

# 问题分析与解决

## 课程背景：

无论你是否是一般员工还是管理者，无论你在企业中担任什么职务，问题分析与解决的能力都是立足于职场核心技能之一，据近期麦肯锡调查结果显示，问题分析与解决的能力均位列十大技能榜的前两位。由此可见，问题分析与解决的能力在我们的日常工作中非常重要，但在现实中却往往存在以下现象：

**很随意：**凭经验、直觉和魄力解决问题，能解决就解决，解决不了从头再来。

**很模糊：**对问题不会进行有效分析，需要通过大量试错才能找到造成问题的根本原因。

**很粗糙：**制定的解决方案很粗糙，漏洞百出，缺乏系统性，在解决问题时到处补漏。

**很后悔：**做决定时，要么靠拍脑袋，要么随大流，造成损失后，只能用后悔来挽回补救。

**很迷茫：**明明是不复杂的问题但就是解决不了，抓就好，不抓就差，很迷茫。

本课程将目前最先进的工具模型和麦肯锡、华为、IBM 的实践经验相结合，通过老师多年的打磨，把问题的分析与解决能力升级为了实操性很强的一门技术，通过掌握课程基本的思考方法，并在课堂上进行有效练习，就能让问题分析与解决的能力达到一定水准，再通过有效的实践练习，就能熟练的解决工作与生活中发生的各种问题。

## 课程收益：

- ◆ **很清晰**——熟练掌握问题分析的各项技巧，做到清晰的界定问题，找到产生问题的真正原因。
- ◆ **高品质**——生成可行性解决方案，并进行优化升级，形成高品质的解决方案。
- ◆ **不后悔**——熟练使用方案选择的各项技巧，选出合适的最佳方案，做到选后不悔。
- ◆ **破困境**——掌握问题解决实施及解决难题的各项技巧，突破各个难题，让问题顺利解决。
- ◆ **有成果**——带着问题来，拿着方案走，在课堂就能解决学员工作中的实际问题。

**课程彩蛋：**赠送 20 个课堂工具表格，随机赠送超级管理资料包，包含《观点集锦包》、《思维练习包》、《课程实践数据包》、《行动案例包》、《有效方法包》、《实用工具包》，总页数达 300 页，字数 15 万字。

## 课程特色：

- **通俗易懂：**课程把抽象的方法、工具、模型，以通俗易懂的方式传授给学员，让学员愿意学，学的会，用的上。
- **现场落地：**让每个学员带着实际问题来，并组成黄金搭档小组，使用《课堂手册》在课堂上逐步解决自己的问题，最终形成高品质的解决方案和行动计划。
- **知行合一：**通过有效使用课堂练习和落地实操两种方式，让学员学完一个章节就进行练习，学完一讲就进行实操训练，做到了单项训练与系统训练的结合。
- **持续有效：**课程的方法工具可以随时应用到实际工作中去，再加上强大的工具包，让学员在工作中持续提升问题分析与解决的能力。

**课程时间：**2 天，6 小时/天

**课程对象：**团队领导、中高层管理者

**课程方式：**生动讲授+场景+实例+训练+实操

## 课程大纲

**第一讲：界定问题——让问题现出原型无处逃**

## 一、何为问题——看清问题的本质

1. 虚假问题满天飞
2. 问题与解决的定义
3. 问题的本质
4. EIB 解决不了所有问题
5. 解决问题的 5 大核心问题

课堂练习：问题对对碰——通过相互提出问题，提升辨别真假问题的能力

## 二、发现问题——让问题浮出水面

1. 会潜水的问题
2. 问题的 3 大类型
3. 通过信息发现问题的 3 个工具

1) 三实法 2) 架天线法 3) 天地人法

### 4. 通过畅想发现问题的 3 个工具

案例分析：忙碌的工程师——使用三实法和奇迹法，提升现实思维和未来思维的能力

## 三、锁定问题——让问题脉络清晰

1. 找到核心问题 5 步法
2. 运用框架锁定法
3. 6W2H 锁定法

小组讨论：不见起色的销售业绩，通过讨论练习掌握框架锁定法

课堂练习：谁是责任人——通过练习掌握 6W2H 法

## 四、问题增色——让问题形象具体

1. 干巴巴的问题不会产生具体的方案
2. PRC 问题增色法
3. WIA 方法轨迹表

案例分析：生产线到底加不加——通过分析掌握 SCQA 增色法

落地实操：问题界定——建立黄金组合，明确要解决的实际问题，通过发现问题、锁定问题、问题增色的具体工具方法，在课堂上产生具体、形象、真实能解决的达标问题

## 第二讲：分析原因——让分析透彻全面原因明

### 一、逻辑推理——做到有根有据有结论

1. 逻辑跳跃：让分析出现短路
  2. 明确主张，给出论据
  3. 逻辑推理的底层结构
  4. 逻辑四步法
- 1) 明确要素 2) 发现主线 3) 要素链接 4) 得出结论
5. 推理的两种方式

视频训练：观看《奔跑》视频片段，掌握逻辑思维和逻辑推理的具体应用

### 二、要素聚集——做到无疏漏无重复

1. 分析即拆解
2. MECE 原则
3. 无遗漏逻辑树（一级逻辑树）
4. 追根溯源逻辑树（一级逻辑树）

小组讨论：效率低怎么办？通过讨论练习，掌握追根溯源逻辑树及无遗漏逻辑树的应用

### 三、要素凸显——做到有重点有特征

#### 1. 5“不”法则——让要素不断凸显

- 1) 不可能 2) 不应该 3) 不一定 4) 不全面 5) 不正确

## 2. 特征因素图

### 3. 帕累托法则——找出关键因素

案例分析：设备起火了——通过分析，掌握特征因素图的具体应用

## 四、要素链接——做到有顺序有关联

### 1. 让万事万物相关联的两大法则：分类与归纳

#### 2. 分类逻辑树（二级逻辑树）

#### 3. 归纳逻辑树（二级逻辑树）

#### 4. 修剪逻辑树（三级逻辑树）

课堂练习：逻辑树升级——通过升级一级逻辑树，掌握逻辑树升级的能力

落地实操：以达标的实际问题为基础，形成一级逻辑树，再升级为二级逻辑树，最终形成高品质的三级逻辑树

## 第三讲：提出方案——让方案有效产出升级快

### 一、给出答案——让想法快速产生

#### 1. 答案并不是越精准越好

#### 2. 找到办法的3项原理

#### 3. 敞开式头脑风暴法：让答案快速产生

### 4. 寻找答案的三个工具

#### 1) 奥斯本检核表 2) ECRS 分析法 3) 矩阵法

课堂练习：给出答案——以课堂做出的逻辑树为依据，通过课程的方法快速的给出答案，以掌握产生答案的合适工具

### 二、场景对接——让场景与方案有效连接

#### 1. 场景脚本——答案的用武之地

#### 2. 场景生成公式

#### 3. 用场景检验答案的可行性

课堂练习：明确可行性方案——用场景生成公式生成场景，检验答案，明确可行性方案

### 三、方案优化——让可行方案获得升级

#### 1. 可行性方案——解决问题的火种

### 2. 华莱士方案升级4段法

#### 1) 准备阶段 2) 酝酿阶段 3) 办法的产生与拓展 4) 具体化与验证

#### 3. 形成优质解决方案 HCP 公式

工具运用：应用 HCP 公式解决消减人工成本的问题

课堂练习：优质方案形成——使用 HCP 公式，把可行性方案升级为优质方案

### 四、代替方案——让方案落地更轻松

#### 1. 代替方案——让错误方案快速止损

#### 2. 场景方案矩阵

小组讨论：雨天的策略——应用场景方案矩阵，掌握产生代替方案的具体方法

落地实操：以3级逻辑树为基础，快速产生系列答案，通过场景明确可行性方案，升级优化可行性方案，产生代替方案，最终形成组合方案

## 第四讲：做出决定——让决定合理合适不后悔

### 一、最佳方案——合适的方案就是最佳的

#### 1. 选择失误的致命打击

#### 2. 最佳方案的具体标准

### 3. 方案评估5问

#### 1) 是否有问题 2) 问题在哪里 3) 为什么存在

4) 我们能做什么 5) 我们应该做什么

视频训练：观看《红海行动》视频，掌握方案评估的具体标准

## 二、方案推敲——用多维度看清方案

1. 做出不后悔的决定

2. 方案修剪法——让方案更符合实际

### 3. 多维度推敲的 3 大工具

1) 利弊法 2) 多项投票法 3) 支付矩阵

小组讨论：那个方案更好，通讨论掌握多维度看清方案的工具及方法

## 三、选出最佳——用数据决定选择

1. 大数据的巨大能量

### 2. 当下真实数据对比二法

1) 决策矩阵图 2) 雷达对比图

### 3. 未来结果数据预估二法

1) 结果预测决策树 2) 展望回报决策树

案例分析：打败竞争对手——掌握雷达对比图与结果预测决策树的组合应用

## 四、风险分析——用风险评估应对不确定

1. 风险分析在于有效应对

2. 风险衡量矩阵

### 3. 应对风险的 5 个方案

1) 规避 2) 预防 3) 降低 4) 分解 5) 应对

小组讨论：领导调走了——通过讨论掌握风险分析及评估的方法

落地实操：以组合方案为基础，评估方案、推敲选出最佳方案，并对其进行风险评估

## 第五讲：解决问题——让问题快速解决结果好

### 一、积极心态——让问题解决充满动力

1. 让问题不能很好解决的 3 大陷阱

2. 适应性问题与技术性问题

3. 积极向上法——激发解决问题的热情

4. 叙事疗法——告别消极去解决问题

案例分析：不能改变的人——通过分析掌握叙事疗法

### 5. 突破思维屏障 5 步法

1) 明确目的 2) 目的分类 3) 理想方案 4) 找到办法 5) 制定计划

## 二、解决实施——让问题真正解决

1. 紧急重要矩阵——定出先后顺序

2. 5W1H 法则——统一认识

3. RACI 模型——明确责任

4. PDCA——在过程中有效改进

5. KPT 模型——在过程中积累经验

小组讨论：乱糟糟的会议——通过讨论掌握 5W1H 法则及 RACI 模型

## 三、难题破解——让困问题也能有效解决

1. 困难问题解决的核心框架

### 2. 难题破解的 3 大结构

1) 阶梯结构 2) 核心结构 3) 动作结构

3. TOC 法——让激烈争执的难题也能解决

4. 免疫图——让不能解决的难题也能破解

案例分析：时好时坏的办公室 5S 管理，通过分析掌握免疫图法

#### 四、问题陈述——让问题解决清晰呈现

1. 陈述焦虑症
2. 问题陈述逻辑树
3. 问题解决的5大框架

课堂练习：我的成功经验——使用问题陈述逻辑树清晰的呈现自己的成功经验

落地实操：以最佳方案为基础，使用课程的方法工具，制定解决问题的具体计划，并呈现

实用工具集锦：

| 序号        | 工具       | 序号        | 工具       | 序号        | 工具       |
|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|
| <b>1</b>  | 三实法      | <b>11</b> | 分类逻辑树    | <b>21</b> | 积极向上法    |
| <b>2</b>  | 架天线法     | <b>12</b> | 归纳逻辑树    | <b>22</b> | 利弊表      |
| <b>3</b>  | 天地人法     | <b>13</b> | 修剪逻辑树    | <b>23</b> | 3 维度筛选法  |
| <b>4</b>  | 框架锁定法    | <b>14</b> | 敞开式头脑风暴法 | <b>24</b> | 支付矩阵     |
| <b>5</b>  | 6W2H 锁定法 | <b>15</b> | 放射性型思维导图 | <b>25</b> | 风险衡量矩阵   |
| <b>6</b>  | SCQA 增色法 | <b>16</b> | 举一反三法    | <b>26</b> | 叙事疗法     |
| <b>7</b>  | 逻辑四步法    | <b>17</b> | 奥斯本检核表   | <b>27</b> | RACR 模型  |
| <b>8</b>  | 追根溯源逻辑树  | <b>18</b> | ECRS 分析表 | <b>28</b> | KPD 模型   |
| <b>9</b>  | 无遗漏逻辑树   | <b>19</b> | 类比畅想法    | <b>20</b> | TOC 法    |
| <b>10</b> | 特征因素图    | <b>20</b> | 矩阵法      | <b>30</b> | 免疫图 6 步法 |