

# 问题分析与决策制定

## →课程背景

企业或组织面对着快速增长、行业竞争、体制改组、机构兼并以及客户需求不断变化和提高等各种挑战，有些企业和组织还面临个人、团队和部门反映迟缓、缺乏信任、沟通不善和效率低下的危机。所有这些问题都迫使企业或组织为保持生产效率、竞争力和利润率付出了沉重的代价。

在高度竞争和快速变化的环境中，速成的办法再也无法解决问题，细微的改变也产生不了多大的作用，只有那些致力于建立坚实基础、良好的文化、培养出高效能员工的企业或组织才能稳定成功地达到目标。除非一个组织认定主导变革是它的任务，否则这个组织（不论是企业、医院、大学等等）就不可能存活下去。在一个结构快速变迁的时期，唯一能存活的只有能够领导变革的人。

我们无法驾驭变革，我们只能走在变革之前。

作为变革的领导者，要专注在“机会”上，要让问题无法存在，而让机会营养充足。

变革要能成功，最重要、通常也是最好的机会，是发掘并建立在自己本身的成功上。

如何训练自己面对问题有追根究底，分析解决的能力？

如何在公司内建立一套共同的思维模式？

本课程对思考过程进行了深刻解剖，是正确思维、优质决策的训练课程！通过培训，将训练你如何像管理大师一样科学有效地寻找与解剖问题、确定根本因、解决问题、做出决策、实施决策，降低管理风险和决策的失误，从根本上改善团队和组织绩效

## →课程目的

- ◆ 提供整体性问题思考方式与解决架构
- ◆ 培养个人与团队分析及解决问题的能力与技巧
- ◆ 能正确掌握情况，迅速有效地分析并摘出问题点，并能掌握现象中原因意义，正确抓住问题点。
- ◆ 加强项目改善能力与问题解决程序的一致性，促进跨部门团队合作。

## → 课程安排

- ◆ 适合对象：企业中高层管理者、各部门负责人、人力资源管理者
- ◆ 最佳授课时间：两天 12 小时
- ◆ 最佳授课方式：小班分组研讨

## → 授课结构



## → 课程大纲

### 1、 变革时代的新问题

- 变革时代的特性
- 变革时代企业与个人面对的挑战
- 强化个人与企业变革时代的竞争优势
- 企业问题意识与危机管理机制重要性
  - 【内容聚焦】：通过大数据展示，帮助经理人意识到变革时代的新问题，以及问题意识在企业内部的重要性
  - 【授课实践】：导师开场，大数据统计结果展示，案例分析，现场问答，导师总结

### 2、 思维拓展与问题分析

- 思维的局限性
- 思维误区的产生
- 思维对问题的影响
- 正确思维的导向性
- 全面思维与问题分析
- 结构化问题分析与解决的步骤
  - 【内容聚焦】：通过案例和心理学实验，让经理人意识到问题思考和解决的误区的存在，了解管理者常犯的思维错误，能够清晰的意识到只有建立全面思维和结构化问题分析体系才能真正有效解决问题

- **【授课实践】**：导师讲授，心理学案例展示，经典思维误区案例分析，全面思维展示，结构化问题分析模型展示，案例讨论，现场问答，导师总结

### 3、 问题的识别与界定

- 对问题的基本认识
- 企业问题的基本特性
- 问题的两种基本类型
- 选择改善主题的原则
- 问题界定的 SMART 原则
- 表面现象与根本症结的区别
- 问题分析与解决的正确回路
- 问题影响严重性分析基准
  - **【内容聚焦】**：大角度、多层次的 analysis 发现关键问题，确定关注焦点，界定有效问题，找到问题的根本症结所在
  - **【授课实践】**：导师讲授，案例展示，问题分类展示，情景模拟，小组演练，案例讨论，现场问答，导师总结

### 4、 问题的形式判断与分析技术

- PEST 分析法
- 波特五力分析
- BCG 分析法
- SWOT 分析法
- IFE 分析法
- EFF 分析法
- CPM 分析法
- QSPM 分析法
  - **【内容聚焦】**：通过综合大型案例分析，帮助经理人掌握全面问题形势判断与分析技术和工具
  - **【授课实践】**：导师开场，大型综合性问题案例展示，形式判断与分析技术介绍，情景模拟，小组演练，现场问答，导师总结

### 5、 问题的聚焦和归因分析技术

- 理性思考法
- 澄清问题状况
- 探索可能发生的问题
- 5W2H 法
- 5WHY 方法的使用
- 脑力激荡法如何运用
- 鱼骨图的使用
- KJ 法运用的原则与效用
- 管理常用图表分析（数据表述法）
- 成因确认的四种工具与方法
  - 【内容聚焦】：通过案例和工具，帮助经理人在找到问题后，详细地分析问题发生的真正的原因
  - 【授课实践】：导师开场，前序问题总结，分析工具详解，现场筛选问题，小组讨论，工具方法演练，导师指导，现场问答，导师总结

## 6、问题的决策拟定与决策分析

- 决策目标订立原则
- 决策影响程度与效果分析
- 水平思考法与决策拟定
- Cort 分析法
- 互动决策分析法
- 情景决策分析法
- 创意思考法与决策拟定
- 有效决策的十大建议
  - 【内容聚焦】：找到问题，分析原因，制定决策。通过有效决策工具，帮助经理人在解决问题之前进行风险分析，让经理人掌握决策制定的工具，以及对决策进行评估的方法
  - 【授课实践】：导师开场，决策制定模型展示，决策分析工具展示，案例分析，小组讨论，情景模拟，现场问答，导师总结

## 7、问题解决方案的制定与执行

- 绩效改善步骤
- 决策行动分解
- 任务计划表格
- 任务执行甘特图
- 工作行动计划表
- 工作改善四阶段法
- 执行改善注意要项
  - **【内容聚焦】**：形成决策，变成计划，达成效果。通过有效的任务分解工具，帮助经理人在制定决策之后，把决策有效分解到任务、时间和人员，让经理人能够有效追踪问题解决进度，进而真正有效解决问题
  - **【授课实践】**：导师开场，任务分解三要素展示，案例分析，小组讨论，甘特图和行动计划表展示，情景模拟，现场演练，导师指导，导师总结

## **8、 建立问题分析与决策的良性循环—效果确认与防止问题再发生**

- 如何断定决策实施成效
- 执行检查表建立
- 建立执行成效偏失防范机制
- 决策执行调整的方法
  - **【内容聚焦】**：通过综合案例分析，帮助经理人掌握问题解决有效性确认方法，最终能够长期追踪问题解决的有效性
  - **【授课实践】**：导师开场，案例分析，小组讨论，现场问答，导师总结