

问题分析与解决

主讲：王哲光

课程背景

为什么这么多的公司都把解决问题列为品质改善的首要任务，是因为问题伴随人类、组织及企业的一生；绝大多数人没有接受过系统地分析和解决问题的培训；分析和解决问题的能力差异决定了不同的人生和不同企业的命运；要想更好地生存和发展，就要具备更强的分析和解决问题的能力；那么，如何才能提高这种能力呢？企业遇到问题该如何应对？本课程讲授一种被实践证明的问题分析与解决的结构化方法，同时把解决问题的工具与结构化的步骤进行有机的整合，从而构架完整的问题分析与解决方案。通过课堂上大量的有针对性的练习，学员能够在最短的时间内迅速改善问题分析与解决的能力，并在实践中及时有效的解决企业面临的问题。

课程目标

- 树立问题意识，领悟问题与机会的关系；
- 获得解决问题所需的方法、程序、知识和技巧；
- 能正确应用解决问题的常用工具，学会运用这些方法提高自身解决问题的能力；
- 培养个人与团队分析及解决问题的能力 and 快速制定决策的工作风格。

培训用时

2天（每天6小时）

授课方式

通过“讲授—演练—分享—点评—感悟—突破”训练法，30%知识点剖析+30%案例研讨+30%演练互动和视频赏析+10%总结、点评、纠偏，使学员在完成一个个任务中体验和成长，改变心智模式，从效能迈向卓越，成为能有效执行公司政策、拥有更多追随者的卓有成效的管理者。

课程大纲

一、解决问题的基石

1、思维转换的力量

1) 解决问题的误区

演练：做做看

2) 问题分析与解决的八个步骤

2、发现征兆

- 1) 预见问题的四种途径
- 2) 需要采取的行动
- 3) 拼图式输入

演练：工作实际问题收集

3、如何描述问题

- 1) 描述问题的原则
- 2) 描述问题的方法
- 3) 模糊的问题转变为清晰的问题
- 4) 愿景、任务、问题、方针、期望转化为目标
- 5) 目标拆分、目标定义、完成要素、达成标准

演练：他们该怎么办

4、界定问题采取的行动

- 1) 界定问题行动检查
- 2) 已经确认影响最大的问题
- 3) 已定义出问题陈述
- 4) 预估解决问题所需费用及收益
- 5) 已确定项目所需时间

二、问题成因分析

1、找到真正的原因

- 1) 分析工具箱：SWOT 分析法\头脑风暴\鱼骨图\问题树\柏拉图\甘特图\5W2H
- 2) 可能出现问题的方向

2、不要忽视的规律

- 1) 海恩法则
- 2) 墨菲定律
- 3) 蝴蝶效应与多米诺效应

3、影响工作绩效的因素

- 1) 影响工作绩效的十大因素
- 2) 绩效标准与绩效缺口
- 3) 绩效七条线

演练：如何解决这样的问题

4、确认根本成因

- 1) 评估每一个可能原因
- 2) 列出最有可能的3个要因
- 3) 原因可否使问题排除
- 4) 验证因果关系

三、问题解决方案

1、为什么需要解决方案？

- 1) 帮助在有问题的情况下保持和建立客户满意度
- 2) 争取时间找到问题的根本原因
- 3) 保护内外部客户免受问题的影响
- 4) 从时间、质量和成本方面来控制问题

5) 如果知道问题根本原因，这就是根本解决方案

2、寻找解决方案

- 1) 您的解决方案要体现什么
- 2) 标准解决方案的要素和构成

演练：如何挽回客户

3、解决方案计划与决策

- 1) 制定科学工作计划的步骤
- 2) 制定计划要问的问题
- 3) 科学决策的五大要素与两大支柱
- 4) 如何科学的决策

4、寻找解决方案解决问题的流程

- 1) 预期结果作为假设
- 2) 问题定义和聚焦
- 3) 梳理流程找出关键因子
- 4) 发掘更优对策
- 5) 拟定试错计划并实施
- 6) 预想检核与控制程序
- 7) 使成功的过程标准化

演练：同心顺

四、方案实施与改善

1、实验并验证解决方案

- 1) 采取的行动
- 2) 多么熟悉的声音
- 3) 实施中容易出现的执行方式

2、解决问题过程中的上下级

- 1) 安排工作的考量原则
- 2) 如何更好的实施方案
- 3) 如何化解实施阻力

教学影片：如何实施方案

3、评估解决效果与改善

- 1) 审核数据以确认措施的效用
- 2) 检查资料数据及趋势
- 3) 确保问题已经有效解决-是否重复出现问题
- 4) 如果有关行动未能有效，须返回根源问题分析
- 5) 废除临时措施，修改标准和文件
- 6) 提出改善与预防措施

4、形成标准与防患未然

- 1) 如何形成标准
- 2) 标准制度的五个关键
- 3) 标准化的措施
- 4) 防患未然——避免酿成危机
- 5) 危机管理模式图

职业习惯造就卓越人生