

# 问题分析与解决

## 【课程背景】

企业管理的过程中就是解决问题的过程，问题解决的效果直接影响着企业的效率，解决问题也不是单靠经验，而是你想要得到什么样的管理结果，企业中当一个现象屡禁不止的时候，往往是一开始这个问题的解决方式有问题，才会造成最后的结果，所以问题分析与解决是管理者必须具备的技能。

## 【课程课时】 1天（6小时）

## 【授课形式】 讲授+案例研讨+视频+答疑

### 壹、 培养问题意识

企业中最可怕的是大家都看不到问题，习惯于把一些现象当成是应该的，最后这个应该时间久了就变成了正常现象。

1. 理想状态与现实状态之间的差距就是问题
2. 企业中最可怕的事：不把问题当问题，习以为常。

视频案例：修还是不修？

知识点：培养员工强烈的问题意识。

### 二、问题类型与解决问题的基础

企业中的问题有两类，一类是良构问题、一类是病构问题，良构问题需要分析原因，找到解决方案；病构问题需要集思广益，尝试靠群体智慧集思广益解决。

1. 企业问题类型：良构问题、病构问题
2. 解决问题的三大前提
  - (1) 把问题转化成自己的问题
  - (2) 把过去的问题转换成未来目标
  - (3) 把观点问题转换成事实描述

### 三、解决问题的流程方法

用流程方法解决问题，而非经验直觉解决管理问题，形成自己的解决问题的方法和套路。

(壹) 良构问题解决方法

1. 正确描述问题
2. 分析原因
  - (1) 系统辩证分析原因  
案例讨论：业绩起伏波动  
知识点：现象不一定是问题的原因……
  - (2) 对比差异分析原因
3. 依据原因找到对应解决方法

(贰) 病构问题解决方法

1. 提出问题  
小组练习：提出真实问题
2. 澄清问题  
工具：5WHY 分析法  
小组练习：澄清问题本质
3. 重构问题  
工具：四层重构法  
小组练习：重构问题
4. 创新方案  
工具一：Sars 法  
工具二：头脑风暴法  
小组练习：提出创新性办法
5. 采取行动  
工具：六顶思考帽  
小组练习：制定行动计划
6. 反思学习  
小组练习：收获反思

**备注：每天标准课时 6 小时，9：00-12：00，14：00-17：00。**