

# 问题分析与解决

## 课程背景：

管理者在带领团队成员达成目标的过程中，会不断的遇到问题，事务的问题、人的问题、执行的问题等等；

工作中遇到问题并不可怕，可怕的是我们面对问题的态度：

管理者面对问题，是积极应对，直面问题，采取有效措施去解决，还是掩盖问题，淡化问题，让问题不了了之，从而达到短时间内逃避责任之目的呢？

管理者在面对下属问题的时候，是把答案强加给对方，还是在和对方共同去分析问题，让对方自己承担责任找到问题呢？

管理者在进行问题分析与解决的过程中，是过分的只求以关注事务解决的“单赢”策略还是选择以事务解决和员工成长的“双赢”策略呢。

本课程由中国培训师大联盟总裁陈中来先生基于欧洲教练技术学院认证课程《教练技术》所衍生出的一门小课，本课程的开发已充分的考虑到了当前中国企业的所处阶段和管理者的日常管理特点，本课程的内容有如下三个基于：

1. 基于让员工成长而不是给员工答案；
2. 基于双赢思维而不是单赢思维；
3. 基于让员工不断承担责任而不是管理者背黑锅。

## 课程收益：

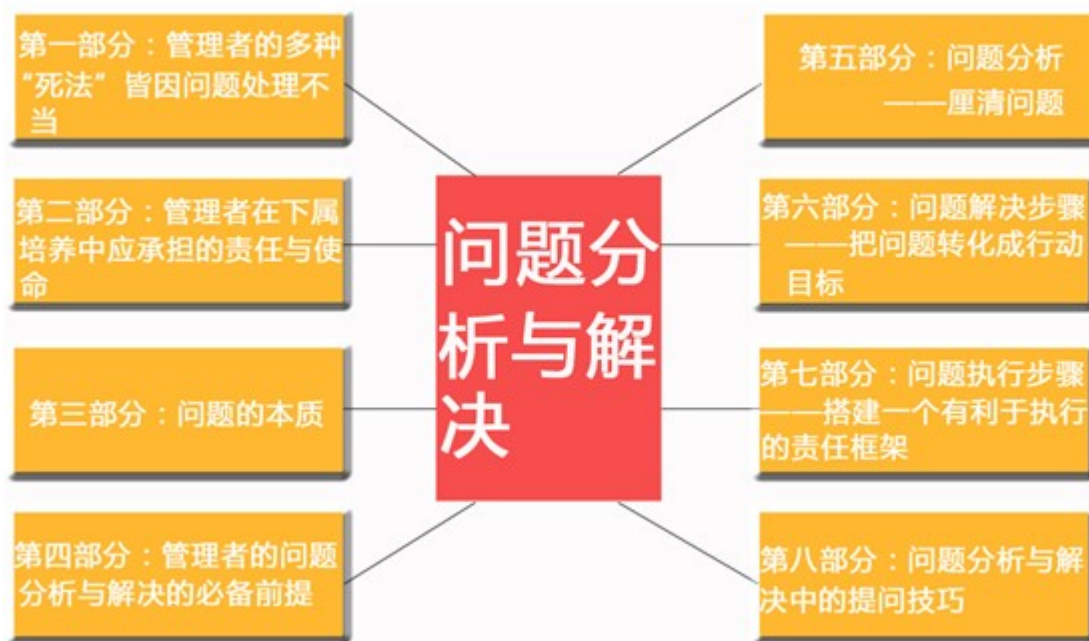
- 建立以“双赢思维”策略的问题分析与解决观念；
- 关注员工成长，从“保姆型”管理者走向“教练型”管理者；
- 建立以目标为导向的问题分析与解决策略而非以问题为导向的解决策略；
- 能够正确的区分问题及其本质；
- 学会正确的方法去演示和示范厘清问题的标准步骤；
- 能够把问题转化成行动目标，使得团队整体目标向前而非停留于问题的解决本身；
- 能够演示与示范对于问题转换成目标后的行动，具有搭建执行框架的能力，让行动目标转换成成果；
- 学会并应用在问题分析与解决过程中的常见对话方式和语言模式，让问题分析与解决过程中管理者更能够把握住分析和解决问题的进程。

**课程时间：**1天，6小时/天

**课程对象：**中基层管理者、高潜员工、主管、企业全员、期望培养良好的工作习惯，学习问题分析与解决方法的员工

**课程方式：**集中讲授+挑战任务+小组讨论+案例分析+视频研讨+情景模拟+体验式学习

**课程模型：**



## 课程大纲

### 第一讲：问题分析过程中的“误区”

1. 模糊的问题理解
2. 没有找到根本原因
3. 盲目妄下结论
4. 草率匆匆行动
5. 浪费资源低于预期
6. 侥幸成功没有积累

### 第二讲：有效的问题分析与识别

1. 培养问题意识
2. Bulls-Eye 牛眼法
- 3. 有效提问的两种方式**
  - 1) 开放式提问

- 2) 封闭式提问
4. 问题的定义
5. 正确而有效的问题描述

**问题描述的第一步：4W2H**

**问题描述的第二步：完整问题四要素**

6. 确定问题的优先级

**三性分析法**

**练习：按照正确的标准和纬度描述自己的问题**

### **第三讲：问题的本质**

1. 问题是信号：是提示你解决的信号
2. 问题是方案：问题本身就给你提供了方案，但我们要去寻找
3. 问题是动力：问题的产生是需要你去做而不是需要你去逃避
4. 问题是成长：人的成长是需要挫折式体验的，问题让我们有了面对挫折的机会
5. 问题是目标：每一个问题的出现的背后都有几个目标需要我们去实现；

### **第四讲：问题理清与原因分析**

#### **1. 查找原因的方法**

- 1) 专家经验法
- 2) 头脑风暴法
- 3) 比较法（问题—比较—线索—原因）
- 4) 比较法使用误区

#### **2. 分析问题的根本原因**

- 1) 分析根本原因的依据：帕累托原则
- 2) 根本原因分析的辅助工具

a5WHY 法

#### **b 要因分析法**

-实施步骤 1：原因收敛

-实施步骤 2：因果计算

-鱼骨图法

-逻辑树法（逻辑树的实施原则）

### **第五讲：解决方案的决策与执行**

1. 决策的目的
2. 决策的标准制定
3. 方案创造的基本方法

#### **创造&创新——引进新的涵义**

4. 方案的选择——投入&产出
5. 方案决策风险评估
6. 方案决策风险管理
7. 方案执行的目标管理

#### **8. 方案决策落地的方法**

- 1) 头脑风暴法
- 2) 提取概念法
- 3) 移植组合法
- 4) 奔驰创新法（SCAMPER）