

基于目标计划管理的问题分析与解决

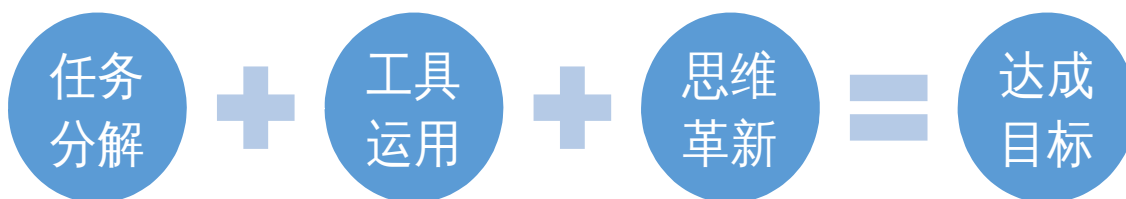
主讲：陈雨

课程背景/CURRICULUM BACKGROUND

企业的发展离不开专业人员的技能培养与提升，在企业发展的过程中有些业务骨干的专业人员对于定位不清晰，角色感难以融入，经验主义盛行和工作思维定式，导致对于工作方式创新上缺乏意识，没有掌握管理目标上的技能与方法，最终无法开展良好的管理工作。

今年是邮政集团“十三五”计划的关键一年，公司的组织结构变革使得人才的培养成为企业发展的重要一环，企业要求管理人员必须清晰正确的角色认知，全新的经营发展战略必须要加强专业人员的创新，思维革新，继而实现邮政集团的战略目标。

本课程源于《日产训 MTP》和《管理者之剑》两门版权课程，以夯实的理论加丰富的案例，使得学员在学习过程中不断反思与练习，从而提升自我的工作思维能力与管理目标达成技巧。



课程目的/COURSE OBJECTIVE

通过本次培训，培训学员可以做到：

- ◇ 明确管理目标的由来。
- ◇ 明确管理目标，计划分析与问题管理的基本概念
- ◇ 掌握管理任务的标准步骤，提升工作效率
- ◇ 通过案例分析提升目标管理的技能
- ◇ 掌握工作问题的分析与解决，提升自我思维能力，创新工作方式。

适用学员/SUITABLE POPULATION

中层管理

课程形式/COURSE FORM

课堂讲授、小组讨论、案例研讨、沙盘模拟

课程人数/NUMBER OF COURSES

50人，6人一组或8人一组

课程时间/COURSE TIME

一天

课程纲要/SYLLABUS

第一单元 管理者的目标由来

- ◇ 管理目标的由来
 - 管理的层级
 - 目标的下达
 - 管理者的目标由来
- ◇ 管理目标的流程
 - 明确限制条件
 - 任务分解
 - 计划分析
 - 原因分析
 - 决策制定

管理者的思维：达成意愿、打破现状、效率意识、科学的方法、全面的判断

第二单元 目标管理之---任务分解（目标达成基础）

- ◇ 任务管理的三个难点
 - 缺乏结构/意识
 - 缺乏榜样
 - 不够重视
- ◇ 从任务路径到管理路径
 - ◇ 制定计划的步骤
 - ◇ PDCA到PDS的计划监管
 - ◇ 科学的方法
 - 学员练习
 - 案例分析
- ◇ 任务推进三要素
 - 澄清
 - 辅导
 - 纠偏
- ◇ 任务分解创新工具---任务分解工具单

- 工具练习

第三单元 目标管理之---计划分析（目标达成关键）

- ◇ 计划管理的核心
 - 预防与应急
 - 促进与利用
- ◇ 计划管理的标准与关键步骤
 - 确定关键任务
 - 任务中的职责与权限
 - 发现潜在问题与机会
 - 分析问题原因
- ◇ 计划管理中的应急
 - 为什么要应急
 - 怎么去设定应急
 - 何时进行应急
- ◇ 案例与计划分析工具讲解
 - 案例分析
 - 工具讲解

第四单元 目标管理之---原因分析（目标达成核心）

- ◇ 情景分析
 - 核心工具“牛眼法”5W1H
 - 如何找到关键点
 - 找到解决问题的关键排序
 - 关注焦点
 - 区分与细化
 - 案例练习
- ◇ 问题分析创新思维---原因分析

核心：比较法——帮您运用科学的比较法，用最短的时间和最低的成本找出最可能的原因与机会。

您所关注的问题与观察到的事实是什么？

比较的事实是什么？

如何辨别独特的差异与变化？

如何确定最佳的比较方法？

如何辨识及检测可能的原因？

如何观察比较事实的每一个可靠原因？

情景分析工具表格

单一问题	具体化	排序	分析起点	起止时间	负责人

13

问题概述					
全方位问题描述	观察到的事实	比较对象	差异	相关变化	可能原因
1、什么问题? (对象)					
2、出了问题? (症状)					
3、问题事物在何处? (位置)					
4、发生在事物那个部位? (部位)					
5、第一次什么时候发现? (首次)					
6、在生命周期的哪阶段? (周期)					
7、以什么样的形式出现? (形式)					
8、发生问题的程度? (程度)					
9、多少事物发生了问题? (数量)					
10、趋势是什么? (趋势)					