

# 领导者之剑

## 解决问题的方法和技巧——

### ：一、课程前言

问题分析与解决能力是管理干部核心职业能力，本课程通过对解决问题过程原理、技巧的剖析和活动实践，使学员掌握解决问题的主要步骤与方法，培养学生的问题意识和解决问题的能力；通过具体工作中案例的剖析与应用训练提升学员描述、分析问题、设计解决方案、评估解决问题的能力，并在解决问题的过程中对方案进行监督与控制。通过课程的学习和活动，使管理干部具备基本的解决问题能力，树立解决问题的意识，能够在日常工作。和学习中不断解决问题，获得成功。课程中将全程采用企业实际案例，运用发散思维（头脑风暴等）与收敛思维（鱼骨图等）方法，帮助企业管理干部建立系统的解决问题的思维模式。与工具应用的技巧，提升企业效率，实现高效经营。

### ：二、课程收益

1. 帮助管理者建立对待问题的正确态度；
  2. 理解系统解决问题的涵义及思路；
  3. 掌握系统解决问题的步骤、方法和工具；
  4. 掌握建立问题解决机制的方法
1. 利用所学工具和方法解决实际问题

### ：三、课程安排

3天，18学时

### ：四、课程大纲

#### 第一部分、思维诊断：问题的内涵与背景

一、小组讨论：谈一谈你工作中面临的问题

二、假设前提：定义问题的前提条件

三、概念解析：何为问题？问题的本质是什么

四、剖析问题：工作中的问题分类与解析

- |    |                   |   |
|----|-------------------|---|
| 1. | 生性问题，基本内涵、背景、解决思路 | 发 |
| 2. | 题详解：逸脱问题与未达问题     | 问 |
| 3. | 组讨论：找到你工作中的发生性问题， | 小 |
| 4. | 索性问题，基本内涵、背景、解决思路 | 探 |
| 5. | 题详解：强化问题与改善问题     | 问 |
| 6. | 组讨论：找到你工作中的探索性问题  | 小 |
| 7. | 定性问题，基本内涵、背景、解决思路 | 设 |
| 8. | 题详解：开发问题与回避问题     | 问 |
| 9. | 组讨论：找到你工作中的设定性问题  | 小 |

#### 五、案例提炼：根据定义提炼工作中的几类问题

### 第二部分、追根溯源：问题与决策之间的关系

#### 一、问题与决策的关系

- 1.三大问题背后的根源
- 2.监督者：看得见的问题
- 3.管理者：探求问题
- 4.经营者：创造问题

#### 二、原因导向性问题的分析与解决思路

#### 三、目标导向性问题的分析与解决思路

#### 四、讨论你所带来的问题是什么问题

### 第三部分、基本技法：解决问题的基本工具与方法

#### 一、解决“问题”之前四项准备工作

- 1.确认是否存在问题？目标？现状？
- 2.问题需要解决吗？危机？重要？
- 3.有解决问题的资源吗？条件？资源？
- 4.在你的影响范围内吗？权责？能力？

#### 二、解决问题的基本技法

1. ↑

人技法与团体技法	
2.	定
量技法与定性技法	
3.	发
散式技法与收敛式技法	
4.	案
例分析：这个家庭总计有多少口人？	
5.	解
决问题不同阶段的技法	

#### 第四部分、模式流程：解决问题的六大步骤

##### 一、建立问题意识

1.	解
决问题的动机分析	
2.	问
题的征兆与培养问题意识	
3.	提
高问题意识的具体方法	
4.	收
集情报的方法	
5.	收
集资料的方法	
6.	案
例讨论：收集的资料及应用的方法	
7.	资
料实用性的验证	

##### 二、确定与定义问题

1.	分
析/发掘问题的方法/技巧	
2.	案
例分析：如何才能减少工伤事件	
3.	案
例分析：对“开发的服务文化建设”问题作有关的力场分析	
4.	“问
题”与“问题点”的确定	
5.	案
例分析：深圳开发文化建设	

##### 三、寻找可能解决问题的各种方案

1.	找方案的方法/技巧	寻
2.	脑风暴法及其案例分析	头
3.	写激荡法及其案例分析	默
4.	5 法与 Osborn 的检核法	63
5.	案例分析：635 法及 Osborn 检核法	案
6.	找可能解决问题方案的流程	寻

#### 四、选择最有‘潜力’的方案

1.	选方案 – 决策过程	选
2.	估标准的制定	评
3.	估方案的方法/技巧	评
4.	向脑力激荡法	反
5.	Y 公司案例：选择最佳方案	YW
6.	定衡量标准与相应权数	决
7.	择最佳方案	选

#### 五、落实方案的行动计划

1.	订行动计划的方法与步骤	拟
2.	例：XXX 公司的行动计划	案
3.	行计划的要点	执
4.	备应变计划	准

#### 六、执行与评估决策方案

1.		执
----	--	---

## 第五部分、实践应用：创新型解决问题方法与工具

### 一、创新转型的必要性

游戏：可乐瓶游戏

创新的动力和助力.1

创新的四大类型.2

建设创新组织所需的环境.3

树立创新领导力.4

创新 9 大原则和创新方法论.5

### 二、创新设计思维基本概念

视频：IDEO 手推车设计案例

什么是创新设计思维.1

创新设计思维的六大步骤.2

逻辑思维与创新思维.3

案例：华为、联想、立白、五矿等设计思维的案例

游戏：棉花糖游戏或七巧板游戏

### 三、问题探索与客户需求分析

客户的需求和期望.1

工具：客户旅程分析、全局分析、商务模式画布等工具

工具：第一手资料与第二手资料

左脑思维与右脑思维.2

游戏：故事接龙-训练右脑

头脑风暴原理.3

工具：头脑风暴应用

细分、优先级、完善类工具.4

解决方案和路线图类工具.5

四、利用故事画板呈现设计原型

将想法直观实现.1

整理与探讨想法的可实现性.2

工具：现实家/批评家/梦想家的工具

行动计划制定与检讨.3

设计方案原型.4

工具：完成方案的立体实现

工具：原型故事化呈现

5. 设计总结与呈现

## ：六、课程应准备的道具

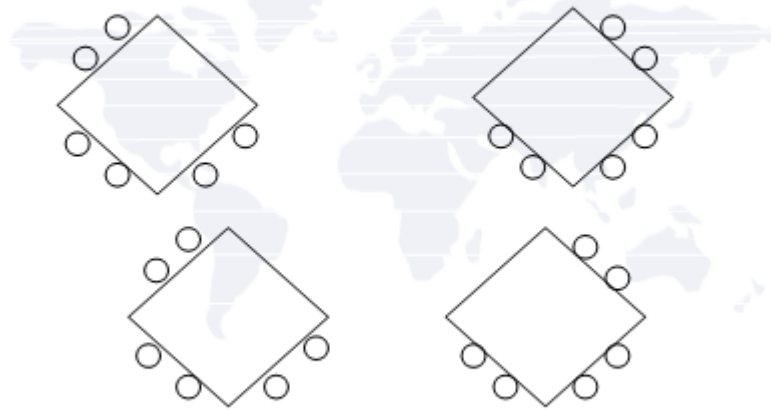
1. 无线麦克风，2支，老师和学员用；
  3. 投影仪（必备），镭射笔或指挥笔（老师会自己带，备用）；
  4. 白板+白板笔（红、蓝、黑各1支）；
  5. 报纸50张，A4纸200张，
  6. 扑克牌：4付
  7. 黑、蓝三色派克笔，记事贴多色5本，按小组准备，每组一套；
  8. 奖品：按照1个小组人数购买（巧克力或日常用品）
- 投  
白  
海  
扑  
红  
奖

## ：七、课程场地布置

《场地布置》：桌椅可动，空间尽量宽敞，4或6组，每组6人为最佳，特殊情况需与老师沟通协调。4组桌子的摆设

### 教室中的布置-开口笑

讲师

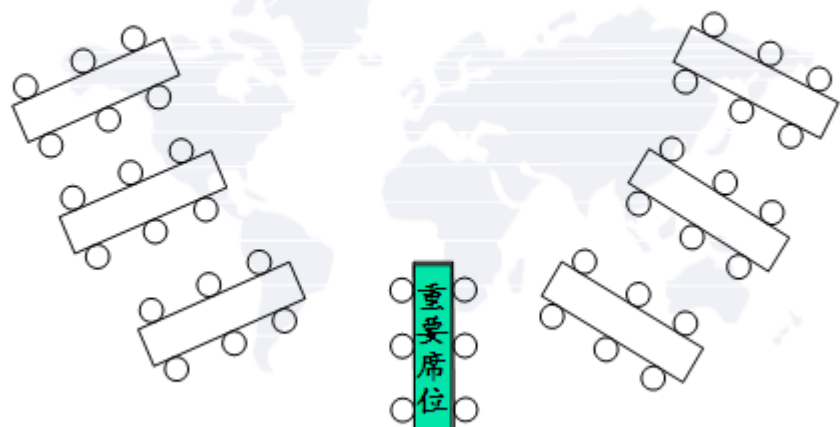


内部讲师研习会

或

### 教室中的布置-扇形

讲师



内部讲师研习会

# 专家简介

李君明先生

>

国际职业训练协会 (IPTA) TTT 授权导师

>

国家高级心理咨询师，人力资源管理专家

>

实习网 shix.com 合伙人，实习学院课程总监

>

富熊集团商学院院长，首席讲师

>

北京铭鉴盛世管理咨询有限公司总经理，首席讲师

>

03 年始，20 年咨询与培训实践经验

20

>

京国资委培训中心（北京经济干部学院）特聘讲师

北

>

华大学、北京大学、浙江大学特聘讲师

清

>

国移动、中国联通、国家电网、大唐集团、神州数码等企业特聘讲师

中

>

任职于北方车辆集团、亿阳集团、维新中国（香港）管理研究院。

曾

>

94 年毕业于哈尔滨工业大学，曾任职于北方车辆集团（1994-1996 任年齐齐哈尔第一机床厂管理干部）、亿阳集团（1997 - 2003 年任亿阳贝尔通讯技术有限公司任营销经理、总监、副总经理）、维新中国（香港）管理研究院（2005 - 2010 年院长助理、郎咸平特别助理、高级管理顾问、培训讲师）。

19

>

20



**03-2005** 年任北京天略管理咨询有限公司（原国家人事部中新人才）营销总经理，负责“职业经理人的 11 项管理技能”项目的整体市场运作，其间包括中国化工、中国石油、中国移动、中国联通、中钢集团、邯郸钢铁、太原钢铁、中国钢铁研究院、中国有色金属研究院、中免集团、中海油集团等近 100 家国资委下属企业引进此项目或培训，其中邯郸钢铁将其作为科、处级管理人员晋级必修项目。

> 20

**05-2010** 年任维新中国（香港）管理研究院专家委员会特别助理、郎咸平特别助理配合郎咸平、韩永生、汪俊宏等专家进行战略与商业模式项目的实施与落地工作，其中典型客户：中国移动、中国网通、东磁股份、航天九院、江苏金土木集团、海南快克、妈咪宝贝等企业进行咨询项目或培训。

> 20

**08-2009** 年河北霸州津恺食品有限公司、河北丽华商贸有限公司、北京华夏医药管理有限公司主导“企业规范化与标准化”项目，帮助其进行战略梳理、流程改善、人力资源体系建设及生产现场精益化管理的落地与实施。

> 20

**11-2013** 年与美籍华人共同建立铭鉴中国管理研究院与科技中国技术引进平台。

> 20

**09-2012** 年为国内包括：中国移动（已经做过培训的有九个省：安徽、江苏、贵州、甘肃、新疆、河北、河南、广东、内蒙、黑龙江）、中国联通（江苏、安徽）、新疆机场、航天六院、陕西宝光开关、奇正藏药、天津医药、正东医药、海南快克、山西壤垣县政府、北京恒日集团等企业做中、基层管理培训。

> 20

**13-2016** 年曾经培训企业：中国大唐（吉林、河北、贵州、新疆、江苏、黑龙江、湖南、河南、山西、广西、内蒙等省公司及下属企业）40 梯次，国家电网（及下属企业）5 梯次、国投电力（及下属企业）5 梯次、华北电力（及下属企业）5 梯次、中国石油（及下属企业）10 梯次、神州数码 20 梯次、北京排水集团 2 梯次、北京京仪绿能集团 2 梯次、华美集团 20 梯次、中国移动（江苏、陕西、甘肃、河北、河南、安徽、贵州、山东、辽宁、）60 梯次、中国联通 10 梯次等。

> 20

**16-2023** 年曾经培训的企业：甘肃电信（2018-2023 管理人员领导力与基层（小 C

EO) 管理干部课程实施者) , 成都美丽一生、甘肃华实生物、河南力上置业、云南白药、华源医药、振东医药、海南亚洲、中国大唐 (包括 : 湖南、吉林、黑龙江、陕西、河北、广西、贵州、内蒙、山西、辽宁) 50 梯次、国家电网 (河北、山西、山东) 13 梯次、华北电力、中国石油 (河北、山西) 20 梯次、中国移动 (安徽、吉林、宁夏、甘肃) 20 梯次、中国联通研究院等。

- > 李  
老师致力于国内企业管理素质与技能提升事业，近 15 年来已经将中、基层管理技能课程研发出一整套系统化的体系，从前端的测试评估，现场竞赛训练、课后行动学习的模式，2013 年更将国际四大测评技术之一的美国 PDP 技术引入到管理课程体系当中，使管理培训做到真正能够把握企业需求又能够针对每个人的个性化特点进行辅导，使企业真正做到知人善用，从而达到基业常青之目的。

### 研究领域：

- > 世  
界 500 强企业管理研究与在中国的应用推广 (2002 年至今) ;
- > 战  
略工具化倡导与推进 (2005 年至今) ;
- > 价  
值营销与顾问式营销倡导与实践家 (始于 1998 年倡导服务营销理念) ;
- > 生  
产企业规范化体系建设与完善 (2008 年至今)
- > 中  
小企业智力资本架构梳理与搭建 (2013 年至今)

### 合作课酬：

终端客户报价：25k/天.6 小时

### 主讲课程：

- 一、定位管理学：基于性格特质的管理人员综合能力训练体系
- 二、有效训练，助推企业成长：TTT-企业内部培训师培训课程
- 三、情商管理：掌控情绪铸就幸福人生
- 四、中、基层管理人员职业素养系列课程：

- 理初阶（一）：管理思维-职业定位与管理思维突破 管
- 理初阶（二）：管理自我-要事第一：时间管理技巧 管
- 理初阶（三）：管理自我-知彼解己：职业沟通技巧 管
- 理中阶（一）：管理任务-统合综效：解决问题方法 管
- 理中阶（二）：管理任务-以终为始：目标管理技巧 管
- 理中阶（三）：管理任务-产能平衡：绩效管理技巧 管
- 理高阶（一）：管理团队-统驭有方：卓越领导艺术 管
- 理高阶（二）：管理团队-产能激发：员工激励技巧 管
- 理高阶（三）：管理团队-教练有术：员工辅导技巧 管
- 理高阶（四）：管理团队-分权之策：高效授权技巧 管
- 理高阶（五）：管理团队-群策群力：卓越团队建设 管
- 合课程（一）：职业素养与执行力提升（管理初阶：管理思维与管理自我） 综
- 合课程（二）：目标管理与绩效评价（管理中阶：目标管理与绩效管理） 综
- 合课程（三）：情境领导力-卓越领导者的五项修炼（管理高阶五部分） 综

**授课风格：**

李老师授课风格活泼幽默，积极热情，课堂气氛活跃；课程案例多来自于实际工作中，课程中穿插大量的游戏和模拟练习，使学员在快乐学习中领悟新的思考模式，掌握全新的理念及技巧，，学习效果持久。

### **服务客户：**

中国移动、中国联通、中国电信、云南白药、华源医药、振东医药、海南亚洲、以岭药业、华夏中医药协会、中国石油、万科集团、华夏幸福、华峰集团、国家电网、华北电网、西北电网、甘肃电力、大唐集团、海南航空、神州数码、新疆机场、工商银行、兴业银行、航天三院、航天长峰、中国银联、华源医药、云南白药、老山药业等公司。

### **客户评语：**

李老师是见到第一个可以把世界 500 强的管理课程拿到国内推广普及，并又能够和国内企业需求对接最到位的老师，我们这两天的课程收获特别大，相信这样的课程能够给我们的工作带来特大的帮助。

南京老山药业人力资源经理 王素萍

李老师我们认识很多年，从 2006 年开始每年都请他给我们的管理人员上《管理人员素质与技能的课程》，这几年下来我们的团队素质提升的特别快，而且培训中李老师的工具给我们日常的工作带来了很大的帮助，让我们可以轻松的应用学到的技能和方法。

华夏幸福基业股份有限公司总裁 安毅

李老师的课程课堂活跃、知识技能实用，我们来上课收获特别大。

海南快克药业有限公司总经理 王志昊

李老师的课程简洁、实用又有工具可以应用到工作中，这对我们的帮助特别大，尤其是在日常的人力资源工作中，

苏州国信集团副总经理 崔虹

李老师的课程实用、简洁，现场氛围活跃，学员参与度高，尤其是课后工具更帮助学员做好持续改进打下坚实的基础。

海南航空酒店管理公司 武焱

李老师的课程非常实用，可以帮助我们解决工作中存在的具体问题，尤其是一些工具表单，可以让我们很轻松掌握。

新疆机场集团培训中心主任：武雪蕾

李老师的课程简洁、实用而且还可以结合学员情况进行针对设计，可以真正帮助我们在  
实践工作中去应用推广。 神州数码集团：李丽

李老师的课程对我们团队的帮助非常大！尤其是对整体团队人员的职业定位与生涯规划，  
让我们困惑已久的难题得以解决。 万科签售中心：李晶晶

李老师课程我已经连续三年采购，他的授课内容非常实用，现场气氛活跃，课后可实践  
性强，所以我推荐李老师课程。 大唐哈一热人资主任：沙笑芳

李老师课程好，人更好！他非常踏实，乐于助人！我们已经是好多年有好朋友。

大唐沿渡河工会主席：李君

李老师的课程我们很喜欢听，更重要的是还可以有工具去实践，所以我们团队每年都请  
可老师讲一个主题，他的管理人员能力阶层很科学，现在我们也是按照这个阶层去培养人才。

大唐广西龙滩电厂：黄文