



计划、组织与管理

——PDCA 模式的实用指导

讲师：陈松

课程纲要

【课程名称】计划组织与管理——PDCA 模式的使用指导

【课程背景】

在企业战略目标或年度目标确定后，企业的工作重点就转变为以工作计划为核心的过程管理。在过程管理过程中，很多中基层管理者对管理职能不够清晰，并且经常出现以下问题：工作缺乏计划，有的甚至不知道如何做好可行性强的工作计划；在执行中不能明确过程管控的内容和方法；工作有布置少检查，发现问题总是为时已晚，常做救火队员；工作任务结束后缺乏总结，很少进行差距分析，工作改进效果不尽人意……

《计划、组织与管理——PDCA 模式的实用指导》课程是专门针对中基层管理管理者经常出现的问题而研发的实操性课程。本课程不仅生动的讲解管理者计划、组织、领导、控制的四大管理职能，还将运用案例分析、小组讨论、现场实操等方式，结合 PDCA 的管理思路，将管理知识转变为实用的管理技能，帮助管理者提升工作效率，改善工作效果。本课程主要特点如下：

是一次实操训练而不是传统授课，以案例和现场演练贯穿全程；

运用团队体验和团队 PK 的方式，使参训学员在不知不觉中去显现出问题，便于发掘出问题的实质，最终找到有效的解决方法；

本课程学员接受度、参与度极高，再结合讲师点评，将枯燥的专业知识直接转换为通俗易懂的操作方法和实用的管理技能；

课程讲师历任国企、外企、私企高管，强调以落地为目标管理理念，实战

经验丰富。

【课程收益】

- 掌握管理者的四大管理职能
- 掌握工作计划分解四大步骤
- 掌握工作计划的五个核心要素
- 掌握工作落实过程的控制内容
- 掌握工作落实控制标准的设定
- 掌握工作检查的时机和检查方法
- 掌握工作改善的方法和技巧

【课程对象】 企业中层及基层管理者、新晋管理人员、储备干部

【课程时长】 2天

【课程要求】

- 分组研讨，按 4-6 人一组，现场学员呈岛状安排座位便于讨论；
- 准备白板纸，每个小组至少需要 4 张，A4 纸若干张；
- 准备白板笔，宽胶带、双面胶每个小组 1 个。

【课程大纲】

第一单元：管理者的管理职能

- 案例分析：什么是管理？
- 管理管的是过程
- 管理的四大职能
- 计划职能
- 组织职能
- 领导职能
- 控制职能
- 管理者的角色与管理职能
- 人际关系角色
- 信息传递角色
- 决策制定角色
- 管理职能的落地工具：PDCA 循环

第二单元：计划

- 小组讨论：计划 VS 变化
- 小组讨论：计划 VS 任务
- 计划阶段的工作重点
- 明确目标
- 分析问题
- 选择最佳方案
- 制定对策和计划
- 工作分解的四个步骤

- 案例分析：分解结构
- 案例分析：关键路径
- 案例分析：时间进度
- 案例分析：任务列表
- 现场实操：对某项工作进行分解
- 小组讨论：计划中的核心要素有哪些？
- 计划的五大核心要素
- 质量/目标：分阶段目标与工作任务的关系
- 资源/预算：资源利用与工作任务的关系
- 人员委派：任务特点与识人用人
- 案例分析：某工作任务的人员委派
- 案例分析：关键任务的人员识别
- 时间进度：时间节点设计的方法
- 风险预案：
- 分级响应机制设计原则
- 现场实操：风险响应机制设计
- 现场实操：工作任务单设计
- 现场实操：甘特图设计
- 项目管理的方式和方法
- 项目管理工具：一页纸项目化管理
- 现场实操：某个项目的一页纸项目管理

第三单元：执行

- 小组讨论：什么是执行？
- 执行就是有结果的行动
- 案例分析：有苦劳不是结果
- 案例分析：履行职责不是结果
- 案例分析：完成任务不是结果
- 执行阶段的工作重点
- 自动自发
- 有效行动
- 信息收集
- 科学决策
- 沟通反馈
- 小组讨论：执行阶段的难点是什么？
- 执行过程中的难点处理方法

第四单元：检查

- 小组讨论：检查什么？
- 过程检查的五大内容
- 目标偏差
- 方案偏差
- 质量偏差
- 进度偏差
- 预算偏差

- 现场实操：设计某项工作的检查内容
- 过程检查的四大方法
- 设定标准
- 什么是标准？
- 小组讨论：标准应该高些还是低些？
- 案例分析：被修改的金标准
- 看板管理
- 什么是看板管理？
- 现场实操：分组设计管理看板
- 制度支撑
- 火炉原理
- 案例分析：管理的三个逆向假设
- 强化沟通
- 管理沟通的核心是行为驱动
- 产生行为驱动的方法
- 绩效考核
- 案例分析：KPA 过程考核法
- 现场实操：设计某项工作的 KPA 考核法
- 模拟练习：为某项工作设计检查节点及工作检查表

第五单元：改进

- 小组讨论：我们是如何成长的？

- 改进阶段的工作重点
- 结果分析与总结
- **案例分析：如何正确的进行总结**
- 改善计划制定
- 工作改善计划制定
- 人员改善计划制定
- 标准化、固化与优化循环
- 改善面谈
- 改善面谈流程
- 改善面谈的注意事项
- 知识与经验管理
- 从经验到技能
- 知识管理工具：技能转换四步法
- 现场实操：将某项工作经验转换为知识和技能

第六单元：课程回顾与答疑

- 管理升级与管理者转变
- PDCA 中的大环与小环
- PDCA 的循环上升
- 学员疑问答疑