

管理问题的结构化分析

--管理实践案例是管理问题分析的最佳载体

课程背景：

简单的思考难以解决复杂的问题！日常管理工作经常遇到这样的烦恼：面对复杂的局面，如何抓住问题的重点？面对纷乱的各种表面现象，如何看到问题的本质？面对问题的多样性和不断变化的趋势，提出有效的解决方案？

管理不能凭感觉，需要用思考代替直觉，尤其是面对负责的管理问题，在团队管理和工作管理等不同层面，不能犹豫和等待，分析管理行为的选择策略。

思维的效率决定了工作的效率！

企业中管理效能问题，90%是思维方式的问题。企业运作效率低下，战略不清、沟通不畅、组织不力……大多数都与思考方式、思维理念有关。企业管理人员的思维素质和思维层次受到认知局限性，技术专长局限性，角色转变局限性的影响。目前大量的企业关注和培养员工的思维能力，以提高分析问题和解决问题的能力，加强团队沟通协作进而提升管理效率。

本次培训将管理知识转化为具体的管理问题，结合实际业务场景以案例的形式展现，带来学员的思考与辩论，进而理解管理执行的理念与行为，让学员重新梳理和辨识日常的管理。

适合对象：基层主管，中层经理级，高级经理和管理执行层等各级管理者

课时安排：2天（12小时）

课堂形式：学员分组，4-6组，

课程特色：

结合工作实际的方法和步骤来阐述工作中的改进；将知识进行模块化，让学员更容易吸收理解；管理工具和方法，可以拿来即用；案例呈现和研讨的形式让现场学员参与度高，通过管理问题的思辨加深对管理的认知。

课程大纲

第一节 思维路径

提升分析、综合、判断、推理等解决问题的能力，实现从封闭思维到开放思维、从被动思维到主动思维、从经验思维到理性思维、从线段思维到系统思维、从分散思维到流程思维的转换，通过提升思维质量。

1. 管理问题常见，面对问题，与其烦恼不如认真思考
2. 管理不能把焦点放到问题上，而忽略绩效结果
3. 管理定义-管理的意义-管理职责-行为指南
4. 问题分析解决的一般流程
5. 管理思维路径

【案例】：刚升职的销售精英小李

【案例】：流水的兵

【案例】：实习生失误的处罚

第二节 情景分析

不要被动地去“猜测”，应该通过主动提问，弄清事实，再决定下一步行动措施，明确大的、全局性的问题，明确问题的种类，并通过提问找到真正的问题，尽量排除不清晰之处，将精力集中在重要的事项上。

【导入】：描述问题，将问题具体化，对问题进行排序，决定分析起点；

【问题】：结合问题的重要性、紧急性和趋势等要素对问题进行排序；

【工具】：聚焦法；<结构性情景分析工作表>；

【要点】：先问事，再问人；在情境判断中排列解决问题的优先顺序；

【应用】：如何排除干扰，不要被过多的无关紧要的问题所干扰；

【案例】：<责任能否传递>，<该奖还是该罚>；

第三节 根本原因

不要被动地去“试错”，而应该主动去“比较”，通过比较缩小原因范围，从而找到真正的原因并节约大量人力和物质成本；明确偏差的类型，理解并运用快速比较分析技巧，找出偏差的根本原因。

【导入】：面对问题，你所观察到的事实首先是什么？

【问题】：用最短的时间和最低的成本找出最可能的原因与机会；

【工具】：运用“快速”比较分析法找出偏差的原因

【要点】：如何辨别独特的差异与变化？

【应用】：如何观察比较事实的每一个可靠原因；

【案例】：<骨干难当>，<先换兵还是先换将>；

第四节 决策制定

不要被动地“以现有方案定标准”，而应主动结合各方面需要制定标准，再寻找满足标准的方案，从而制定合理、科学的决策；

【导入】：描述决策目标：设定决策标准：找出备选方案：进行风险评估：

【问题】：预先审视潜在问题并予以处理；结构性决策制定；

【工具】：决策树，决策目的与决策的标准的风险评估法；

【要点】：从“可能发生的概率”和“发生后的影响程度”两个方面进行定性评估；

【应用】：每一个替代方案中的潜在的问题与机会是什么？

【案例】：<销售业绩问题的分析与决策制定>；

第五节 改进计划

不要被动的“救火”，而应主动地考虑“预防措施”，从而确保方案得到有效的实施并取得理想效果。计划制定的科学性不是更多凭经验和感觉，而是理性的分析与行为预测。

【导入】：描述计划目标：制定行动步骤并找出关键环节：找出潜在问题：

【问题】：计划中包括变化，在方案的制定中实现迭代改进；

【工具】：制定预防和应急措施：滚动计划法；

【要点】：“预防/促进性措施和应急/利用性措施；

【应用】：根据时间紧迫性、问题复杂程度等方面进行分析，找出关键的环节；

【案例】：<紧急预案的制定与快速执行演练>；

课程总结与提升：领导上下管人，流程横向管事，建立管理思维路径，以结果为导向。

口述案例：如何处理销售一哥？
