

Зильберман М.

Консалтинг методы и технологии / Пер. с англ. — СПб : Питер, 2007. —

432 с: ил.

(Серия «Консалтинг»)

Книга Мела Зильбермана входит в серию «Консалтинг», ориентированную на профессиональных консультантов, бизнес-тренеров, преподавателей различных бизнес-дисциплин и руководителей, стремящихся оптимизировать работу собственных компаний. Автор на основе собственного 30-летнего опыта описывает алгоритм работы консультанта и основные механизмы, необходимые специалисту в этой области.

В этом издании приводится 45 приемов, формирующих инструментарий консультанта. М. Зильберман предлагает читателю возможность последовательно выстроить собственную стратегию работы с клиентом, удовлетворения его потребностей и развития собственного бизнеса.

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие к русскому изданию.

Предисловие

Часть 1 ОПРОСНЫЕ ЛИСТЫ, ПРЕДНАЗНАЧЕННЫЕ ДЛЯ ИССЛЕДОВАНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ КЛИЕНТА

Введение

1. Имеет ли бизнес-стратегия вашего клиента рациональное зерно?

Пояснения Ситуационный анализ

2. Организационная мотивация

Пояснения

Исследование организационной мотивации

Интерпретация данных

3. Что необходимо изменить в команде?

Пояснения

Эффективность команды Зона особого внимания

Контрольный лист постановки задач

Ролевой анализ

Межличностные отношения

Процессы

Подсчет результатов и интерпретация данных

4. Насколько сильно в рассматриваемой организации действует
стимул к обучению?

Пояснения

Характеристика обучающейся организации

Подсчет и интерпретация результатов

5. Способен ли клиент добиться явного конкурентного преимущества,
следуя принятой стратегической концепции?

Пояснения

Оценка стратегического плана компании

Фокус стратегии

Организационная идентичность

Восприятие окружающей среды и планы, направленные вовне

Восприятие собственного, «внутреннего состояния» и планы, обращенные на внутреннюю проблематику

Товары и услуги

Обновление и использование «хорошо забытого старого»

Оценка производственных успехов

Лидерство

Эффективность процесса формирования стратегии

Интерпретация результатов

6. Что делает команду более эффективной

Пояснения

Анализ эффективности команды

Как я воспринимаю операционную эффективность нашей команды в целом

Как я в целом воспринимаю эффективность работы человека, который в силу своих обязанностей должен оказывать нашей команде всемерную поддержку (то есть нашего руководителя, «тренера», инструктора или человека, способного «изыскать внутренние резервы»)

Как я могу оценить отношение к команде со стороны высшего руководства компании

Подсчет результатов

Ключ

Интерпретация результатов

Сумма баллов по каждой из категорий

7. Почему команда не способна принимать решения?

Пояснения

Матрица, описывающая барьеры, которые блокируют процесс принятия решений в команде

Этап 1 где именно расположены барьеры⁷

Этап 2 стратегии, позволяющие преодолеть наиболее типичные для процесса принятия решений барьеры

8. Как ваш клиент оценивает эффективность организации?

Пояснения

Измеряем уровень производственной эффективности

Образец отчета «Что, почему, как» (недочеты с точки зрения организации труда и план действий)

Образец отчета «Что, почему, как» (недочеты с точки зрения организации труда и план действий)

9. Что именно необходимо изменить в организации клиента?

Пояснения

Опрос «Восприятие организации»

Интерпретация результатов

10. Насколько сильны лидерские качества клиента? ,

Пояснения

Всесторонний метод оценки эволюции лидерских качеств

Интерпретация результатов

Анализ качества обратной связи

Индивидуальный план

11. Сильные стороны клиента с точки зрения «воспитания кадров»

Пояснения

Описание процесса воспитания кадров личный взгляд

Часть 1 описание процесса воспитания кадров личный взгляд

Часть 2 подсчет результатов личный взгляд

Интерпретация результатов

Составление профиля Описание процесса воспитания кадров

взгляд сотрудника

Часть 1 описание процесса воспитания кадров взгляд сотрудника

Часть 2 подсчет результатов взгляд сотрудника

Интерпретация результатов (менеджеру/наставнику)

Составление профиля Журнал личных наблюдений заметки о
воспитании кадров

12. Как давно ваш клиент менял требования к квалификации и личным качествам соискателей?

Пояснения

Модель пересмотра необходимого сочетания знаний, навыков, способностей и поведенческих моделей

Этап 1 анализ имеющихся у меня на данный момент знаний, навыков, способностей, каким поведенческим моделям я следую?

Этап 2 какие знания, навыки, поведенческие модели и какое отношение к работе чаще встречаются в нашем коллективе?

Этап 3 какие изстораживающих сигналов беспокоят меня больше всего ?

Этап 4 какие изстораживающих сигналов больше всего беспокоят участников исследования?

Этап 5 ранжированиестораживающих сигналов

Этап 6 коллективная оценка

Этап 7 какие навыки и знания, жизненные позиции и модели поведения будут отвечать наиболее актуальным сигналам?

Этап 8 самооценка

13. Насколько эффективно ваше взаимодействие с клиентом?

Пояснения

Как мы воспринимаем контакт с клиентом

Список ответов

Часть 2 ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫЙ ПОДХОД К РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМ КЛИЕНТА

Введение

14. Планирование и анализ результатов исследования

Пояснения

Часть 1 планирование исследования

Конфиденциальность используемой информации, коммуникация действий

Не ищите то, что лежит на поверхности

Методы многофакторного тестирования

Перед сбором информации необходимо определиться с методами ее анализа

Оптимальная выборка, целевые группы, распределение данных

Подключение сотрудников к опросу

Исследование не может быть пассивным

Необходимо планировать процедуру исследования

На основании данных исследования необходимо сформулировать конкретные, понятные шаги

Разъяснение целей и задач исследования, рекомендации и последующие мероприятия

Надежность и обоснование полученных в результате исследования сведений

Часть 2 подготовка исследования, анализ результатов

Постановка вопросов

Формат исследования и инструкции

Шкала измерения

Раздайте образцы, исправьте выявленные недочеты

Сбор данных

Факторный анализ результатов, группировка вопросов по категориям,
проверка их релевантности

Анализ и графическое отображение данных

Но... можно просто заказать исследование или по-новому
проанализировать уже проведенное исследование

15. Как адекватно использовать четыре метода организационного
анализа

Пояснения

Четыре метода организационного анализа

1 Исследование организационного климата в коллективе или
исследование отношения к работе

2 Аудит операционной эффективности

3 Аудит организационной культуры

4 Сканирование организации

16. Как поддерживать настрой сотрудников в процессе

Пояснения Введение

Цикл изменений

Характеристика фаз процесса

Психологическая подготовка сотрудников к переменам

Цикл преобразований в контексте организации

Резюме

Цикл преобразований и психологическая поддержка сотрудников

17. Как инициировать изменения и управлять ими

Пояснения

Этап 1 определение миссии и целей

Этап 2 обзор текущего состояния организации

Товары и услуги

Определение и развитие целевого рынка

Подразделение организации

Возможности и потенциал

Издержки и доходы

Этап 3 оценка внешних условий

Прямая конкуренция

Косвенная конкуренция

Рынки

Законодательство или правила, влияющие на вашу организацию извне

Этап 4 проведение маркетинговых исследований

Возможности

Этап 5 определение долгосрочных задач и последовательность

краткосрочных

Агенты преобразований

Изменения, затрагивающие организацию и ее культуру

Этап 6 разработка и реализация плана действий

Оперативное планирование

Этап 7 системная интеграция процесса планирования преобразований

Спусковой механизм преобразований

Система раннего оповещения

Система обратной связи Заключение

18. Как привлечь людей к самоуправлению

Пояснения

Менеджмент на основе участия

Этапы процесса параллельных слушаний

Организационные аспекты проведения собраний

Рекомендации по организации встреч в рамках процесса параллельного обсуждения

Резюме

19. Как мотивировать людей

Пояснения

Что такое мотивация. Мотивация исходит изнутри Шесть «рычагов» мотивации

Что как лидер вы можете предпринять, чтобы создать условия, благоприятные для мотивации окружающих ?

Что может сделать каждый, чтобы повысить мотивацию остальных ?

Персонализированная мотивация

Разные кнопки

Несколько заключительных слов об успехе

20.Как помочь клиенту перейти от профессиональной подготовки к улучшению показателей

Пояснения

Профподготовка и улучшение показателей

Практические примеры

Базовые принципы

С чего начинать

21.Как разрабатывать стратегические планы, опираясь на стратегическое видение

Пояснения

1 Начинайте с вопросов

2 Определите внешние факторы, формирующие видение Позаботьтесь о том, чтобы не оказаться под «очарованием преходящего»

3 Сформулируйте видение

4 Разработайте план на основе видения

5 Реализация и коммуникационная поддержка плана

22.Как выявить наиболее острые проблемы организации

Пояснения

Модель идентификации и классификации цели (МИКЦ)

Анализ недочетов

Применение МИКЦ

Этап 1 выбор проблемы (идентификация цели)

Этап 2 анализ проблемы с точки зрения негативного влияния на бизнес

Этап 3 разработка процесса в связи с решением конкретной проблемы

Этап 4 анализ качества работы и характеристика персонала

Этап 5 анализ препятствий, не позволяющих добиться максимальных показателей

Этап 6 выбор критериев решения

Этап 1 выбор проблемы (идентификация цели)

Этап 2 анализ проблемы с точки зрения негативного влияния на бизнес

Этап 3 разработка процесса в связи с решением конкретной проблемы

Этап 4 анализ качества работы и характеристика персонала

Этап 5 анализ препятствий, не позволяющих добиться максимальных показателей

Этап 6 выбор критериев решения

23. Как повысить ценность усилий, направленных на повышение эффективности работы организации

Пояснения

Введение

Как инициативы по улучшению организации работы помогают реализации стратегических задач

Идентификация ключевых отличительных компетенций

Ключ к успеху Профессиональный рост в рамках компании

Маршрутизация карьеры (пример)

Ключ к успеху Селекция

Методы, применяемые при оценке соискателя на позицию менеджера

Ключ к успеху Профессиональная подготовка

Ключ к успеху Управление качеством работы

Ключ к успеху Заключение

24. Как проводить совещания максимально эффективно

Пояснения

Эффективное проведение совещаний Краткая инструкция

25. Как проводить анализ эффективности работы организации

Пояснения

Что такое анализ работы организации ?

Что делает эксперт в области эффективности работы организации ?

Взаимодействие с клиентами, экспертами, персоналом

Анализ эффективности работы организации с учетом различных
настораживающих сигналов

26. Как создать и реализовать стратегию анализа и оценки

Пояснения

Определение уровней исследования

Процесс оценки

Этап 1 формулировка потребностей бизнеса

Этап 2 применимость стратегии с точки зрения бизнеса

Этап 3 определение механизма стратегии оценки

Этап 4 определение объема необходимых ресурсов

Этап 5 разработка плана реализации стратегии

Этап 6 детализация методов, средств, процессов

Этап 7 определение механизма автоматической поддержки

Заключение

27. Как добиться поэтапного развития команды

Пояснения

Стадии роста команды

Формирование

Встряска

Нормализация

Результативность

28. Как добиться последовательного повышения эффективности работы организации

Пояснения

Этап 1 выявление сфер, требующих улучшения

Этап 2 анализ эффективности работы организации

Этап 3 определение концепции улучшений

Этап 4 дальнейшая проработка мер воздействия

Этап 5 реализация мер

Этап 6 оценка результатов и закрепление улучшений

Модель, применяемая для анализа эффективности работы организации

Действия, направленные на повышение качества работы

Часть 3 ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ КЛИЕНТА. НЕОБХОДИМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

Введение

29. Диагностика проблем команды на ранней стадии

Пояснения Процедура

Импровизации Кейс А

Форма А

Предчувствующий Айк

Педантичная Пэт

Честолюбивая Энн

Помощник Сью

Мудрый Пол

Вопросы для обсуждения

Кейс В Форма В

Вопросы для обсуждения Кейс С Форма С

Вопросы для обсуждения

30. Обсуждение происходящих в организации изменений

Пояснения Процедура Квадратные колеса

Упражнение

Форма А Квадратные колеса История, пояснения

Форма В

31. Преодоление сопротивления менеджмента

Пояснения Процедура Роль 1 докладчик, руководитель
отдела кадров

Форма А Роль 2 руководитель производственного
подразделения

Форма В Роль 3 мастер первой смены, представитель
профсоюза

Форма С Роль 4 генеральный управляющий

Форма D

Роль 5 представитель менеджмента, вице-президент, отвечающий за
финансово-экономическую деятельность

Форма Е Роль 6 вице-президент по маркетингу и сбыту

Форма F Карта наблюдателя

Форма G

32. Совместное решение многофакторной задачи

Пояснения Процедура Обмен мнениями логическая задача

Форма А Вопросы и ответы

Форма В Проверочная матрица

Форма С Правила игры время, деньги, логика

Форма D Таблица решений

Форма Е (предназначается координатору)

33. Интерпретация личностных отличий

Пояснения Процедура

Импровизации Личностная характеристика

Форма А

34. Что нужно знать о переменных

Пояснения Процедура Отчет о реакции на изменения

Форма А Инструкции Коричневой команды

Форма В Инструкции Серой команды

Форма С Инструкции Красной и Зеленой групп

Форма D

35.Формирование команды. Олимпийский принцип .

Пояснения Процедура

Общий формат

Подготовительные мероприятия

Формирование команд

Предварительное информационное освещение игр

Накануне

Призы

Дух олимпийских игр

Олимпийский блеск

Организационные вопросы

Бюджет

36.Поощрение творческого мышления

Пояснения Процедура

Импровизации Что нужно знать о творчестве

Форма А Разминка

Форма В Моделирование творческих процессов в команде

Форма С

37.Сбор и анализ данных

Пояснения Процедура

Импровизации

Подведение итогов

38.Баланс между стабильностью и изменениями

Пояснения Процедура

Импровизации

39. Как добиться успеха с точки зрения «воспитания» персонала

Пояснения Процедура

Раунд 1 отрицательная обратная связь

Раунд 2 положительная обратная связь

Раунд 3 отрицание

Раунд 4 утверждения

Раунд 5 альтернатива Отрицательная обратная связь в контексте применения карт направления

Форма А Положительная обратная связь в контексте применения карт направления

Форма В Отрицательные высказывания в контексте применения карт направления

Форма С Положительные высказывания в контексте применения карт направления

Форма D

40. Повышение качества совещаний

Пояснения Процедура Вступительная часть совещания

Форма А Пример

Форма В Указания по процессу решения проблем

Форма С Карта обратной связи наблюдателя

Форма D Карта обратной связи участников

Форма E

41. Практическая реализация навыков по «воспитанию» персонала .

Пояснения Процедура

Импровизации Практикум навыков наставника сценарии

Форма А Практикум по навыкам наставника обратная связь

Форма B

42. Формирование базовых правил для успешной работы в команде.

Пояснения Процедура

Формирование свода правил Форма А

43. Ожидания. Обмен мнениями

Пояснения Процедура

Импровизации «Гармошка»

Форма А Терминология

Форма В Подсказка

Форма С Примеры

Форма D Очевидные предположения

Форма Е

44. Развитие диалога внутри команды

Пояснения Процедура Открытое

мнение

Форма А

45. Создание благоприятных условий для позитивных изменений

Пояснения Процедура

Импровизации Море Перемен

Формы А и В Море Перемен

Формы С и D