
年度人力资源高阶精品课程

白睿老师 OD 精品课：

组织诊断模型、方法和过程实践技能

【课程背景】

当下组织呈现了强有力的竞争力。组织的力量源于诸多方面，例如组织文化，组织架构、组织流程等。有效组织诊断，才能够帮助组织选择正确发展方式，支持业务全面提升，推动企业可持续长期健康发展。因此，对于认清组织，识别组织能力成为一个复杂的过程，如何全面理解组织战略、经营策略、组织结构和形态、组织管理流程？对于组织发展实践者而言，如何掌握 OD 必备的诊断能力，如何将调查分析的结果转化成具体且可执行的方法？

【课程亮点】

1. 明晰组织诊断的概念和原理：包括组织诊断本质、场景、重要性以及诊断的方法与流程。
2. 深入详解组织模型逻辑维度：探讨组织诊断模型内在逻辑，起源和适用企业。
3. 剖析组织诊断方法和工具：深入学习各种组织诊断的方法和工具，如问卷调查、访谈、数据分析等，以及如何选择和应用适当的方法和工具。
4. 驾驭组织数据收集和分析：学习如何收集和分析组织的数据，包括内部数据和外部数据，形成比对逻辑，挖掘更深入信息。
5. 精准问题识别和解决方案：透过数据，学习如何识别组织中存在的问题，并提出相应的解决方案。
6. 呈现清晰沟通和报告：学习如何有效地与组织成员沟通诊断结果，并撰写清晰、准确的诊断报告。
7. 研讨案例分析和实践：通过实际案例分析和模拟练习，让学习者有机会将所学知识应用到实际情况中。

【课程大纲】

1st Day 组织诊断模型精讲细练

模块一、探求本质：组织诊断的理念与应用时机

案例：衡量事物的指标——生活和企业诊断方式

一、组织诊断的本质

- 1、个人的健康与体检
- 2、组织的健康与体检

二、组织诊断前的衡量

- 1、组织诊断前的4大分析是？
- 2、组织诊断前的结果设计是？

三、组织诊断的常规和临时

- 1、每年都做组织诊断么？
- 2、临时要做组织诊断如何操作？
- 3、初创期、发展期、成熟期和衰退期组织诊断重点是什么？

模块二：模型精讲：组织诊断5大流行工具

一、模型：组织能力杨三角

- 1、组织能力诊断方法论及适用场景
- 2、组织能力该如何理解？
- 3、如何判断一家企业的组织能力？
- 6、诊断点：员工思维的价值观与行为准则
- 7、诊断点：员工治理架构、流程与信息化
- 8、诊断点：员工能力的领导梯队与关键员工

9、实操：组织能力问卷调研与标杆对比

二、模型：六个盒子

- 1、六个盒子的诞生与适用场景
- 2、基于六个盒子的35道问题
- 3、ODQ背景和解释
- 4、访谈的3个阶段
- 5、六个盒子访谈问题设计
- 6、阿里的六个盒子应用
- 7、六个盒子工作坊操作流程和要点

三、模型：7S模型

-
- 1、7S 模型特点及适用场景
 - 2、7 大维度的主要逻辑
 - 3、7 大维度分项讲解
 - 4、7S 模型的 4 步实现法
 - 5、7S 模型的硬件和软件比较
 - 6、访谈方法与调查问卷结合
 - 7、数据统计分析方法
 - 8、实操：7S 问卷调研与报告制作**

四、模型：盖洛普 Q12

- 1、什么是盖洛普路径及适用场景
- 2、Q12 问题分为哪四个层次？
- 3、Q12 调查的高山病和亚高山病
- 4、组织氛围数据分析
- 5、开设一场成功的 IMPACT 计划会
- 6、问卷法的信度和效度
- 7、实操：设计一套问卷**

五、模型：业务领先 BLM 模型

- 1、从战略制定到战略执行的闭环解码管理
- 2、华为的 BLM 模型运用
- 3、关注两种差距：业绩差距和机会差距
- 4、宏观、竞争、客户、自身资源四大市场洞察
- 5、聚焦与定位的战略意图
- 6、基于地平线理论的创新焦点
- 7、客户选择与价值主张的业务设计
- 8、关键任务卡片的设计
- 9、文化、组织、人才、领导力、价值观 5 大战略支持
- 10、实操：职能部门对 BLM 共创中的职责**

2nd Day 专项诊断方法实操技能

模块三、从凌乱中找规律的建模技能

一、组织指标诊断

- 1、组织诊断指标方法及衡量方式
- 2、定义组织模型
- 3、建立评估流程
- 4、为管理改进提供领导力支持
- 5、设定人力资源行动方案优先顺序
- 6、实操：14项组织能力指标及衡量方式**

二、组织行为诊断

- 1、《组织行为学》一书核心
- 2、组织行为四个常用变量
- 3、招聘行为诊断过程
- 4、案例：治理结构诊断
- 5、案例：组织中五大行为诊断详解
- 6、实操：组织激励诊断案例解读**

模块四、业务职能流程诊断实操技能

三、组织模块诊断

- 1、方法：企业组织诊断四维度
- 2、四个子维度设计与要素设计
- 3、问卷数据分析
- 4、实操：应用均方差展示模块调研结果**

四、组织业务能力诊断

- 1、业务能力诊断概念及适用场景
- 2、第一步：设计业务能力模型
- 3、第二步：业务能力评估标准
- 4、案例：人力资源业务能力评估
- 5、案例：财务管理业务能力评估
- 6、第三步：诊断发展汇总

7、第四步：策略、管控、流程／制度、系统／工具四方面差距

8、实操：业务能力诊断

五、组织职能诊断

1、组织职能现象及诊断实施适用场景

2、组织职能诊断四维度

3、案例：人力资源部职能诊断

4、案例：关键职能诊断

5、实操：绘制组织架构及各部门职能诊断

六、组织汇报线诊断

1、汇报线的三大主要问题

2、汇报线问题两大解决思路

3、汇报线诊断适用场景

4、层级结构及汇报关系现状

5、职能管理控制线

6、实操：绘制汇报线并进行诊断

七、组织流程诊断

一、流程综合诊断

1、案例：财务资源管理流程检查分析图

2、企业流程常见问题责任主体归类

3、问卷调查与访谈

4、案例：招投标流程分析

5、案例：流程细化预期结果

二、流程图诊断

1、流程符号标准

2、流程图编制的基本要求

三、流程增值性诊断

1、增值活动与非增值活动

2、优化流程要解决四大问题

3、减少流程非增值活动四大方法

模块五：输出组织诊断报告

- 1、设计组织诊断报告大纲
- 2、聚焦具体问题
- 3、形成论据和论证
- 4、生成报告
- 5、校验与发布

总结提纲，复盘回顾