

# 高阶主管之问题分析与决策

## 课程目标

高阶主管的工作压力巨大，每天要在极短的时间，拥有极少的数据资料（或是没有），就做出许多重要而影响深远的决策。

高阶主管在面对这样的情境，所采取的方式如下：

1. 直觉：用直觉去感受这样的情境，然后让答案从内心中浮现。
2. 以人：用这个员工过去的表现，来判断所提出的问题，并做出判断。
3. 经验：用过去类似的情境，来模拟或类推现在的情境，并做出决定。
4. 共同：集合大家的意见，共同研判情境及问题。

然而，这样的决策方式都有一个共性，就是这个决策是基于领导个人的经验和智慧。然而这个决策方式的风险较高，同时具备不可复制性。

21 世纪商业的特色就是 VUCA（Volatility 波动性、Uncertainty 不确定性、Complexity 複雜性、Ambiguity 含糊性）。高阶主管必须领导部属，分辨事实及看法，搭建分析平台及模型，发挥洞察力寻找机会点，进而做出优异的决策。

本课程是针对高阶主管决策环境所设计。如何通过一些已经验证而可行的逻辑方式来验证信息的真实性，透过引导方式来激发员工的思维与参与，使用系统架构的工具来组织信息，最后把问题做清楚的描述并做出决策。

课程的特色：

1. 提供完整的问题分析及解决的步骤
5. 提供大量的工具，以供使用
6. 以学员的实际问题，作为课程进行的案例

## 课程大纲

模块	学习活动介绍	时间分	教学方法
<b>课程导入</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 开场（客户方）</li> <li>• 破冰活动</li> <li>• 研讨公约</li> <li>• 课程介绍</li> <li>• 讨论：学员面临的挑战是什么？</li> </ul>	30分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 猜猜看</li> <li>• 小组讨论</li> </ul>
<b>第一单元</b> 金字塔思维	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：如何使用金字塔结构组织信息，把自己的想法沟通清楚，帮助听众理解和记忆。</li> <li>• 记忆的技巧及原理</li> <li>• 视频：能够掌握的记忆能力</li> <li>• 事实及观点（意见及听说）</li> <li>• 结构思维（金字塔）的四个基本特点</li> <li>• 活动：在不同的案例中，使用金字塔结构</li> </ul>	60分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 工具介绍</li> <li>• 小组活动</li> </ul>
<b>第二单元</b> 演绎与归纳	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：如何从事实及信息中，总结有逻辑及坚固的判断。</li> <li>• 演绎法</li> <li>• 归纳法</li> <li>• 活动：在不同的案例中，使用演绎法及归纳法</li> </ul>	60分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 引导活动</li> <li>• 小组讨论</li> </ul>
<b>第三单元</b> 编写故事	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：整合前面三个单元的技巧，组织出故事，进行说明及沟通</li> <li>• 故事线</li> <li>• 故事的基本结构</li> <li>• 不同的故事模式</li> <li>• 活动：选择自己的案例，编写自己的故事</li> </ul>	60分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 引导活动</li> <li>• 小组讨论</li> </ul>
<b>第四单元</b> 讨论引导技巧	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：了解问题分析及决策的流程，进行定义问题的范围</li> <li>• 介绍会议引导技巧</li> <li>• 会议的类型及准备</li> <li>• 会议的核心技巧</li> <li>• 会议所使用的道具</li> <li>• 引导参与的技巧</li> <li>• 处理团队的冲突</li> <li>• 介入冲突处理的时机</li> <li>• 给予反馈的步骤</li> </ul>	60分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 小组讨论</li> </ul>
<b>第五单元</b> 锁定问题	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：了解问题分析及决策的流程，进行定义问题的范围</li> <li>• 问题分析解决的思维过程</li> <li>• 问题分析解决的基本步骤</li> <li>• 三种问题类型               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 解决问题型</li> <li>- 追求理想型</li> <li>- 防杜风险型</li> </ul> </li> <li>• 活动：挑选问题案例</li> </ul>	60分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 小组讨论</li> </ul>
<b>第六单元</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：资料的搜集及整合，明确要因</li> </ul>	120分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> </ul>

确定要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>会议所使用的道具</li> <li>工具的选择及使用：逻辑比较、五个为什么、80/20 法则、因果分析法(鱼骨图)、ABC 分类法、十字定位图、矩阵分析、KJ 分类法、关联图、SWOT 分析、PEST 分析、心智导图</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>工具介绍</li> <li>小组讨论</li> </ul>
<b>第七单元</b> 发展解决方案	<ul style="list-style-type: none"> <li>单元目的：如何从事实及信息中，总结有逻辑及坚固的判断。</li> <li>工具的选择及使用：头脑风暴法、6-3-5 头脑风暴法、反转思考法、奔驰法 SCAMPER、六顶思考帽、反转鱼骨图、类比法、三张椅子</li> </ul>	120 分	<ul style="list-style-type: none"> <li>内容讲解</li> <li>引导活动</li> <li>小组讨论</li> </ul>
<b>第八单元</b> 做出决策	<ul style="list-style-type: none"> <li>单元目的：整合前面三个单元的技巧，组织出故事，进行说明及沟通</li> <li>厘清决策目的</li> <li>决策的层次</li> <li>评估方案的原则</li> <li>工具的选择及使用：决策矩阵法、配对比较法、决策树、正反面决策法、成本与回报计算法</li> </ul>	120 分	<ul style="list-style-type: none"> <li>内容讲解</li> <li>引导活动</li> <li>小组讨论</li> </ul>
<b>第九单元</b> 行动计划	<ul style="list-style-type: none"> <li>单元目的：如何将前四个单元的技巧，应用在实际的沟通活动</li> <li>SMART 目标</li> <li>制定应变计划</li> <li>标准作业程序 S.O.P.</li> <li>甘特图</li> <li>PERT 图</li> <li>工作检查表</li> <li>解决方案的沟通艺术</li> <li>活动：制作故事的说明</li> </ul>	90 分	<ul style="list-style-type: none"> <li>内容讲解</li> <li>引导活动</li> <li>小组讨论</li> </ul>
休息时间：上下午各一场 15 分钟休息 中饭休息时间：1 个小时			
<b>总课时长度</b>			<b>13 小时 0 分</b>