

问题分析与决策

课程背景：

本课程是一门通用的管理思维、分析和决策能力提升和改善课程。深入讲解和剖析 30 多个企业管理中的具体案例，具体涉及到：质量管理、销售管理、市场营销、客户服务、产品研发、后勤行政、人力资源管理等方面。通过这些鲜活生动、丰富多样的问题分析、思考和决策案例，帮助学员更有效地掌握管理分析、思考和科学决策的实务技巧，给予企业和学员以宝贵的思路启迪，有效的开拓管理视野。

课程收益：

系统、全面、实用地提升管理者的问题思考、分析和决策能力

- 树立正确的问题管理观，掌握系统、重新、实用的**问题分析**工具，提升管理水平
- 深入和系统地掌握和了解“**整合思考**”的方法、步骤和实务技巧
- 通过丰富多样的企业管理案例讨论和演练，启发学员思路、开拓管理视野
- 提供多个实用的工具、表格和模版，帮助学员在今后的管理工作中使用

课程对象：

经常面对复杂经营、管理、营销、生产和专业技术问题的企业中高层企业管理和专业技术人员等。

培训大纲：1-2 天，6-7 小时/天

第一章、解决问题的意义与基本模型

1、解决问题的意义

- 问题的定义，解决问题对企业的价值
- 树立正确的问题管理观
- 案例：海尔公司如何将客户投诉转变为业务机会
- 案例：小问题不解决，所导致的严重后果

2、解决问题的模型

- 整合思考法 Integrated Thinking 的七步模型
- 陈述问题--问题的准确陈述与科学分解
- 寻根溯源--找到问题的根本原因（真因）
- 思路创新--如何创造性解决问题
- 预防之道--让问题尽可能不发生
- 选择决策--如何做决策
- 实施计划--让解决方案成功实施
- 成果巩固--将问题解决过程中取得的成果固化

第二章 整合思考法 Integrated Thinking 的七步模型

第一步、陈述问题

1、发现问题

- 管理者如何建立问题意识
- 问题的三个主要来源
- 问题发现得越晚，损失就越大
- 企业文化对问题解决的影响

2、问题的陈述

- 陈述问题的两个关键步骤与注意事项
- 案例：某公司客户服务问题的陈述

3、问题的分解

- 复杂问题分解的工具和图示
- 案例：如何提高后勤服务工作满意度

第二步、寻根溯源

1、问题的真正原因

- 原因的分布层次与关联图示
- 案例：丰田汽车如何找出设备停机的真正原因
- 现场演练：通过有效提问，得到答案

2、列举潜在的原因

- 借助工具，分析和列举潜在的原因
- 通过 Pareto 图，确定问题的主因
- 案例：如何提高空调机的一次装机合格率
- 案例：某空调前围板螺钉断裂的原因分析

3、原因的验证

- 使用对比法，减少待验证的原因数量
- 通过替换法，验证潜在的原因
- 案例：花园里树木枯萎的原因
- 案例：通用牌汽车的故障原因查找

4、其他方法

- 通过借鉴法，发现问题的原因
- 案例：清除不干胶的难题

第三步、思路创新

1、克服思维定势

- 现场演练

2、头脑风暴法 Brain Storming

- 小组头脑风暴法的四个规则
- 小组头脑风暴法的实施步骤
- 现场演练

3、其它创新方法

4、有效激发创新

- 案例：海尔公司的生产工艺创新
- 案例：海底捞火锅的客户服务创新

第四步、预防之道

1、预防错误

- 为什么会出现错误
- 与人有关的常见失误
- 防错法的思路、实例和效果分析

2、让错误无法发生

- 四种实用方法与实例分析
- 案例：某照相机快门的防错设计

3、通过提示信息，减少错误

- 五种实用方法与实例分析
- 案例：某公司库存的标识方式
- 案例：某电动工具包装的防错设计

4、降低错误发生所造成的损失

- 三种实用方法与实例分析

第五步、选择决策

1、决策的基础知识

- 管理决策的现实和困境
- 常见的决策类型和领域
- 案例演练：某公司两种销售区域划分方案的对比分析

2、团体决策的步骤和过程

- 设定决策目标、决策标准
- 比较备选方案，进行决策
- 案例：某公司办公选址的决策过程

3、决策过程的风险

- 决策的三种风险与对策

第六步、实施计划

1、制定计划

- 制定实施计划的步骤和流程
- 案例：某石油公司在大型钻井平台运输中的风险

2、对预期成果的管理

- 对预期成果的评估、分析和排序
- 如何促进预期成果的达成
- 案例：某电子公司的新品发布会实施计划（上）

3、对潜在风险的应对

- 潜在风险的二元评估法
- 潜在风险的防范措施和应急对策
- 采用验证测试法，进一步降低方案的风险
- 案例：某电子公司的新品发布会实施计划（下）
- 案例：某知名公司 20 年庆典现场上的意外事件
- 案例：某公司成立慈善基金会，却办成坏事
- 案例：宝洁公司的促销方案测试

第七步、成果巩固

1、成果的来源与巩固

- 问题解决过程取得的成果，如何有效巩固
- 成果获得与成果巩固的流程示意图
- 成果巩固的三大基石：标准化、制度化和知识化

2、成果的标准化

- 标准化对管理工作的价值
- 标准作业指导书 SOP 的作用
- 案例：某电脑公司的 SOP 标准格式
- 案例：某电子公司的设备点检作业规范

3、成果的制度化

1) 制度与机制

- 制度设计的核心是机制设计
- 案例：机制设计的作用

2) 机制设计中的信息获取

- 企业管理机制设计中所涉及的信息类型
- 案例：山东某旅游购物商店的业绩统计
- 案例：携程网会员卡高速增长的机制设计
- 案例：某 IT 公司现场服务人员的电话报告机制
- 案例：惠普公司避免销售人员隐藏客户的机制设计

3) 机制设计的激励性与约束性

- 激励相容性原则
- 激励和约束的强度

- 案例：某设备公司，激励销售人员录入 CRM 客户信息的机制设计
- 案例：某公司员工配备笔记本电脑的管理机制设计
- 案例：某公司调整销售区域的机制设计

4) 机制设计的内部控制性

- 内部控制的制衡性原则
- 案例：某汽车公司 4S 店的客服质量管控

4、成果的知识化

- 知识化的定义、作用和具体形式

5、成果的推广

第三章 后记、总结和行动

- 现场演练：如何在管理工作中应用整合思考法
- 个人行动计划和方案
- 互动和交流