

OD 实战：组织诊断模型、方法和过程实践技能

Practical Skills of Organization Diagnosis Model and Methods

讲师/Lecturer: 白老师

费用/Price: ¥4580 元/人

课程排期/Scheduling

北京: 2024 年 03 月 23 日-24 日

深圳: 2024 年 04 月 13 日-14 日

上海: 2024 年 09 月 07 日-08 日

深圳: 2024 年 10 月 26 日-27 日

课程概述/Overview

【课程背景】

当下组织呈现了强有力的竞争优势。组织的力量源于诸多方面，例如组织文化、组织架构、组织流程等。有效组织诊断，才能够帮助组织选择正确发展方式，支持业务全面提升，推动企业可持续长期健康发展。因此，对于认清组织，识别组织能力成为一个复杂的过程，如何全面理解组织战略、经营策略、组织结构和形态、组织管理流程？对于组织发展实践者而言，如何掌握 OD 必备的诊断能力，如何将调查分析的结果转化成具体且可执行的方法？

【课程亮点】

- 明晰组织诊断的概念和原理：包括组织诊断本质、场景、重要性以及诊断的方法与流程。
- 深入详解组织模型逻辑维度：探讨组织诊断模型内在逻辑，起源和适用企业。
- 剖析组织诊断方法和工具：深入学习各种组织诊断的方法和工具，如问卷调查、访谈、数据分析等，以及如

何选择和应用适当的方法和工具。

4. 驾驭组织数据收集和分析：学习如何收集和分析组织的数据，包括内部数据和外部数据，形成比对逻辑，挖掘更深入信息。
5. 精准问题识别和解决方案：透过数据，学习如何识别组织中存在的问题，并提出相应的解决方案。
6. 呈现清晰沟通和报告：学习如何有效地与组织成员沟通诊断结果，并撰写清晰、准确的诊断报告。
7. 研讨案例分析和实践：通过实际案例分析和模拟练习，让学习者有机会将所学知识应用到实际情况中。

【课程输出】

组织建模、组织诊断问题清单、组织诊断模型（组织能力杨三角、六个盒子、7S 模型、盖洛普问卷）、组织指标诊断方法、组织模块诊断方法、组织业务能力诊断方法、组织职能诊断方法、组织汇报线诊断方法、组织诊断报告模板

课程大纲/Outline

1st Day 组织诊断模型精讲细练

模块一、探求本质：组织诊断的理念与应用时机

案例：衡量事物的指标——生活和企业诊断方式

一、组织诊断的本质

1、个人的健康与体检

2、组织的健康与体检

二、组织诊断前的衡量

1、组织诊断前的 4 大分析是？

2、组织诊断前的结果设计是？

三、组织诊断的常规和临时

-
- 1、每年都做组织诊断么？
 - 2、临时要做组织诊断如何操作？
 - 3、初创期、发展期、成熟期和衰退期组织诊断重点是什么？

模块二：模型精讲：组织诊断 5 大流行工具

一、模型：组织能力杨三角

- 1、组织能力诊断方法论及适用场景
- 2、组织能力该如何理解？
- 3、如何判断一家企业的组织能力？
- 6、诊断点：员工思维的价值观与行为准则
- 7、诊断点：员工治理架构、流程与信息化
- 8、诊断点：员工能力的领导梯队与关键员工
- 9、实操：组织能力问卷调研与标杆对比

二、模型：六个盒子

- 1、六个盒子的诞生与适用场景
- 2、基于六个盒子的 35 道问题
- 3、ODQ 背景和解释
- 4、访谈的 3 个阶段
- 5、六个盒子访谈问题设计
- 6、阿里的六个盒子应用
- 7、六个盒子工作坊操作流程和要点

三、模型：7S 模型

1、7S 模型特点及适用场景

2、7 大维度的主要逻辑

3、7 大维度分项讲解

4、7S 模型的 4 步实现法

5、7S 模型的硬件和软件比较

6、访谈方法与调查问卷结合

7、数据统计分析方法

8、实操：7S 问卷调研与报告制作

四、模型：盖洛普 Q12

1、什么是盖洛普路径及适用场景

2、Q12 问题分为哪四个层次？

3、Q12 调查的高山病和亚高山病

4、组织氛围数据分析

5、开设一场成功的 IMPACT 计划会

6、问卷法的信度和效度

7、实操：设计一套问卷

五、模型：业务领先 BLM 模型

1、从战略制定到战略执行的闭环解码管理

2、华为的 BLM 模型运用

3、关注两种差距：业绩差距和机会差距

4、宏观、竞争、客户、自身资源四大市场洞察

-
- 5、聚焦与定位的战略意图
 - 6、基于地平线理论的创新焦点
 - 7、客户选择与价值主张的业务设计
 - 8、关键任务卡片的设计
 - 9、文化、组织、人才、领导力、价值观 5 大战略支持
 - 10、实操：职能部门对 BLM 共创中的职责

2nd Day 专项诊断方法实操技能

模块三、从凌乱中找规律的建模技能

一、组织指标诊断

- 1、组织诊断指标方法及衡量方式
- 2、定义组织模型
- 3、建立评估流程
- 4、为管理改进提供领导力支持
- 5、设定人力资源行动方案优先顺序
- 6、实操：14 项组织能力指标及衡量方式

二、组织行为诊断

- 1、《组织行为学》一书核心
- 2、组织行为四个常用变量
- 3、招聘行为诊断过程
- 4、案例：治理结构诊断
- 5、案例：组织中五大行为诊断详解

6、实操：组织激励诊断案例解读

模块四、业务职能流程诊断实操技能

三、组织模块诊断

- 1、方法：企业组织诊断四维度
- 2、四个子维度设计与要素设计
- 3、问卷数据分析
- 4、实操：应用均方差展示模块调研结果

四、组织业务能力诊断

- 1、业务能力诊断概念及适用场景
- 2、第一步：设计业务能力模型
- 3、第二步：业务能力评估标准
- 4、案例：人力资源业务能力评估
- 5、案例：财务管理业务能力评估
- 6、第三步：诊断发展汇总
- 7、第四步：策略、管控、流程 / 制度、系统 / 工具四方面差距
- 8、实操：业务能力诊断

五、组织职能诊断

- 1、组织职能现象及诊断实施适用场景
- 2、组织职能诊断四维度
- 3、案例：人力资源部职能诊断

4、案例：关键职能诊断

5、实操：绘制组织架构及各部门职能诊断

六、组织汇报线诊断

1、汇报线的三大主要问题

2、汇报线问题两大解决思路

3、汇报线诊断适用场景

4、层级结构及汇报关系现状

5、职能管理控制线

6、实操：绘制汇报线并进行诊断

七、组织流程诊断

一、流程综合诊断

1、案例：财务资源管理流程检查分析图

2、企业流程常见问题责任主体归类

3、问卷调查与访谈

4、案例：招投标流程分析

5、案例：流程细化预期结果

二、流程图诊断

1、流程符号标准

2、流程图编制的基本要求

三、流程增值性诊断

1、增值活动与非增值活动

2、优化流程要解决四大问题

3、减少流程非增值活动四大方法

模块五：输出组织诊断报告

1、设计组织诊断报告大纲

2、聚焦具体问题

3、形成论据和论证

4、生成报告

5、校验与发布

总结提纲，复盘回顾

讲师介绍/Lecturer

白老师

- 组织人才发展专家
- 上市公司组织发展总监
- ODTD 培训讲师
- 畅销书作者、《首席人才官商业与管理评论》金牌作者
- 中国人力资源实践创新（企业）评选评审
- 投资咨询公司高级合伙人
- 人力资源高级咨询师
- 中国人力资源开发研究会理事

经验背景

白老师国外大学MBA学位，拥有外资和内资企业管理工作经验和国际和国内咨询背景。对企业的战略管理、组织管控、组织发展、组织设计、绩效管理、薪酬激励、人才发展等方面有前瞻性理解和全面的咨询实践。对于如何根据企业的经营战略帮助企业进行组织转型和构建高绩效组织的领域，具有深入的洞察和成功的经验。

曾多年游历海外，结交多位来自日本、澳大利亚等国的管理学大师，共同致力于管理史的研究，探求企业发展的过去和未来。

白老师授课风格热情、生动、幽默，深入浅出，能将西方先进的知识体系和管理理念与中国的实际情况有机结合，课程内容具有极强的实用性和实操性。

精通现代企业管理，曾经在国内和国际知名管理咨询公司担任合伙人，先后为多家企业提供过内训及管理咨询服务，涉及领域为战略管理、股权激励、组织发展、绩效管理、薪酬激励等。涉及行业有金融、地产、互联网、互联网金融、IT、制造、连锁、餐饮和旅游地产等。

之后又在国内大型上市公司、金融投资集团任组织发展总监等高级管理岗位。具有百亿级上市集团公司总部的组织发展总监的管理、决策经验。擅长公司顶层战略设计与内外资源的协调重构，在公司内外部结构优化与治理方面拥有丰富的实操管理经验，擅于梳理解决大中型企业子集团/控股公司经营管理过程中遇到的实际问题。经历投后管理、并购人力资源管理、战略澄清、组织再造、业绩评估模型、人才盘点、绩效管理体系等重点项目实施。主导并参与制定企业发展战略。牵头搭建《集团战略纲领》《组织发展手册》《集团制度汇编》《企业文化手册》《流程手册》，并且提供信息支持及战略规划，参与收购、兼并项目，主导集团层面全流程，圆满推动并完成组织发展变革。指导各成员企业完善组织发展职能，创新组织建设理论和工具，保证组织建设工作完全支撑企业战略和业务。对子公司进行业绩评价、组织评估和推行多层次的激励管理。

主讲品牌课程

1. 《OD组织发展与组织设计方略》
2. 《5方法+7模式组织诊断实践技能》
3. 《组织设计与业务流程再造》

-
- 4. 《八步法引导式组织改革实战》
 - 5. 《岗位胜任力模型与任职资格体系》
 - 6. 《战略共创与战略管理技能修炼》
 - 7. 《从人才标准到学习地图的设计》
 - 8. 《企业组织能力提升与人才发展》

主要著作

- 【1】《组织诊断》（法制出版社，2021）
- 【2】《降本增效 3 板斧 7 要务》（中国铁道出版社，2022）
- 【3】《改写人力资源管理——组织发展七项全能》（法制出版社，2019）
- 【4】《组织发展核能》（法制出版社，2019）
- 【5】《组织赋能——OD 实践者全流程顾问》（法制出版社，2019）
- 【6】《全面薪酬体系设计新实战》（人民邮电出版社，2021）
- 【7】《人力资源管理全程实操指南》（法制出版社，2019）
- 【8】《培训管理全流程实战方案》（法制出版社，2019）
- 【9】《招聘管理全流程实战方案》（法制出版社，2019）
- 【10】《薪酬管理全流程实战方案》（法制出版社，2019）
- 【11】《绩效管理全流程实战方案》（法制出版社，2019）

服务企业：

阿里、百度、滴滴、美团、华为、小米、OPPO、网易、科大讯飞、猪八戒、学而思、广联达、宜信、哔哩哔哩、贝壳租房、中都物流、36Kr、Disney、诺亚财富、中国智能交通、瑞穗银行（中国）、碧桂园、宝能、东风汽车、威马汽车、广汽蔚来、上汽大众、雷霆游戏、网龙、华润制药、易果生鲜、好太太、广州建筑、中航国际、

京东、中南置地、二更网络、厦门路桥、如涵文化、畅读科技、沃尔玛、美联英语、链家、吉利、英语流利说、世纪互联、中融信托、尚德机构、中信书店、汉能、Softbank (中国) 、360 金融、趣头条、Westpac banking corporate (中国) 、招银云创、Paypal、商汤科技……等。