

# 组织诊断，撬动组织改进的引擎

## ——向专业顾问学诊断工作坊

指导老师：贾萌 (Monna Jia)

### 训练对象

- 在企业中从事组织诊断相关工作的专业人员，例如人力资源部的 HRD、HRM、HRBP、OD、TD、LD、内训师等，或企业管理部门、经营管理部门等相关工作人员

### 训练时长

- 2 天或 2 阶 4 天
- 或根据具体需求确定次数和时长

### 训练方式

- 内容讲解、提问引导、互动交流、主题研讨、视频分析、案例分享、情景模拟、应用训练、作品点评、复盘反思等方式综合运用

### 训练目标与收益

通过学习与训练，帮助学员：

- 理解企业内部 HR 从人事管家向内部顾问角色转型的战略意义，借鉴专业管理咨询顾问的工作场景，思考内部顾问的角色定位、使命、价值等核心命题
- 理解组织诊断的基本概念和关键点，了解麦肯锡 7S 模型、IBM 的 BLM 模型、阿里的六盒模型、IBM 的人力资源系统模型、HAY 的组织气氛六要素等成熟模型的逻辑框架，学习如何借鉴成熟模型，自创基于职能扫描的“大而全”式和基于问题导向的“小而精”式个性化组织诊断模型
- 学习组织诊断前的准备工作，包括发现诊断需求、分析诊断目的和价值、分析诊断工作的干系人、拟定诊断工作计划、组建项目组、设计核心工具、召开启动会等
- 学习诊断实施的专业技术，包括：（1）如何制定访谈提纲、开展提问与追问、交叉检验、反馈与确认、对访谈资料进行总结与分析等；（2）了解顾问式专题研讨会和引导师专题研讨会的流程、主导顾问或引导师的定位与职责、工作坊的难点与对策等；（3）如何在组织诊断过程中发现问题、分解问题、准确界定和描述问题、聚焦关键、层层分析根源、提出系统性的解决方案建议、规划思路地图等，提升思维模式的高度与深度、宽度与广度
- 学习如何形成组织诊断的核心产出，包括：（1）如何对诊断报告的受众、目的、场景等进行分析，了解常用的诊断报告篇章逻辑框架，运用金字塔原理撰写诊断报告、用高质量图表提升观点质量、用数据和案例说话等；（2）如何向决策层高质量汇报诊断报告，建立公众汇报的总体逻辑框架，有逻辑、有重点、有智慧地展示核心观点，灵活应对提问与质疑等

### 训练要点

#### 一、概念共识：HR 角色转型与组织诊断

- HR 角色转型：从人事管家转型为内部顾问
- 专业管理咨询顾问的工作概览与借鉴

- 顾问工作的本质：问题诊断、问题发现、问题分析、问题解决
- 顾问工作的核心产出：项目建议书、诊断报告、解决方案
- 顾问的核心能力素质要求：战略理解力、业务敏感度、专业知识与专业能力等
- 专业顾问与企业内部顾问的异同点比较分析
  - 组织诊断是什么及诊断什么
  - 企业 HR 为什么要学习组织诊断
  - 组织诊断的通用逻辑：GAPS 模型
  - 组织诊断的三大关键点
- 建立组织诊断模型，从内容维度和流程维度形成思路地图
- 运用专业技术实施诊断，发现问题、分析问题，提出解决方案建议
- 产出诊断报告，并向决策层进行汇报，为解决方案的实施奠定基础

## 二、诊断模型：组织诊断的思考框架与思路地图

- 借鉴成熟模型
- 麦肯锡的 7S 模型
- IBM 的 BLM 模型
- 阿里的六盒模型
- IBM 的人力资源系统模型
- HAY 的组织气氛六要素
- 成熟模型核心逻辑要素提炼
  - 自创个性化的诊断模型
- 大而全模式：基于职能扫描自创模型
- 小而精模式：基于问题导向自创模型
- 大而全与小而精模式的比较分析
  - 设计诊断流程
- 通用的诊断流程
- 根据具体情况设计诊断流程

## 三、诊断的准备：需求发现与工作启动

- 发现诊断需求，厘清背景与动因
- 分析诊断的目的、价值与产出
- 分析干系人：类型与诉求、分级分类及影响策略
- 说服诊断工作的决策人
- 拟定诊断工作计划
- 组建诊断工作项目组
- 确定诊断模型
- 设计核心工具：访谈、专题研讨工作坊、调查问卷等
- 召开组织诊断工作启动会

## 四、诊断的实施（1）：访谈

- 访谈流程概览
- 访谈前的准备工作
- 拟定访谈提纲
- 受访人顺序和时长安排
- 受访人分析及访谈策略
- 访谈纪律与职业道德
  - 访谈过程
- 开场：建立亲和与信任

- 倾听：收集信息而非表达观点
- 提问：开启性问题与追问的智慧
- 反馈：恰当的反馈与确认
- 检验：检验的目的与交叉检验的方法
- 对策：面对不同类型被访人的对策
- 记录：原汁原味还是提纲契领
- 结束：增进信任与表达意愿
  - 访谈后的总结分析
- 从素材中提炼观点
- 分清客观事实与主观观点
- 项目组的交流与共识
- 补充调研与分析研究
- 问题初步发现与分析

## 五、诊断的实施（2）：专题研讨工作坊

- 专题研讨工作坊的目的分析与形式选择
  - 顾问式工作坊
- 顾问式工作坊的目的与产出
- 顾问式工作坊的一般性流程
- 顾问式工作坊的主导顾问
- 顾问式工作坊的难点与对策
  - 引导式工作坊
- 引导式工作坊的目的与产出
- 引导式工作坊的一般性流程
- 引导式工作坊的引导师
- 引导式工作坊的难点与对策

## 六、诊断的实施（3）：问题发现、分析与解决

- 问题发现
- 什么样的问题是一个好问题
- 问题分解：问题具体化与精准化
- 运用 5W2H 梳理现象并准确界定问题
- 对问题进行分类的逻辑标准
- 聚焦关键：问题优先级排序与筛选
  - 问题分析
- 从表层原因到根源，从现象到本质
- 常用方法：5WHY 法、鱼骨图、问题树等
- MECE：纵向到底，横向到边
- 问题分析的高度与深度、宽度与广度
- 客观性、可控性、关键性分析
  - 问题解决
- 目的目标与解决方案要 MECE
- 用 5SO 法追问结果、效果与影响
- 短期解决办法与长期改进措施
- 上下左右前后全方位审视
- 用 VOP 结构陈述重点方案
- 对解决方案进行分类的逻辑标准

- 聚焦关键：解决方案优先级排序与筛选
- 思路地图：规划解决方案的逻辑图

## 七、诊断的产出：诊断报告与汇报

### ■ 诊断报告的撰写

- 诊断报告的人时空分析
- 诊断报告常用的篇章逻辑框架
- 诊断报告常用的底层逻辑：金字塔原理
- 用一个好标题建立金字塔的塔尖
- 用序言提出好问题
- 用目录表达观点
- 用高质量图表提升观点质量
- 用数据和案例说话

### ■ 诊断报告的公众汇报

- 诊断汇报的人时空分析
- 诊断汇报的总体逻辑框架
- 诊断汇报开场的逻辑要素
- 汇报核心观点与灵活应变
- 诊断汇报的措辞技巧
- 应对现场提问与质疑
- 诊断汇报结尾的逻辑要素

## 八、反思改进：总结回顾与改进计划

- 课程内容回顾与逻辑梳理
- 问题交流与答疑互动
- 自我反思与改进计划