

# 问题分析与决策制定

版权所有：陈泳老师

授课风格：融理念、战略、技巧、案例为一体，体现了参与性、兴趣性、实战性与互动性。

## 【课程背景】

企业发展过程中，不同的阶段会遇到不同的问题，无论企业到了哪个阶段，问题是无法避免的。企业发展规模越大，问题也就越多越复杂。每天让我们应接不暇的、焦头烂额的，影响绩效的，甚至扰乱我们生活节奏的，就是问题！！！那么如何发现问题，并有效地解决问题，成为管理者的重中之重。于是管理者解决问题的能力，也就成为衡量管理者优秀与否的重要标准。

通过本课程，管理者将：

一、**转换思维**：提升个人和组织的思维能力，即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。

二、**改善行动**：该课程不是一个理论性的课程，它是一套完整的改善行动的工具。中国人自古以来在“传道”时，讲究一个“悟”字。西方人更注重的是一个方法、一种模型、一个图表、一个流程，目的是传达给别人并让别人尽快学会并运用。而本课程就是这样一个流程、一种模型、一套工具。

三、**养成习惯**：思维决定行为，行为决定习惯，习惯决定性格，性格决定命运，而多练习是养成习惯的唯一有效方法，本课程有很多训练内容有助于形成习惯。

## 【课程目标】

- 1、帮助学员提升自身的问题意识，领悟问题解决的核心心态；
- 2、帮助学员培养和开发“分析和解决问题”的本质思维、系统思维、整合思维和创新思维。
- 3、帮助学员面对错综复杂的各类状况，理出头绪，快速定位问题的关键点，并找出解决措施，帮助管理人员提升解决问题的能力。
- 4、学习如何在众多方案或人选中，选出最适合的一个，对问题解决方案进行评估，避免产生负面影响。
- 5、学习掌握运用正确的思考模式，系统化地解决问题，不断提升解决问题的效能。

**【课程特点】** 案例丰富、寓教于乐、互动性强

**【授课形式】** 课堂讲述、脑力激荡、互动游戏、课堂练习

## 【课程大纲】

### 第一单元 问题意识-做问题的终结者

帮助学员提高问题意识，人生中解决问题的能力决定者人生的品质，而意识到问题是解决问题前提，通过思维的改变，让我们在工作中意识到更多问题，解决更多问题，从而提高工作效能。

1. 什么是问题？
2. 问题分三大类
3. 提高问题意识具体方法
  - 1) 自我检查
  - 2) 对外学习
  - 3) 拉长天线
4. 解决问题两大心态
  - 1) 我是一切的根源

2) 不是不可能

游戏：九点连线

### **第二单元 情景分析：帮您从大角度、多层次的分析中发现关键的问题。**

帮您从大角度、多层次的分析中发现关键的问题。积极主动地工作意味着将精力集中在那些对成功有最大影响的事项上。人们很容易被一些小事分散精力，而对哪些是最重要的事项并不清楚。洞察问题能帮助更好地了解面临的问题，特别是复杂的问题，从而进行正确的排序和开展下一步工作。

第一步：明确问题

你关注的关键问题是什么？

第二步：将问题细化分解

□ 关注焦点可以区分、细化吗？（核心：牛眼法）

第三步：将问题进行排序

排列需要解决的问题的优先顺序是什么？

第四步：根据问题的状况选择问题解决的起点

您怎样选择适当的问题解决技巧并确定最佳的解决办法？

**案例示范讲解/个人案例练习/小组案例练习**

**工具：《情景分析工作表》**

### **第三单元 原因分析：帮您运用科学的方法找出问题最可能的原因**

帮您运用科学、优选的对比法找出最可能的原因与机会。人们往往习惯于忽略原因而制定对策，通过原因分析，团体或个人可以通过对事实的分析而不是靠灵光突现找到原因，并且避免对所有推断的原因建立对策，从而查明真正的原因。不论对于简单或是复杂问题，这种分析方法都同样有效。

第一步：描述事实

□□您所关注的问题与观察到的事实是什么？

第二步：比较对象

□□比较的事实是什么？

□□如何辨别独特的差异与变化？

□□如何确定最佳的比较方法？

第三步：寻找线索

□□如何辨识及检测可能的原因？

□□如何观察比较事实的每一个可靠原因？

第四步：确定原因

□□确定最可能原因

□□对可能的原因进行验证

**案例示范讲解/个人案例练习/小组案例练习**

**工具：《原因分析工作表》**

#### **第四单元 决策制定：为您提供直接解决问题的方案。**

为您提供直接解决问题的方案。不确定的目标、偏离目标、缺乏信息、意见分歧、对失败的恐惧，正是这些常见的因素导致决策制定受挫。在决策制定过程中，通过提出一系列直接的问题，将引导个人或团队做出更客观平衡的选择。

第一步：描述决策的目标

您想决定什么？

阐明决策目的

第二步：设定决策标准

您决策的标准是什么？

区分和分析决策标准

第三步：找出备选方案

找出所有可能的方案

根据决策标准比较方案

第四步：风险评估并选出最佳方案

预先审视潜在问题并予以处理

每一个替代方案中的潜在的问题与机会是什么？

选出最佳方案

**案例示范讲解/个人案例练习/小组案例练习**

**工具：《决策制定工作表》**

#### **第五单元 计划分析：为您设计预防问题和捕捉事务运作机会的有效措施。**

为您设计预防问题和捕捉事务运作机会的有效措施。实施任何项目（从一个新产品到一种方法的完善）的突破在于计划和准备。通过预先确定所必需的措施，可以防止问题的发生，即使真的出现问题，也可将其破坏性限制在最小。

第一步：描述计划目标

希望的最终结果是什么？

第二步：制定行动计划

计划中使用的标准或关键步骤是什么？

确定必要的任务、职责及时限。

第三步：预测可能出现的问题

辨别可能出现的潜在问题与机会。

发生问题的原因是什么？

第四步：制定相应的措施

怎样预防问题？

应急方案是什么？

您充分利用机会的打算是什么？

**案例示范讲解/个人案例练习/小组案例练习**

**工具：《计划分析工作表》**

## 课程回顾与总结