

# “有效的决策与解决问题”培训 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

- 企业核心竞争力的转移.
- 管理力 + 领导力 = 管理者的能力结构

## 2、管理者决策的4类问题：

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

## 3、决策的本质与类型、

- 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
- 决策的过程管理：
- 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、管理者决策能力现状分析

- 7种学习智障是决策的思维障碍
- 系统思考是正确决策的思维基础
- 角色演练：飞机失事情景模拟练习

## 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  
·系统性决策问题方法  
·创造性决策问题方法

- 推理性决策问题方法
- 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
- 点、线、面三种解决发生型问题的方法
- 全面解决问题的程序与方法
  - 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
- 小组活动：实例练习

## 7、开发组织“自我解决问题的能力”

- 1) OD 的基本概念；
- 2) OD 解决企业问题的七种方法；
- 3) OD 解决问题的技法介绍。

## 8. 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

## **总结、OD 行动研究技法在战略决策中的应用**

- 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