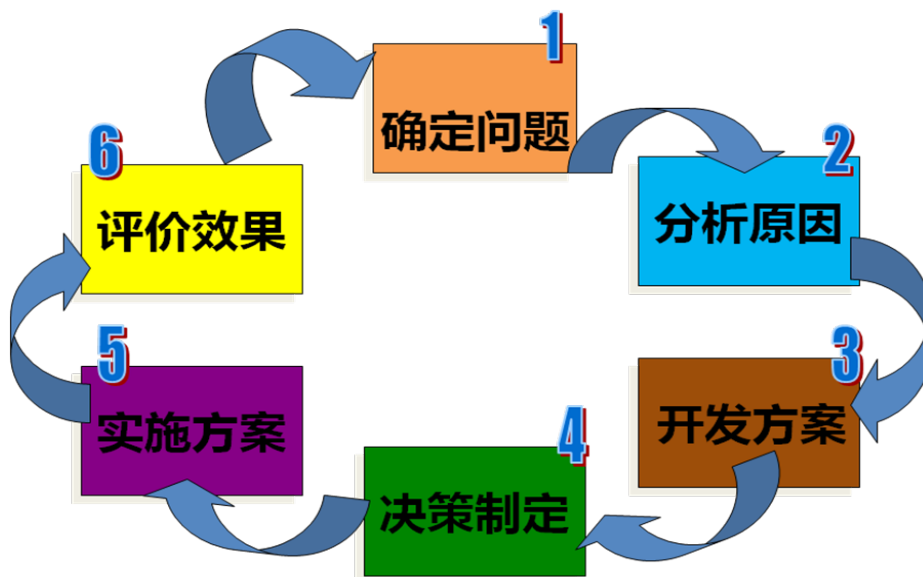


《问题分析与决策》

主讲：陈越老师

一、学员收益

- 1、建立面对问题的积极态度，树立决策者应有的问题意识和责任意识；
- 2、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；
- 3、不仅学会科学的问题分析与决策的流程和方法，而且能够系统掌握在何种情境使用恰当的工具，有效提高实际问题的决策能力；
- 4、学会如何激活管理团队，通过群策群力和集思广益开展集体决策的方法及技巧；
- 5、跨界学习标杆企业如何通过“客户体验”来实现商业价值的经验，有效提高企业的竞争力。



问题分析与决策的步骤循环

二、适用范围

- 企业中高层管理者

三、课程大纲

导入：

小组讨论：困扰您的问题是什么？

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

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

体验式游戏：“八仙过海”

四、问题分析与决策的步骤及工具

- 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) 横向思维法

案例讲解：黑石子白石子

案例讲解：两则广告的反差

课堂练习：员工抱怨大楼电梯慢

A.概念提取

a.“概念三角”的要素及关联

b. 概念提取的 4 种类型

c. 概念提取的操作步骤

d. 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 1：减压办法

课堂练习 2：提升员工创新能力的办法，或学员工作案例

B.随机输入

a. 随机输入的概念

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：学员工作案例

2)逆向思维法

案例讲解：司马光砸缸

案例讲解：“臭变香”的故事

课堂练习 1：圆珠笔漏油

课堂练习 2：女士摘帽

3) 缺点列举法

A . “挑毛病”的三重境界

案例讲解：运动产品的创新

B.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

4、决策制定

1) 决策的核心流程

2) 决策的类型及特征

3) 集体决策的操作

5、实施方案

1) 人的管理

2) 事的管理

3) 风险的管理

案例讲解：XX 公司的行动计划

范例展示：项目进展甘特图

游戏风暴：谁+做什么

体验式游戏：冲破重围

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

1、活动导入

2、规则说明

3、体验及辅导

4、分享及讲解

主题游戏：“荒岛求生”/“蒙眼盖楼”

专题研讨：私董会外滩七步/金鱼缸听证会

总结

1、制定行动计划

2、课程要点回顾

3、“田字格”收获分享

四、教学方式

知识讲授 30%；案例讲解&范例展示 30%；互动研讨 30%；主题游戏 10%

五、课程时间

2天、1天，灵活安排

六、课程背景

在科技发展和产品迭代不断加速的今天，商业竞争愈发惨烈，作为企业的经营者和管理者，企业家们每天都面临着各种各样的问题和挑战。除了专业性知识和经验性智慧，什么能力最重要？毫无疑问，就是发现问题，分析问题，并做出有效决策的能力。

企业家通常需要解决的问题可以分为三类，第一类是企业外部问题，包括获取资源、应对政府、产品营销和财务问题等；第二类是企业内部的问题，诸如怎样处理与高管、团队的关系；第三类其实是“对付自己”的问题。对“一把手”们而言，常见的困惑恰恰是不知道问题出在哪里。陈越老师会凭借其国际化的视野以及中国本土的实践经验帮助学员看清真相，找准病根，对症下药；激活个人和团队的全脑思维，抓住问题解决及决策的关键点；引导大家用简洁有效的六步法解决繁冗复杂的问题。

学员们带着实际问题进行研讨，不仅掌握了方法，而且能在课堂上边学习边产出解决方案的成果。富有冲击力的主题游戏和情境模拟使大家的思维和心智完全打开，透过亲身体验，在不必付出现实代价的情况下完成蜕变和成长。

七、课堂掠影



陈老师生动讲解，引领研讨



学员运用科学方法和高效工具，当堂解决实际问题

What Traxon Service Readiness

Where Mke for T- Products

When [16, 17 by MA
18 by Futon Service Network
19 by JV]

Who MA

Whether YES

How from "top-down" decision + unclear strategy

How much already 1 million CNR investment

MA 如何使已投入了自身的精力
(不造成 Timken 下降?)
How to keep Traxon business in MA, which we had
invested over one million?

① Why not keeping it, in MA?
② Why transferring it from MA to Futon?
③ Why favoring JV strategy? 果
④ Why MA not contributing the
equivalent value to ZF?
⑤ Why is MA so service-oriented?
⑥ Why not developing "ZF Service"
products? how are the markets?
around MI

INTERNAL

- MA Target/Strategy
- Service
 - Capacity
 - Capabilities
 - Network
- Market
- Communication

EXTERNAL

- Group + Futon
- T- Division
- Others

Traxon 17

Service Capabilities
Capabilities, etc.) ZF
Strategy 3

Group / Futon 0

T- Division 0

Market Intelligence →

Internal Communication →

5 Why

- 为什么指标定不成?
☆ 指标制定不合理。
- 为什么指标不合理?
☆ 指标是 top down 高。
- 为什么 top down 指标那么高?
☆ ZF 2025 这策很宽裕，特别是中国
- 为什么中国在 2025 里占的份额那么小?
☆ 中国是核心市场，新兴市场，市场预期值高。
- 为什么中国的期望值那么高?
☆ 市场的调研信息和期望与实际不相符。

边学习边出方案，教室墙上已硕果累累