



方法技能系列课程

Problem analysis and solution 问题分析与解决

二天版

方法技能系列课程
Problem analysis and solution
问题分析与解决

目录

- 第一部分 课程概述
- 第二部分 课程大纲
- 第三部分 教室布置
- 第四部分 讲师简介
- 第五部分 联系方式

第一部分 课程概述

1.1 课程背景

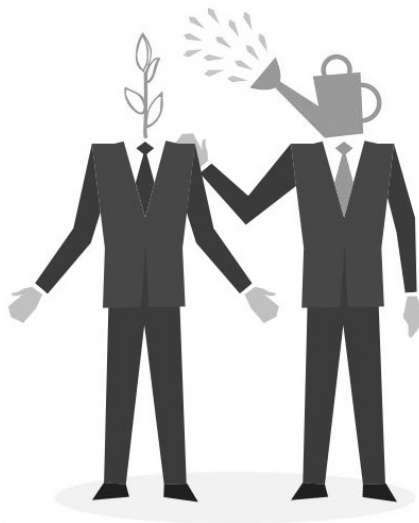
■早在 20 世纪 90 年代，通用电气(GE)的 CEO 杰克·韦尔奇就说：“一个经理人要有一颗更开放的心，过去人们总是认为经理人的知识应比下属知道得多一些，这种老观念已经不合时宜了。未来的领导者是提出问题、加以讨论，然后解决它们。”



■在互联网时代的今天，各级管理者靠自己的经验与智慧乾纲独断地解决问题的方式显然更加不合时宜。

如今，如何利用团队智慧，群策群力解决业务中的实际问题是最重要的事情之一。解决问题是每一个层级的管理者每天都在做的事情，但很少有人意识到其背后所隐含着基本的规律、模式、方法论——解决问题的基本过程就是通过汇集团队的智慧，采用不完全归纳法和逐步逼近的策略共同完成对问题的界定，集思广益寻找可能的解决方案，并从多个可能的解决方案中选出可以付诸实践的解决方案的过程。更重要的是，在解决问题中总结宝贵的成功或失败的经验、萃取出最有价值的方法技能并传承下去，以至于让组织以后无论遇到什么挑战个人和组织都有应对的方法。

■各级管理者一定要意识到棘手问题的解决必然有两种效果。外显的效果当然是工作绩效的完成，而内在的、容易被忽视的却是最重要的效果，就是在解决棘手问题的同时每一个团队成员在这段经历中的成长和收获——团队的工作能力得到了切实的成长。



通用电气(GE)曾经对 300 位高阶经理人进行过一项调查，结果显示，有 90%的人认为，对他们在工作中的成长贡献最大的是“曾在 XX 处跟随 XX 人一起工作”。换言之，这些经理人认为，从直接主管那里接受到的指导与训练才是他们成功的最重要因素。GE 领导力发展中心的前主席诺埃尔·蒂奇(Noel M.Tichy)说：成功的领导者会教导他人成为领导者。

■问题的解决过程，一定存在着各种观点和价值观的整合，把不同甚至相反的想法和目标整合在一套解决方案中才是真正的本事。著名作家菲茨杰拉德(F.Scott Fitzgerald)把“头脑中同时存有两个相互矛盾的想法而继续保持思考的能力”定义为一流智商。提出整合思维(Integrative Thinking)的著名管理思想家罗杰·马丁(Roger Martin)罗杰·马丁(Roger L.Martin)教授通过与 50 多位杰出领导者的访谈发现：运用思辨的头脑，从独立观点中权衡出新方式的决策者，与一次只考量单一模式的决策者相比，有明显的优势。

■达尔文说，最有价值的知识是关于方法的知识。解决问题的方法正是如此，它不仅提供了一整套基于认知规律的问题解决方法，还提供了相应的一系列的工具和技巧。有人说：“等我忙过这阵子就去好好学习充电。”还有人说：“等我学习深造后再大干一场。”而真正有效的学习是在挑战性工作中学习，在解决问题中学习，在做中学“Learning By Doing”。

1.2 课程目标：学习完本课程后，将能够：

- 理解问题解决的关键流程和步骤；
- 根据自己的工作实际进行调适性应用解决问题的框架；
- 用自己的语言阐释两类问题的定义，并能力举出常见问题；
- 理解符合认知规律才能让问题得到解决；
- 学习一些常用的问题解决的方法和工具；
- 在问题解决各个阶段，能够抓住关键要点，运用恰当的领导方式推动问题的解决。

1.3 课程设置：

- 课程适合：企事业单位各级管理者，如各级团队管理者、职能部门经理/主管等基、中、高层管理者，新晋升经理和主管、储备干部、骨干员工、内训师等等。
- 适宜人数：25-50 人
- 课程形式：讲授+案例分析+工作坊+模拟体验
- 授课时长：2 天

第二部分 课程大纲

第一天 课程大纲及内容安排	
09:00 ~ 09:10	<p>■课程互动开场：破冰及初步体验 Ice Breaking</p> <p>▲说明：用有趣的体验活动来帮助大家热身，并让每个学员集中到课程的主题及目标上，进入课程的学习中。</p>
09:10 ~ 12:00	<p>■第一单元：解决问题的公式</p> <p>▲成功者和平庸者的区别就在于他们不同的解决问题的能力上。所以，解决问题的能力是一个人成功与失败的关键能力、软实力。解决问题的基本过程就是通过汇集团队的智慧，采用不完全归纳法和逐步逼近的策略共同完成对问题的界定，集思广益寻找可能的解决方案，并从多个可能的解决方案中选出可以付诸实践的解决方案的过程。爱因斯坦说：解决问题所用的公式比结果还重要。我们更应该思考的是，用什么样的策略方法、流程框架逼近我们要找的答案。</p> <ul style="list-style-type: none">•两类问题的定义：良构问题(well-structured)与病构问题(ill-structured) •【案例】如何帮助团队建立共识？•科学的思考：突破旧有思维模式•摒弃“只行不思”：解决问题有套路，用方法技能解决问题 •方法技能：最有价值的知识是关于方法的知识•解决问题的框架：解决问题六步法(by Dr.Thomas Gordon)•非线性思考：如果你的职位比现在高两级，你会怎么做？•问题解决后的效果：获得绩效&在解决问题中培养人

<p>09:10 ~ 12:00</p>	<ul style="list-style-type: none"> •解决问题的思维结构模型 ■第二单元：识别和界定问题 ▲我们工作生活中遇到的大部分是病构问题。病构问题的一个显著特征是对问题缺乏明确的界定，问题的构成存在不可知的部分，难以确定哪些规则和原理是解决问题必须的，难以确定解决问题的方法和步骤，没有标准答案，不知道正确与否，没有最优，只有相对合适。分析哲学的创始人罗素说：许多人宁愿死，也不愿思考，事实上他们也确实至死都没有思考。著名哲学家艾茵·兰德说：财富是一个人思考能力的产物。本单元将运用思考的技术引导大家进行问题的探索… •【案例】真正的问题是什么 •界定问题：将问题尽可能量化而清楚地表达，明确从哪里出发 •描述解决问题的成功标准 •界定问题范围：在什么范围、用多长时间、花多少钱、关注哪些干系人的利益、跟当前业务的紧密程度 •解决问题的思维本质：专注模式与发散模式的完美配合 •两种思维模式过程解析与应用 •思考的快与慢：思考像是网速鸽子，有时你绝对不能把网拉得过快，否则除了一根羽毛什么也套不到(by John Burroughs) •从感知现象到问题共识 •从问题到多种可能
<p>12:00 ~ 14:00</p>	<p>午餐、午休</p>
	<p>■第三单元：分析问题的根源</p>

<p>14:00 ~ 17:00</p>	<p>▲问题界定清楚后，对造成问题的原因分析又会见仁见智。团队探索造成问题的原因又需要一轮的头脑风暴。头脑风暴中对问题根源探索可能是根据现象分析的，也可能是怀疑猜测的，还可能是凭感觉断言的。问题常常是一果多因的，所有风暴出来的原因可能对也可能不对，都需要进一步的验证和排除。所有未经验证的原因都不是真正的原因。</p> <ul style="list-style-type: none"> •使用头脑风暴(Brainstorming)的正确姿势 •【工具】根源分析法(RCA) 表象，问题，原因 •分析问题根源所用的几个关键工具解析 •如何设计带领团队“群策群力”？ •【练习】你遇到的问题是什么？ •分析问题根源常见的误区
<p>17:00 ~ 17:30</p>	<ul style="list-style-type: none"> •当天课程总结

<p>第二天 课程大纲及内容安排</p>	
<p>09:00 ~ 09:10</p>	<p>■动力活动：唤醒与回顾</p> <p>▲说明：用充满活力的活动来帮助大家进入学习状态并回顾第一天课程，进入今天的课程的学习中。</p>
	<p>■第四单元：探索可能的解决方案</p> <p>▲问题分析完成后团队接下来的任务是探索可能的解决方案。如果问题有几个子问题的话，每个子问题都要探索可能的解决方案，子问题完全可以看做一个全新的问题，用解决问题的流程走一遍。病构问题的解决策略遵循“不求最好，只求更好”的原则寻找次优解的</p>

<p>09:10 ~ 12:00</p>	<p>方法…</p> <ul style="list-style-type: none"> •寻找次优解的办法：不完全归纳法（案例：吉姆柯林斯和他的《基业常青》） •【练习】探索可能的解决方案工具：圆桌会议法及其变通用法 •探索可能的解决方案所用的几个关键工具解析 <p>■第五单元：确定解决方案，形成计划</p> <p>▲尽管可能的解决方案可以风暴很多,但不是所有的想法都有机会付诸实践。从诸多可能的方案中找出能够付诸实践的方案，需要一个逐一评价的过程。评价就要有标准、有依据。收益矩阵是一个简单实用的筛选模型，从结果的预期 回报和实施的难易程度两个维度交叉衡量解决方案。</p> <p>▲在实践中，经常让团队选择不超过三条具体措施来付诸实践。如果项目团队比较大，组织上分为 若干小组，可以让不同的小组去落实不同的措施，倒是可以多选一些措施。”</p> <p>▲“要事第一”是很重要的法则，如果一次头脑风暴后决定很多条需要落实的措施，那结果往往是一条也落实不了。选择越多，困惑越多，精力越容易分散。</p> <ul style="list-style-type: none"> •用“收益矩阵”交叉衡量解决方案 •收益矩阵的正确使用姿势 •深入到心理学和脑科学理解问题解决
<p>12:00 ~ 14:00</p>	<p>午餐、午休</p>
	<p>■第六单元：实施解决方案</p> <p>▲到了实施解决方案阶段，我们就已经成功地把一个“解决疑难问</p>

**14:00 ~
17:00**

题”的问题转化成为执行力的问题。在这个环节，可以衔接上史蒂芬·柯维先生非常推崇的**4DX**策略。柯维认为影响执行的因素很多，但这四个要素代表了其中**20%**的活动，而这**20%**的活动又创造了**80%**的成果。

- **史蒂芬·柯维(Stephen R.Covey)的4DX策略**

- **要素1**：集中精力关注最重要的工作 • **要素2**：树立记分牌

- **要素3**：将抽象的目标转化成具体的行动 • **要素4**：让员工们互相负责

- **【练习】收益矩阵的正确使用姿势**

- **促进行动的有效方法**

- **问题解决的最后一个环节：评估效果并标准化**

▲解决问题的最后一个环节是评估问题解决的效果，是否有效地解决了问题，达到“识别与界定问题”环节所界定的结果要求。一方面，要评估解决问题措施的有效性；最后，解决问题的方法和成果都可以标准化地固化下来，成为组织的方法技能或流程制度。

- **实际练习：让大脑内部建立更广泛和更牢固的神经环路**

■第七单元：思路扩展——解决问题的四种策略

▲解决问题的过程有方法论，而且解决问题的策略也有章可循。在解决问题中总结经验、萃取方法并传承下去，以至于无论遇到什么挑战，个人和组织都有不变的应对方法：通过萃取出最有价值的“方法技能”。

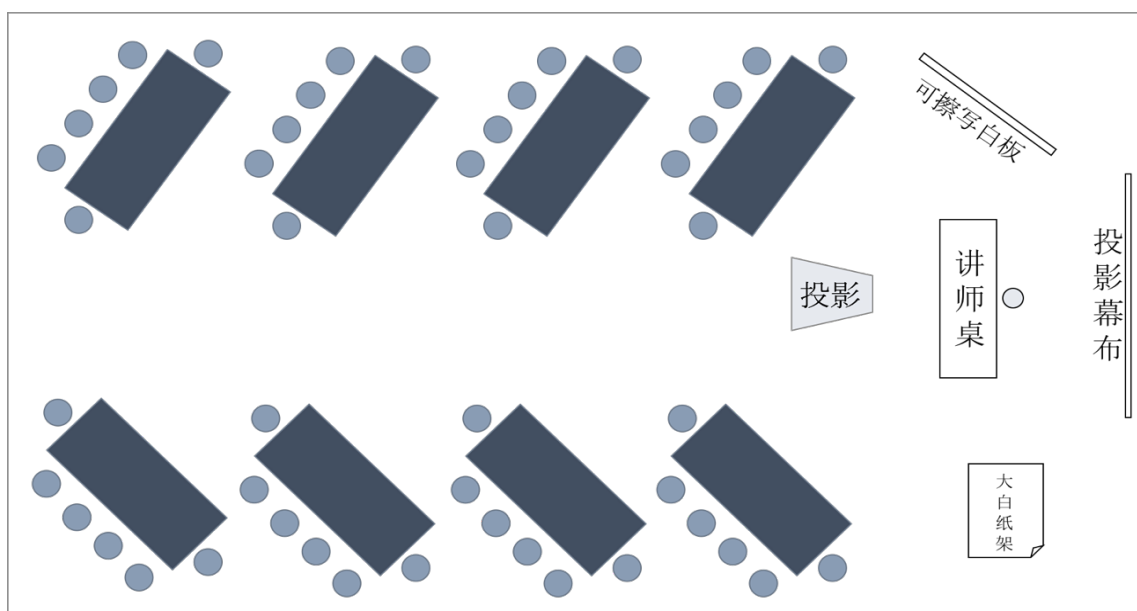
- **信息加工法解决问题：方案藏在弱势算子里**

- **创新性解决问题：顿悟靠的是知觉重组**

	<ul style="list-style-type: none"> • 类比式解决问题：不同中发现相同 • 探索模式：深层结构的建构与应用
17:00 ~ 17:30	<ul style="list-style-type: none"> • "啊哈时刻(aha!" moments) • 课程大总结

注：课程内容可能会以当天课程的实际实施进度而进行调整。

第三部分 教室布置



第四部分 讲师简介

王志涛 老师（北京）——中国培训行业教学罗盘理论创始人

- 知名教学技术专家，教学罗盘©理论创立者
- 曾任人众人教育集团课程研发总经理
- 曾任寓学于乐教育研究院院长



- 曾服务汾酒集团商学院、中国电信天翼互联网学院、
- 北京大学、清华大学等知名高校 特聘讲师
- 出版专著《教学罗盘：基于建构主义的整合教学模式》

【个人简介】

■在任课程研发总经理期间，自主研发 40 余门课程，培养了集团 100 位培训师。

■06 年至今，12 年来授课超过 1000 天，在教学设计、课程开发、讲师（培训师）培养、行动学习等方面拥有丰富实践经验。

■多年来系统深入地研究建构主义、体验学习、自然学习法、意义学习 SOI、五星教学等教学模式，十多年来阅读量超过 1000 本著作。他深入研究和实践教学理论及技术，将建构主义与教学实践相结合，推动中国教学技术的科学化发展——让老师教得好，让学生愿意学，开创性提出“教学罗盘”教学模式，致力于大面积提升老师教学质量与学生学习效率。

【主讲课程】教学罗盘系列课程：

《教学罗盘©—基于建构主义的整合教学模式》、《TTT 企业培训师培训课程》、
《课程呈现技巧》、《精品课程设计与开发》、《互动式教学》、《领导者任老师》、
《复盘》、《组织经验萃取》、《将行动学习融入工作》、《问题分析与解决》、
《绩效导向的教练技术》、

【学员评价】

回归本质，重新定义，打通道术。王老师结合自己丰富的培训经验，结合世界级大咖的理论研究成果，给出了很多“易操作、见效快”的技能。

——销售罗盘导师，《训战结合打造大客户销售铁军》作者 鲁冰山

王老师根据自己多年、多维度的实践和经验积累，加上长年的理论研究，形成了一套自己的、有理有据、有图有真相的教学操作系统，会让许多身在此山中的人豁然开朗，也会让许多刚刚入行的小白拿到可实施的工具。——汇丰行地产投资机构·人力资源管理中心总经理 马波

王老师的课程会给到教育培训从业者不一样的思考和启发，减少摸索时间，快速成为教学专家。——讲师训练与课程研发专家 周锦弘

王老师的教学罗盘模式简单、高效，能够有效地指导读者更好地设计和实施教学过程，提高课堂效果，有效地实现教学的 3E 性能（Effective、Efficient、Engaging）。
——瑞斯康达科技发展股份有限公司·人力资源部副经理 张校民

王志涛老师时常带领学员从脑科学的深度来分析问题，让人不时会有一种醍醐灌顶般酣畅淋漓的感觉。不得不说，这种模式就是课堂上的截拳道，每一位读懂她的教学者都将驶入名师的快车道。——PICC 河北省分公司客户服务部副总经理 董国红

学习不难，能用为难，能用不难，用好为难。王志涛老师提出了“教学罗盘”的实用模型，在每个环节给出了很多实用的案例。这将极大程度降低学习者的学习难度、提升学习者的工作效率！——湖南培训师联盟副会长 李常菊

王老师的课值得每一位在企业大学或 TD 岗位上摸索实践的同学系统地学习，一定会为你在企业中落地培训与业务结合的有效性推进上加速其发展进程。

——美菜网·云杉大学校长 刘刚

【精彩瞬间】

