

高水准的问题分析解决

1 课程背景：

没有不需要解决问题和做出决策的管理者，管理者在带领团队成员达成目标的过程中，会不断的发现问题，分析问题，做出决策，解决问题。解决问题、管理沟通与团队建设并列成为现代企业管理者必备的三大基本管理技巧。

越来越多的企业对内部管理提出了更高的要求，管理者必须要有更强的解决问题的能力，使管理成本降得更低，效率变得更快，效果做得最好。企业在追求高效经营的过程必须不断排除障碍，寻求更有效果和效率的手段，也就是每天都得面对问题，每天都在解决问题。管理者在带领团队成员达成目标的过程中，会不断的遇到问题，事务的问题、人的问题、执行的问题等等。

管理者面对问题，响应的方式却是因人而异，有人是无计可施，坐困愁城；有人则能运用系统方法，化险为夷。不论是企业或是个人在面对难题时，常会因可能产生痛苦而想逃避，或是故意视而不见、借故拖延，耽误了解决的最佳时机。遇到难题若不立即解决，往往只会使事件变得更棘手、更复杂。

企业与个人要有成就与发展，具备问题分析与解决以及创新思考的能力是关键因素。在职场中，如果能掌握并应用结构化的问题分析与解决方法，定能让管理者拥有更多机遇，比如受上级器重、让同级羡慕、赢得下属爱戴、得到客户信等等，问题分析与解决的能力已成为所有管理者必备的核心行为能力之一。

本课程提供的理性思维模型能帮助管理者找出关键的问题并集中思考、解决这些问题。这套颇有价值的思维工具能帮管理者完成并强化问题分析、解决、计划和决策的基本质量，使管理者对问题分析与解决的步骤、方法能完全掌握，并且能熟练运用相关工具分析问题、解决问题，还能够能在团队问题解决运作中掌握一定的管理技巧，促使管理者建立正确的思维概念，灵活运用各种思考方法，解决问题，达成目标。

2 课程收益：

- 提供整体性问题分析与解决模型架构。
- 学会处理复杂问题原则性把握和理性思维。
- 学会发现及分析问题的思路、方法。
- 通过完善决策思维和程序，提高决策质量。
- 学会将决策变为计划的方法。
- 应用系统方法来预见潜在问题，防患于未然。

3 课程时间：

2天，6小时/天

4 课程对象：

企业各层级管理者，以中高层管理者/中层管理者为主。

5 课程方式：

讲师讲授 40%，学员互动 60%（案例讨论+角色练习+视频互动+情景模拟）

6 课程大纲

第一讲：情景分析（当责和全局意识）

（一） 你的困惑：

1. 为什么面对问题老虎吃天难下口？
2. 为什么面对复杂的场景脑子里老是混沌的、后知后觉的？
3. 如何让自己走出混沌？带领大家走出混沌？
4. 为什么很多人眼里老是“没活”？
5. 为什么很多人没有“责任意识”？
6. 为什么很多人没有“全局意识”？
7. 您怎样选择适当的思维技巧并确定最佳的解决办法？

（二） 重点收获：

核心：AB点法快速界定问题——问题界定清楚了，它就解决了一半。立刻让你具有全局观，立刻让你从混沌到清晰。

（三） 实操分享

案例示范讲解/个人案例练习/小组案例练习，如：

1. 界定自己工作中遇到的真实问题，让自己立刻从混沌被动到清晰主动。时间允许顺带解决以下问题或者学员提出的真实问题：
2. 没钱花怎么办？
3. 买不起房子怎么办？
4. 生活总觉得没成就感怎么办？

第二讲：原因分析（分析判断能力）

（一） 你的困惑：

1. 知道了问题但找不到原因咋办？
2. 知道了原因但原因太多怎么判断哪个是真正的原因？

3. 寻找原因的方法有哪些？
4. 判断原因的方法是什么？
5. 如何辨识及检测可能的原因？
6. 如何观察比较事实的每一个可靠原因？
7. 领导者的分析能力、判断能力如何提高？

(二) 重点收获：

核心：

1.原因寻找-原因整理-原因验证；

2 比较法验证真实原因——帮您运用科学的比较法，用最短的时间和最低的成本找出最可能的原因与机会。

(三) 实操分享

案例示范讲解/个人案例练习/小组案例练习，如：

1. **找到自己前面界定的真实问题的原因，如果时间允许解决学员的真实问题如：**
2. 周转箱为什么老有水？
3. 孩子为什么不听话？
4. 炒股为什么不赚钱？

第三讲：决策制定（科学决策能力）

(一) 你的困惑：

1. 决策只是领导者的事情吗？普通人跟决策有啥关系？
2. 人们为什么会后悔？
3. 民主就能确保决策正确吗？
4. 集权一定是错误的决策方式吗？
5. 正确的决策打开姿势是什么？

(二) 重点收获：

核心：

1.寻找对策-整理对策-拍板决策

2.拍板决策的最有效方法——赫伯特·西蒙决策论的方法，瞬间提高决策水平，消灭错误决策。

1. 您想决定什么？阐明决策目的
2. 您决策的标准是什么？
3. 确定决策的标准，风险的评估权衡
4. 预先审视潜在问题并予以处理
5. 与标准相比较，您的替代方案是什么？
6. 每一个替代方案中的潜在的问题与机会是什么？
7. 做出决策

(三) 实操分享

案例示范讲解/个人案例练习/小组案例练习，如（但不止于这些，欢迎企业提供真实场景案例）：

1. 基于上面环节的原因，找到自己所界定的真实工作问题的解决对策，如果时间允许，帮助学员解决自己关心的其它问题：
2. 为什么会离婚？人生最关键的一个决策如何做出——正确的婚姻决策？
3. 为什么会亏本？投资、经营决策。

第四讲：计划分析（推动执行的能力）

(一) 你的困惑：

1. 为什么计划不如变化快？
2. 非要制定计划不可吗？
3. 为什么很多人做事没有章法？而有的人却很让人信任？
4. 计划是管理变化的，那具体怎样做？
5. 为什么老抓不住机会？
6. 为什么企业的执行力不高？

(二) 重点收获：

核心：预防/应急/促进/利用——为您设计预防问题和捕捉事务运作机会的有效措施，实现持续改进。

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？
6. 怎样预防问题与增加可能的机会？

7. 应急方案是什么？
8. 您充分利用机会的打算是什么？
9. 何时启动应急方案？

(三) 实操分享

案例示范讲解/个人案例练习/小组案例练习，如：

1. 基于上个环节做出的决策制定相应的执行计划，然后按部就班课后执行，通过卓越执行力解决自己找到的真实工作问题，拿到真实工作成果，给企业创造真正的价值，连上下级的信任关系都会增强的——因为员工有了发现解决问题的能力，企业的问题迎刃而解，领导有了成就感。时间允许，会帮助学员解决下述这些感兴趣的问题或自己真实的问题：
 2. 赤壁之战为什么能以少胜多？
 3. 为什么我的时间总是不够用？
 4. 现实生活中没有三头六臂五个盖子怎么盖住 6 个瓶子？
 5. 如何提高执行力？
 6. 如何让自己的领导行为更具备效能？

7 案例、工具和方法

1.	◇ 定义描述问题的工具：AB 点法/牛眼提问法
2.	◇ 找到可能原因的工具：头脑风暴法/5WHY 法
3.	◇ 确认真正原因的工具：比较分析法
4.	◇ 明确决策思路的工具：理性思考法
5.	◇ 产生选择方案的工具：团队列明法
6.	◇ 作出最终决策的工具：西蒙决策法
7.	◇ 提出可能原因的工具：鱼骨图法
8.	◇ 采取预应措施的工具：知识管理法
9.	◇ 制定计划的方法：9 步法
10.	◇ 问题分析与解决各个阶段的工具表若干

