

构建新晋管理者的铁三角

课程背景：

没有不需要解决问题的管理者，管理者在带领团队成员达成目标的过程中，会不断的发现问题，分析问题，做出决策，解决问题。解决问题、管理沟通与团队建设并列成为现代企业管理者必备的三大基本管理技巧。

越来越多的企业对内部管理提出了更高的要求，管理者必须要有更强的解决问题的能力，使管理成本降得更低，效率变得更快，效果做得最好。企业在追求高效经营的过程必须不断排除障碍，寻求更有效果和效率的手段，也就是每天都得面对问题，每天都在解决问题。管理者在带领团队成员达成目标的过程中，会不断的遇到问题，事务的问题、人的问题、执行的问题等等。

本课程提供的理性思维工具能帮助管理者找出关键的问题并集中思考、解决这些问题。这套颇有价值的思维工具能帮管理者完成并强化问题分析、解决、计划和决策的基本质量，使管理者对问题分析与解决的步骤、方法能完全掌握，并且能熟练运用相关工具分析问题、解决问题，还能够能在团队问题解决运作中掌握一定的管理技巧，促使管理者建立正确的思维概念，灵活运用各种思考方法，解决问题，达成目标。

课程时间：2天，6小时/天

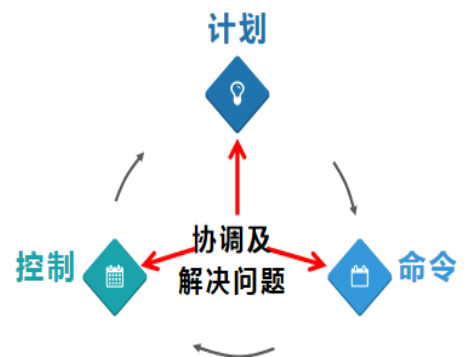
课程对象：新晋的中层管理者、储备管理者

课程收益：

1. **思路：**管理流程及解决问题的路径图
2. **工具：**七个常规工具、四个引导工具
3. **提升：**通过完善思维和工具方法，提高决策质量。

课程方式：

1. **多种维度：**培训师运用多种培训手法，如理论讲授、案例剖析、小组互动研讨、情境模拟，角色扮演、影视分析、游戏体验等，让学员从多维度中体验学习，深刻理解课程内容。
2. **重构价值：**运用引导技术聚焦培训的实用效果，充分激发管理者工作实践中的智慧，让学员在课程现场自己结合工作实际现状构建出对自己实用的价值模块。



课程大纲

第一讲：做好管理流程时如何解决问题

一、管理流程是什么

1. 工作的分配
2. 命令的下达
3. 授权
4. 控制

二、什么是问题

1. 问题的分类
2. 解决问题与风险管理
3. 问题意识
4. 问题解决程序
5. 问题解决过程中的信息

三、解决问题思路

1. 解决问题的流程
2. 发现问题的方法和切入点
3. 确定问题的优先级别

四、根据事实思考分析假设

1. 假设法
2. 提问法
3. 图表分析法
4. 鱼骨图法

课堂练习：选用以上两种工具演练

五、验证假设制作解决方案

1. 金字塔思维
2. SCQA 分析法
3. 逻辑树分析法
4. 常用方案思路
5. 若无必要勿增实体法
6. 荒唐可笑也可登堂
7. 选出最优方案

课堂练习：选用以上两种工具演练

第二讲：解决问题之引导工具演练

一、引导者的六大角色

1. 医生
2. 编剧
3. 导演
4. 教练
5. 助产士
6. 顾问

二、解决难题

1. 什么是这里的难题
2. 提问的种类
3. 流程步骤
 - 1) 选择难题
 - 2) 陈述难题

- 3) 准备提问
- 4) 收集提问
- 5) 筛选提问
- 6) 行动计划
- 7) 轮流反思

课堂练习：每个小组选出难题拥有者进行难题解决

三、世界咖啡

1. 世界咖啡的诞生
2. 什么是世界咖啡
3. 世界咖啡的操作要点
 - 1) 会议准备
 - 2) 规则讲解
 - 3) 会谈结构
 - 4) 会谈与换组
 - 5) 整理汇报

课堂练习：如何才能做好培训

四、团队共创

1. 什么是团队共创法
2. 团队共创法的关键步骤
3. 团队共创法实施步骤
 - 1) 物料准备
 - 2) 背景介绍
 - 3) 焦点澄清
 - 4) 个人头脑风暴
 - 5) 小组头脑风暴
 - 6) 赋予意义
 - 7) 执行行动方案

课堂练习：小组自行选出困扰问题进行共创

总结收尾——引导式培训点睛之笔

1. 总结常见的 3 个问题
2. 成功结尾的 5 个要素
3. 用 ORID 总结

课堂练习：小组内两两组队，进行 ORID 式培训总结