

让目标实现由偶然变必然—过程管理七步法

【课程背景】

马云曾讲说过：“没有过程的结果只能是垃圾，因为不能复制；既有结果，也有过程才叫成功”。所以，结果固然重要，但是结果的实现必须由过程管理才能得到有力的保障。有些管理者，天天喊着“我只看结果，不管过程”！其实这样走入了管理的失衡状态，其结果的实现有偶然因素。还有很多管理者，虽然知道过程管理很重要，但是不知道如何去抓过程，既没有方法也没有工具，要么控制的过严，影响了员工的工作积极性；要么缺乏重要节点管控，使工作偏离方向；到底如何进行过程控制与管理呢？有没有相应的流程和方法？有没有相应的工具可以借鉴呢？

本课程从过程管理的价值出发，通过目标的设定与分解、策略拟定、计划编制、流程梳理、确定管控模式、过程检查、管理复盘等 7 个步骤，手把手教给管理者如何建立基于目标实现的过程管理体系，掌握过程管控的工具与方法，从而最终使目标的实现由偶然变必然。

【课程目标】

- 1、掌握目标实现的 7 个步骤；
- 2、学会目标设定与分解的 5 个方法；
- 3、熟悉策略拟定的 3 个操作工具；
- 4、掌握计划编制的 7 个要素；
- 5、学会利用 3 个要素绘制流程图；
- 6、掌握根据任务与能力采用 4 种不同的管控模式；
- 7、学会过程检查的 9 个方法与注意事项；
- 8、熟悉复盘的 4 个步骤与 1 个画布。

【课程对象】企业中高层管理人员

【课程时间】 2 天，每天 6 小时

【课程大纲】

第一部分：管理就是要抓过程

- 1、案例：某公司的年度目标为何没有实现？
- 2、马云：没有过程的管理是垃圾
- 3、柳传志的管理精髓：明确做成结果的边际条件
- 4、90%企业绩效失败原因：没有过程管理
- 5、管理=清晰结果+过程管控
- 6、PDCA 工作法与 SDCA 工作法
- 7、目标管理的十字架理论与 7 步循环法
- 8、工具：目标管理过程检测表

第二部分：第一步——明确目标

- 1、先有目标还是先有工作？
- 2、清晰的目标是管理的起点
- 3、目标与标准、目的的区别
- 4、目标管理的 SMART 原则
- 5、目标的两种类型：指标式目标和计划式目标
- 6、目标确定的两个方法
 - 德鲁克的七大领域法
 - 平衡计分卡法 (BSC)
- 7、目标分解的方法：剥洋葱法
- 8、目标分解工具：分解矩阵

9、实现目标的可视化

10、 [练习：目标分解](#)

第三部分：第二步——拟定实现策略

1、策略与目标、计划的关系

2、策略拟定的方法：头脑风暴+鱼骨图分析+策略矩阵

3、头脑风暴的方法与注意事项

4、 [案例：美国 GE 的群策群力](#)

5、鱼骨图绘制的 MECE 法

6、通过策略矩阵进行策略评估

7、 [练习：根据目标拟定策略](#)

第四部分：第三步——计划编制方法

1、计划是目标实现的桥梁

2、管理者为何“忙盲茫”

3、 [案例：任经理的一天](#)

4、计划的预见性与可变性

5、 [案例：辽沈战役中作战计划编制](#)

6、计划编制的 4 个层次

7、别让资源成为困扰你目标实现的障碍

8、 [案例：他如何用 6 个月改变了他人 20 年都奈何不了的难题](#)

9、计划编制的 7 个步骤

10、 编好计划的 5W2H 法则

11、 区别计划的优先级：计划管理的四象限法则

12、 计划编制的 ABC 工作法

13、 练习：编制月计划

第五部分：第四步——确定工作流程

1、 创造客户价值的是流程而非岗位

2、 案例：麦当劳的成功经验

3、 管理是管事还是管人？

4、 企业绩效提升的三板斧：人、架构和流程

5、 流程防止差错并提高效率

6、 案例：靠什么完成不能完成的工作

7、 流程梳理的三要素：流程步骤、时间标准和工作标准

8、 流程工具：流程表+流转单

9、 练习：流程编制

第六部分：第五步——确定管控模式

1、 VUCA 时代需要赋能而非控制

2、 思考：为何美军 17 年消灭不了塔利班

3、 案例：海底捞的管控模式分享

4、 员工管控的四种模式

- 完全授权
- 不完全授权
- 弹性授权
- 制约授权

5、 四种管控模式评估模型：管控模式 9 宫格

- 6、员工管控的 OPERA 模型
- 7、工具：《管控评估表》+《管控表》
- 8、案例讨论：为何李主任的管控失败了？
- 9、过程跟踪管控的四种模式
 - 管理员式
 - 辅导员式
 - 顾问式
 - 协调员式
- 10、练习：根据某项工作确定管控模式

第七部分：第六步——过程跟踪与检查

- 1、没有检查就没有执行力
- 2、案例：不该发生的悲剧
- 3、过程检查的节点有哪些
- 4、过程检查的 9 种方法
- 5、管理者要学会深潜与走动式管理
- 6、案例：韦尔奇的深潜艺术
- 7、案例：雷·克劳克的走动式管理
- 8、过程检查四个注意事项
- 9、日会、周会与月度检查会议召开方法
- 10、 做好过程检查的记录与反馈

第八部分：第七步——做好管理复盘

- 1、案例：林彪成为“战神”的奥秘——复盘

- 2、AAR(行动后反思)是怎样成就美军的
- 3、复盘与总结的区别
- 4、柳传志的“复盘”方法论
 - 把失败转化为财富
 - 把成功转化为能力
- 5、复盘的五大核心价值
- 6、复盘技能：剥洋葱提问法 (what-how-why)
- 7、复盘的四个步骤
 - 回顾目标
 - 评估策略
 - 反思过程
 - 总结规律
- 8、复盘工具：复盘画布
- 9、复盘会议的汇报规则
- 10、管理复盘的5求
 - 求真
 - 求实
 - 求学
 - 求内
 - 求道