
有序思考——领导决策与问题解决

特别备注：参训学员需要携带电脑，（至少每组一台笔记本电脑），用于学员问题的分析、决策，并在授课现场形成有效的解决方案。

课程介绍：

企业中个人和组织的思维习惯决定着组织目标和任务的实施效果。高效的问题分析、决策制定、计划实施是每个领导者必备的职业技能。然而，对于如何将思维流程化、确保决策的科学性和方案的有效落实，许多领导者仍深感困惑——

如何细分问题，认清问题的真面目？

如何弄清事情发生的原因并验证？

如何制定合理的决策及替代方案？

如何确保方案得到充分落实并不断改进？

职场中想出色地完成工作，总会遇到形形色色的问题。若是没有掌握问题分析与解决的方法，在阻碍工作本身的同时，对自身的成长也是一种阻碍。课程通过行动学习的方式，现场实操将思维流程化、结构化和可视化，并对思维进行记录、分析、完善，帮助您提高思维能力，不断完善思维质量，在“有意识有能力状态”下分析和解决问题，最大限度地确保决策的科学性和方案的有效落实。

课程收益：

- 1、明白并正视，面对问题的两种不同思维
- 2、懂得并避免，解决问题时的三种死脑筋
- 3、熟悉并运用，有效决策的六个步骤流程
- 4、学习并掌握，解决问题的八大方法工具

授课时间：2天，6小时/天，

授课对象：适合领导者

授课方法：采用知识讲授、案例教学、游戏感悟、问答互动、分组研讨、视频分享、模拟演练、讲师点评等方式授课。

课程大纲：

现场互动：以小组为单位，每个小组提出 1-3 个工作中亟待解决的问题，用于课程案例。

第一单元：面对问题的正确态度

一、面对问题的情绪

- 1、正向思维
- 2、负向思维
- 3、不合理信念的特征
 - 1) 绝对化的要求
 - 2) 过分概括化
 - 3) 糟糕至极

二、面对问题的思维

- 1、忽略事实逃避现状
- 2、错误时机追究责任
- 3、丧失信心消极面对

思维工具：情绪的 ABC 原理

三、面对问题的态度

- 1、正视现状；
- 2、承担责任；
- 3、制定方案；
- 4、着手完成。

课堂练习：ABC 应用演练

第二单元：构成问题的核心要素

一、问题的产生

- 1、应有状态
- 2、现有状态
- 3、影响因素

课堂练习：会客室？

二、什么是问题

- 1、目标
- 2、现状
- 3、差距

工具应用：问题模型

三、问题的类别

- 1、发生型问题
- 2、改善型问题
- 3、理想型问题

课堂练习：会客室

四、问题的来源

- 1、原因导向
- 2、目标导向

实战检验：学员问题选择应用

第三单元：解决问题的思维流程

一、发现问题

- 1、管理者的工作
 - 1) 例行工作
 - 2) 问题工作
 - 3) 创新工作
- 2、发现问题-工具方法
 - 1) 头脑风暴法
 - 2) 团队列名法
 - 3) 希缺列表法
 - 4) 对比标准法
 - 5) 三不检核法
 - 6) 信息收集法
- 3、四核对清单表

工具练习：对标

二、界定问题

- 1、思考工作的“真正目的”
 - 1) 唤起“当事者意识”
 - 2) 目的（谁、向谁、做什么、怎么做）
 - 3) 使差距“可视化”
- 2、思考工作“分解问题”
 - 1) 将大而模糊的问题分解
 - 2) 决定问题解决优先顺序
 - 3) 现地现物的观察，确定问题点
- 3、设定解决问题的具体目标
 - 1) 应急措施
 - 2) 解决措施
 - 3) 预防措施

课堂练习：学员问题界定

三、分析原因

- 1、什么是分析？
 - 1) 思维
 - 2) 对象
 - 3) 分解
 - 4) 考察
- 2、分析原因的类型
 - 1) 定性分析
 - 2) 定量分析
 - 3) 因果分析
 - 4) 系统分析

-
- 5) 可逆分析
 - 6) 比较分析
 - 3、分析原因的方法
 - 1) 相关分析法
 - 2) 构成分析法
 - 3) 条件分析法
 - 4) 因素分析法
 - 5) 对比分析法
 - 6) 趋势分析法
 - 4、分析原因的原则
 - 1) 抛弃先入为主的观念，多方面思考要因
 - 2) 现地现物确认事实，反复追问“为什么”
 - 3) 通过验证，明确真正原因
 - 5、分析原因的角度
 - 1) 现象分类法
 - 2) 过程序列法
 - 3) 时间序列法
 - 4) 关键角度法
 - 5) 反向联想法
 - 6、分析原因的工具
 - 1) 5Why
 - 2) 鱼骨图
 - 3) 逻辑树
 - 4) 柏拉图
 - 5) 共创法

实战演练：学员问题原因分析

四、制定方案

- 1、制定方案的流程
 - 1) 确定目标
 - 2) 达成共识
 - 3) 资源评估
 - 4) 达成方法
 - 5) 行动计划
- 2、团队共创步骤
 - 1) 问题主题介绍
 - 2) 个人提出对策
 - 3) 收集观点分类
 - 4) 分别贴卡命名
 - 5) 产生新的对策
 - 6) 形成系列方案
- 3、形成行动计划表
 - 1) what：做什么——工作任务（目标）
 - 2) why：为什么——原因、理由
 - 3) who：谁来做——相关人员
 - 4) when：何时——起止时间
 - 5) where：何处——工作地点

6) how : 如何做——实施方法

7) how much : 多少——工作标准, 预算

实战演练：学员问题原因方案制定

五、决策实施

1、什么是决策

1) 思维过程

2) 意志行动过程

2、决策的流程

1) 明确决策目标

2) 信息搜集加工

3) 分析计算判断

4) 行动选择调整

3、建立评估标准

1) 实施难易

2) 收益大小

4、决策的工具

1) 六顶思考帽

2) 决策树

3) 决策矩阵

4) 城镇会议

实战演练：学员方案评估

六、总结预防

1、评价结果及过程

1) 是否提高了客户满意度

2) 是否有助于带来公司的成长

3) 是否实现了个人的成长

2、巩固成功的机制

1) 标准化

2) 改善

3) PDCA 循环

3、巩固成果

1) 将成功的过程作为机制巩固下来(标准化)

2) 将成功的机制横向展开

3) 开始下一个改善

案例分享：公司智库建设

第四单元：学以致用实战演练

一、学员问题方案

二、学员问题汇报

三、学员方案复盘

四、学员方案完善