

创新思维与问题解决

课程讲师：陈越

课程时间：2天，6小时/天

课程类别：思维技术、通用管理、员工职业化、经理人核心能力

课程背景：

在新科技、新经济浪潮冲击下，传统行业正面临空前挑战。如果亚马逊的商业模式成功了，沃尔玛就要衰败；如果淘宝和京东会成功，那么百货商场就会倒下；如果微信成功了，那么三大运营商就只能走向管道化；如果阿里和腾讯金融能成功，那么传统银行就危险了……对今天的企业而言，创新则生，不创新则亡！

其实，企业最终决胜的关键，不在科技，亦非产品，而是在每一位员工的思想疆域之中。问题引导着创新思考，创新能力又推动着问题解决。创新思维能力和问题解决能力不仅是经理人的核心能力，而且关系到企业的核心能力和永续经营。然而，您和您的团队是否会常常陷入下面的困扰之中？

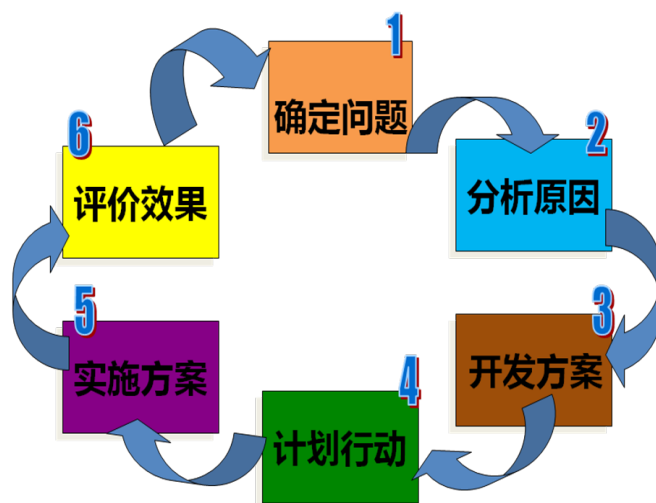
目标达成困难；成本费用过高……

工作安排不畅；工作效率平平……

客户经常抱怨；组织士气低落……

我们究竟该如何树立创新的意识和信心？该以怎样的态度面对问题？又该运用什么创新方法去解决实际工作的问题？怎样在资源有限的情况下，通过创新获得最高效率和最佳效果，并且解决问题？

本课程是陈越老师结合多年世界500强管理经验以及思维能力教学实践，精心打造的核心技能训练课程。相信您学习之后，不仅能轻松解答上述难题，而且能掌握受益终生的方法论工具。



问题分析与解决的步骤

课程收益：

- 1、了解创新和创新思维的基本知识以及新形势下的创新趋势
- 2、跨界学习标杆企业的成功案例，梳理企业创新的四大方向和十大领域
- 3、建立注重内外部“客户体验”的意识，培养创造价值增值的能力
- 4、学会运用“萨提亚冰山”心理模型做客户的深层需求分析
- 5、通过增值活动和提升效率，为客户创造超出预期的“爽”的体验，借此实现产品和服务的差异化，赢得竞争优势

-
- 6、掌握创新思维最实用的 3 大类方法和工具，并能够当堂产出实际工作问题的解决方案
 - 7、建立面对问题的积极态度和正确的问题意识
 - 8、理解问题解决对企业的价值，打造攻克难题的勇气
 - 9、能够有效识别问题的表象与本质，厘清真正问题，以对症下药
 - 10、不仅系统掌握科学的问题分析与解决的流程和工具，而且能够学会在何种情境和阶段恰当地使用，从而提高解决实际工作问题的能力
 - 11、学会借助团队的集思广益去分析和解决问题的方式及技巧
 - 12、激发学员的主动性，去挑战和解决工作中的难题，为企业发展提出建议，最终有效提高企业的竞争力

课程特色：

- 1、作为一门技能训练课程，大量生动案例、典型范例、扎实的练习以及专设的实战演练模块确保学员能够真正掌握创新工具的使用。
- 2、带着企业实际业务问题进行练习，课堂上边学习边出成果。
- 3、大型主题游戏透过亲身体会、小组讨论、讲解引导创造开放的氛围，激发学员的创新意愿，避免了在思维状态未打开的情况下生硬学习；同时紧密结合任务，在不必付出现实代价的情况下开展演练。
- 4、提供了大量实用的工具模板，便于今后在企业中复制和推广。
- 5、各环节设计精巧，环环相扣，使得训练效果倍增。

授课方式：知识及案例讲解 40%；实操练习及辅导 40%；范例展示 10%；主题游戏 10%

课程大纲：

第 1 天

导入：

- 1、生活中的创意亮点
- 案例讲解：**三个猎人
- 案例讲解：**“创新模式串烧”
 - 2、企业的挑战与机遇

案例讲解：海尔“自杀重生”
 - 3、新形势下创新要顺应的三大潮流

两两分享：牙签的用途
 - 4、解决问题的重要性
 - 5、解决问题需要你的创新

模块 1：创新思维训练

一、创新思维对我们工作的重大意义

- 1、哪些人在工作中容易缺乏创新思维
- 2、创新思维不足会导致的问题
- 3、什么是创新思维

案例讲解：美国太空总署“写不出字的笔”

小组讨论&视频播放：2035 年的世界是什么样子

二、什么阻碍了我们的创新思维

1、外界造成的思维枷锁

案例讲解：马戏团的小象

2、自身固有的思维模式

课堂练习 1：农夫的遗嘱

课堂练习 2：“智商测试”

3、原有的经验和优势

课堂练习：“有色眼镜”

案例讲解：资生堂的“空盒子”危机

三、企业创新有哪些领域

1、梳理 4 大方向及 10 大领域

2、“萨提亚冰山”模型解读创新密码

案例解析：苹果/星巴克/海底捞商业模式的异曲同工之妙

游戏风暴：“客户关注图”—客户体验及需求分析

小组研讨：实际工作的创新

四、掌握创新思维的方法

1、逆向思维法

案例讲解：“第三个心愿”

课堂练习 1：“谁是最棒的裁缝”

课堂练习 2：“与众不同”

2、横向思维法

案例讲解：黑石子白石子

课堂练习：征兵启示 vs 征订广告

课堂练习：员工抱怨大楼电梯慢

3、缺点列举法

1) “挑毛病”的三重境界

案例讲解：运动产品的创新

2) 缺点列举法的操作步骤

范例展示：自行车缺点列举及改进建议

课堂练习：企业实际问题改善方案

第 1 天小结

第 2 天

模块 2：问题分析与解决训练

一、究竟什么是问题

1、对“问题”的常见误区

1) “现象”与“问题”的区别

2) 同一现象可以界定不同问题

2、问题的实质

1) 目标的设定的四个原则

2) 现状的把握的“三现主义”

3、问题的类型及对策

小组讨论：困扰您的问题是什么？

情境模拟：企业内部会议

案例讲解：美国西南航空的“低价战略”

课堂练习：酒店电梯客诉

二、解决问题对企业的意义

1、为什么不能顺利解决问题

2、解决问题的优先顺序

3、问题的价值

4、缺乏问题意识才是大问题

范例展示：问题解决无处不在

课堂练习：九点串联

案例讲解：东来顺与海底捞为何有天壤之别

案例讲解：星巴克和四川航空把“客户服务”做成“客户体验”

三、面对问题的态度与思维方式

1、目标不变方法变

2、方法总比问题多

案例讲解：资生堂“空盒危机”

案例讲解：驳壳枪的传奇

四、问题分析与解决的步骤及工具

1、确定问题

1) 确定正确的问题

2) 问题描述的“5W2H”

范例展示：“客户满意度下降”问题描述

案例练习：用 5W2H 进行问题描述

2、分析原因

1) 列出可能的原因

A.头脑风暴

B.鱼骨图

2) 对原因进行归类

A.逻辑树

B.鱼骨图

3) 找出主要或根本原因

A.查检表

B.柏拉图

C.冰山法

D.5Why 法

案例讲解：逻辑树分类的 MECE 原则
案例讲解：用冰山法找出问题的根本原因
案例讲解：用 5Why 法追问问题的根本原因
范例展示：人力资源管理逻辑树
范例展示：造成次品原因的鱼骨图分析
范例展示：查检表&柏拉图的应用
课堂练习：用头脑风暴法找出“小组问题”可能的原因
课堂练习：用逻辑树进行原因分类
课堂练习：绘制鱼骨图
课堂练习：选用恰当的方法将“小组问题”的原因分类
课堂练习：选用恰当的方法找出“小组问题”的根本原因

4)其他常用的原因分析工具

A.调查表

B.访谈法

3、开发方案

1) 概念提取法

A.“概念三角”的要素及关联

B.概念提取的操作步骤

C.概念提取的实用模板

课堂练习：“把杯子里的水弄干”

范例展示：从《中国好声音》到《我是演说家》

课堂练习：实际工作案例/提升员工创新能力/减压

2) 随机输入法

A.随机输入的模型

B.随机输入的操作步骤

范例展示：改进汽车的设计/增加公用电话的收益/某公关公司年会

课堂练习 1：创意餐厅的设计

课堂练习 2：实际工作案例

4、计划行动

案例讲解：XX 公司的行动计划

范例展示：项目进展甘特图

体验式游戏：冲破重围

5、实施方案

1) 人的管理

2) 事的管理

3) 风险的管理

6、评价效果

1) 效果验证

2) 过程评估

3) 总结经验

4) 共享结果

5) 推广对策

6) 重启循环

工具模板：绩效评估表

五、实战演练工作坊—大型主题游戏“立体鞋架”

-
- 1、活动导入
 - 2、规则说明
 - 3、体验及辅导
 - 4、分享及讲解

大总结

- 1、要点回顾
- 2、行动计划
- 3、收获分享