# 企业组织能力的三个支柱

来源：网络 作者：无殇蝶舞 更新时间：2025-02-24

*第一篇：企业组织能力的三个支柱组织能力的突破：从杨三角看领先企业成功之道中国企业正在迅速成长，并走向世界。不过，挑战总是与机遇接踵而来：这些企业面对不同的竞争业态、不同的企业文化、不同的企业战略，将如何实现持续成长呢？尤其是这些企业在组织...*

**第一篇：企业组织能力的三个支柱**

组织能力的突破：从杨三角看领先企业成功之道

中国企业正在迅速成长，并走向世界。不过，挑战总是与机遇接踵而来：这些企业面对不同的竞争业态、不同的企业文化、不同的企业战略，将如何实现持续成长呢？尤其是这些企业在组织规模越来越大、结构越来越复杂、市场范围越来越国际化之后，将如何应对区域环境的差异与资源整合的难度呢？

技术、市场、人力资源三方面的变动，使得中国企业的持续成长受到越来越严峻的考验。杨教授的研究清晰地展示给我们：面对不断变化的经营环境，企业必须突破过去的管理模式，建设与新战略相匹配的组织能力；企业必须不断创新，并在创新之后将战略所需的新的组织能力深植于组织之内。只有这样才能锻造企业新的核心竞争力。

关于组织能力，杨国安最为著名和独到的，是被人称为“杨三角”的理论模型，该模型认为企业组织能力有三个支柱，一是员工思维模式（愿不愿意）；二是员工能力（会不会）；三是员工治理方式（容不容许）。杨教授的三角形组织能力框架经过了实践的验证，许多感受过杨教授课堂风采的学员都深谙于此。一种思想的力量是不可估量的，而从好的思想中获益并取得成功是可以期望的。

l 杨国安教授问答

1.您能否结合您的“杨三角”理论，谈一下企业如何才能很好的把企业文化融入到员工的日常行为之中，而不沦为一句空的口号？

杨国安：我先简单介绍一下“杨三角”。“杨三角”的中间是组织能力，一个组织或一个团队要具备执行一个战略的能力，需要三条腿来建立。第一条腿就是这个团队的人对不对。这个团队的人有没有相应的知识技能和素质？是不是这块材料？比如一家酒店的组织能力是服务，那么它的团队是不是有亲和力，是否微笑服务，是否愿意帮助人等等，这是第一条腿——员工的能力。

第二条腿我叫员工思维，意思就是这一群人每天上班工作的时候是不是真的关心这个事情，比如公司要创新，员工是不是很关心、重视、追求创新这个事情。很多公司以为写了一个核心价值观就能解决问题，我见到很多公司墙上有4到6个核心价值观，那么哪个核心价值观才是真的？比如我在国内培训一家很大的银行，它说他们的核心价值观是“客户导向”，4个字写得很大，但是我到这公司里面发现它的主管、员工每天关心重视的不是客户的喜好，而是老板的喜好，实际是老板导向。

第三条腿我叫做允不允许做。就是公司让员工创新也好，做服务也好，那么公司有没有提供相应管理上的资源和支持。一个团队的组织能力第一看这群人会不会做，第二愿不愿意做，第三允不允许做，简单讲“杨三角”就是指这三方面。

这里面很重要的是员工思维的问题，即他愿不愿意做？公司目标你觉得很重要，但员工心里面想不想配合你走这条路？这是思维模式其中一个要解决的问题。当然这里包括几点，首先公司大的目标员工要认同，公司要走什么路，很多公司开大会小会每天不断讲，但是有些公司用别的方法传达的信息，比如把客户的反馈传递给员工，使他们了解到公司必须要走这条路，有些公司跟自己最强的竞争对手对比。比较有名的1985年海尔砸冰箱，1995年三星电子销毁质量不达标的手机，就传达了公司要走高质量这条路的重要性。

这是信息传达。那么如何让员工从心里面接受和认同公司选择的这条路，我认为这里边一般来讲有两个做法，一个是必须让员工参与讨论，你觉得这条路对不对？为什么不对，又为什么对？你觉得公司这条路有什么要注意的？应该怎么改善？当员工通过充分参与讨论，他了解到这个东西跟他有什么关系，提他的意见，而不是从上往下硬塞东西。第二，一定要跟员工的绩效考核挂钩，把相关法则连起来。所以一是头脑中他要认同，他觉得能接受；其次心里面他关心你的规则，你的绩效考核，他自己要参与，觉得这个是实际可行的，然后第三才变成手：脑-心-手。我们企业最大的问题往往是上面一言堂，讲这个很重要那个很重要，然后你们去做，下面人说为什么重要？跟我有什么关系？这些连不起来。2.外来的经理人或外来的CEO，如何融入到新公司里面？我们看到中国企业很多这方面失败的案例，在您看来是为什么？

杨国安：全球范围内的研究显示，企业引进空降高管，在18个月内失败的比率是66%。换句话说不光是中国，在全球引进高管都不容易成功。一般来讲，空降兵失败的一个最主要原因是大家做事的方法、文化的土壤不一样。宏1990年代曾经从IBM引入了大批空降高管，包括CEO，但为什么当时空降兵失败？其实我们找的IBM的高管在IBM里面都是很优秀的，他们在IBM里面学了一套做事的方法，是什么？在IBM里面赚钱是靠花钱，大手笔花钱做研发、做品牌，然后才能赚更多的钱，英文叫Making money by spending money。那么宏赚钱是靠什么？靠省钱（Making money by saving money）。当从IBM来的空降兵跟宏本来的地面部队两群人一起合作，会怎么样？大家做事的很多看法不一样，大家对于什么事对公司更好的判断不一样，慢慢的你就感觉到，这些人没有得到其他人的支持，很难把事情做出来。

所以当我们民营企业引进人才的时候，要搞清楚一个概念，人才是相对的。人家公司的人才不等于你的人才。什么叫人才，我们说人才是具备两种能力的，一个是他是否具备做好这个职位相关的知识、技能和技术，这叫专业能力；还有一个叫核心员工能力。核心员工能力不是跟岗位相关的，是各个部门都需要具备的，跟公司整体战斗力、组织能力相关的。既要有专业能力，又要有核心员工能力，才是你的人才。如果一个人有很强的专业能力，但是核心员工能力不一定跟你的企业匹配，虽然他确实也是人才，但是他跟我们的土壤——核心员工能力联系不起来，就会造成水土不服。

那么后来兰奇团队在宏为什么成功？我们买德州仪器电脑部门是1997年左右，正式用兰奇团队应该是2025年，我们看了他们6、7年，同时他也在和我们磨合。他能留下来，撑得住，表示对宏文化适应，因为不适合的头3年就走了。华人企业要相信一名老外需要时间，老外相信老中也需要时间，这个过程融入是一段很长的过程。

所以用外面空降兵的话，要给他多点舞台、多点时间做出东西来。有的企业引进空降兵的时候期望特别高，因为这些人特别贵，但是做不出成果很快就会把他干掉，这不行。而对于这个空降人才来讲，他应该更加开放，不要单单用他以前那一套硬塞到这个公司，往往都不行的，也要调整。3.很多中国企业到最后垮掉，很重要的原因是公司政治。这是一个很棘手也很普遍的问题，在您的研究里，有没有一些方法能够有效地解决公司政治问题？

杨国安：美国企业搞不搞政治？欧洲企业搞不搞政治？全世界都搞政治。最关键就是老大的定位和心态，老大容不容许公司政治在公司里面广泛蔓延。所以我一直讲组织能力的打造，领导人很关键，最关键是CEO、第一把手，其次是HR有没有配合好的系统工具，另外就是业务主管、绩效主管他们的行为和做事方法。CEO、HR、绩效主管三群人决定这个组织能力打造的结果。CEO重不重视人的发展，他对其他业务主管有没有要求，他个人坚不坚持？HR有没有好的系统工具在用？绩效主管有没有花时间精力去落实绩效考核体系、培训等等，他愿不愿意花时间、精力去做这些事情？这三群人是很重要的。

再回到公司政治，我觉得第一，CEO有没有容忍？有没有面对这个事情？很多公司的CEO自己就是搞政治的，搞的结果是公司里面大家谁也不服谁，所有人都只对一个人忠诚。下面人也这样搞，这个组织一层一层下去都是这样搞政治的，大家都是为了权力，而不是想怎么发挥这个团队整体的战斗力。这和山头也有相关，当然山头也跟绩效考核有关，绩效考核就都是看业绩，什么都不管。所以我觉得上面的人是否团结、正直、开放、有事业心，作风是绝对重要的。上面人不强不稳不扎实的话，我觉得是比较麻烦的。

4.关于人才激励，现在企业IPO上市的机制使得很多年轻人年纪轻轻就暴富成了亿万富翁，对这种人才应该怎么去激励？

杨国安：一个人才怎么激励他？一般来讲有五个因素：

第一、他在工作上有没有成就感？他做出来的东西有没有一个在过程里面享受和满足的感觉？有没有成就感？

第二、他有没有得到公司主管的信任和授权？你相不相信他？会影响他做得怎么样。

第三、他做了贡献有没有得到应得的钱，这里包括股票、期权、现金，关键的是公平的安排。比如说年终我给你10万块奖金，本来你很高兴，一看旁边那个很烂的也拿10万，这就不会激励你了。

第四、是给员工学习发展的空间，让他觉得自己在成长，也能够激励他做得更多更好。

第五、公司氛围。他在公司里面，在工作里有没有享受？觉得回到公司很兴奋，看到这群同事一起工作很开心，员工找到一个大家开心的工作环境也是蛮重要的。

现在很多公司特别是互联网公司的员工30岁就发了大财，亿万身家对钱已经没感觉了，到这个程度这些人激励他不能够用钱。这些人靠什么激励他？更高层次的成就感。我做的东西是不是对社会有贡献？我做的东西是不是能改变人类的生活？我有没有不断学习成长，跟一个团队一起打江山，一起打一个目标又一个目标，这种氛围是很爽的。比如说阿里巴巴里面有很多有钱人，腾讯有很多有钱人，百度也有很多有钱人，这时候就要给他更大的使命。阿里巴巴“我要让这个世界天下没有难做的生意”，淘宝网“我要创造一百万人的就业机会”，腾讯“怎么能够改变人类的生活”，要靠这些东西去激励他们。

**第二篇：企业文化的三个支柱**

企业文化的三个支柱

改革与理论

编辑部邮箱 , 2025年10期

【作者】 安惠萍； 王青波； 邱红东；

【摘要】 企业文化的内涵博大精深、风格独特、包罗万象、奥妙无穷。纵观国内外许多优秀的大型企业成功的经验,各自均有自己独特的完整的系统的企业文化,在企业的发展战略之中起到十分重要的作用。虽然在经营理念、企业形象、经营谋略、企业环境、人才战略等方面各有异同、自成体系,但观念文化、制度文化、物质文化三个方面的主要内容却基本一致。它们代表着企业文化的三大支流,汇集后聚集成为了企业文化的主流,决定着企业文化的方向与质量。更多还原

【关键词】 企业文化； 企业形象管理； 三个支柱； 发展战略； 经营理念； 观念文化； 制度文化； 创立名牌产品； 企业高层管理者； 企业文化建设； 浅谈现代企业文化 金融与经济

编辑部邮箱 , 2025年01期 【作者】 龚文瑞； 廖兵；

【机构】 江西省赣州市商业银行；

【摘要】

一、现代企业文化的特点(一)以人为本在信息时代 ,尊重知识、尊重人才具有比以往任何一个时代都更重要的意义。世界银行的一项研究表明 ,世界上 64 %的财富依赖于人力资本;美国麦肯锡咨询公司的一项研究报告也表明 ,到二十世纪末 ,美 80 %的工作岗位都是脑力劳动 ,到 2 1世纪初 ,实际从事知识型工作的人预计将占劳动力总数的三分之二以上 ,并将超过产业工人成为最大的工作群体。因此 ,掌握知识的人才资源成为企业发展最为宝贵的资源 ,企业之间的竞争归根到底将是人才的竞争。所以 ,以人为本应该成为企业最根本的经营理念。在现代企业中 ,知识的生产不同于其它产品 ,知识产品的含金量 ,即附加值是所 更多还原

【关键词】 企业文化； 知识管理； 企业文化建设； 现代企业文化； 战略目标； 知识创新； 技术创新； 以人为本； 信息时代； 制度创新； 浅谈培育个性化的企业文化推荐 邮电企业管理

编辑部邮箱 , 2025年11期 【作者】 罗平；

【机构】 广州市电信局；

【摘要】

一、从国外企业文化的成功经验谈起二战后，日本经济迅猛发展，在短短数十年时间里，一下跃居世界第二位，并在全球市场向美国老牌企业展开了激烈的争夺战，致使美国企业节节败北。面对日本咄咄逼人的攻势，美国在震惊之余，不得不派遣学者研究日本企业管理成功的秘诀，寻求新出路，派出了专家深入日本企业，进行调研分析，写出《日本企业管理艺术》和《Ｚ理论》两书，书中首次提出了“企业文化”概念。专家分析日、美企业都是由７Ｓ变量控制，即战略（ＳＴＲＡＴＥＧＹ）、结构（ＳＴＲＵＣＴＵＲＥ）、制度（ＳＹＳＴＥＭＳ）、技术（ＳＫＩＬＬＳ）、人员（ＳＴＡＦＦ）、作风（ＳＴＹＬＥ）和共同价值观（ＳＨＡＲＥＤ ＶＡＬＵＥＳ）。日本 更多还原

【关键词】 企业文化； 个性化； 广东电信； 广东移动； 优秀企业文化； 日本企业； 共同价值观； 企业精神； 企业核心价值观； 企业家特质； 走向市场经济的一汽企业文化 企业研究

编辑部邮箱 , 2025年09期 【作者】 齐延民；

【摘要】 人、财、物是构成企业的基本要素，而对这些要素资源进行整合、配置的是文化。企业兴衰成败，原因有千万条，但最根本的是文化使然。一个企业的规模、产品、效益、人数等等都是外在的，是表象，而实质的内容是一个企业的经营思想、文化理念、价值取向，这是企业得以经久发展、保持兴旺的根本原因。研究一个企业的成败，最重要的不是研究一时效益的高低，产品的多寡，设备的好坏，员工素质的优劣，更重要的应该是探讨企业是在一种什么样的经营理念之下，做到了在宏观经济顺畅时保持高速发展，在宏观经济不景气，企业处于逆境时，临危不惧，化险为夷的。这样做，善莫大焉。有专家断言：即将到来的２１世纪，企业的发展更多更主要的要靠文化力来驱 更多还原

【关键词】 企业文化； 走向市场； 汽车市场； 经济管理； 管理工作； 经济工作； 经营理念； 适销对路的产品； 质量工作； 抓住机遇； 企业文化 贵在激励 沿海企业与科技

编辑部邮箱 , 2025年06期 【作者】 王慕珈；

【机构】 南宁市总工会生产保护部!部长；

【摘要】 企业文化是新型的企业管理理论和管理模式，是由企业物质文化、规范文化、精神文化构成的有机体系，其本质是企业共同具有的价值观、思维方式和行为准则。企业文化是推动企业发展的价值观、思维方式和行为准则。企业文化是推动企业发展的原动力。它对现代企业的生存和发展有着十分重要的作用。现代企业文化对企业发展的目标、行为有导向的功能，对企业的个体、群众之间有凝聚功能，还有确保企业的科学决策，促进企业精神文明建设，提高企业生产效率等方面的功能。劳动竞赛是企业文化，经济技术创新工程是企业文化，评先树模也是企业文化。劳动模范是民族的精英，时代的楷模，先进生产力的代表和推动生产力发展的中坚，是“三个代表”的典范。“榜样 更多还原

【关键词】 企业文化； 劳动竞赛； 劳模； 劳动模范； 物质利益； 南宁市； 企业发展； 企业文化建设； 企业精神； 无私奉献； 如何建设有自身特色的企业文化 山西青年管理干部学院学报

编辑部邮箱 , 2025年02期 【作者】 张莉； 吴虹；

【机构】 山西省中药材学校

【摘要】 企业文化由表层的、中间层的和深层的内容构成 ,建设企业文化可从三方面进行 :首先是重视价值观等深层文化的建设;其次是进行企业制度等中间层文化的建设;再次是塑造企业形象的表层企业文化的建设 更多还原 【关键词】 企业文化； 价值观； 企业形象； 从三个方面提升企业文化 中国农垦经济

编辑部邮箱 , 2025年04期 【作者】 魏杰；

【机构】 清华大学经济管理学院 院长；

【摘要】 美国大企业出问题的现实告诉我们 ,仅仅靠企业制度安排还是不行的 ,因为再完善的企业制度都会有漏洞 ,因而应该在强化企业制度安排的同时 ,还要注重人的问题。因为企业制度是人制定的 ,而且需要人来执行 ,所以人的问题不解决好 ,再好的企业制度安排 ,也都无法保证企业高效地稳定发展。所谓注重人的问题 ,就是注重对人的价值理念的提升 ,也就是注重对企业文化的提升。企业文化既不是指企业搞文化活动 ,也不是指企业搞形象设计 ,而是指人的价值理念 ,即人们在价值理念上对企业制度安排及企业发展战略的认同 ,是人的内在自我约束。正因为企业文化是人的自我内在约束 ,因而应该在注重作为人的外在约束的制度安排的同时 更多还原

【关键词】 企业文化； 价值理念； 企业制度安排； 三个方面； 美国企业； 人的问题； 信息不对称； 收入差别；平均主义； 内在约束； 浅析企业文化对人力资源开发与管理的作用

珠江水运编辑部邮箱 , 2025年09期 【作者】 刘如钦；

【机构】 广东省航运规划设计院；

【摘要】 一个企业的文化是企业在长期的求生存和图发展中积累和提炼的,并随着企业的发展而不断丰富其内涵,企业文化能增强企业员工的内聚力、向心力和持久力,保证企业行为的合理性。因此,对企业的人力资源开发和管理具有决定性的意义。

【关键词】 企业文化； 开发与管理； 企业人力资源； 人力资源开发； 激励和约束机制； 企业目标； 管理机制； 末位淘汰； 企业员工； 企业理念； 着力打造企业文化的诚信内核 秘书

编辑部邮箱 , 2025年12期 【作者】 周光强；

【机构】 湖南；

【摘要】 党的十六届三中全会指出:“形成以道德为支撑、产权为基础、法律为保障的社会信用制度,是建设现代市场体系的必要条件,也是规范市场经济秩序的治本之策。”企业是市场经济的主体。实现诚信经营,共铸诚信企业,从宏观上讲,需要全社会的努力,政府、企事业单位和个人都要把诚实守信作为基本行为准则,建立健全政务诚信体系、商务诚信体系和社会诚信体系。从微观上讲,企业必须从企业文化和企业价值观的建设入手,树立永续经营的战略思想,树立“诚信是企业无形资产、失信是企业巨额成本”的诚信观念,强化诚信经营的自律意识和自律机制。本文试就如何着力打造企业文化的诚信内核作一初步的探讨。加快建立健全“两个制度”两个制度———现代产权

【关键词】 企业文化； 企业诚信建设； 党风廉政建设； 职业道德建设； 诚实守信； 建立健全； 内核； 诚信经营； 企业价值观； 诚信体系； 企业领导如何塑造企业文化 中外管理

编辑部邮箱 , 2025年04期 【作者】 石滋宜；

【摘要】 许多人要求我讲这一题目,这说明它是企业普遍需要的。建立任何企业时,第一要做的事情就是要建立企业文化。我说企业文化我认为:企业文化,简单的讲就是经营理念,价值观,一种使命,传统仪式,思考及行为模式。也就是在企业里,如何做事情,如何对待每一个顾客乃至每一个人。企业文化就是该企业的人员工作方式和生活习惯。所以我常说,企业文化就是一种习惯。比如说,在推动品质运动时,我也是特 更多还原

【关键词】 企业文化； 行为模式； 企业环境； 企业领导者； 员工； 经营理念； 思考； 品质； 工作方式； 生活习惯； 论企业家与企业文化推荐 山西财经大学学报

编辑部邮箱 , 2025年S1期 【作者】 孙秀英； 许英凡；

【机构】 辽宁工学院经济管理系；

【摘要】 企业文化是一个不断创新的知识体系 ,在这种创新中 ,企业家的非凡才能是推动企业文化发展的核心力量。企业文化推动企业走向成功 ,而企业文化的精神者又是企业家。本文通过我国企业文化所存在的不足 ,提出了中国企业文化建设的改革策略。更多还原 【关键词】 企业文化； 企业家文化； 发展； 浅谈塑造优秀的企业文化 山东社会科学编辑部邮箱 , 2025年01期 【作者】 刘敬孝；

【机构】 青岛海洋大学经济管理系 讲师山东青岛266071；

【摘要】 随着新经济时代的来临 ,企业文化在经营管理中起着越来越重要的作用 ,并将成为新世纪最强大的管理工具。任何企业都有一种最适合其生存与发展的企业文化。本文在提出对企业文化的基本认识的基础上 ,对如何塑造优秀企业文化进行了进一步的探讨。【关键词】 企业文化； 价值观念； 行为方式； 我国企业文化的现状与思考

陕西省行政学院.陕西省经济管理干部学院学报编辑部邮箱 , 2025年04期

【作者】 安锐；

【机构】 陕西省经济管理干部学院 陕西 西安 710061；

【摘要】 企业文化是现代企业经营管理的重要内容之一,是日渐受到世界各国重视的管理新思潮,它反映了现代经济发展和社会进步对管理的高层次要求。目前我国企业文化发展现状相对落后,经济转轨时期,在我国提倡与发展企业文化势在必行。更多还原 【关键词】 企业文化； 现代企业管理； 企业环境形象；

【Key words】 enterprise culture； modern business management； business environment figure； 中日两国企业文化分析 航空精密制造技术

编辑部邮箱 , 2025年04期 【作者】 刘晓莲； 高绿化；

【机构】 牡丹江第三热电厂!牡丹江157013； 中国航空精密机械研究所!北京100076；

【摘要】 分析了二战后日本的企业文化以及中国企业文化的发展情况 ,对如何建设有中国特色的社会主义企业文化提出了一些建议 ,对企业领导决策有一定的借鉴和参考作用。【关键词】 中国； 日本； 企业文化； 人本主义；

【Key words】 China； Japan； enterprise culture； humanism； 解读摩托罗拉的企业文化

现代商业银行编辑部邮箱 , 2025年02期 【作者】 尚春香；

【摘要】 摩托罗拉公司成立于1930年,最早生产汽车收音机与音 响,后来发展到无线对讲、宇航通讯。1993年,近10万员工 的摩托罗拉销售总额达到170亿美元。在1999《财富》杂志全 球500强排行榜上,该公司排行第11位,营业收入额293.98 亿美元,利润9.62亿美元,资产额287.28亿美元。摩托罗拉 企业文化的核心是:为用户提供品质超群、价格公道的产品和 服务,满足社会的需要。企业也在这个过程中获得收益,不断 发展壮大,从而为员工和股东提供实现各自合理目标的机会。摩托罗拉倡导三位一体的核心理念,这就是:精诚公正;以人为本;跨跃文化管理中的本土化。更多还原

【关键词】 企业文化； 摩托罗拉； 以人为本； 汽车收音机； 摩托罗拉公司； 文化管理； 本土化； 核心理念； 品质超群； 合理目标； 把5%的希望变成100%的现实 企业研究

编辑部邮箱 , 2025年14期 【作者】 李国丞；

【摘要】 1984年,联想在中科院的一间小平房里成立。时至今日,当联想的成功被写入哈佛MBA教材,此时的联想已是中国企业的一种象征、一面旗帜,也是中国企业在经营、管理上不断成长、成熟的标志。然而,当更多人热切关注着联想在PC市场上的辉煌时,我们希望用更理智和审慎的目光,再看一眼联想自身管理文化的形成和变革。从本期开始,本刊将陆续刊登一组介绍联想人力资源管理的文章,内容涉及企业文化、培训、绩效考核等。也许是对“联想现象”的又一次注解,但我们的意图更在于领悟和透析成功的另一层含义。

【关键词】 企业文化； 创业精神； 规则导向； 人力资源管理； 中国企业； 团队意识； 发动机； 危机意识； 人力资源经理； 价值观；

**第三篇：打造企业组织能力**

在最近的一次麦肯锡调查中1，近60%的受访者表示，他们所在的公司将精益运营、项目管理和人才管理这3项组织能力的打造列为公司最重要的3件大事。然而，只有1/3的公司在培训项目中重视能够为企业创造最多价值并且提高公司业绩的能力。

我们将能力定义为一个组织能够促成有意义的商业成果的任何行为。本次调查研究两个方面的内容：一是哪些能力对企业的业绩最为重要，二是它们为何关注那些它们所谓的能力。我们同时也询问了高管们一些问题：他们的公司是如何制定并管理培训和技能培养项目的？这些项目对于保持或者提高企业的优先能力效果如何？

值得注意的是，大多数公司并不单纯是出于竞争的原因而重视某一优先能力的，更多情形是，这种能力是它们企业文化的一部分。此外，3/4的受访者并不认为自己所在的公司善于打造最重要的能力。当高管们参与制定能力培训议程时，企业在使培训议程针对提高业绩所需的最重要的能力方面就会做得更为成功，在构建所需的技能方面也更加有效。战略重点

通过构建精益运营和项目管理等基本能力，或者销售规划与承销等与具体行业相关的能力，可以让公司获得竞争优势。实际上，高管们表示构建能力是其公司的一项工作重点：58%的受访者将其列为前3项最重要的工作之一，有90%的受访者将其列为前10项最重要的工作之一。

即使在当前金融危机的形势下，也有29%的受访者表示他们公司并没有减少培训预算，11%的受访者表示他们实际上还增加了培训预算。

16%的中国受访者和20%的印度受访者表示，打造能力是他们公司的工作重点，相比之下，在全部受访者中，只有10%的人做了同样的表示，而在北美受访者中，这一比例更是下降到了8%。

然而，值得注意的是，对于企业为何将某项能力作为对于公司业绩最为重要的能力加以重视，受访者给出的最为常见的原因是，这项能力是他们企业文化的一部分，而不是出于竞争原因

（图表1）。

缺乏一致性

尽管打造能力在战略日程上占据重要位置，但受访高管的反应表明，他们并不擅长执行：只有1/4的受访者认为，在帮助各个员工群体提高业务业绩或提高公司整体业绩方面，他们公司的培训项目“极其有效”，或者“非常有效”（图表2）。

调查结果同时也揭示了一个潜在的问题，那就是培训项目与被认为是公司业绩 最为重要的能力错位。只有33%的受访者认为，他们的培训和技能培养项目的内容，关注了对公司最重要能力的培养。

中国的受访者认为，他们公司在生产方面比竞争者表现要好，但是在项目管理方面却不如竞争者。

例如，大多数受访者认为，领导力是对公司业绩贡献最大的能力。但是只有35%的受访者表示，他们重视领导力的培养。仅有36%的受访高管认为自己公司在领导力培养方面比竞争对手做得更好。

此外，企业没有重视那些可以保持或者提高对企业业绩贡献最大的能力的日常活动。例如，在重视供应链管理的企业中，只有41%的受访者花时间定义关键岗位的作用、责任和决策权，仅有39%的受访者设定了目标，并对衡量指标进行跟踪。

低效的培训方法

企业倾向于通过在职教学进行培训（60%的受访者只使用这种方法或者大量使用这种方法）；只有不到1/3的受访者广泛地使用其他培训方法（图表3）。当企业试图在不同地区复制或推广其培训项目时，提供其他的培训方式变得十分必要。此外，我们的经验表明，如果采用一些正式的教学和反馈环节加强在职培训，那么，在职培训的效果会非常好。

在注重领导力培养的公司里，1/3的受访者认为培训项目有助于提高公司业绩，而在全体受访者中，这个比例只有20%。

一些公司的培训项目在保持或提高公司业绩的推动力方面非常有效，来自这些公司的受访者同时表示，他们的公司对标准的运营程序、IT系统、目标设定和指标跟踪等支持或促进能力构建的工具更加重视。

还有哪些问题

企业还力争评估培训对业绩的影响：50%的受访者表示他们的企业对培训后的直接反馈进行跟踪，而至多30%的受访者还使用其他类型的指标。除此之外，1/3的受访者表示不了解在培训方面的投资所带来的回报。因为企业不了解培训产生的影响，他们会使用不同的衡量手段来制定培训日程，包括按照员工的职位来确定接受培训的优先顺序，而这样做实际上对利润产生的影响或许并不是最好的。

例如，在培训效果最差的公司里，管理层更有可能对领导团队的培训投资，而不是对一线员工的培训投资，尽管一线工人会对企业运营产生最直接的影响。相比之下，培训效果好的公司在培训一线员工方面投资最多（图表4）。

除此之外，虽然抵制变革一直以来被视作打造新能力的障碍，但在此次调查中，将资源缺乏和愿景不明视作障碍的受访者几乎同样多

高层管理者参与

70%的受访高层管理者将打造能力列为企业最重要的3个要务之一，相比之下，在全部受访者中，这个比例是58%，而在来自人力资源部门的受访者中，这一比例降至48%（图表6）。相应地，与其他群体相比，当高管制定培训日程时，他们倾向于把打造能力与期望立即实现的业绩目标明确联系起来。例如，在高管参与培训日程制定的公司里，38%的受访者表示，公司的主要培训和技能培养项目针对保持或提高公司排名第一的优先技术，相比之下，在由人力资源部门制定培训日程的公司里，只有28%的受访者持相同观点。进一步的分析发现，在由高管制定培训日程的公司里，有高达17%的公司将运营预算的6%～10%投入到培训和技能培养方面，相比之下，在由人力资源部门或业务部门领导制定培训日程的公司中，愿意投入相同比例经费的，分别只有6%和8%。

或许并不值得奇怪，在那些由高管制定培训日程的公司里，培训和技能培养项目被认为对推动公司业绩增长的作用更大，虽然这里面还有提高的空间。当由高管制定培训日程时，25%的受访者认为培训项目有效，而在全部的受访者中，这个比例是20%。

展望未来

企业需要更加深入地了解哪些能力确实能够提高公司的业绩，并据此调整其培训项目。那些注重领导力培养的企业，更有可能认为其培训项目在提高公司业绩方面是有效的。

 当高管制定打造能力培训日程时，这些培训日程往往更有针对性地为提高对

业绩最为重要的能力而设。

 大多数公司注重某些高管认为对业绩非常重要的能力，并不是出于竞争的原

因，而是因为这种能力是他们企业文化的一部分。虽然企业文化是打造高效能力的有力推动因素，但是，那些出于竞争原因而注重某项能力的公司，将比那些出于企 业文化而重视某项能力的公司能取得更大的竞争优势。

**第四篇：语言组织能力**

语言组织能力，分为两个层面： 1，脑力思考分层； 这个层面是内在层面，指在接受到讯息的时候，会非常有组织性的将问题拆分成为不同层面，不同角度，不同思维方式的 N 多个的关键性组织问题（关键性组织问题：组成某个问题的 条件）。因此，形成一条很清晰的枝干，把问题分解成各个因素，也就加快了思维的方式，同时，促进了分析问题的正确性。2，语言组织表达层； 这是个外在层面，即将脑力思考分层部分的总结和表述。如何有效地表述自己的思想是非常 重要的事。准确性、适合性、延续性都是这部分的重点。准确性，大家都知道，就是要准确 的表达自己的思想。适合性，就是在不同场合，不同对象，不同环境下的正确表述方式。延 续性，就是表述不能是 100%的完全表述，而是需要很多的潜在因素以及潜台词，这样可以 让对方进行提问和补充，起到互动的方式，也可以进一步分析和了解到对方的思维方式和需 求，那么，我们才能很快的进行话题的转换和过渡。如何去培养这两个层面？ 1，阅览论文及散文书籍和文章，多写日记，多写论文及散文 论文能强化人的思维组织能力，散文能训练人的感悟和观察能力 2，倾听 倾听不代表漫无目的的听人说话，而是训练自己在听人说话时能自觉地找出关键词，关键语 句，关键思想，可以训练自己有效的倾听。3，沟通，谈话 当上述 2 点能够做好后，就该进行实际的沟通和谈话，你会发现，在上述 2 点的铺垫上，你 的用词和观察领悟力会提高很多，很多语句会自然的使用上去。沟通谈话的目的在于锻炼自 己的临场发挥，以及应变能力。

**第五篇：组织能力提升**

一、组织能力的概述和内容

对于企业来说，组织能力是指公司在与竞争对手投入相同的情况下，具有以更高的生产效率或更高质量，将其各种要素投入转化为产品或服务的能力。它不是简单的个人能力，而是一个团队所发挥的整体战斗能力，是团队竞争力的核心，是团队能在某些方面超越竞争对手，为客户创造价值的能力。组织能力的独特性在于深植于组织内部，不依赖于个人，具有可持续性。精心培养的组织能力可以成为竞争优势的一个来源。

从人力资源开发与管理角度来看组织发展，认识组织能力，笔者以为组织能力应由三方面因素组成：员工的能力、员工的思维定式及员工治理结构。有效的组织能力是这三方面因素共同作用、相互平衡的结果，三项因素共同形成了组织能力的三个支撑—“三足”。因此要保证企业组织能力，则不可忽视“三足”中的任何一方面。下面就结合人力资源管理在企业管理中的应用从员工能力、员工思维定式和员工治理结构这三个方面简单阐述如何系统地打造组织能力。/398

二、员工能力的培养和提升

员工能力是企业为了其经营活动的顺利进行、竞争优势的形成以及战略的实施，其各层面的员工所必需的核心能力，是支撑组织能力的第一个支柱，也组织团队中员工必须具备能够实施企业战略、打造所需组织能力的知识、技能和素质。对于员工能力的要求不是一成不变的。随着外在经营环境的改变，企业的战略和与之匹配的组织能力需要调整，企业所要求的员工能力也随之变化，如此这般，才能持续支撑企业的发展。如果员工能力不强，企业难以有效实施战略并和竞争对手抗衡；如果员工能力与组织能力不匹配，就如同南辕北辙，越走离目的地越远。那么企业应该怎样系统地建立和强化与组织能力匹配的员工能力呢？最有效的方法是通过人力资源的有效开发，可以增强和提升员工能力。在市场经济条件下，企业员工能力的获得，主要两种途径：招聘与选拔以及培训与发展。因此，作好员工的招聘、选拔与培训是获得有效员工能力的保证。

/387

1、招聘与选拔促进员工能力的提升

建立员工能力的第一步是要选对的人才。找对人，企业和人才皆大欢喜。人才如鱼得水，施展所长；企业可以确保战略实施。而找错人，不但事倍功半，还延误商机，甚至给企业带来致命的危害。员工招聘与选拔是企业寻找、吸引那些有能力且有兴趣到本组织任职的人员，并从中选出适宜人员予以录用的过程。招聘质量事关重大，新补充人员的素质如同制造产品的原料，严重影响今后的培训及使用效果。与此同时新补充人员的素质不仅决定其本人今后的成绩，也会影响组织气氛。/228（1）建立各岗位的岗位胜任力模型。指根据岗位的工作要求，确保不同岗位的人员能够顺利完成该岗位工作的个人特征结构，特别是核心岗位，它可以从动机、特质、自我形象、态度或价值观、某领域知识、认知或行为技能等方面对显著区分优秀与一般绩效的个体特征进行综合评价，并确认改岗位的岗位胜任力的特点，根据该岗位胜任力模型明确不同岗位应该具备的胜任特征，并以此为依据对人员选拔以及人才招聘提供了有力依据。/192（2）制定符合企业不同发展阶段的人才招聘战略。企业在生命周期的不同阶段有不同的人才需求，因此，我们必须根据企业生命周期的特点，采取积极的创新措施，以制定与企业发展阶段相适应的人力资源招聘策略。招聘活动也应适应企业发展的需要，招聘的目标是要“在合适的时间把合适的人放到合适的位置”。企业的人才招聘渠道主要有内部招聘和外部招聘，其中内部招聘渠道主要有内部晋升、内部调用、工作轮换、亲属关系介绍等，外部招聘渠道主要有校园招聘、人才交流会、公共服务机构、猎头公司、网络招聘等。

/231（3）招聘需求及时掌握并与人力资源规划相结合。企业的招聘需求来自于企业自身的要求和人员变动情况, 在其他因素不变的情况下，人力资源部应该及时做好对企业招聘新员工的预测和需求分析工作，根据企业人力资源规划拟定好招聘计划；收集系统内各单位、各部门的招聘需求信息；汇总企业招聘需求，并且根据变化情况下不断修订计划。

/155（4）招聘过程中有效运用评价中心技术。结合企业的岗位胜任力模型，合理科学地运用人才评价方法，从个体的内心深处去挖掘人才的潜能，甄别人才的内在素质。通过综合利用心理学、管理学和人才学等多方面的学科知识，对人的能力、个人特点和行为进行系统、客观的测量和评估的科学手段，为招聘、选拔、配置和评价人才提供科学依据。评价中心技术的运用可把握现代招人和用人之道，使人力资源管理真正达到“人适其事，事得其人”的优化组合，促进企业人力资源管理的日趋规范，人才队伍的日趋稳定。

/228

2、培训和开发确保员工能力的可持续发展

员工培训与发展是实现组织能力提高的核心工作。组织能力的提升需要通过员工能力的提升来得以实现，这就是为什么员工培训与发展成为近年来企业管理中越来越被重视的领域，成为企业内部投资的重要部分的真正原因。企业发展的初期，员工素质参差不齐，企业当然需要通过培训的方式建立一支可以实现创始人目标的员工职业队伍；当企业发展到一定程度，为保持和提升企业的竞争能力，仍然需要更大程度的培育管理者梯队，提升员工整体执行能力，为企业的持续发展准备当期和后期力量；当企业发展到更大的规模水平，员工思维和企业使命愿景保持一致、提升激发员工的创造激情、如何通过员工治理水平的提升让企业组织运作更流畅、效率更高。如何让更多的员工伴随企业的发展成长起来，成为企业持续发展的中坚力量。这些都需要用到员工学习与发展、员工培训等基本有效的管理方式得以实现。因此，当企业竞争成为企业组织能力的竞争的时候，员工学习与发展的系统规划、企业培训体系的建立，成为企业共同关心的内容。/435（1）提高对培训重要性的认识，走出培训与开发的误区

培训发展或许是大多数企业在人力资源管理中最薄弱的领域。许多企业并没有基于员工潜力和将来需求，所作的系统的员工培训与发展计划。在许多企业里，给员工的在职培训只是完成工作所需的基本技能，或是一些改进计划，主要是集中在如何完成指标，或是维持为了完成指标所需的工程技术。即使是对经理人员的培训也只是如何更好地管理人。简单地说，培训只不过是为了满足基本的生产需求，而不是为了将来的职业发展。另一方面，派谁去培训的决定通常受关系的影响，而不是看其业绩或企业实际工作的需求。培训被看作是对个人的一种利益。有些培训可能会要求培训以提高其学位或是拿个证书，而与提高其技术技能和生产效率没有任何关系。近年来，我们发现随着越来越多国企人员从国企流向了外企。流动的原因之一，就是为了在外企获得在国企不能获得的培训。企业还没有认识到培训的重要性。事实上，在一定程度上，培训也是能留住能人的手段之一。成功招聘来的合格人员还应的相应的、配套的培训与发展计划跟进。至今仍有许多企业并未完全认识到对员工的培训发展是人力资源管理链中的重要一环，是企业成功经营关键因素。实际上，培训和开发是满足员工个人的需求的重要因素，这会带来员工的稳定并增强企业的竞争能力。/535（2）培训与发展计划的制定要跟企业的发展需要相结合。

培训与发展是一项系统工程。企业员工培训工作是为企业的市场竞争服务的，只有立运于企业的需要、市场的需要，才能真正提高员工的素质，促进企业的发展。不仅如此，为了适应生产经营和技术发展的需要，可以通过不断创新培训模式，尽最大可能符合企业现阶段的发展要求，这也应该成为从事企业培训管理工作的人员时刻需要牢记的原则。企业应在预算中，制定好培训计划，并保证计划的实施。首先，培训计划应以企业发展的短期和长期需求为基础。当今世界发展瞬息万变，对企业是机遇，也是挑战，培训与发展应培养员工喜欢和接受新知识的光趣和主动性。其次，培训不光是技术方面，还有管理方面培训（所谓的双轨发展计划），如团队精神或领导艺术等。培训与发展从战略上要与其它人力资源管理实务，如员工岗位设置、业绩评估及激励措施等联系在一起，以吸引并留住人才。再者，还应有一套科学的评估体系，以检查培训发展计划本身的效果，使之能得到不断改进与完善。培训发展作为在职继续教育的主要形式，在知识和技术日新月异的今天尤显其重要。/460（3）结合岗位胜任力模型，制定符合岗位特点的员工培训计划。

根据岗位胜任力模型明确了不同岗位应该具备的胜任特征，并以此为依据开发符合企业现状的培训体系，根据“木桶原理”帮助不同岗位的员工，特别是核心员工找到构成自己的木桶的众多木板中的“短木板”，有针对性的对员工进行培训。企业培训的模式应该多样化，对不同员工采用不同的培训模式，如视频培训、网络培训、课堂培训、拓展培训、现场培训、小组研讨培训，对不同的人员、不同的课程要采用不同的培训方式，培训要尽量互动，以此提高培训的效果。

/236（4）建立员工与企业共同成长的职业生涯规划和人才储备计划。

企业发展的关键是人才，人才是员工队伍建设的核心力量，企业要谋求可持续的发展，就必须在培养和开发企业的未来发展需要的人才上制定有中长期的发展计划，让人才伴随着企业的发展而成长、成熟和成功。因此，我们应当将企业的不断发展和员工职业生涯规划相结合，通过人才盘点建立接班人培养体系和人才储备计划。在对员工个人职业生涯的主客观条件进行测定、分析、总结研究的基础上，对员工的兴趣、爱好、能力、特长、经历及不足等各方面进行综合分析与权衡，结合企业发展的需求，根据员工的职业倾向，确定其最佳的职业奋斗目标，制定适合员工发展的多通道的职业生涯发展规划，并通过导师制、培训课程、网络学习、行动学习和观摩学习等方式为实现这一目标做出行之有效的安排。/341

三、培养员工积极的思维定式 员工会做并不代表想做，因此打造组织能力的第二个支撑是打造员工的思维模式，让大家每天在工作中所关心、重视的事情和公司所需的组织能力匹配，公司要考虑的具体问题包括：什么是主管/员工需具备的思维模式和价值观；如何建立和落实思维模式和价值观。员工思维定式的确定主要是过沟通与交流、员工评估、报酬政策与激励措施等，使员工形成共同的价值观及企业文化。员工思维模式需要不断塑造和强化。/197

1、有效的沟通和评估是建立员工思维模式的基础

员工思维定式首先是通过有效的沟通与交流让员工清楚企业的宗旨（企业为什么存在）、企业战略（企业发展方向）、企业目标（短期具体的、可衡量的指标）、企业策略（企业准备如何达到目标）、以及企业所面临的商业或经营环境等。可以通过培训、座谈会等形式，让员工在充分了解公司的经营目标、管理理念、企业文化的基础上，增强参与企业发展的热情，形成一种积极的沟通文化，拓展沟通的渠道，减少了不必要的担忧和内耗。在企业发展过程中，加强上下沟通，进行定期的维护改善，以确保公司发展战略和经营目标有效落实。同时也要及时公正的对员工进行评估，合理的评估不但是对员工过去成绩的肯定、成功经验的总结、也是发现不足，提出改进方向，同时也是进行有效的沟通方式。评估不应走形式，或只由上司单方面给出的评语，而应是具体的、全方位的信息反馈（上司，同事，下属，即360的信息反馈）。这种互动式的沟通更能帮助管理者了解员工的需求，并针对员工不同的需求设计出有效的激励措施。/431

2、以有效的激励去引导员工的思维模式

激励的理论基础是马斯洛的需求层次论。所谓激励，就是设法满足员工各种需要的条件，激发员工的工作动机，使之产生实现组织目标的特定行为的过程。不同的人具有不同的需求，因此也就有不同的激励措施。激励必须与人的需求一致，这样才能产生激励力。企业可以通过制定有效的绩效考核制度来对员工进行激励，绩效管理的目标不仅仅是为算工资或为考核而考核，其主要功能是引导员工行为，帮助员工改善工作效率，让员工向更有益于实现公司的目标去努力，促使员工与企业同步发展并且引导员工朝着符合企业价值观的思维模式发展。结合科学的绩效考核工具如平衡计分卡、KPI设定及下达等方式来塑造员工的思维模式。

/295

3、完善薪酬与福利体系激发员工的工作积极性

企业的薪酬制度设计应符合三个原则：外部竞争性、内部公正性、对员工具有激励性；外部的竞争性强调的是薪酬支付与外部组织的薪酬之间的关系，通过与竞争对手相比保持组织薪酬水平的竞争力，内部公正性是指薪酬结构与组织设计和工作之间的关系，薪酬结构要支持工作程序，要对所有员工公正，要有利于使员工行为与组织目标相符。在保证薪酬外部竞争性的前提下，我们更应该着重于内部公正性，员工通常会通过薪酬的对比来感知薪酬的公正性，包括员工在本组织中将自己的工作和报酬与其他人进行比较，如果员工通过比较认为自己的付出与收益不成正比，则会强烈地感到不公正，从而挫伤工作的积极性。所以，分配结果的公正性直接影响员工对薪酬公正的知觉，分配公正又影响个体的薪酬满意度及个体对组织的信任度，当薪酬满意度及对组织的信任度不高时，激励将失去效力。不仅如此，企业可以根据员工的不同需求制定适合员工自己的福利套餐，以此提高薪酬和福利的多样性和可选择性，进一步提升薪酬福利的激励作用和引导作用。/443

4、塑造思维模式的方法和措施

（1）由上而下引导。依靠高管通过个人言行、决策、制度等多方面方法，改变员工思维模式。通过领导层的以身作则、建立危机意识、绩效管理、降职或开除、制度、流程和沟通、提供培训等方式来完成。

（2）由外而内引导。依靠外部客户和竞争对手，改变员工思维模式。通过倾听顾客的声音、与竞争对手或标杆企业对比等方式

（3）由下而上沟通。依靠基层员工的参与和推动，改变员工思维模式。如提案奖励、群策群力等方式。/203

四、有效的员工治理

员工具备了所需的能力和思维模式之后，公司还必须提供有效的管理支持和资源才能容许这些人才充分施展所长，执行公司战略。企业可以通过组织重组、流程再造、六西格玛、客户管理系统、ERP、知识管理等方法进行有效的员工治理，特别是组织结构职能体制的设计对员工的治理起到关键作用。职能体制是为了达成企业经营目标而设立的提供工程、人事、采购、制造、销售等作业及决策支持、业务控制等职能机构，以及为正常履行职能而制定的管理制度的总称。其主要任务是完成决策支持、决策实施、业务控制等。组织结构与企业的经营战略、企业规模、企业环境、企业技术有着密切的关系。现代企业面对的是瞬息万变、竞争激烈的环境，因此，要求组织应具有应变能力，能充分发挥形成最佳综合效果。在组织结构设计上，应考虑呈扁平状，尽量减少等级制度，即纵向界面，减少集权，提高决策速度；同时，应加强组织内部各部门间的协调，管理好部门间的边界，以增加组织的灵活性。结构设计还要跟随市场环境的变化而进行适时、适当的整合与重组。/435

综上怕述，企业只要解决好“三足”--员工能力、员工思维定式、员工治理结构三方面的问题，其组织能力就有了保证。这也正是现代企业人力资源管理的核心所在。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！