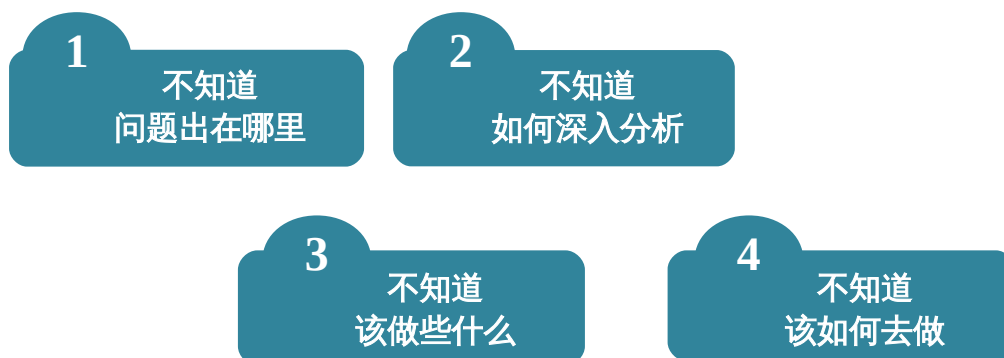


基于创新的问题分析与解决

课程背景：

变革时代，一次又一次的金融危机，一天比一天激烈的市场竞争，产品生命周期日益缩短，越来越多的企业更直接地感受到直对全球企业竞争的压力，政治经济环境的多变挑战，市场环境越来越不可预测，中国市场越来越成熟，以至于必须在微利中寻求生存，而这一切都将无形的对企业内部管理提出更高的要求：有更强的解决问题的能力，使成本降得更低，效率变得更快，效果做得最好。员工特别是领导干部“问题分析与解决”的能力，成为企业追求改善、创新与挑战的重要力量。

然而，企业面临实际问题时的 4 大障碍削弱了解决问题的效果



我们每天都在解决问题。不同的是，“不能改变思维的人，永远也不会有能力改变现实，也永远不会有什么进步。”

解决问题能力 是一个人一生不同阶段进步的有力保证

是一个人个人魅力与优秀品格的体现

是一个人追求进步与完善自我的基础

是一个人工作中遇到障碍时的解决工具

是一个人不断挑战更高成绩时的阶梯

是一个人成就一生辉煌不可缺少的追求

✓ 善于解决问题的人能解决工作中的一切困难，不善于解决问题的人总是在困难

面前停止前进的步伐

- ✓ 善于解决问题的人总是能独立解决一切难题，不善于解决问题的人总是还没有经过努力就去找人帮助
- ✓ 善于解决问题的人总是被领导绝对的信任，不善于解决问题的人领导总是不敢将挑战性的任务交给他
- ✓ 善于解决问题的人总能有很多心得发现和成就，不善于解决问题的人总是生活在没有激情与平庸之中
- ✓ 善于解决问题的人总会因为经常帮助别人解决攻克难关的问题而获得有身份的人尊敬，不善于解决问题的人只能与一些不上进的小人物为伍
- ✓ 善于解决问题的人有很多娱乐与物质以外的精神和成就享受，不善于解决问题的人只有经济或者低俗的生活乐趣。
- ✓ 因为我们善于解决问题，所以我们能很顺利的平衡工作和生活，于是就有了一份能带来快乐的工作。
- ✓ 因为我们工作中善于解决问题，所以就有了岗位上的攻无不克，于是就被领导所欣赏
- ✓ 因为工作中被领导欣赏和信任，所以就有了很多展示实力的机会，于是就能得到更多机会和空间，实现自己的梦想和人生价值。

本课程所介绍的技能是现代从业人员所必须具备的核心技能之一，能够运用这些技能为企业构筑“先进生产力”的干部与员工，必定能够持续地为企业创造佳绩！

【课程时间】 2天（12课时）

【课程对象】 公司各级管理人员

【七步法学习方式】

课前学习+理论讲授+实战演练+案例讨论+行动学习+课后总结+实践辅导

【课程人数】 60人以内，每组6-10人，每班不超过6组

【培训目标】：

- ➔ 使与会者认识到问题分析与解决对企业的重要性；
- ➔ 系统学习诊断、发掘问题和分析问题的技巧；
- ➔ 学会消除障碍方法；
- ➔ 多角度尝试性思维能力；
- ➔ 发挥个人与群体创造力，运用团队分析和解决问题

课程大纲：

注：以下内容系讲师根据以往其他客户经验暂定，具体签订协议后会进行课前调研，再根据调研结果进行调整；

课纲中已标注的案例，只占课堂实际案例的 1/4 左右；

每天课程的标准时长 6 个小时，上下午各休息一次，每次 15min，课时可能会根据课程进展、学员情况调整延长，但每天不超过半小时。

一、认识问题

- 世界学丰田，丰田向谁学
- 问题是什么
 - ✓ 任何企业都有问题，没有问题是最大的问题
 - ✓ 问题是什么，问题的本质又是什么
 - ✓ 分析与解决问题的积极意义
- 员工与问题
 - ✓ 员工出了问题，他会怎么看
 - ✓ 员工出了问题，他又会怎么办
 - ✓ 面对问题，员工为什么会这样
- 面对问题，思路决定出路
 - ✓ 面对问题应有的心态
 - ✓ 制约问题解决的思维定势

- ✓ 心理制胜：战胜对问题的畏惧
- ✓ 只为成功找方法，不为失败找借口

□ 问题的类型

- ✓ 目标导向
- ✓ 原因导向

□ 问题分析与解决的经典步骤

二、发现问题

□ 树立意识

□ 找准问题

- ✓ 现象往往不是真问题
- ✓ 找准“标靶”：问题到底是什么？
- ✓ 关键问题：什么差距，有多少差距？

□ 工具单：发现问题的途径

- ✓ 差距法
 - ✓ 自我检查（照镜子）
 - ✓ 走动管理
 - ✓ 外部回馈
 - ✓ 设立问题警报系统
 - ✓ 对标检查
- ✓ 自我提问法
- ✓ 3U 法

三、分析问题

□ 分析影响因素

- ✓ 问题分析的方法——逻辑树法
- ✓ 问题分析的方法——因果图法
- ✓ 问题分析的方法——5WHY法

- ✓ 课堂互动：分别用逻辑树法、因果图法和5WHY法分析找问题原因

- 确定主要矛盾

四、解决问题

- 确定目标

- ✓ 目标追求的是结果
- ✓ 运用 SMART 法制定目标
- ✓ 设定目标的步骤
- ✓ 如何化解来自下属的阻力
- ✓ 如何面对下属的“低目标”

- 寻找解决方案

- ✓ 解决问题的思维模式
 - ✓ 发散思维法
 - ✓ 集中思维法
 - ✓ 联想思维法
 - ✓ 逆向思维法
 - ✓ 组合思维法
- ✓ 解决问题的方法——66法
- ✓ 解决问题的方法——设想卡法
- ✓ 解决问题的方法——笔记收集法
- ✓ 解决问题的方法——默写激荡法（重点推荐635法）
- ✓ 解决问题的方法——Osborn 检核表法（重点推荐创新创意 12

诀)

- ✓ 课堂互动：分别用635法、创新创意十二诀设计解决方案

- 评估解决方案（决策分析）

- ✓ 运用 SWOT 法选择方案
- ✓ 运用量本利法选择方案

□ 制订计划

- ✓ 项目执行过程中的难点分析
- ✓ 项目执行过程中的资源需求分析
- ✓ 项目执行过程中的能力差距分析
- ✓ 运用 5W3H 法编制具体行动计划
- ✓ 制定计划的常见错误

□ 执行和评估

- ✓ 运用闭环管理法来进行工作追踪
- ✓ 效果评价的两大方法
- ✓ 解决方案的标准化和固化
- ✓ 小结：PDCA法运用

□ 一些常见问题的解决方法

- ✓ 时间不够用——4 象限法
- ✓ 现场管理乱——5S 管理法
- ✓ 会议无头绪——6 顶思考帽法

跋、课程总结