

# 《The Leader's Edge—问题分析与解决》

## 美国 ALAMO 学习系统公司版权课程

### 一、课程背景：

2021年作为“十四五”计划的开年，储备干部与高潜人才的能力提升为重中之重，而提升能力的重点为实际现场发现问题与解决问题的能力。习近平总书记在2020年底的中央党校“青年干部培训班”的开班仪式中强调“干部要提高解决实际问题的能力，想干事，能干事，干成事”。

目前，各个企业在市场竞争中面临着巨大的挑战，有挑战就面临着有问题，但是问题意味着机会，问题意味着需要我们去创新，“创新”势在必行。VUCA时代，创新才是第一生产力。创新始于解决问题，发现问题，解决问题的过程才能思考，思考才能有方法，有工具，找到属于我们企业发展的独立思路。

此课程英文名为《The Leader's Edge》，又名《问题分析与解决》或《问题分析和决策制定》，是全球最大培训公司之一——美国 ALAMO 学习系统公司授权课程！据统计，“世界 500 强”企业中，已有 300 强企业把这门课程列为职业经理人的必修课，至今已有 800 多万经理人掌握了这一思维工具。

企业里不缺少发现问题的人，只缺少解决问题的人！无论你是否是一名高级管理者，还是一名普通的员工，每天都会面临一系列的问题需要你去解决，尤其是遇到事情复杂，情况不明的问题时，很多人就崩溃了，不知从何入手，缺少解决问题的思路和方法。

这门课程正是基于当我们面对纷繁复杂的问题时，应该如何一步一步地去分析、思考和解决问题。它为一门思维工具化的课程，为我们去分析问题和解决问题提供了科学的工具和方法。

### 二、课程特色：

- 该课程是美国 ALAMO 学习系统公司的版权课程，所有内容均为正版授权；
- 这是一门思维工具类课程，有具体解决问题的流程步骤和工具表格；
- 每个模块都有对应的案例讲解和演示，有助于学习者熟练掌握工具的使用方法；
- 实用性强，拿来就能用，用了就有效，是解决实际问题的最好工具，没有之一。

### 三、课程收获：

#### 学员：

- 建立积极主动的思维、主动管理的习惯；
- 培养积极面对困难和解决问题的态度；
- 学习分析和解决问题的技能，提高解决问题的效率和质量；
- 提高自身逻辑思维能力，考虑问题更全面系统化。

#### 企业：

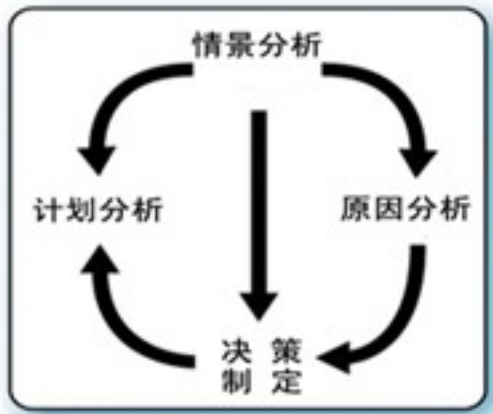
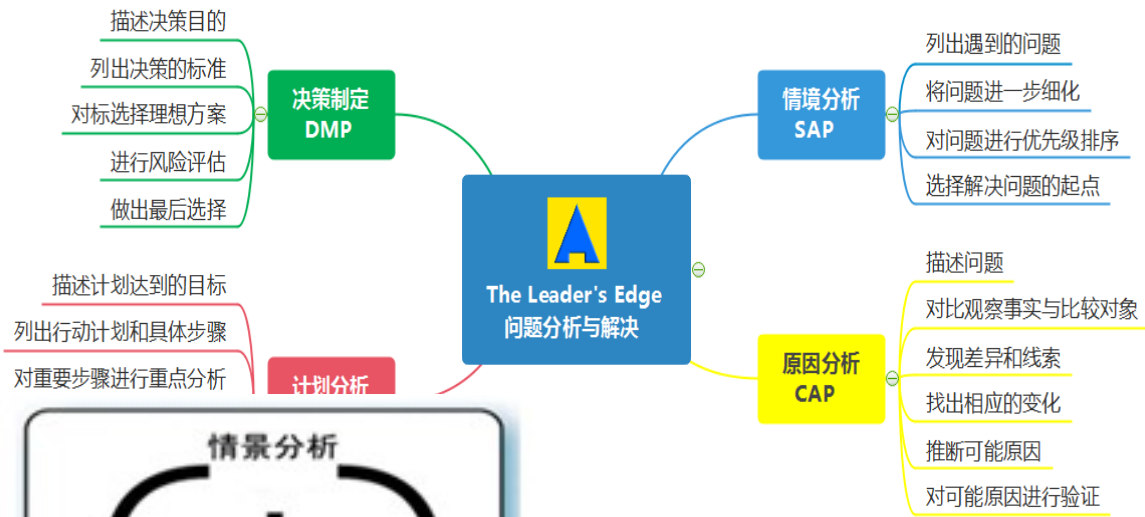
- 赋能组织中的每个人，提高组织整体解决问题的效率和质量；
- 作为企业内部分析和解决问题的工具方法；
- 提升组织内部决策的有效性，避免重大决策失误，降低决策风险；
- 帮助组织目标真正落实到位、执行到细节。

### 四、课后产出与任务：

- 获得一套完整分析和解决问题的流程和方法；
- 获得一套（4张）问题分析与解决工具表格；
- 管理者可直接将工作中的实际问题，运用工具对问题进行分解和落实，立竿见影；

- 训后每位学员将获得一份《工具使用行动指南》，促进培训效果落地；
- 五、课程时间：线下2天，6小时/天；
- 六、课程对象：各阶层管理人员、营销、行政、制造等企业所有各部门员工
- 七、课程方式：线下理论论讲授、案例讲解和练习、实战操练、视频分享和小组PK等。
- 八、课程模型：

九、课程思维导图：



十、课程

详细大纲：

第一章：情景分析 (SAP - Situation Analysis Process)

一、存在问题

很多人，在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，最后结果治标不治本，问题反复出现，浪费了企业大量的时间和金钱。

二、本章节学习的目标

- 明确大的、全局性的问题
- 通过提问找到真正的问题
- 明确问题的种类
- 将精力集中在重要的事项上

三、本章节学习的内容

“情景分析”工具使用方法和步骤：

1. 你关注的关键问题是什么？

2. 关注焦点可以区分、细化吗？
3. 在情景判断中排列解决问题的优先顺序是什么？
4. 您怎样选择适当的思维技巧并确定最佳的解决办法？

【案例分析】：某管理者遇到的一系列问题

【小组练习】：运用“情景分析”工具，将实际工作中遇到的问题进行分析。

## 第二章：原因分析 (CAP – Cause Analysis Process)

### 一、 存在问题

当面对过去发生的问题，需要查找原因时，很多人习惯去凭感觉猜测，然后再逐个验证。这样不仅会浪费大量的时间和金钱，而且会延误问题的解决，带来更大的风险和隐患。

### 二、 本章节学习的目标

- 明确偏差的定义及四种偏差的类型
- 区分查找原因的不同方法利弊
- 理解“比较法”的基本逻辑
- 通过系统的提问,对问题进行完整的陈述
- 通过详细的比较发现线索,找出“差异和变化”
- 结合“差异和变化”推出可能原因
- 通过科学的检验来确定原因的正确性

### 三、 本章节学习的内容

“原因分析”工具使用方法和步骤：

1. 您所关注的问题与观察到的事实是什么？
2. 比较的事实是什么？
3. 如何辨别独特的差异与变化？
4. 如何确定最佳的比较方法？
5. 如何辨识及检测可能的原因？
6. 如何观察比较事实的每一个可靠原因？
7. 选择最可能原因

【案例分析】：查找马利森瓶装饮料厂“罐装饮料商标脱落”的原因

【小组练习】：分析并找出“统一饮料销量下降”的原因

## 第三讲：决策制定 (DMP – Decision Making Process)

### 一、 存在问题

无论是在工作，还是生活中，每个人都会时刻面临选择。在决策时，很多人往往受经验、时间和感受的影响，而做出盲目而错误的决策。若在重大项目的决策中，仅凭自己的经验和感觉去决策的话，很有可能会给企业或个人带来无法估量的损失。

### 二、 本章节学习的目标

- 描述决策制定所面临的挑战和困难
- 将决策制定基础性概念运用到日常决策制定中去
- 明确地定义和检验决策的目的
- 根据“目标”设立和分析决策的标准
- 找出各种可能的选择方案，并根据决策标准对其进行评估
- 找出并评估有可能影响决策成功的潜在问题
- 对决策或推荐方案进行周密考虑，在效果（标准）和风险（潜在问题）之间求得平衡

### 三、 本章节学习的内容

“决策制定”工具使用方法和步骤：

1. 您想决定什么？您决策的标准是什么？

2. 阐明决策目的
3. 确定决策的标准，风险的评估、权衡
4. 预先审视潜在问题并予以处理
5. 与标准相比较，您的替代方案是什么？
6. 每一个替代方案中的潜在的问题与机会是什么？
7. 做出决策

**【案例分析】**：客服经理安吉拉如何选择一间符合要求的办公室

**【小组练习】**：运用“决策制定”工具，针对实际工作中的工作，进行现场决策。

## 第四讲：计划分析 (PAP – Plan Analysis Process)

### 一、 存在问题

计划没有变化快，这是很多人为自己失败的计划找的一个理由和借口。很多人在做计划时，对未来行动计划中可能会产生的问题，欠缺周密详尽的分析与思考，面对可能发生问题缺少预判和应对，突发状况频发，没有预防和应急预案。

### 二、 本章节学习的目标

- 制定重点突出的计划目标和行动措施
- 针对计划的每一步骤设定相应的标准并评估潜在的问题或机会
- 潜在问题和机会的可能性原因，制定预防性或促进性措施
- 制定应急性和利用性措施
- 设计并实施快速反应机制，以便我们能够在适当的时候采取适当的措施

### 三、 本章节学习的内容

#### “计划分析”工具使用方法和步骤：

1. 希望的最终结果是什么？
2. 计划中使用的标准或关键步骤是什么？
3. 确定必要的任务、职责及时限
4. 辨别可能出现的潜在问题与机会
5. 发生问题的原因是什么？
6. 怎样预防问题与增加可能的机会？
7. 应急方案是什么？
8. 您充分利用机会的打算是什么？
9. 何时启动应急方案？

**【案例分析】**：洛德酒厂在这季度试生产少量香槟酒

**【小组练习】**：运用“计划分析”工具，对实际工作某项计划或项目，进行计划分析。

### 十一、课程中使用的工具表格：

