

《问题的分析与解决工作坊》

课程简要

【我们的观点】

VUCA 时代，企业营商环境日新月异，战略与业务模式持续更新，员工在不同项目之间快速转换，这些都对企业经营、管理带来了前所未有的挑战——管理者每天被各式各样的问题推着走。面对问题，往往不是找到唯一正确的答案，而是要在众多看似都可行的方案中，做出艰难抉择，找到最适合组织环境的答案。

今天的管理者想出色地完成各项工作，为组织作出卓越贡献，就必须学会与形形色色的问题相伴，打破思维的惯性，发现问题的本源，提出有效的解决方法，迅速执行并敏捷迭代。这就需要需聚焦最有价值的目标，找到影响问题解决、目标实现的关键瓶颈，规划可行有效的成功路径，持续推动目标进程管理，对目标结果复盘改进，最终将个体的经验转变为组织智慧。

本课程将问题解决与目标管理的步骤、方法、工具进行有机的整合，使用促动式的教学方式，通过理念讲解、团队共创、刻意练习，帮助学员能够在最短的时间内迅速转变心智模式，提升问题分析与解决的能力，从而解决工作中的实际难题。

【授课对象】

- 承担管理工作 1-5 年的各级管理者
- 负责专业线管理的技术专家
- 在组织中承担项目管理的人员

【课程信息】

标准课时：2 天，12 小时；标准人数：40 人

【课程特色】

- 将过程管理与结果管理相结合，实现管人与理事的辩证统一
- 不是原则、理念的传递，而是运用结构化工具方法对现实问题加以分析
- 不是传统的命令与控制式的目标管理，而是面对 VUCA 环境的参与式敏捷目标管理
- 不是老师的灌输，而是促动学员参与到实际问题的解决中来

【学习收获】

- 聚焦：找准组织最有价值的目标，具有杠杆价值的问题
- 协同：引导围绕关键问题上下同频，左右交圈，促进学员相互担责，共同进步
- 启发：学会处理复杂问题原则性把握和理性思维：从现象分析中发现真因，确立优先顺序，采取有效措施，提升学员的决策质量
- 落地：使用培训工具，围绕现实问题展开讨论，形成问题解决的思路，并推动思路的实践落地，真正实现从工作中来，到工作中去

【逻辑与主要工具】

三、群策群力：分析问题真因

研讨：业绩未达标真的都是团队执行力/责任心的问题吗

观点：现象的背后往往都是系统的问题

工具：特性要因图法（鱼骨图）

演练：基于小组的关键问题，多维度思考可能的阻碍因素

方法：找到问题背后的关键瓶颈因素

工具：TOC 识别表

观点：事实假设、意图假设和责任假设成为结论的唯一要素—证据

演练：收集相关现实数据，通过数据验证你的原因假设

四、世界咖啡：制订解决策略

研讨：好的创意与解决方案为啥总是无法落地

观点：决策的本质不是找到唯一正确的答案，而是在一堆看似都很有道理的方案中做出抉择

方法：如何平衡组织和个人的需要；如何平衡相关方的需要

模型：模型识别问题解决过程中的常见抗拒

方法：从结果性目标到引领性目标，绘制关键价值链

工具：决策的行动预估、执行、检讨工具与表单

演练：决策的可行性分析，预估行动将遇的障碍

观点：解决方案的有效落实需要建立一对一责任，要将目标变为可执行的任务与计划

演练：将你的解决思路转变为行动计划，设置过程中的关键监控点

翔先生

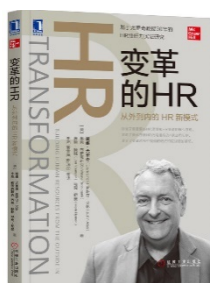
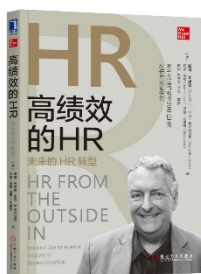
HR 转型突破中心 高级合伙人

上海交通大学海外教育学院企业大学研训中心特聘顾问

ICMC 国际注册咨询师



朱



实践经验：

拥有 15 年企业人力资源管理及咨询培训工作经验，在组织绩效优化和人才培养体系建设方面具有丰富的实践经验。曾主导建设并运营四家上市公司的企业大学，并担任企业大学常务副校长等职务。曾担任东方智业管理顾问公司培训学院院长，具有人力资源管理、干部管理相关课程七年的授课经验。

研究成果：

译有《高绩效的 HR》（2019 译版）、《变革的 HR》（2019 译版）及《过程咨询 II》等。

服务客户：

新城地产、新力地产、俊发地产、鸿荣源地产、星河地产、朗诗地产、中粮大悦城、奥克斯地产、易居集团、苏宁易购、阳光保险、中兴通讯、OPPO、港华燃气、徐工集团、南车集团、航天晨光集团、中国石化、长安福特马自达、交通银行、工商银行、招商银行、南京银行、南京地铁、邮政速递物流、奥赛康制药、宝钢集团梅山钢铁、日出东方太阳雨、江苏牧羊集团、艾佳生活等百余家企业。

主讲课程：

《业务领导者的人才管理课》标准版、《业务领导者的人才管理沙盘》、《新晋主管的第一堂管理课》、《敏捷目标与绩效管理工作坊》、