



# 决策与执行

讲师：陈松

## 课程纲要

### 【课程名称】 决策与执行

### 【课程背景】

当管理者履行各项管理职能时都需要进行决策，决策的方式、速度、质量都直接影响着相关目标的实现，而在决策在实施后，管理者工作重点就转变为以工作执行为核心的过程管理。在决策与执行的制定过程中，很多时候管理者都是凭着过去的经验和主观判断来进行，这就导致了结果及目标实现出现了很多不确定因素。

《决策与执行》课程是专门针对企业管理者提升决策质量、提高工作效率而设计研发的实操性课程。本课程不仅系统、生动的讲解个体决策与群体决策的程序和方法，还结合案例解析、小组讨论、现场实操等方式，使学员在课堂上就能熟练掌握执行制定和工作任务分解的方法，直接将知识转换为技能。

### 【课程收益】

- 掌握决策的基本类型和特点
- 掌握决策过程的三个主要步骤
- 掌握群体决策与个体决策的特征
- 掌握组织执行系统的基本架构
- 掌握工作执行的五大核心系统
- 提升组织的决策与执行能力

### 【课程对象】 企业各级管理者

### 【课程时长】 2天，每天6小时，共12小时

### 【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 2 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：什么是决策

- 说文解字：“决”与“策”
- 从内容上看决策

案例分析：机遇性决策

案例分析：问题性决策

- 从结果上看决策

案例分析：确定性决策

案例分析：风险性决策

案例分析：不确定性决策

- 从主体上看决策

案例分析：个体决策

案例分析：群体决策

- 四种基本决策战略

### 第二单元：决策过程

- 问题发现和分析阶段

小组讨论：什么是问题？问题从哪里来？

问题分析工具：鱼骨法、5WHY法、4W1H法、SWOT法

现场演练：运用分析工具分析问题

- 决策制定阶段

明确决策目标

拟定备选方案

方案评价

选择最佳方案

现场演练：方案制定与选择

- 决策实施阶段

行动执行

方案实施

执行追踪

反馈与控制

### 第三单元：群体决策与个人决策

- 案例分析：群体决策与个体决策的比较

- 个体决策与创造性的解决问题

影响个体创造性解决问题的四大因素

现场演练：创造性的解决问题

- 群体决策

群体决策的优势与不足

群体决策中情境性影响因素

群体思维的表现与回避方法

群体决策的主要方法与效果评价

现场演练：群体决策方法演练

测试练习：成员对群体决策的参与如何？

#### 第四单元：从决策到执行的管理系统

- 小组讨论：什么是执行？

- 执行就是有结果的行动

案例分析：有苦劳不是执行

案例分析：履行职责不是执行

案例分析：完成任务不是执行

- 组织执行系统

基于目标的绩效达成系统

基于人本的团队激励系统

基于文化的团队管理系统

基于发展的团队成长系统

基于行为的团队沟通系统

### 第五单元：基于目标的绩效达成系统

- 领导者的绩效目标管理模型

- 绩效目标管理

目标分解工具：OGSMA

案例分析：某企业核心绩效目标的分解

现场演练：OGSMA 分解工作目标到行动

- 计划管理

计划 VS 变化

计划的核心五要素

- 控制管理

过程控制的六大内容

过程控制的四个方法

### 第六单元：基于人本的团队激励系统

- 什么是人本管理？

- 案例研讨：人是管理中最大的变量

- 人本管理的三大要素

有意愿

有能力

有机会

- 案例研讨：从结果到过程

- 全面激励的三大措施
  - 案例研讨：从动机到绩效
  - 案例研讨：从绩效到结果
  - 案例研讨：从结果的满意
- 正确反馈工具：ORID

### 第七单元：基于文化的团队管理系统

- 什么是团队文化？
- 竞争策略与团队文化选择
- 领导者特征与团队文化选择
  - 家长型风格与团队文化
  - 伙伴型风格与团队文化
  - 教练型风格与团队文化
  - 专家型风格与团队文化
- 案例研讨：让团队文化从“文”到“化”
- 团队文化建设的流程
  - 团队文化建设七步骤
  - 案例研讨：阿里巴巴的核心价值观
  - 现场演练：外化释义某个精神理念
- 团队文化建设的 4.0 工程

### 第八单元：基于发展的团队成长系统

- 案例研讨：砸瓶子还是造盖子？
- 员工成长的五级双通道

- 人才培养的核心内容

  - 案例研讨：谁是培养对象？

    - 关键岗位遴选的 CS 模型

    - 关键人才甄选的 SKO 模型

    - 人才培养的九大方式

  - 案例研讨：某企业的三青计划

- 学习的四个层次

  - 基于知识的学习

  - 基于技能的学习

  - 基于任务的学习

  - 基于创新的学习

- 员工训练体系建设

  - 训练体系的五大内容

  - OJT 教导法

- 案例研讨：为什么吃一堑不长一智？

- 组织学习与发展的五大途径

  - 从事件到经验

  - 从经验到知识

  - 从知识到技能

  - 从技能到应用

  - 从应用到创新

## 第九单元：基于行为驱动的团队沟通系统

- 团队沟通体系的构成

  - 团队例会体系

  - 绩效辅导体系

  - 指令追踪体系

  - 问题反馈体系

- 团队冲突处理

  - 什么是团队冲突？

  - 团队冲突处理的核心原则

  - 团队冲突处理的基本模型

- 不同性格类型的沟通技巧

- 管理沟通的两个层次

  - 案例研讨：为什么沟通过很多次还是出错或是不行动？

  - 意识一致 VS 行为一致

- 驱动员工行为的四个引擎

  - 立场是驱动员工行为的基础

  - 信任是驱动员工行为的前提

  - 利益是驱动员工行为的动力

  - 情感是驱动员工行为的关键

## 第十单元：课程回顾与答疑