

# 《领导者之剑——问题分析与解决》

## 课程大纲

### 课程背景：

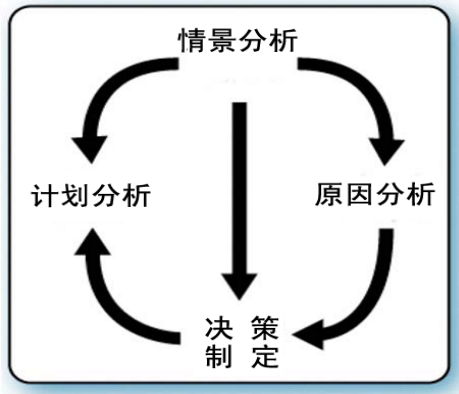
本课程针对经理人或专业人士不断面临的种种困扰提供了高效的解决方案，其提供的思维技巧能帮助经理人找出关键的问题并集中思考、解决这些问题。这套有价值的思维工具能帮你并强化问题确定、原因分析、计划、决策制定和创新的能力。

该思维流程曾经受到无数智慧人群的有力挑战，但是它历经 30 余年而不败，其成功的秘诀在于它能不断提升学习者的工作效能——正确的思维流程，它高度显现了现代企业思维取胜的关键技巧——无缺陷的思维过程，它也充分展示了新型领导者思维工具的优化组合——最可靠的思维方略。

创意、好点子和发明众多，但得到应用的很少，这就需要创新。创新是一个多方面结合的过程。纯粹的创新过程是这样的：它开始于确定机会和设定组织的目标和标准，进一步的分析去评估和完善潜在解决方案，尽可能发展出最好的对组织而言可以实现和应用的创新。

企业是个能解决问题的集合体，而工作可以说是一连串的问题解决，本课程提供一套成功经理人快速有效解决问题和创新的思维流程。

### 课程模型：



### 课程收益：

- ◇ 了解主动的思维流程
- ◇ 关注关键目标，排除不确定因素的干扰
- ◇ 面对复杂或简单的问题、决策和规划，团队和个人均能开展更快捷有效的工作
- ◇ 在基于事实（并不是猜测或假设）的基础上解决所关注的事件并澄清错误信息
- ◇ 找出情况不佳或表现良好的真实原因，并确定解决方案和改进措施
- ◇ 通过出色的风险管理来更加有效地实施解决方案及改进措施
- ◇ 通过创新流程帮助管理新点子、新方法成为现实得到真正的应用
- ◇ 可以更加清晰地进行交流，从而更加有效地利用人力和时间

### 培训方式：

讲授引导、影片教学、案例分析、角色演练、小组讨论、实战演习、互动问答

课程时间：2天

授课对象：中层管理人员

## 课程大纲：

### ◇ 课程概述 (0.5 小时)

1. 流程的种类
2. 比较流程
3. 培养竞争力
4. 优点和目标
5. 理性思维流程
6. 改进
7. 思考流程的方法

### ◇ 第一部分 基础性情景分析 (1 小时)

- 1.情景分析概述
- 2.问题与提问
- 3.具体内容、优先顺序
- 4.基础性情景分析练习
- 5.情景分析练习举例
- 6.公司实例研讨

#### ► 情景分析工作表

问题	细化的 / 清晰的困惑	优先性 趋势	紧急	趋势	最终 优先性	分析的起点

### ◇ 第二部分 基础性原因分析 (3 小时)

- 1.原因分析概述

- 2.各种方法之间的比较
- 3.“快速”比较分析
- 4.找出问题
- 5.比较——原因分析的基础
- 6.比较练习
- 7.比较内容（什么、何时、何处、程度）
- 8.线索
- 9.原因分析
- 10.基础性原因分析案例
- 11.公司实例研讨

**原因分析工作表**

问题陈述		观察到的事实	比较对象	差异	相关的变化	日期/时期	可能原因
<b>多方位问题陈述</b> 是否有非由组织提供所了解的事实		<b>问题的比较对象</b> 选择两个比较对象，并研究每个的事实是否为 以确保问题没有发生	<b>差异</b> 就观察到的事实与比较对象之间的差别	<b>相关的变化</b> 与观察到的事实同时发生或引起之有发生的事件 （日期/时期）	<b>日期/时期</b>	<b>可能原因</b> 与观察到的事实同时发生或引起的事件 （日期/时期）	
<b>什么</b> 1. 哪个部分发生了问题？ 2. 问题发生了什么问题（描述）？							
<b>哪里</b> 3. 问题发生在什么地方（地区/地点）？ 4. 问题的哪一部分发生了问题？							
<b>何时</b> 5. 问题何时发生（日期/时期）？ 6. 问题在发生前多长时间发生（在事件发生前的第一分钟）？ 7. 问题是以何种模式发生（间歇）？							
<b>程度</b> 8. 问题有多严重？ 9. 有多少个部分（地区、地点、产品）出现了问题？ 10. 有没有什么样的趋势？							

### ◇ 第三部分 基础性决策制定 （3小时）

1. 决策制定概述
2. 快速决策制定
3. 确定目标
4. 设定决策标准
5. 决策目的与标准练习
6. 找出备选方案



◇ 第五部分 基础性计划分析 (3小时)

1. 高层宾馆案例
2. 计划分析
3. 快速计划分析
4. 描述目标
5. 找出潜在问题
6. 质量工具与计划分析
7. 采取预防性措施
8. 制定后备措施
9. 基础性计划分析案例
10. 公司实例研讨

▶ 计划分析工作表

计划目标											
行动计划	潜在问题/机会	可能原因	预防性/促进性行动	应急性/利用性行动	预警						
<table border="1"><thead><tr><th>行动步骤/关键环节</th><th>时间</th><th>职责</th></tr></thead><tbody><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></tbody></table>	行动步骤/关键环节	时间	职责				 P I				
行动步骤/关键环节	时间	职责									

◇ 课程总结 (0.5小时)

1. 5-3-1 学习转化
2. Q&A 互动答疑

项目实施：

## 一、课前准备：

1. 向学员发放课前调研问卷并回收，了解学员所处的工作环境和工作内容、目标和挑战，重点了解学员现在工作中遇到的问题，收集案例

## 二、课中执行：

1. 让学员理解学习的目的，讲师激发学习的兴趣，并设计大量练习，紧紧抓住学员的注意力和思路
2. 针对学员提出的实际带解决的问题，进行现场应用

## 三、课后跟进：

1. 课程结束后，向学员发放工具表（包括基础性问题解决流程工具表、结构性问题解决流程工具表），以及课程相关工具
2. 如学员在课后实际应用中有遇到困难，可统一收集，并反馈给讲师，讲师将统一回复
3. 免费由讲师批改 5-6 份重点课后应用表