

问题分析与解决

“沙漠掘金”沙盘课程

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。

【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。



【沙盘简介】

《沙漠掘金》是目前最经典、成熟的目标管理体验式沙盘课程之一。它通过若干团队分别设定清晰的目标，并通过分解、跟踪的过程完成目标的竞赛方式，以竞赛结果来检验团队协助、团队目标执行能力的实战训练沙盘。有效地模拟、再现了企业内部团队设定并实现目标时所做的：信息收集、团队决策、资源配置、内部分工、分解、计划、执行、反馈、检查、修正、结果反思等各个方面的工作内容和行动，自然地再现了团队在实施过程中发现问题、认知问题、分析问题、解决问题等方面的真实表现。

学员在分组组成掘金小队之后，每个小队都会得到相同的预备金，用于购买水、食物、指南针、帐篷等物资组成沙漠探险队，然后从大本营出发，深入沙漠深处的金山挖掘黄金，途中需要穿越沙漠、村庄、绿洲或者王陵，同时面临晴天、高温、沙风暴等复杂天气的考验……

沙漠掘金的现实意义：探险队 = 经营中的企业；金子 = 企业利润；水和食物 = 企业的生产成本；天气 = 外部市场；老人 = 信息与经验……这些，都是在现实的生产情境中影响班组绩效的因素。

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】

模块一 沙盘导入

1 沙盘背景及课前导入

【课堂互动】请每位学员写出一个工作中的真实问题，并选出一题作为本课程的课堂学习贯穿主线。

模块二 沙盘规则讲解

1 认识沙盘教具及目标

2 沙盘规则讲解

模块三 沙盘推演

1 收获盘点：团队目标设定情况总结、团队目标达成情况总结

2 职责履行情况总结、团队执行情况总结

3 获胜队分享

4 失败队分享

模块四 知识复盘

(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？

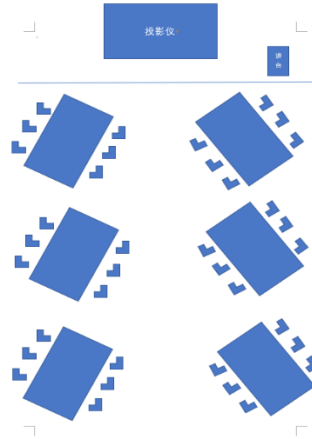
1 解决问题的原点在于“发现问题的存在”

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