

房企职业经理人必修课：

《问题分析与解决-凌波六步之问题解决术》

—凌波微步，罗袜生尘—

👉 课程背景：

凌波微步语出于曹子建《洛神赋》：“凌波微步，罗袜生尘”，在金庸笔下，凌波微步是逍遥派的独门轻功步法，以易经八八六十四卦为基础，使用者按特定顺序踏着卦象方位行进，从第一步到最后一步正好行走一个大圈。这样一个闭环所达成的效果就象我们在问题分析解决过程中所运用的 PDCA 逻辑循环一样。本课程借用“凌波微步”的概念，用六个动词：穿、探、潜、追、筹、迈定义了问题分析与解决的六个步骤，以期学员在今后的实际工作中，如武侠中描述的“凌波微步”般，轻松的摆脱困扰，解决问题。

👉 课程时间：1-2 天（12 小时）

👉 课堂形式：学员分组，4-6 组

👉 课程设计：

- 问题分析与解决的基础
- 第一步、问题定义-**穿越**困难的迷雾
- 第二步、现状把握-**探究**问题的实质
- 第三步、原因分析-**潜入**冰山的底部
- 第四步、方案决策-**追寻**适宜的方案
- 第五步、规划执行-**筹划**完美的方案
- 第六步、评估精进-**迈**向持续的改善

👉 课程目标：

作为全球一流的咨询管理公司，麦肯锡非常注重锻炼员工的问题分析解决能力。麦肯锡的成功在于：“**核实问题+逻辑思维+知识共享**”一套方法做事，本课程将围绕这三点达成学习的目的：

其一，核实问题，在这点上我们将系统的学习 5W2H 框架、数据、图片等手段，穿越困难的迷雾，探究问题的实质。

其二，逻辑思维，按照金字塔（按照 Why-What-How）的结构和 PDCA 循环模式、运用因果分析、对比分析、决策分析、计划分析等方法

来分析与解决问题。所有这些论证过程都被要求具有逻辑性。

其三，知识管理（事后总结、举一反三的知识储备、经验储备。）

👉 **课程对象：**

各部门经理、主管、员工。

👉 **课程大纲：**

▣ **问题分析与解决的基础**

一、 什么是问题

案例分析：电梯拥堵的问题

二、 问题的鉴别

1、 问题种类

2、 立点：下一个过程的定位

三、 问题改善从何处入手

四、 解决问题的一般思路

1. 一把钥匙开一把锁

2. 搞大问题

3. 掩盖问题

4. 抓大放小

5. 金字塔原理

6. 结果导向、系统思维、单纯化思维

五、 问题分析与解决流程的理论依据-PDCA

游戏互动：用七巧板理解 PDCA

▣ **第一步、问题定义-穿越困难的迷雾**

壹、 发掘问题

贰、 评估及选题

参、 分析并定义问题

5W2H 法

确定立点

四、 团队组建及项目计划

案例分析：

万科提高筏板基础大体积混凝土质量提升课题

物业综合服务满意度提升课题

案例演练：以小组为单位，头脑风暴、找出工作中的某个问题。

▣ 第二步、现状把握-探寻问题的实质

一、现状把握

1、利用框架

案例演练：生活在无锡的母亲想要与家住在上海的儿子-李明先生同住，大家可以向李明先生提出什么样的建议呢？

- 访谈结果的分类举例-按照现在、将来、结果、原因分类
- 访谈结果整理
- 利用框架思维分析本质问题
- 利用团队共创进行框架搭建

2、利用数据

- 查检表

3、利用草图、图片和图纸

4、利用高速摄像机

二、确定方向与目标

案例分析：

万科提高筏板基础大体积混凝土质量提升课题现状把握

物业综合服务满意度提升课题现状把握

案例演练：以小组为单位，进行本组问题的现状把握。

▣ 第三步、原因分析-潜入冰山的底部

壹、原因分析常用的方法

经验估计法、比较分析法、试错法

贰、原因分析的工具-数据法

1. 第一步、因果图寻找可能原因
2. 第二步、查检表收集数据
3. 第三步、排列图确认真因

案例分析：

万科提高筏板基础大体积混凝土质量提升课题现状把握

物业综合服务满意度提升课题现状把握

案例演练：以小组为单位，头脑风暴、设计调查表，进行本小组问题的原因分析

参、 原因分析的工具-比较法

1、描述问题与比较分析

2、寻找线索并证实原因

案例分析：李明拉肚子的线索及原因证实

3、比较分析的意义

4、比较分析的步骤

第一步、描述问题

第二步、比较对象

第三步、寻找线索

第四步、证实原因

案例分析：大洋公司的产品的客户投诉的原因比较分析

李明家周围的树死了的原因分析

▣ 第四步、方案决策-追寻适宜的方案

案例分析：你的灯亮着吗

壹、 设定决策标准

1、限制条件，就是必须要达到的。

2、期望要素，就是期望更好的

贰、 提出方案

1. 脑力激荡法

2. 改善的四原则：删除、合并、重排、简化

参、 评估及挑选方案

1. 从限制条件方面比较选择方案

2. 从期望要素方面比较选择方案

3. 明确并评估风险

案例分析：大洋公司的办公室选址决策

第五章、规划执行-运筹完美的方案

壹、作用

贰、要点

1. 问题：预防、应急

2. 机会：促进、利用

案例分析：火灾的启示

参、明显的征兆

四、规划的步骤

第一步、制定计划

第二步、选择关键环节

第三步、找出问题/机会

第四步、制定措施

第五步、设立预警

第六步、改进计划

案例分析：某酒厂的计划分析

案例演练：金先生的接待工作

第六章、评估精进-迈向持续的改善

壹、目标达成确认

常用工具：

行动计划表、推移图、柏拉图、雷达图、直方图

贰、标准化与精进

1. 将有效对策标准化(以图,表,文表达),成为日常必做的工作之一.

2. 标准化再教育

3. 持续改善检讨