

《问题分析与解决》版权沙盘课程

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】

《问题分析与解决》沙盘，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 在沙盘推演过程中，体验管理者的责任担当意愿；
- 2 通过课堂上对工作中真实问题的植入与分解，掌握分析问题类型的能力；
- 3 通过课堂上手把手操作《问题分析与解决操作流程表》运用方法，掌握问题分析的五个步骤；
- 4 通过在沙盘模拟中对分析工具的操作训练，掌握 A 型图工具；
- 5 通过在沙盘模拟中对策略与组合的学习训练，掌握 SWOT 工具；
- 6 通过小组讨论、全员分享、案例剖析等方法，训练问题解决的流程和决策步骤。

【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

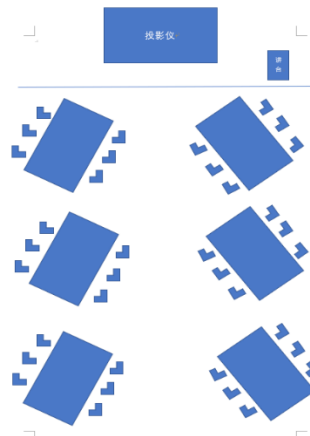
【课程时间】

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、问题分析与解决

(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)

【工作情境导入】请写出在工作或生活遇到或听到、见到的真实的问题/困惑/状况

(一) 问题分类

- 1 问题的本质就是“有了落差”
- 2 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

【课堂训练】在《问题分析与解决操作流程表》中描述出自己问题的类型

(二) 设定课题

- 1 问题需要被转化为“课题”
- 2 课题的定义寻求答案的提问
- 3 课题的设定决定了解答的范围
- 4 不同类型问题的课题逻辑模型是什么

【课堂训练】在《问题分析与解决操作流程表》中写出出自己问题的课题，并分析出自己课题的

解

决逻辑模型

(三) 信息分析

- 1 分析的本质是什么

【课堂训练】A型图工具

- ★ 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

【课堂训练】

- (1) 运用头脑风暴法把与自己问题相关的因素进行梳理
- (2) 在《A型图训练表》中对上述因素进行分析

(四) 策略组合

- 1 SWOT工具是什么
- 2 SWOT工具操作要点
- 3 SWOT策略组合

【课堂训练】沙盘推演中各类因素的SWOT分析训练

【课堂训练】

- (1) 运用头脑风暴法把与自己问题相关的因素进行梳理
- (2) 在《SWOT训练表》中对自己问题的相关因素进行分析
- (3) 根据SWOT策略组合原理设计出自己问题的解决方案

(五) 确定方案

- 1 解决方案的排序三要素
- 2 解决方案的排序五步法

【课堂训练】

- (1) 在《问题分析与解决操作流程表》中写出自己问题解决的三个要素是哪些
- (2) 在《问题分析与解决操作流程表》中写出排在前三项的解决方案

【成果转化】

将第一项解决方案描述入《行动计划书》，即在现实工作中对该问题的解决实施计划。

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

| 问题解决 五步法 | 方法与工具 | | | | |
|---------------|----------------------|----------------------|--------------|--------------------|-----------------------|
| | 知识 | 方法 | 工具 | 方法 | 知识 |
| 1 问题分类 | 1 问题的本质 2 问题的三种类型 | | | | |
| 2 设定课题 | 课题是 需要答案的提问 | 1 课题逻辑模型 2 课题常见形式 | | | |
| 3 信息分析 | | | A型图 分析工具 | | |
| 4 策略组合 | | | SWOT 矩阵工具 | 策略组合 | |
| 5 确定方案 | | | | 1 排序三要素 2 排序五部法 | 解决问题时要规避的 两种常见错误心态 |