

问题分析与解决—8步法

课程背景：

面对市场日益激烈的竞争态势，如何形成并不断提升企业的核心竞争力？如何通过一种系统化的运作机制，强化持续改善的意识，形成持续改进的习惯？如何将日常性的忙碌与救火工作，转为自主自发的活动，并形成可量化的成果？

通过运用日资、德资企业经过数十年实践的持续改进方法，结合企业现状，进行系统化的体系设计，结合一些简单易行的工具与方法培训，并以推行实际项目的方式进行方法运用，形成项目成果并从中培育出标杆团队，以推进改善项目活动的方式，建立企业持续改进的机制，使企业加强“自我升级”的能力，促进人员的成长进而提升企业的核心竞争力！

课程收益：

- 使全员形成持续改进的意识，时时处处有改进机会；
- 掌握持续改进的方法与工具，形成随手可用工具箱；
- 立项并以团队实践改进项目，培养改进的人才梯队；
- 形成支持改进的配套化机制，保障活动的持续运行！

课程特色：

- 资深培训团队—日企、德企、美资 500 强制造业资深专家，提供落地式辅导！
- 定制设计—从理念导入、方法训练、实战项目、活动策划、团队培养-5 大方面进行因地制宜的共创设计，以保证实施过程的团队配合，适用于自身企业的实情！
- 方法系统—从 QCC、6-sigma、Lean 的方法体系中进行有效选择，以实际现状与结果为导向进行适合的方法选用！

课程时间：2 天，6 小时/天

课程对象：办公室人员，质量工程师，研发人员，提升企业执行力以及核心竞争力的技术人员与管理人员

课程方式：“立体化培训模式”——课堂讲述、案例分析、游戏体验、互动练习、教练演示、现场模拟、头脑风暴、视频演示、情景训练、现场问答等。

课程大纲

第一讲：职场的核心竞争力（问题分析与解决的能力）

一、解决问题上能力的差别在哪里？

课堂研讨：解决问题能力强的表现？

二、按照解决问题的流程进行思考才是最重要的

1. 日常拥有问题的意识
2. 问题的类型（发生型，设定型，未来型）
3. 问题的深度层次

案例 1：工厂现场案例-这样问题算解决了吗？

案例 2：客户投诉案例

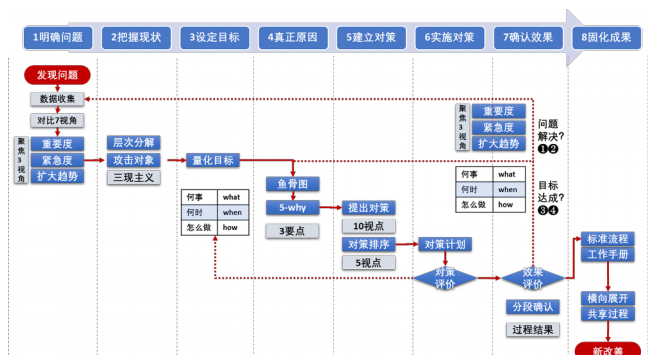
案例 3：产品开发案例

三、发现问题的七个视：角

视角 1：工作中大家普遍的烦恼（问题清单）

视角 2：与公司整体比较

视角 3：与基准相比较



视角 4：与工作标准相比较

视角 5：与过去数据相比较

视角 6：与其他部门相比较

视角 7：考虑下道工序的影响

课堂研讨：通过七个视点寻找工作中的问题？

四、解决问题的“8 个步骤”

1. 常用的问题解决方法及其关系

2. 解决问题 8 步法的整个思路

3. 工厂应用案例展示

课堂案例：良率提升的改善案例；效率提升的改善案例

第二讲：问题分析与解决的 8 步法

一、明确问题

1. 先决定问题”和“先决定对策”都是错误的

2. 不要选“想解决”的，而要选择“应解决”的

3. 发现问题的七个视点

4. 问题存在于“不干净”与不舒服的地方

5. 聚焦问题的“三个视点”

6. 用“数据”来表示问题

7. 从工作领域之外的生活领域 开始训练！

8. 创造开放与坦诚的沟通环境

课堂案例：这样的开会场景，你熟悉吗？

课堂分析：约翰哈利之窗

二、把握现状（问题很大又不明确，将具体的问题分解分析）

1. 将问题分解

2. 寻找数据的“偏差”

3. 用“三现主义”找出问题点

4. 解决问题时切忌急躁

5. 小改善-横向展开

三、设定目标（确定问题之后，需要提出解决问题的“目标”）

1. “应有状态”与“目标”不同

2. 用数值表示目标

课堂练习：设定项目具体的目标

四、找出根因（彻底追究真正的原因，用“三现原则”重复“为什么”是最基本的方法）

1. 重复 5 次“为什么？”

2. 用“特性要因图”寻找真正的原因

3. 确认“是不是真正原因”的 3 个要点

4. 进一步寻找“真正”的真正原因

5. 不要把“真正的原因”推给别人

五、对策计划

1. 提出对策的 10 个观点

2. 评价对策的 5 个观点

3. 对策绝不能推给顾客和其他部门

4. 决定对策的优先顺序

课堂案例：选择精益手法还是选择自动化？

六、对策实施（百思不如一行，百行不如一果）

1. 速度！速度！速度！
2. 如何发现偏移，及时修正
3. 工作中的“报联商”
4. 百行不如一果
5. 如何避免拖延

课堂研讨：如何创造解决问题及行动彻底的环境氛围？

七、对策确认（确认效果要严守期限，多次重现的结果才最重要）

1. 确认效果要严守期限
2. 除了结果之外还要确认“过程”
3. 是否所有人都能够取得同样的结果

八、固定成果（解决问题的最后一个步骤，是将成功的过程固定下来）

1. 标准化、统一化来固定成果
2. 共享工作的“过程”
3. 横向展开-与其他部门共享
4. 通过解决问题不断提高标准的级别

第三讲：问题解决的案例分享

1. 品质圈改善案例
2. 流程优化改善案例
3. 六西格玛改善案例