

《问题解决与引导技术》（沙盘版权课）

【课程背景】

情境一：职场中，所有人都会说自己面对着太多的问题，并由此产生苦恼、报怨、困惑，可是当问及什么是真正的问题？大家的回答却莫衷一是。那么究竟该如何让员工“长脑子”呢？

情境二：提高效率是所有组织和个体追求的目标，谁不愿意高效率的工作呢？可是积极的行动就一定能够提高效率吗？当我们面对问题正在努力的寻找答案时，耳畔能想起那句经典名言吗？--“凡人畏果，菩萨畏因”。

情境三：我们对于工作中的问题，如何做到根本性的解决，而不是我们经常看到的**隔靴搔痒、缘木求鱼、南辕北辙、刻舟求剑、不了了之……**

情境四：“天有不测风云，人有旦夕祸福”，环境的变化和由此带来的风险，时时发生。在执行方案的过程中，如何能够对风险做出预判，做好计划管理，保证方案落地、使命必达？而不是重复这样解决问题的方式：**拍脑袋做决定、沿用旧方法、没有预防措施、忙于到处救火……**

本课程通过坚实的理论基础、实用的落地工具、结合多年的成功实战经验的案例，帮助您个人、团队、企业有效地制定：

1. 基于个人的理性问题解决与决策工具

2. 基于团队的团体问题与会议组织工具

建立共同的管理文化和语言，并使团队达成一致共识。用最小的成本、最低的风险做出高质量的决策，达到系统化地解决问题。

【课程收益】

根据成年人的学习特点来参与课程。全程运用步骤分明、系统化的方法来传授问题分析、决策制定的流程，同时确保 60%的时间进行课堂练习，结合现场辅导，学员除了现场可以充分掌握工具的应用之外，还获得“问题分析与解决”的各种实用工作工具。

- 建立一套系统化的管理语言来解决问题与做决策，从而更有效地沟通、合作
- 清楚地理解如何来搜集、排序、组织、分析与确认数据、信息、经验与知识
- 掌握在紧急状况与时间压力下理性地处理问题与决策，并获得良好的结果
- 能分析工作状况并更好地设定优先级
- 了解如何才能增加处理问题的确定性，并减少尝试性错误
- 能更好地运用经验来处理工作中的关键问题并制定解决方法
- 更好管理风险，确保计划得以顺利实施、避免潜在问题并善于运用潜在机会

【课程特色】

爆品思维、实战、干货

【课程对象】

主管、经理等中层管理人员及骨干员工

【课程时间】

12小时/18小时

【课程大纲】

➤ 模块 1 基本思维模式

➤ 透视思维流程

1. 困惑混乱思维模式：困惑=混乱=没把握=愚笨=缺乏安全感
2. 思维的研究：
 - 组织：构建已有知识框架，规范认知领域
 - 重新架构：纳入新的知识，突破原有思维惯性
 - 汲取和创造：通过记忆，推理和想象，进行思维创新

➤ 理性思维公式

1. 状况分析 (SA)：澄清+优先级排序，了解真正发生了什么事情 (What)
2. 原因分析 (CA)：因果推理
3. 决策分析 (DA)：评估+做决定
4. 前景分析 (PA)：预测未来=风险预测+机会预测

➤ 案例分析：神秘村庄

模块 2 状况分析 (SA)

➤ 状况分析流程

➤ 拆解与理清状况：

1. 列出机会和威胁，
2. 拆解和理出关键事项

➤ 优先级的排序：

根据事情的严重性，紧迫性和发展性，对关键事项进行优先级的拍讯

➤ 判断状况与思维的模式

判断解决该主要问题的分析模式

➤ 团队负责人员与资源的分配

➤ 案例分析：

1. 纸箱破洞：作为一个纸箱生产企业的销售经理，被客户指责公司产品纸箱存在破洞，已经影响到客户公司的正常运营，该如何分析，寻找应对措施
2. 业绩危机：企业面临市场混乱，淡旺季明显，营收账款居高不下，员工牢骚

满腹，如何用状况分析，寻找合适的解决之道

模块 3 原因分析 (CA)

- 问题定义与结构
 1. 问题的种类
 2. 问题的层次
 3. 描述问题 (收集问题相关信息)
- 找出可能原因的方法
 1. 测试可能原因的逻辑
 2. 运用差异，变化，权重分配寻找主要的原因
- 验证真因
 1. 各种问题解决手法的介绍与比较
 2. 人员问题的分析与处理
 3. 原因分析的团队应用
- 案例分析：
 1. DALTA 航空公司的红斑危机

➤

DELTA 航空公司几个航线上的空服人员的头部和脖子莫名出现红斑，引发空服人员的恐慌，如果危机迟迟不能解决，将会引发大罢工，作为航空公司管理者，你该如何分析，如何应对？

2. 快速侦破三个案件

模块 4 决策分析 (DA)

- 明确决策目的
 1. 定义决策需要达成的目标
 2. 确定必备性目标和愿望性目标
 3. 利用权重骰子区分权重比例
- 评估可选方案
 1. 描述方案
 2. 利用权重进行方案打分，区分 MUST 与 WANT 权重指标
 3. 综合分值进行选择
- 评估风险作出决策
 1. 评估最佳变现方案的不利后果
 - 如果选择这个方案，有可能会出现哪些差错？
 - 对于必备性目标是否没有余量？
 - 选择此方案，会产生的不利后果是什么？
 - 做选择所用的信息是否模糊或者不确定？
 2. 评估不利后果的可能性及严重性
 - 每个不利后果的可能会有多大？
 - 这个不利后果的严重性会有高？
 3. 作出最佳和最平衡的决策方案
 - 我们是否原因为得到这个决策方案而接受这些风险

- 案例分析：FORCE 公司的火灾
FORCE 公司是一家高科技公司，由于发生火灾，该公司 C 区的客户服务中心被完全损毁，到底是与 A,B 区合并办公，还是 C 区重建，亦或流动办公，如何决策？

模块 5 前景分析 (PA)：风险与机会分析

- 预测风险 / 定义机会
 1. 陈述行动；精准描述行动，定义前置目标
 2. 预测风险/定义机会
 - 风险是什么？有哪些可能的机会？
 - 描述发生的原因
 - 预测概率
 - 陈述各项风险和机会的影响
- 风险应急与预防/机会促进与扩大
 1. 描述针对每项风险的预防性措施/机会的促进性措施，进行精准定义
 2. 该措施由何人，在何时完成
- 风险补救/机会利用
 1. 针对风险，如果真的发生，如何补救，如何降低损失
 2. 针对机会出现，如何利用，如何扩大效果
 3. 设置启动机制
- 加强执行的成功概率
- 案例：
 1. 风险分析：某导演要筹拍一部电影，请用前景分析法，站在劫匪的角度，如何预估风险，规避风险以及相应的应对措施。
 2. 机会分析：如果你收到一份参加单身派对的邀请，请利用前景分析法，分析找到另一半的机会以及相应的促进措施（男方或者女方都可以）

模块 6 引导技术

- | 世界咖啡法
- | 团队共创法
- | 头脑风暴法
- | 传球发言法

【课程安排】

第一天		
时间	主题	主要内容
09:00-10:	问题导引	成年人学习技术与问题解决驱动力

00		
10:00-10:30	沙盘规则讲解	1.沙盘自发学习 2.沙盘盘面简介
10:30-11:00	理性思考公式	思维的研究
11:00-12:00	状况分析 SA	1.拆解关注事项 2.优先级排序 3.规划下一步
午休		
14:00-14:15	沙盘演练:	借助引导工具,分析案例
14:15-15:30	状况分析	纸箱破洞、电梯关人、业绩危机
15:30-15:40	课间休息	
15:40-16:00	阶段小结	学员感悟和点评
16:00-16:30	原因分析 CA	原因分析流程
16:30-17:30	沙盘演练:	原因分析--DELETA 航空的红斑危机
第二天		
09:00-10:00	沙盘演练:	原因分析进阶、差异与变化
10:00-10:15	分享	学员感悟和讲师点评
10:15-11:00	决策分析 DA	决策分析流程
11:00-12:00	沙盘演练:	决策分析--FORCE 公司的火灾
午休		
14:00-14:15	分享	学员感悟和讲师点评
14:15-15:	前景分析 PA	前景分析流程与沙盘演练

30		
15 : 30-15 : 40	课间休息	
15 : 40-16 : 40	综合演练	角色分派与沙盘演练
16 : 40-17 : 00	分享	综合点评
17 : 00	结束	为获胜团队颁发奖品，培训结束