

组织发展与诊断

——如何充分诊断组织的现状、系统解决组织的问题

主讲：朱立老师

【课程背景】

如何在组织内“系统性解决组织的问题”是每个组织都面临的挑战之一，对于组织能力提升、管理或业务变革、重塑企业文化、提升组织效能等这类系统性问题，经常是“按下葫芦浮起瓢”，解决一个问题引发一系列问题，或者是面临“老虎吃天、无处下口”的困境。

- ◇ 如何进行组织问题的系统性诊断？
- ◇ 对诊断出来的问题先解决哪个、后解决哪个？
- ◇ 怎么评估解决方案/措施的有效性？
- ◇ 怎样判断进行组织变革的时机、准备度？
- ◇ 如何洞悉新方案推行的阻力并消除阻力？

本课程通过具体案例分享、实战演练，进行组织诊断与发展流程工具的实操，聚焦实际问题形成一套切实可行的、落地的解决方案，真正帮助企业管理者解决组织转型变革中的问题，以更好地应对外部环境变化、提升组织效能。

【课程收益】

- ◇ 学习组织发展的系统性方法，定制出适用于本企业的组织诊断模型及维度；
- ◇ 掌握进行组织诊断的方法，学会像雷达一样诊断组织的现状；
- ◇ 掌握对组织进行干预的方式方法，制定出有效的解决方案；
- ◇ 评估出进行组织变革的最佳时机，确保“事半功倍”而非“事倍功半”；
- ◇ 掌握组织诊断落地的六个步骤，甄别变革阻力、确保变革真正落地且有效。

【课程特色】

- ◇ 实用性强，以组织中要解决的实际问题为开始，深度结合工作情境、聚焦实战应用；
- ◇ 逻辑性强，从界定范围→分析诊断→设计方案→阻力分析→建立认同→实施评估，每个步骤环环相扣，按照一条线从始至终制定影响策略；
- ◇ 工具落地，每个操作步骤均有具体执行和应用的工具方法，强调场景应用、不空谈理论。

【课程对象】企业决策层、中高层管理者、部门负责人、人力总监/经理、OD人员。

【课程时间】2天（6小时/天）。

【课程大纲】

一、什么是组织发展与诊断？

1. 组织发展的常见理解

【案例分享】阿里/华为等 OD 工作内容及要求

【案例分享】某公司战略转型的组织诊断分析

2. OD 是什么、不是什么

◇ OD 与 HR 的区别

【案例分享】OD 包含内容及学科设置

3. 组织发展关键方法论

◇ 系统理论/组织文化/发展理论/场域论/干预方法论

【案例分享】场域论应用案例

4. 组织发展起源及定义

◇ 组织发展起源

◇ 组织发展定义

二、如何快速进行现状诊断？

1. 组织诊断流程图

◇ 组织发展过程模型

2. 常见组织诊断模型及工具

◇ 六盒模型

◇ Burke-Litwin 模型

◇ 麦肯锡 7S

◇ 五行模型

◇ 多因素模型

【学员练习】定制/确认本企业的组织诊断模型及维度

三、组织诊断常见的问题及原因分析建议

1. 战略维度

◇ 战略管理失效分析

◇ 战略与文化的一致性

2. 组织文化维度

◇ 变革失败-文化吃战略

◇ 文化与流程的匹配性

3. 组织架构维度

◇ 常见的组织架构及问题分析

◇ 组织架构不能承接组织战略或要求

4. 流程制度维度
 - ◇ 组织流程的完整性与有效性
5. 激励机制维度
 - ◇ 激励机制的有效性
6. 人员能力维度
 - ◇ 领导干部的带团队能力
 - ◇ 关键人员的能力有效性

四、六步法在组织内实施组织诊断与发展

1. 组织诊断的常见挑战
2. 第一步——界定范围
 - ◇ 如何界定诊断问题的范围
 - 【学员练习】界定组织改进的问题/机会点，锁定范围
 - ◇ 怎样达成协议
 - 【管理工具】达成协议会议的具体执行步骤
3. 第二步——分析诊断
 - ◇ 组织诊断维度及分析方法
 - 【案例分享】某集团化公司的组织诊断分析
 - ◇ 组织诊断结果汇总及引导
 - 【管理工具】在有限的资源条件下先解决什么、再解决什么？
4. 第三步——设计方案
 - ◇ 组织诊断的问题与干预方法
 - 【管理工具】组织问题与组织干预的类型、干预的工具
 - ◇ 组织干预的工具及应用案例
 - 【学员练习】对诊断问题选取干预工具、设计解决方案
5. 第四步——阻力分析
 - ◇ 新方案中员工抗拒的原因
 - ◇ 新方案中管理人员抗拒的原因
 - 【案例分享】某公司人才继任项目的阻力分析及影响策略
 - 【学员练习】识别变革中的阻力（关键利益方分析）、拟定影响策略
6. 第五步——建立认同
 - ◇ 解决方案执行的准备度测评
 - 【管理工具】变革准备度评估方法
 - ◇ 解决方案实施中的反应曲线
 - 【管理工具】对于组织内改进方案的反应曲线

7. 第六步——实施评估

- ◇ 实施评估的标准及建议
- ◇ 对于改进项目的反馈及 PDCA

【管理工具】 Gaps 分析方法

五、学习内容答疑及总结回顾