

问题分析与决策制定

➤ 课程背景

企业或组织面对着快速增长、行业竞争、体制改组、机构兼并以及客户需求不断变化和提高等各种挑战，有些企业和组织还面临个人、团队和部门反映迟缓、缺乏信任、沟通不善和效率低下的危机。所有这些问题都迫使企业或组织为保持生产效率、竞争力和利润率付出了沉重的代价。

在高度竞争和快速变化的环境中，速成的办法再也无法解决问题，细微的改变也产生不了多大的作用，只有那些致力于建立坚实基础、良好的文化、培养出高效能员工的企业或组织才能稳定成功地达到目标。除非一个组织认定主导变革是它的任务，否则这个组织（不论是企业、医院、大学等等）就不可能存活下去。在一个结构快速变迁的时期，唯一能存活的只有能够领导变革的人。

我们无法驾驭变革，我们只能走在变革之前。

作为变革的领导者，要专注在“机会”上，要让问题无法存在，而让机会营养丰富。

变革要能成功，最重要、通常也是最好的机会，是发掘并建立在自己本身的成功上。

如何训练自己面对问题有追根究底，分析解决的能力？

如何在公司内建立一套共同的思维模式？

本课程对思考过程进行了深刻解剖，是正确思维、优质决策的训练课程！通过培训，将训练你如何像管理大师一样科学有效地寻找与解剖问题、确定根本因、解决问题、做出决策、实施决策，降低管理风险和决策的失误，从根本上改善团队和组织绩效。

➤ 课程目的

- ◆ 提供整体性问题思考方式与解决架构
- ◆ 培养个人与团队分析及解决问题的能力与技巧
- ◆ 能正确掌握情况，迅速有效地分析并摘出问题点，并能掌握现象中原因意义，正确抓住问题点。

- ◆ 加强项目改善能力与问题解决程序的一致性，促进跨部门团队合作。

➤ 培训时间

2天

➤ 思维与行为

这是具备卓越领导力的基础，每个人都有自己做决定的权力，当人们根据价值观用这种权力来选择反映时，他们是主动积极的。他们致力于有能力控制的事情（即影响范围），而被动消极的人会更注意关切范围。

1. 思维与心态

- ◆ 心态决定行为，行为决定结果
- ◆ 成长的3个阶段
- ◆ 人类的4种天赋
- ◆ 人生的3种价值
- ◆ 关注圈与影响圈

➤ 问题识别和形势分析判断技术

在采取行动之前，首先应当对目前所处的形势，所面临的实质性问题要有清楚的认识。怎样分析形势，怎样认清问题的真正之所在，这是解决问题的关键。本课程将帮您从大角度、多层次的分析发现关键的问题，确定关注焦点，确立优先顺序，采取有效措施，设定最需要解决的问题

2. 变革时代的新问题

- ◆ 变革时代的特性
- ◆ 变革时代企业与个人面对的挑战
- ◆ 如何强化个人与企业竞争优势
- ◆ 如何强化问题意识

- ◆ 企业问题意识与危机管理机制重要性
- ◆ 结构化问题分析与解决的步骤

3. 问题的定义

- ◆ 对问题的基本认识
- ◆ 企业问题的基本特性
- ◆ 选择改善主题的原则（主题选择）
- ◆ 表面现象与根本症结的区别
- ◆ 问题的基本类型
- ◆ 解决问题的错误思路
- ◆ 问题分析与解决的正确回路
- ◆ 问题影响严重性分析基准
- ◆ 如何运用 5W2H 描述问题

4. 形式分析技术

- ◆ PEST 分析法
- ◆ 波特五力分析
- ◆ BCG 分析法
- ◆ SWOT 分析法
- ◆ IFE 分析法
- ◆ EFF 分析法
- ◆ CPM 分析法
- ◆ QSPM 分析法

➤ 问题原因分析技术

找到问题后，要详细地分析问题发生的真正的原因。比如，某个人“中毒”了，到底是什么原因导致他“中毒”的？找到了“中毒”的真正原因，才有可能采用“疗毒”的行动。本课程帮您运用科学、优选的对比法找出最可能的原因与机会原因分析，以一种强有力的推论方法经由事实分析找到原因，然后在事实上审核可能的原因。

5. 问题的分析

- ◆ 理性思考法
- ◆ 澄清问题状况
- ◆ 探索可能发生的问题

6. 常见问题分析工具

- ◆ 5W2H 法
- ◆ 脑力激荡法如何运用
- ◆ KJ 法运用的原则与效用
- ◆ 管理常用图表分析（数据表述法）
- ◆ 成因确认的四种工具与方法

➤ 决策分析与制定技术

找到了问题发生的真正原因后，就要采取行动。但任何行动都是有风险的。决策分析就是在解决问题之前的风险分析。本课程为您提供直接解决问题的方案、客观、科学地做出决策制定模块，指导学员掌握相关技巧，对于导致决策制定受阻等因素，引导个人或团队做出更客观平衡的选择，提高决策的正确性，从而达到从根本上，省时省钱地解决问题。

7. 决策拟定与决策模式

- ◆ 决策目标订立原则
- ◆ 决策影响程度与效果分析
- ◆ 水平思考法与决策拟定
- ◆ Cort 分析法
- ◆ 互动决策分析法
- ◆ 情景决策分析法
- ◆ 创意思考法与决策拟定
- ◆ 有效决策的十大建议

➤ 实施计划与执行分析技术

形成了决策的方案之后，为了达到解决问题的真正目的，就要有行动。有行动就要有计划。计划分析就是帮助你在行动之前制定出一个现实可行的计划。计划在实施过程中会有一些意想不到的问题发生，在这些问题发生的时候怎样解决；计划在实施过程中也许会出现一些有利的因素，对这些有利的因素怎样利用？本课程为您设计预防问题和捕捉事物运作机会的有效措施，没有计划就等于坐等失败。此方法会促进学员识别并利用潜在的机会准确制定事务方案。

8. 建立问题分析与决策的良性循环—效果确认与防止问题再发生

- ◆ 如何断定决策实施成效
- ◆ 执行检查表建立
- ◆ 建立执行成效偏失防范机制
- ◆ 决策执行调整的方法

9. 企业实际运用—工作绩效改善的方法与步骤改善

- ◆ 改善能力对企业生存、竞争优势的关键影响
- ◆ 工作改善四阶段法
- ◆ 提案改善制度运作注意要点