
《问题分析解决与高效决策》

课程方案

课程目标：

1. 了解执行工作任务中会碰到哪些不同类型的问题；
2. 在任何场景下团队如何识别并高效地协作解决问题；
3. 了解卓越的领导风格和策略并开发自己的实用策略来解决问题和高效决策。

课时安排：2天

第一天 行动学习问题解决六步法

学习目的：完成该课程后，学员将能在行动学习中

- 使用解决问题六步骤解决工作中的问题；
- 改善沟通，在解决问题时使用共同的语言；
- 选择及使用新的工具；
- 利用已有的知识与经验，成为问题解决的专家。

课程纲要：

课程导入：行动学习问题解决六步法解析

团队建设：组建问题解决小组

1.问题解决小组成员-组长

- ❖ 引导小组通过不同的活动达到活动目的
- ❖ 保证所有人员参与
- ❖ 使小组不要离题
- ❖ 推动讨论以助小组达成一致

2.问题解决小组成员-方法检验员

- ❖ 确保使用已商定的程序
- ❖ 为达到小组目的推荐方法/工具
- ❖ 帮助小组正确的使用工具，如在头脑风暴时不要评估。

3.问题解决小组成员-会议记录员

- ❖ 尽可能详尽地记录
- ❖ 当用翻纸板时，把字写得足够大
- ❖ 确保所有翻纸板有标题并清晰

4.问题解决小组成员-时间控制员

- ❖ 保证讨论议题在议定的时间内，防止走题
- ❖ 监控时间并提醒大家时间

5.问题解决小组成员-结果演示员

- ❖ 代表本组向其他组作演示汇报

团队评比标准：

- 板书清晰、有说服力
- 逻辑性强

-
- 方法、工具和分析有创意
 - 全员参与的团队工作
 - 演示有说服力

问题讨论：谁是问题解决专家？

请每个小组：写出你们认可的本公司的“问题解决专家”？描述他们身上的共同特征是什么？写在一张大白纸上。

问题分享：问题的两个来源

一、团队组成

- 1.讲解一个贯穿6步的标准案例
- 2.我们从客户那里都听到了什么？
- 3.组建一个跨职能的项目团队

二、项目选择

工具箱：

1. 头脑风暴法

- 头脑风暴法 规则及操作方法
- Brain Storming 的流程
- 头脑风暴法的原则
- 头脑风暴的最新工具
- 头脑风暴的注意点
- 示例：头脑风暴法 brain storming , BS

2. 鱼骨图

3. 帕累托图

小组工作一：选择项目

- ❖ 请列举在工作中客户对你所在部门的抱怨。
- ❖ 或者你认为的突破业绩的瓶颈。
- ❖ 说明：
- ❖ 客户可能是外部的，也可能是内部的；
- ❖ 可以采用现场采访、电话采访的方式；
- ❖ 组长带领讨论；
- ❖ 记录条数在 15 条以上，记在大白纸上；
- ❖ 时间：15 分钟

鱼骨图

- ❖ 对头脑风暴的产出进行归类
- ❖ 帮助找到根本原因
- ❖ 明确收集数据的区域

鱼骨图结构分解

示例：鱼骨图

鱼骨类别的选择（建议）

举例：为什么培训没有效果

小组工作二：在头脑风暴法产出的基础上，画出鱼骨图。

- ❖ 说明：

-
- ❖ 用不同颜色笔标记；
 - ❖ 组长带领讨论，时间：15 分钟；
 - ❖ 鱼骨图要求横着画在大白纸上；
 - ❖ 选代表呈现，2 分钟。

集体投票

- ❖ 请每个人站起来；
- ❖ 在每个鱼骨图上，投三票；
- ❖ 选择你认为最重要的问题；
- ❖ 3 分钟。
- ❖ 请各小组统计：前 5 项的票数，总票数。

检查表

帕累托图 (Pareto) 通过突出项目发生的频率以便帮助找到重要的问题或原因

示例：发现和确定重点问题？发现我们的主要问题（用数量化的方式来表达）

小组工作三：画出帕累托 (Pareto) 图；写出小组项目团队任务。

- ❖ 说明：请在排名前三的问题中，选择一个大家最有发言权，并能够实施改变的作为“小组项目团队任务”；
- ❖ 组长带领讨论，时间：15 分钟；选代表呈现，1 分钟。

三、分析原因

工具箱：

1. 数据分析
2. 流程分析

方法：5W 法

5W 法使用时机及使用程序：

5W 法举例

示例：我们需要哪些数据？

示例：数据分析

小组工作四：分析我们选择的问题需要什么数据？从哪里获得？

说明：组长带领讨论，时间：10 分钟；选代表呈现，2 分钟。

工具：流程图

绘制流程图的步骤

- ❖ 确定正确的合适的人开发流程图
- ❖ 设定改进的目标
- ❖ 确定现有流程
- ❖ 确定需要改进的流程图的分界线

小组工作五：画出现在的大概工作流程；找到“应该是”的流程改进点。

- ❖ 说明：组长带领讨论，时间：20 分钟；选代表呈现，2 分钟。

示例：项目的目标和评价标准

小组工作六：确定项目的目标和评价标准。

- ❖ 说明：组长带领讨论，时间：5 分钟；选代表呈现，1 分钟。

四、解决办法

建立决策准则：筛选标准

示例：筛选多个解决方案

示例：新的排课计划表

示例：确定重点改进领域

小组工作七：头脑风暴：问题的多个解决方案；确定筛选标准；最终，确定我们的解决方案。

❖ **说明：**

- ❖ 头脑风暴出不少于 6 个解决方案；
- ❖ 筛选标准，至少一条；
- ❖ 最终确定的解决方案 1-2 个；
- ❖ 组长带领讨论，时间：15 分钟；
- ❖ 选代表呈现，1 分钟。

快，上路了！

五、试用改进

示例：对“降低取消率”的方法试行

示例：取得的成果评估

示例：培训日明显上升!

示例：取消率降低了

示例：培训师的质量提高!

示例：本地培训师的使用率提高!

示例：费用比较

示例：多项费用得到控制!

六、形成制度

示例：制度化

示例：下一个挑战

思考：有需要制度化的吗?

课程收结：一天培训的感言

❖ 写个人的

□ GOOD

□ NEW

□ ACTION

❖ 后期作业：用 PPT 格式，整理课堂上的小组作业。

第貳天 领导风格与策略 VS 解决问题与决策

学习目的：完成该课程后，学员将能在行动学习中

- 理解情境领导的理论背景;
- 获得情境领导中的三大技能: 诊断, 选择, 对号入座;
- 促进个人与组织的思考模式运用, 并改善沟通、创造绩效;
- 升华个人的意识空间, 提升自我管理和组织的决策品质;

课程纲要：

第一部分 情境领导

小组讨论：如何成为一名好的领导？

A. 学员自我介绍并说出一个他们作为一个领导者最想达到的目标;

B. 每个学员写出一个在领导力方面碰到的问题

C. 本期培训的目的及内容

一、领导的概念

游戏：孤岛求生

团队思考：谁是领导者？

个人思考：你愿意成为领导者吗？

案例讨论：他为什么不成功

领导与管理的区别

二、什么是情境领导？

1. 情境领导的三大技能

2. 情境领导模式

三、员工的发展状态

1. 衡量员工发展阶段的标准

小组讨论：针对你们所分配的类型(D1,D2,D3,D4), 进行小组讨论；他们的特征；他们会给 工作和目标带来哪些优势？

2. 四种发展水平解析

游戏：看谁先过关

小组讨论：D1, 2, 3, 4 需要得到怎样的支持？

游戏：制作纸飞机

四、划分领导者行为两个维度

1. 任务行为/关系行为的 领导方式

2. 情境领导模式下的四种领导风格

角色演练：找到你的最佳搭档

案例：1、2、3、4

第二部分 六顶思考帽

导入：确保创造力的 De bono 的六顶思考帽

分享：六顶思考帽方法用平行思维™替代了对抗性思维

一、六顶思考帽框架

问题：为什么用帽子来比喻？我们知道些什么？我们还需要知道些什么？

二、六顶思考帽的方法

三、六顶思考帽六种颜色和要点

白色思考帽——事实与数据

红色思考帽——情绪和感觉

黑色思考帽——哪里错了？

黄色思考帽——正面思索

绿色思考帽——创意与水平思考

蓝色思考帽——思考的控制

体验：六顶思考帽的系统使用

课程收结：一天培训的感言

❖ 写个人的

-
- GOOD
 - NEW
 - ACTION