

2020

曼德沙盘

[键入文字]

# 亚历山大之剑<sup>®</sup>曼德沙盘

## 问题分析与解决的系统思维与工具

- **视角独特**：系统思维与工具
- **体验性高**：通过沙盘模拟演练，使学员更乐于参与，更易于接受和理解
- **实操性强**：每个知识模块下对应简单、有效的工具与方法，便于在实践中应用

第一部份 课程概述

第二部份 课程收益

第三部份 课程流程

- 第一部份 课程概述
- 第二部份 课程核心知识点结构
- 第三部份 操作流程
- 第四部份 课程采购流程
- 第五部份 联系方式



# 第一部分 课程概述

## 1.1 问题分析与解决概述

**个人的解决问题的能力决定一个人的生存和发展的能力。组织的解决问题的能力决定一个组织的生存和发展能力。**

我们每天都面对着无数的问题，它可以是莎士比亚《哈姆雷特》中出现的艰难疑问：生存还是毁灭这是一个问题（to be or not to be, that is the question），也可以是日常生活的小事：今天中午吃什么。当然我们身在职场中的人，更多的要面对的问题是：**团队士气低落、**

**市场份额下降、**

**近期客户投诉率过高、**

**招聘不到合适的员工、**

**酒店空房率过高等问题。不论这些事情的紧急重要性如何不同，但问题摆在你的面前，你必须要出解答，你的老板、领导、团队或者同事期待你的回答，并也以此来评价和衡量你的价值。所以我们一定无法如同我们经常面对中午吃什么时的回答，随便。我们必须拟定解决策略，提出解决方案并付诸实施去解决问题。但是我们却往往发现面对摆在面前的问题，一筹莫展，无从下手。**

无论你是一般员工还是高层管理人员，无论你在组织中担任什么职务，分析与解决问题的技术都是不可或缺的核心技术，没有之一。



虽然我们都知道问题解决的重要价值与意义，但是我们从小到大学习的都是知识，但是有知识并不一定能使我们成为一个真正善于解决问题的人。在工作中我们不仅需要知识去解决那些清晰明确的问题，更需要有系统思考的能力在错综复杂的信息与条件

下解决问题，甚至连什么是问题本身都要我们去探索。

并非只有那些没有经验或智力较低的人才会做出糟糕的决策，甚至聪明组织中的聪明人也会做出糟糕的决策。

在受到压力的情况下，我们对于状况的判断常失去客观性，当情况需要我们找出一个迅速解决问题的方法时，我们便倾向于依赖我们记忆中过去所发生的事，或者依赖过去一度成功过的解决方案，或者是曾经解决类似问题的方案，这是解决问题最常见的方法，把对付过去问题的方法，但来解决当前的事件，这种问题解决方式是一种难以打破的习惯，尽管这种习惯，往往不能帮助我们真正解决问题。



而团队决策时，因为缺少一套有效的问题分析与解决的流程和决策标准，每个人都基于自己对于问题的理解和过去经验，试图令人他人接受自己的观点为，要么决策过程漫长没有效率，要么仓促决策，使存在重大分歧的方案难以执行到位。

我们有必要升级自己的思维程序。优秀的职业人和职业化的团队都在使用结构化、工具化、流程化的思维程序进行问题分析与解决。一套好的程序能够有效的分析与解决问题，集中团队智慧和达成组织共识。有利于避免琐碎信息的重复干扰，或者帮你适时做出正确决策，并尽量减少决策时的时间和精力损失。

亚历山大之剑—问题分析与解决的系统思维与工具，提供了一套结构严谨、合乎逻辑、并在实践中广泛应用行之有效的系统思维流程和工具，将有效提升个人及团队分析问题与解决问题能力。

我们每天都在解决问题，但是我们从来没有系统学习过如何解决问题。解决问题是一门技术！



## 1.2 问题分析与解决的系统思考流程

美国著名智库兰德公司的查尔斯·H·凯普纳(Charles H.Kepner)与本杰明·特雷高(Benjamin B.Tregoe)，开发了一套问题分析与解决的系统思考流程，并在兰德公司的研究项目中取得了惊人的效果。而这套方法，几经演化与发展在福特、麦肯锡、丰田等世界级的企业实践中得以广泛使用效果卓然，并成为大量世界级企业员工入职时的必修课。



# 亞歷山大之劍 問題終結者

问题分析与解决的思维流程与工具

**PROBLEM TERMINATOR ' THINKING PROCESS**

问题分析与解决的思维流程分为四步：状况分析、原因分析、决策分析、计划分析。状况

### 分析 Situation Analysis (SA) : WHAT

澄明确定要解决的问题究竟是什么

面对事情复杂问题模糊时，看不透真正的问题所在，分不清问题的轻重缓急，而选择了盲目的去解决问题，要么不解决问题，要么治标不治本，问题反复出现。

状况分析的目的就是要澄清问题，找到真正的问题。将复杂的问题拆解为若干单一问题，判断问题性质与变化趋势，分清轻重缓急，清晰表述问题，进而确定下一步流程。

### 原因分析 Cause Analysis (CA) : WHY 探索问题发生的原因

解决问题，需要查找原因，大部分人凭借着自己的经验去猜测，然后逐一尝试，成本高效率低。或者没有找到真因，解决问题流于表面。

原因分析的目的就是通过有效的提出问题，关注各维度的变化与差异，找到问题的真正原因，为解决问题提供明确的焦点。

## 决策分析 Decision Analysis (DA) : HOW      拟定方案并做选择

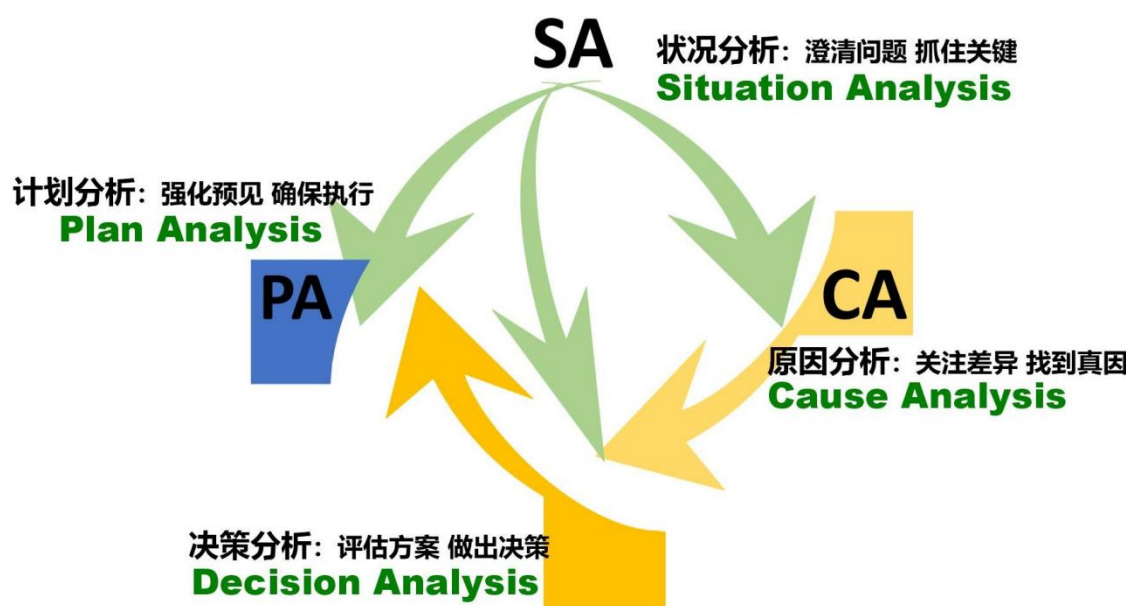
做决策，就是做选择，到底选择哪一个会更好？你的标准是什么？当决策受到外界压力和诱惑时，更容易使我们做出错误的决策，蒙受重大损失。

决策分析的目的就是阐明决策目的，建立决策标准。通过科学评估，看到不同的方案的差异与得失，快速准确的做出选择。

## 计划分析 Plan Analysis (PA) : WHAT if      预测计划执行中可能出现的风险与机遇

计划，一定要可以执行并且能够掌控结果。欠缺周密详尽的分析与思考的计划，缺乏相应的预防和应急方案。以至于在执行时突发事件频发。

计划分析的目的就是管控计划中的风险和机会，确保计划执行中，有预见性的把握机会、规避风险，确保实现结果。



## 1.3 课程特色

### 沙盘推演+讨论分享+讲师点评、讲授

### 沙盘推 30%、讨论、分享和点评 20%、案例分析讨论和知识讲授 50%；

《问题分析与解决沙盘模拟课程》摒弃传统的教条灌输，通过独特设计的沙盘教具，使问题分析与解决时在人脑中的思维流程可视化，工具化，通过实际问题解决过程的沙盘模拟演练，让参与学员经历系统思考的流程，体验理性分析的功用，尝试思维工具的使用。从而令学习改变思考问题的方式，形成系统思维的习惯，掌握解决问题的工具，最终获得问题分析与解决能力的全面提升，让学员不仅知道而且会用会做。

The image displays four distinct templates for problem-solving analysis, each with a specific color scheme and layout:

- 状况分析 Situation Analysis (Blue):** A table with columns for '界定问题' (Define the problem), '分析问题' (Analyze the problem), '确定问题的优先顺序' (Determine the priority of the problem), '需要达成的目标' (Goals to be achieved), '下一步需要采取的行动' (Next steps to be taken), '跟踪跟踪' (Follow-up), and '责任人' (Responsible person).
- 原因分析 Cause Analysis (Green):** A table with columns for '问题描述' (Problem description), '问题的发生' (Occurrence of the problem), '时间' (Time), '地点' (Location), '频率' (Frequency), '变化' (Change), and '可能原因' (Possible causes). It also includes a section for '评估可能原因' (Evaluate possible causes) with three levels (Level 1, Level 2, Level 3) and a 'MPC' (Most Probable Cause) section.
- 决策分析 Decision Analysis (Yellow):** A table with columns for '问题描述' (Problem description), '决策标准' (Decision criteria), 'A方案' (Option A), 'B方案' (Option B), 'C方案' (Option C), 'D方案' (Option D), and '质量可能性的预测与评价' (Prediction and evaluation of quality possibility). It includes a '决策过程' (Decision process) section.
- 计划分析 Plan Analysis (Grey):** A table with columns for '行动计划' (Action plan), '责任人' (Responsible person), '跟进与跟进' (Follow-up and follow-up), '可能的原因' (Possible causes), '评估' (Evaluation), '风险与机会' (Risk and opportunity), '资源' (Resources), '重要性' (Importance), '优先级' (Priority), and '其他信息' (Other information).

课程中精选了各种不同的案例，有企业中常见的客户投诉、新的办公地址的选择、产品质量出现问题经销商退货，也有曾经真实发生过的企业案例如达美航空空乘感染事件，通过运用四个问题解决工具来分析、处理相关案例，深化学员对问题分析解决流程的理解和掌握。

## 1.4 课程设置

课程对象：高层、中层领导者、管理干部、储备干部

课程时长：1-2 天

适合人数：24 人-42 人

## 第二部分 课程收益

### 【课程效益】

- 帮助企业人员在工作过程中认清问题、查明原因、寻找对策、落实行动；
- 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；
- 能够分析工作状况并更好地设定优先级；
- 厘清分析问题、解决问题的思路；
- 掌握问题分析的方法和步骤；
- 掌握问题解决的原则、方法和策略；
- 提高个人和团队的解决问题技巧，提高团队决策能力；
- 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；
- 更好地管理风险，确保计划得以顺利实施、避免潜在的问题并善于运用潜在机会；

## 第三部分 课程大纲

课程主题	培训内容	授课方式
<p>课程导入：</p> <p>正确理解问题</p> <p>与真正解决问题</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 什么是问题</li> <li>▫ 问题的三种类型</li> <li>▫ 解决问题时的两种误区</li> <li>▫ 问题解决的四个步骤</li> </ul>	<p>课堂讲授</p> <p>视频案例</p> <p>实战练习</p>
<p>问题解决的第一步：</p> <p>状况分析：</p> <p>正确界定问题是解决问题的起点。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 明确界定问题：</li> <li>▫ 分离复杂问题：</li> <li>▫ 确定解决顺序：</li> <li>▫ 分析调用程序：</li> <li>▫ 状况分析时我们要注意以下四点：</li> </ul> <p>避免主观确定问题</p> <p>关注应解决的问题而不是想解决的问题</p> <p>不要急于分析原因和给出对策</p> <p>不是所有的问题都同等重要</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 沙盘演练：事件 1：客户投诉 事件 2：马克明的难题</li> </ul>	<p>课堂讲授</p> <p>视频案例</p> <p>沙盘演练</p>

<p>问题解决的第二步：</p> <p>原因分析：</p> <p>正确界定问题是解决问题的起点。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 准确描述问题：</li> <li>□ 找出比较对象：</li> <li>□ 列出可能原因：</li> <li>□ 检验可能原因：</li> <li>□ 原因分析时我们要注意以下四点：</li> </ul> <p>请在自己的责任范围内寻找问题的真正的原因</p> <p>不凭感觉或经验寻找原因，要有事实和数据</p> <p>要有因果关系，打破沙锅问到底</p> <p>寻找原因的并不是为了惩罚人，核心是要在制度、流程、系统层面找出漏洞。</p> <p>□ 沙盘演练：事件 1：达美航空 事件 2：胶卷受损</p>	<p>课堂讲授</p> <p>沙盘演练</p>
<p>问题解决的第三步：</p> <p>决策分析：</p> <p>决策就是选择</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 描述决策目的</li> <li>□ 提出决策标准</li> <li>□ 区分决策标准</li> <li>□ 比较决策方案</li> <li>□ 评估决策风险</li> <li>□ 做出平衡决策</li> <li>□ 决策分析时我们注意以下四点：</li> </ul> <p>满意原则，而不是最优原则</p> <p>要有明确的评价标准</p>	<p>课堂讲授</p> <p>沙盘演练</p>

	<p>误导性的经验与预 判人是有限理性的</p> <p>▣ 沙盘演练：事件 1：杜拉拉的新任务</p>	
<p>问题解决的第四步： 计划分析： 确保计划可执行并不 断改进，以实现计划 的目标。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ 明确达成事项</li> <li>▣ 制定行动计划</li> <li>▣ 找出潜在问题</li> <li>▣ 分析产生原因</li> <li>▣ 设计解决方案</li> <li>▣ 制定应变措施</li> <li>▣ 计划分析时我们要注意以下四点： 成功的经验也许是个坑 不是为了做而做，要具备可行 性责任到人，随时可以启动 也许有不可预测的情况，但可使其影响减至最低</li> <li>▣ 沙盘演练：事件 1：开一场成功的会议</li> </ul>	<p>课堂讲授 沙盘演练</p>
<p>问题分析与解决总结</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 问题分析与解决流程回顾与总结</li> </ul>	<p>课堂讲授</p>

