

《阿里六个盒子组织诊断》

完整全员篇

主讲：孙倩老师

【课程背景】

企业在发展的过程中，随着规模的不断扩张，内部组织及业务等问题也会慢慢越积越多。而这些问题如不被找出来，就会成为企业发展中的绊脚石，乃至会推着企业走向深渊。今天我们谈到的这个诊断工具，是在阿里巴巴政委们都会使用的工具，“六个盒子”。这个工具在阿里现在不仅政委用，到了一定段位的HR，业务负责人或是培训人员和OD也会使用。在阿里有句土话：“无论业务和组织怎么变，六个盒子跑一遍。”可见六个盒子在阿里的江湖地位了。

在阿里六个盒子的用途很广泛，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的工具。相信在一个组织中作为HR或管理者或培训人员和OD的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困扰呢？

1. 作为HRBP或政委，时常感觉和业务有距离，飘在空中不落地
2. 作为HRBP或政委，总找不准陪伴或支撑业务战略落地的绝佳方法
3. 作为OD，当组织出现人员流失严重或不稳定时，总是很难找到快速且有效的解决办法
4. 作为OD，有时觉得自己在组织中存在的价值并不突显，组织的健康也很难掌控
5. 作为培训工作者，培训没少组织，可真正得到业务线认可的课程少之又少
6. 作为培训工作者，真不知培训到底能不能真正帮助业务线提升团队战斗力，到底什么是好的且对业务有用的培训呢
7. 作为企业管理者，业绩指标过高，压的喘不过气，可就是找不到一个好的解决办法
8. 作为企业管理者，发现团队和自身的问题后，又不知该从哪方面进行调整最有成效

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！

【课程收益】

1. 了解六个盒子的含义、理论基础和应用场景
2. 了解不同业务情境中每个盒子的影响和干预策略
3. 掌握六个盒子实操方法，能进行初步诊断和评估
4. 成为组织诊断高手，助力企业发现问题解决问题

【课程对象】

HR；政委；OD、培训人员、企业所有管理人员

【课程时间】

1-2天（6小时/天）

【课程方式】

案例分析+实战方法+角色扮演+提问互动+分组讨论+精彩点评+课堂练习

【课程特色】

讲师，风趣幽默；逻辑，环环相扣；案例，情境带入；工具，毫无保留

【课程大纲】

一、什么是六个盒子？

1. 六个盒子的定义？

2. 六个盒子的模型及价值？

二、针对不同人群使用六个盒子的场景及收益？

1. 人群一：政委或 HR——给业务管理者诊断

1) 使用场景及收益与价值

A. 场景一：业绩指标高，管理者压力大且短时间找不到突破口

B. 场景二：业绩提升不明显，管理者遇到瓶颈

C. 收益：

a) 帮助业务管理者诊断其所在部门的问题并给出六个方面的建议

b) 帮助业务管理者了解现状及问题更好的调整并发展

D. 价值：明确问题、清晰方向、给出建议、赋能业务

2. 人群二：OD——诊断组织

1) 使用场景及收益与价值

A. 场景一：团队人员不稳定

B. 场景二：团队人员流失严重

C. 场景三：盘点后人效不高

D. 收益：进行团队的诊断，结合六个盒子的六个方面找到问题点，并提出解决方案

E. 价值：定位组织问题、找到真实病因、开具有效药方、除去顽症恶症、定军心、稳团队、提人效

3. 人群三：培训团队——找到培训方向

1) 使用场景及收益与价值

A. 场景一：不知要开展什么培训来赋能团队

B. 场景二：没有一套好的调研工具

C. 场景三：培训内容总是无法很好解决业务当下痛点

D. 收益：

a) 诊断当下重点团队，通过 6 个方面，找到团队待提升的点，能用培训解决的就会整合成后续开展的课程

注：不能通过培训解决的，记录下来反馈给相关兄弟部门

E. 价值：准确定位培训需求、深度挖掘组织痛点、定向提出培训方案、解决业务真正问题

4. 人群四：企业管理者——自我诊断

1) 使用场景及收益与价值

A. 场景一：发现自己部门业绩提升不明显，又找不到更好的方法

B. 场景二：发现团队成员斗志不高，又不知如何激励

C. 场景三：发现自我管理有欠缺又不知如何调整

D. 场景四：发现组织架构设计不合理又不知该从哪下手调整

E. 收益：通过六个盒子的六个方面，全方面盘点组织中存在的问题、自我存在的问题、团队存在的问题、目标设定等存在的问题，通过自我诊断来更好的带领部门高效发展

F. 价值：一面镜子，照亮自己、照全自己，让盲区全部暴露无遗、帮助管理者清晰决策、走好每一步

三、六个盒子的诊断内容与依据是什么？

1. BOX1-目的&目标

1) 诊断内容

- A. 我们为谁创造什么价值
- B. 使命、目标、基本理念

2) 诊断依据

- A. 是什么：是否清晰和明确
- B. 怎么样：内部一致性如何
- C. 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

- A. 怎样组织我们自己以便达成目标
- B. 分工、权责、边界

2) 诊断依据

- A. 是什么：是否清晰和明确
- B. 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

- A. 谁和谁怎样一起工作
- B. 关系、流程、氛围

2) 诊断依据

- A. 是什么：是否清晰和明确
- B. 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

- A. 如何激发员工努力工作
- B. 激励的内容、形式、效果如何

2) 诊断依据

- A. 是什么：是否清晰和明确
- B. 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

- A. 帮助机制是否有效帮助业务成功
- B. 软性支持、硬性支持

2) 诊断依据

- A. 是什么：有哪些支持和帮助措施
- B. 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

- A. 是否维持各盒子平衡
- B. 领导者、管理者、团队整体

2) 诊断依据

- A. 领导力、管理水平如何
- B. 如何获取其他盒子状态反馈
- C. 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

四、六个盒子如何用在不同场景？

1. HRBP 或政委如何赋能业务 Leader

1) 执行要点

- A. 针对组织的六个方面做一一探讨
- B. 提问题而不是给答案
- C. 共同探讨改善计划

2) 组织形式

- A. 日常沟通
- B. 管理例会
- C. 专门的沟通

3) 相关话术

- A. 针对业务负责人诊断的话术
- B. 针对业务负责人下属的话术

2. OD 如何解决组织问题

1) 执行要点

- A. 针对重点有问题的部门或团队开展六个盒子，从组织的六个方面做一一探讨
- B. 提问题而不是给答案
- C. 共同探讨改善计划

2) 组织形式

- A. 专门的沟通

3) 相关话术

- A. 针对业务负责人诊断的话术
- B. 针对业务负责人下属的话术

3. 培训如何找到企业真痛点及培训真课题

1) 执行要点

- A. 针对重点有问题的部门或团队开展六个盒子，从组织的六个方面做一一探讨
- B. 提问题而不是给答案
- C. 共同探讨改善计划

2) 组织形式

- A. 专门的沟通

3) 相关话术

- A. 针对业务负责人诊断的话术
- B. 针对业务负责人下属的话术
- 4. 企业管理者如何找到团队的业绩突破口
 - 1) 执行要点
 - A. 针对团队开展六个盒子，进行六个方面做一一探讨
 - B. 提问题而不是给答案
 - C. 共同探讨改善计划
 - 2) 组织形式
 - A. 专门的沟通
 - 3) 相关话述
 - A. 针对下属诊断的话术

五、应用六个盒子的作用？

- 1. 建立全局思维
- 2. 建立前瞻思维

六、使用六个盒子有哪些注意事项？

- 1. 过度聚焦
 - 1) 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
 - 2) 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
 - 3) 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
 - 4) 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

七、现场实施流程是什么？

分2个实施方案：2天1晚体验版；3天3晚诊断版；