

问题分析与解决

主讲老师：刘钰

【课程背景】

随着移动互联网的发展，供需双方的距离被大幅缩短，如何快速响应市场需求并灵活调整业务方向，已成为企业生存和发展的重要能力。随着市场变化越来越快，传统意义上的安东尼结构（高层决策-中层管理-基层执行）变得难以满足快速变化的市场需求。越来越多的组织开始意识到“一线决策”的重要性，早在 2009 年，华为就提出了“让一线直接呼唤炮火”，然而时至今日，决策流程漫长、响应速度慢仍是困扰着多数传统企业的主要问题。这其中固然有组织结构固化、流程过长的原因，但是更重要的是管理者本身的原因，许多管理者尚未意识到，在 VUCA 时代管理者所面临的全新挑战：

- 1、能否精准识别当下的情境，找到核心问题点；
- 2、能否从困境中找到机遇，寻求破局的可能性；
- 3、能否端正心态，正视团队力量并最大程度发挥集体智慧；
- 4、能否带领团队开展高效的决策会议，快速响应挑战

上述问题已经成为优秀管理者与一般管理者重要的分水岭，只有具备完善的系统思维，并激活集体智慧的管理者，方能带领团队走上持续改进、小步快走的业务快车道。

【课程收益】

完成本次课程，学员可以获得以下收益：

- 全面的多角度思考模式；
- 高效的会议主持工具；
- 言之有物的有效激励技巧；
- 系统化的问题分析与解决思路

【课程特色】

- 脱胎于经典著作《六顶思考帽》的思维模型；
- 体验式学习，用组织的实际问题为载体，学习分析问题的流程与工具；
- 明确的课程产出，课程结束后可以产生工作问题的解决方案；
- 超过 5 种群策群力、激发群体智慧的工具体验。

【课程对象】

- 中基层管理者、团队意见领袖、高潜员工

【课程时间】12 小时

【课程大纲】

一、课程导入

1. 开场与破冰活动

- 破冰活动
- 组建学习团队

2. 课程框架介绍

3. 课程内容介绍

呈现方式：课堂游戏

二、系统思维与多角度分析问题

1. 行动学习的魅力

- 个体学习（效率与正确率）
- 团队学习（效率与正确率）
- 团队的力量>个体

2. 行动中学习、解决问题、发展能力

- 行动学习的公式： $AL = P + Q + R + I$

3. 系统思维之六顶思考帽

- 思维的发展与革命
- 平行思维与传统思维
- 六顶思考帽的意义
- 六顶思考帽概念与应用

4. 白帽子与信息思维

- 纯理性思维
- 资料与信息
- 中立客观
- 问题界定

5. 红帽子与情感思维

- 纯感性思维
- 情绪与感受
- 直觉与预感
- 问题共识
- 决策模式

6. 黄帽子于利益思维

- 逻辑思维（正向）
- 价值与利益
- 激发与鼓励

7. 黑帽子与风险思维

- 逻辑思维（负向）
- 风险与问题
- 改进与完善

8. 绿帽子与创造性思维

- 创造性思维
- 创造力
- 寻找解决方案

9. 蓝帽子与控制思维

- 控制思维
- 思维流程
- 控制与组织

呈现方式：工具体验、实战讨论、案例分析、课堂游戏

讨论产出：工作中的具体问题描述——期望、现状及相关数据

三、群策群力解决问题

1. 群策群力的概念

2. 群策群力五步法

- 问题界定

- 要因分析
- 创新解法
- 行动计划
- 执行计划

3. 问题界定 (白帽思维)

- 问题的定义
- 什么是问题？
- 白帽思维的误区
- 问题界定的流程

4. 原因分析 (白帽子+黑帽子)

- 原因分析的流程
- 自由讨论原因
- 聚焦重要原因
- 挖掘核心原因
- 把核心原因按照轻重缓急排序
- 研讨结果反馈与质疑 (黑帽思维)

5. 创新解法 (绿帽思维)

- 创新思维体验
- 团队共创法研讨解决方案

6. 方案评估

- 收益/实施难度矩阵
- 绝对条件和相对条件
- 方案风险分析

7. 行动计划 (蓝帽思维)

- 5W1H
- 甘特图
- WBS 任务分解

呈现方式：工具体验、实战讨论、案例学习、模拟演练

讨论产出：实际工作问题的成因、解决方案与行动计划

四、我们的反思与学习

1. 反思与收获

2. 行动计划