

铲除工作的“绊脚石”

——问题分析与解决

【课程背景】

在工作实践中，管理者需要时时、处处面对并处理来自上司、同级、下属、客户等方方面面的种种问题。因此，问题分析与解决能力被视为管理者价值的重要体现，越来越受到众多企业的重视。多数情况下，管理者并不是被问题本身所困扰，而是被分析解决问题的理念、方法所困扰。本课程将帮您树立起正确的问题意识，掌握化解工作问题的方法，找到问题的答案，助您成为问题分析与解决的高手。

【课程收益】

- ◇ 帮助学员树立正确的“问题观”，改善面对问题时所持有的理念与态度。
- ◇ 帮助学员提升问题界定、分析与解决能力，掌握实效方法与落地工具，促进问题高效率、高品质解决。
- ◇ ★ 以学员企业工作实践案例为背景，“真刀实枪”推动企业工作问题化解。
- ◇ 帮助学员企业完善问题解决机制，营造健康做事的组织氛围。

【课程形式】

课堂讲授、案例分析、小组研讨、视频赏析、游戏互动、分组 PK 等

【课程设置】

12 小时，6 小时/日，2 日

【适用对象】

- ◇ 各级管理人员
- ◇ 企管部、运营管理部、行政部、人力资源部、质量（品管）部等相关部门人员

【课程提纲】

引言

管理者并不是被问题本身所困扰，而是被解决问题的理念与方法所困扰。

第一部分 问题分析解决的思维模式塑造

一、树立正确的问题观。

（一）有问题，正常；没问题，反常！

案例&研讨：问题太多，没法干！—— 问题 = 机会

研讨：当前令您最头痛的工作问题

（★课程将从学员在此环节罗列的问题中选择一个，作为背景案例。）

（二）有问题，不可怕；不解决，太可怕！

案例：华为的“问题观”

案例：管理者的担当——直面问题，决不放过。

案例：人人都是企业的核心、本岗位工作的“CEO”。

二、塑造问题分析解决的正确思维模式

(一) 培育、提升问题意识。

游戏：这些直线，平行吗？

研讨：差不多 = 差太多

(二) 视频&游戏&案例：面对问题时应规避的六大思维模式

(三) 成功分析解决问题的四大思维模式

1、淡化职能思维，塑造成果思维。

案例：职场中的“土八路”与“正规军”——上级眼中的“专业”。

2、消除割据思维，构筑合力思维。

研讨&方法：如何留住企业的核心骨干员工？

3、规避经验思维，强化专业思维。

案例：没有方案的建议就是意见。

案例：某企业“客户满意度工程”的成功实施——让专业呈现价值，用管理提升效益。

4、规避惯性思维，强化创新思维。

游戏：您看到的是什​​么？——不要交了答卷就停止思考，没有最好，只有更好。

案例：由“无聊”变“有聊”的《工作统计报表》——让创新成为工作的状态与习惯。

第二部分 问题分析解决的能力方法改善

三、问题分析解决是一项系统工程。

研讨&方法：为什么问题解决总是不到位？——防范“短路式”问题解决模式。

工具&方法：基于 PDCA 循环的“问题分析解决 5+2”模型

四、问题界定

(一) 找准问题比解决问题更重要。

方法：问题 = 标准 - 现状

(二) 就“问题”达成共识。

故事&方法：妈妈做鱼——标准不清，要么没有问题，要么时时处处都是问题。

五、问题分析与解决

(一) 问题分析解决的三大原则

原则 1：系统化思考问题。

游戏&方法：动物运动会——关注问题分析解决的系统性。

工具：绩效根因模型、员工绩效障碍模型

案例：一份项目经理的调薪申请

原则 2：“扬汤止沸”只治标，“釜底抽薪”才治本。

工具&方法：留在问题的“关注圈”，归源于己；慎入问题的“影响圈”，防范推诿。

方法：“连问三次为什么？”、“七不放过”

原则 3：先看可能，后看可行。

方法：成功实施头脑风暴法的关键——凝智慧，聚合力。

(二) 探寻问题解决措施（方法），编制问题解决方案。

1、探寻问题解决措施。

方法&实操：纸飞机法、九宫格法、问题树法、鱼骨图法……

方法：让鱼骨图法与头脑风暴法相得益彰。

2、辨析轻重缓急，确定问题解决的关键措施（方法）。

故事：智慧商人的聪明儿子

方法：确定问题解决关键措施（方法）的双矩阵

方法&案例：确定问题解决关键措施（方法）的四种决策方法

(三) 问题解决方案编制。

工具：《问题解决任务计划表》

方法：责任 $\div 2 = 0$

工具：《问题解决任务计划分解表》分解

(四) 问题解决方案实施与经验提炼

1、视频：《奥运开幕式背后的导演团队》——基于事实的跟踪是问题解决的根本保障。

2、案例&方法：构建“问题库”，处理“标准化”，完善企业知识管理体系。

——让员工在我们的团队更容易成功，让团队实现自成长、自发展！

六、提升解决问题的“软实力”。

(一) 仅靠知识、工具并不能高效解决问题。

(二) 改善问题处理方式，关注问题解决效果。

案例&方法：谨防面对问题时出现“情绪化”。

方法：非原则性问题与原则性问题的处理

案例&方法：被搞砸的会议——失败的因素不可穷尽，成功的道路百条千条。

案例&方法：讲求方式，激发动力——让员工实现工作改善的自激励“数轴”。

七、完善问题解决的组织管控机制

案例：从运营管控、组织架构、制度建设、考核激励等多个方面完善企业问题解决机制。