

问题分析与解决 | 技能训练

-----从优秀迈向卓越的核心技能

尴尬现状：

- 1 不善于挖掘问题，就抓不住关键问题，甚至让假问题搞晕自己；
- 2 不善于表达问题，就会说了也白说，甚至还不如不说；
- 3 不善于解决问题，就会做了也白做，甚至还不如不做；

课程收益：

- 1、通过对“问题分析与解决”思维模式的训练,以及面对问题应树立正确的态度，达到调适学员面对问题时常常出现的不良反应（害怕问题、回避问题、掩盖问题）的目的。
- 2、通过五大技能的学习和认知，帮助学员一次性建立起正确的“问题意识”（矛盾观）：提出问题永远比解决问题更重要。
- 3、通过系列思维方法和分析工具的学习，快速提升学员思考问题、分析问题，定性问题的综合能力。
- 4、通过系统学习不仅能够解决问题，而且还能够使你获得领导的赏识、赢得

下属的敬重。

课程特色：

- 1 提供全程案例教学方式，使学习效果最大化，保证案例的经典性与可靠性。
- 2 运用系统化方法传授问题解决、决策制定流程，积极运用个案讨论与演练来巩固学习效果。
- 3 导师能够以娴熟的技巧来引发学员的深度思考。
- 4 安排 60%时间课堂练习，现场辅导，确保学员现场能够掌握工具的应用。
- 5 提供并协助运用“问题分析与解决”的各式表格及学习工具。

学员对象：

- 1 中高阶管理人员；管理者储备人员
- 2 本课程设计可以针对不同的学员对象加以调整与定制，也广泛适用于各部门普通工作人员。

标准课时：2 天（6 小时/天）

主讲人：文亮-常驻地-上海

课程大纲：

模块一： 问题概述 **时间 4.5 小时**

事件导入：大家先讨论什么是问题？每个人对此有何认知？

一 | 问题定义

1 什么是问题

- 现场选择问题案例进行深度解析，引导学员从现实中体会问题的本质特征

2 问题特征：关联性 两面性 亟待解决

3 课堂练习：巩固知识点，引出问题分类的课题

二 | 问题分类

1 分类维度

目的维度：恢复原状型问题 追求理想型问题

时间维度：恢复原状型问题 防范潜在型问题

2 问题类型关系：恢复原状型问题 防范潜在型问题 追求理想型问题

3 问题分类的价值意义

4 课堂演练：识别问题类型，掌握问题类型对我们实际解决问题有什么价值

三 | 如何解决恢复原状型问题

1 案例研讨：某人头疼非常厉害，我们应该怎么处理这个问题？

- 汇总大家的意见，进行科学的理性引导

2 引导出：解决恢复原状型问题的基本步骤

3 提炼出：解决恢复原状型问题的结构模型

- 思考路径

- 问题分析

4 问题分析模型：

- 案例导入：…….

- 归纳提炼：问题分析的基本技巧

5 问题分析时注意事项

- 严格确定好因果关系
- 出现的结果是现象还是原因？
- 有些问题“分析原因”不是主要课题

6 课堂练习。。。。。。

四 | 如何解决防范潜在型问题

1 案例导入。。。。。。

- 提出“未雨绸缪防范未然”概念

2 课堂演练：这些事情是问题吗？如果是问题，应该从哪里着手？

3 防范潜在型问题的思考路径

从实际案例切入。。。。。。

- 路径 1：从事物状态入手
- 路径 2：从外部环境入手

4 现场演练。。。。。。

5 注意事项：预防只能降低概率 可控诱因与非可控诱因 危机管理不是紧急处理

五 | 如何解决追求理想型问题

1 案例导入。。。。。。

- 这些事情是问题吗？如果是问题，与上面 2 类问题有什么区别？

2 课堂演练。。。。。。

- 分组呈现，导师点评，进行科学的理性引导

3 追求理想型问题的解决步骤：

步骤 1 明确目标

步骤 2 盘点资产

步骤 3 制定计划

4 你能选择一个正确的理想吗？

- 价值观
- 外部环境

5 注意事项

- 理想不能从现状中分析出来
- 手段与目标，不能混淆

单元总结

模块二：

问题分析

时间 4.5 小时

情景导入。。。。

一 界定问题

1 首先回答 3 个问题

- 1 发生了什么？【背景+痛点】
- 2 现实状态是什么？R1
- 3 期待状态是什么？R2

实际场景演示：。。。。。。 引导出下面的模型结构

2 框架模型

- 模板导入。。。。。。
- 4 要素深度解读

3 怎么聚焦课题

4 怎么表达问题

- 表达模板导入。。。。。
- 问题表达模板使用练习

5 问题没有结构怎么办？

- 外展推理定义
- 如何外展推理？

二结构分析

- 从信息资料入手
- 设计【诊断框架】：时间 空间 重要性

导入案例：有个人头疼不知道原因就无法医治。那怎么办？

如何从时间角度设置结构？

如何从空间角度设置结构？

如何从重要性角度设置结构？

- 使用【诊断框架】

导入情景：应该在什么时候建立哪一种框架呢？是深入研究框架的全部呢？

还是研究局部呢？这个取决于：对所要分析的目标领域了解多少。

使用步骤：

1 面临问题：

- 收集与建立诊断框架有关联的资料，证明构成要素以及相互关系。
- 这时候就可以提出自己的见解，并对问题产生的原因，提出猜测（假设）。
- 接下来，再围绕猜测（假设）再收集相关信息资料即可。

2 分析方法

第一步：收集资料---绘制系统流程图

第二步：继续深入收集资料：应该收集“与分析有关联性的资料”

技巧方法：1 先确定资料；2 分配收集任务；3 制定时间表；4 估算收集费用

第三步提出解决方案：可以使用【逻辑树】的方法寻找解决方案。

■ 分析工具：MECE 逻辑树

1 分析的本质就是 MECE

- 拆解---分类---相互关系
- 灵光乍现
- 中西合璧合二为一

2 逻辑树

工具模板导入。。。。。

- 将工作细分为一些利于操作的部分；
- 确定各部分的优先顺序；
- 明确地把责任落实到个人。

单元总结

| | | |
|------|------|-----------|
| 模块三： | 解决方案 | 时间 2.5 小时 |
|------|------|-----------|

情景导入。。。。。

一切准课题本质

案例分析：开错处方

- 关键在于设定出本质性课题

1 如何设定具体准确的课题

- 案例演练：是否带雨伞不是本质性课题

- 设定课题标准模板

- 设定课题 7 个方向

2 一个课题如何产生多个方案

现场测试：如何将 200ml 的水倒入 100ml 的杯子

案例剖析：高德导航的多个方案

- 为什么同一个项目，一个人只能得到一个方案，另一个人却能得到多个方案呢？思维模式的不同：专注型与结构型

- 策略步骤

1) 明确具体课题

2) 基础数据+结构+运算

二评价替代方案

案例剖析：。。。。。。。。

1 评价原则

- 不做评价，罗列所有替代方案
- 确认替代方案是否有效

2 评价流程

2-1 基本要求

- A. 评价标准必须明确具体
- B. 评价过程透明度要高

2-2 正面积极评价

购车案例导入。。。。。。

- 评价指标类型

- 1) 决不让步的【硬性刚需指标】（必须项目）
- 2) 可有可无的【软性改善指标】（优先项目）

■ 评价步骤

案例分享，深度解析，引导出评价 4 步骤

第一步：先给期望项目打分（评分比重）

第二步：再给每个替代方案评分

第三步：各方案得分与评价项目比重分相乘

第四步：积分统计，筛选总分最高项目

现场练习：我对***问题是如何权衡评价项目的，并计算积分，提供决策依据

2-3 负面风险评价

- 方法步骤：采用防范潜在型问题思考策略
- 现场练习：如何萃取不确定潜在诱因？

3 评价基本工具

- 脑力激荡
- 六顶思考帽

三制定行动计划

- 行动计划必备要素：

A. 目标、时间、人员、成本、考核

B. 行动计划模板表

- 甘特图呈现

单元总结

课程总结

时间 0.5 小时

一结构性回顾课题体系

- 问题概述（定义+3个类型）
- 问题分析（界定+分析）
- 解决方案（多产方案+评估选择）

二答惑解疑时间

三课后作业：现场采集题目

要求：1 着力题目场景，按照课程知识点要求，逐步梳理一遍；

2 不求正确与否，但求结构合理有效