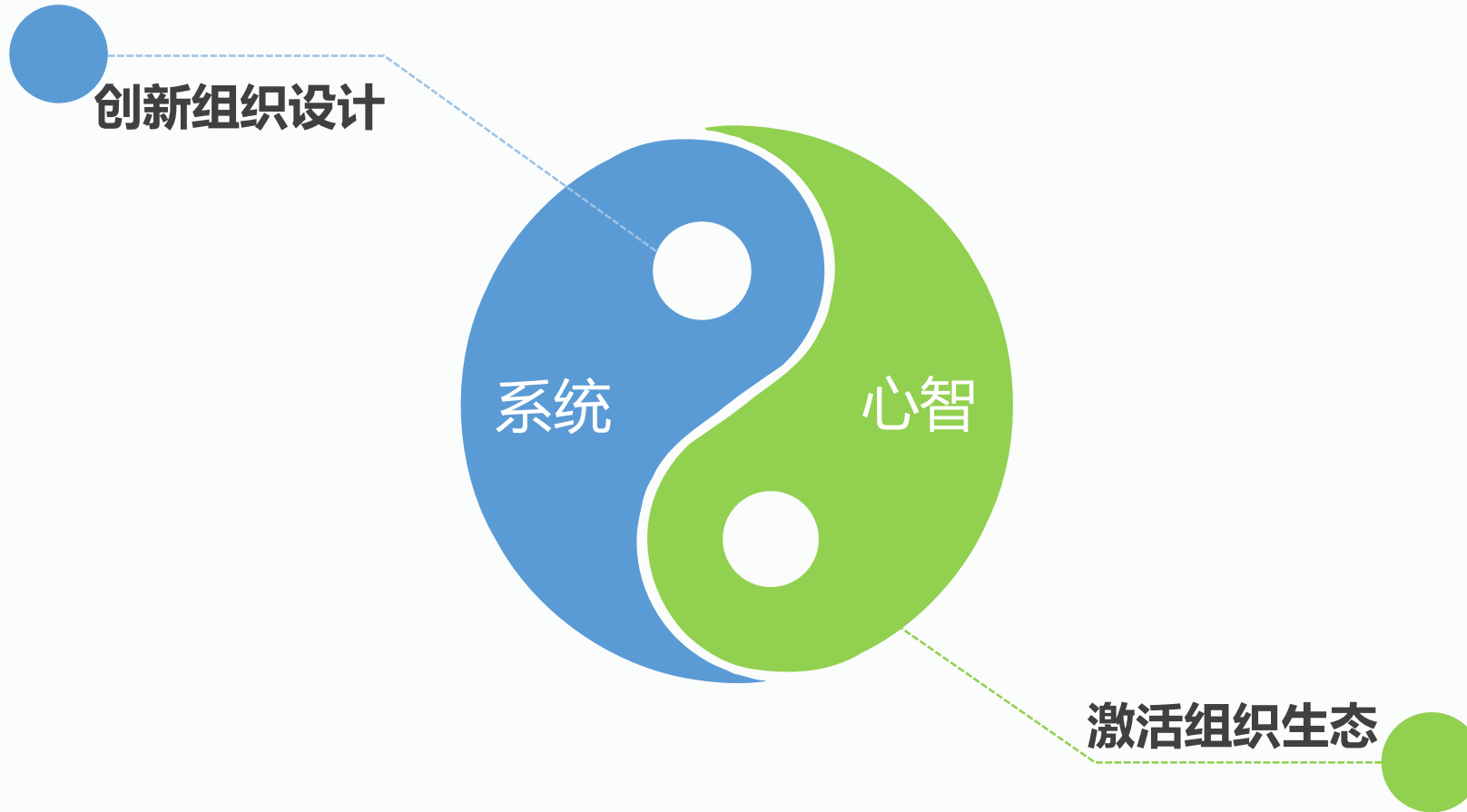


心智 / 能力

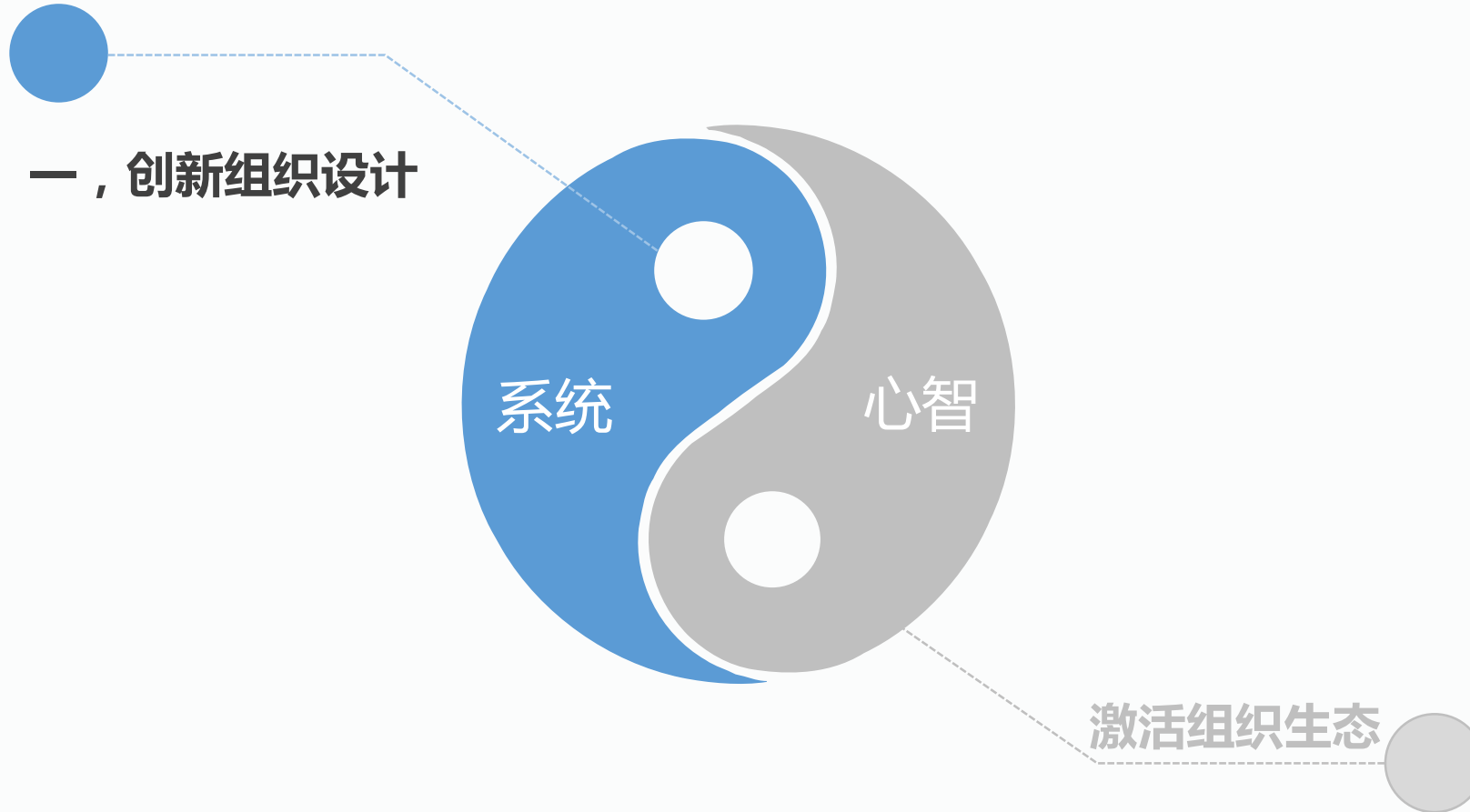


文化 / 系统

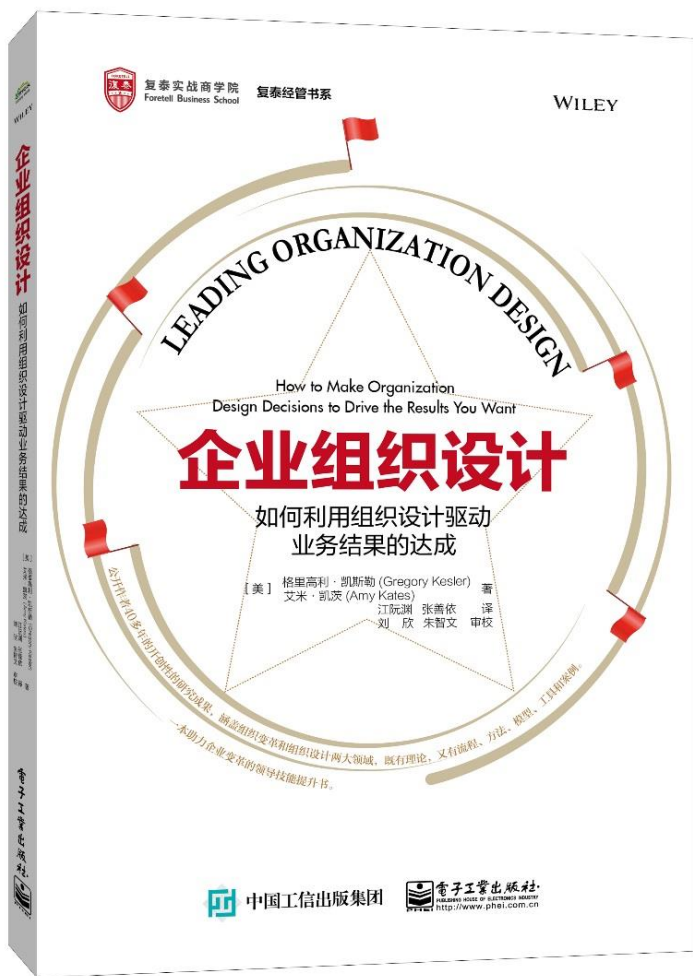
组织发展需要系统和心智的融合发展



组织发展需要系统和心智的融合发展



作者简介



Amy Kates 为全球多家跨国企业提供咨询服务。除了咨询工作之外，还在丹麦行政商学院和美国康奈尔大学教授EMBA项目的组织设计。她是南加州大学马歇尔商学院有效组织中心的资源合作伙伴，也是i4cp思想领袖联合会的成员。她是组织设计论坛的顾问委员会成员，也是组织设计委员会董事成员。她还被任命为新加坡政府2018 - 2019年访问学者。



Greg Kesler 在全球组织设计与激活方面，包括全球高管人才的发展，拥有丰富的顾问咨询经验。他也是南加州大学马歇尔商学院的有效组织中心的资源合作伙伴。他领导了许多跨国公司的整体公司和全球再设计项目。他专注于设计和实施大型跨国组织的全球运营模式和管理实践。

Amy Kates与Jay Galbraith和Greg Kesler共同开发的组织设计方法和工具，已经成为全球数十家大公司采用的标准的内部设计方法。

阅读收获

概念认知方面：

- 为什么在当今情势下组织设计非常重要？
- 什么是组织设计？组织设计的实施流程是怎样的？
- 我们如何使组织与战略保持一致，以帮助推动增长？
- 哪些框架和工具在诊断、确定和实施设计变革时最有用？

实际操作方面：

- 诊断复杂情况并分析潜在的组织问题
- 确定实现业务战略所需的组织能力
- 选择适当的组织结构和横向连结
- 管理一个组织设计过程和项目

SIEMENS

Google



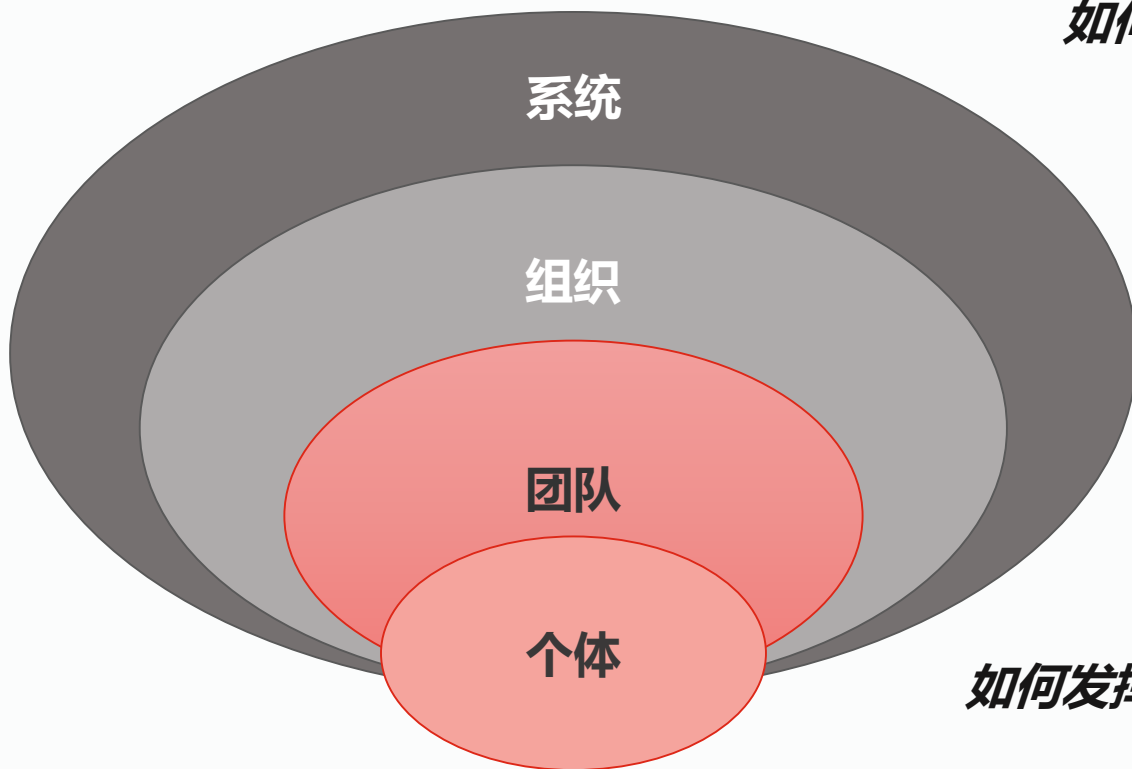
 PEPSICO

 Microsoft



BILL & MELINDA
GATES foundation

系统视角



如何影响生态系统，竞争对手和监管环境？

如何构建团队架构并将其有效且高效地连接在一起？

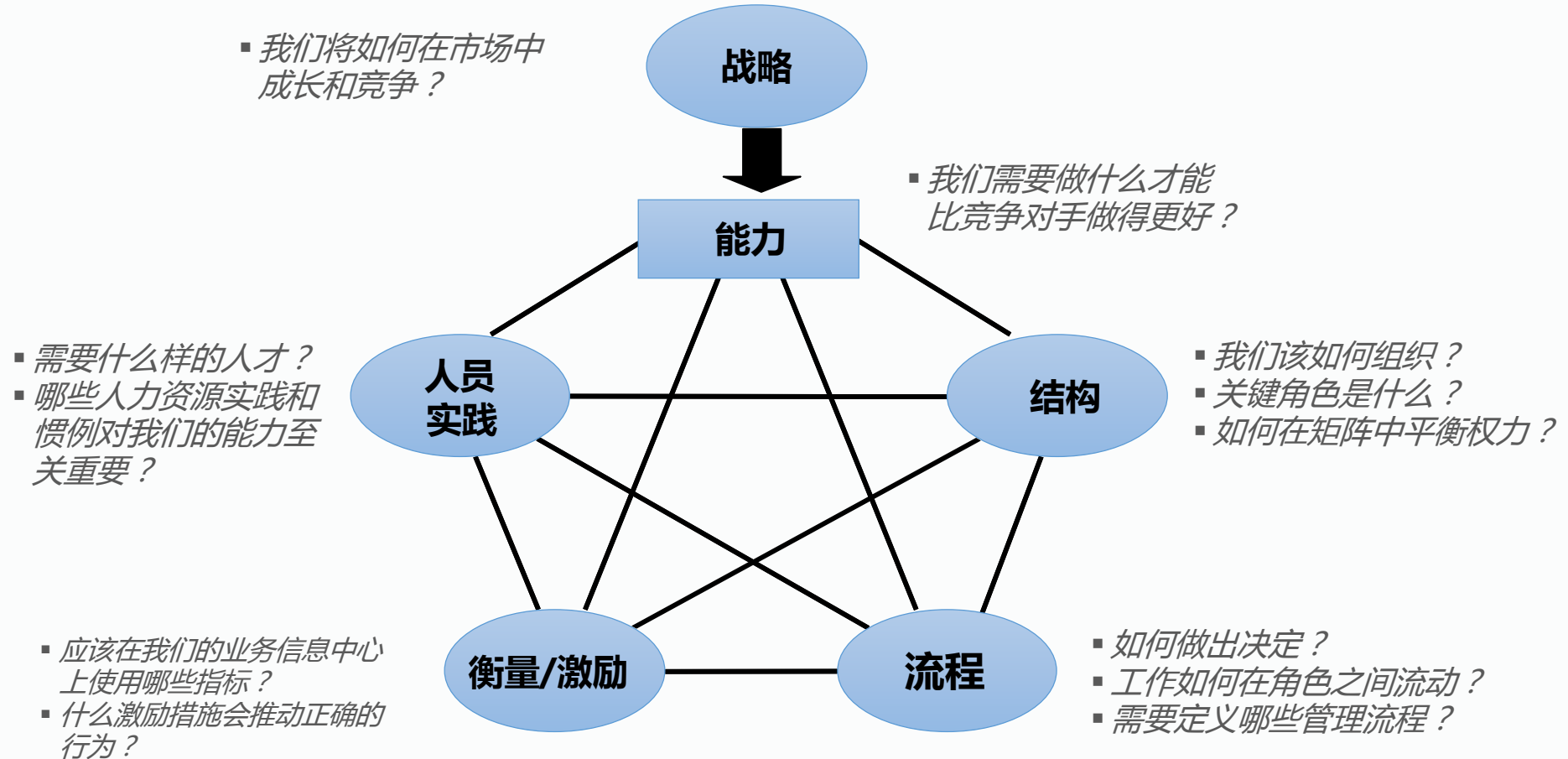
如何帮助人们在团队中一起更好地工作？

如何发挥出个人最佳水平（评估，辅导，教导，激励）？

从战略到人才



五星模型（“什么是”组织设计）



一致性 = 有效性

© Adapted from Jay Galbraith

组织一致性



战略、结构、流程、激励和人员的一致程度将决定组织的表现和竞争能力

五大里程碑流程（“如何做”组织设计）

里程碑



1. 我们很清楚需要解决的问题

2. 我们选择了一个支持战略的基本结构

3. 我们将各个部分联系在一起 -- 设计了跨越边界的联系点

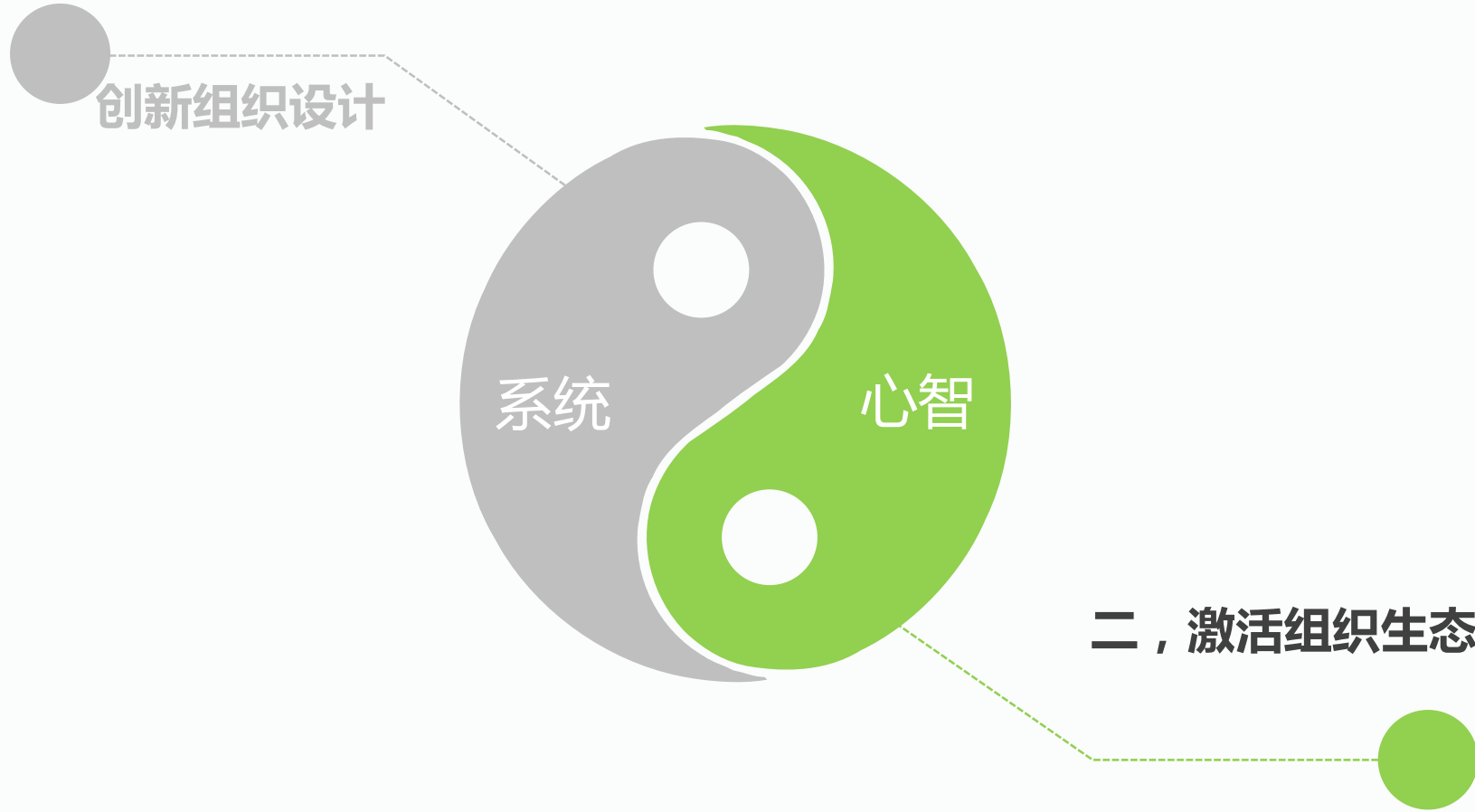
4. 我们配备了关键角色，以开展工作并为未来培养人才

5. 我们准备好进行衡量、学习和调整

项目阶段

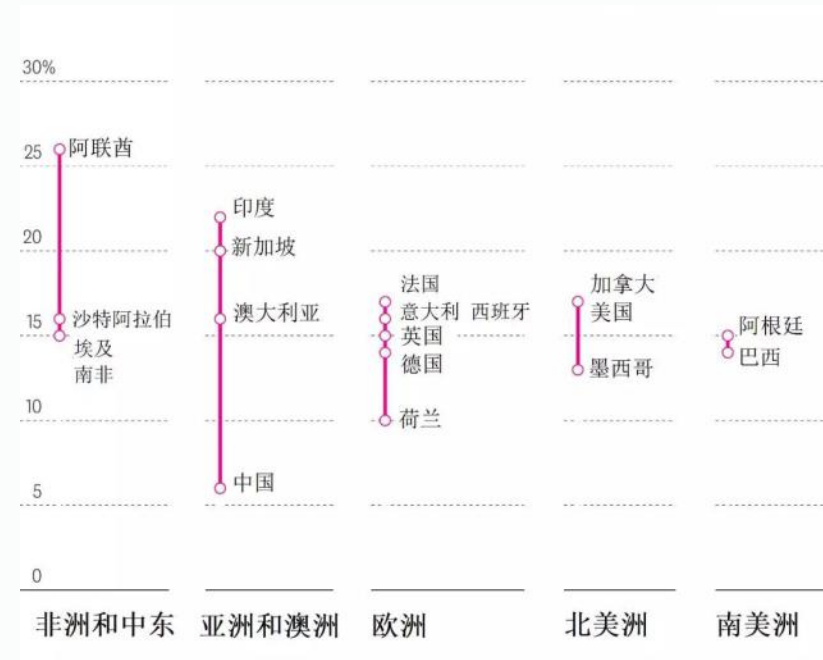
- 了解战略的组织影响
- 评估业务战略要求与当前状态之间的差距
- 让更广泛的管理团队参与开发和评估有关能力、结构、角色、流程、矩阵、治理的选择
- 制定有关未来组织的任何变更的框架决策
- 确定详细设计和流程工作所需的工作流程
- 设计领导团队
- 对中心点角色做出关键的决定 - 需要什么以及在哪里找到人才
- 设置空缺职位配置的规则

组织发展需要系统和心智的融合发展



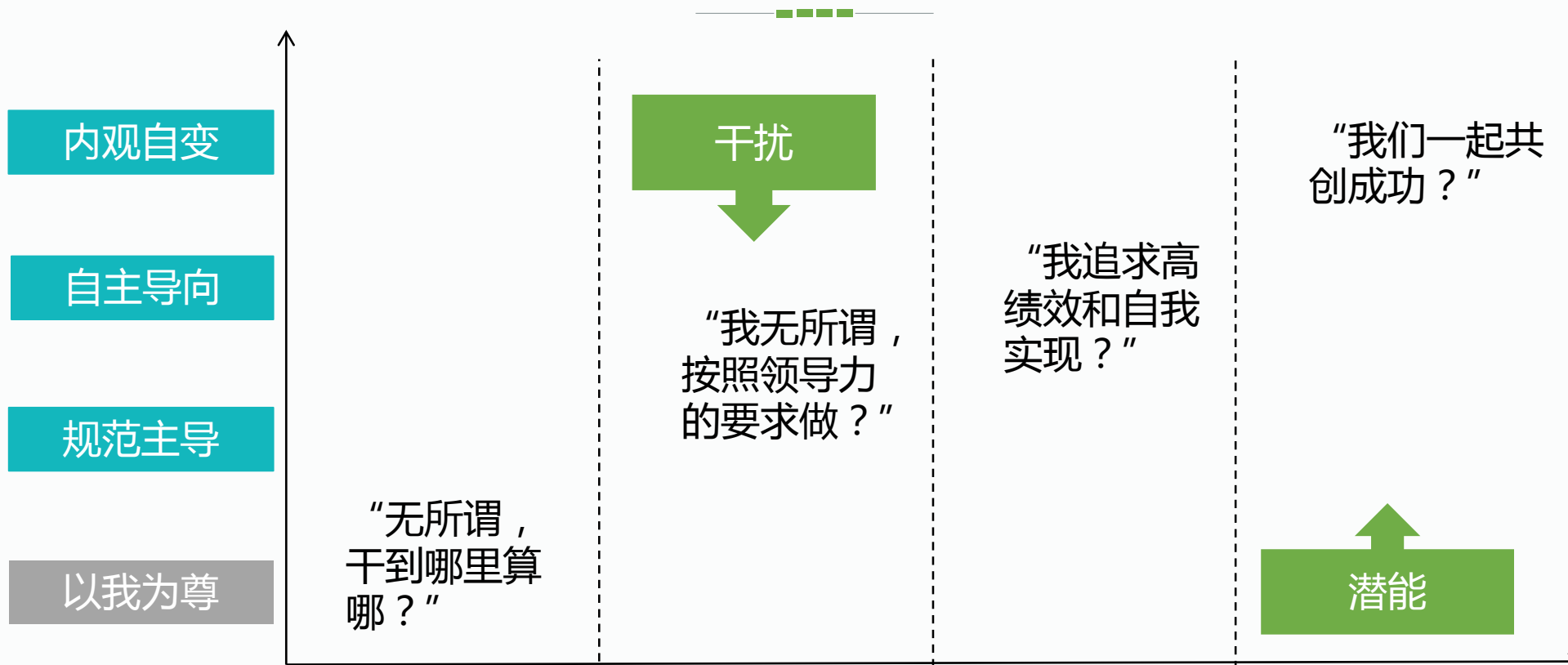
盖洛普(GALLUP)调查表明， 全球范围内员工敬业度仅为13%

- 样本：142 个国家的 23 万名全职和兼职员工
- 结果：
 - 13% 的员工对工作充满热情与干劲，不断推动公司向前发展；
 - 63% 的人对工作却“并不投入”，他们旷工早退，每天混日子，对工作并不上心；
 - 24% 的员工则“消极怠工”，对工作相当厌恶

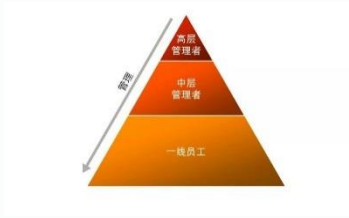


图片来源：美国ADP研究机构，2019

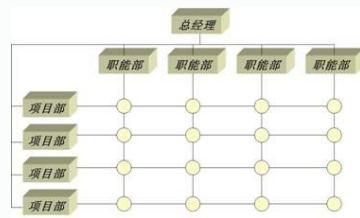
心智和系统的发展关联性



冲动任性



依赖他人



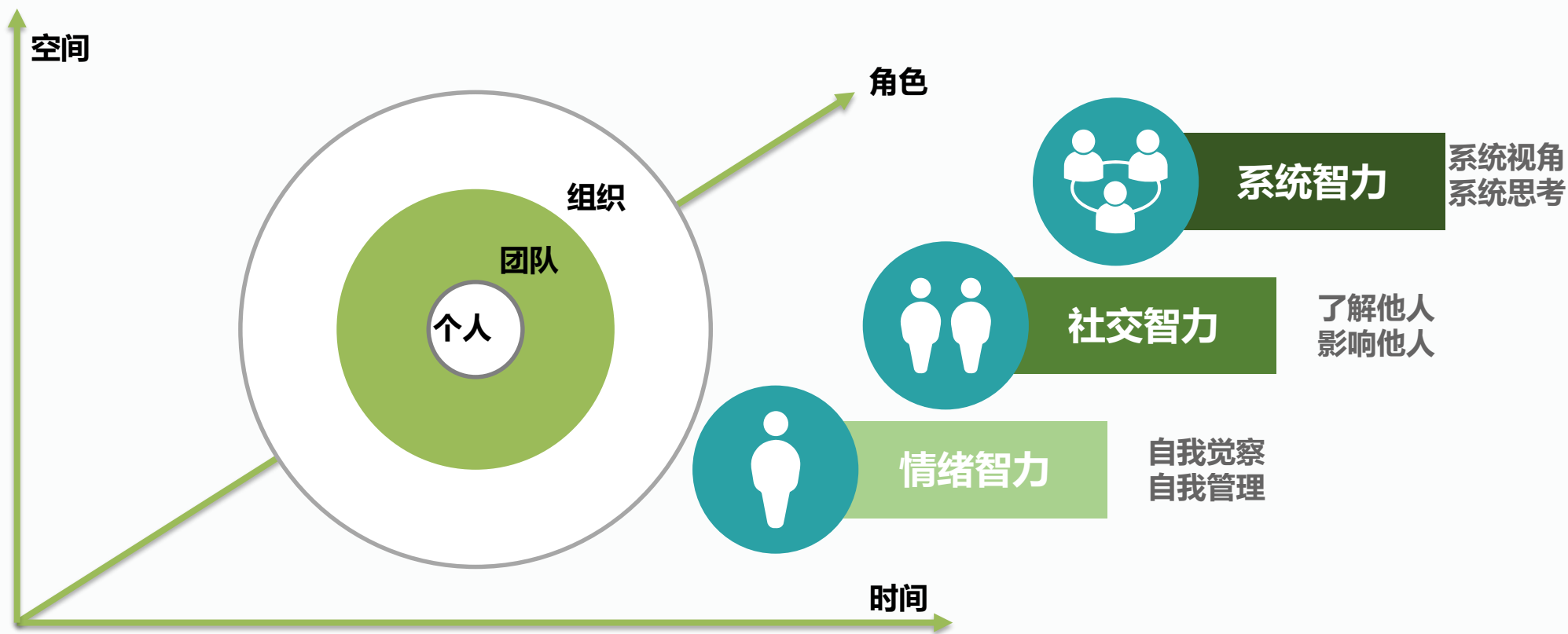
独立自主

自主协同



Connect to wholeness Transform the system

心智发展的三个层次

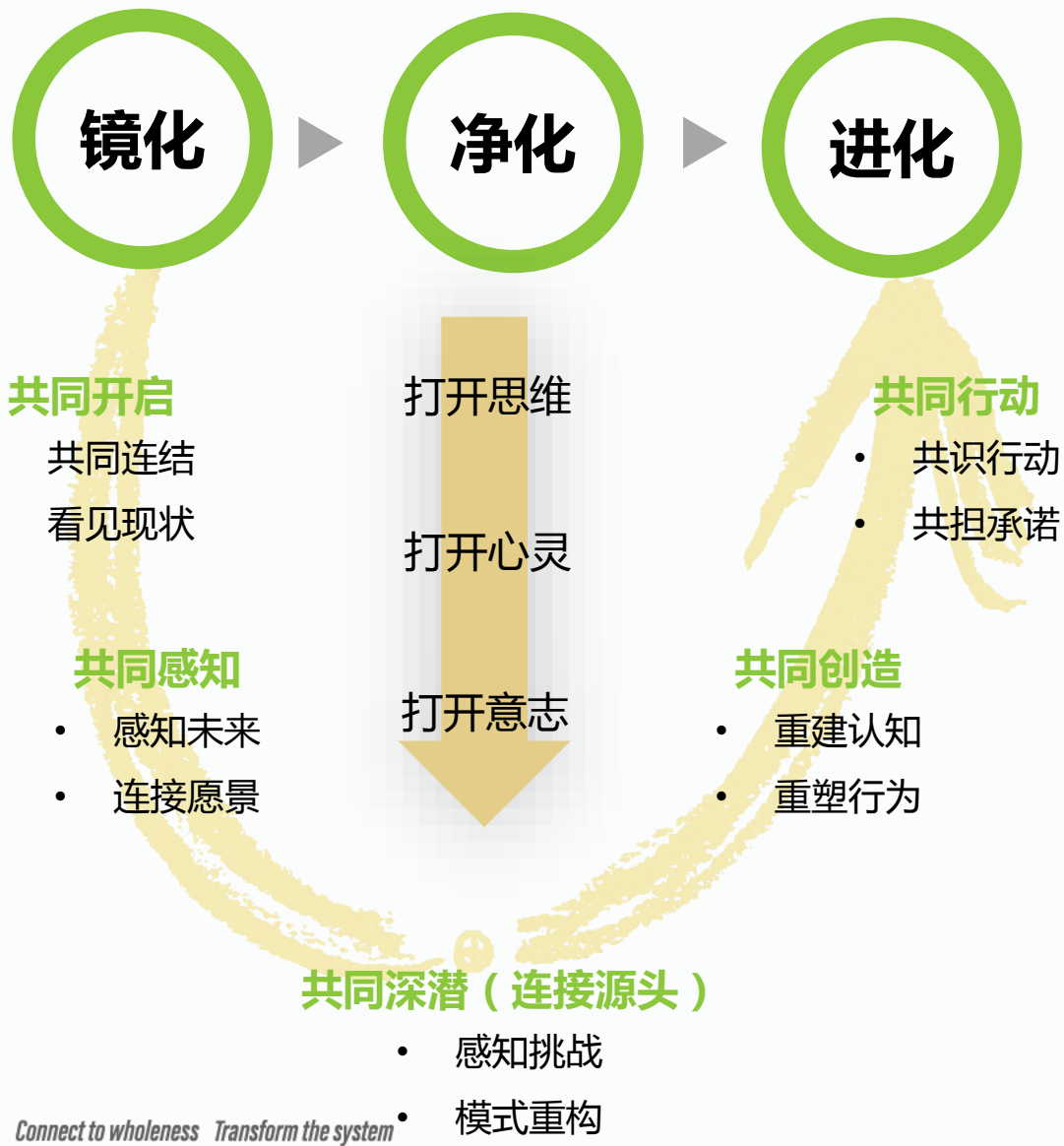


心智发展的方法流程

通过呈现和促动组织变革不同阶段的深层系统动力，帮助参与人员跳出系统，站在高处，真实看见彼此和看见整体，让系统中的个体能够快速厘清自己当下所处的状态和其背后的根源，通过系统动力的转变去提升个体“之间”，团体“之间”的共识、共创和协同，从而在这个过程中改变员工个体行为，提升组织活力。

适用场景：

- 组织变革
- 组织文化重塑
- 凝心聚力
- 打造高绩效团队



心智发展的组织实践

主题	方法	成果
愿景对话空间	结构化访谈、和讨论 组织进化5D站位 魔法棒 愿景画布 KISS模型 等	<ul style="list-style-type: none"> • 将领导者心中的“愿”变成大家共同的“景”，达成了解和共识 • 实现愿景画面中各个利益相关方的纬度，通过案例讨论帮助系统所有参与者了解每个纬度的优势 • 共同思考我们要保持、提升、停止、开始的行为是什么
文化对话空间	萨摩亚对话 社会剧 变革免疫 等	<ul style="list-style-type: none"> • 通过角色扮演，将变革中对抗 / 阻抗情绪释放掉 • 促进参与者坦言脆弱，将组织中普遍行为背后的假设进行呈现和厘清 • 了解系统中每一个人都为系统负责，激发主动性 • 让参与这不仅仅在思维和头脑层面，更在能量和感知层面去感知和承诺自组织需要践行的行为准则
行动对话空间	利益相关者访谈 世界咖啡 影响控制圈 任务认领清单 社会度量 等	<ul style="list-style-type: none"> • 关注个体、团队、组织和利益相关者更全面的系统中的期待 • 将解决方案放在影响控制圈里，要求每位成员领取1~2个任务，共同认领任务及承诺完成时间 • 社会度量：2天的工作坊，通过站位去提炼收获

* 备注：具体实践作法将根据需求访谈和组织诊断的信息进行设计。



更好的我 + 更好的你 + 更好的我们 = 更好的组织和世界





THANK YOU



ODiC
组织系统进化教练中心
*Connect to wholeness
Transform the system*

ODIC组织系统进化教练中心

地址：苏州工业园区苏州大道东265号现代传媒广场22楼2216室



Connect to wholeness Transform the system