

《领导者之剑—问题分析与解决》

——理性思维流程

主讲人：齐磊

课程背景 讲

企业发展过程中，不同的阶段会遇到不同的问题，无论企业到了哪个阶段，问题是无法避免的。企业发展规模越大，问题也就越多越复杂。每天让我们应接不暇的、焦头烂额的，影响绩效的，甚至扰乱我们生活节奏的，就是问题!!!那么如何发现问题，并有效地解决问题，成为管理者的重中之重。于是管理者解决问题的能力，也就成为衡量管理者优秀与否的重要标准。

《领导者之剑—问题分析与解决》历经30年而不衰，其成功的秘诀在于：它不断提升学习者的工作效能——正确的思维习惯；高度显现现代企业思维取胜的关键技巧——无缺陷的思维过程；充分展示新型领导者思维工具的优化组合——最可靠的思维方略，从360度的全方位来提升您的决策正确率，可以将决策正确率提高15%，从而改善您及您的团队工作和组织绩效。

通过本课程，管理者将：

一、转换思维：提升个人和组织的思维能力，即实现从封闭思维到开放思维、从被动思维到主动思维、从经验思维到理性思维、从线段思维到系统思维、从分散思维到流程思维的转换。

二、改善行动：该课程不是一个理论性的课程，它是一套完整的改善行动的工具。中国人自古以来在“传道”时，讲究一个“悟”字。西方人更注重的是一个方法、一种模型、一个图表、一个流程，目的是传达给别人并让别人尽快学会并运用。而本课程就是这样一个流程、一种模型、一套工具。

三、养成习惯：多练习是养成习惯的唯一有效方法，课程后续我们将组织多少辅导，内容主要是企业实际案例的分析。

《领导者之剑—问题分析解决》共分为四个模块：情境分析(SAP)、原因分析(CAP)、决策制定(DMP)、计划分析(PAP)。对于每一模块，参训者将在培训师流程化的引导学习中，将学习和实践理性思维流程管理的方法和技巧，然后将其应用于工作中遇到的实际问题。高质量思维的价值在于经历，而非仅仅是简单描述。

课程目标 讲

- 帮助学员掌握系统、先进、实用的管理技能；
- 启发学员触类旁通，在管理实践中知行合一，在日常工作中艺术性应用所学的技能；
- 站在企业变革必须的角度，帮助参训人员更新管理理念，转变思维模式，养成良好思维习惯；

运营模式 讲

1.分组：课程开始前以分组的形式进行 PK，加强团队的概念，模拟企业的实际情况进行 PK 与训练，借此也能发现每个员工对企业的贡献度与心态。

2.计分：设置品牌积分榜，每个小组通过不断参与互动，参与训练，参与学习与 PK 来获取业绩，激发学员的积极性与创造力。

3.分享：每半天结束，所有学员都会领到分享卡，按照老师对分享内容的要求对半天所学内容进行书面分享，由主讲老师进行评分、公布并纳入品牌积分。每天的早上课前都会对头一天培训内容进行小组内的分享会，分享会的维度为 5 有：有主题，有主持，有嘉宾，有自由，有总结。

4.互动：课程中有大量的互动，让学员参与其中，投入其中，我们认为经营的最高境界是让客户参与经营，管理的最高境界是让员工参与管理，只有不断参与，不断投入学员学习才会高效。

5.纪律：课程前介绍本次课程纪律，并且由讲师把关，保证纪律坚定执行。

课程纲要 讲

课程内容：

开营：团队建设

一、团队如何建设？

团队是由个体组成，只有互相提供价值，才有合作可能。

二、建立高效的学习环境

学习现场形成一种竞争 PK 的学习方式，用这种方式让学员快速进入学习和体验的状态。

第一讲：情景分析 (SAP – Situation Analysis Process)

课程内容：

-----情景分析的流程-----

1 设定主题：面临的困惑是什么？——明确所面临的问题

2 确定关心的问题：最重要的问题有哪些？——罗列问题

3 搜集有关信息，细分问题：问题还可以细分吗？——细分为可进行处理单位

4 设定解决问题的对策：如何解决已明确的问题？——找出对策

5 确定解决对策的排序和处理方法：先解决哪件事情？——根据问题的影响程度、紧急程度、发展趋势等决定先后顺序

案例示范讲解/个人案例练习/小组案例练习

价值点：

积极主动地工作意味着将精力集中在那些对成功有最大影响的事项上。人们很容易被一些小事分散精力而对哪些是最重要的事项并不清楚。情景分析能帮助更好地了解面临的问题，特别是复杂的问题，从而进行正确的排序和开展下一步工作。

第二讲：原因分析 (CAP – Cause Analysis Process)

课程内容：

-----原因分析的流程-----

1 定义问题

2 描述问题的各个方面

3 为问题的各个方面寻找并选择最好的比较对象

4 找出线索——不同点是什么？

5 找出线索——相关变化是什么？

6 推断可能原因

7 检验可能原因

案例示范讲解/个人案例练习/小组案例练习

价值点：

人们往往习惯于忽略原因而制定对策，通过原因分析，团体或个人可以通过对事实的分析而不是靠灵光突现找到原因，并且避免对所有推断的原因建立对策，从而查明真正的原因。不论对于简单或是复杂问题，这种分析方法都同样有效。

第三讲：决策制定 (DMP – Decision Making Process)

课程内容：

-----决策制定的流程-----

1 描述决策目的

2 设定决策标准

3 区分和分析决策标准

- 4 为期望要素设定权重
- 5 找出和比较备选方案
- 6 预测评估风险
- 7 制定决策

案例示范讲解/个人案例练习/小组案例练习

价值点：

不确定的目标、偏离目标、缺乏信息、意见分歧、对失败的恐惧，正是这些常见的因素导致决策制定受挫。在决策制定过程中，通过提出一系列直接的问题，将引导个人或团队做出更客观平衡的选择。

第四讲：计划分析（PAP – Plan Analysis Process）

课程内容：

-----计划分析的流程-----

- 1 描述计划目标
- 2 制定行动计划
- 3 挑选关键步骤
- 4 找出并评估潜在问题/机会
- 5 明确可能原因
- 6 设计采取预防/促进行动方案
- 7 设计应急性/利用性行动方案
- 8 设计预警系统
- 9 改进计划

案例示范讲解/个人案例练习/小组案例练习

价值点：

1. 实施任何项目的突破，从一个新产品到一种方法的完善，在于计划和准备。通过预先确定所必需的措施，可以防止问题的发生，即使真的出现问题，也可将其破坏性限制在最小。

备注：本次培训以训练为主，训练与讲授的比例为 1:1