

《结构化思维与目标管理》

思考更清晰，表达更准确

主讲人：刘进

【课程背景】

这样的场景在日常的工作中是否很常见？

场景 1：你的下属对你说：“领导，最近技术部说有几个项目不得不延期，还有刚才客户打电话询问解决方案的设计进展，另外，我看到……；对了，张总建议最近要开一次产品创新会，如果……可能……”听了半天你还是不知道他究竟要说明什么，或者需要给你提供什么帮助！

场景 2：洋洋洒洒写了几十页的 PPT 报告，并在会议上跟大家滔滔不绝的讲了 30 分钟，虽然信息量丰富却不知所云，结果下面一片寂静——很好的解决了台下人员的失眠问题！

场景 3：在电梯中无意中偶遇你的老板，老板随口问了你一句，“手头的项目情况怎么样？”电梯从楼上到楼下只有几十秒钟的时间，结果在这么短的时间内实在不知道该如何把工作说清楚！

【课程收益】

- 能够清晰有效的构建思维逻辑，观点更鲜明，结构更严密，表达更清晰
- 形成科学严谨的思维习惯，建立彼此交流时有共同的思维和语言平台
- 掌握思维的方法与工具，保证沟通效率和效果，能使他人更好的理解并记忆自己的观点，进而达成共识

【课程大纲】

上午主讲

第一讲：结构性思维到底是个啥东东？

一、案例：会议时间预定案例

二、结构性思维的四个基本特点

- 1.结论先行
- 2.上下对应
- 3.分类清楚
- 4.排序逻辑

三、结构性思维接受信息步骤

识别 对应 画图 概括

四、接受信息四不

不猜测、不建议、不批评、不反对

五、提炼中心思想的万能公式

识别-判断-概括

第二讲：结构性思维的纵向思维是什么？

一、自上而下的提问回答式

二、问题的“度”

- 1.问到多深？公理定理
- 2.问到多宽？关键词都被问到

三、自下而上的概括总结式

- 1.识别没有内容的主题句
- 2.罗列内容要点
- 3.概括总结形成主题句

四、概括总结的标准

- 1.严格的上下对应
- 2.做到有内容的主题句

第三讲：结构性思维的横向逻辑是什么？

一、演绎论证结构---到实践中去

- 1.演绎论证的定义
- 2.演绎论证的两种形式：标准式和常见式

二、归纳论证结构----从实践中来

- 1.归纳论证的定义
- 2.归纳论证的三种形式：时间、结构、重要性

三、归纳演绎的转换

第四讲：如何讲故事，如何做开头？

一、序言结构的基本要素

S：背景 C：冲突 Q：疑问 A：回答

二、常见的序言模式

标准式 开门见山式 突出忧虑式 突出信心式

三、六顶思考帽

四、结构化表达金字塔结构——让别人感受你清晰的思维：

- 1.金字塔结构由来；
 - 2.金字塔结构的四个原则；
 - 3.金字塔结构的逻辑顺序；
 - 4、如何组成金字塔结构
- 【1】归类分组，将思想组织成金字塔
 - 【2】自上而下表达，结论先行
 - 【3】自下而上思考，总结概括

下午主讲

第一部分 目标管理

一、什么叫目标管理？

- 1、树立目标，明确方向
- 2、目标管理的 SMART 原则

现场训练：《击掌》

二、进行目标管理的意义？

- 1、业绩的提高
- 2、成本降低
- 3、提高工作效率
- 4、个人能力的提升
- 5、向心力的提高
- 6、有效的管理工具

三、目标管理执行过程

四、如何设定公司、部门、个人的工作目标

- 1、公司、部门、个人工作目标的关系
- 2、与下属沟通工作目标的心理运用技巧
- 3、目标管理卡的应用

五、根据目标制定个人工作计划

- 1、制定个人工作计划的步骤
- 2、运用 5W2H 法,做好工作计划

六、目标管理的“P-D-C—A”循环

七、目标管理追踪的注意事项

第二部分 通过绩效考核让目标落地

一、工作目标与绩效指标有什么区别？

1、绩效考评指标的来源

- 1)业绩指标：目标管理中的目标、岗位说明书中的衡量标准
- 2)态度指标：岗位说明书中的衡量标准及资质要求
- 3)能力指标：岗位说明书中的资质要求

2、工作目标与绩效指标的关系

3、通过绩效考评让工作目标落地

二、绩效考评流程的具体操作技巧

1、确认目标和要求

2、管理工作过程（辅导）

3、收集，整理考核依据

4、考核指导书

5、对照标准评定要素

6、绩效结果反馈与面谈

7、汇总结果,调整，上报

思考:人力资源部和其它部门在绩效考核中各自的主要职责？

案例：人力资源部仅仅是每月收集一下各部门经理交过来的考核表吗？

三、思考:绩效考评是坚持结果导向，还是技能导向？

1、结果导向的评价

1) 适用于组织中已经相当成熟的产业

2) 适用于对结果很容易测量的人员：如销售人员

2、以工作技能为基础的评价

1) 适用于组织中的新兴产业，业绩不容易衡量

2) 适用于岗位的任职资格对专业技能有相当的要求：如研发人员

3、以结果和技能为导向的指标权重如何设置

四、典型绩效考评方法的操作应用

1、关键事件法

案例：关键事件法的在某食品企业考核中的应用

2、强制分布法

案例：如何合理确定强制分布法的区间

3、360 度考核法

案例分享:360 度考核的优势与不足

4、关键绩效指标(KPI)

- 1) 分享：“20:80”原理
- 2) 建立 KPI 的要点在于：流程性、计划性和系统性
- 3) 确定 KPI 的工具——鱼刺分析法
 案例分享：如何有效运用鱼刺分析法确定 KPI
- 5、平衡计分卡 (BSC)
- 6、标杆管理
- 7、IBC 和 OKR