

力斩乱麻——问题分析与解决沙盘（可线上）

一、课程背景：

经理人在管理团队和制定决策的时候常常会有一种无力感：市场竞争日益激烈，花费大量时间和精力制定的决策却无法达成目标；企业问题重重，但不知该从何入手解决；每次开会讨论，大家都各持己见，无法形成统一的标准，达不成共识，而导致浪费时间却毫无产出；业务中出现问题却不知道发生的起因，只能不断重复失败的操作；在纷繁复杂的方案中难以决策，单凭直觉做的选择，做出来也不知道好在哪里；同样的错误重复发生，不知如何控制和预防；遇到意外时惊慌失措，满盘皆输。这些层出不穷乱象的根本原因就是作为个人和组织缺乏一套科学、系统、有效的运筹分析的方法与工具的支持他们聚焦达成组织目标。而如果缺乏合适的工具和方法，经理人就只能用经验重复面对着棘手的任务用拍脑袋的方法做出决定、沿用旧的方法、缺乏预防措施、每天忙于救火疲于奔命……

《力斩乱麻》包含一整套对工作任务从多个维度进行分析、梳理和解决的标准化思维工具，给予经理人一套能够快刀斩乱麻的实力心法，帮助他们有效地运筹帷幄、制定高质量的决策、系统化地解决问题、建立组织内通用管理的沟通和解决问题的共通语言，从而确保团队及时达成共识，并能够让个人更从容地面对工作和生活当中的许多问题，从而实现个人利益和集体利益的最大化，高效制定决策并达成目标，并通过合理的工作安排来缓解压力。

二、课程收益：

《力斩乱麻》将通过情景沙盘推演和多元化的教学，帮助学员达成以下关键收获：

- 建立系统化管理语言，帮助团队将战略目标拆解成 SMART 目标并实现执行标准化；利用通用的语言来解决拆解目标与制定决策，从而更有效地开展跨部门沟通、合作；
- 四套系统化目标分解运筹分析工具（配 Excel 电子表格供学员在实际工作中使用）：通过系统的工具来引导团队集思广益，有效执行；
- 应用系统的信息整理方法：
清楚地理解如何来搜集、排序、组织、分析与确认数据、信息、经验与知识；
- 选择恰当的问题处理方法，为组织创造更多价值：
了解如何在紧急状况与时间压力下理性地处理问题与决策，并获得良好的结果；
- 提高团队内的集体思维能力：
学会通过提问引导技术来加强思维逻辑，并在团队内激发更多的创意；
- 有效地利用排序提高效率：
通过分析工作状况并更好地设定优先级，结合 PDCA 实现有效执行；
- 发现偏差的根源：
了解到如何才能增加处理偏差的确定性，并减少尝试性错误；
- 利用系统化工具来解决问题缓解压力：
压力往往源自执行过程中无所适从，系统化的管理工具有助于指明解决问题的方向；
- 做好风险控制提高应变能力：
更好地管理风险，确保计划得以顺利实施、避免潜在的问题并善于运用潜在机会。

三、沙盘推演

在这场为期 2 天的情景模拟沙盘推演中，各位学员将进入一家困难重重的公司中充当咨询专家，公司在达成目标过程中面对众多难题，通过选择合适的计划分析解决工具，并按照标准化的思维流程组织思路，抽丝剥茧地找出问题的症结并探索解决方案。高效的团

队沟通、合理的提问、逻辑性思维和头脑风暴都将在达成目标过程当中起到至关重要的影响。

《力斩乱麻》将帮助各位经理人有效地利用系统化的思维来直面工作中的挑战，用理性的思维方式来归纳、整理和分析，最终达成目标，从而提升领导自信心以及团队执行力。

四、课程大纲：

模块 1 基本思维模式（自我认知）

- 透视集体决策的思维流程
- 面对复杂的情境如何拆解制定 SMART 目标
- 结合 PDCA 实现高效的集体思维方法

模块 2 状况分析工具（情景判断）

- 状况分析流程
- 拆解目标与理清状况
- 优先级的思考（重要性、紧迫性、发展性）
- 拆解目标是否需要进一步拆解分析？
- 进度管理、团队的执行与资源的分配



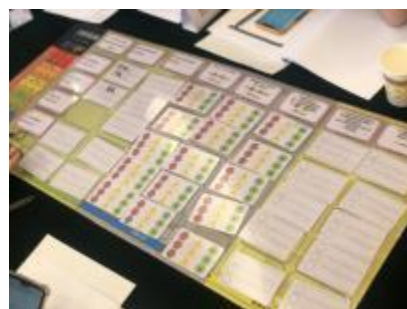
模块 3 原因分析工具（发掘偏差根源并积极改善）

- 价值偏差定义与结构（与预期不一致）
- 偏差的种类
- 价值偏差的层次
- 描述偏差（收集相关信息）
- 找出可能导致偏差原因的方法
- 测试可能原因的逻辑
- 验证根因
- 各种问题解决手法的介绍与比较
- 原因分析的团队应用，改善现状提升绩效



模块 4 决策分析工具（平衡需求与愿望）

- 决策定义/种类
- 决策的层级
- 决策的目标与决策手段
- 明确决策的关键追踪点
- 选择决策方案的方法
- 创意与决策方案
- 不确定因素下的决策制定
- 团队决策制定与执行
- 决策风格与影响
- 决策制定的陷阱



模块 5 前景分析工具（风险与机会）

- 风险/机会定义
- 应急与预防/促进与扩大
- 风险发生后的控制/机会来临后的把握
- 加强风控执行，提升达成目标的概率

模块 7 应用工作坊（工具实操与落地应用）

- 提出案例：每个小组提出若干实际工作情景。
- 解决思路：根据所学的工具，选择合适的工具组合来进行目标拆解和任务分析，

推进执行效率，并讨论如何对这些情境进行任务拆解、制定计划并达成目标。

五、受众群体：企业中高管、储备干部、创业者，建议6组以内，每组4-8人为宜

六、授课时间：2天，12小时

中华人民共和国国家版权局
计算机软件著作权登记证书

证书号： 软著登字第8047848号

软件名称： 职场给力互动课程管理系统
[简称： 职场给力沙盘系统]
V1.0

著作权人： 郭力

开发完成日期： 2020年12月31日

首次发表日期： 2021年01月10日

权利取得方式： 原始取得

权利范围： 全部权利

登记号： 2021SR1325222

根据《计算机软件保护条例》和《计算机软件著作权登记办法》的规定，经中国版权保护中心审核，对以上事项予以登记。



No. 09848067



2021年09月06日

讲师简介：



郭力老师 **Leonardo Guo**

- 商业模拟管理培训专家
- 上海交大国际领导力研究中心导师
- 英国 **Change First** 变革管理专家
- 前埃森哲内训 **TTT** 讲师
- 职场给力互动课程系统设计师
- 中英同声传译
- 职业规划师
- **NLP** 执行师
- 员工发展导师

资质介绍：

郭力老师拥有超过 20 年教育培训经验，10 年专注于人力资源和人才发展管理。曾经在全球 500 强的欧美咨询、化工和服务行业从事员工培训发展工作，出任大中华区和亚太区培训负责人。著作《金字塔表达力》，译著《底特律往事》。郭力老师中英双语流利，曾主导多款国际课程的中国本土化开发，并能够熟练开展双语授课。

郭力老师拥有游戏化课程的开发能力，已经开发出超过 20 款游戏化情境互动模拟课程，独立设计了《职场给力互动课程管理系统》【软著登记号 2021SR1325222】及《职场给力互动课程》【版权登记号：国作登字-2022-A-10121496】支持线上及线下互动课程定制开发和实施。也可以根据客户需求定制开发游戏化培训。

授课风格：

郭力老师在培训中特别注重体验和领悟，通过精心设计的情境互动和游戏化体验式练习让学员在探索的过程中获得领悟，进而再提纲挈领地导入知识点，确保学员能够在轻松愉快的学习氛围中充分掌握并学以致用。

服务客户：

郭力老师曾经为多家世界知名企业和机构提供过各类专题培训。曾经服务的客户包括埃森哲、飞利浦、博世、庞巴迪、赛默飞世尔、强生制药、卡瓦盛邦、迪士尼、家乐福、百联集团、红星美凯龙、贵州茅台、东方航空、南方航空、中航信、上海宇航科技、美团、携程、商汤科技、思必驰、拉卡拉、信用飞、上海交大 MBA、同济大学 MBA、复旦大学 MBA、新东方、中国移动、中国联通、中国电信、中国农业银行、广发银行、中信银行、平安银行、花旗银行、陆金所、汇添富、德迅投资、博时基金、江苏有线、江苏邮政、上海电气、宝钢钢铁集团、中国铁路总公司、西南铁路

设计院、友邦保险、信诚保险、大地保险、中国中车集团、远东国际、日立、吉利、上汽、奔驰、宝马、通用、大众、本田、万科、复兴、绿城、绿地、华侨城、上海地铁、杭港地铁等。



附录：力斩乱麻——问题分析解决沙盘上课详细流程

课前调研：请每个学员提交工作或生活当中遭遇的问题，供课程中展开讨论潜在的解决方案。

第一天课程：

9:00-9:30 破冰，课程导入

1. 小游戏“是真是假”
2. 通过小游戏导入“周哈里窗”和“有效的提问方法”
3. 明确课程学习目标
4. 沙盘背景导入，每个小组将扮演一个问题分析解决专家团，协助虚拟公司解决问题

9:30-10:20 【思维模式】练习

1. 【沟通迷踪】——学员临时组成一个团队，通过沟通完成一个小项目，然后迅速复盘
2. 理解集体解决问题效率低下的原因：无序
3. 介绍集体分析解决问题的标准思维流程，导入沙盘的四大步骤
4. 导入标准化分析和解决问题思路以及四种工具：状况分析、原因分析、决策分析、前景分析

10:20-10:30 茶歇

10:30-11:00 【状况分析】导入——关注当下，把复杂问题简单化，规范化

1. 介绍【状况分析】的三个基本步骤
2. 小练习：让学员用配套卡片在沙盘上按照三个基本步骤逻辑排出分析流程
3. 老师介绍沙盘上的分析流程，并用一个实际案例带所有学员进行操作，熟悉推演流程

11:00-12:00 【状况分析】推演

1. 学员获得【状况分析】推演案例【Allan的烦心事儿】
2. 根据案例中的基础信息和通过有效提问获得的信息
3. 按照【状况分析】的分析流程进行沙盘推演，交付【状况分析】的结果。

12:00-13:00 午餐

13:00-13:40 【状况分析】讲解

1. 讲师带学员一起梳理案例信息
2. 讲师带学员按照【状况分析】流程进行沙盘推演复盘
3. 点评各组表现，记录成绩

13:40-14:10 【原因分析】导入——关注过去，通过找到变化和差异科学迅速地找到问题偏差原因

1. 介绍【原因分析】的三个基本步骤
2. 小练习：让学员用配套卡片在沙盘上按照三个基本步骤逻辑排出分析流程
3. 老师介绍沙盘上的分析流程，并用一个实际案例带所有学员进行操作，熟悉推演流程

14:10-14:20 茶歇

14:20-15:20【原因分析】推演

1. 学员获得【原因分析】推演案例【新产品的质量问題】
2. 根据案例中的基础信息和通过有效提问获得的信息
3. 按照【原因分析】的分析流程进行沙盘推演，交付【原因分析】的结果。

15:20-16:00【原因分析】讲解

1. 讲师带学员一起梳理案例信息
2. 讲师带学员按照【原因分析】流程进行沙盘推演复盘
3. 点评各组表现，记录成绩

第二天课程

9:00-9:30【决策分析】导入——关注近未来，通过科学合理的比较做出恰当的选择并说服客户、领导、团队成员

1. 介绍【决策分析】的三个基本步骤
2. 小练习：让学员用配套卡片在沙盘上按照三个基本步骤逻辑排出分析流程
3. 老师介绍沙盘上的分析流程，并用一个实际案例带所有学员进行操作，熟悉推演流程

9:30-10:30【决策分析】推演

1. 学员获得【决策分析】推演案例【隔壁的火灾】
2. 根据案例中的基础信息和通过有效提问获得的信息
3. 按照【决策分析】的分析流程进行沙盘推演，交付【决策分析】的结果。

10:30-10:40 茶歇

10:40-11:30【决策分析】讲解

1. 讲师带学员一起梳理案例信息
2. 讲师带学员按照【决策分析】流程进行沙盘推演复盘
3. 点评各组表现，记录成绩

11:30-12:00【前景分析】导入——关注未来，预测潜在的风险和机遇，做好事前的准备和事后的应对

1. 介绍【前景分析】的三个基本步骤
2. 小练习：让学员用配套卡片在沙盘上按照三个基本步骤逻辑排出分析流程
3. 老师介绍沙盘上的分析流程，并用一个实际案例带所有学员进行操作，熟悉推演流程

12:00-13:00 午餐

13:00-13:40【前景分析】推演

1. 学员获得【前景分析】推演案例【组织客户答谢会】
2. 根据案例中的基础信息和通过有效提问获得的信息
3. 按照【前景分析】的分析流程进行沙盘推演，交付【前景分析】的结果。

13:40-14:30 【前景分析】讲解

1. 各组分享【前景分析】沙盘推演的结果
2. 讲师简单介绍【前景分析】推演流程的参考
3. 观看未来发生的一段视频，比照前景分析中的预测和应对措施
4. 点评各组表现，记录成绩

14:30-14:40 茶歇

14:40-16:00 实操落地

1. 展示课前学员提交的工作/生活中的问题，组织学员集体讨论
2. 讲师引导讨论每一个问题可以使用今天所学到的哪些工具进行应对
3. 讲师颁发4套分析模型的应用表格，供学员课后继续学以致用

课后作业（可选）：每组选择一个问题作为课题，用所学习的工具梳理出相应问题的解决思路。