

# 《决策技术之管理问题分析与改进》

---结构化理性管理思维训练

---

## 课程背景：

在日常管理中，快速做出分析判断、找出问题发生的原因、进行决策并制定实施计划，这一连串行为不但需要有严谨的思维流程，还需要辅助工具来帮助完成。

管理不能凭感觉，需要用思考代替直觉，尤其是面对负责的管理问题，在团队管理和工作管理等不同层面，不能犹豫和等待，分析管理行为的选择策略。

---

**课程对象：**项目经理，部门经理，分公司经理，各级领导者等

---

**课时安排：**1天（6小时/天）

---

**课堂形式：**学员必须以分组形式授课

---

## 课程设计：

第一节 决策思维

第二节 决策工具

第三节 情景分析

第四节 原因分析

第五节 决策制定

---

## 课程特色：（掌握理性思维能力与决策工具）

转换思维，提高思维质量，积极主动思考，按思考流程进行结构化理性思维；改善行为，对问题分析透明化，有效利用客观信息数据，持续改进工作行为；以解决问题为导向，以事实依据为基础，以科学工具为依托，决策过程可视化；

1、情景分析：弄清事实，把握关键，找到最有效的问题解决办法；

- 2、原因分析：推断原因，排除原因，花最小的代价找到最可能的原因；
  - 3、决策制定：提高决策准确率和效率，使个人和集体决策更加透明和合理；
- 

## 课程大纲：

### 第一节 决策思维

提升分析、综合、判断、推理等解决问题的能力，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，通过提升思维质量。

- 【导入】：从管理者的职责谈起，关注圈，影响圈与掌控圈；
- 【问题】：管理的本质是面对现实，解决问题，提高组织效率；
- 【工具】：全脑思维；以行为预测的结果来选择当下的行为；
- 【工具】：效率与效果矩阵：选对做错与选错做对，选对做对；
- 【要点】：先把事情梳理好再激励人，管理的重点是频率和密度；
- 【应用】：领导上下管人，流程横向管事；例行与例外的管理；
- 【案例】：小组讨论案例：<管理责任问题：实习生失误的处罚>。

### 第二节 决策工具

详细讲解当前最有价值的决策分析工具，包括每个工具的适用范围、使用方法、优点和缺点，摒弃繁琐的理论和算法，掌握决策技术的核心关键。

- 【导入】：常用的决策工具分类，选择决策工具的原则；
- 【工具】：六顶思考帽，BCG 矩阵，SWOT 分析，四分图法；
- 【工具】：绘制决策蓝图，快速推理：从混乱中创造秩序；
- 【工具】：RPD 决策模型：最有效的决策思维，系统思考；

【工具】：吉尔伯特行为工程模型 BEM：先方法再能力；

【应用】：决策的实践训练：集体决策工具，头脑风暴法的应用；

### 第三节 情景分析

不要被动地去“猜测”，应该通过主动提问，弄清事实，再决定下一步行动措施，明确大的、全局性的问题，明确问题的种类，并通过提问找到真正的问题，尽量排除不清晰之处，将精力集中在重要的事项上。

【导入】：描述问题，将问题具体化，对问题进行排序，决定分析起点；

【问题】：结合问题的重要性、紧急性和趋势等要素对问题进行排序；

【工具】：聚焦法；<结构性情景分析工作表>；

【工具】：探索差距：三级目标设定：组织目标，流程目标与工作目标；

【要点】：先问事，再问人；在情境判断中排列解决问题的优先顺序；

【应用】：如何排除干扰，不要被过多的无关紧要的问题所干扰；

【案例】：每组提出一个具体问题，并填写问题情境分析表；

### 第四节 原因分析

不要被动地去“试错”，而应该主动去“比较”，通过比较缩小原因范围，从而找到真正的原因并节约大量人力和物质成本；明确偏差的类型，理解并运用快速比较分析技巧，找出偏差的根本原因。

【导入】：面对问题，你所观察到的事实首先是什么？

【问题】：用最短的时间和最低的成本找出最可能的原因与机会；

【工具】：运用“快速”比较分析法找出偏差的原因；

【工具】：找准痛点：关键价值链分析，线性化与非线性；

【工具】：罗思韦尔 4W 模型分层分析，绩效目标与行为、环境的关系；

【要点】：如何辨别独特的差异与变化？

【应用】：如何观察比较事实的每一个可靠原因；

【案例】：比较练习，找出需要比较的事实；

## 第五节 决策制定

不要被动地“以现有方案定标准”，而应主动结合各方面需要制定标准，再寻找满足标准的方案，从而制定合理、科学的决策；

【导入】：描述决策目标：设定决策标准：找出备选方案：进行风险评估：

【问题】：预先审视潜在问题并予以处理；结构性决策制定；

【工具】：决策树，决策目的与决策的标准的风险评估法；

【工具】：冰山分析法，选择干预措施，“如果-那么”干预措施表；

【工具】：判断关键群体，制定先导指标，预见性与可控性；

【要点】：从“可能发生的概率”和“发生后的影响程度”两个方面进行定性评估；

【应用】：每一个替代方案中的潜在的问题与机会，五类决策模式；

【案例】：分组练习：<业绩问题的分析与决策制定>；