

领导者之剑

——解决问题与决策制定

主讲：王哲光

课程背景

为什么这么多的公司都把解决问题列为品质改善的首要任务，是因为问题伴随人类、组织及企业的一生；绝大多数人没有接受过系统地分析和解决问题的培训；分析和解决问题的能力差异决定了不同的人生和不同企业的命运；要想更好地生存和发展，就要具备更强的分析和解决问题的能力；那么，如何才能提高这种能力呢？企业遇到问题该如何应对？美国摩托罗拉公司根据 ALAMO 学习系统公司的创始人盖伊·黑尔提出的解决问题的系统思维技巧催生了著名的“六西格玛”，全球无数职业人士从盖伊·黑尔的系统思维技巧中获益匪浅，本课程讲授一种被实践证明理性思维的问题分析与解决的结构化方法，同时把解决问题的工具与结构化的步骤进行有机的整合，从而构架完整的问题分析与解决方案。通过课堂上大量的有针对性的练习，学员能够在最短的时间内迅速改善问题分析与解决的能力，并在实践中及时有效的解决企业面临的问题。

课程目标

- 树立问题意识，领悟问题与机会的关系；
- 获得解决问题所需的方法、程序、知识和技巧；
- 能正确应用解决问题的常用工具，学会运用这些方法提高自身解决问题的能力；
- 培养个人与团队分析及解决问题的能力 and 快速制定决策的工作风格。

培训用时

2天（每天6小时）

授课方式

通过“讲授—演练—分享—点评—感悟—突破”训练法，30%知识点剖析+30%案例研讨+30%演练互动和视频赏析+10%总结、点评、纠偏，使学员在完成一个个任务中体验和成长，改变心智模式，从效能迈向卓越，成为能有效执行公司政策、拥有更多追随者的卓有成效的管理者。

课程大纲

前言

- 1) 领导者之剑的缘起
- 2) 主动管理
- 3) 从线性思维到系统思维——思维流程化
- 4) 四大思维工具与逻辑结构
- 5) 基础性分析与结构性分析

练习：做做看

壹、情景分析

1、问对问题

- 1) 您关注的关键问题是什么
- 2) 对的问题才能真正解决问题
- 3) 发现征兆-预见问题的途径

演练：工作实际问题收集

2、如何描述问题

- 1) 描述问题的原则
- 2) 关注焦点可以区分、细化吗
- 3) 模糊的问题转变为清晰的问题
- 4) 愿景、任务、问题、方针、期望转化为目标
- 5) 目标拆分、目标定义、完成要素、达成标准

3、问题排序

- 1) 在情境判断中排列解决问题的优先顺序是什么？
- 2) 您怎样选择适当的思维技巧并确定最佳的解决办法？

4、情景分析的流程

- 1) 基础性
- 2) 结构性
- 3) 工具：牛眼提问法
- 4) 工具：情景分析流程表

情景案例分析研讨

贰、原因分析

1、问题与事实

- 1) 您所关注的问题与观察到的事实是什么？
- 2) 相信的事实与验证的事实
- 3) 比较的事实是什么？
- 4) 如何辨别独特的差异与变化？

2、找到真正的原因

- 1) 分析工具箱：SWOT 分析法\头脑风暴\鱼骨图\问题树\柏拉图\甘特图\5W2H
- 2) 可能出现问题的方向
- 3) 如何辨识及检测可能的原因？
- 4) 如何观察比较事实的每一个可靠原因？
- 5) 选择最可能原因

3、影响工作绩效的因素

- 1) 影响工作绩效的十大因素
- 2) 绩效标准与绩效缺口
- 3) 绩效七条线

演练：如何解决这样的问题

4、原因分析的流程

- 1) 基础性
- 2) 结构性
- 3) 工具：比较法
- 4) 工具：原因分析流程表

情景案例分析研讨

参、 决策制定

1、决策的标准与评估

- 1) 您想决定什么？
- 2) 您决策的标准是什么？
- 3) 阐明决策目的
- 4) 确定决策的标准，风险的评估、权衡

2、决策分析与决策过程

- 1) 预先审视潜在问题并予以处理
- 2) 与标准相比较，您的替代方案是什么？
- 3) 每一个替代方案中的潜在的问题与机会是什么？
- 4) 做出决策

演练：同心顺

3、寻找解决方案

- 1) 您的解决方案要体现什么
- 2) 标准解决方案的要素和构成

4、决策制定的流程

- 1) 基础性
- 2) 结构性
- 3) 工具：科学决策法
- 4) 工具：决策制定流程表

情景案例分析研讨

四、 计划分析

1、科学计划的基础

- 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？

2、计划与预防方案

- 1) 怎样预防问题与增加可能的机会？
- 2) 应急方案是什么？
- 3) 您充分利用机会的打算是什么？

4) 什么时候启动应急方案？

3、确保计划落实与执行

1) 实施中容易出现的执行方式

2) 安排工作的考量原则

3) 如何更好的实施方案

4) 如何化解实施阻力

教学影片：如何实施方案

4、计划分析的流程

1) 基础性

2) 结构性

3) 工具：预防/促进/应急/利用流程

4) 工具：计划分析流程表

情景案例分析研讨

职业习惯造就卓越人生