



《问题分析与解决》课程大纲

1、课程缘起

企业中个人和组织的思维习惯决定着组织目标和任务的实施效果，高效的问题分析、决策制定、计划实施是每个职业经理人必备的职业技能。然而，对于如何将思维流程化、确保决策的科学性和方案的有效落实，许多管理者仍深感困惑——

- 如何细分问题，认清问题的真面目？
- 如何弄清事情发生的原因并验证？
- 如何制定合理的决策及替代方案？
- 如何确保方案得到充分落实并不断改进？
- 如何抛开问题表面的迷雾，发现问题的本质？
- 如何改变原有的惯性思维与冲动型解决问题的习惯？
- 如何用系统思维分析和解决问题，并用有限的资源高效解决问题？

2、课程说明

企业的运营与发展就是一系列解决问题的过程，问题解决的效果将直接决定着企业的效益；解决问题不是单单依靠经验，更不是靠拍脑子、灵光一现来解决，一定需要一套可以复制的方法在组织内部得到良好的运用好推广；

对于职业经理人而言，在成功和出色地完成一项工作的过程中，总会遇到或大或小的问题。如果没有掌握工作问题分析与解决的方法，对工作本身是一种阻碍。

问题分析与解决能力已经成为职业人员，特别是管理人员必备的基本能力之一；我们特邀企业管理专家陈宝光老师，与您分享《问题分析与解决》的精彩课程，通过大量



案例，结合现场演练，启发式讲授+实战练习+案例+竞赛学习，让你在轻松的课堂氛围中，掌握工作问题分析与解决的方法。

3、培训对象

企业全员（骨干员工、企业各级管理层、总经理）

4、培训目标

- ▣ 帮您从现象分析中发现关键问题，确定关注焦点，确立优先顺序，采取有效措施，设定优先顺序；
- ▣ 运用科学的对比法找出最可能的原因和机会，然后在事实上审核可能的原因；
- ▣ 指导您掌握分析导致决策制定受阻等因素，引导您客观，科学地做出方案选择，避免决策错误发生；
- ▣ 在您决定执行某项任务前，通过预先分析可能发生问题的原因，防止意外问题的发生，将问题的负面因素限制在最小；
- ▣ 运用思维导图等脑力激荡的工具方法，激发创意好点子。

5、课程大纲

一、解决问题的价值与基本思维模式-问题思维

▣ 问题

1. 认识问题

案例分析

2. 关键问题是什么

3. 正确的「问题」陈述



案例分析

4. 不正确的「问题」陈述

案例分析

5. 问题型态
6. 问题的分类
7. 4W2H 思考模式

案例分析

▣ 决策

1. 决策的重要性
2. 生活中处处决策
3. 正确决策的关键
4. 文化思维差异
5. 决策模型工具

▣ 思维

1. 思维的迷思
2. 思维空间
3. 时间性问题及对策
4. 认知「问题」思维误区
5. 时空影响「问题」



6. 问题来源

7. 问题类别

8. 问题发现途径

练习：反思自己

9. 问题意识的培养

案例分析

10. 分析流程介绍

练习：直觉判断

11. 从直觉到流程

二、问题的澄清与聚焦技术 – 状况分析

▣ 状况评估

1. 查明具体难题

案例分析

2. 排出轻重缓急

3. 计划行动步骤

4. 准备采取行动

案例分析

▣ 状况评估的作用

1. 为每日或每周制定计划



2. 确定跨部门的工作目标
3. 分析复杂和重要的事件
4. 确立项目的发展方向
5. 澄清各种复杂的状况

三、分析解决问题综述 – 问题分析

▣ 问题分析

1. 描述面临问题
2. 识别可能原因
3. 评估可能原因
4. 确认真正原因

案例分析

▣ 解决问题的误区

1. 妄下结论
2. 错误定义问题
3. 盲目行动

▣ 问题分析的作用

1. 找出“实际发生”和“预期目标”的偏差
2. 分析原因采取行动解决问题

案例分析



▣ 问题结构

1. 现象
2. 问题
3. 远因
4. 近因

案例分享

▣ 全方位描述清单

1. 内容
2. 时间
3. 地点
4. 人物
5. 范围

案例：快速原因分析

▣ 原因分析方法

1. 试错法
2. 经验法
3. 专家法
4. 比较法

研讨：对各小组现场问题进行原因分析



▣ 问题分析工具

1. 特性要因图
2. 柏拉图

四、提供解决问题最佳备选方案-决策制定

▣ 决策制定

1. 明确决策目的
2. 评估选择方案
3. 评估决策风险
4. 做出最终决策

▣ 决策的误区

1. 方案优先非目的优先
2. 个人喜好导向
3. 忽略风险
4. 决策依据不准确不全面

▣ 明确决策目的

1. 明示决策目标
2. 决策目标的分类
3. 分类目标的审核

案例分析



▣ 评估选择方案

1. 制定选择方案
2. 用【必须要求】目标选择方案
3. 用【愿望要求】目标选择方案

▣ 评估决策风险

- ✓ 模型工具：雷达图

案例分享

▣ SWOT 分析

1. 建立 SWOT 表时可以考虑的问题
2. SWOT 分析步骤
3. 策略选择比较
4. 风险评估 SWOT

▣ 决策制订步骤

1. 聚焦
2. 标准
3. 选择
4. 风险

案例分享

演练：模拟决策



五、分析解决问题的主要方法-分析工具

▣ 问题分析工具

1. QC 七大手法
2. 直方图
3. 头脑风暴法
4. 目标绩效法
5. 结构树法
6. 鱼骨法
7. SWOT 分析法
8. 波士顿矩阵

▣ 头脑风暴法

1. 三阶段
2. 成功要点

▣ **PDCA**

1. 计划
2. 实施
3. 确认
4. 处置

▣ 七大手法口诀



1. 鱼骨追原因
2. 查检集数据
3. 柏拉抓重点
4. 直方显分布
5. 散布看相关
6. 管制找异常
7. 层别作解析

六、系统性问题分析与解决步骤-解决步骤

□ “8D”的运用

1. 确定问题主题
2. 分析问题的现状
3. 分析问题根本要因
4. 对策的实施与追踪
5. 设定目标，拟定计划
6. 拟定解决问题的对策
7. 评估成果并标准化

□ 8D系统

1. 察觉问题
2. 叙述问题



3. 要因分析
4. 找出可能的解决之道
5. 选择/确认改善对策
6. 采取永久改善对策
7. 预防再度发生

▣ 思维技法与工具

1. PROJECT
2. MINDMAPPING
3. SYSTEM

▣ 图化技巧

1. 逻辑思维
2. 知识管理
3. 知识系统

七、提高解决问题能力-解决能力

▣ 解决问题能力

1. 计划组织和控制
2. 激励、沟通和决策
3. 权力与影响

▣ 沟通的三要素

1. 心态



2. 关心

3. 主动

▣ **沟通三要点**

1. 听得进去

2. 听得乐意

3. 听得合理

▣ **不同层级沟通**

1. 上行沟通

2. 平行沟通

3. 下行沟通

4. 一对一沟通

▣ **沟通掌控**

1. 掌握环境变因

2. 注意个别差异

3. 能够拿捏得体

4. 具备反射能力

5. 敏感度的思维

6. 良好润滑技巧

八、预防问题发生有效措施



▣ 应变措施

1. 识别潜在问题
2. 找出可能原因
3. 采取预防措施
4. 计划应变措施

案例分析

▣ 应变措施分析步骤

1. 目标
2. 问题
3. 预防措施
4. 后备措施

▣ 预防问题有效措施

1. 掌握环境变因
2. 注意个别差异
3. 能够拿捏得体
4. 具备反射能力
5. 敏感度的思维
6. 良好润滑技巧

案例分享



现场演练 讲师点评

经过两天的学习，每个小组成员选代表，总结当天学习的收获，老师对每个学员的整体情况及表现的提升部分给予评分。