

# 领导者之剑

## ——解决问题的方法和技巧

### 一、课程前言：

问题分析与解决能力是管理干部核心职业能力，本课程通过对解决问题过程原理、技巧的剖析和活动实践，使学员掌握解决问题的主要步骤与方法，培养学生的问题意识和解决问题的能力；通过具体工作中案例的剖析与应用训练提升学员描述、分析问题、设计解决方案、评估解决问题的能力，并在解决问题的过程中对方案进行监督与控制。通过课程的学习和活动，使管理干部具备基本的解决问题能力，树立解决问题的意识，能够在日常工作和学习中不断解决问题，获得成功。

课程中将全程采用企业实际案例，运用发散思维（头脑风暴等）与收敛思维（鱼骨图等）方法，帮助企业管理干部建立系统的解决问题的思维模式与工具应用的技巧，提升企业效率，实现高效经营。

### 二、课程收益：

- |    |                    |   |
|----|--------------------|---|
| 1. | 帮助管理者建立对待问题的正确态度；  | 帮 |
| 2. | 理解系统解决问题的涵义及思路；    | 理 |
| 3. | 掌握系统解决问题的步骤、方法和工具； | 掌 |
| 4. | 掌握建立问题解决机制的方法      | 掌 |
| 1. | 利用所学工具和方法解决实际问题    | 利 |

### 三、课程安排：

3天，18学时

### 四、课程大纲：

#### 第一部分、思维诊断：问题的内涵与背景

- 一、小组讨论：谈一谈你工作中面临的问题
- 二、假设前提：定义问题的前提条件
- 三、概念解析：何为问题？问题的本质是什么？
- 四、剖析问题：工作中的问题分类与解析

- |    |                   |   |
|----|-------------------|---|
| 1. | 生性问题，基本内涵、背景、解决思路 | 发 |
| 2. | 题详解：逸脱问题与未达问题     | 问 |
| 3. | 组讨论：找到你工作中的发生性问题， | 小 |
| 4. | 索性问题，基本内涵、背景、解决思路 | 探 |
| 5. | 题详解：强化问题与改善问题     | 问 |
| 6. | 组讨论：找到你工作中的探索性问题  | 小 |
| 7. | 定性问题，基本内涵、背景、解决思路 | 设 |
| 8. | 题详解：开发问题与回避问题     | 问 |
| 9. | 组讨论：找到你工作中的设定性问题  | 小 |
- 五、案例提炼：根据定义提炼工作中的几类问题

## 第二部分、追根溯源：问题与决策之间的关系

### 一、问题与决策的关系

- |    |           |   |
|----|-----------|---|
| 1. | 大问题背后的根源  | 三 |
| 2. | 督者：看得见的问题 | 监 |
| 3. | 理者：探求问题   | 管 |
| 4. | 营者：创造问题   | 经 |
- 二、原因导向性问题的分析与解决思路  
 三、目标导向性问题的分析与解决思路  
 四、讨论你所带来的问题是什么问题？

## 第三部分、基本技法：解决问题的基本工具与方法

### 一、解决“问题”之前四项准备工作

1. 确认是否存在问题？目标？现状？
2. 问题需要解决吗？危机？重要？

3. 有解决问题的资源吗？条件？资源？
4. 在你的影响范围内吗？权责？能力？

## 二、解决问题的基本技法

1. 个人技法与团体技法
2. 定量技法与定性技法
3. 散式技法与收敛式技法
4. 案例分析：这个家庭总计有多少口人？
5. 解决问题不同阶段的技法

个  
定  
发  
案  
解

## 第四部分、模式流程：解决问题的六大步骤

### 一、建立问题意识

1. 解决问题的动机分析
2. 问题的征兆与培养问题意识
3. 提高问题意识的具体方法
4. 集情报的方法
5. 集资料的方法
6. 例讨论：收集的资料及应用的方法
7. 资料实用性的验证

解  
问  
提  
收  
收  
案  
资

### 二、确定与定义问题

1. 分析/发掘问题的方法/技巧
2. 案例分析：如何才能减少工伤事件
3. 案例分析：对“开发的服务文化建设”问题作有关的力场分析
- 4.

分  
案  
案  
“

问题”与“问题点”的确定	
5.	案
例分析：深圳开发文化建设	
三、寻找可能解决问题的各种方案	
1.	寻
找方案的方法/技巧	
2.	头
脑风暴法及其案例分析	
3.	默
写激荡法及其案例分析	
4.	63
5 法与 Osborn 的检核法	
5.	案
例分析：635 法及 Osborn 检核法	
6.	寻
找可能解决问题方案的流程	
四、选择最有‘潜力’的方案	
1.	选
择方案 - 决策过程	
2.	评
估标准的制定	
3.	评
估方案的方法/技巧	
4.	反
向脑力激荡法	
5.	Y
WY 公司案例：选择最佳方案	
6.	决
定衡量标准与相应权数	
7.	选
择最佳方案	
五、落实方案的行动计划	
1.	拟
订行动计划的方法与步骤	
2.	案
例：XXX 公司的行动计划	
3.	执
行计划的要点	

- 4. 备应变计划
- 六、执行与评估决策方案
- 1. 行方案与评估的方法与步骤
- 2. 施应变计划与结果考核

准  
  
执  
  
实

## 第五部分、实践应用：创新型解决问题方法与工具

### 一、创新转型的必要性

游戏：可乐瓶游戏

- 1.创新的动力和助力
- 2.创新的四大类型
- 3.建设创新组织所需的环境
- 4.树立创新领导力
- 5.创新 9 大原则和创新方法论

### 二、创新设计思维基本概念

视频：IDEO 手推车设计案例

- 1.什么是创新设计思维
- 2.创新设计思维的六大步骤
- 3.逻辑思维与创新思维

案例：华为、联想、立白、五矿等设计思维的案例

游戏：棉花糖游戏或七巧板游戏

### 三、问题探索与客户需求分析

- 1.客户的需求和期望

工具：客户旅程分析、全局分析、商务模式画布等工具

工具：第一手资料与第二手资料

## 2.左脑思维与右脑思维

游戏：故事接龙-训练右脑

## 3.头脑风暴原理

工具：头脑风暴应用

## 4.细分、优先级、完善类工具

## 5.解决方案和路线图类工具

### 四、利用故事画板呈现设计原型

#### 1.将想法直观实现

#### 2.整理与探讨想法的可实现性

工具：现实家/批评家/梦想家的工具

#### 3.行动计划制定与检讨

#### 4.设计方案原型

工具：完成方案的立体实现

工具：原型故事化呈现

#### 5. 设计总结与呈现

## 六、课程应准备的道具：

1.无线麦克风，2支，老师和学员用；

3.

影仪（必备），镭射笔或指挥笔（老师会自己带，备用）；

4.

板+白板笔（红、蓝、黑各1支）；

5.

报纸50张，A4纸200张，

6.

克牌：4付

7.

黑、蓝三色派克笔，记事贴多色5本，按小组准备，每组一套；

投  
白  
海  
扑  
红

8.

奖

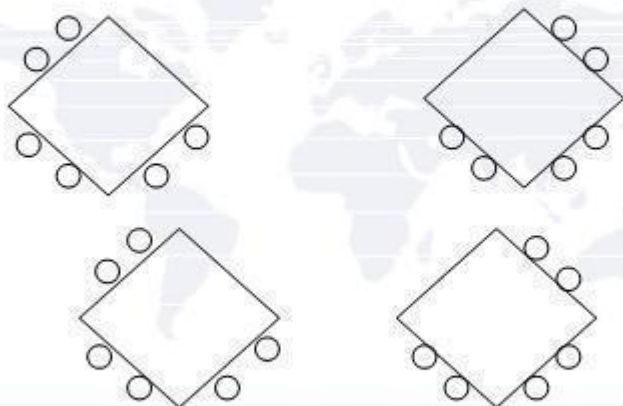
品：按照1个小组人数购买（巧克力或日常用品）

## 七、课程场地布置：

《场地布置》：桌椅可动，空间尽量宽敞，4或6组，每组6人为最佳，特殊情况需与老师沟通协调。4组桌子的摆设

### 教室中的布置-开口笑

讲师

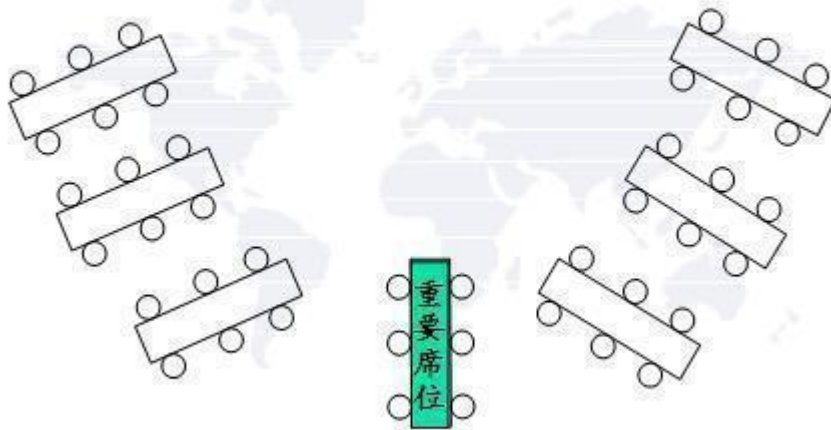


内部讲师研习会

或

## 教室中的布置—扇形

讲师



内部讲师研习会