

卓越管理三板斧

——管理技能提升实战训练营



决策

管理者在从事组织管理工作时，会遇到各种各样的问题：

今年的目标如何确定？

如何调动某类人员的积极性？

如何保证某项重点工作的顺利进行？

.....

这些问题有的大，有的小，有的简单，有的复杂，但它们都需要解决，都需要管理者做出决策，而且决策的正确与否会在很大程度上影响我们组织的正常运转，甚至会给我们的组织带来灾难性的后果！

计划

虽然管理者经过有效决策，确立了宏伟的目标，也常常加班加点，但却没有能够达成各项目标，他们常常为此感到困惑：

尽管大家也在拼命的工作，为什么最终仍不能取得预期的结果呢？

管理理论告诉我们，有效决策、明确目标固然重要，勤奋工作当然也很重要，但如果没有科学的计划，我们仍然难以有效地实现目标，我们的勤奋也难以取得预期的效果。

执行

以取得预期的效果。

虽然有了英明的决策和科学的计划，也往往得不到我们想要的结果。究其原因往往是执行不到位引起的。

如果管理者不懂得有效决策……

如果管理者不擅长科学计划……

如果管理者不善于高效执行……

那么，组织即便有很好的资源，也很难达成预期的结果。《卓越管理三板斧》这门版权课程，可以有效地帮助管理者提升决策、计划、执行能力，助力组织达成各项目标。

【课程对象】

中层管理者、基层管理者、后备管理干部

【培训目标】

1、决策——价值思维做决策，做正确的事：使学员了解决策及其类型，掌握决策的过程、常用的决策方法、提高决策正确性的技巧及学会处理错误的决策的方法。

2、计划——统筹思维做计划，正确地做事：使学员理解计划的定义及益处，掌握计划的基本构成要素、制定计划的步骤、计划的审定方法及制定计划的方法。

3、执行——成果思维做执行，把事做正确：使学员了解执行不力的原因，掌握通过目标管理、时间管理、有效沟通、授权与辅导、反馈技术、控制及运营管理、创新等技能提升执行力。

【课程特色】

- 1、实用：**不仅强调理论，更强调方法，每个模块的内容都与实践紧密关联；
- 2、有趣：**案例、视频、角色扮演等丰富的教学手段，调动学员参与的积极性；
- 3、实效：**强调现场演练，在行动中感悟有效管理，强化课后的实际操作指导；

【课程形式】

- 1、授课 30% + 案例分析 30% + 实操练习分享 40%，侧重于操作的训练。
- 2、多种教学形式：讲授、案例分析、小组讨论、视频、角色扮演、团队竞赛等。
- 3、以学员实际工作问题实战对象，做到带着问题来，带着方案回。
- 4、知识转化为能力，培训后实操练习，并进行追踪辅导。

【课 时】

两天 6小时/天

【课程大纲】

目 录

第一板斧：决策——价值思维做决策，做正确的事

第二板斧：计划——统筹思维做计划，正确地做事

第三板斧：执行——精简思维做执行，把事做正确

第一板斧：决策——价值思维做决策，做正确的事

一、决策的认知

1、决策的定义

2、决策的五大要点

二、科学决策七步导航

第一步：界定问题

第二步：设定目标

第三步：探索方案

第四步：评估方案

第五步：选择方案

第六步：实施方案

第七步：评估结果

三、四种经典决策方法

1、程序化决策方法

2、头脑风暴法

3、渐进式决策法

4、德尔菲法

四、科学决策力提升罗盘

(一) 以抉择为中心

1、敢于抉择

2、善于抉择

(二) 以信息为基础

信息整理三步骤

第一步：收集信息

第二步：分类整理

第三步：概括总结

(三) 以直觉和共创为关键

1、直觉训练方法

2、两种共创的方法

(四) 以使命愿景为牵引

1、清晰使命愿景目标的意义

2、制定使命愿景目标的方法

五、正确处理错误决策方法

1、正确处理错误决策步骤

2、正确处理错误决策要点

六、案例实操与分享

第二板斧：计划——统筹思维做计划，正确地做事

一、计划的认知

1、计划的定义

2、计划与决策的关系

二、计划的七个关键要素

三、科学计划七步法

第一步：设目标

第二步：理现状

第三步：研过去

第四步：定前提

第五步：制方案

第六步：明计划

第七步：编预算

四、计划力提升罗盘

(一) 以达成成果为中心

紧盯目标成果，以最优的计划达成目标，拿到成果

(二) 以共创为基础

共创的两种方法

(三) 以创新和格局为关键

1、创新

(1) 三种创新思维

(2) 两种创新方法

2、格局

(1) 格局三个维度

(2) 格局提升的五种方法

(四) 以目标为牵引

1、目标设定方法及工具

2、目标分解方法及工具

五、两种经典的计划方法

1、甘特图法

2、网络计划技术法

六、计划审定的三个维度

七、案例实操与分享

第三板斧：执行——精简思维做执行，把事做正确

一、执行力的认知

1、个人执行力的定义

2、组织执行力的定义

二、组织执行不力六大原因

三、个人执行力提升的六个维度

1、知识 2、技能 3、经验 4、习惯 5、动机 6、态度

四、组织执行力提升的六种技巧

行动前：善授权，共承诺，达成共识是关键

行动中：勤反馈，做辅导，及时纠偏是关键

行动后：终复盘，兑奖惩，团队成长是关键

五、组织执行力提升罗盘

(一) 以“干”为中心

行动九字诀：立即干 先行动 再完美

如何干：黄金圈法则

如何立即干：高效行动的三个策略

(二) 以运营为基础

运营五化建设：

(1) 工作模块化

(2) 要求标准化

(3) 流程可视化

(4) 控制体系化

(5) 解决框架化

(三) 以时间管理及有效沟通为关键

1、时间管理

(1) 日程管理

(2) 碎片管理

(3) 效率管理

2、有效沟通

(1) **说**：结构化表达

(2) **听**：深度倾听

(3) **问**：有力提问

(4) **反馈**：有效反馈

(5) 四个沟通方向的技巧：向上沟通 向下沟通 横向沟通 斜向沟通

(6) **GROW** 对话流程

(四) 以共同愿景为牵引

1、公司梦想承载员工梦想的方法

2、公司目标与员工目标一致的方法

(以上课纲仅供参考，可根据需求定制调整)