

# 问题分析与解决技巧

## 主讲：曾子熙老师

### 课程规划的说明：

一、在企业组织与个人的发展阶段，每个人都会面临许多的目标与使命，每个人也都会遭遇到许多的障碍与挑战，但响应的方式却是因人而异；有人是无计可施，坐困愁城；有人则能运用创意，化险为夷。不论是组织或是个人在面对难题时，常会因可能产生痛苦而想逃避，或是故意视而不见、借故拖延，耽误了解决的最佳时机。遇到难题若不立即解决，往往只会使事件变得更棘手、更复杂。组织与个人要能有成就与发展，具备问题分析与解决以及创新思考的能力，才是成功的关键因素。

二、针对课程要求，并结合企业与学员的实际情况，我们设置的课程主要模块包括：面对问题的心理建设、问题意识与问题解决、现状评估与问题确认、问题原因分析、问题分解决方案拟订、决策的选定与行动预估、执行、检讨、决策品质及提高创造力的思维技巧，力图参与者对问题分析与解决的步骤、方法能完全掌握外，还能熟练运用相关工具分析问题、解决问题，并能在团队问题解决运作中掌握一定的管理技巧。并利用案例分析、图解等浅显易懂的方式，兼具感性与理性的教学手法，使学员建立正确的概念，并能灵活运用各种思考方法，直接面对企业目标、达成组织目标。

### 课程目标：

- 一、提供整体性问题分析方式与解决架构
- 二、建立企业主管面对问题时的正确态度
- 三、指导企业主管问题分析的有效技巧，提高决策质量
- 四、运用科学的对比法找出最可能的原因与机会，然后在事实上审核可能的原因，避免管理者因抓不住主要问题而浪费有效工作时间。
- 五、掌握分析问题的思路、方式、方法；以积极态度寻找解决问题的方法，制定解决方案
- 六、掌握对问题、经验进行总结、归纳与提炼的技巧，以助培养遇事能举一反三的能力；
- 七、学会处理复杂问题原则性把握和理性思维，帮您从现象分析中发现关键的问题，确定关注焦点，确立优先顺序，采取有效措施，设定优先顺序
- 八、导入问题管理的观念与实务流程，冀使企业主管学成之后即能学以致用，解决问题

### 课程特色及方式：

- 一、体验活动导入，身心感受创新，原理深入讲解

二、思维碰撞分享，互动学习参与，迷你案例研讨

三、小组观点竞赛，聚焦中心主题，付诸行动实践

**学员对象：**普通员工，中层管理人员

**授课风格：**

一、讲师具有专业魅力的表达技巧，课程活泼具启发性。

二、讲师具备各类型课程的规划与讲授的实际经验，实践性强。

三、课程内容深入浅出，幽默风趣、见解独到。

四、理论与实务兼具，使学习轻松愉快。

五、透过问卷分析及个案解说，轻易掌握课程内容。

六、由实际演练中得到随学即用的效果。

**授课时数：**2天12小时(9:00-12:00;13:30-16:30)

**课程大纲：**

**第一单元：面对问题的心理建设**

一、问题使主管的存在变得有价值

处理问题的基本原则

处理问题的基本动作

处理问题的基本要领

二、最坏的心理准备

问题是进步的福音

就业竞争力=解决问题的能力

三、问题处理的三大难题：

责任不明

状况不明

缺乏技术

#### 四、失败的问题解决归因

未明确定义问题，就妄下解决方案

未分析现状，就凭经验下解决方案

缺乏总体思考

未明确订立改善的目标与解决对策

对于决策之执行成果未做追踪确认

### **第二单元：系统性思维方式的运用**

#### 一、什么是系统思维？

学习型组织建设

无处不在的“系统”

从“思考系统”到“系统思考”

系统思维是一种高级的复杂性思维方式

#### 二、系统思维的 8 大法则

整体法则

大局法则

长远法则

要素法则

联系法则

结构法则

系统法则

#### 三、系统思维

系统思维的渊源

系统思维基模

系统思维工具

系统思维在问题分析解决中的重要性

### **第三单元：问题意识与问题发现**

一、何谓问题

二、问题解决的要素

三、问题的型态

发现型问题的特性与分析

目标型问题的特性与分析

发展型问题的特性与分析

重要性问题的特性与分析

急迫性问题的特性与分析

四、问题意识培养

解决问题应具备的基本技巧

解决问题的能力盘点

创意与解决问题的关联

问题分析与决策的共通模式

五、具备问题意识的五个必要条件

要有目标意识

要有实现目标的强烈欲望

对目标的想像要具体化、数量化

能说出达成目标的路径与方法

达成目标的期限要明

六、引导问题意识创造改善空间

七、培养观察力发掘问题之所在

八、发现问题的关注焦点

工作上的困扰点

上级主管的关注点

客户经常的抱怨点

市场竞争的策略点

质量，成本、交期、安全、员工士气

#### **第四单元：现状评估与问题确认**

一、问题结构与组织结构

二、依据现实状况之不满找寻改善主题

三、如何运用 5W2H 描述问题

模糊陈述

差距陈述

差距与原因陈述

四、如何掌握信息

五、如何将问题具体化

将「问题」焦点属性分类

问题」的数据性分类

认知「问题」的思维技巧既注意事项

六、脑力激荡法如何运用

七、KJ法运用的原则与效用

八、管理常用图表分析(数据表述法)

九、案例运用演练

### **第五单元：问题原因分析与真因确认**

一、问题冰山

二、问题原因的追根究底

三、问题的核心原因探究

四、问题分析的应用工具

特性要因图法

关连图法

系统图法

问题树法

五、真因确认的工具与方法

排除法

关连图法

柏拉图法

相关统计方法

检查表

六、全景案例运用演练

### **第六单元：决策的选定与行动预估、执行、检讨**

## 一、决策的工具运用

水平思考与垂直思考差异

决策矩阵法

十等级法

加权指数法

## 二、决策的可行性分析

## 三、决策的具体化

拟定完整项目计划之方法

项目计划进度与预算控管

确定必要任务、职责及时限

## 四、决策潜伏问题的分析

## 五、预估行动将遇的障碍

## 六、建立问题分析与决策的良性循环

## 七、如何断定决策实施成效

## 八、建立执行成效偏失防范机制

## 九、决策执行调整的方法

## 十、全景案例运用演练