

《阿里六个盒子组织诊断》

——OD 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一个工具。相信在一个组织中作为 OD 你会因为组织这样或那样的问题而有时感到无力，那么你是否也遇到过如下的困扰呢？

1. 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
2. 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
3. 没有一套好的工具可以帮助组织很好的发现问题解决问题

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】

OD

【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 OD 使用六个盒子的场景及收益？

1. 人群：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

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. 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

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

- 1) 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

- 1) 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

- 1) 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；