

# 业务 OD 的五项修炼：

业务诊断、创新、落地、提效与复盘

2023 年 10 月 25-26 日 中国 北京

## 适用人群：

拥有 5 年以上人力资源管理经验的 HRBP、  
组织发展人士，人力资源或业务部门负责人等

## 课程目标：

- 深刻理解业务 OD 的角色定位与价值
- 理解业务价值链的内涵，掌握绘制业务价值链的方法，能够通过业务价值链进行商业模式、行业、竞争、标杆分析，以及组织能力诊断
- 掌握业务诊断的方法，建立财务经营逻辑，透过财务数据能够诊断业务并形成有洞见的诊断报告
- 掌握业务战略制定工作坊的引导流程，能够帮助业务团队召开业务战略工作坊
- 掌握业务战略拆解工作坊设计要点与流程，能够帮助业务团队召开业务战略拆解工作坊并锁定关键目标与引领性指标，帮助建立业务目标数据跟踪体系及业务问责机制
- 能够帮助业务团队召开业务经营分析会，发现经营中的问题并形成改进计划
- 掌握业务复盘的工具、方法与流程，引导业务团队召开业务复盘研讨会，通过业务复盘沉淀组织能力

## 课程大纲 | 第一天

### 第一章 业务 OD 的角色定位与工作循环

- 业务 OD VS. 战略 OD
  - » 战略 OD 的前世今生与业务 OD 的现实意义
  - » 战略 OD 与业务 OD 的角色定位异同
- 业务 OD 五项修炼
  - » OD 常见痛点与挑战分析
  - » 业务 OD 五项修炼及内在逻辑：业务诊断、创新、落地、提效与复盘

### 第二章 业务洞察：通过业务价值链洞察业务逻辑

- 什么是业务价值链
- 业务价值链的顺序
- 案例解析：业务价值链如落地商业模式
- 如何绘制业务价值链：方法、流程与案例练习
- 业务价值链的应用：商业模式、行业、竞争、标杆分析
- 业务价值链与组织能力诊断

### 第三章 业务诊断：通过财务数据进行业务诊断

- 财务视角的业务经营循环：钱是如何赚的？钱是如何花的？
- 通过财务报表洞察业务模式
- 常见财务分析的方法与案例解析：比率分析法与杜邦分析法
- 案例研讨：某电动汽车公司净利率下降的原因分析与应对策略
- 其他业务诊断模型、工具、方法与案例解析

### 第四章 业务共创：通过工作坊促进业务问题解决

- 业务共创工作坊的价值与意义
  - » 什么情况下要进行业务共创工作坊：共同思考、共同看见、共同行动
  - » 常见业务共创工作坊的设计：用户洞察、业务解码、业绩倍增、业务复盘

## 课程大纲 | 第二天

### 第五章 业务共创：通过工作坊促进业务问题解决（续）

- 业务创新：用户洞察工作坊
  - » 适用场景以及立项的关键
  - » 用户洞察工作坊的设计流程与引导技巧
    - 用户故事分享，用户决策旅程
    - 脑暴解决方案，概念主题投票
    - 快速原型设计，专家反馈与用户测试
- 业务落地：业务解码工作坊
  - » 适用场景以及立项的关键
  - » 业务解码工作坊的设计流程与引导技巧
    - 聚焦重点目标
    - 锁定引领性指标
    - 建立业务目标数据跟踪体系，开好经营分析会
    - 建立业务问责机制
- 业务提效：业绩倍增工作坊
  - » 适用场景以及立项的关键
  - » 业绩倍增工作坊的设计流程与引导技巧
    - 业务场景浮现
    - 业务价值链梳理 - 业务效能分析
    - 锁定业绩倍增杠杆点
- 业务沉淀：业务复盘工作坊
  - » 适用场景以及立项的关键
  - » 业务复盘工作坊的设计流程与引导技巧
    - 回顾目标
    - 评估结果
    - 分析原因
    - 总结规律
    - 沉淀组织能力

### 总结与反思：与业务共舞

## 两天课程安排

授课时间 6.5 小时 / 天

08:30-09:00 签到

09:00-10:30 课程

10:30-10:45 茶歇

10:45-12:00 课程

12:00-13:00 午餐

13:00-15:00 课程

15:00-15:15 茶歇

15:15-17:00 课程

## 训练营导师介绍



### 康传伟老师

拥有十余年大型企业集团人力资源管理工作从业经验和外资人力资源咨询公司经验；先后任职于政府部门，金融、地产等行业，担任多家公司高管团队教练；在组织诊断与设计、战略性人力资源规划、企业文化诊断、澄清与落地等领域拥有丰富实战经验和独到见解，获康传伟老师客户高度赞誉。

#### 主讲课程

组织发展全景图  
业务管理者的组织建设课  
基于业务组织诊断与效能提升  
企业文化诊断 & 澄清与落地  
战略性人力资源规划等

#### (微) 咨询领域

- 战略澄清与解码
- 企业文化诊断、澄清与落地
- 战略性人才供应链打造

### 部分咨询客户及具体项目

- **文化类**：瑞幸咖啡企业文化澄清与落地项目、用友集团基于业务的企业文化咨询项目、趣链科技企业文化诊断与澄清项目、学天教育企业文化诊断与澄清项目、信飞数科企业文化诊断与澄清项目、长鑫存储企业文化诊断与落地项目、兆易创新企业文化澄清与落地项目、赛诺医疗企业文化诊断与落地项目、布瑞克文化诊断 / 澄清与落地项目、龙旗文化澄清与落地项目、新力企业文化诊断 / 澄清与落地项目、畅捷通企业文化澄清与落地项目等
- **战略类**：卓诗尼战略澄清与解码项目、信飞数科战略澄清与解码项目、中南高科战略解码项目、易买工品战略澄清与解码项目、香港置地上海公司战略与文化澄清项目、南派泛娱战略澄清与解码项目等
- **人才类**：特步泛督导能力建模与人才盘点项目、再惠职级职位体系梳理项目、旺旺集团分公司副总经理人才标准项目、旭辉集团项目总经理任职资格标准项目、长鑫存储技术条线人才标准建立项目、新城集团商铺销售岗位任职资格项目等

### 培训客户

用友、TCL、大众、唯品会、同程旅行、新华三、森马服饰、中环、联储证券、苏宁、卓诗尼、长鑫存储、九牧王、国家电投氢能科技、舜宇光学、牛津仪器、龙旗、趣链科技、华润双鹤、百瑞信托、布瑞克、信飞数科、百瑞信托、蓝海银行、快鱼服饰、蓝光、中南置地、碧桂园、旭辉、新城、嘉福集团、方直集团、禹洲地产等

About HREC

## 关于人力资源智享会

人力资源智享会（HREC）是高端、专业、广具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士提供会员制服务的企业。

我们致力于成为 HR 团队的学习伙伴，赋能 HR 的日常工作，支持 HR 的职业发展。

**截止至 2022 年 6 月 30 日：**

- 智享会付费会员企业超过 **4200** 家
- 遍布 **20** 个行业门类和超过 **81** 个行业大类
- 其中本土领先企业约占 **56.7%**，外资企业约占 **43.3%**
- 已经进入中国的世界 **500** 强和全球 **2000** 强企业中，超过 **90%** 的企业正在享受智享会的各项服务
- 注册会员代表中，人力资源总监及以上级别占 **27.9%**，人力资源经理级别占 **44.2%**
- 人力资源智享会（HREC）每年举办近 **200** 场会员专享活动，包括：
  - ✓ **36** 场大型年会与展示会
  - ✓ **70+** 场空中课堂和网络会议
  - ✓ **10+** 场标杆企业实地探访活动
  - ✓ **60+** 场人力资源专业培训与各类版权课程
- 人力资源价值大奖以及人力资源供应商价值大奖
- 人力资源智享会（HREC）旗下双月刊《HR Value》会员通讯内参，读者人数超 **3.5** 万名
- 人力资源智享会（HREC）每年出版超过 **12** 份研究报告
- 人力资源智享会（HREC）每年邀约、采访并撰写超过 **200** 个企业实践案例
- 人力资源智享会（HREC）旗下“HR 年度采购指南（TPG 红宝书）——智享会人力资源供应商价值大奖分类榜单”集合了市场上兼具知名度和美誉度的近 **200** 家人力资源服务商帮助人力资源从业者在采购服务时，节省时间，降低风险



### 联系我们：

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001-1003室 邮编：200063 电话：+86 21 6056 1858  
Fax: +86 21 6056 1859 邮箱地址：marketing@hrecchina.org 网站：www.hrecchina.org