
《问题的分析和决策》

【课程背景】

行业的发展趋于同质化、精细化，企业内部的改进压力逐渐增大，加强相关的能力势在必行

工欲善其事、必先利其器，改进工具的正确使用、改进思路的明确会有效提高工作绩效和改进效率。但面对纷繁芜杂的工具，使用者常常无所适从，不得其法。事实上没有最好的、只有最合适的，所以系统掌握工具及其学习方法是问题分析与解决的基础。

工具的问题解决了，接下来就是如何发现问题、评估问题，找出主要的问题加以解决。

问题的分析解决基于以下原则：

- 1、顾客至上
- 2、事实管理
- 3、持续改进
- 4、要事为先
- 5、减小误差
- 6、重视预防
- 7、基于流程

【课程对象】

管理人员、业务骨干、改进团队成员

【课程收益】

深入理解管理的的内涵、改进的必然

掌握改进的思维方式、常见套路

学习常见问题解决工具

课程详细介绍经典工具的原理和应用，并结合电脑软件提高其使用效率和范围

同时课程更重视理清相关思路，使学员建立其足够的大局观、掌握足够的学习方法

【授课方式】

系统讲述、深度剖析与典型个案借鉴相结合

原理讲解和实操相结合、理论与实际相结合

【课程特色】

课程结合实际及学员需求，介绍问题分析与解决的基本原理和套路，同时介绍如何结合电脑软件扩展工具功能并提高使用效率，是一个理论和实际相得益彰的课程。

课程内容全面、朴实无华但十分有效，讲师教学经验丰富、讲解深入浅出，对实际工作有相当的提高作用。

改进类课程无法回避统计知识的学习，本课程力求深入浅出、学以致用，屏蔽晦涩的概念、强化实用的套路和工具，教学界面亲和有效。

为了使学员获得感性知识并强化重点概念，2天的版本的课程还设计了工具的组合使用及改进团队模拟活动。

【课程时长】

2天

【课程大纲】

1、管理及其知识层次

a)管理管理概念的深刻理解

i、效果

ii、效率

b)管理知识层次

i、工具

ii、流程

iii、体系

iv、绩效

2、问题分析解决的原则及其实际运用

a)顾客至上

i、谁是顾客？

ii、问题分析与解决要基于客户

b)事实管理

i、数据是事实的主要载体

ii、误差

1、误差分类

2、误差的存在使得决策时无法苛求绝对的完美

3、管理目前的主要方向是求得标准化

iii、数据类别

1、数据描述

2、居中指标：均值、追求靠近目标

3、离散指标：标准差、追求小

iv、常见的数字处理

v、正态曲线

c)要事为先

i、柏拉图：每个分项差距明显、ABC 法则、风险系数法

ii、矩阵数据分析法：每个分项相当但对系统贡献不同

iii、矩阵图：每个分项对不同的相关方有不同的意义

iv、因果矩阵：客户明确输出的权重

d)持续改进

i、PDCA 循环

ii、通常 P 做得不好

e)减小误差

i、加大样本量

ii、头脑风暴

1、三种发言方式

2、三种人

f)重视预防

i、事前预防可以避免损失

ii、SPC

iii、散布图

iv、相关系数

v、correl

vi、回归和预测

g)基于流程

i、流程

ii、流程的要素

iii、流程分类

1、核心流程

2、控制流程

3、支持流程

iv、流程的通用指标

1、多

2、快

3、好

4、省

5、灵活

v、流程不是万能的

1、问题解决率大约 80%

2、行业差异性

3、岗位差异性

3、常见问题分析解决的组织套路

a)QCC

b)6Sigma

c)8D