

《高效的问题分析与解决》

学员对象：	各行业职业经理人、中高层管理者、后备管理团队、骨干员工
课程目的：	<p>课程特色：</p> <p>本课程是企业员工管理素养提升系列重要课程之一，通过分析问题的意识、思维培训、分析问题的实用性方法、工具、模型、并最终形成分析与解决问题的可视化结果（问题分析单页报告）等系统而量化的内容培训，改变传统的惯性思维与冲动型解决问题的习惯，全面提升企业管理人员分析与解决问题的能力，具有极高的实际运用价值。</p> <p>传统的此类课程侧重于定性的描述策略，本课程吸收国际先进企业经验，融合本土企业实践，着重从问题分析的思维方式及方法入手，依靠结构化的方法和可视化工具，在此基础上全面解决问题，提升企业绩效，不断改善管理效能。</p> <p>往往企业通过本课程的培训，迅速提炼出数十个乃至上百个亟需解决的问题列表，并促进企业建立以问题解决为核心进行改善提升的管理模式，对接下来的实际管理提升有非常大的作用。</p>
课程内容：	<p>课程大纲：</p> <p>本课程以实际行动-反思-再行动-再反思的不断循环思想，融合理论与实际操作，培训中一步讲授一步演练，使学员激发思考力与行动力，充分意识到内部团队分享的力量，在不断的改进循环中改进工作质量，提升效率。</p> <p>培训导入</p> <p>——分享：个人和团队的问题与解决研究成果</p> <p>——分享：企业解决问题的能力弱化了，抱怨的方面？</p> <p>——课前思考：问题没有分析的后果很可怕</p> <p>第一篇 思维模式与问题解决力</p> <p>1. 职业经理人应具备的一种能力：问题解决力</p> <p>2. 影响解决问题的首要因素就是“思维定势”。</p> <p>——心理定势对问题解决积极或消极的作用</p> <p>——直觉对问题分析与解决的作用</p> <p>3. 建立正确的问题意识与应对思维</p> <p>3.1 许多人的问题解决能力不强的三个方面</p> <p>3.2 有关解决问题能力常见的误区</p> <p>——工作问题处理中的常见误区</p> <p>3.3 锻造正确的问题意识</p> <p>——问题意识</p> <p>分享：缺乏问题意识的征兆</p> <p>3.3.1 没有问题就是最大的问题</p> <p>分享：没有问题意识的后悔是愚蠢的，问题的出现就是风险</p> <p>3.3.2 提升全员分析与解决问题的意识</p> <p>3.4 有助于问题分析与解决的几种思维模式</p> <p>分享：从企业成败看思维模式的建立</p> <p>3.4.1 解决问题的思维基本原则</p> <p>3.4.2 三种负面影响思维与正面影响思维</p>

3.4.3 需要打造的逻辑与四种智慧

- 有效逻辑与无效逻辑
- 四种提升问题解决力的智慧

4 . 锻造问题解决力的三个基础

- 4.1 寻找与分析问题的基本框架
- 4.2 建立自己的问题“能力模型框架”

分享：建立问题诊断模型是制定解决方案的高级技能

- 常见问题示例：员工潜力发挥惰性

- 4.3 让问题“跃然纸上”——视觉化问题思考

5 . 问题解决力提升综合工具：单页分析报告

分享：日本的变化与问题分析

第二篇 结构化问题解决力提升专项技能

一、问题判别分析技能

1 . 问题定义及整理问题的结构

问题往往以间接表象出现，直接解决往往不是最好的。

1.1 问题是什么？

- 问题定义的标准
- 判断哪些是不符合要求的问题描述

案例：通用汽车的启示

1.2 整理问题的结构

- 问题结构化的基本框架

2 . 问题的类型

2.1 按问题发生时间序列分类

- 针对不同类型问题的解决思路

2.2 按问题要解决的目的性分类

3 . 如何进行问题发现

3.1 发现问题的几种方法

3.1.1 Benchmarking 方法

- Benchmarking 法对于问题发现的主要作用
- 分享：Xerox Benchmarking 的对象

3.1.2 内外部分析工具：IFE & EFE

3.1.3 针对现状，寻找发生型问题

思考：真的没有问题吗？

- 5W2H 对工作挖掘发现问题
- 4M1E 角度发现问题
- 头脑风暴法：大家一起找问题（**头脑风暴的原则**）

练习：请进行小组讨论工作中存在的问题？

3.2 进行问题形势判别

解决问题的过程中，很重要的一步是要确认问题优先处理的顺序，确定能做什么或不能做什么，或者说，确定首先应该做什么，其次做什么。

- 问题形势判别的基本步骤：

3.2.1 问题分解分离

3.2.2 问题优先级设定

——确定问题解决优先级时必须考虑的重要原则

3.2.3 解决问题的思维技巧

——“原因分析”技巧

——“决策”技巧

——“计划分析”技巧

——“创新”技巧

3.2.4 问题形势判别工具表及演练

——问题形势判别表

——问题解决思维方向表

4. 问题在单页报告上的填写规范

4.1 问题现状填写

——基于分析的问题描述结构

——“问题现状”示例

练习：请在单页报告上填写小组所提出关键问题的现状

4.2 问题解决目标填写

问题解决目标就是在分析现状及与标准差距的基础上，根据现有资源及能力，所能减少的差距。

——问题解决目标在单页报告上的填写规范

练习：请在单页报告上填写解决问题的目标

二、问题原因分析技能

1. 原因分析常犯的错误

——问题症状、问题原因、问题结果

2. 原因分析的方法与工具

2.1 原因对比分析法

——主要工具：原因对比分析表

——帮助对比分析原因的五个角度

2.2 原因探索分析法

——原因探索分析过程

——在这个分析阶段可以使用的工具

案例：鱼骨图分析

——逻辑树的使用原则：MECE 方法

——使用逻辑树的作用

——通过逻辑树，将所有原因形成体系

练习：头脑风暴探索可能原因(鱼骨图或逻辑树)

2.3 问题根本原因寻找（逻辑推理）

——确定根本原因的依据

——5w 发问法

案例：客户投诉没有得到尽快的解决

案例：农用电用户总是私拉乱接电线

练习：根据之前的原因分析网络，确定问题的核心/根本原因

三、问题决策制定技能

原因分析技巧是研究过去的事情，而进行决策的技巧则考虑的是对现在或将要做的事情进行选择。

1. 理解决策及其特点

1.1 理解决策

1.2 决策的特点

1.3 决策目标的确定

2. 有效进行决策的基本步骤

2.1 决策标准表

2.2 在多个决策方向中进行选择

—— 决策标准评分表

—— 决策树

练习：应该采用哪个建设方案？

2.3 决策风险列举与权衡表

3. 常用的决策方法

4. 面对不确定型问题/风险的决策方法

案例：非确定性决策

分享：经常影响工作决策的因素

演练：你的决策是否正确？

四、应对计划制定技能

1. 获得计划的思维训练基础

2. 计划的要素及操作

2.1 计划的类别与影响

2.2 提出行动计划和相应的资源

2.3 行动计划必须具备量化管理的特点

—— 分解行动计划的要点

2.4 计划的执行要点

3. 计划本身的风险应对

3.1 对计划的考虑

3.2 应对问题发生后的风险计划策略

3.3 计划应对风险管理表

4. 问题的评估与再发防止

4.1 评估问题解决结果——调查、统计以评估结果的有效性

4.2 再发防止——经验标准化和进一步推广

分享：厦门航空问题发生后的第一份 SOP

分享：“飞轮效应”与问题解决

第三篇 辅助问题解决的创新思维与课后训练要点

1. 多进行创新思维的练习

2. 一些有益于 Problem Solving 的创新思维方法

—— 培养创新思维能力的几大途径

—— 几种创新思维方法（水平思维、逆向思维、属性组合法、流变思维等）

3. 课后加强日常分析与解决问题能力的训练

—— 仅仅靠基础知识不能解决问题

—— 训练第一项 对问题的整理与分析过程进行回顾

—— 训练第二项 找到自己所擅长的方式

—— 训练第三项 积极借助上司、同事等的帮助

—— 训练第四项 练习自己对问题进行设定

—— 训练第五项 对三类问题全部都进行挑战

培训结束 & 问题与讨论

授课时间： 2 天 (12 小时)

每班人数： 35-40 人

授课语言： 汉语

授课顾问：
胡浩先生
系统量化管理专家、国家首届注册管理咨询师
中国电气服务网创始人
新浪财经、经济观察报联合推选“抗击经济严冬资深管理专家”
清华大学领导力中心特邀管理教授
上海交通大学 MBA、厦门大学管理学院资深授课教授
山东大学经济学院资深授课教授
华南理工大学管理学院校外导师
澳大利亚领导力中心 (LPA) 特聘资深讲师、高级管理顾问