

《管理者问题分析与工作方法提升》

主讲：宋德标

课程背景

实际上，企业现有高层、中层与青年业务骨干所磨炼出的解决问题的技巧，青应该可以成为更多企业发展中的“秘密工具”。在职业生涯中遇到过这样那样的困难，正是借助了高层、中层与青年业务骨干岗位磨炼出的问题解决技巧或工作法，才成功地跨越了各个难关。高层、中层与青年业务骨干能够自己寻找解决问题的答案，而不是仅仅停留在逻辑思考、本质分析或者对别人进行说教的层面。

课程收益

培训结束之后，高层、中层与青年业务骨干直接进入咨询业务的第一线，开始着手解决众多课题，磨炼独自寻找答案的技巧，在实际工作中，运用这种技能，逐步掌握必需的技术、能力、知识、态度及价值观等，**领会本课程是高层、中层与青年业务骨干的必修课程。**

为什么要参加本课程的学习

本课程将通过实际的岗位运作，指导学员认识作为企业高层、中层管理者与业务骨干，会面临各方面的压力，在职业上有很多的要求，并学会具体体现如下：

- 1) 上级会给青年业务骨干订立很多的工作目标，让他去完成；员工会不断地向他投诉一些问题，需要他来解决问题，这些问题包括生活方面的问题和工作方面的问题；
- 2) 高层、中层与业务骨干又要面对客户，客户会时时向他进行投诉，表示自己的不满，这也需要进行解决；很多高层、中层与业务骨干人员要求与自己同级的管理者保持一致，认为只有保持一致，才是一个合格的管理者；
- 3) 高层、中层与业务骨干有很多其他的部门需要协调，例如，行政部门、财务部门、人事部门、安全部门等。
- 4) 高层、中层与业务骨干也要对企业文化有充分认同，才能够很好地训导员工，使员工融入到企业文化中。作为高层、中层与业务骨干还有很多行业上的要求，例如，法律法规的要求。面对这么多问题，高层、中层与业务骨干的职业角色必然要发生变化。

学员对象

企业高层、中层与业务骨干管理者

授课时长

15 课时/ 2.5 天 (二天一晚)

授课方式

讲授方式极具亲和力，擅长互动，注重双向沟通，引发学员自主思考.课程注重解决学员实际问题，实用性强，始终遵循理论+实践的教學理念。

课程纲要

引言 管理者应具备的基本素质

- 1、后备干部培养及使用过程中存在的问题
- 2、青年干部培养机制
- 3、秀青年干部选拔培养常态化
- 4、树立注重基层注重实践
- 5、强化执行素质提升执行能力

单元一 解决问题的七个步骤

第一步骤-陈述问题 清晰陈述问题的特点

- 1) 陈述问题的实例-公共图书馆
- 2) 其他方面-问题的背景情况
- 3) 问题背景情况的实例-公共图书馆

步骤 2-分解问题

- 1) 为什么使用逻辑树？
- 2) 逻辑树的三种类型
- 3) 推论式的逻辑树举例-公共图书馆

步骤 3-淘汰非关键的问题

步骤 4-制定详细的工作计划

- 1) 详细的工作计划-公共图书馆实例
- 2) 工作计划的最佳做法

步骤 5-进行关键分析

步骤 6-综合分析调查结果，并建立论证

- 1) 论证实例-公共图书馆

步骤 7-说故事(陈述来龙去脉)

单元二 麦肯锡卓越工作方法分享

一、正确做事，更要做正确的事

- 1、效率和效能的区别
- 2、十种最简单最实用的工作方法
- 3、麦肯锡高效工作能力训练

二、做要事，而不是做急事

- 1、) 明确价值观
- 2、) 明确目标
- 3、) 提升动力
- 4、要事第一
 - 1) 重要而且紧迫的事情
 - 2、) 重要但不紧迫的事情
 - 3) 紧迫但不重要的事情
 - 4) 既不紧迫又不重要的事情
 - 5) 你的时间浪费在哪个象限了呢

- 5、要有规律和坚持
- 6、错误工作方法
- 7、麦肯锡思考问题的方法

三、关注大画面

1、什么是你的终极目标-关注大画面

四、提高时间管理技巧

- 1、每天制定一个图标
 - 2、重要而有效的图表
 - 3、创新想法表
 - 4、有效处理文件的方式
 - 5、控制紧急事件
- ### 五、其他建议

单元三 工作中解决问题的流程

一、经营的工作习惯

- 习惯 1：保持“从零开始”
- 习惯 2：用“鹰眼”进行分析找出最佳的解决方法
- 习惯 3：学会“批判思考”——更易看清问题的本质
- 习惯 4：在“下雨”之前，准备“伞”
- 习惯 5：去“现场”
- 习惯 6：从假设开始
- 习惯 7：重视“成果”
- 习惯 8：分清“重视效率”还是“重视思考”

二、优秀部下的工作习惯

- 习惯 1：保持“PMA”
- 习惯 2：用“只占用您 1 分钟可以吗？”作为开头
- 习惯 3：工作过程中与上司进行确认
- 习惯 4：以“事实为基础”提出“假设”

三、抓住顾客心理习惯

- 习惯 1：将自己的主张放在疑问里
- 习惯 2：诱导对方自己找出共同点
- 习惯 3：选择对方容易说出心里话的“场所”

四、卓越上司的工作习惯

- 习惯 1、认可！共鸣！激励！
- 习惯 2、让部下提出“假设”
- 习惯 3、与部下交流，消除困惑
- 习惯 4、毫不犹豫的布置任务
- 习惯 5、明确会议的目的与目标状态

单元四、高、中层现场管理能力提升 29 个思维工具

一、工具 1 用“四象限原理”规划时间

二、工具 2 用“80/20 法则”分配时间

第一步，安排事项

第二步，工作价值分类

第三步，时间和精力分配

- 三、工具 3 用“ABC 控制法”使用时间
- 四、工具 4 用“SMART”法确定目标
- 五、工具 5 用“目标多权树法”分解目标
- 六、工具 6 用“6W3H”法分析细化目标
- 七、工具 7 用“PDCA 工作循环
- 八、工具 8 标准化管理
- 九、工具 9 有效计划法
- 十、工具 10 正确评估自己的压力水平
- 十一、工具 11 压力管理曲线
- 十二、工具 12 鱼刺因果图
- 十三、工具 13 SWOT 分析法
- 十四、工具 14 “五个为什么”分析法
- 十五、工具 15 橄榄球定律
- 十六、工具 16 “六顶帽子”思维法
- 十七、工具 17 根据意愿与能力对员工分类
- 十八、工具 18 马斯洛的需求激励模式
- 十九、工具 19 权衡效率与效果
- 二十、工具 20 情境领导模型
- 二十一、工具 21 反馈的“JOHARI 视窗”
- 二十二、工具 22 沟通反思环
- 二十三、工具 23 如何避免沟通中出现的问题
- 二十四、工具 24 用“剥洋葱法”设定职业目标
- 二十五、工具 25 认真做好职业生涯规划
- 二十六、工具 26 理清自己的愿景
- 二十七、工具 27 理清自己的使命
- 二十八、工具 28 头脑风暴法
- 二十九、工具 29 深度对话