

# 《系统思维解决问题》课程大纲

## 1. 课程说明

作为企业的经营管理者，您是否也在为如下的情境进行深入思考：

情境一：职场中的所有人员都会说自己面对着许多问题，并由此苦恼、报怨、困惑，可是当问及什么是真正的问题时，大家的回答却莫衷一是，那么究竟什么是问题呢，企业中的全体人员能够对问题的界定达成共识吗？

情境二：提高效率是所有组织和个体追求的目标，谁不愿意高效率的工作呢？可是积极的行动就一定能够提高效率吗？当我们面对问题正在努力的寻找答案时，你的耳畔能想起佛陀的那句话吗？--“凡人畏果，菩萨畏因”。

情境三：公元前 47 年，恺撒大帝（Caesar）率军进入小亚细亚的吉拉城，只用了 5 天的时间平定叛乱，他将自己的全部成功融入在 6 个字中——我来，我见，我征服。同样，我们对于工作中的问题，能否也能做到根本性的解决，而不是我们经常看到的隔靴搔痒、缘木求鱼、南辕北辙、刻舟求剑、不了了之……如何系统性的找到问题答案呢？

情境四：“天有不测风云，人有旦夕祸福”，环境的变化和由此带来的风险，时时发生。在执行方案的过程中，如何能够对风险做出预判，做好计划管理，保证方案落地、使命必达？

“问题求解”是西方大学普遍开设的课程。问题分析与解决的技巧也是我们生活所必须的，在商业环境中，它是每个职业人士的必备能力之一，在世界财富 500 强中超过 200 强企业 500 多万人次参与学习培训。

□ 本课程强调标准化的流程和程序化管理的益处，并通过国内外大量先进企业的实例来印证此观点。因此问题分析与解决课程不但是教授方法的课程，同样是一门介绍先进管理经验的课程。课堂中现场收集学员曾经遭遇或正在遭遇的问题，在讲师的指导下，利用课程中所提及的思维方法和问题解决工具，学员群策群力共同寻找解决办法。

□ 在解决真实问题的案例练习中，学习各种工具的使用方法，讲师将对每种工具的使用要点进行点评，以提高学员在未来工作与生活中的工作效率。

□

## 2. 课程目标

通过学习系统思维解决问题的技巧，您将学会：

- 如何从全新的角度看待问题
- 如何更清晰准确地界定问题
- 如何发现问题的关键原因
- 如何设计有效的解决方案
- 如何对工作计划进行分析与管理
- 如何减少交互作用中的对抗性和判断性思考
- 如何创造一种动态的、积极的环境来争取人们参与问题的解决
- 如何简单而有效地贯彻公司的解决方案

## 3. 标准课程时长：1天

# 课程大纲

### 系统思维解决问题的步骤

工作中经常会遇到一种人处理问题思维混乱，毫无程序，而有一些人却能够迅速地分辨出问题的实质，找到解决问题的途径。这种差异并非源于智力上的差别，而是有人掌握了解决问题的程序和方法，而有人却没有。这种差别将直接导致员工在工作绩效上的差距。本部分的内容将教授学员掌握解决问题与系统思维的专业程序和方法。

#### 1 确定问题

- 描述现状的工具：白色思考方式
- 黄金原则----SMART 原则
- 学习并掌握多问题设定优先解决顺序的工具—优选矩阵
- 练习：在掌握问题界定阶段工具基础之上，去界定问题

#### 2 要因分析

- 面对要因的思维方式：黄色思维、白色思维
- 头脑风暴式的集思广义

- 鱼骨图 - 原因/结果图
- 掌握因分析阶段的常犯错误之一——结构不清 (MECE 原则)
- 掌握因分析阶段的常犯错误之二——归因他人 (或部门)
- 掌握因分析阶段的常犯错误之一——非控因素
- 要因分析阶段的深入分析原因的工具：Why-Why 图。
- 练习：使用要因分析法做所选问题的要因分析。W 制定方案

### 3 确认方案：

- 制定方案阶段的紫色思维方式
- 无处不在的创新
- 方案设计与决策阶段的工具——方案决策四步法、丰富化的优先矩阵
- 双团队法
- 确定最优解决方案表

### 4 计划行动

- Gantt 图即行动计划清单
- 风险管理
- 估方案风险阶段的工具——风险管理矩阵、黑色思考帽

### 5 实施方案

### 6 评价结果