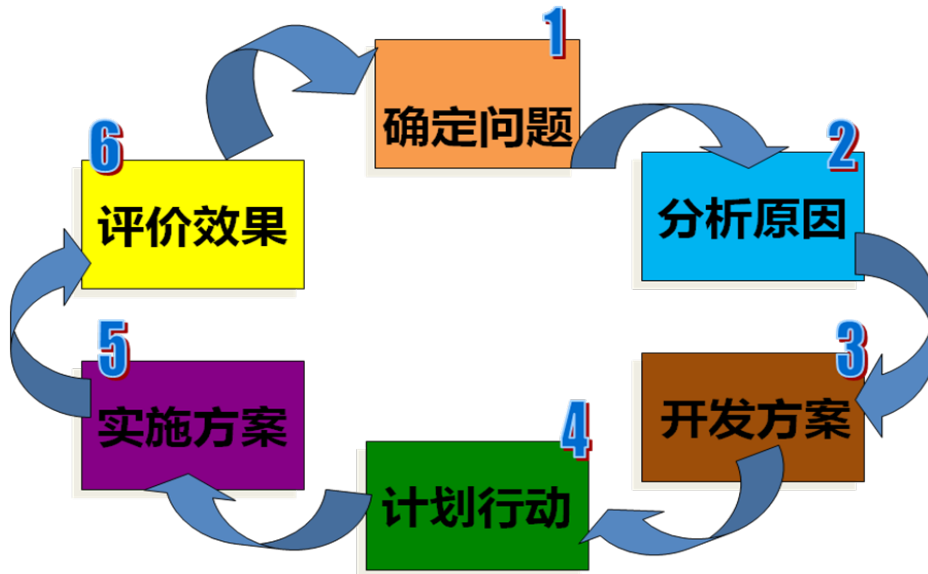


问题分析与解决能力训练

课程讲师：陈越

课程时间：2天，6小时/天

课程类别：思维技术、通用管理、员工职业化、经理人核心能力



问题分析与解决的步骤循环

课程收益：

- 1、建立面对问题的积极态度和正确的问题意识；
- 2、理解问题解决对企业的价值，打造攻克难题的勇气；
- 3、能够有效识别问题的表象与本质，厘清真正问题，以对症下药；
- 4、不仅学会科学的问题分析与解决的流程和方法，而且能够系统掌握在何种情境和阶段使用恰当的工具，提高解决实际工作问题的能力；
- 5、学会借助团队的集思广益去分析和解决问题的方式及技巧；
- 6、跨界学习标杆企业如何通过“客户体验”来实现商业价值的经验
- 7、激发学员的主动性，去挑战和解决工作中的难题，为企业发展提出建议，最终有效提高企业的竞争力。

课程特色：

- 1、作为一门技能训练课程，大量生动案例、典型范例、扎实的练习以及专设的实战演练模块确保学员能够真正掌握实操工具的使用。
- 2、带着企业实际业务问题进行练习，课堂上边学习边出成果。
- 3、富有冲击力的体验式游戏透过亲身体验、小组讨论、讲解引导创造开放的氛围，激发学员的自主性，改善学员自身态度；同时紧密结合任务，在不必付出现实代价的情况下开展演练。

授课方式：知识及案例讲解 40%；实操练习及辅导 40%；范例展示 10%；主题游戏 10%

课程大纲：

导入：

小组讨论：困扰您的问题是什么？

一、究竟什么是问题

1、对“问题”的常见误区

- 1) “现象”与“问题”的区别
- 2) 同一现象可以界定不同问题

2、问题的实质

- 1) 目标的设定的四个原则
- 2) 现状的把握的“三现主义”

3、问题的类型及对策

情境模拟：企业内部会议

案例讲解：美国西南航空的“低价战略”

课堂练习：酒店电梯客诉

二、解决问题对企业的意义

1、为什么不能顺利解决问题

2、解决问题的优先顺序

3、问题的价值

4、缺乏问题意识才是大问题

范例展示：问题解决无处不在

课堂练习：九点串联

案例讲解：东来顺与海底捞为何有天壤之别

案例讲解：星巴克和四川航空把“客户服务”做成“客户体验”

三、面对问题的态度与思维方式

1、目标不变方法变

2、方法总比问题多

案例讲解：资生堂“空盒危机”

案例讲解：驳壳枪的传奇

体验式游戏：“八仙过海”

四、问题分析与解决的步骤及工具

1、确定问题

1) 确定正确的问题

2) 问题描述的“5W2H”

范例展示：“客户满意度下降”问题描述

案例练习：用 5W2H 进行问题描述

2、分析原因

1) 列出可能的原因

A.头脑风暴

B.鱼骨图

2) 对原因进行归类

A.逻辑树

B.鱼骨图

3) 找出主要或根本原因

A.查检表

B.柏拉图

C.冰山法

D.5Why 法

案例讲解：逻辑树分类的 MECE 原则

案例讲解：用冰山法找出问题的根本原因

案例讲解：用 5Why 法追问问题的根本原因

范例展示：人力资源管理逻辑树

范例展示：造成次品原因的鱼骨图分析

范例展示：查检表&柏拉图的应用

课堂练习：用头脑风暴法找出“小组问题”可能的原因

课堂练习：用逻辑树进行原因分类

课堂练习：绘制鱼骨图

课堂练习：选用恰当的方法将“小组问题”的原因分类

课堂练习：选用恰当的方法找出“小组问题”的根本原因

4)其他常用的原因分析工具

A.调查表

B.访谈法

3、开发方案

1) 横向思维法

案例讲解：黑石子白石子

案例讲解：两则广告的反差

课堂练习：员工抱怨大楼电梯慢

A.概念提取

a.“概念三角”的要素及关联

b. 概念提取的 4 种类型

c. 概念提取的操作步骤

d. 概念提取的实用模板

课堂练习：“把杯子里的水弄干”

范例展示：从《中国好声音》到《我是演说家》

课堂练习 1：减压办法

课堂练习 2：提升员工创新能力的办法，或学员工作案例

B.随机输入

a. 随机输入的概念

b. 随机输入的操作步骤

范例展示：改进汽车的设计/增加公用电话的收益/某公关公司年会

课堂练习 1：创意餐厅的设计

课堂练习 2：学员工作案例

2)逆向思维法

案例讲解：司马光砸缸

案例讲解：“臭变香”的故事

课堂练习 1：圆珠笔漏油

课堂练习 2：女士摘帽

3) 缺点列举法

A. “挑毛病”的三重境界

案例讲解：运动产品的创新

B. 缺点列举法的操作步骤

范例展示：自行车缺点列举及改进建议

课堂练习：企业实际问题改善方案

4、计划行动

案例讲解：XX 公司的行动计划

范例展示：项目进展甘特图

游戏风暴：谁+做什么

体验式游戏：冲破重围

5、实施方案

1) 人的管理

2) 事的管理

3) 风险的管理

6、评价效果

1) 效果验证

2) 过程评估

3) 总结经验

4) 共享结果

5) 推广对策

6) 重启循环

工具模板：绩效评估表

五、实战演练工作坊—大型主题游戏“立体鞋架”

1、活动导入

2、规则说明

3、体验及辅导

4、分享及讲解

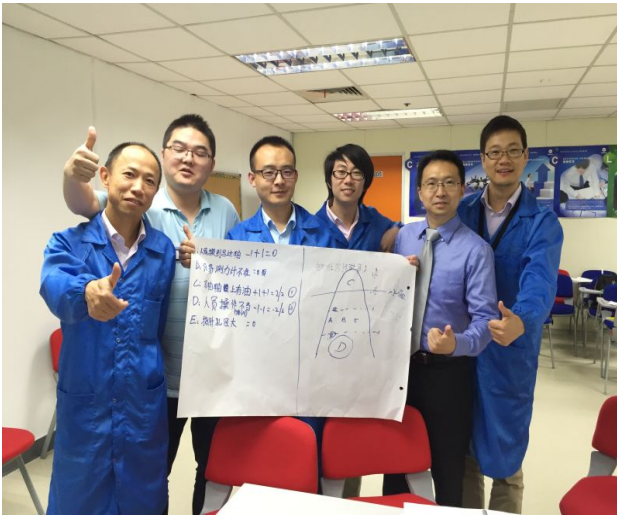
总结

1、制定你的行动计划

2、课程要点回顾

3、“田字格”收获分享

【课堂掠影】



陈老师生动讲解，悉心辅导



陈老师运用促动技术，激发学员成为课堂的主人

