

《科学决策—创新思维与管理者决策模型》

课程背景：

任何一个职场人士都需要达成自己计划的绩效，从而保障组织目标的实现。无论是作为资深的管理者还是普通的职场人士，你的决策能力与目标达成能力往往衡量着你的工作结果实现能力。针对各领域和职能部门不断面临的种种困扰，本课程能提供强有力的方法来更加有效地处理这些问题。

本课程教授的系统思维的决策模型，能帮助人们提出正确的问题，找到原因，制定正确的决策，直至决策付诸实施，并让实施出于你的掌控之下。这套课程使得您学会国际通用的系统思维方法和流程；掌握决策的方法和流程，让决策不再困难；掌握系统思维决策，以及把决策转化为团队行动的一套工具；提升自己的思维能力，决策质量，让人生少走弯路，为企业创造更大价值。

课程收益：

1. 学习决策理论，工作与管理过程中关注关键目标，排除不确定因素的干扰；
2. 团队和个人能对无论复杂还是简单的问题决策和计划，开展更快更有效率的工作；
3. 基于事实（并不是猜测或假设）解决所关切事件，通过系统思维方式澄清错误信息；
4. 通过出色的风险管理，找出不佳或良好表现的真实原因，确定解决方案和改进措施；

课程时间：

标准版：1天，6小时；

完整版：2天、6小时/天；

课程对象：企业中层管理者；

课程方式：主持式授课+案例分析法+讲授与角色扮演法+头脑风暴法+游戏法；

课程大纲

第一讲：决策概述

1. 为什么要决策？
2. 何为有效决策？
3. 决策要素
4. 程序化决策与非程序化决策
5. 决策过程中信息的重要性

案例研讨：决策问题的重要性

1. 管理者无法避免决策
2. 决策的好坏决定着企业的命运，个人的发展

第二讲：决策模型与科学决策工具

案例：小猫毁掉司令部

分析：“专家会议法”容易出现什么缺点？

点评：“特尔菲法”是什么？

1. 两种决策方式各适合哪个决策阶段？

案例：马云与王健林的十年赌约

2. 决策者必备的四项能力

3. 作判断、决策时，要提防“虚假同感偏差”

案例讨论

4. 作判断、决策时，要善用“三维透视法”

案例讨论

5. 作判断、决策时，要善用“SWOT 分析”

案例讨论

6. 作判断、决策时，要善用“6321 权重累计法”

案例讨论

第三讲：科学决策过程

一、识别决策问题

1. 何为决策问题？

2. 识别问题的一般性方法

3. 三种类型的决策问题及决策策略

1) 克服缺点型问题：分析原因，查找根源，确定对策

2) 防范潜在型问题：确定诱因，排除诱因，危机防范

3) 追求理想型问题：盘点资产，分析形势，制定策略

4. SWOT 分析，盘点资产，形势分析

5. 3C 分析法

1) 自家公司分析

2) 竞争分析

3) 市场分析

二、查找要因，锁定关键

1. 系统思考,查找真因

1) 问题树法

2) 鱼骨法

3) 4M1E 法

4) CAF 思考法

2. 锁定关键，锁定要因

1) 柏拉图法

2) Why-Why 问题分析法

三、明确决策标准

1. 确定决策标准的几个原则

2. 确定决策标准的程序

四、开发备选方案

1. 对症下药

2. 关键成功要素法

3. 头脑风暴

五、转变思维，寻找更佳对策

1. 多种转换法

2. 能否树，是否树

六、评估和选择备选方案

1. 优选排除法

2. 决策矩阵法

七、识别问题并提出预防应变措施

1. 列出潜在问题
2. 评估潜在问题的可能性及威胁
3. 找出可能的原因
4. 提出应变计划
5. 管制风险

第四讲：创新思维的原理

案例：给企业管理决策找毛病；

1. 什么是创新思维？

- ◆ 创新思维是主动积极的意识
- ◆ 强烈的好奇心
- ◆ 主动自发的觉悟
- ◆ 积极乐观的心态
- ◆ 思维训练

2. 创新思维是发散思考的习惯

- ◆ 比别人多想五个答案
- ◆ 从不同角度分析问题
- ◆ 用普遍联系的观点看事物
- ◆ 思维训练

3. 创新思维是解决问题的能力

- ◆ 寻找新答案的能力
- ◆ 寻找新方法的能力
- ◆ 寻找新思路的能力
- ◆ 思维训练

第五讲：创新思维的常用工具方法

1. 创新思维视角

- ◆ 有形思维视角——从有形的角度看问题
- ◆ 无形思维视角——从无形的角度看问题

2. 创新思维框架

- ◆ 界定问题——正确的问题是成功的一半
- ◆ 有形分析——列出所有看得见的因素
- ◆ 无形分析——思考那些看不见的因素
- ◆ 寻找方法——寻找解决问题的方法策略

3. 创新思维方法

- ◆ 创新思维方法 1——从“内部”的角度思考
- ◆ 思维要素：外部/内部
- ◆ 创新观念：核心决定整体，少数决定多数

4. 管理理念创新

- ◆ 企业发展的三驾马车
- ◆ 九大理念工具

5. 管理战略创新

- ◆ 什么是蓝海战略
- ◆ 蓝海战略的核心 - 价值创新
- ◆ 蓝海原理

6. 企业制度创新

- ◆ 制度创新的关键 -- 公司治理
- ◆ 保持一个高效的董事会
- ◆ 董事会与 CEO
- ◆ 家族制利弊谈

7. 管理组织创新

- ◆ 实用的组织结构
- ◆ 清晰的岗位说明
- ◆ 有效的绩效管理
- ◆ 当前经济形势下的薪酬策略
- ◆ 科学的决策机制
- ◆ 全面的制度架构

8. 管理技术与方法创新

- ◆ 以市场链为纽带的流程再造
- ◆ 供应链整合
- ◆ 标杆管理
- ◆ 建立推进技术创新的管理创新机制

9. 人力资源管理创新

- ◆ 人才选拔的招聘创新
- ◆ 适时而用 -- 不同场合用不同人才
- ◆ 回头的“好马”你要吗？
- ◆ 将问题杜绝在发生之前
- ◆ 缺陷也是一种美
- ◆ 兼听则明 -- 容忍下属说“不”
- ◆ 疑人要用，用人也疑
- ◆ 把“我”变成“我们”
- ◆ 追求“方”与“圆”的统一

10. 企业文化创新

- ◆ 凝聚力是企业文化创新的核心
- ◆ 文化创新对企业发展的影响
- ◆ 凝聚力是如何形成的
- ◆ 克服农耕文化对企业文化创新的负面影响

课程总结：

1. 本课程知识结构的思维导图
2. 本培训的知识点梳理
3. 考核试卷与案例研讨