

《阿里六个盒子组织诊断》

企业要持续发展、不断进步，必然涉及一个问题——组织诊断。要学会对组织进行诊断，就需要借助一些专业的工具，谈到组织诊断，在阿里巴巴，政委们都会提到“六个盒子”这工具。这个工具现在不只是政委用，到了一定段位的 HR，比如 OD 也会适用，阿里有句土话：“不论组织结构怎么变，六个盒子走一遍。”六个盒子在阿里的用途很广泛，除了作为组织诊断工具，也可以用作管理沟通的语言，还可以作为管理者能力提升一个工具。相信在一个组织中作为 HR 或管理者我们都会因为组织的发展而有时感到无力，那么你是否也遇到过如下的情况呢？

1. 作为中层管理者，当发现自身问题时，找不到一套好的自我管理方法
2. 作为中层管理者，当与外部门协同或合作不畅时，找不到更好的双赢策略
3. 作为中层管理者，当遇到业务瓶颈时，总苦恼找不到业务突破口
4. 作为中层管理者，发现团队的问题后，总是没有一套简洁的语言就组织状态开启有效的沟通

本课程将深度剖析六个盒子价值、定位、适用范围，每个盒子在业务场景、实践中的具体应用，通过系统讲解、问题设计、案例分享等方式，让你深度掌握具体的应用方法和操作要领，以纯正的理念引领学习和实践，以落地的案例分享促进思维转变，帮助大家掌握组织诊断的利器，助力组织与业务发展！

课程收获:

1. 了解六个盒子的含义、理论基础和应用场景
2. 了解阿里应用六个盒子的真实案例及落地实操经验
3. 掌握六个盒子实操方法，能进行初步诊断和评估
4. 掌握不同业务情境中每个盒子的影响和干预策略

课程受众：企业所有管理人员;HR；政委；OD

课程时间：2-3 天

授课方式：理论阐释 + 案例分析 + 分组讨论 + 精彩点评 + 情景模拟 + 团队共创 + 练习考试

授课特色：讲师，风趣幽默；逻辑，环环相扣；案例，情境带入；点评，一语道破

课程大纲：

一、什么是六个盒子？

1. BOX1-目的&目标

- 1) 诊断内容
 - ◇ 我们为谁创造什么价值
 - ◇ 使命、目标、基本理念
- 2) 诊断依据

- ◇ 是什么：是否清晰和明确
- ◇ 怎么样：内部一致性如何
- ◇ 使命感：是否为之兴奋

互动：你是否清晰今天来培训的目标？（小组间是得分 PK 制）

共创：小组共创学习目标，要求可衡量并选出组长

2. BOX2-组织&结构

- 1) 诊断内容
 - ◇ 怎样组织我们自己以便达成目标
 - ◇ 分工、权责、边界
- 2) 诊断依据
 - ◇ 是什么：是否清晰和明确
 - ◇ 怎么样：组织运转效能如何

共创：组内针对你们的目标进行分工，做到职责清晰

3. BOX3:关系&流程

- 1) 诊断内容
 - ◇ 谁和谁怎样一起工作
 - ◇ 关系、流程、氛围
- 2) 诊断依据
 - ◇ 是什么：是否清晰和明确
 - ◇ 怎么样：合作是否顺畅

互动：一个组织中是先有流程还是先有分工？

练习：画一张你组织内业务的流程图

讨论：给你们团队的合作氛围 1-10 分打个分

4. BOX4：汇报&激励

- 1) 诊断内容
 - ◇ 如何激发员工努力工作
 - ◇ 激励的内容、形式、效果如何
- 2) 诊断依据
 - ◇ 是什么：是否清晰和明确
 - ◇ 怎么样：是否激发了正向行为

互动：你一般采用的激励方式有哪些？

共创：设置出你小组的激励方式，并达成共识

5. BOX5:支持&帮助

- 1) 诊断内容
 - ◇ 帮助机制是否有效帮助业务成功
 - ◇ 软性支持、硬性支持
- 2) 诊断依据
 - ◇ 是什么：有哪些支持和帮助措施
 - ◇ 怎么样：实际运转是否有效

讨论：说出几个你们企业正在运转的流程？并分析优劣

共创：盘点你组有哪些帮助机制，优胜劣汰

6. BOX6：领导&管理

- 1) 诊断内容
 - ◇ 是否维持各盒子平衡

- ◇ 领导者、管理者、团队整体
- 2) 诊断依据
- ◇ 领导力、管理水平如何
- ◇ 如何获取其他盒子状态反馈
- ◇ 调节手段如何

互动：你组的组长在如上学习过程中发挥了哪些作用，哪些需要调整？

练习：把你组组长针对在如上六个盒子中的作用及待提升点写在大白纸上

二、六个盒子有什么作用？

1. 建立全局思维

案例：来自一场失败的主持

2. 建立前瞻性思维

讨论：在制定你组目标时，你设定的依据是什么？（了解到其它组的目标了吗）

三、六个盒子的使用范围

1. 组织盘点

2. 组织诊断

3. 沟通工具

4. 平台工具

四、六个盒子的使用场景

1. 新团队摸底

互动：你了解一个新团队采用的方法有哪些？

2. 组织中调频

互动：与关键人进行讨论时应注意哪些？

3. 组织架构调整前

互动：组织架构调整的依据是什么？

五、六个盒子如何用业务团队？

🌈 业务伙伴促进团队共识

1. 适用范围

- ◇ 业务相关性
- ◇ 非单一职能

2. 内容形式

- ◇ 分组讨论：5-7人打散分成一个小组，Leader&HR可单独一组
- ◇ 六个盒子逐一讨论，问题现场呈现、讨论、解决
- ◇ 讨论需要有明确的产出和跟进人

3. 相关话术

- ◇ 见PPT详解

讨论：自己的组中哪些盒子需要突破？最迫切的行动是什么？谁来负责？如何激励？

六、应用六个盒子有哪些注意事项？

1. 过度聚焦

- ◇ 把所有问题都归结为某个盒子，并从这个盒子切进去找解决方案

互动：六个盒子中出现了问题是不是都是领导的问题？

2. 过度简化

- ◇ 只关注某个盒子的静态状况，忽略六个盒子动态的演进过程

3. 过度排序

- ◇ 把六个盒子当作强制排序，忽略了他们同时存在，彼此影响

4. 过度理想

- ◇ 把六个盒子当成万能钥匙，不考虑六个盒子以外的其他因素

课程总结