

## 金牌课程

# 《问题分析与解决》

### 课程背景

请问：工作需要动脑子吗？

又要，又不要。而且大多数时候是不用动脑子。

为什么？因为成天在做的事情已经形成惯性，凭经验、靠下意识就能“顺”下来。

但是在三种情况下我们必须动脑子：遇到新问题、遇到复杂问题、遇到后果严重的问题。

不过当我们真的需要动脑子、有意识地解决问题的时候，却突然发现自己的脑子不够用了……因为这不是我们习惯面对的事情；因为我们很少被训练过怎么分析和思考问题。特别是当我们需要跟大家一起坐下来分析和商量问题的时候，会更加盲目而且情况更令人沮丧：管理中遇到重重问题，不知该从哪里入手；每次讨论，大家都各持己见，没有统一的思路，达不成共识；单凭直觉做决策，

做出来也不知道好不好……

缺少一套科学的、强有力的解决问题的方法和工具的帮助，我们只好重复这样

解决问题的方式：拍脑袋做决定、沿用旧方法、没有预防措施、忙于到处救火

……

适合状况：

当公司的员工面临复杂和棘手而又无现成经验可循的问题或项目，却因为情况

不明、思路不清，正发愁不知从何下手的时候……

## 课程受益

- 提高解决问题时的领导力和影响力
- 提高思维能力，形成正确的工作习惯。
- 看清问题、锁定重点；剥离现象、分析核心；明确要求、寻找方案；预估风险、完善方案；最终解决问题。
- 掌握“分析与解决问题”的工具运用

## 培训对象及课时

- 企业中基层管理者
- 1天（6小时）

## 课程纲要

### 第一部分：认知“问题”

- 什么是真正的问题
- 目标和现状的差异
- 问题和问题点
- 问题的分类

### 第二部分：问题分析与解决的步骤、方法和工具-让问题迎刃而解

- **第一步：现状描述、定义问题**
  - ◇ 背景分析
  - ◇ 罗列所有问题点（扩展性思维下的 5w2h+5why）
  - ◇ 清晰分析每一个问题点
  - ◇ 按对结果的影响程度评估问题
  - ◇ 确定关键问题所在

本步骤重点探讨：描述问题的现状，确定关键所在

- **第二步：明确方向、确定目标**
  - ◇ 检验目标的 SMART 原则

- ◇ Specific 具体的
- ◇ Measurable 可以衡量的
- ◇ Achievable 可实现并有挑战性的
- ◇ Realistic 现实有意义的
- ◇ Time-based 有时间限制的

本步骤重点探讨：如果目标再提高一点会怎么样？

目标实现后是否可以解决问题？

➤ **第三步：系统分析、洞悉要因**

- ◇ 金字塔模型分析原因
- ◇ 思维导图分析原因
- ◇ 要素表进行分析原因
- ◇ 把原因逻辑化、系统化——鱼骨图 6M
- ◇ 将原因按重要性、紧急性排序

本步骤重点探讨：

是什么导致问题的发生？背后的原因又是什么呢？

你是如何知道这个因果关系的？有什么证据可以论证这个因果关系？

➤ **第四步：创造方案、探索可能**

- ◇ 改变思维定式多角度审视问题
- ◇ 改变思维定式的 8 种方法
- ◇ 收集想法
- ◇ 观点聚类
- ◇ 形成概念
- ◇ 补充完善
- ◇ 分析可行

本步骤重点探讨：

突破固有思维发现解决方案；发散思维找到解决问题的可能性

➤ **第五步：理性判断、精明决策**

- ◇ 就决策工具达成一致
- ◇ 独立评分，达成共识，所有人对评估标准达成一致
- ◇ 风险障碍分析
- ◇ 制定行动计划
  - ✓ 行动计划要具体、可以操作，可以跟踪
  - ✓ 行动计划尽量在培训结束后短期内启动（不超过 2 周）
  - ✓ 行动计划动宾格式描述

- ✓ 行动计划执行前要通过正式的决策程序

本步骤重点探讨：科学决策，谋求共识，分析风险，制定计划

### ➤ 第六步：执行方案、落实达成

- ◇ 有效授权
- ◇ 获得责任人的承诺
- ◇ 建立追踪结果的计分牌
- ◇ 里程碑过程跟进

本步骤重点探讨：

取得对目标的承诺，组织并参与高效的目标回顾会，为实现目标扫清路障

传统监督与执行监督之间的区别

提高团队成员彼此间的责任感

### 第三部分：问题分析与解决工具-做个解决问题的高手

- 问题解决常用工具—问题管理法
- 问题管理法的四个组成部分
- 问题现象背后反映的四个层次的问题
- 问题管理法的四种常用思维
  - ◇ 差异化思维

- ◇ 扩展式思维

- ◇ 优化式思维

- ◇ 否定式思维

- 问题管理法的四种类型

- ◇ 创标事件类——价值认知导向

- ◇ 解决问题类——方法、行动导向

- ◇ 提问讨论类——发现、改进导向

- ◇ 问题借鉴类——预案导向

- 问题管理法的实操应用