

## 管理问题分析与解决——经理人解决管理问题的思维公式

模块	核心	章节要点
管理问题	区分管理问题与企业问题	管理职责：关注力所能及的问题，影响无能为力的问题
		管理要点：首先了解问题，再次分析问题
		管理应用：流程横向管事，制度纵向管人
了解事实	以事实为依据	区分事实、观点、解释、评价、推理
		管理者首先要了解事实而不是主观判断
		管理者解决问题首先不是界定责任，而是解决问题
变量分析	管理问题没有原因只有变量	不要有了问题首先想到的是试错
		管理问题的原因要尽可能的多去推理，然后排除
		管理问题的原因首先不是找人的原因而是事的可能
决策制定	以标准评估方案	不要用方案来评价方案，更不能方案否定方案
		管理决策的首要难题是标准的制定
		用决策思维来思考问题，而不是决定思维解决问题
计划分析	以改善未来为基准点	计划为什么总是赶不上变化？
		为什么 PDCA 在管理中别人用的很好，而我却很难推动？
		计划到底该如何推行？

### 课程背景：

思虑周详、经验丰富的经理人必须先了解需要解决的问题是什么，何时去解决，从哪里入手，如何着手进行。而且最重要的是，他们必须运用正确的工具和方法来解决问题。

本课程不是一个理论性课程，是来自于爱因斯坦 ALOM 公司的一套完整的解决问题的思考方式：

- 1个核心：有效的解决问题，管理问题最重要的是解决问题并对未来有积极的影响；
- 2个基本：区分事实与观点，管理问题的分析不能凭感觉，需要用思考代替直觉；
- 3个原则：经验不是实践的累积，管理问题的解决是有质量的反思与优化行为；
- 4个工具：工具是无形的管理，管理问题的分析与解决必须依靠逻辑缜密的工具干预。

### **教学方法：应用型情境思考案例教学：**

- 1.采用微案例形式把课程相关实践问题显性化，在岗位上思考情景；
- 2.运用结构化分析工具基于思考路径建构知识，在情景中思考问题；
- 3.使用引导式解析方法还原应用场景实现迁移，在问题中选择行为。

### **课程特色：兼顾干货内容与形式演绎**

- 1.专业眼光犀利：快速诊断企业现场管理问题原因，及时捕捉学员学习过程中的障碍点
- 2.用相声演绎课程：短小的比喻直击管理难点，用有故事的模型烙印各种知识框架和逻辑
- 3.实践为王：问题导向(带问题来上课，带着思路或方法回)。用案例编辑整个课程

### **课程收益：**

- 1、转换思维，6个从被动解决问题到主动思考问题；
- 2、改善行动，问题的解决不是改变，本质是对过去的改善；
- 3、养成习惯，从刻意训练的三种方式养成良好的问题解决模式；
- 4、情景分析，弄清事实，把握关键，掌握最关键的问题状况；
- 5、原因分析，推理原因，排除原因，用最小的代价找到问题的根因；
- 6、决策制定，提高决策准确率，提高集体决策效率，兼顾个体与整体；
- 7、计划分析，分析问题与机会，加强防范问题与促进机会，让计划赶上变化。

**课程时长：**1天讲授别人怎么做 2天练习试着做一做 3天工作坊我要怎么做

**课程对象：**中层以上管理干部

## 课程大纲：

### 第一单元：对于问题的哲思逻辑

#### 本节要点：

以解决问题为导向，以事实依据为基础，以科学工具为依托，以改善思维为基点。提升分析、解决管理问题的能力，要从思维的升级开始，爱因斯坦说过：不要在问题发生层面解决问题。

1. 管理问题：提高组织效率、提升组织效能；
2. 管理职责：关注力所能及、影响无能为力；
3. 管理要点：首先了解问题、再次分析问题；
4. 管理应用：流程横向管事、制度纵向管人；

**研讨案例：《实习生犯错领导如何定责？》：实习生无意犯错弄坏设备，管理责任到底有多大？**

**研讨案例：《张经理的苦恼》领导决定开会表决评优，下属会后抱怨，此时领导该如何回应？**

### 第二单元：情景分析：以事实依据为基础

#### 本节要点：

不要被动地去“猜测”，应该通过主动提问，弄清事实，再决定下一步行动措施，明确大的、全局性的问题，明确问题的种类，并通过提问找到真正的问题，尽量排除不清晰之处，将精力集中在重要的事项上。

1. 工具作用：弄清事实、把握关键
2. 工具应用：要素多、逻辑关系清晰的问题
3. 工具核心：牛眼法，聚焦问题的事实本质

4. 工具流程：逐一理清、详尽要素、分类排序、分析起点

研讨案例：《说不清楚的责任》信息在传递中缺失，关键链上多人经受，到底谁负责任

研讨案例：《惩罚还是奖励》员工工作能力突出，为公司带来效益，但却违背公司制度

### 第三单元：原因分析：以比较变量为起点

#### 本节要点：

不要被动地去“试错”，而应该主动去“比较”，通过比较缩小原因范围，从而找到真正的原因并节约大量人力和物质成本；明确偏差的类型，理解并运用快速比较分析技巧，找出偏差的根本原因。

1. 工具作用：推理原因、排除原因
2. 工具应用：出现偏差、问题可控
3. 工具核心：比较法、试错法、检验法
4. 工具流程：可靠事实与比较对象、分析差异与变化、寻找可能原因

研讨案例：《自愿与不自愿》：部门要求写改善提案，下属拒不执行，不愿做也不会做，如何改善？

研讨案例：《点兵还是点将》下属班组多年绩效差，人员构成关系复杂，整改先换谁？

### 第四单元：决策制定：以标准确立方案

#### 本节要点：

不以现有方案定标准，确立限制性条件，探讨期望要素，以科学的集体决策为目标，而并非单纯的以少数服从多数。

1. 工具作用：提升决策质量、达成集体决策
2. 工具应用：面对两难性方案抉择
3. 工具核心：制定标准的五大要素

4. 工具流程：确定决策目标，制定决策标准，区分必选要素、寻找可行方案

研讨案例：《科学管理做错了吗？》新晋主管屡新后严格管控，遭遇下属集体到领导面前请辞。

研讨案例：《先执行还是先沟通？》领导安排任务，主管和下属均有不同意见，主管该怎么办？

### 第五单元：计划分析：以危、机双重思考

不以形式做计划，不被计划赶不上变化所误导。计划的本质是应对变化，而不是被动的适应变化。

1. 工具作用：现状改善、落实方案
2. 工具应用：重大决策、小微节点
3. 工具核心：问题与机会、预防与应对、促进与利用
4. 工具流程：描述计划目标，寻找关键步骤，前置性思考问题与机会

练习案例：《功劳与苦劳》：领导表扬一个引发其他人抱怨，每个人都认为自己居功至高，如何引导？

练习案例：《委派任务的担忧》：下属做事固执己见，领导不放心，委派任务时给方法还是要结果？

### 第六单元：反思与复盘：把每一次例外变成例行

#### 本节要点：

问题出现的第一次不可怕，可怕的是同一个问题重复出现，如何做到反思，反思只是总结吗？

1. 什么是高质量的反思？
2. 吾日三省吾身是不是反思？

3. 反思的目标：思维的升级，绝非事件的总结；

4. 反思的工具：系统思考的 3 个关键；

**5 反思的步骤：4 个步骤做到高质量反思。**