

# 问题分析与解决

## 课程背景：

企业发展、团队绩效提升都是在不断地解决问题当中获得的，所以，解决问题是进步的阶梯。如何卓有成效地解决问题，也是个人与组织智慧的体现。

然而，“问题”本身不是问题，问题是能不能有效地思考！

改善人们解决问题的思维模式与技巧，是提高一个团队绩效的最有效途径。

《问题分析与解决》提供的结构化研讨方法与工具，将帮助学员短期内提升有效分析与解决问题的能力！

本课程是在吸收哲学、逻辑学和管理学等学科智慧的基础上，经过大量的实践研究，在纷繁复杂在现实中归纳出分析与解决问题的通用模型，这个模型把问题简化为不同类型，为每一种问题类型提供完整的分析与解决流程，并设计了相应的流程分析工具表。

这是一套简易的流程，它化繁为简，让你一听就懂，一学就会，一用就灵；

这是一套系统的工具，它以不变应万变，为你提供思路，游刃有余地化解各种难题；

这是一套科学的理论，它荟萃了多种学科的知识精髓，是被实践证明了的真理。

**课程收益：**本课程可以非常迅速地提升个人与团队分析及解决问题的能力！

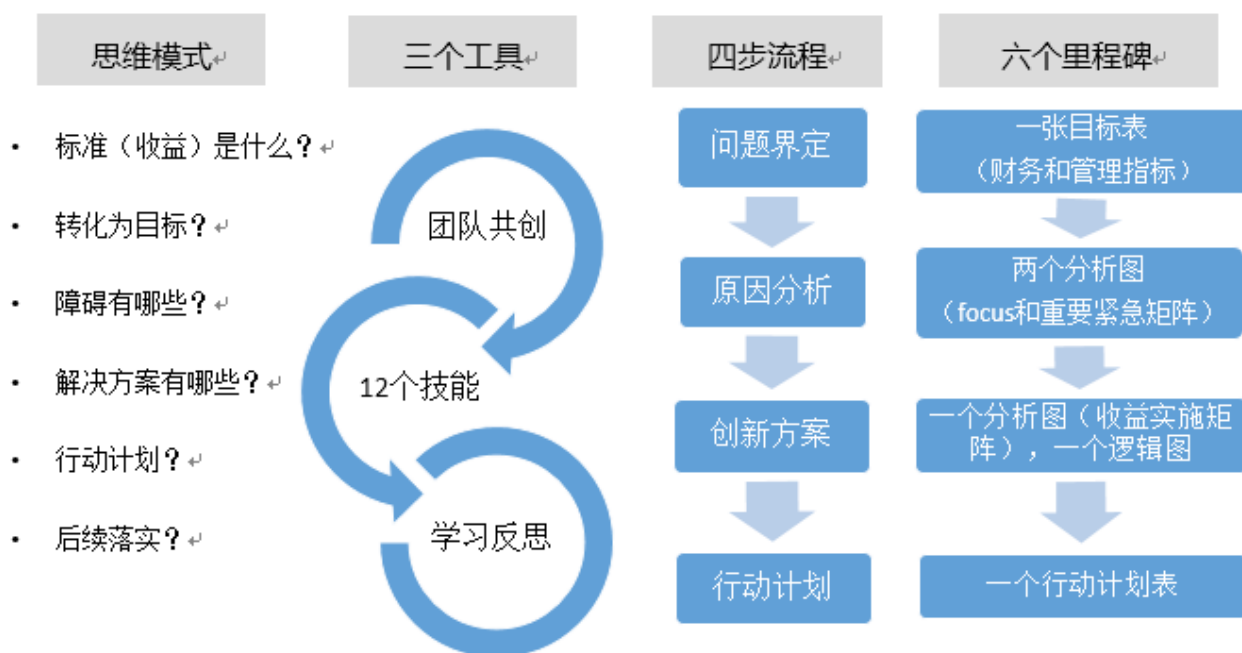
- 能够利用团队的智慧，群策群力解决问题；
- 能够正确地运用结构研讨工具；
- 能够判断不同问题的解决方向，并能把该问题转化为任务；
- 能因果思维建立事物之间联系，追溯导致问题的原因；
- 用比较法查找来线索以此推断导致问题的不明原因；
- 能为决策设定标准，并将标准区分为硬性和软性；
- 能为决策提供不同的可选方案。

## 课程模型：



### 课程产出：

本课程实战性强，以实际问题为演练素材，采用行动学习方式，群策群力，模拟实际工作情境，在学与练中掌握课程提供的思维模式和工具方法，获得“知识-能力”的转化。



**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**企业各级管理者

**课程方式：**讲师讲授+案例分析+行动学习+实操演练

### 课程大纲

**问题分析与解决基础：群策群力**

## 1. GE 和 IBM 的应用

- 1) 杰克·韦尔奇与郭士纳的理念
  - 2) 快速变化的时代更需要团队智慧文化
2. 什么是群策群
  3. 群策群力的特点
  4. 群策群力的会议模式
  6. 群策群力的角色划分
  7. 群策群力的价值
- 活动：团队建设  
游戏：找数字

## 第一讲：界定问题

### 一、问题与问题意识

1. 什么是“问题”
2. 拥抱问题
3. 好“问题”才有好答案
4. 我是一切的根源
5. 将问题转为行动

故事引导：扁鹊见蔡桓公

活动：分享工作中存在于在“腠理”的问题

### 二、列举问题——团队列名法

故事导入：健身

1. 什么是团队列名法
2. 团队列名法的步骤
3. 团队列名法的价值

演练

### 三、决定从何处入手——慢性病、痛点

导入：鸡蛋的故事

1. 从客户入手
2. 从数据入手
3. 从工作程序入手
4. 区分显性/慢性问题

案例分析：他山之石

### 四、确定客户要求

1. 谁是客户？
2. 客户的需求是什么？
3. 我们需要做什么？

### 五、描述工作现状

1. 什么能揭示“工作现状”？
2. 工作流程图

练习：绘制工作流程图

### 六、明确改进领域

1. 明确 1~2 个问题（改进领域）
2. 定义问题：描述改进领域（4W1H）

小结

案例分析：他山之石  
工具辅导：《工具手册》

## 第二讲：分析问题

案例：失败的新可口可乐

### 一、识别可能的起因

1. 收集资料检核表
  2. WHY 法
- 视频：WHY 法运用
3. 问题结构
  4. 建立因果链：丰田“5WHY 法”
  5. 问题解决的 5WHY 漏斗
  6. “问题”与“问题点”

他山之石：挽救杰弗逊纪念馆大厦

多维度探索：鱼骨图法；故障树分析法

他山之石：西门子冰箱

练习：绘制鱼骨图

### 二、检验起因

1. 检验的要点
2. 检验的类型：提问、考察、测试

### 三、选定起因

1. 收集数据，绘制帕累托图
2. 二八法则与 ABC 重点管理法

练习：绘制帕累托图

“分析问题”方法应用案例

演练：鸡蛋的问题

小结

工具辅导：《工具手册》

## 第三讲：制定方案

故事导入：雨夜的选择

### 一、陈述目的，重新定义问题

#### 1. 澄清问题

- 1) 澄清聚焦
- 2) 成功标准
- 3) 问题边界

#### 2. 重构问题

结构化研讨：圆桌慧

2. 怎样“客观地”探讨问题？
3. “流言蜚语法”重构问题

### 二、为方案投入各种构想

1. 什么是创新？

他山之石：海底捞的创新

#### 2. 创新思维

- 1) 头脑风暴
- 2) 团队列名

3) 发散思维

4) 逆向思维

**创新思维练习：**重新设计你的车子

**演练：**解决鸡蛋投送的安全问题

**他山之石：**小米手机

**特别工具：**SOS

### 三、分析各种方案

1. 描述改进目标

2. 比较不同方案的影响

3. 绘制方案影响图

### 四、选择方案

**活动：**收集信息

1. 评估标准

2. 决策中的四大陷阱

3. 如何规避四大陷阱

**活动：**决策风格测试

**练习：**测试；按测试结果分组（同类一组）；讨论“原因”、“优缺点”、“注意事项”

**小结**

**工具辅导：**《工具手册》

## 第四讲：实施改进

### 一、设计

1. 设计 MVP

2. 设计实施规划

### 二、测试

1. 选择测试方法

2. 选择测试流程

3. 测试阶段应遵循的原则

### 三、迭代

1. 将测试结果总结，迭代

2. 制定修改或推广方案

**小结**

**工具辅导：**《工具手册》

## 第五讲：高效执行的保障——过程管理

### 一、文档化

### 二、标准化

### 三、反省

1. 效果反省

2. 流程反省

### 四、庆祝成功

1. 为团队创造成就感

2. 为组织催生创新文化

3. 为员工激活分享精神

**小结**

行动学习 **TWC** 世界咖啡桌布——提炼与总结  
制定行动计划