

常用管理工具及实践应用

【课程背景】

工欲善其事、必先利其器！管理工作更是如此，科学管理理论发展了 100 余年，高效的激励、会议、问题分析与解决等各方面的工具总结出了不计其数，为了更好地帮助学员用好这些工具，本课程结合实际案例，对这些经典工具进行一一呈现，帮助学员管理、领导能力提升，帮助企业实现高效管理。

【课程收益】

- 1、有效激励：掌握有效的正面、负面反馈，塑造员工行为，增进员工关系；
- 2、行为干预：面对不同的员工，采取不同的方式；
- 3、高效会议法：头脑风暴的运用；
- 4、丰田思考法：丰田持续高利润的秘诀，囊括 IE7 大手法、8 大浪费等工具在的高效思考法。

【课程特色】

工具化：原理、原则、工具缺一不可，知其然知其所以然；

体验化：课程中大量体验活动，帮助学员加深认知、强化学习效果；

落地化：课程导出学员问题解决方案及行动计划，企业追踪改善项目成果，使课程内容落地，帮助企业增效降本。

【课程对象】 企业中基层管理人员、高潜人员等

【课程时长】 1 天（6 小时）

【课程大纲】

一、管理现状分析

1、管理的核心？

1) 管人理事还是管事理人

演练：如何打开对方的拳头

2) 管理的核心-塑造员工行为

案例：工资对绩效的影响

3) 双因素原理

4) 马斯洛需求层次

二、有效激励

1、欣赏

1) 欣赏他人

视频：泰迪的故事

演练 1：欣赏他人的练习

2、高频正向反馈

1) 塑造员工行为模型

案例：张经理减肥成功的案例

2) 两种反馈形式

案例：训猴、训海豚

3) 塑造行为的正向反馈

3、负面反馈

1) 负面反馈的作用

2) 负面反馈工具-BIC

演练：负面反馈

4、行为干预

1) 行为干预问卷解读

演练：填写行为干预问卷、计算分值

2) 干预六步法

案例：审讯犯人的流程

3) 不同情境下的干预方法

案例：对应场景中的干预方法说明

4) ORID 深度汇谈

演练：ORID 对话

三、高效会议-头脑风暴

1、会议前的准备

1) 如何有效激发创意

2) 打造安全的氛围

2、头脑风暴法

1) 头脑风暴的流程

2) 头脑风暴的原则

演练：实战演练-头脑风暴法

四、丰田工作改善之道

1、丰田持续高利润的秘密

1) 丰田、大众的数据对比

2) 5个为什么找寻原因

案例：折扣商场的核心

2、改善的概念

1) 何谓改善

视频：《蚂蚁的改善》

2) 创新的分类

3、问题的定义

1) 问题意识

演练 1：找出图片中的问题

演练 2：找出现场的问题

2) 问题的概念

3) 问题的分类

五、丰田思考法

1、丰田思考法的步骤

1) PDCA 与 8 步骤

2) 何谓工具

2、发现问题

1) 7 个视角做比较

2) 职能人员发现问题的方法

3) 透过浪费找问题

演练 1：找出视频中的浪费

4) 三个维度聚焦问题

5) 问题“可视化”

案例：不良率、产量达成率、OEE 的可视化

讨论：发现实际工作现场的问题

3、把握现状

1) 层别法

案例：不良的分层法

2) 4W 分层法

3) 明确优先级

4) 三现主义

讨论：客诉超标的问题点

5) 职能人员的三现主义

案例：报告经常被打回？

4、设定目标

讨论：小王的目标

1) 设定目标的误区

2) 定量、定性设定目标

3) 设定目标的要点

讨论：如何修改培训目标？

5、找出真因

演练 1：哪一个可能性更大？

1) 找出真因的前提

2) 特性要因图

3) 5个为什么

4) 检查真因

案例：员工为什么漏检？

5) 找出真因的要点

演练 1：画出鱼骨图

6、建立对策

1) 头脑风暴法

2) 提出对策的 10 个视角

3) ECRS

案例：流水线的改善

4) 确定优先级

5) 建立对策的要点

演练 1：头脑风暴

7、实施对策

8、确认效果

9、固定成果

1) 标准化的意义

案例：麦当劳的味道

2) 水平展开

3) 改善的循环

六、总结与答疑