

刻意训练

——管理能力进阶

决策

课程背景

企业管理中，最大的失误是决策失误，最大的浪费也是决策失误造成的浪费。而决策又是一名管理者的知识技能、思维方式、信息意识和分析能力的综合体现。要想做出一个有效的管理决策，管理者必须能够有效运用清晰的思考与分析，研究并确认问题，抓住事物的本质，最后在众多方案中做出取舍，使决策的机会成本仅可能降低，并达成既定的管理目标。

课程目标

参加本课程的学员将能够：

- 1、运用分析思考法与 FACT 模型，对错综复杂的信息进行验证
- 2、运用 TEST 模型及问题解决工具箱中的系列工具，对问题的根因进行挖掘和厘清，并制定相应的解决方案
- 3、运用策略性决策的四个要素、CASES 模型，以及决策矩阵，在众多决策中，衡量并选择最佳方案

教学特色

课程时长：2 天，12 小时

强调工作场景的还原，将理论知识与工作应用相结合。教学活动丰富，包括视频教学、案例分析、课堂练习、角色扮演、游戏活动等。同时，课程提供辅助工具，帮助学员课后在实际管理当中应用。

一、清晰思考与分

1. 处理问题的三种方式

试误法-关键理解法-分析思考法

2. 运用逻辑方法分析思考

分析思考法四概念

运用逻辑方法分析思考

演绎法、归纳法

【练习：逻辑命题】

【练习：逻辑分析】

3. 清晰思考的 FACT 模型

F：客观存在-A：假设-C：结论-T：思考

4. 分析思考三大障碍

前提的谬误-论证过程的谬误-目标的谬误

【练习：FACT 模型】

二、问题确认与解决

1. 面对问题的五种选择

什么也不做-只处理表象问题不理睬根本问题-绕过问题来达成目标-解决问题-修正目标

2. 问题解决的五项核心技能

检视目标-分辨根因与征兆-拟定并验证行动方案-选定最佳方案-评估证据

【练习：检视目标】

【练习：根因与征兆】

【练习：评估证据】

3. TEST 问题解决模型

T：锁定目标

工具一：问题说明书

E：评估根因

工具二：鱼骨图

S：选择解决方案

工具三：行动计划

T：采取行动

工具四：GANT 图

工具包：问题解决工具箱

【练习：TEST 模型】

三、决断与风险衡量

1. 管理决策的类别

技术性决策-策略性决策

2. 策略性决策的四个要素

可能的选择-必要条件-理想条件-风险

【练习：四要素】

3. 决策的 CASES 模型

C：定义情境

A：明确目标和标准

S：拟定可行方案

E：评估风险

S：选择最佳方案

工具：决策矩阵

【练习：CASES 模型】

4. 参与决策的过程

质量承诺矩阵

例行决策-管理者决策-部署决策-团队共同决策

【练习：综合运用】