****

**《问题分析与解决》**课程大纲

**《卓越管理者的5项修炼》**

**一、课程背景**

管理者就是利用现有资源，通过解决一个又一个的问题，进而实现组织目标。

层级越高的领导，面对的问题越多，越复杂，所以组织就要求每层管理者都要有能力处理好本层的问题，尽量不把问题上传。

但很多管理者或者忽视问题，导致小问题发展为大问题，或者直解决表面问题，结果一抓就好，一放就乱，或者虽然制定了策略，但却落实不下去，草草收场，这些都是解决问题常见的误区。

本课程从实际问题出发，从内部和外部，科学的界定问题，分析出关键要因，找出可行的对策，进行有效的决策，推进方案的落地，帮助企业管理者系统的掌握问题分析与解决的系统思维和实操工具。

**二、课程简介**

**课程收益**

1. 帮助管理者建立正确面对问题的思维和认知
2. 面对问题能够科学的对问题进行界定，分析，切中要害
3. 掌握有效的会议引导工具，利用群策群力，让团队共创出更好的对策
4. 掌握将决策落地的六大要素。

**课程优势**

1. 建构式学习设计，**引导式授课+案例式情境+游戏化教学**，不说教，调动学员旧知，激发参与，主动思考，形成更好的体验，让学员更自信的践行所学。
2. 课程会根据企业现状，面临问题，对课程进行微调，使之更有**针对性**，做到定制化培训，让学员更有代入感，让企业培训效果更大

**课时长度**：先学习3个小时（隔一周）再上3小时

**学员对象：**中基层管理者，储备干部

**人数建议：**建议40人以内；分4-6组

**二、课程简介**

**第一章：问题的界定**

**一、管理者就是解决问题的人**

1，什么是问题

2，如何看待问题

3，正确面对问题的三个原则

4，解决问题的常见误区

**二、聚焦真正重要的问题**

1，问题的来源：上级，团队，市场，协作

2，确定最重要的三件事

**三、什么是对的问题**

1，少就是多

2，管你该管的问题

3，和重点目标相关性大的问题

4，学会计算问题的价值

*案例讨论：小组问题重新界定*

*活动：重新分组确定问题讨论项目小组*

**第二章：问题的分析**

**一、问题分析基于科学的原则**

* 向下深入思考
* 向上追本溯源
* 分解具象问题

**二、问题分析基于事实**

1，解决问题的两大要素：认知和信息

* 问卷调查法
* 观察对比法
* 价值链数据分析法
* 深入访谈法

2，如何有效的进行访谈

* 建立沟通信任，快速说明来意
* 聚焦矩阵：问出有意义的回答
* 剥洋葱法提问法

**三、问题分析基于对问题的认知**

1，找出问题要素之间的逻辑关系

* 关键价值链
* 鱼骨图
* 视觉图
* 思维导图

*案例讨论：画出问题的要素逻辑图*

**第三章：找出对策有效决策**

**一、发散类引导工具推荐**

1，头脑风暴的5项原则

* 分类式头脑风暴
* 书写式头脑风暴

2，世界咖啡法

*引导工具：世界咖啡讨论*

**二、系统思考修正对策**

1. 系统思考的意义
2. 系统图的画法
3. 对策实施后的效果推演

**三、收敛类引导工具推荐**

群体决策VS个人决策

1，投票法

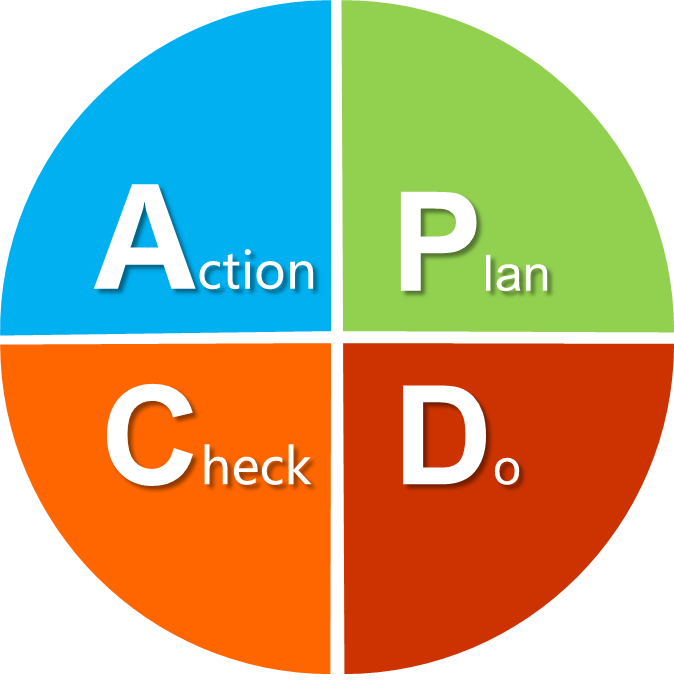
2，二维矩阵法

3，多维矩阵法

第四章：**确保问题执行解决**

**一、确保执行落地**

1，计划的风险分析

**2，确保落地的六大要素

3，资源需求的给予

4，明确责任人以及责权利

5，明确SMART目标

6，制定甘特图

**二、小步快跑，不断更新**

1，PDCA循环分解

2，定期会议进度跟进

3，阶段性复盘

4，小范围试点与大面积普及

*案例讨论：形成问题对策的计划和甘特图*

课程总结

小组讨论：本次培训的收获分享