

## 2 天构建问题分析与解决的底层逻辑和方法训练

课程讲师：贺蓓

课程时间：2 天，6.5 小时/天

课程类别：思维技术、通用管理、员工职业化、经理人核心能力



问题分析与解决的步骤循环

### 课程收益：

- 1、建立面对问题的积极态度和正确的问题意识；
- 2、理解问题解决对企业的价值，打造攻克难题的勇气；
- 3、能够有效识别问题的表象与本质，厘清真正问题，对症下药；
- 4、不仅学会科学的问题分析与解决的流程和方法，而且能够系统掌握在何种情境和阶段使用恰当的工具，提高解决实际工作问题的能力；
- 5、学会借助团队的集思广益去分析和解决问题的方式及技巧；
- 6、激发学员的主动性，去挑战和解决工作中的难题，为企业发展提出建议，最终有效提高企业的竞争力。

### 课程特色：

1. 作为一门技能训练课程，生动案例、典型范例、扎实的练习以及专设的实战演练模块确保学员能够真正掌握实操工具的使用。
2. 带着企业实际业务问题进行练习，课堂上边学习边出成果。
3. 富有冲击力的体验式游戏透过亲身体验、小组讨论、讲解引导创造开放的氛围，激发学员的自主性，改善学员自身态度；同时紧密结合任务，在不必付出现实代价的情况下开展演练。
4. 提供相关的解决问题的工具包和模板。

授课方式：知识及案例讲解 40%；实操练习及辅导 40%；范例展示 10%；主题游戏 10%

课程材料：PPT

课程大纲：

导入：

小组讨论：困扰您的问题是什么？

## 一、究竟什么是问题

1、对“问题”的常见误区

- 1) “现象”与“问题”的区别
- 2) 同一现象可以界定不同问题

2、问题的实质

- 1) 目标的设定的四个原则
- 2) 现状的把握的“三现主义”

3、问题的类型及对策

## 二、面对问题的态度与思维方式

1、目标不变方法变

2、方法总比问题多

3.应避免的十大思维误区

4 问题解决的基本构建模式：实现力，思考力和创造力

## 三、问题分析与解决的步骤及工具

### 1、界定问题

- 1) 现状的把握
- 2) 目标的确定
- 3) 问题的描述

课堂练习：用 4W2H 或“查检表”进行现状的把握

用 SMART 定义理想状态

### 2、分解问题

1) 为何要分解

2) 如何进行分解

分解原理：MECE

分解方法：时间，空间，参数等

分解的工具 1：鱼骨图

分解的工具 2：逻辑树、问题树

分解的工具 3：矩阵图

3) 分解的应用

案例：银行营业厅的案例

面包店的利润改善案例

融资公司的案例

### 3、锁定关键

A 定量分析：帕累托图

B 定性分析：5WHY 分析法

案例讲解：逻辑树分类的 MECE 原则

案例讲解：用冰山法找出问题的根本原因

**案例讲解：**用 5Why 法追问问题的根本原因

**范例展示：**人力资源管理逻辑树

**范例展示：**帕累托图的应用

**课堂练习：**用头脑风暴法找出“小组问题”可能的原因

**课堂练习：**用逻辑树进行原因分类

**课堂练习：**绘制鱼骨图

**课堂练习：**选用恰当的方法将“小组问题”的原因分类

**课堂练习：**选用恰当的方法找出“小组问题”的根本原因

#### **4、无中生有**

**思维：**发撒和收敛的含义

**方法 1：**头脑风暴

**方法 2：**六顶思考帽

**课堂练习：**用头脑风暴解答现场的问题

**课堂练习：**用六顶思考帽解答现场的问题

#### **5、百里挑一**

1) 决策的方法

2) 影响决策的心理

3) 群体决策的工具

a. 绝对打分法

b. 权重打分法

c. 权重后依然困难打分法

4) 常见决策分析的程序

**案例：**倚天屠龙记

**课堂练习：**如何从拍脑袋决策到理性决策

#### **6、重在执行**

1) 制定计划步骤

2) 可视化计划的工具

3) 计划执行后的回顾

4) 人物角色分工

5) 计划执行的工具 1：甘特图（升级前，升级后）

人物角色分工的工具 RACI

### **四、实战演练工作坊—大型主题-现场主题分析**

1、活动导入

2、规则说明

3、体验及辅导

4、分享及讲解

#### **总结**

1、制定你的行动计划

2、课程要点回顾

3、“田字格”收获分享

