

# 问题分析与决策

## 课程目标

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)。领导/员工必须能分辨事实及看法，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

课程的目标：

1. 建立系统思维的模式
2. 清楚界定问题的范围，明确可以操作的问题类型
3. 分析问题的成因，确定问题的原因
4. 发展方案的创意方式及工具
5. 选择方案的方式及工具
6. 发展行动计划，并防止问题再发生

课程的特色：

1. 提供完整的问题分析及解决的步骤
7. 在课前会提醒学员，准备 2-3 个眼前难以解决的问题或决策
8. 课程进行中，讲师会依照学员的问题或决策，提供适合的工具来进行演练
9. 本课程的核心在于工具的学习及应用，因此七成的时间是工具使用及应用

## 课程大纲

教学方法	时间分	学习活动介绍	模块
<ul style="list-style-type: none"> <li>内容讲解 •</li> <li>猜猜看 •</li> <li>小组讨论 •</li> </ul>	30分	<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>	课程导入
<ul style="list-style-type: none"> <li>内容讲解 •</li> <li>引导活动 •</li> <li>个人活动 •</li> <li>小组讨论及报告 •</li> </ul>	90分	<ul style="list-style-type: none"> <li>：什么是系统思维 •</li> <li>单向思考 - 多维思考 -</li> <li>静态思考 - 动态思考 -</li> <li>短期思考 - 长期思考 -</li> <li>浅层思考 - 深层思考 -</li> <li>问题的定义 •</li> <li>问题解决的流程 •</li> <li>活动：影响问题解决成果行为和环境 •</li> <li>解决问题会议所需要准备的工具 •</li> </ul>	第一单元 系统思维模式
<ul style="list-style-type: none"> <li>内容讲解 •</li> <li>引导活动 •</li> <li>小组讨论及报告 •</li> </ul>	120分	<ul style="list-style-type: none"> <li>锁定问题的方法 •</li> <li>要如何量化问题 •</li> <li>三种问题类型 •</li> <li>解决问题型 -</li> <li>追求理想型 -</li> <li>防杜风险型 -</li> <li>清楚描述问题：5W2H •</li> <li>状况评估分析 •</li> <li>活动：选择练习使用的案例，并进行清楚描述 •</li> <li>问题</li> </ul>	第二单元 第一步骤：锁定问题
<ul style="list-style-type: none"> <li>内容讲解 •</li> <li>引导活动 •</li> <li>个人活动 •</li> <li>小组讨论 •</li> <li>环游世界活动 •</li> </ul>	150分	<ul style="list-style-type: none"> <li>(确定要因的步骤 (分析 •</li> <li>如何找出可能的要因 •</li> <li>如何搜集事实与信息 •</li> <li>什么是逻辑思考 •</li> <li>演绎法与归纳法 - 分析的结构 •</li> <li>选择适合的分析工具，并使用：逻辑比较、五个为什么、金字塔原则、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、关联图、SWOT 分析、心智导图、五力分析法</li> <li>：活动 •</li> <li>针对所选择的案例，进行挑选适合的分析工具 •</li> <li>使用分析的工具，进行分析 •</li> <li>轮流报告 •</li> </ul>	第三单元 第二步骤 确定要因：工具及应用
<ul style="list-style-type: none"> <li>内容讲解 •</li> <li>引导活动 •</li> <li>个人活动 •</li> <li>小组讨论 •</li> <li>小组路演 •</li> </ul>	150分	<ul style="list-style-type: none"> <li>发展备选方案的方法 •</li> <li>创新思考工具：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> <li>：活动 •</li> <li>在分析后，选择适合的发展备选方案工具 -</li> </ul>	第四单元 第三步骤 创意发展解决方案

		进行创意的发展解决方案 - 进行世界咖啡的活动，进一步推动创意 -	
内容讲解 • 引导活动 • 个人活动 • 小组讨论及报告 •	120分	确认方案的步骤 • 如何评估方案 • 决策选择工具：决策矩阵法、配对比较法、决策树、正反面决策法 • 方案的最终评估 • 活动：选择及应用工具到案例 •	第五单元 第四步 选择 解决方案：工具及应用
内容讲解 • 引导活动 • 个人活动 • 小组简报 •	120分	采取行动的关键点 • 行动计划 - 清楚而具体的细节 • 了解授权的等级 • 制定应变计划 • 监督和评估：甘特图、PERT 图 • 进行风险评估 • 激励、庆祝、分享成果 • ：活动 • 制定行动计划 - 进行风险评估 - 进行项目报告的模拟 -	第六单元 第五步 采取行动
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>13 小时 0 分</b> 总课时长度			

课程长度：  
2 天