

《冲突问题管理与决策思维》



主讲：董波浪

课程目的

企业的发展离不开正确的决策思维，冲突问题就是危机，处理技巧与水平都是关键要素，如何将管理学问与决策学问合二为一，是每一位管理者必备重要能力，决策成本与问题成本是企业发展的两个重要关键节点，中层管理干部处于承上启下的位置，在各项工作中发挥着重要的桥梁纽带作用，他们既是决策的参与者、制定者，又是决策的传达者执行者，每一个正确的决策传达指令及决策成本都将影响企业的机会与危机！

课程收获

- 1、提高管理者自我认知角色责权，对等问题的方式管理，提升组织综合管理技能，做到管理过程中关注“人”和“事”平衡！
- 2、提升经理问题分析能力与管理者思维决策能力，问题决策管理五大考量，掌握决策思维五个要素，发挥管理者领导力的独特性，掌握管理者经营性与全局性！
- 3、赋能管理者系统思考能力与问题分析五大步骤，提高管理者决策成本的管理能力！
- 4、提高团队高效沟通品质，提升问题解决思路，使用问题分析工具，减少沟通消耗成本，损耗成本与人才隐形内耗成本！
- 5、理清执行盲点，消灭执行惰性，解决不负责任推脱，扯皮推委的责任问题管理！
- 6、提高管理者5W2H工具管理、PDCA闭环管理、4RA执行结果管理降低管理成本！

培训方式

☑ 时间：1天

☑ 方式：案例分析+互动启迪+情景演练+感悟总结（演讲+体验90%+5%案例讨论5%+感悟深化）案例深化实战，结合企业性质，层层递进进化！

☑ 教练式引导技术，人本管理人才模式、

☑ 课程对象：管理者、优秀经理、部门负责人、各部门主管骨干

培训师：董波浪

赢在心智管理系统版权者、团队心智管理专家、北大总裁班特聘讲师、榜上书院导师、CISPT国际职业培训师 中国诚信品牌讲师

从事培训咨询管理**十多年**时间，对心智管理和团队管理专业深入研究，对人才梯队打造、识人用人组织管理、结果管理、目标绩效、市场销售管理、企业运营管理、软文化机制、团队领导力、团队建设有着深刻的理解与项目解决能力，实践与理论相结合，累积培训及演讲超过**600+**余次，受训学员超过**60000+**余人，授课风格：风趣幽默、深入浅出，富有极强的感染力和亲和力。体验“互动”的热情，体验“启智”的开慧，体验“高频”的乐趣，讲课**激情生动，启迪心智，语言流畅，课程专业，培训效果客户满意高的专业培训师！**培训客户满意度高达**95%以上**。

培训过的部分企事业单位有：广州供电分局、中国移动（深圳）分公司、中国电信、网通公司、贵州茅台集团、华润大唐药业、兴国卷烟厂（国企）、湖北宜化集团、绿城房地产集团、城建集团、正大集团（河南公司）、正大集团（河北公司）、仁和集团、交通银行、平安保险、富德保险（深圳分公司）、济南天鹅棉业机械股份、北京京能发电厂、迪奥数控、爱默生（深圳）有限公司、美力置业房地产、UL（中国）有限公司、中国铁塔股份、金跃电子有限公司、中电大维（深圳）科技有限公司、绮丽集团、深圳国鸿实业、方正集团、新蔡国税局、中石油、永城等**超过 600+**多家企业。

课程大纲

第一讲：冲突问题分析与成本管理

※解读：问题的视角与角色视角如何科学量化

※管理：问题属性价值与利益价值

一、管理中最常见的五大冲突问题

※利益冲突

※语言冲突

※人性冲突

※思想冲突

※价值观冲突

★解析：常见的五大冲突管理

二、解读问题背后人性认知

1、认知 VS 观点

2、思想 VS 立场

3、利益 VS 人性

★解析：利益的背后人性本性

三、处理问题冲突的成本管理

1、问题分析五个步骤：是什么——为什么——要什么——做什么——凭什么

※案例：《关门带来的危机》 《前台引发的蝴蝶效应》

2、问题的结构分析与问题的权重

3、人为问题 VS 自然问题分析

※探索问题：人为问题背后的责、权，利平衡

※管理思考：问题成本如何降到最低

4、管理者思维决策四大要素：信息差、风险系数差、时间差、资源差

5、管理者思维决策四大成本：收益成本、时间成本、风险成本、沉没成本

6、管理者思维决策五根支柱：决策依据\智囊系统\信息系统\执行体系\监督体系

四、管理者处理职场中冲突问题管理

1、沟通发生了冲突——如何面对解决

·认识问题的属性分析（沟通冲突哪了什么地步）

·认知问题五个层面成本代价

·沟通冲突——沟通成本（情绪代价）

·语言冲突——情绪成本（时间代价、沟通成本）

- 行为冲突——健康成本（时间代价、身体代价、金钱代价）
- 利益冲突——金钱成本（时间成本、情绪成本、沟通成本）
- 立场冲突——代价成本（金钱成本、时间成本、沟通成本、情绪成本）
- ※组织人才发生冲突就会付出相应成本代价
- ★解析：成本=（冲突*风险系数）
- ※认知问题归因与外因
- ※探索问题出现后是否影响了四大要素：时间成本、金钱成本、管理成本、收益成本
- 2、肢体行为发生打架冲突——如何面对解决
- ※解决冲突问题管理
- 3、立场原则发生冲突——如何面对解决
- ※问题难度 VS 问题利益 vs 问题角色 vs 立场原则

4、利益不平发生冲突——如何面对解决

·解决利益问题管理三个要素

五、利益关系问题与因果关系管理

- 1、问题叠层与利益关系的分析
- 2、解决问题的路径与决策四要素
- 3、解决问题后果与因果关系

六、管理者解决问题的工具与解决方案

※工具一：4M1E 问题原因分析※小组练习 4：用 4M1E 工具分析本组所列问题的原因

※工具二：鱼骨图问题原因分析

·鱼骨图的三种类型 鱼骨图的绘制要点

※工具三：分类共创法 小组练习 6：请以本组确定的问题用分类共创法分析

※工具四：5WHY 原因分析工具

·5why 问题原因分析 5why 应用实例

※工具五：5W2H 分析工具

※工具六：SWOT 分析解决思路

※工具七：头脑风暴法

※工具八：工作内容复盘 REVIEW 总结+推演

※工具九：4RA 执行结果管理

·R1“结果”定义（Ready） R2 责任承诺（Responsibility） R3 结果跟踪（Review），

·R4 即时奖惩（Result） A 行动力（Action force）

※案例：《头脑风暴法》、情景问题分析与探索

第二讲：完善决策系统思维 降本风险管理

♣ 启示解析：看见山的一面是否等于看到山的全面？见山一面不等于全面

♣ 管理应用：看问题如何系统思考，抽丝剥茧，层层深入

一、什么是系统思维

- 1、认知系统的构建要素
- 2、系统思维三种结构：DNA 分子排列结构、因果关系结构、亲情关系结构
- 3、系统思维决策三维要素
- 4、系统思维决策四大关键
- 5、系统思维决策管理工具

二、管理者思维 VS 工作者思维

☞ 启示：管理发散思维 VS 线型思维区别

1、 管理者问题处理的局部思维到系统思维

2、 管理者逻辑思维三种结构化提升

∴管理者金字塔结构化思维

∴管理者三点论结构化方法

∴管理者精确数字思维

三、开拓思想创新思维

★解析“供给侧改革”的思路

1、 创新思维等于什么

☞ 创新=学习+模仿+升级+减法

2、 创新思维底层思考

☞ 管理者平衡“人与事”思维

3、 破除对立思维、二元思维、平衡三元思维 案例：《分配任务》

4、 团队问题冲突与系统思考

※问题解析：部门都不想多加班，面对问题冲突，如何解决

四、赋能管理者系统思考力

1、 系统思考力的模型构建

2、 系统思考力的八大要素

∴立场原则、属性、利弊权衡、问题矛盾、共赢思路、考虑周详、人性、、、

★解析：系统思考的具备要素

3、 系统思考力的思想升级迭代

4、 多智能脑力 3Q 训练

5、 系统思考力点、线、面、体多维思考密度

6、 突破心智系统思考力网络构建力

7、 升级思维系统的四大维度、三大路径

8、 完善心智系统多维思考力

※案例：《系统构建》 《思考力拓展》 《中美贸易站》

※感悟：系统思考是影响事态发展与未来的核心软实力

※案例：《冲突》 《视频启示》

※感悟：系统思考力是一切事物决策的平衡支柱！