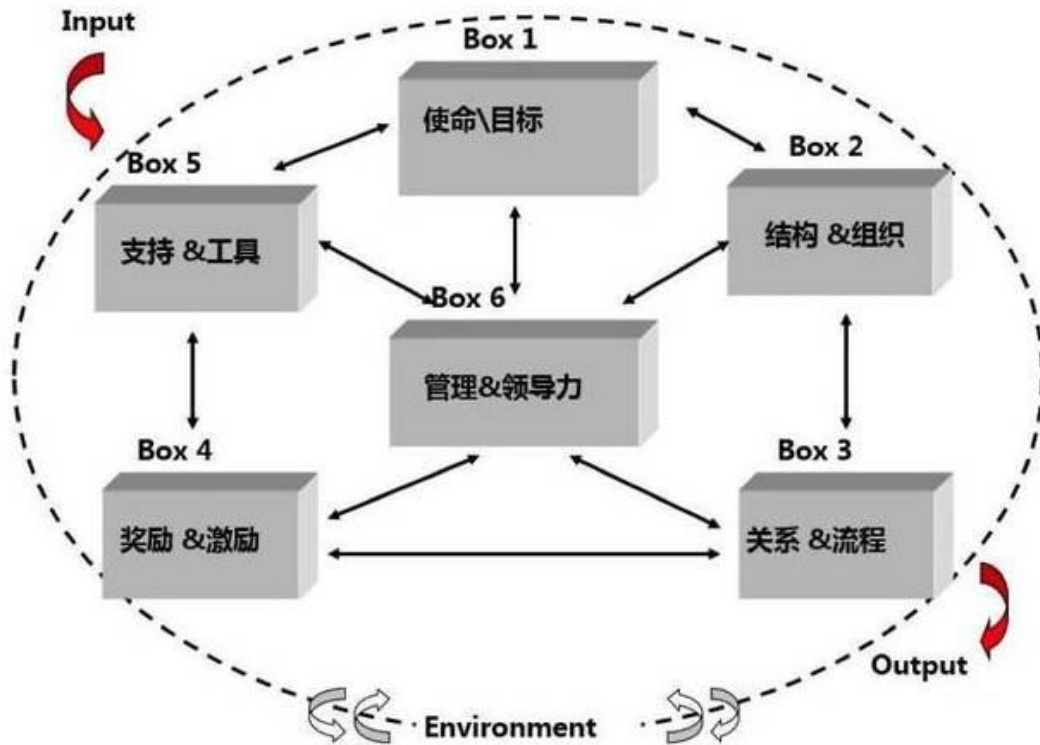


《组织诊断的六个盒子》

课程背景：

六个盒子，江湖人称“六个 BOX”，也叫韦斯伯德的六盒模型，是组织内部视角、不断检视业务实现过程的利器。是一种简单而实用的组织诊断和评估模型，是当今管理人员很常用的评估模型之一，也是阿里巴巴做组织诊断很常用的方法。



课程收益：

- 1、盘点工具：能够就组织现状进行盘点。
- 2、诊断工具：建立全面的组织视角，从解决单个问题到更全面看组织，
- 3、沟通工具：是一套简洁的语言，就组织状态开启有效的沟通。
- 4、平台工具：HR 和业务在一张大图上工作，能有效开展工作。

课程时间：1天，6小时/天

课程对象：中层管理者

课程方式：讲师讲授+案例分析+视频互动+小组讨论+情景模拟+实操演练

课程大纲

第一盒子：使命、战略、目标

使命——愿景

战略——三到五年的蓝图、里程碑

目标——一年左右切实可行的衡量指标

1、战略大图

- 1) 是否有清晰的客户价值
- 2) 是否清晰
- 3) 是否让人兴奋
- 4) 大家是否有 Buy in

2、战略大图落地

- 1) 战略路径是否清晰
- 2) 核心抓手是什么 ——能够最体现战略的落地点核心点或是核心事件或活动，
- 3) 是否被合理分解为各个部门的目标：化学分解而非物理分解

3、如何衡量（KPI 是什么）

4、拼大图

- 1) 这个环节主要是了解业务目标，业务逻辑，暂时不需要考虑人的因素。
- 2) 抓手——从量变到质变
- 3) 关于客户价值——
 - (1) 客户是谁，细分客户市场
 - (2) 客户需要解决的问题是什么
 - (3) 什么情况出现才表示的问题解决了（解决问题的展现结果） 例如：运维的客户需求：系统的稳定/系统的灵活/成本
 - (4) 怎么判断客户价值已经清楚了？——看业务部门是否已近达成一致，客户的声音是被清晰的在内部传递的。阿里云是技术驱动业务。

第二个盒子：结构&组织

1、排兵布阵

- 1) 分工&职责是否都清晰
- 2) 模糊边界越来越多，挑战在于：各司其职、混战
- 3) 如何看待跨界

2、核心关键部门 Leader 是否胜任？

- 1) 如何搭配

- 2) 有什么好处和风险
- 3) 能力有啥缺失？有没有发展计划？

3、战略所需要的核心能力是否具备？

4、扁平化是趋势、弹性、自我驱动

- 1) 清晰的分析组织，从业务和人来看，哪些人是外招、哪些是内招、培养的周期。
- 2) 阿里云之前的业务需要，主要招聘技术人员，但目前技术稳固的情况下，人员可能要更多的进行内部流转。通过人才盘点的形式，了解组织的需求。
- 3) 呼之即来，来之即战，战之即散——未来的方向。

第三个盒子：关系&流程

1、部门和主体其他部门的关系

- 1) 与集团相关业务块的关系
- 2) 产品、工程、技术的关系
- 3) 和客户部门、横向部门的关系
- 4) 创新小组和本职业务的关系

2、关注官方的流程，更要关注民间的流程

3、边界模糊是常态

4、组织文化：让大家在面临选择时判断一致，而不依赖于流程制度，人际依赖越来越强。

第四个盒子：酬劳&激励

1、奖励：由外而内激励：由内而外

- 1) 什么是个体动力
- 2) 是否了解和释放了个体的能量和潜力
- 3) 对什么行为和结果予以奖励
- 4) 对什么行为和结果给予鼓励
- 5) 谁被奖励
- 6) 奖励是公平和有序的吗？
- 7) 奖励个体还是团队

2、如何奖励和激励

- 1) 物质、奖项、无意识的潜意识影响、办公环境，鼓励创新
- 2) 多长时间做一次激励，激励的范围（集体还是个人）

第五个盒子：支持&工具

1、是否有足够的资源去做？

- 1) 硬的：技术资源
- 2) 软的：关系、连接

2、公开透明的协调程序

计划、预算、控制、信息、评估的流程

3、支持：

- 1) 技术、服务、合作、制度、工具
- 2) 禁区和底线清楚
- 3) 协调自己控制区域以外资源的能力
- 4) 员工有不断成长能力的机会和资源
- 5) 关系：你对合作伙伴的了解认同和合作伙伴对你的了解认同。

第六个盒子：管理和领导

正确的做事&做正确的事

- 1、在第一个盒子的表现：指明方向，使众人行**
- 2、在第二个盒子的表现：排兵布阵，知人善用**
- 3、在第三个盒子的表现：建机制，造土壤**
- 4、在第四个盒子的表现：梦想驱动，奖谁罚谁**
- 5、在第五个盒子的表现：协调资源，扩大影响力**
- 6、在第六个盒子的表现：规范事，激励人**