

解决问题与作出决策 (PSDM)

【课程背景】

管理工作就是面对不断出现的问题，并且针对性的解决问题，使工作成果不断地朝既定目标前进。评估管理效率，则是降低资源投入，提升成功概率。如何更理性的去找出合适的问题解决方法，做出更合乎企业需求的决策，则是衡量管理者能力的一项重要指标

【课程收益】

- 1.如何用结构化的方法解决企业通常面对的非结构化问题。
- 2.如何引导团队面对复杂问题进行决策。
- 3.解决问题和决策的相关技能和工具
- 4.如何养成良好的高效解决问题的思考习惯
- 5.在有限的时间和资源下 提高决策效率

【课程对象】

所有主管与储备干部

【课程时长】

2天（1天版则减少工具数量与使用练习）

【授课方式】

讲述、案例讨论，实际操作

【课程大纲】

- 问题与决策定义
 - 扁鹊的故事
 - ◆ 企业也会生病
 - ◆ 企业容易生的病
 - ◆ 案例讨论：老板的困扰
 - ◆ 谁是企业的医生？

- ◆ 治病和保健
- 解决问题
 - ◆ 问题是什么？
 - ◆ 问题的种类
 - 维持性问题
 - 绩效型问题
 - ◆ 全面性的问题解决
- 作出决策
 - ◆ 什么是决策？
 - ◆ 影响决策的因素
 - 个性
 - 支配型
 - 影响型
 - 稳健型
 - 遵循型
 - 习惯
 - 关系
 - 目标
 - ◆ 决策与问题解决的识别
 - ◆ 决策与问题解决的过程
- 识别问题与决策
 - ◆ 案例问题
 - ◆ 决策与问题的解决过程
 - ◆ 共同的历程
 - ◆ 了解真相
 - ◆ 活动：真实的世界
 - ◆ 个人的差异
 - 尊重差异
 - 左右脑
 - 思维方式
 - 思维和 PSDM
 - 脑力激荡法
 - 练习：脑力激荡
- 系统性问题解决与决策
 - 问题分析解决与决策的程序
 - 共同案例
 - ◆ 领导和员工都不支持培训
 - ◆ 提升某位主管之后，表现不佳
 - 阶段一：现况评估与分析
 - ◆ 亲和图法
 - ◆ 设定优先级
 - ◆ 比较矩阵
 - ◆ 重点提示、
 - ◆ 案例：现况评估

- 阶段二：问题理清与原因分析
 - ◆ 检视问题
 - ◆ 叙述问题
 - ◆ 适当的问题陈述
 - ◆ 问题陈述
 - ◆ 了解问题发生的原因
 - ◆ 了解问题突破的方法
 - ◆ 原因验证
 - 替代对比
 - 量化原因
 - 活动：放鞭炮
 - ◆ 找出主要原因
 - ◆ 问题与原因分析常见的错误
 - ◆ 有效工具
 - 找寻原因的鱼骨图
 - ◆ 案例：理清问题，原因分析
- 阶段三：对策拟定与决策分析
 - ◆ 对策拟定与方案发展
 - ◆ 常见决策的陷阱
 - ◆ 理性有效的决策
 - ◆ 理清决策目的及基本目标
 - ◆ 创新性的处理方案
 - 故步自封是求死之道
 - 创新才能保证存活
 - 创新的方向
 - 放大
 - 缩小
 - 升级
 - 深入
 - 逆向
 - 替代
 - 活动：服装表演
 - 演练：头脑风暴
 - ◆ 六顶思考的帽子
 - 白色
 - 红色
 - 黄色
 - 黑色
 - 绿色
 - 蓝色
 - 案例练习：工厂危机
 - ◆ 设定评估标准
 - ◆ 评估选择方案
 - ◆ 方案评估矩阵

- ◆ 制定决策
- ◆ 有效工具
 - 找寻突破的鱼骨图
- ◆ 案例：制定决策
- 阶段四：执行计划
 - ◆ 制定计划
 - ◆ 制定实施计划的步骤和流程
 - Gatt 图
 - WBS 方法
 - 案例：服务的案例
 - ◆ 计划应该包括的内容
 - 目标
 - 量化标准
 - MUST 和 WANT
 - 障碍限制
 - 资源需求
 - 财
 - 物
 - 人
 - 时间
 - 操作流程与检查点
- 阶段四：防止问题再发生
 - ◆ 预防重于治疗
 - 为什么会出现错误
 - 与人有关的常见失误
 - 出现错误的损失远高于预防的费用
 - 案例：某旅行社的业务流失
 - ◆ 控制问题的发生
 - 制度约束
 - 监督检查
 - 提高责任心
 - ◆ 降低犯错的机会
 - 宣传到位
 - 有效监督
 - ◆ 减少错误造成的损失
 - 案例：掩盖真相的后果
 - 案例：D301 火车事件
 - ◆ 建立企业的知识库和案例库
 - ◆ 将知识库、案例库纳入制度
 - 录入机制
 - 阅读机制
 - 更新机制
 - 激励机制