
《寻找问题真相、掌握问题解决的策略与方法》课程大纲

主讲 赵云龙

课程背景：

企业中高级管理者完成工作过程中，总会遇到形形色色的问题。若是没有掌握问题分析与解决的方法，在阻碍工作本身的同时，对自身的成长也是一种阻碍。如何发现问题的本源，打破思维的惯性？如何系统的分析问题，有效的解决问题？

赵云龙老师带您寻找问题真相，掌握解决问题的策略与方法

课程收益：

- 1、了解 5 种经典思考模式，认知 5 种真相寻找模型；
- 2、明白问题分析 4 种流程，学会解决问题 6 个步骤；
- 3、掌握解决问题 8 大工具，运用 5 种图形解决问题；
- 4、企业 12 大难题和公司常见 37 个问题的解决方案。

课程特色：

通俗易懂，侧重实战：运用 5 种简单的图表透视并解决 12 种常见的问题

深入浅出，注重实效：了解 5 种经典思考模式，运用模型找寻问题的真相

突破局限，终身受用：改变惯性思维与冲动解决问题习惯，能力全面提升。

课程时间：2 天，6 小时/天

授课对象：适合各阶层管理人员/及其他主办职员

课程工具：《GROW 模型》《5W2H 应用表》《问题分析流程表》《问题解决流程表》

授课方法：采用知识讲授、案例教学、沙盘模拟、问答互动、分组研讨、视频分享、情景演练、讲师点评等方式授课

课程大纲：

第一讲：认识问题

一、问题概述

1、什么是问题

设定型问题；激发型问题；理想型问题

2、目标-期望-理想

案例分析：清华校园送信

二、解决问题的9大误区

1、反思解决问题的思维5大误区

初始想法；坚持先前选择；选择支持信息；主观假设；从众心理

案例研讨：售价28万元的一个铜块

2、反思解决问题的方法4大误区

不让正确的人参与；直接面对太大或太模糊的问题；

忽视分析；不制定实施和评估计划

案例分析：智慧的画师

三、解决问题的心态准备

1、ABC理论：困扰我们的不是事情本身而是对这件事情的看法

案例分析：母亲的烦恼

2、企业人的主动与被动

企业的问题无处不在/主动与被动的不同

案例分享：修女与强盗

模型研讨：解决问题的5种境界

第二讲：界定问题

一、问题的界定与分类

1、问题界定的过程

亚里士多德的“吉祥三宝”

柏拉图的“诱敌深入”

2、问题界定的方法

瑞卡兹设计的“问题定义表”

案例分析：7个为什么？

二、问题的分类

第三讲：分析问题

一、思维的流程

1、什么是流程？

流程3要素：输入、活动、输出

思维的流程：解决什么问题？解决到什么程度？怎么实现？

思维的干扰：突破思维定势的3个步骤—发现、确信、改正

视频分享：公主巧解九连环

案例分析：网球教练

2、流程的意义

高层管理人员-流程是一种赢利模式；

中层管理人员-流程是一种管理的思路和方式；

低层操作人员-流程是一种操作规范和手册。

案例分析：市场研究员

二、问题分析 4 种流程

1、情景分析——问题澄清与聚焦

1)提问的 2 种形式：开放式、封闭式

练习：封闭式问题与开放式问题互换

提问游戏：我是谁

2)有效提问的内容 5W2H

3)情景分析的步骤

分组讨论：选题进行情景分析

4)情景分析法总结

2、原因分析——探究问题的根源

1)寻求问题根源

案例分析：不合格的 5S

2)寻求根源的三种方法：试错法、经验法(专家法)、比较法

3、决策制定——提供备选的方案

1)影响决策主要因素

小组讨论：制定决策的难点是什么？

2)制定决策的 PCAR 模型

决策目的/决策标准/备选方案/风险评估

3)决策制定总结

4、计划分析——预防问题发生措施

1)主动性计划

预防性行动计划/应急性行动计划

2)计划分析 OPPB 模型

目标/问题/预防性措施/后备措施

3)计划分析总结及应注意的事项

三、5 种经典思考模式

垂直思考法：对问题进行一定范围内的纵深挖掘

曼陀罗思考：立即发现问题，提高工作效率

游戏研讨：自我介绍

SWOT 分析法：分析研究显示情况

案例研讨：某公司 SWOT 分析

换位思考法：站在对方的立场上体验和思考问题

头脑风暴法：产生新观念或激发创新设想，快速找到解决问题的方法

头脑风暴：学员现场提出问题

四、寻找问题真相 5 中模型

1、因果关联模型：鱼骨图

2、第三因素模型：ABC 法则

3、交互影响模型：

4、控制实验模型：确保其他因素不变，找到发生影响的根源

5、安慰剂效应模型：

案例分析：特效药

第四讲：解决问题

一、解决问题的 6 个步骤

1、确定问题：发现问题事情就解决了一半

视频分享：生命中的大石头

2、分析问题

分析问题的 3 大法宝：角度法；内外因法；利益分析法

案例研究：2008 年的那一场雪

3、解决方案

资料分享：企业常见 37 个问题的解决方案

4、选择决策

5、方案执行

6、预防问题

二、NLP 获胜成果六步法

1、明确目的

2、了解现状

3、选择方法

4、联合行动

5、检查变通

6、坚持不懈

案例研讨：销售遇到阻碍

实际演练：杨梅的困惑

第五讲：解决问题 8 大工具

1、树形图

2、圆饼图

3、行列图

4、点阵图

5、流程图

6、鱼骨图

7、思维导图

8、六顶思考帽

第六讲：五种图表解决 12 大难题

一、使用图表整理头脑

1、掌握图表快速工作

2、图表使用法

1)整理问题，用“掌握状况图解法”

2)做比较时，用“检讨对策图解法”

二、掌握状况图解法

案例学习 1：为什么经常无法正确做好上司交代的工作〈树形图〉

案例学习 2：为什么无论做几次，还是无法避免犯错〈圆饼图〉

案例学习 3：为什么无法立刻找到需要的文件〈行列图〉

案例学习 4：如何向领导直观展现自己的工作成效〈点图〉

案例学习 5：为什么我加班的情况比同事多〈流程图〉

三、检讨对策图解法

案例学习 6：为什么会议总是无法按时结束〈树形图〉

案例学习 7：为什么指示无法顺利传达给下属〈圆饼图〉

案例学习 8：为什么经常赶不上工期不能按时交货〈行列图〉

案例学习 9：工作太多，我该从哪一件事情开始着手呢〈点图〉

案例学习 10：如何在一天之内想出全新的企划〈流程图〉

四、进阶的模拟问题

案例学习 11：机会快被竞争对手抢走了，我们该怎么办〈树形图〉+〈圆饼图〉

案例学习 12：如何找到价格更低质量也好的合作伙伴〈流程图〉+〈点图〉