

《经理人结构化思维五项训练》

学员对象：	各行业职业经理人、中高层管理者、后备管理团队、骨干员工
课程背景：	<p>本课程在四年前就已经萌发想法，但从产生 Idea 到形成培训课程，却经历了胡浩老师四年的思考和准备。这门课的开发也可以说是被“逼”而成，因为我所遇到的企业，无论是国企、民营还是外企，在人才培养上似乎都漏掉了很关键的一些环节，无论对员工培训基础技能、专业技能还是管理技能，总是在学习和实际工作应用、工作问题思考与解决等方面存在很大的差异性。工具会了、知识也记下了、态度也端正了，可就觉得与企业所希望的职业化状态有差距。</p> <p>为什么？经过对数十家著名企业各层人员的访谈与沟通，发现这是一个我们国内职业人士普遍的问题，而且从读书阶段到就业阶段就一直存在，即缺乏核心的思维能力。它体现在几个方面：以个性化思考替代职业思考、缺乏工作问题的分析工具和模式、工作处理的效率缺乏比较一致的保障水平……可以说 90% 以上的职业经理人的思维还不够职业，个性化居多，因此导致其职业工作中的分析、呈现、决策等会出现极大的效率差异。归根到底是缺乏系统的结构化思维的训练，思维能力没有得到充分发挥。</p>
课程目的：	<p>结构化思维，是一项重要的管理技能，掌握了这一管理技能，将使你在职场竞争和市场竞争中，获得以下优势：</p> <ul style="list-style-type: none">——提高思维深度和洞察力；养成有效发现问题、分析问题的能力，快速抓住问题的本质；——能够制作出周密的商业计划并清晰呈现，有效屏蔽各类风险；——能够有条不紊地处理各种复杂问题，在激烈人才竞争中先人一步；
课程收益：	<ul style="list-style-type: none">1. 改变随性式思维，掌握正确的思维方式2. 掌握有效的分析工具，在运用过程中锻造思维3. 将工具和方式在实际工作中的应用
课程内容：	<p>第一部分 理解结构化思维</p> <p>1. 结构化思维与职业化的关系</p> <p>1.1 职业化最核心的是什么？分析问题-决策问题-解决问题</p> <p>1.2 结构化思维对职业化的好处：建立分析模式、判断模式、方案模式</p> <p>1.3 职业经理人解决工作问题须掌握的三种结构模式</p> <p>分享：不同的管理决策观</p> <p>互动体验：“沙漠逃生”</p> <p>2. 结构化思维并不神秘</p> <p>2.1 结构化思维是一种工作逻辑</p> <p>——工作事件的基本结构：归纳与演绎</p> <p>2.2 打造结构化思维需要注意的几种思维方式</p> <p>第二部分 搭建结构化思维基础</p> <p>1. 结构化思维搭建的“四个动作”</p> <p>——看—观察—假设—行动呈现</p> <p>1.1 “看”=“搜集”+“初选”</p> <p>1.2 “观察”=“选择”+“归纳分类”</p> <p>1.3 “假设”=将眼前并未展现的事物预先设置</p> <p>1.4 “行动呈现”=将假设变成可行框架</p> <p>2. 结构化思维实施的几大原则</p> <p>2.1 MECE 原则</p>

练习：针对目标的 MECE 演练

2.2 80/20 原则(Pareto 原则)

2.3 可视化原则（用图表做管理）

——用概念图阐述思想（管理中常用的集中概念图）

——用数据图呈现内容（管理中常用的集中数据图）

——用释义图寻找逻辑（管理中常用的集中释义图）

分享：二维图表呈现问题：Fishbone、Logical Tree、Scatter Plot、雷达图、柱状图等；

练习：用图表对不同区域的市场数据进行未来方向判断；

2.4 结构的再结构化

第三部分 搭建结构化管理能力的五项修炼

——职业经理人需要强大的结构化管理能力

1. 第一项修炼：魔鬼思维——结构式发散的思维导图

1.1 思维导图带来的作用

1.2 思维导图的产生背景和定义

1.3 思维导图基础：建立金字塔式的思维结构

1.4 如何建立一个强大的金字塔逻辑结构

练习：利用思维导图进行工作安排

2. 第二项修炼：军事家式的判断——管理分析与决策的结构化能力

——掌握从现状分析到策略明晰的结构化工具

2.1 利用 EFE 矩阵与 IFE 矩阵进行状况分析

2.2 利用竞争态势矩阵分析强弱

2.3 利用高级 SWOT 分析整合状况与策略

2.4 利用 OGSM 将目标与策略进行结构化呈现与审视

案例：某公司的年度 OGSM 设立

3. 第三项修炼：间谍式的工作筹划与管理

管理者的领导力很大部分体现在对工作筹划的谋略及组织管理安排上。而工作筹划的效果直接影响执行度。

分享：像《潜伏》一样操作工作筹划并有效执行

分享：工作的有效筹划所要解决的基本问题

3.1 结构化工作筹划的三大法宝：任务分解+逻辑路径+甘特图

3.1.1 工作任务分解结构

3.1.2 任务排序与逻辑路径设计

练习：将工作事件按一定逻辑组织在一起

3.1.3 以甘特图对工作进度直观展示和提前预警

分享：不要把结构化思维作为牛角尖来钻。

3.2 结构化工作筹划落地执行的基础：人员安排与管理结构化

3.2.1 结构化识人工具分享

分享：历史上最成功的项目之一 ——《西游记》成员分析

3.2.2 人员培育的结构化分析模式——优秀间谍也得靠组织

分享：顺溜是天生成为战场杀手的吗？

——进行企业员工培育的“三模式”

——下属员工培育要点分析的结构化模型

——下属员工培育的三要点

案例：新助理发了一天的传真

——基础工作教导四阶段法

——新进员工的培育结构

3.2.3 将委派工作结构化工具：责任矩阵——优秀间谍永远有一份清晰的人员分工表

3.3 工作统筹与执行的结构化融合：4D 执行力结构管理

——D1 - 计划制定

——D2 - 责任分配

——D3 - 动态跟踪

——D4 - 即时响应

分享：管理员工执行力常见问题与对策参考

分享：辅助执行管控的结构化工具——一页纸计划与管控

4 . 第四项修炼：医生式的工作问题诊断与解决

4.1 问题的结构定义

——问题是差距

——问题解决的优先顺序

4.2 形成整理问题的结构

——问题结构化的框架

——问题定义的标准

互动：往往是什么阻碍了我们去分析问题？什么阻碍去澄清问题？

——避免自我导向影响解决效率的原则

4.3 利用逻辑树进行结构化问题分析

——利用逻辑树进行问题解决的过程

——利用逻辑树就核心问题形成假设

4.4 结构化分析与解决问题——构建问题单页报告

——问题分析与解决的报告要点

——问题单页报告

5 . 第五项修炼：谈判高手式的沟通与呈现

良好的沟通技能和呈现能力可以有效帮助职业经理人的事业发展沟通与呈现并非与生俱来的能力，而是可以掌握的方法和模式，我们叫做结构！

分享：谈判高手的典范——纵横家苏秦

5.1 学会建立结构式的“说”和“听”杜绝商务沟通的障碍

5.2 学会结构化的工作表达——结构化表达的基本原则

——结构化表达原则之一：自上而下的表达原则

——结构化表达原则之二：层次清晰的表达原则

——结构化表达原则之三：结构简单的表达原则

——结构化表达原则之四：重点突出的表达原则

5.3 如何建立清晰易懂的“说服”结构——迅速的形观点 SCQA 模式

5.4 学会结构式的反馈（HAMBURG 与 BEST）

——“汉堡”原则

——BEST 反馈

5.5 结构化报告呈现

——基本的报告呈现结构

示例：向政府工作报告结构学习

——如何让呈现更加生动——如何制作图文并茂的 PPT 报告

——如何让演示汇报更加生动：演示汇报的最佳结构

课程回顾：从思维到职业化

培训结束 & 问题与讨论

授课时间： 2 天（12 小时）

每班人数： 35-40 人

授课语言： 汉语

授课顾问：
胡浩先生
系统量化管理专家、国家首届注册管理咨询师
中国电气服务网创始人
新浪财经、经济观察报联合推选“抗击经济严冬资深管理专家”
清华大学领导力中心特邀管理教授
上海交通大学 MBA、厦门大学管理学院资深授课教授
山东大学经济学院资深授课教授
华南理工大学管理学院校外导师
澳大利亚领导力中心（LPA）特聘资深讲师、高级管理顾问