

问题分析与解决

课程背景：

组织经营发展中有人力资源问题？

公司变革重组有财务问题？

客户抱怨物流时效太慢？

贵司的营销存在不精确的问题？

不！没有上述问题，任何公司有且只有业务问题！

职业人，因解决业务问题而体现价值！

从“深蓝”计算机到的 AlphaGo，在大数据与人工智能的发展下，有标准答案的、简单重复的工作被取代是一种趋势。人类仅剩的三大优势：独立思想、创新、抓住复杂问题本质并解决！

《问题分析与解决》将帮助我们拨开云雾的迷惑，帮我们跳出主观经验局限，看清问题的本质、剥离现象、分析核心、构思方案、寻找最佳算法、预估风险、考虑应急预案、捕捉机会，并全程管理好核心利益相关人，最终漂亮地解决问题；同时更好的帮助我们更理性全面的思考对策并考虑到风险和应急预案，助力成为更专业的职业经理人。

课程目标：

- 帮助对象端正面对问题的态度，培育更主动积极的对待问题习惯
- 掌握与核心利益人建立信任关系方法
- 学会建立系统思路的关键步骤，知晓问题解决的流程
- 掌握问题分析的四种方法、解决方案构思与筛选的方法、落地执行的推进工具
- 培育更系统条理的逻辑思维力

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：中层管理人员等高价值岗位职员

课程方式：建构主义教学、沙盘、课堂作业、研讨、演练

课程大纲

课程导入：问题分析与解决的重要性

1. 奥卡姆剃刀原理在问题解决领域的应用

2. 经理人常见解决问题的误区

案例研究：一件工装引发的集团总裁狂怒

3. 经理人分析与解决问题的重要性

第一节：提升解决问题的准备度

一、面对问题时如何提升自己的准备度

1. 倒空自己

2. 明白自己

1) 消极面对型

2) 批评多多型

3) 梦想型

4) 冲动型

5) 解决问题型

3. 准备自己

1) 目标管理：要事第一

2) 最终结果：解决问题

二、识别并管理核心利益相关人

1. 识别核心利益相关人

2. 管理核心利益相关人

1) 向上借助上司的力量

2) 规避利益差

3) 尊重解码差

4) 组建利益共同体

5) 主动反馈问题解决进展

案例研究：夭折的六西格玛项目

学习活动：推进 CRM 系统-识别核心利益人练习场

三、必备的解决问题逻辑思维能力修炼

1. 逻辑思考的原则

2. 思维认知模型

3. 归纳推理思维

4. 演绎推理思维

5. 类比推理思维

案例研究：从丙吉问牛到福尔摩斯

学习活动：神秘村庄

第二节：问题的基本认知

一、问题的释义

二、问题的分类

1. 恢复原状型
2. 追求理想型
3. 防患未然型
4. 综合型

学习活动：问题归类大作战

三、问题解决基本思路

1. 定义问题
2. 分析原因
3. 构思解决方案
4. 筛选合适方案
5. 执行方案

案例研究：如何从跆拳道蓝带晋升到黑带

第三节：问题分析

一、状况分析

1. 拆分关注事件

1) 差距的量化

a 评估问题的解决价值收益

b 量化的描述差距额

2) 需要做的决定

a 需要做什么样的决定

b 需要完成什么计划

3) 预期的变化值

a 差距动态规律

2. 排序价值度

- 1) 重要度排序
- 2) 紧急度排序

案例研究：关闭某旗舰 4S 店可行性-状况分析

学习活动：失火后的华中某分公司-状况分析

二、原因分析

1. 量化描述问题

学习活动：5W2H 工具的应用

2. 描述可能原因

学习活动：多项工具示范应用

- 1) 流程图
- 2) SIPOC 图
- 3) VOC
- 4) 因果图
- 5) 鱼骨图
- 6) KANO

3. 评估可能原因

- 1) 假设法
- 2) 实验法
- 2) 逻辑推理法

工具方法：关联图法示范应用

案例研究：珠三角某市汽车客运站流量下滑原因分析

学习活动：寻找某主航班危机-原因分析

第四节：构思创造解决方案

一、解决方案的创造

1. 方案创造基础知识

- 1) 左右脑思考的区别
- 2) 全脑思维
- 3) 创新的层次
- 4) 创造力的障碍

2. 方案创造

- 1) 强制关联法
- 2) 属性列举法
- 3) 分解组合法
- 4) 思维风暴法

二、决策分析

1. 明确决策目标
 - 1) 评估价值收益
 - 2) 评估资源边界
 - 3) 评估政策边界
2. 构思至少二种方案
3. 做出决策

案例研究：某工程机械旗舰店的重建与搬迁-决策分析

三、前景分析

1. 思考存在风险
 - 1) 风险评估
 - 2) 概率评估
 - 3) 影响力评估
2. 思考存在机会
3. 风险应急计划
4. 机会的捕捉

学习活动：电影剧本工作坊

第五节：解决方案筛选与执行

一、方案的筛选

1. 设置评估标准
 - 1) 明确必备条件
 - 2) 核心利益人会议审核

二、方案的执行

1. 核心利益人管理

2. 风险管理

3. 修正执行

4. 问题解决绩效评估

1) 问题重复发生率

2) 问题重复发生严重性

3) 投资回报率

学习活动：学员伙伴当下痛点问题演绎分析与解决&1+1 点评

温馨提示：此点可依企业文化合规性与客户意愿考虑是否执行

全面复盘、总结