|  |  |
| --- | --- |
| **模块一：业务管理能力提升第1步——过需求关！ （挖掘需求）** | **模块二：业务管理能力提升第2步——过计划关！ （制定方案）** |
| 一、需求是企业工作的出发点  ■ 所有企业工作活动，都是以满足某项需求为起止点  ■ 需求分类：企业的组织需求和管理者的个人需求  ■ 需求分类：显性需求和隐性需求  ■ 现场训练：分析客户的组织需求和个人需求  管理者挖掘需求的有利工具  ■ 管理工具：管理者挖掘需求的五件法宝  ■ 案例分析：领导需要的不是一堵墙  ■ 现场训练：如何将老板分配的任务，转化为具体的需求  三、用一张表单，明确任务背景，把需求挖掘清楚 （核心工具）  ■ 任务的来源清楚吗 —— 即是谁，什么原因引发了任务？  ■ 任务的要求清楚吗 —— 对这项任务有什么看法或期待？  ■ 任务的资源清楚吗 —— 公司或部门对这项任务投入怎样的资金或资源支持？  ■ 任务的提醒清楚吗 —— 需要提醒你注意些什么？  四、警惕：挖掘需求过程的三个错误  ■ 错误之一：建议就是需求  ■ 错误之二：“你看着办吧”就是没有需求  ■ 错误之三：需求是一成不变的  ■ 案例分析：去呼伦贝尔大草原开客户大会 | 一、如何制定工作方案  ■ 管理者接到限期完成的紧急任务，该如何入手  ■ 全面有效的信息收集与分析，是制定工作方案的基础  ■ 管理工具：内部资源和外部资源清单  二、管理者制定工作方案的逻辑结构  ■ 管理工具：用5W2H法疏理工作方案的逻辑结构  ■ 管理工具： 用思维导图，快速形成方案  ■ 管理工具：遇到难题，借助头脑风暴，集合众人之力  ■ 现场训练：制定第一届趣味员工运动会的方案  三、警惕：制定工作方案中常犯的错误  ■ 错误之一：不清楚WHY，不清楚WHAT  ■ 错误之二：不清楚WHERE,不清楚WHEN  ■ 错误之三：不清楚HOW，不清楚HOW MUCH  ■ 案例分析：上级要求你，下季度重点提升团队士气，你怎么做？ |
| **模块三：业务管理能力提升第3步——过汇报关！ （提请决策）** | **模块四：业务管理能力提升第4步——过执行关！ （精细执行）** |
| 一、为什么上级有时不做决策  ■ 原因之一：信息量不足  ■ 原因之二：未能有效的解决问题  ■ 原因之三：环境发生了变化，对未来的风险产生的担忧  ■ 原因之四：平衡周边的利益关系  ■ 案例分析：某知名IT企业2004年的裁员计划  二、请上级决策前要做自问预演  ■ 管理工具：请上级决策前自问预演的清单  ■ 案例分析：公司十周年庆典方案  三、有助于客户或上级，快速准确作出决策的技巧  ■ 决策不是上级或客户单方面的事情  ■ 管理工具：有助于上级或客户，快速作出决策的5个技巧  ■ 案例分析：杜拉拉向总监请示汇报两件事 | 一、精细执行第一步：任务分解  ■ 工作中经常发生意外，绝大多数意外来自于思考和行动的不周全  ■ 管理工具：任务分解法（实现精细执行的必备工具）  ■ 案例分析：用任务分解法将晚会做任务分解  二、精细执行第二步：选合适的人  ■ 在工作中，每个人的能力类型（优劣势），工作意愿是不同的  ■ 要想执行到位，必须选派合适的人去做适合的事  ■ 针对不同的人，要采取不同的授权方式  三、精细执行第三步：讲清结果标准  ■ 讲清结果标准，是确保执行不出现偏差的关键点之一  ■ 讲清结果标准，就意味着把时量、数量、质量交代明白  ■ 承接具体工作的人，执行前要学会主动确认一遍  ■ 讲清结果标准后，要共同设定检查、汇报节点  四、精细执行第四步：定期或不定期检查评估  ■ 在没有检查的情况下，不要轻易相信任何承诺  ■ 自检，是检查评估的基石，是最好的检查  ■ 要想让人们养成自我检查的习惯，就要不定期他检  ■ 检查不是目的，改进才是目的；检查发现问题，要及时找到改进措施 |
| **模块五：业务管理能力提升第5步——过总结关！ （总结复盘）** |  |
| 一、总结复盘要达到的目的  ■ 不再犯同样的错误  ■ 为了总结规律、固化流程和优化流程  ■ 为了传承经验和提升能力  ■ 案例分析：马云对失败团队复盘后的点评  如何进行工作的总结和复盘  ■ 管理工具：总结复盘方法全景图  ■ 现场训练：结合复盘的两轮飞行比赛  三、总结复盘注意事项  ■ 心态决定总结复盘的效果  ■ 从主客观原因分析成功与不足  ■ 总结复盘时要透过现象看本质 |  |