

管理者的六大情景管理工具和问题分析解决

(实战两天版)

(如欲公开以下内容，或者需对大纲作专业化调整，请与本人联系确认)

【课程关键词】职业经理、核心管理技能、问题分析与根除、持久竞争优势

【课程时长】2天（估计每天6小时）

【课程对象】总监，部门经理，主管，其他各级工作骨干、干部

【课程形式】

启发式演讲，工具和方法示范，案例分析与实战模拟紧密结合。

授课现场需准备投影仪,电源拖板，学员用胶贴纸,铅笔和练习纸,如再配有白板和

白板水笔更好

采用了电影剪辑和情境片断等多媒体培训技术，力求既紧紧扣住培训要点，又营造活跃，轻松和积极的培训氛围。

采取小组互动式教学，学员人数不可超过35人。

通过本课程工作实战模拟部分的培训，管理顾问精心设计的**情景领导问题分析模**拟实战指引，将按制定计划，实施，跟进，评估，调整，持续优化的实战顺序，一步

一步深入指导学员**针对学员自己选定的典型工作和管理问题**，按照工作实战模拟的学习形式，系统全面地模拟完成典型工作和管理问题的深度分析和问题解决工作，**实现管理闭环**。

在学员工作实战模拟实战演练过程中，管理顾问将针对性地向学员详解问题分析与解决工作的各项工具和技巧，启发和帮助学员克服工作实战模拟实战演练过程中遇到的问题和困难；由于这些问题和困难与学员的工作密切关联，使得管理顾问和学员的互动极具针对性，能很好地实现咨询式培训的效果。

【课程背景】

任何企业要想在现代市场竞争中建立持久的竞争优势，取得持续的生存发展能力，非常重要的一个要素是拥有一支合格的职业化程度很高的职业经理人队伍，**以此应对组织变革变动较为频繁的情况，那么要想成为优秀的职业经理人，或者对于新上任管理者管理意识、管理方法方面，必须具备哪些胜任职业经理工作的相应管理技能呢——**

如何提升角色转换技能

如何提升沟通管理技能

如何提升冲突管理技能

如何应对组织变革变动

如何提升多任务管理技能

如何提升制度流程技能

如何提升组织建设技能

如何精准根除管理问题

【课程收获】

- ◇ 掌握情景理论方法
- ◇ 形成大局为重观念
- ◇ 陈述角色转换技能
- ◇ 掌握沟通管理技能
- ◇ 掌握时间管理技能
- ◇ 掌握多任务管理技能
- ◇ 运用管控冲突技能
- ◇ 运用组织建设技能
- ◇ 精准根除问题技能

本课程以实战模拟等生动活泼的形式，系统讲授职业经理人需要具备的七项管理技能。经过有针对性的训练，受训者将得到一个系统的“工具箱”，掌握七项实用的管理技能，提升其管理的实务能力，促使其行为改变，从而达成提高本人及部门绩效。

【课程大纲】

第一单元 角色转换

- ◇ 领导和管理的异同
- ◇ 如何从专业到管理
 - 重视非 IQ 的力量

- 重视心智模式的力量
- 抓住时代的机会
- ◇ 经理人的六脉神剑

第二单元 沟通管理

- ◇ 沟通的错误心态--自私，自我，自大
- ◇ 沟通漏斗
- ◇ 沟通的误区
- ◇ 如何选择恰当的沟通模式
- ◇ 如何正确解码沟通模式
- ◇ 组织级沟通管控
 - 跨部门沟通
 - 设计与建设沟通模式

第三单元 冲突管理

- ◇ 冲突的来源
- ◇ 冲突的性质
 - 破坏性冲突
 - 建设性冲突
- ◇ 冲突状况与组织绩效的关系
- ◇ 适度冲突的四个因素--时间，频率，情绪，目的
- ◇ 解决经理人自身卷入冲突问题的五个步骤
- ◇ 如何选择冲突管控方式

- ◇ 团队冲突的解决步骤--GROW 原则
- ◇ 冲突管控的本质

第四单元 时间管理

- ◇ 个人时间管理
 - 时间管理矩阵图
 - 转移任务
- ◇ 组织级时间管理
 - 组织的会议管理

第五单元 多任务管理

- ◇ 多任务的必然
- ◇ 危机的标志
- ◇ 如何摆脱危机

第六单元 制度流程

- ◇ 制度面面观
 - 制度的益处
 - 制度的误区
- ◇ 流程管理起源及其六要素
- ◇ 制度与流程的关系
- ◇ 流程分级体系
- ◇ 流程管理关键角色--流程主管

- ◇ 流程优化创想：ESIBA

第七单元 情景领导

- ◇ 组织的性质
- ◇ 团队的生命周期与建设重点
- ◇ 团队情景领导
 - 个性领导
 - 情景领导
- ◇ 激励团队
 - 马斯洛模型
 - 双因素理论
 - 期望理论
 - 公平理论
 - 强化理论
 - 归因理论
- ◇ 辅导下属
- ◇ 大企业平台组织建设
- ◇ 组织文化建设

第八单元 精准定义问题（描述与锁定）

我们能解决所有问题吗？

什么是高价值问题

高层关注的问题

客户关注的问题

竞争对手带来的问题

普通员工身边的问题

标杆企业“比”出来的问题

快速精准识别高价值问题的“边界法则”

普遍代表性问题举例

如何判断问题的价值？

对标找问题的案例

上接战略下接一线的问题定位工具

强大的结构化工具：带停车场的问题升维思考矩阵

团队评分的 FMEA RPN 法

如何正确的定义和描述问题？

错误的描述问题的方式举例

客观性，场景化，数据支持

5w2h 模板

如何描述问题才能重点突出，逻辑清晰

实操研讨：我们的高价值问题锁定和澄清

第九单元 创造性分析原因（确认根因）

解决问题浮于表面是一种常见错误

头痛医头，脚痛医脚到底行不行？

福特的 8D 法中的临时解决和长远根除

探索问题根因的头脑风暴法（Brainstorm 也称脑力激荡）

探索问题根因的流程图法

探索问题根因的鱼骨图法（Ishikawa）

非生产领域的鱼骨图案例

生产领域的鱼骨图案例

丰田的经典方法 5Why 法

上述探索根因的方法都失败时的创新型对策

根因探索如何结合问题场景？

注意幸存者偏差效应

跨部门探索复杂问题根因的红蓝队法

对大量根因探索结果的整合技术

根因探索网络图

头脑风暴法升级版：团队列名法

如何处理外部刚性约束

如何避免“归因朝外”

筛选高价值根因的帕累托法

筛选高价值根因的成对比较矩阵（暂时不讨论一致性校验）

从高价值根因设计解决问题的目标

为什么不能直接设计解决方案？

强大的结构化工具：高价值根因牵引的解决问题目标设计表

如何确保目标符合 SMART 原则

实操研讨：我们的高价值问题解决根因探索和目標设计

第十单元 创新性开发对策

什么是创造力？

左右脑与创造性

大量的可选择方案是创新性解决问题的基础

强大的结构化工具：目标牵引的头脑风暴创意模板

头脑风暴时缺乏想法和创意怎么办？

打破盒子的体验活动

既要，又要型问题的解决之道

既要解决审批太多的问题，又要控制企业经营风险

既要解决客户满意率低的问题，又不能增加企业成本

既要让团队成员互相竞争，又要让团队成员积极合作

既要，又要型问题，需要考虑引入新的维度创造解决方案

目标牵引的创意写法举例

常用解决问题常用二十条

如何激发团队每个人参与到解决问题的创意设计中来？

实操研讨：目标牵引的高价值问题解决创意头脑风暴“上墙”活动

第十一单元 创造性筛选方案（科学决策）

什么是决策？

如何做出尽可能正确的决策？

团队如何达成共识？

团队达成共识的创意是否就是最佳解决方案？

团队分歧很大的创意是否就不是最佳解决方案？

筛选创意的工具：效果与难度矩阵（成本效益矩阵）

筛选创意的工具：效果与核心问题关联度矩阵

何时应该由团队投票决策？

团队投票时如何防止出现“大部门主导”的局面？

何时应该由领导者决策？

难而正确的事

快赢策略

不同管理层级的员工是否有不同的选择标准？

什么是主体措施和配套措施？

什么是 8D 法中临时措施和长远措施？

如何预测解决问题的措施的效果？

强大的结构化工具：优质创意澄清和预测表

为什么是一图胜千言，一数胜万语？

强烈对比法

流程图对比

数智化创意说明

实操研讨：精选解决问题创意澄清和主体方案设计

第十二单元 制定计划，实施，跟进

以效果为导向。

为解决问题主体方案保驾护航的配套措施

解决方案的的阻力化解

解决方案的风险管理

组织举措和激励举措

团建党建文化建设以及培训的举措

解决问题的短期和长期效益效果预测

无法衡量财务效果的解决方案如何实现管理闭环？

如何制定责任到人的行动计划

贯彻执行纠正措施

纠正措施的具体细节

控制过程

必须问的问题

使用的工具

沟通

SPC

常见性错误

系统，流程和产品的审核

习惯化

新人训练

防错措施

控制计划的更新

实操研讨：精选解决问题的配套方案设计和行动计划承诺

第十三单元 评估，调整，持续优化

文件定案和存档

解决问题过程中的教训

表彰小组和个人贡献的重要性

赞誉的形式

案例分析和提交结题报告（或者 8D 表格）

防止再发生的基本方法

最佳实践与知识沉淀

标准化和文件化

持续改善循环