

# 问题分析与解决

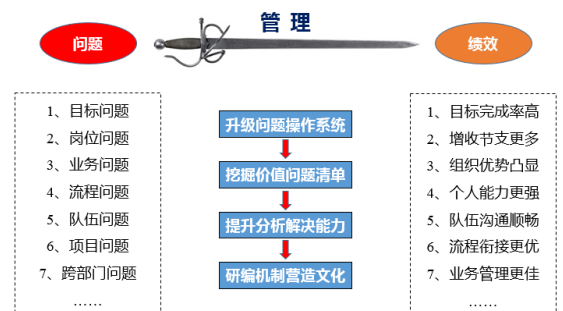
## 课程背景：

优秀的企业一定具备组织优势，而所有企业在打造组织优势、实现业绩倍增的奋斗之路上，都将经历诸多问题与挑战，那工作的本质就变成发现和解决问题！组织问题如同业绩的扳机，每一次问题的解决和突破，都将为企业带来效率提升或产生经济价值。不确定的时代，向管理要效益终将成为主旋律。管理效益的主要来源是增收节支，问题就是增收节支最好的切入点。因此您需要打造一支上下同欲，经过有效训练，具备组织问题管理解决能力的核心团队。通过本课程训练，将为您的团队植入“企业遍地是黄金，问题就是机会”的核心价值观和实用的组织问题管理发现与解决技巧，实现组织优势再升级。

本课程结合中国企业管理发展阶段与实际情况，创造性的提炼出“升级问题操作系统、挖掘组织关键问题、分析解决重点问题、研编组织问题机制、营造组织问题文化”的组织问题管理五模块系统性的提升问题分析与解决能力，并在课堂上用实战演练的方式教授学员管理中的常见问题发现和解决技巧。经过短时间的学习，即可让管理人员掌握一套简单易行、且行之有效地管理原则、用问题引爆业绩的方法与工具。

## 课程收益：

- 理解组织问题管理本质，掌握问题引爆绩效方法
- 输出目标、岗位、业务、流程、队伍等问题清单
- 系统升级解决问题的操作系统，提升问题敏感性
- 掌握分析、解决组织问题的核心工具与方法技巧
- 制定重难点问题的解决方案，返岗能够实际运用
- 工作难以协调问题，现场情景会议演练并定措施
- 研编一套带动全员主动发现解决问题的管理机制



课程时间：2天，6小时/天

课程对象：企业管理人员

课程方式：游戏导入，案例分享，角色扮演，示范演练，小组讨论，视频教学，头脑风暴

## 课程风格：

源于实战：课程内容来源企业实践经验，课程注重实战、实用、实效  
幽默风趣：课程氛围非常好，擅长用互动、故事、案例点燃培训现场  
逻辑性强：系统架构强，课程的逻辑性能够紧紧抓住每个听众的思维  
价值度高：课程内容经过市场实战打磨，讲解的工具均能够有效运用  
方法论新：建构主义+刻意练习+五星教学+行动学习+问题改善工坊

## 课程工具(节选部分)：

- 工具一：“升级问题操作系统”一个原点
- 工具二：“建立组织问题管理”两个概念
- 工具三：“构建问题管理思维”三度理念
- 工具四：“提升发现问题意识”四项要素
- 工具五：“挖掘组织价值问题”五种功法
- 工具六：“分析组织关键问题”六大工具

工具七：“解决组织价值问题”七个步骤

工具八：“研编问题管理机制”八大核心

课程体系：

### 核心内容

Core value of the curriculum

一句话阐述 | What is the Point

通过组织问题管理，提升管理者能力，达成目标，改善绩效，打造系统性组织优势



### 课程大纲

课程简述：无处不在的问题就是机会，企业管理=问题管理

培训规则：两天培训以“游戏+视频+案例+理论+实操+演练”的方式开展，确保从学习到

开场游戏：机遇与挑战

团队建设：组名，组长，组徽，组训

#### 第一讲：升级问题操作系统

互动游戏：汉诺塔或市场密码

一、问题导入：培训的本质是实现什么？问题是发生改变的钥匙！

二、明确两目三念：组织问题管理目的、目标、概念、观念、理念

三、实施组织问题管理的价值

案例分享：从 08 年金融危机濒临破产到 13 年进入中国 500 强的问题管理引爆绩效

四、组织问题管理的理念共识

1. 任何人、任何组织、任何时间、任何地点都存在问题

2. 问题就是机会，它一定可以被解决并产生绩效

3. 发现不了问题就是最大的问题

五、问题操作系统升级的原理图

1. 重构认知、思维，升级芯片躲避思维遮蔽性

2. 迭代价值观、方法论，更新操作系统选择偏好

3. 优化决策、行动，达成更好的绩效结果

#### 第二讲：挖掘组织关键问题

互动游戏：比比谁的团队问题少

一、强化组织问题管理意识四要素

1. 要素一：意愿

2. 要素二：标准

3. 要素三：思考

4. 要素四：结果

二、发现问题的七大功法：团队、目标、流程、衔接、岗位、现场、业务

## 1. 智慧众筹漏斗法—部门或者某项目、单一价值工作核心问题清单

- 1) 列：问题风暴罗列
- 2) 筛：目标关联度筛选
- 3) 提：价值打分提炼
- 4) 选：80/20 原则选取
- 5) 定：核定问题清单

## 2. 业务流程分析法—流程优化的问题

- 1) 描述业务主流程框图
  - 2) 提炼业务流程关键点
  - 3) 罗列关键节点的不足
- ### 3. 以终为始逆思法

## 4. 比较法现场现物观察法

- 1) 划定工作区域图员工座次图
- 2) 寻找区域内部观察点及人员
- 3) 记录存在的问题点相互比对

## 5. 工作岗位分析法

- 1) 一句话解析岗位
- 2) 搞清楚岗位目标
- 3) 列岗位主要职责
- 4) 罗列每项职责关键问题点（能力匹配）



某关键岗位分析



## 第三讲：分析解决价值问题

### 互动游戏：福尔摩斯大侦探

#### 一、分析价值问题

##### 1. 精英都是逻辑控

- 1) 金字塔思维原理：思考过程化
- 2) 批判性思维原理：逻辑自洽性

##### 2. 组织价值问题分析六大工具

- 1) 工具一：逻辑树
- 2) 工具二：鱼骨图
- 3) 工具三：世界咖啡
- 4) 工具四：5WHY

### 视频分享：美国小孩早晨不能出去玩

- 5) 工具五：六顶思考帽
- 6) 工具六：5W2H

#### 二、解决价值问题

##### 1. 信息是解决问题的源头

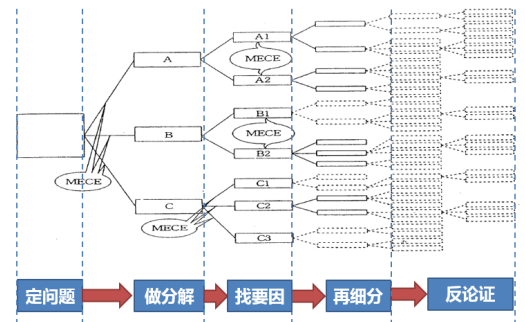
- 1) 搜什么信息：信息搜集前的准备工作
- 2) 到哪里搜信息：行业论坛、百度等十大渠道
- 3) 如何运用信息：辨别真伪，去粗取精

##### 2. 个人决策问题解决工具

- 1) 德尔菲法
- 2) 富兰克林法
- 3) 决策画布法

##### 3. 跨部门类问题解决工具

- 1) 工作联系单



2) 五不放过分析会

#### 4. 业务疑难问题解决工具

##### 1) 疑难问题解决九步法

案例：生产现场 7 月离职率为何如此高

a 定人员

b 抓反常

c 多请教

d 景重现

e 列原因

f 删原因

g 猜原因

h 定方案

i 做沉淀

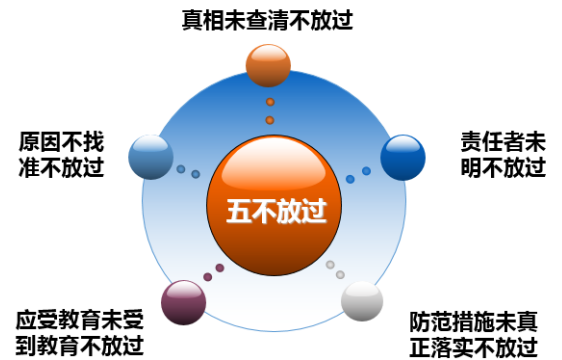
##### 5. 解决方案执行落地关键

1) 研究策划

2) 过程管控

3) 结果量化

4) 复盘总结



#### 第四讲：研编组织问题机制

互动游戏：一起来折宇宙飞船

##### 1. 虚拟问题管理组织架构

1) 问题管理员

2) 问题流转线

##### 2. 组织问题管理流程机制

1) 组织问题管理的总流程

2) 组织问题管理奖励机制

3. 组织问题管理的信息化

#### 第五讲：营造组织问题文化

1. 建立组织问题管理导向

2. 增设问题解决价值奖励

3. 做好问题管理知识萃取

课程收尾：回顾课程，答疑解惑，《问题斗士宣言》，合影道别

