
问题分析与解决

【课程简介】

企业的发展就是一个不断发现问题、分析问题、解决问题的过程。业绩瓶颈的出现是问题持续积累，未能有效解决；简单问题变成复杂问题；单一问题交织成为系统问题而形成的。

问题积累到这种程度就必然严重阻碍企业业绩的持续提升，而问题的解决已经不是简单的、传统的思维和方法能够有效解决的了，我们需要掌握科学系统的问题解决技能，才能根本解决问题。

本课程是以企业目标为导向、以业绩突破为目的；采用有效的工具和方法，准确的界定、澄清问题；进而把问题有效转换成可以落地的解决动作；再通过计划制定、计划实施、过程评估、结果评估、标准化等手段；确保问题解决落地并形成标准化操作的长效的、根本性解决问题。

【课程目的】

1. 能够正确分析、准确诊断、有效解决工作中的实际问题
2. 能够围绕绩效突破的目标梳理与管理问题，通过问题解决实现业绩突破

【授课方式】

实战理论讲授 + 实战案例剖析 + 企业实战研讨 + 实操模拟练习 + 实操问题解决

【培训课时】

1 - 2.5 天

【课程大纲】 2.5 天版

模块一 没有问题是最大的问题

很多管理人员认为自己的部门没有什么问题，其实是缺少问题的意识，发现不了问题。“没有问题”只能说明三点：一、工作目标太低；二、对现状认识不清；三、工作失去了激情。理解什么是问题，加强问题意识是问题解决的基础。

研讨：描述、分析你的企业或部门的 3 个最重要的问题

(一) 问题的相关概念认知

1. 目标、现状、障碍、问题
2. 症状与问题、演绎与事实
3. 问题意识与问题

(二) 问题的类别

1. 表象问题与根本问题
2. 例常问题与例外问题
3. 部门问题与系统问题
4. 目标型问题、发生型问题、发展型问题

(三) 问题解决的三大前提

1. 把别人的问题转换成自己的问题
2. 把过去的问题转换成未来的目标
3. 把演绎的问题转换成事实的描述

选择性练习：列举你的部门真正的问题并分类

选择性练习：把别人的问题转换成自己的问题

选择性练习：把演绎的问题转换成事实的描述

模块二 找准问题比解决问题更重要

问题界定错误，问题会越解决越多，越解决越乱；只有准确界定问题，才能有效管理问题与根本解决问题；所以问题的准确界定比问题的解决更重要。

研讨：为什么会议效率低下的现象很普遍

(一) 一级问题的梳理与界定

1. 什么是组织的一级问题
2. 如何准确界定一级问题

(二) 一级问题的分析与界定工具

1. 运用结构思考找出企业一级问题
2. 用业绩改进模型帮助界定企业的一级问题
3. 常规管理工具帮助准确界定一级问题：三轮矩阵图、鱼刺图、脑图
4. 如何准确定义问题

选择性练习：运用三轮矩阵分析工具梳理你的组织的一级问题

选择性练习：运用鱼刺图分析工具梳理你的组织的关键问题

模块三 问题转换与根因诊断是问题解决的关键技术

问题解决最困难的就是根因诊断，诊断错误，后面的一切都没有意义，根因诊断需要掌握有效的诊断工具和方法。问题有效转换是根因诊断的前提，不掌握问题转换技术就不可能找到问题的根本原因。

研讨：为什么问题总是难以解决

(一) 把握问题的三个转换

1. 别人的问题向自己的问题转换
2. 过去的问题向未来的问题转换
3. 把一级问题向三级问题转换成

(二) 二级、三级问题库与问题管理

1. 什么是二级问题、三级问题
2. 一级问题如何转换成二级问题
3. 二级问题如何转换成三级问题
4. 二级、三级问题库与问题的管理

(三) 根因分析工具运用

1. 鱼骨刺图法
2. 流程分析法
3. “5W”追踪法
4. 头脑风暴与团队共创法

选择性练习：用“5W”追踪法寻找你部门的一个问题根因

选择性练习：把一级问题转换成二级问题

选择性练习：把二级问题转换成三级问题

选择性练习：用头脑风暴与团队共创法分析你组织的核心问题

模块四 有方案有计划有跟踪才能有结果

正确的诊断后，需要的是有效的解决方案、实施计划、有效跟踪实施过程；解决方案在实施的过程中会遇到很多的障碍和偏差，如果没有完善的实施计划与过程跟踪，可能一个好的方案会流产；

也可能错失方案改良的机会；也可能会错过从原有方案中一个得到经验教训的同时产生新的解决方案的机会。

研讨：为什么常常工作计划会形同虚设

(一) 解决方案的形成与决策

1. 解决方案及备选方案的产生
2. 建立决策标准
3. 评估与确定方案
4. T字评估的工具与方法
5. 矩阵评估的工具与方法

(二) 制定行动计划的方法与工具

1. 计划没有变化快原因
2. 行动计划应该包含的内容
3. 甘特图与行动计划工作单
4. 找出计划实现的关键路径
5. 评估行动计划
6. 计划风险控制表

(三) 计划的实施与跟踪

1. 监督与跟踪实施过程
2. 进行必要的更新与纠偏
3. 在必要时实施应急性计划

选择性练习：针对你部门的一个关键问题的形成解决方案并编制工作计划

模块五 评估结果建立标准持续改进

结果的评估往往不被管理者所重视，问题解决了、绩效产生了，可是问题解决过程中有很多有价值的东西被忽略了，解决问题人员贡献度被忽略了，致使我们持续改进缺乏了动力。持续改进是一个不断循环的过程，也是标准化管理的一个重要组成部分。

研讨：工作能不能持续改进

(一) 结果评估

1. 评价结果
2. 表彰团队

(二) 建立标准化模板

1. 为什么要建立标准化模板
2. 如何建立标准化模板

(三) 工作的持续改进

1. 持续改进对企业的重要意义
2. 持续改进的方法论
3. 用 PDCA 的工具让工作持续改进

选择性练习：对一个成熟的业务流程，建立标准化模板

模块六 核心问题的解决是绩效瓶颈的突破口

业绩出现瓶颈往往是组织目标不清晰、现状认识不清楚、导致长期的问题积累使得问题越来越多、越来越复杂、越来越难以解决。要实现业绩的突破就必须根本性的解决问题，管理者必须明确自身的管理角色、清晰自己的工作职责、具备解决问题的能力才能实现业绩瓶颈的突破。

研讨：工作中业绩难以突破的原因有那些

(一) 组织的生命周期

1. 组织不同发展阶段的不同问题
2. 我们的组织处在那个阶段，突出的问题是什么

(二) 业绩瓶颈形成的原因

1. 用业绩改进模型帮助我们认识瓶颈成因
2. 管理者如何明确自己的组织目标
3. 从目标与现状的障碍中找到业绩的瓶颈

(三) 管理者的角色转换与业绩突破

1. 解决问题是管理者最核心的工作
2. 解决问题的能力是管理者必须提升的能力
3. 只有善于发现与解决核心问题才能突破业绩瓶颈
4. 核心问题的价值链分析方法

选择性练习：梳理出能够突破你的业绩的核心问题

选择性练习：对你的一个重要工作任务进行价值链分析

模块七 五把实战抓手让组织绩效全面突破

要实现业绩突破就不能“穿新鞋走老路”，就必须找到并找对业绩突破的思路和方法。思路和方法从那里来呢？我们这个模块讲授的就是在多年实战中业绩突破有效的方法与工具。

研讨：你的部门业绩突破从那里入手？说明理由

(一) 抓系统思考与目标共识

1. 系统思考与目标共识对业绩突破的重要性
2. 用三轮矩阵的系统分析工具达成目标共识

(二) 抓问题转换的关键技术运用

1. 问题三个层面的转换技术运用
2. 问题三个级别的转换技术运用

(三) 抓工作测量与管理创新

1. 泰勒的工作研究与管理奇迹
2. 工作观察与测量是管理创新的基石

(四) 抓工作计划与核心问题解决

1. 正确的工作计划是业绩突破的路线图
2. 核心问题解决是业绩突破的关键

(五) 抓标准化建设让业绩突破很简单

1. 什么是标准化管理
2. 八化管理是实战管理的精髓
3. 用八化管理轻松突破你的业绩瓶颈

选择性练习：把一个过去认为是别人的问题转换成自己的问题

选择性练习：对你的一个关键业务进行八化管理分析

选择性练习：找出你部门工作中效率最低的工作岗位，选择测量对象，作出工作测量计划

选择性练习：用系统思考的方法、三轮矩阵工具与头脑风暴工具，达成目标与问题共识

课程重点回顾