

# 系统化问题解决与决策

公开课课纲

**培训时间/地点：**2021年4月19-20日（星期一~星期二）/上海

**收费标准：**¥4800/人

- 含授课费、证书费、资料费、午餐费、茶点费、会务费、税费
- 不包含学员往返培训场地的交通费用、住宿费用，早餐及晚餐

**课程背景：**

1. 有职场的地方就离不开系统分析和决策，不管是领导还是员工、不管是内部会议还是外部沟通，我们都需要严谨的分析和清晰的思考，然而现状却往往不如人意：抓不到问题的要点、杂乱无章的思考往往对对方没有说服力，解决不了问题甚至降低整个组织的工作效率，究其原因还是没有构建一个有效的思维系统；
2. 如何系统化思考与决策，以迅速看透形势并把握重点，在混乱的信息中发现突破的关键点；
3. 如何系统化思考与决策，以透过层层现象，去伪存真，迅速找到问题的根本原因；
4. 如何系统化思考与决策，以增加分析的广度，解决方案都考虑周全而没有遗漏；
5. 如何系统化思考与决策，提升分析的格局，能够迅速达成共识而不再陷入无尽的推诿和两难；
6. 《系统思考与决策》可以帮助我们把隐形思维明显化、系统化，从而做到清晰的思考和严谨的分析。

**具备系统思考力**

**不具备系统思考力**

<b>信息汇报</b>	系统描述问题，掌握全面信息	难以把握问题关键信息，经常遗漏关键要素
<b>形势分析，把握关键</b>	系统分析当前所处形势，找到关键问题，破局	难以找到问题的突破方向，拍脑袋选择问题
<b>寻根究底探究本源</b>	系统分析问题的所有差异，找到根本原因	难以找到根本原因，被假原因蒙蔽，不能彻底解决问题
<b>系统思考，算无遗策</b>	系统的开发所有可行方案，创新	凭经验解决，找不到更好的解决方案
<b>科学决策，格局高远</b>	能果敢且科学做出决策并达成共识，格局	个人主义，本位主义，推诿扯皮、议而不决
<b>完美计划一次成功</b>	事先系统分析计划的风险并防患于未然，	计划不周，漏洞百出，执行难以落地



## 参训对象：

希望深入训练思考能力、学习掌握系统分析和决策技术，需要解决复杂经营、管理、生产和专业技术问题的所有经理、主管和专业技术人士

## 课程收益：

通过 2 天的学习，使学员和组织能够：

- 提升独立系统思考与决策能力，提升自己分析和思考能力的核心理念，能清晰而全面的进行系统思考，避免经验主义和问题重复发生，从而彻底解决问题，提升组织绩效
- 理解系统思考与决策的基本方法和步骤，能够形成严谨的结构化系统思考习惯，在面临任务和问题时，跳出固有的思维习惯，从多个侧面全面分析各种可行方案并进行创新性思考和决策.建立组织共同的沟通语言，降低组织沟通成本
- 突破个人主义和本位主义，提升学员看待事情的格局；能够站在组织的角度分析和思考，同时有效的与部门达成共识，减少推诿扯皮，提升学员的职业化素养和组织的协作能力
- 事先进行系统风险分析，提升计划的严谨性和可执行性，尽可能防患于未然，确保计划的如期落地。提升组织的执行力

## 授课形式：

知识讲解、案例分析讨论、角色演练、小组讨论、互动交流、游戏感悟、头脑风暴、强调学员参与、点评分享心得

## 课程大纲：

### 一、破冰和学员期望收集（第一天：9：00-9：10）

1. 学习小组组建
2. 学员期望收集

### 二、问题/任务描述的结构（第一天：9：10-11：00）

1. 问题描述的基本原则
  - 问题是感觉还是事实？
  - 问题描述的系统信息：



## ➤ 问题与任务

- ✧ **教学目标**：掌握问题和任务描述的结构化技巧，掌握问题的全面信息。解决如何向上级清楚的问题
- ✧ 汇报问题、如何向下属清楚的问题描述和任务的管理问题
- ✧ **教学手法**：动画视频《倒鸭子》
- ✧ **行动转化工具**：《系统信息收集表》
- ✧ **催化和演练**：请描述一个实际发生的问题

## 三、把握现状，找出问题症结-形势分析的系统思考与决策（第一天：11：00-14：00）

1. 确定并列出具体的事情和问题（找出问题，不加遗漏）
2. 将各个问题相互分离开来，定义下来
3. 确定处理事情的先后顺序
4. 选择系统思维技巧

✧ **教学目标**：掌握面对复杂的工作形势的时候，如何确定工作任务的优先顺序的方法，提升看问题的系统性和全局观，提升作为职业人的“本分”意识，增强管理协作中的同理心

- ✧ **教学手法**：视频《管理者的一天》
- ✧ **行动转化工具**：《情景分析工作表》
- ✧ **课后作业**：学员根据自己的实际工作安排工作任务的顺序

## 四、寻根究底，探究本源-寻找和确认根本原因的系统思考与决策（第一天：14：00-16：30）

1. 找事实
2. 找差异
3. 串起来
4. 验证

✧ **教学目标**：学习面对复杂的问题的时候如何运用逻辑思维找出问题的根源并在行动前加以验证，解决遇到复杂技术性问题往往没有深究根本原因，只是应付解决了，但类似问题不断发生；解决解决问题中的经验主义和技术依赖：解决原因分析过程中的推诿扯皮和职责不清

- ✧ **教学手法**：翻转课堂《手机厂的客诉》



- ◇ **行动转化工具**：《原因分析工作表》
- ◇ **课后作业**：学员针对自己面临的问题分析根本原因

## 五、第一天知识回顾和答疑（第二天：9：00-9：30）

1. Me/we/us
2. 小组发表

## 六、系统思考，算无遗策，发展多种解决方案的系统思考与决策（第二天：9：30-12：00）

1. 问题的明确定义
2. 关键点分析
3. 开发多种方案
4. 结构化验证

◇ **教学目标**：掌握如何制定开发尽可能全面的解决问题的方案，打开创新之门，提升开发问题解决方案的系统性，解决不能创新和因循守旧靠经验解决问题，)

◇ **教学手法**：《过隧道》

◇ **课后作业**：针对自己面临的问题，开发创新式方案

## 七、方案选择，格局高远的系统思考与决策（第二天：13：00-14：30）

1. 描述决策目的
2. 建立和比较多种方案
3. 确定和划分决策标准
4. 确定和评估决策风险
5. 科学决策思维工具的练习与评点

◇ **教学目标**：掌握学习如何制定高质量的决策，以及在最优方案不明朗的时候如何做出最佳决策；掌握打破部门墙，化解部门利益冲突和推诿扯皮，集体决策的会议技巧，提升看问题的格局，确保能站在集团的高度解决问题。

◇ **教学手法**：翻转课堂《安吉拉的任务》或者《女怕嫁错郎》

◇ **行动转化工具**：《决策分析工作表》



✧ **课后作业**：针对自己面临的问题，做出最佳解决方案的决策

## 八、完美计划，一次成功的系统思考与决策（第二天：14：30-16：00）

1. 描述计划的目标
2. 找出问题和机会
3. 设计预防问题和促进机会的措施
4. 制定预警指标和备用方案

✧ **教学目标**：掌握风险分析与预防的计划思维技巧，提升计划的可执行性和风险的预见性，尽可能减少计划执行过程中的突然变更和一次成功率，提升下属执行力

✧ **教学手法**：《诸葛亮三锦囊智助刘备东吴招亲》

✧ **行动转化工具**：《计划分析工作表》

✧ **课后作业**：针对自己面临的问题，开发执行计划

## 九、总结答疑（第二天 16：00-16：30）

1. 知识回顾
2. 学员提问和讲师答疑
3. 课后作业布置和行动计划

### 讲师介绍：刘老师

#### 自我介绍：实战型组织效益管理与改进专家

- Motorola 6sigma六西格玛黑带冠军
- 美国PDP人力资源管理教练。
- ISPI组织绩效改进高级顾问

#### 工作履历

Bosch博世电动工具（中国）有限公司生产部经理，

MOTOROLA移动通信设备有限公司品保部经理

2003年-至今 企业管理高级顾问



## 授课风格：

### 1：手法独创，实效导向

基于人类行为学和组织管理的理论研究和实战经验，独创了“开眼、动心、找方向”以及“苏格拉底追问式”课堂演绎手法，结合高超的思维引导技术，讲师在课堂上洞察学员的言谈举止并针对学员个性化的行为提供针对性的辅导，既能让学员深刻理解自己当下的行为和问题，又能发自内心的做出思想和行为改变，从而使学员获得真真切切的成长。

### 2：学员为主，兼顾三方

在十几年的授课过程中，不断循环精进，独创基于“色受想行识”的“五蕴和合”课程构架理念，以组织绩效改进为导向，兼顾组织、HR和学员三方利益平衡的课程设计理念，授课全程以客户和学员的案例进行分析讨论，从场景，感受，行为，道理，工具等全方位刺激和调动学员的学习体验，课后辅以实战性作业和线上线下辅导。“多维度，全时空”的项目式运作，培训课程具有极强的针对性和实效性，培训效果立竿见影，十几年以来深受客户好评！

## 主讲课题：重点突出，综合兼顾



## 合作企业：

**化工行业：**圣戈班、上海氯碱化工、万华集团、奇美化工、远纺工业、苏华化工、瀚宇博德化工、亨斯迈.....

**电子通讯：**三星集团总部、索尼、爱立信、松下、冠捷电子、诺基亚、富士康集团、贝迪科技、安费诺、瑞侃电子、日立电子、方正集团、中芯国际.....



**电气电器**：青岛海尔、博西华电器、赛博电器、九阳集团、松下电器、三花集团、美的集团、九牧集团、先导科技

**汽车交通**：大众（上汽、一汽）、波音、中航飞机发动机、吉利集团、长安汽车集团、宇通客车集团、金龙客车、韩泰轮胎、中车集团、牧田中国、时代电气.....

**医药医疗**：施贵宝制药、西安杨森制药、诺和诺德医药、泰德制药、天士力制药集团、扬子江药业、华海制药.....

**机械行业**：博世集团、远大集团、西门子风电、科世达、麦太保、三一重工、中国铁建、震德注塑、博格华纳、烽火科技集团、中联科技集团、苏斯兰能源.....

**食品饮料**：太太乐（雀巢）、伊利集团、邦士食品、今麦郎食品、光明牛奶、惠尔康食品.....

**服务行业**：银联商学院、工行吴江支行、艾融金融软件、国电乐山电网.....

## 学员评价：

干了八年培训，第一次有学员晚上激动的跟我电话表达学习的体会，一个在公司工作十四年的技术人员对于培训能有如此大的触动，对人力资源表示感谢，我真的受宠若惊！

——金龙客车人力资源部徐经理

与刘老师合作三年多了，刘老师对课程、学员都很认真、负责。课前充分了解课程学习的目的与期望，课堂上将所授内容明确、生动的传授给每一个学员，通过洞察每个学员个性化的行为并加以引导，让每个学员都感觉到学有所得，易于学员的课堂掌握和课后成果转化。

——上海施贵宝药业有限公司人力资源部 Jane黄

两天的课，极为烧脑，老师点破我问题本质的瞬间，有种顿悟的惊喜。若职业生涯能早听到刘老师的课，会少走很多弯路，以后多在“事上练”，我相信自己的工作生活会很大的改变！

——招商重工项目部王经理

以前也听过一些培训课，感觉走形式，没有实质性适应自己或者公司的。说实话，这次培训本来也是抱着这种心态，但听了您半天的内容，就发现您讲的内容和形式与其他培训截然不同，让人受益匪浅，不禁让人感觉有无数的问题想向您请教。

——远大集团技术部贾总

