

管理实践训战结合--管理工具实操课

【适合对象】：各级组织的各层领导、经理、主管、员工

【课程时间】：1-2天

【主要管理工具】

- 1、 逻辑归纳法--团队列名法与头脑风暴
- 2、 逻辑归纳法—系统思考与因果环路图
- 3、 逻辑演绎法--随机创造六步法
- 4、 目标管理法—SMART 法则

【课程大纲】：

工具一：逻辑归纳法--团队列名法与头脑风暴

第一部分：讲解

1、认知团体列名法

- 1) 一言堂效应带来的典型问题
- 2) 团体列名法的妙处
- 3) 团列名法的基本流程
- 4) 团队列名法的要点
- 5) 头脑风暴法与其他会议方法之比较

2、团体列名法的六步骤

- 1) 第一步：小组准备
- 2) 第二步：个人独立准备贡献
- 3) 第三步：个人依次发言
- 4) 第四步：群策群力讨论
- 5) 第五步：小组决策
- 6) 第六步：宣布结果，落实行动计划

3、团体列名法及头脑风暴的应用指南

- 1) 团体列名法的应用前提
- 2) 团体列名法的适用范围
- 3) 活动挂图的书写规则

- 4) 头脑风暴法原则
- 5) 解放思想、异想天开
- 6) 毫无约束、畅所欲言
- 7) 禁止在会中评论他人设想
- 8) 多多益善，不必顾虑内容好坏
- 9) 鼓励借用别人的构想发挥
- 10) 灵感引发灵感

第二部分：训战结合

工作中实际问题需要在会上解决

主持一个会议议题，平时需要 1 小时，今天只用 30 分钟

工具二：逻辑归纳法—系统思考与因果环路图

第一部分：讲解

1、何为系统思考？

- 1) 系统思考的由来
- 2) 为什么要进行系统思考
- 3) 非头痛医头，脚痛医脚的方法
- 4) 系统思考在工作中为什么那么重要
- 5) 系统思考的三个层次：事件、基模、系统结构

2、系统思考的法则

- 1) 系统思考的三元件
- 2) 了解问题的边界
- 3) 从最关心的地方开始
- 4) 询问三个后来会怎样的问题
- 5) 太多太乱的因素在互相影响怎么办
- 6) 画因果环路图的步骤
- 7) 看见系统的力量
- 8) 系统思考的八大基模

- 9) 系统思考看成长上限

3、系统思考的应用指南

- 1) 局限思考与系统思考
- 2) 归罪于外
- 3) 缺乏整体思考的主动积极
- 4) 专注于个别事件
- 5) 见糟之前先见好
- 6) 从经验学习的错觉
- 7) 管理团队的迷思

第二部分：训战结合

寻找工作中复杂问题的根本解

针对情景案例画系统图（寻找“问题、症状解、根本解”）

工具三：逻辑演绎法--随机创造六步法

1、随机创造法

- 1) 突破式思维与管理创新
- 2) 从 0 到 1 的过程
- 3) 聚焦问题的解决
- 4) 带来预约的创新过程
- 5) 群策群力
- 6) 充分发散，形散神不散

2、随机创造六步法流程

- 1) 深聚焦，找问题
- 2) 下定义，借用词
- 3) 广联想，寻创新
- 4) 强关联，出方案
- 5) 挑重点，排次序
- 6) OKR，落行动

3、随机创造法的应用指南

- 1) 创意来自于好奇心
- 2) 敢于联想，就很容易找到属于自己的灵感
- 3) 大脑非常善于建立联系，哪怕是两个几乎毫无关联的概念，都能扯出个什么灵感来
- 4) 与他人合作，相互欣赏贡献

第二部分：训战结合

命题实践：如何激活 90/95 后员工

工具四、目标管理法—SMART 法则

第一部分：讲解

1、目标管理法

- 1) 必须是具体的 (Specific)
- 2) 必须是可以衡量的 (Measurable)
- 3) 必须是可以达到的 (Attainable)
- 4) 是要与其他目标具有一定的相关性(Relevant)
- 5) 必须具有明确的截止日期 (Time-bound)

2、目标管理 SMART 六步法

- 1) 提出关键现状事实 (由关心的现状事实出发才会见行动力)
- 2) 设定清晰目标 (**SMART 原则**)
- 3) 为了目标不得不解决的困难，**并且是不能容忍的问题**
- 4) 有什么方法可以让问题不再发生，**以毒攻毒** (1 对 1-3)，先定下决心，表个态度，要
不要真干。
- 5) 为实现总目标定中期目标**应该采取的行动 (及需要资源支持)**
- 6) **坚决执行任务**

然后这六步反复迭代，循环向上，不断去实现更多更高的目标

3、应用指南

重视人的参与性，个人与组织目标结合

建立目标体系，相互融合，协调统一

重视成果，目标为起点，考核为终点，工作成果与评定目标一致

第二部分：训战结合

命题实践：针对季度目标，依据 SMART 法则作出实施过程