

领导者之剑

课程说明书

课程名称	领导者之剑		
学员对象	企业管理者、其他管理者	档案编号	SZJ-03
开发人	史振钧	版权所有人	史振钧
最近修订	2022-12	版本说明	V3.0

版权声明和保密须知：

本课程中出现的所有资料，包括但不限于文字、图片、照片、方法、过程等内容，版权均属于史振钧，受到有关产权及版权法保护。任何单位和个人未经授权许可，不得复制或引用本文件的任何片断（包括电子形式或非电子形式），否则将追究其法律责任。

领导者之剑

一、问题分析、决策及推进

(全球品牌认证课程)

一、 课程背景：

本课程基于美国最大培训公司之一的阿拉莫公司的核心课程而开发，是一套极具价值的思维流程工具，源于国际著名系统思维和创新管理大师盖伊·黑尔（Guy Hale）。也叫做《思维之剑》。

对于每日如履薄冰的经理人而言，应该如何处理各种层出不穷的问题（尤其是突发性问题）？如何才能以最迅速、有效的方式做出正确的决策？

本课程针对经理人不断面临的种种困扰提供了高效的解决方案，其提供的思维技巧能帮助经理人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你完成并强化问题分析、解决、计划和决策的基本质量。

经理人可能经常要面临决策失误的压力和风险！一个决策有时会决定一个项目、一个部门乃至一个公司的生死命运。针对各领域和职能部门不断面临的种种困扰，“领导者之剑”课程能提供强有力的方法来帮助其更有效地处理这些问题。身为企业领导或职业经理的您，是否渴望拥有全球通用的商务思维？

二、 课程收益：

掌握这一思维工具将使您：

- 学会国际通用的商务思维语言，强化您的核心思维技巧
- 帮您找出不良或最佳思维的真实原因，确立最优的解决方案
- 提高您和团队的快捷、有效的工作思路
- 减少您的思维困惑，提升您的思维魅力

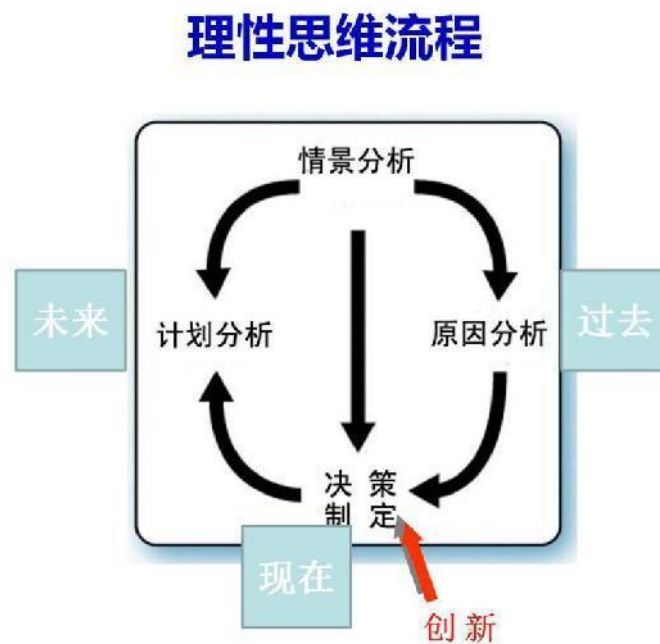
具体的，学员将掌握以下四套思维能力工具：

- 情景分析：弄清事实，把握关键，问题界定清楚了就解决了一半
- 原因分析：推断原因，排除原因，花最小的代价找到最可能的原因
- 决策制定：提高决策准确率和效率，使个人和集体决策更加透明和合理
- 计划分析：掌控风险与进程，提高执行力，让工作在进展中持续改进

三、 课程方式：

- 根据参训企业及学员特点，针对性的选择国内外真实案例。
- 可选择企业真实案例或待解决问题作为课上讲解或练习使用
- 采用多种高效的训练方法，个人与团队练习结合：流程讲授.案例示范讲解、案例练习、角色演练、录像分析、学员个人或组织问题现场练习等。
- 情境判断.原因分析.决策制定.计划分析的内在逻辑性让你顿然开悟，运用倍感轻松。

四、 课程模型：



五、 课程时间：

2-3天，6小时/天

六、 课程对象：

企业中、高层管理人员/高级专业人员

如果某企业的多位人士参加本课程并进行实际问题的讨论，则效果最佳。

七、 课程大纲

第一讲：情景分析（领导者的当责全局能力）

（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。时间允许顺带解决学员提出的真实问题或者以下问题：
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（领导者的分析判断能力）

（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（领导者的科学决策能力）

（一）你的困惑：

1. 决策无所不在？
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（领导者的决策推进能力）

(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. 为什么企业的好决策执行不到位？

(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？