

# 高效问题分析与解决能力提升

## 课程背景：

不能解决问题的人必定会成为组织的问题！

时代在快速变化，内外部环境也日益复杂；不论个人还是组织都面临各种各样的问题。能否富有时效性和质量地分析并解决问题，对所有管理者都是一项时常要面对的挑战。

为了解决问题，我们付诸行动、花费时间，但在我们一筹莫展的时候，我们是否停下来思考过，到底是哪个环节出了问题呢？解决问题不能凭感觉，需要用思考代替直觉。

因此，如何高效地分析和解决问题是每个优秀职场人士的必备能力！对企业来说要想有效降低问题解决的成本，就需要员工能够使用通用的思维语言，并运用共同的思维语言快速有效地说明问题、讨论问题、解决问题，制定系统的行动计划并不断改进。同时这一连串行为不但需要有严谨的思维流程，还需要辅助工具来帮助完成。

本课程是一门职场人士通用的问题分析与解决能力的提升和改善课，它不是一门理论课程，它是一套完整的改善行动的工具，是一个步骤流程、一种思维路径模型。课程通过鲜活生动、丰富多样的工具、案例，帮助学员快速有效地掌握管理分析、思考和科学决策的实务技巧，提高问题解决能力。并以严密的逻辑为核心，以清晰的流程为基础，以简单易用的工具为保障，以输出结果为导向，突出应用和实战，是一门适合各阶层职场人士的学习的工具课。

## 课程目标：

- 能够掌握统一的思维逻辑和流程，构建思维语言的一致性。
- 跳出思维误区，掌握思考的底层逻辑，收获一套科学解决问题的方法论。
- 改善心智模式建立个人对问题的自治能力，并能洞察环境变问题为机会。

- 在短时间内能够找出问题的原因，识别问题本质并制定有效的解决方案。

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**企业团队管理者、优秀员工

**课程方式：**理论讲解+案例讨论分析+情景模拟+视频观摩+互动游戏

## 课程主要使用工具

- 1) 逻辑树
- 2) 思维导图
- 3) 头脑风暴
- 4) MECE 原则
- 5) 帕累托图
- 6) 决策矩阵
- 7) 5WHY 分析法
- 8) 权重决策评估表

## 课程大纲

### 课程导入：

- 通过结构看问题解决的五个步骤
- 问题与解决问题的办法无穷无尽，但解决问题的过程并非每次不同

### 第一讲：发现问题，设定目标

#### 一、问题的本质

**案例：**这样说问题才能击中领导

- 不是所有人都能说清问题，不是所有的问题都是问题

**公式：**问题=目标-现状

**练习：**请说说你现在面临的问题

## 二、问题的三大类型

类型一：恢复原状型问题

类型二：预防潜在型问题

类型三：追求理想型问题

## 三、目标的思维

**工具：**考察现状模型

### 1. 目标设定的原则

- 1) S – Specific 明确性（量化的指标或明确的行为）
- 2) M – Measurable 可衡量性
- 3) A – Achievable 可达成的
- 4) R – Relevant 相关性（资源或限制条件）
- 5) T – Time-Bound 期限

### 2. 清晰陈述问题

- 1) 是否有问题
- 2) 问题在哪里
- 3) 想要做什么

**工具：**界定问题模型

**练习：**从不要到想要

**演练：**每人写出 1 个确定想解决的工作问题

## 第二讲：分析焦点，查找原因

## 一、化繁为简，目标分解聚焦重点

### 1. 以 MECE 概念进行分解

- 1) 对象分解
- 2) 流程分解
- 3) 矩阵分解

### 2. 借经典框架帮助分解

- 1) 5W2H 框架
- 2) PEST 框架
- 3) 用户行为框架

### 3. 运用二八法则找关键

- 1) 找关键驱动因素
- 2) 先摘好摘的果实
- 3) 一次只做一件事

## 二、层层递进，5WHY 探索深层原因

1. 从制造角度找原因：为什么会发生？
2. 从检验角度找原因：为什么没发现？
3. 从流程角度找原因：为什么没预防？

案例：通过 5WHY 层层剥茧

练习：用 5WHY 找出更根本的原因

## 第三讲：集思广益，创新方案

### 一、举一反三产生备选方案

1. 把握本质——透过形式看原理
2. 横向思考——突破思维的瓶颈

### 3. 和田十二法——快速激发产出

练习：团队共识找答案

## 二、决策矩阵进行方案评估

### 1. 个人决策与团队决策有差别

- 1) 个人决策：简洁快速，但会受人际错觉影响
- 2) 团队决策：控制风险，但并非得出最佳决策

工具：理性决策——矩阵法

### 2. 制定决策矩阵

- 1) 列出所有选择项
- 2) 决定相对重要性
- 3) 为影响因素打分

练习：制定决策矩阵择优选答案

## 第四讲：抓住关键，制定计划

### 一、制定计划

第一步：列出工作要项，按时间排列

第二步：确定使用的标准或关键步骤

第三步：确定必要任务、职责及时限

### 二、行为设计

#### 1. 影响行为的三要素

要素一：动机

要素二：能力

要素三：触发

## 2. 降低行为代价的五模块

- 1) 给参考信息
- 2) 设提醒反馈
- 3) 用助力工具
- 4) 改完成路径
- 5) 加外部刺激

小组练习：制定详细行动计划

## 第五讲：结构表达，清晰汇报

### 一、金字塔结构主要原则

1. 序言引领
2. 结论先行
3. 上下对应
4. 分类清楚
5. 排序逻辑

案例：30秒电梯原则

### 二、结构表达的三个关键

1. 一个中心：主题清晰知观点
2. 合理分类：分类区分知内容
3. 逻辑顺畅：合适逻辑显流畅

### 三、清晰汇报的极简模型

1. 说整体结论
2. 列具体分析

### 3. 定改进计划

练习：金字塔结构方案汇报