

问题分析与决策

—— 模拟沙盘【决战淮海】推演课程

主讲：张朝辉

【课程背景】

企业在运营与发展的过程中，将面对大量常规的或突发性的问题，如若解决不当，不仅会造成工作停滞、人际障碍、客户投诉，更是直接影响企业的经济效益。

如何发现问题的本质？如何分析问题的原因？如何制定解决方案？如何对多种解决方案进行筛选决策？这些是所有管理者最为基本和必备一项技能。

分析和解决问题，不是靠经验、拍脑门，而是一套科学有效的方法与工具，在管理者熟练使用的同时，还需要在组织内部复制推广。

【沙盘简介】

《决战淮海》是以三大战役的淮海战役为背景而设计的一款战役模拟推演沙盘。设置军团及各种角色、情报分析机制、攻击与否的战术模拟、战斗资源分析与精算、各兵团与前线指挥部的沟通机制、战役阶段推进模拟、各兵团战斗考核与竞赛机制。

现场氛围庄重热烈，案例解析震撼精准，让参与者更深切体会恢弘大事件背后的各种典型角色的心理博弈、人性对决、伟大与渺小、担当与怯懦、格局与猥琐、残酷与信念……不仅如此，淮海战役军争背后的决策、问题解决、领导力、执行力、沟通机制等等诸多主题，以及各种落地实用的管理工具，也对企业的高效能管控和业绩达成注入了诸多管理方法与心法。课程具有互动性、趣味性、竞争性、逻辑性，能够最大限度的调动学员的学习兴趣，使学员在培训中处于高度兴奋、高度集中的状态，充分运用听、说、学、做、改等一系列学习手段，并充分调动感官功能和逻辑思维，对所学的内容形成深度记忆，更重要的是能够将学到的思维和方法很快地运用在实际的工作中。让学习更实用、更高效、更落地。

【课程收益】

- 1 感悟管理者的责任担当意愿；
- 2 学习搜集、排序、组织、分析与确认数据、信息、经验等知识；
- 3 掌握问题原因分析的6W3H法、差异分析法、因果分析法；
- 4 掌握问题分析A型图工具、SCQA工具、SWOT工具的熟练使用
- 5 掌握单个解决方案和多个解决方案的决策步骤。

【课程特色】

需求诊断：课前充分沟通，精准定位培训需求，并针对性设计案例。

情境设计：依据课前调研结果，设计工作场景案例，更便于理解和认知。

教学生动：在沙盘推演中体验、融入，激发好奇心与好胜心。

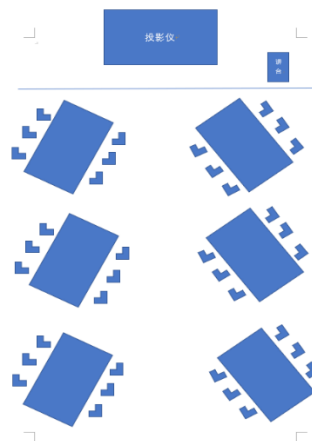
工具落地：课堂上体验，课程中训练，多形式确保工具熟练应用。

【课程对象】

中高层管理者、各部门负责人、初阶经理人

【人数要求】

为保证效果，20-50人最佳



【课程时间】

1天-2天 (6小时/天)

【课程大纲】

一、沙盘推演

1 沙盘简介

- (1) 沙盘是什么
- (2) 本课程的历史背景

2 沙盘规则解读

- (1) 沙盘规则解读
- (2) 道具分配

3 沙盘推演

- (1) 第一阶段：推进 —— 分析与战略制定
- (2) 第二阶段：包围 —— 配合军委协调各部队
- (3) 第三阶段：总攻 —— 根据战况绘制动态作战态势图

二、问题分析与决策

(以下工具是依据沙盘推演中出现的现象完成了情景融入，让学员在行动中得到体验)

(一) 问题是什么？

- 1 问题的本质就是“有了落差”
- 2 所谓问题，就是“必须被解决的课题”
- 3 问题分成三种类型
 - (1) 恢复原状型问题
 - (2) 防范潜在型问题
 - (3) 追求理想型问题
- 4 各种类型问题的基本课题领域
 - 【工具】分析问题原因的6W3H法
 - 【工具】分析问题原因的差异分析法
 - 【工具】分析问题原因的因果分析法

(二) 如何发现问题？

- 1 解决问题的原点在于“发现问题的存在”
- 2 问题必须靠自己找出来
- 3 自己权限内的问题，才是“能解决”的问题
- 4 有助于发现问题的六个“自我提问”
 - 【工具】SCQA分析工具
 - ★ SCQA的五个操作步骤
 - ★ SCQA案例分析

(三) 如何分析问题？

- 1 分析是什么
- 2 分析的基础就在于逻辑思维
- 3 逻辑思考的三个要点
 - 【工具】A型图

- ★ A型图的核心为 MECE 发想
- ★ A型图的基本模型
- ★ A型图的适用范围
- ★ A型图的使用误区
- ★ A型图课堂模拟练习

(四) 如何对解决方案进行决策？

- 1 问题决策背后的问题：课题的本质是什么
- 2 课题的设定决定了解答的范围
- 3 多种备选方案的决策步骤
- 4 单一解决方案的决策
- 5 决策后的执行

【工具】SWOT 分析法

- ★ 决策的困境——“橡皮筋”模型
- ★ SWOT 分析法的基本模型
- ★ SWOT 分析法的案例分析
- ★ SWOT 分析法的课堂模拟练习

(五) 出现问题时要秉持怎样的心态？

- 1 问题发生时常犯的三种错误
- 2 错误的思考方式之一“死脑筋思考”
- 3 错误的思考方式之二“管他呢思考”
- 4 “良好思考”的四个要素

三、成果升华

(一) 工作情境模拟训练

- 1 工作中真实问题分析训练
- 2 训练结果点评
- 3 其他学员“质询”和互评

(二) 分享回顾

- 1 知识点回顾
- 2 学习心得感受
- 3 学习收获卡

(三) 知识复盘

- 1 重点回顾
- 2 综合训练
- 3 行动计划
- 4 兑现承诺