

《群策群力，提升中高层管理者解决问题能力》

一、课程目标

作为一个管理者，每天都需要解决各种各样的问题。能否合理解决问题，是衡量管理者能力的一个重要标准。然而，当前技术、竞争、社会、政策不断变化，让管理者解决问题的环境更加模糊，复杂，多变，因此对解决问题的能力提出了更高的要求。

如何让管理者思考更加全面，能够在做出正确判断前，了解更多的信息，避免遗漏？

如何发挥领导者的领导力，让解决问题本身不再是管理者一个人的责任，而是全体团队责任应该做到的？

如何调动所有利益相关方的力量，参与到问题的解决中来，让问题得到彻底的解决？

如何突破思维障碍，产生创新的解决方案？

如何在众多的解决方案中筛选出最佳的方案？

本课程将针对管理者面对的工作中的实际业务问题，在解决该问题的过程中，学习到具体的解决问题的流程，思考方式，工具和方法。

二、培训方式和成果

课前，培训师从组织方获得一个需要解决的具体实际工作中的问题。课堂上，学员在培训师的带领下，按照流程，分步骤解决。课程结束时，将获得一套或者几套问题的解决方案计划书。方案中，将对解决问题的时间、里程碑进行约定，促使责任人承担相应责任。

本课程为体验式教学，在问题的解决过程中，学员学习问题的解决流程：重构问题，梳理现状，制定目标，差距分析，产生创意，筛选方案。过程中，掌握鱼骨图，5WHY法，SAMRT法，以及发散思维工具和收敛思维工具，如书写式头脑风暴，2X2矩阵等。

课堂上的需要解决的问题具体而真实，学员将会在培训师的带领下，全身心投入到问题的解决过程中。因此，学员会获得深刻的记忆，学到的方法立刻就可以掌握，课堂产生的成果马上可以运用。

三、培训对象

中高层管理者，团队或项目领导者

四、课程收益

- 课堂中获得一套或几套工作方案；
- 掌握解决问题流程：重构问题，梳理现状，制定目标，差距分析，产生创意，筛选策略；
- 掌握分析现状和制定 SMART 目标的方法；
- 掌握头脑风暴法、世界咖啡等方法，获取个人、团队和跨部门创意；
- 掌握 2X2 矩阵、投票等筛选创意，进行决策的方法；
- 掌握制作工作计划的方法；

五、课程人数

10-30 人效果最佳

六、培训天数

1-2 天

七、课程大纲

模块一、心态与思维

目标：引导学员理解本次课程以及工作中解决问题，所需的心态与思维：积极主动。

- 上帝规则：给痛苦，然后给解决方案
- 积极主动的好处和消极被动的坏处
- 关注圈与影响圈

模块二、重构问题

目标：让学员了解找到“问题”或者提出一个好问题是解决问题的前提，甚至是最关键一步。同时，让学员掌握重构问题的方法。

- 为什么提出一个好问题非常重要
- 问题的种类
- 重构问题的方法：思维导图
- 针对给出的课题，以小组为单位重构问题

模块三、梳理现状

目标：让学员了解需要解决问题的前提，明晰的现实状况。学习区分观点与事实的方法，以及搜寻现状、整理数据、剔除观点的方法。

- 辨析事实与观点
- 根据上一模块的问题，呈现现状
- 学习整理工具：同类整理。
- 对现状进行分类
- 学习命名方法：对分类后的现状命名

模块四、制定目标

目标：让学员了解并掌握制定目标 SMART 方法，确定和共识解决问题的目标。

- SMART 的五项原则；
- 根据上一模块的结果，为每一类问题设定 SMART 目标；

模块五、差距分析

目标：让学员掌握分析问题方法，鱼骨图，5WHY 法。

- 根据上一模块的结果，分析需要克服的难题
- 学习 5WHY 法分析产生难题的原因
- 学习鱼骨图法分析产生难题的原因

模块六、产生创意

目标：学习并掌握头脑风暴，书写式头脑风暴等发散工具。学习运用团队力量解决问题的世界咖啡、漫游挂图等集体思考工具。

- 头脑风暴的基本原则
- 书写式头脑风暴的方法
- 根据上一模块的结果，以小组为单位撰写“解决措施”
- 介绍激发集体创造的基本方法：世界咖啡，漫游挂图等
- 以小组创造的解决方案为基础，展开集体创造获得：世界咖啡或漫游挂图

模块七、筛选方案

目标：学习并掌握 2x2 矩阵、投票等收敛工具。掌握制作工作计划的方法。

- 收敛工具：2X2 矩阵，点投法
- 制作 2X2 矩阵
- 制作工作计划表