

# 《问题分析与解决》课程大纲

## 1. 课程说明

各个层级的管理者或员工，手边都会有很多的工作，他们也往往感慨或报怨于事情繁多、分身无术。工作做不好是不行的，但只完成常规性任务、不能发现本岗位中的那些关键核心问题是不行的。你能够分清手边的常规性任务和关键问题吗？

我们从入职起就与问题打交道，都觉得自己能够找到问题，但什么才是工作中应当寻找的好问题呢？我们花很多时间关注的，是否就是工作中我们真正需要寻找并解的问题呢？

如何应用系统性的问题漏斗工具，找到好问题呢？

真问题背后真原因，如何分析问题背后的原因，找到最关键最根本的原因？

在明确问题产生根本原因的基础上，能够设计针对性的对策方案，有相信问题一定能够解决的信心。然后遵循高效执行、坚持到底、不达目的绝不罢休的职业素养去推动方案的落地执行，实现组织效率的整体提升。

问题解决力，是管理者的必备能力；

问题解决力，可以帮助管理者快速聚焦于问题的本质；

问题解决力，可以从根本上解决执行力不足的问题；

问题解决力，可以大幅度提升对原因剖析的能力。；

问题解决力，提供了具体了分析方法、流程与工具；

问题解决力，可以形成统一行动的格局，提供组织效率。

□

## 2. 课程目标

通过问题分析与解决课程的学习，您将掌握：

- 如何从全新的角度看待问题
- 如何更清晰准确的界定问题
- 如何发现问题的关键原因
- 如何设计有效的解决方案
- 如何创造一种动态的、积极的环境来争取人们参与问题的解决
- 如何简单而有效地贯彻公司的解决方案

## 3. 标准课程时长：2天

# 内容提要

## 第一部分：界定问题---实事求是

- 1 问题分析与解决的核心能力构成：业务能力、管理能力、核心能力
- 2 明确议题
  - 用“问题漏斗”工具去层层剖析问题
  - 明确议题的思维工具
  - 什么不是好的问题
  - 好问题的维度指向与工具
- 3 优选顺序
  - 将已明确的好的议题进行排序
  - 优选顺序时的管理工具：优选矩阵
- 4 现状描述
  - 问题的定义
  - 问题的种类
  - 现状描述阶段的常犯错误
  - 案例分析
- 5 设定目标
  - 界定目标的管理工具
  - 界定目标阶段的注意事项
  - 案例分析

## 第二部分：要因分析---圣人畏因，凡人畏果

- 1 列举要素
  - 列举可能原因项的两种方法
- 2 结构细化

- 核心工具：鱼骨图
  - 使用鱼骨图做原因分析的四大原则
  - 演绎与归纳
  - MECE 原则
  - 要因分析阶段的易犯错误
  - 易犯错误一—结构不清（缺乏 MECE 原则）
  - 易犯错误二—归因他人/部门
  - 易犯错误三—非控因素
- 3 内部归因
- 借口、理由、原因
  - 影响圈与关注圈
- 4 选择重点
- 帕累托原则

### **第三部分：设计方案——系统性的设计方案**

- 1 建立备选
- 1.1 备选方案的经典案例
  - 1.2 建立备选方案的管理工具：方案优选矩阵
- 2 细化步骤
- 3.1 细化步骤的管理工具：ABCD 原则
- 3 突破改进
- 4 有效确认
- 4.1 因人而异的沟通
  - 4.2 有效表达

### **第四部分：落地执行——行百里者半九十**

- 1 制定计划
- 1.1 Gantt 图及行动计划清单
- 2 风险预控
- 2.1 风险预控阶段的工具—风险管理矩阵
- 3 过程反馈
- 3.1 积极反馈

### 3.2 建设性反馈

## 4 总结提升