

“有效决策与全面解决问题” 主讲 李德

- **培训方式：**理论讲授，案例分析、情景模拟、小组活动、大组交流、角色扮演、技能操练、录像教学

1、导入.

经济危机. 对管理者决策能力的挑战

2、管理者决策的 4 类问题：

- 发生型问题
- 改进型问题
- 创造型问题
- 例内型问题
- **分组 Teambuilding 活动**

3、决策过程与决策类型、

- 决策的含义
- 决策的类型 1、确定性决策：结果确有把握可选出最佳方案
2、风险性决策：结果有风险
3、不确定决策：结果不确定
- 决策过程管理：
- 决策问题及问题点的冰山分析
- **案例分析：昭和—帕卡特公司案例**

4、管理者决策能力分析

- 7 种学习智障是决策的障碍
- 系统思考是决策的思维基础
- **小组活动：实例 练习**

5、决策的方法与工具

- **方法** ·程序化决策问题方法
·逻辑性决策问题方法
·推理性决策问题方法
·系统性决策问题方法
·创造性决策问题方法
- **工具** ·力场分析法
·决策树形图法
·心智导图法
·头脑风暴法
·系统思考法
- **录像案例分析：这位经理怎么了？**·排列图、直方图、因果分析图

6、如何正确解决发生型的问题

- 发生型问题的特点
- 解决点.线.面三种问题的方法
- **全面解决问题的方法**
 - a 发现与识别问题**
 - ◇ 如何发现问题
 - ◇ 正确定义问题
 - ◇ 确定问题的性质
 - b 设定目标并确定问题点**

- ◇ 将问题变为目标
- ◇ 分析问题的原因
- c 找出关键原因**
- d 制定解决方案**
 - ◇ 例内问题解决方案——程序化解决问题的方案
 - ◇ 例外问题解决方案——推理分析、个人创见、集体智慧
 - ◇ 小组活动、团队学习、集思广益
- e 决策 (评价方案)**
 - ◇ 决策内容与决策的过程
 - ◇ 正确评价方案与选取最佳方案
 - ◇ 优先解决问题程序表的设计与运用
- f 制定行动计划**
- g 跟踪评估与效果确认**
- 演练：飞机失事情景模拟练习

7. 创造性解决问题的方法

- 1) 创造性解决问题的程序：
 - (1) 掌握问题点：
 - 收集情报
 - 分析情报
 - 确定问题点
 - (2) 提出创意：
 - 发想阶段
 - 思考阶段
 - (3) 确定方案：
 - 方案构想
 - 方案评价选择
 - (4) 解决问题
- 2) 发挥创造性解决问题的技术与方法
 - 集体创造性思考法

8. 开发企业自我解决问题的能力

1. OD 解决问题的七种方法；

2. OD 行动研究技法

- 第一步、问题的识别与确认
- 第二步、共同的价值观与理论基础
- 第三步、收集数据
- 第四步、反馈数据
- 第五步、分析数据. 会诊问题
- 第六步、拟定行动计划及行动
- 第七步、行动后的数据收集及诊

总结、