

中层干部问题解决思路与能力

课程背景

企业变革时代已经来临。金融危机刚刚结束，越来越多的企业更直接地感受到直对全球企业竞争的压力，政治经济环境的多变挑战，市场环境也越来越不可预测，中国市场越来越成熟，以至于必须在微利中寻求生存，而这一切都将无形的对企业内部管理提出更高的要求：有更强的解决问题的能力，使成本降得更低，效率变得更快，效果做得最好。

解决问题、沟通与团队并列成为现代企业管理者必备的三大基本技巧，企业在追求永续经营的过程必须不断排除障碍，寻求更有效果和效率的手段，也就是每天都得面对问题，每天都在解决问题。

课程目的

使学员掌握企业与团队管理中系统的问题解决思路与方法。

课程收益

企业收益：提升中层干部团队的问题解决能力，确保团队业绩的有效达成。

学员收益：能更系统性的解决管理中遇到的各类问题。

授课形式

引入老师独创的“全程体验培训模式”。游戏体验、互动练习、教练演示、现场模拟、头脑风暴、案例研讨、视频演示、情景训练、室内拓展等。

培训前

- 1、培训需求调查：找准企业及学员培训的侧重点。调查形式：问卷调查、座谈、企业提交。
- 2、学员认知调查：了解学员对培训内容的倾向、认识和认知。调查形式：问卷调查。

培训中：互动破冰启动

课程大纲

第一部分：问题解决思维

一、解决问题的概念和特征

1、什么是问题

——问题的定义

——怎样解决问题

——有效/无效解决问题的特征是什么

2、由谁来进行问题解决

——一个人主导解决

——团队主导解决

二、问题解决思维

- 1、管理思考的四个维度
- 2、局部到全局的思维方式
- 3、从点及面的发散性思维模式
- 4、长远与系统思维
- 5、问题解决的

三、问题分析与解决

- 1、问题分类
- 2、问题产生的原因分析

——冰山理论

——问题解决及决策“肌肉”的 5 大 CSF（关键成功要素）

■ 因果理论

■ ——约哈里之窗

3、常见问题解决路径技巧

——沟通

——学习

——比照

——请教

——协作

第二部分：问题解决方法

一、找到问题的本质和根源

- 1、现象往往不是真问题
 - 2、过去的经验不一定能解决
 - 3、拨开迷雾，看到事实
- 鱼骨图，鉴别问题潜在的各种原因
- 系统图，复杂原因和措施的探究

4、5 个为什么找到真问题

二、问题解决方法参考

——问题解决五步法

——头脑风暴法

——人际沟通解决法

——团队协作法

——8D 八个步骤

三、解决问题七步骤

1、陈述问题

2、分解问题（问题树）

——层别法

——柏拉图法

——故障树分析（FTA），如何找到问题的根源

3、去掉所有非关键问题（漏斗法）

4、制定详细的工作计划

5、进行关键分析

6、综合调查结果，建构论证

7、讲述来龙去脉，在沟通文件中将数据和论证联系起来

四、有效的问题解决

1、问题解决的储备

——解决问题的“态度 -- 技能”原则

——有效问题解决的 5 大“配料”（SMART）

——有效问题解决的 5 大成功要素（NAMES）

2、运用创意解决问题

——创意的事件（发明、产品、方法、等）

——到底什么是“创意”呢？

3、解决问题的工具

——解决问题的 6 大“雷区”

——创意问题解决及决策流程（DISC）

4、有效解决问题沟通和团队管理技巧

——一起解决问题吧！-- T.E.A.M.（团队）

——我们的 5 大感觉

——争取接受和执行力（P.A.M）

五、展现行动力

1、即刻行动

- 2、记录与总结
- 3、修正与推广
- 4、流程化制度化

培训结尾：

- 1、自省：回顾课程并自我比照，填写：《问题解决能力自评自审问卷》
- 2、问题解决能力团队解决体验。
- 3、答疑解惑环节。
- 4、在老师引导下，学员与自己签订：《问题解决能力提升的自己小约定》（提供格式模版）