

领 之

成功案例：高科技制造业上市公司

① 企业/老板痛苦 <ul style="list-style-type: none">● 管理层素养vs企业战略● 人员积极性差,活力不够● 不能主动发现问题● 解决问题能力低● 培训没有结果	② 复盘教练方法 <ul style="list-style-type: none">● 调研分析● 团队教练<ul style="list-style-type: none">➢ 情景分析➢ 原因分析➢ 决策制定➢ 计划制定● 跟踪实施● 结果汇报	③ 成果产出 <p>案例：</p> <p>课题1：零件加工计划与调度管理 成果：装配计划准时率由85%提升至98% 销售订单准交率由85%提升至98%</p> <p>课题2：提高公司现有设备利用率 成果：机床利用率从46%提高到70% 计划达成率从85%到97%</p> <p>课题3：提高物料准交率 成果：采购订单准交率由89%提升到96% 单物料每月下单频率少于两次</p> <p>课题4：经销商服务模式创新 成果：服务品牌化与标准化执行手册 老客户转化率由18%提升到30%</p> <p>课题5：提高基础数据准确性 成果：非标机交货周期由原来45天缩短到40天 标准机加单次数由原来0.8%降到0.3%</p> <p>课题6：提高数据备份成功率 成果：数据备份成功率从80%上升到99% 备份数据时长由原来20小时缩短到8小时</p> <p>课题7：提升仓储作业安全 成果：年度工伤事故2次降为0次 年度搬运事故5次降为0次</p>
--	---	--

导 者 之 剑

高管的问题、分析、决策及决策推进能力

(教练式行动学习工作坊)

一、 课程背景：

刘强东在清华大学总裁班开学典礼上说：领导力就是解决问题的能力，解决问题是需要一套系统的思考和决策方法的，所以，有一门全球流行几十年的系统思考和决策课程就叫做《领导者之剑》，因为这套系统思考和决策的方法就如领导者搞定问题的一把利剑。要在领导力的江湖上行走，这么一把宝剑不可不备！

本课程的讲师史振钧老师就是这门国际版权课程的认证老师。关键是史老师结合中国人的领导力实践，结合思维技术、决策技术、教练咨询技术几十年的最新发展，应用最有效的行动学习等教学技术，将一个课程升级成为一个适合中国企业的标准化微咨询项目。让企业真正看到问题被解决，目标变结果的兴奋。

这就是您即将看到的这门课程。

二、 课程特色及成功案例

本课程最大的特色就是“私董会”“工作坊”“教练”“百日挑战”形式，也叫**教练式行动学习工作坊形式**。它是基于学员企业的真实状况，在导师的带领下，一起探索、一起思考的一个共同创造的过程。所以，它是一个培训式咨询。具体的好处至少包括：

- 理论上的系统性：你将在导师的带领下全程学习系统思考和科学决策的理论方法。
- 实践上的实战性：这些方法都业经成功企业应用，我们聚焦给企业带来实际效果。
- 与公的低成本：培训的付出，咨询的结果，成本只相当于咨询项目的一点点。
- 与私的针对性：公开课的价格，针对性的方案加跟进，私人订制了。
- 企业案例：2019年东莞某上市公司采用该方式，解决七大真实问题：

三、 课程收益：

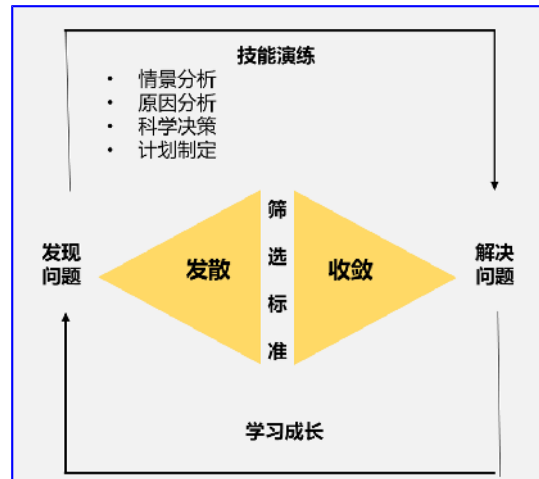
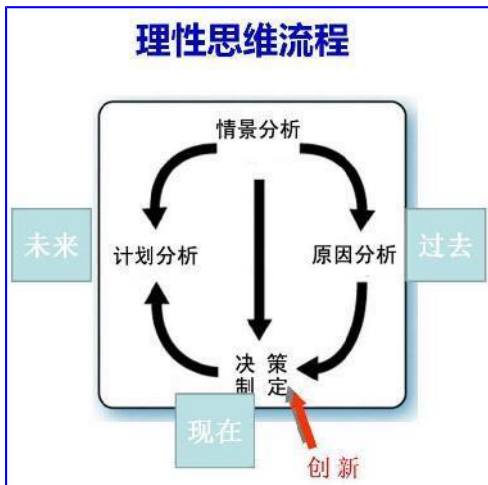
学员将掌握以下四套思维能力工具：

- 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。培养**角色认知与全局当责能力**
 - 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。培养**分析判断能力**
 - 决策制定：提高决策准确率和效率，使个人和集体决策科学。培养**科学决策能力**
 - 计划分析：掌控风险与进程，提高**决策推进的执行力**，让工作在进展中持续改进
- 掌握这一思维工具将使您：
- 学会国际通用的商务思维语言，**统一大家的管理思维和管理语言**，强化您的核心思维技巧和领导能力
 - **课后百日陪练，教练式辅导，解决企业的真实问题**

四、 课程方式：

- 课前调研，找到企业关心的“真实问题”；
- **课中：全程以“私董会”“工作坊”“教练”形式为主**，课后还有百日陪练，兼有讲授+案例分析+视频互动+小组讨论+情景模拟+实操演练等；
- **课后陪练：课后“百日挑战”行动，陪伴辅导大家将课程中找到的解决方案、实施计划导入到自己的真实工作中，解决真问题，拿到真实成果；**
- 学员、业务部门、培训部门一起体验问题被消灭，目标变成果的喜悦！（案例中的东莞那家上市公司的人力资源部副总，因为这个项目而破格提前转正。想象一下有成果的培训会带给各个部门、人员的好处吧）

五、 课程模型：



六、 课程时间：

- 2-3天（最好3天），6小时/天；
- 课后“百日挑战”教练陪伴按照量身定制的服务内容折算成培训日来收费。

七、 课程对象：

企业高、中层管理人员/高级专业人员；
带着企业的真实问题进入课程，效果最佳；
人数：30人/班。

八、 课程大纲

第一讲：情景分析（领导者的全局当责能力）

- 1 身临其境：审视自己的思维模式-海上求生
- 2 知识和工具：界定问题的 **AB** 点法——帮您迅速从复杂的情境中找到问题，从混沌到清晰。
 - 2.1 你关注的关键词是什么？
 - 2.2 关注焦点可以区分、细化吗？

确定问题：
问题陈述的实例

当前状况A：
货物发到客户手中平均需要14天，平均成本是13%的单元销售价格。

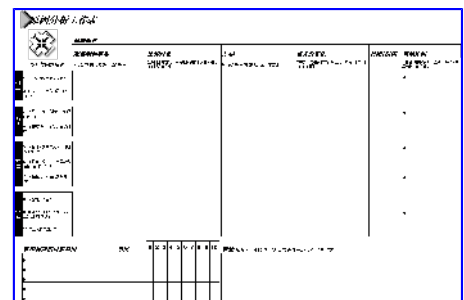
理想状态B：
两天内，以不超过单元销售价格3%的成本，使货发货。

问题/挑战陈述：
在30天内改善产品发货状况，到货期限从14天缩短到2天，每批货物的成本从现在的13%降为不超过3%的单元销售价格。

- 2.3 在情境判断中排列解决问题的优先顺序是什么？
- 2.4 您怎样选择适当的思维技巧并确定最佳的解决办法？
- 3 案例：没钱花是什么问题？过的不幸福是什么问题？
- 4 学以致用练习：把自己遇到的混沌的管理场景界定为具体问题
- 5 学以致用练习：高管的角色认知全局当责思能力
- 6 成果输出：界定企业要解决的问题，《问题描述表》

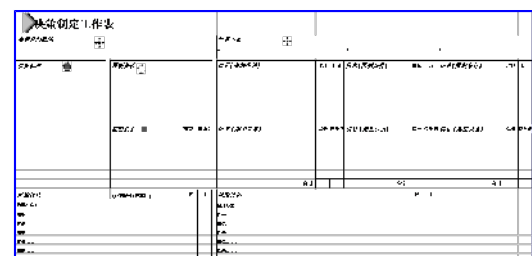
第二讲：原因分析（领导者的分析判断能力）

- 1 身临其境：建筑物为什么漏水？
- 2 知识和工具：
 - 2.1 比较法——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。
 - 2.2 系统循环图法
 - 2.3 选择最可能原因
- 3 案例：
 - 3.1 客户为什么老投诉周转箱进水？
 - 3.2 员工为什么闹事？
- 4 学以致用练习：对自己小组的问题进行原因分析
- 5 成果输出：
 - 5.1 头脑风暴原因分析图
 - 5.2 原因逻辑归类表
 - 5.3 目标差距的原因分析表



第三讲：决策制定（领导者的科学决策能力）

- 1 身临其境：决策的方式及代价
- 2 知识和工具：西蒙决策五步法
 - 2.1 您想决定什么？
 - 2.2 您决策的标准是什么？
 - 2.3 可选方案有哪些？
 - 2.4 与标准相比较，哪个方案最符合？
 - 2.5 方案的风险
 - 2.6 做出决策
- 3 案例：如何做出正确的人生最重要的决策
- 4 学以致用练习：对自己小组的问题进行决策
- 5 成果输出：
 - 5.1 达成目标的对策表
 - 5.2 关键动作表

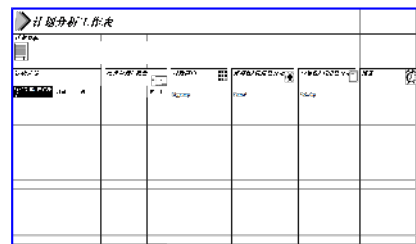


第四讲：计划分析（领导者推动决策执行的能力）：

- 1 身临其境：赤壁之战
- 2 知识和工具：
 - 2.1 计划如何管理变化的原理
 - 2.2 计划9步法
- 3 案例：盒马为什么这么牛？
- 4 学以致用练习：制定自己问题的实施计划
- 5 成果输出：将课程前端找到的问题变成解决方案，变成执行计划
- 6 大总结和行动

百日挑战行动（将计划付诸实施，消灭真实问题，拿到结果）

九、 本课程中可能给到学员的工具和方



法

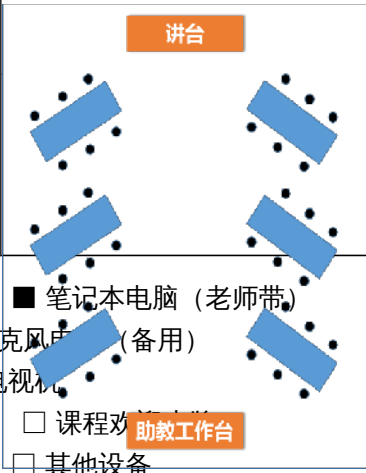
(课后实操工具)

除了全程解决问题的每一步骤中得到的成果之外，还有以下工具和方法：

- 1、 界定问题的 AB 点法
- 2、 比较分析法
- 3、 系统循环图的方法
- 4、 头脑风暴法
- 5、 私董会三步法
- 6、 西蒙决策法
- 7、 计划9步法

十、 授课准备

说明： <input checked="" type="checkbox"/> 为本课程中的必备项 <input type="checkbox"/> 为本课程中的可选项或不用准备	
第一部分： 资料准备 (开 课 前 3 天)	<input checked="" type="checkbox"/> 学员手册 <input checked="" type="checkbox"/> 授课 PPT <input type="checkbox"/> 其他辅助资料
第二部分： 学习环境 (开 课 前 1 天)	<p>教学场地布置及学员分组</p> <input checked="" type="checkbox"/> 分组式 5-7 人一组，共 6 组 <input type="checkbox"/> 八字型 5-7 人一组，共 6 组 <input type="checkbox"/> 圆桌型共 10 人 <input type="checkbox"/> U 字型共 20 人 <input type="checkbox"/> 课堂式共 30 人
	<input type="checkbox"/> 场地面积不低于 60 平方米； <input checked="" type="checkbox"/> 桌椅需要能够移动； <input type="checkbox"/> 空调温度适宜； <input checked="" type="checkbox"/> 室内光线良好，灯光可调整。
第三部分： 设施设备 (开 课 前 1 天)	<input checked="" type="checkbox"/> 投影仪 <input checked="" type="checkbox"/> 麦克风（耳麦最好） <input checked="" type="checkbox"/> 笔记本电脑（老师带） <input checked="" type="checkbox"/> 音响 <input checked="" type="checkbox"/> 音频线 <input checked="" type="checkbox"/> 麦克风（备用） <input type="checkbox"/> 摄像机 <input type="checkbox"/> 照相机 <input type="checkbox"/> 电视机 <input type="checkbox"/> 课程地点指示牌 <input type="checkbox"/> 洗手间指示牌 <input type="checkbox"/> 课程宣传展架 <input type="checkbox"/> 课程主题横幅 <input type="checkbox"/> 其他设备
第四部分： 教学用品 (开 课 前 1 天)	<input checked="" type="checkbox"/> 白板 <input checked="" type="checkbox"/> 白板笔（黑 5/红 2/蓝 2） <input type="checkbox"/> 激光翻页笔 <input checked="" type="checkbox"/> 原开大白纸 18 张 <input checked="" type="checkbox"/> A4 纸（1 包） <input checked="" type="checkbox"/> 扑克牌 3 副 <input checked="" type="checkbox"/> 课程参考书/奖品《横渡不一样的人生》或者《人生七彩虹》，均为史振钧著，有利于更好达成培训目标。 <input checked="" type="checkbox"/> 筒报架+10 张大白纸（原开规格，每组配备） <input type="checkbox"/> 钟表 <input checked="" type="checkbox"/> 彩色笔，黑白红三色，每组各一只 <input checked="" type="checkbox"/> 3M75 喷胶 1 瓶（因为讲师飞机上不允许携带） <input type="checkbox"/> 移动存储设备 <input type="checkbox"/> 课堂小奖品（20 份） <input type="checkbox"/> 其他教学用品：
第五部分： 学员了解 (开 课 前 1 天)	<input checked="" type="checkbox"/> 学员名单及资料 <input checked="" type="checkbox"/> 学员名牌 <input checked="" type="checkbox"/> 学员需求调查表 <input type="checkbox"/> 学员须知（后勤类） <input type="checkbox"/> 学员课前测试成绩 <input type="checkbox"/> 其他：
第六部分： 心态准备 (开 课 前 1 天)	<input checked="" type="checkbox"/> 对学习目标负责 <input checked="" type="checkbox"/> 以学员为中心 <input checked="" type="checkbox"/> 不打无准备之战 <input checked="" type="checkbox"/> 平常心对待 <input checked="" type="checkbox"/> 个性化的前提是尊重课程框架与内容
第七部分：	<input checked="" type="checkbox"/> 纯净水 <input type="checkbox"/> 润喉糖 <input type="checkbox"/> 水果或小食



其他事项 (开 课 前 1 天)	<input type="checkbox"/> 便笺纸 <input type="checkbox"/> 盒装纸巾 <input type="checkbox"/> 垃圾桶 (讲台前边, 隐藏地方) <input type="checkbox"/> 其他
-------------------------	---