

《问题分析与解决方法培训》

主讲：宋志军

【课程背景】：

在经营、生产、管理中，您总会遇到各种各样的问题。如何从这些问题中选择优先解决的课题，以最少的资源投入获得最大的改善成果？如何从错综复杂的现实寻找突破口，确定主攻方向？如何挖掘根本原因？如何制定对策？如何将行之有效的对策成果保持下去，让这些宝贵财富不随着人、时的变化而流失？-----本课程科学地总结了系统解决问题的思想和方法，解除了“头疼医头，脚疼医脚”的“救火式”问题解决方法所带给企业的困扰，为企业的持续改进奠定了基础，被誉为“开启改善之门的金钥匙”。

【课程收益】：

- ◇ 树立问题意识；
- ◇ 掌握系统解决问题的程序；
- ◇ 掌握做成改善报告的方法；
- ◇ 灵活运用所学知识，分析、解决企业存在的问题；
- ◇ 全面提升管理者的发现问题、分析问题、改善问题与解决问题能力。

【培训对象】 企业中层管理、生产、制造/工程/品管管理及技术人员

【培训时间】 1-2 天/6-12H

【课程大纲】：

第一讲、问题概述及问题意识

一、问题基本认知

1. 问题三层标准

- 第一类：操作层问题
- 第二类：管理层问题
- 第三类：结构层问题

2. 问题四大类型

- 预想到的
- 感觉到的
- 找上门来
- 自己跳进去

3. 问题发现六问

- 现状与期待的状况自己有无落差？
- 现在有没有发生什么变化？
- 是否觉得哪个部分进行得不顺利？
- 是否有些事情未达标准？
- 有没有哪些事情不是你原先期待的状态？

- 若置之不理，将来是否会发生重大的不良状态？

二、问题意识培育

1. 意识的重要性
2. 意识的思维式
3. 意识的可行性

案例分享：丰田工作方法（TBP）

三、精准定义问题

1. 问题的显在化
 - 一般的认知现象
 - 具有焦点的共同认知
 - 对于问题的定义
 - 问题核心的掌握
 - 有效的诉求与表达
2. 摆现象定问题
 - 查找界定问题
 - 摆现象
 - 聚焦问题
 - 推荐工具
3. 工具应用详解
 - 头脑风暴会
 - 帕累托分析
 - 调查表
 - 宏观流程图
4. 现场演练：看录像，找问题

第二讲、问题分析及确认真因

一、分析出可能原因

1. 简单的鱼骨图
2. 系统的展开图
3. 假设的关联图
4. 工具现场演练

二、可能中确认真因

1. 真因三大层别
2. 定真因八原则
 - 分清主谓
 - 反向试验
 - 原理推导
 - 不要遗漏
 - 量化异常
 - 不选主观
 - 描述具体
 - 是否末端

三、真因中评价可行

1. 真因验证要求

- 现场验证:到现场通过试验,取得数据来证明。常常适用于方法类因素
 - 现场测试测量:到现场通过亲自测试测量,取得数据,与标准进行比较。常常适用于机械因素、材料因素、环境因素
 - 调查、分析:设计调查表,到现场进行调查分析,取得数据来确认,常常适用于人的因素
2. 不可控可放弃
 - 来自末端因素
 - 排队不可控因素
 - 逐条确认、找真因
 - 事实、数据论证
 - 案例:设备停了是什么原因?
 3. 现场演练:现场有多台同样的设备,其中 1 台机座下有一滩油渍,用“5Why”找真因

第三讲、问题解决及对策评估

一、确定对策的步骤

1. 一因多项对策
 - 提方案
 - 定方案
 - 推荐工具
 - 思考出尽可能多的对策
2. 对策价值评估
 - 筛选出附加价值高的对策
3. 求共识定计划
 - 制定计划
 - 测试计划
 - 推荐工具
 - 取得共识,制定明确具体的实施计划

二、实施对策的决心

1. 执行计划:严格按对策表中的措施逐条实施,并做好活动记录
2. 监控实施:每项对策实施完毕,及晨确认效果是否达到其目标
3. 推荐工具

三、效果评估的用心

1. 效果评估
2. 经验推广
3. 推荐工具
4. 利用 PDCA 循环进行持续改进

课程总结及问题解答