

问题解决，方案共创

——问题分析与问题解决工作坊

指导老师：贾萌 (Monna Jia)

工作坊参加人员

- 公司中高层管理者、核心骨干员工
- 每次工作坊以 40 人以内为宜

工作坊时间

- 2 天或 2 阶 4 天
- 或根据具体需求确定工作坊次数、每次主题、内容重点、参加人员、时长等

工作坊目标与收益

通过群策研讨与智慧共创，帮助学友：

- 理解偏差型问题和任务型问题，概览麦肯锡问题分析解决七步成诗法、IBM 公司问题分析解决六步法的逻辑框架，萃取关键点
- 学习如何发现问题，掌握将模糊的问题逐层分解、逐层具体化和精准化的方法，练习用 5W2H 梳理现象并准确界定与描述问题，运用恰当的逻辑标准将问题进行分类、筛选与优先级排序，确保抓住关键问题
- 学习如何分析问题，掌握 5WHY 法、鱼骨图和问题树等工具的逻辑要点，由表及里层层探询因果关系，通过不断的追问进行深挖和筛选取舍，直到抓住本质与根源，提升问题分析的高度与深度、宽度与广度
- 学习如何解决问题，掌握从时间、创新、效果、风险、关系、目标、表达等维度对解决方案进行全面审视，学习如何构建系统性的解决方案，对方案进行分类、筛选与优先级排序，形成逻辑清晰、系统构思的思路地图与具体计划
- 学习如何讲述问题分析解决的来龙去脉，运用 SCQA 结构组织故事线，通过有力量的标题和结论、有智慧的重点与亮点选择、高质量的图表和数据、故事和案例等方式进行高效表达和完美呈现

通过群策研讨与智慧共创，帮助企业：

- 根据战略要求和业务需求，识别和筛选出有典型性、代表性和急需解决的实际问题开展研讨，通过对问题的现象和症状进行调研诊断，对原因和根源进行深入挖掘和剖析，努力探索出系统性的解决方案，为工作坊结束后的落地实施工作做准备
- 通过系列的工作坊训练，实现训战结合，提升参与者的问题发现和分析解决能力，改善透过现象看本质的底层逻辑，形成结构化思维和系统化思维的深度思考模式与思考习惯

工作坊内容要点

工作坊开启之前，与企业高管及核心人员进行沟通，了解公司战略方向、业务现状、管理现状，及存在的关键问题、改进空间等，并确认以下事项：

- 筛选、确定作为工作坊研讨的公司实际问题
- 工作坊的核心产出与目标、收益
- 工作坊的参与人员

- 工作坊的次数、时长、每次内容重点等

一、概念共识：问题与问题解决

- 偏差型问题与任务型问题
- 偏差型问题为什么不能彻底解决
- 麦肯锡问题分析解决七步成诗法逻辑概览与解读
- IBM 公司问题分析解决六步法逻辑概览与解读
- 从麦肯锡和 IBM 的问题分析解决方法论中提炼逻辑要点
- 问题解决三步成诗：问题界定、问题分析、问题解决

二、问题发现：精准界定与聚焦关键

(一) 单一问题的精准界定与精准描述

- 什么样的问题是一个好问题
- 提出一个“好问题”的基本原则
- 将一个宏观模糊的问题分解为一个具体问题的方法
- 用文字精准界定和精准描述具体问题的方法
- 公司实际问题研讨：对公司实际问题进行精准界定与精准描述

(二) 多个问题的分类分组与聚焦关键

- 分类思想：梳理散乱的素材，形成分类分组
- 分类的基本原则
- 对问题进行分类的逻辑标准有哪些
- 分类分组常用的逻辑标准
- 对问题进行优先级排序，删除非关键，聚焦关键问题
- 公司实际问题研讨：对多个具体问题进行分类、优先级排序和聚焦关键

三、问题分析：因果探询与纵横考量

(一) 问题分析的常用方法

- 5WHY 法：从表层原因到根源，从现象到本质
- 鱼骨图法：探询因果关系
- 问题树法：追问深挖与筛选取舍
- 公司实际问题研讨：对公司实际问题进行初步分析

(二) 对原因和根源进行多维度审视并进行修订的方法

- 根源追溯是否纵向到底、横向到边、符合 MECE 原则
- 问题分析的高度与深度、宽度与广度是否可以拓展
- 是否既包括外部归因、也包括内部归因
- 是否具有客观性，删除过于主观的因素
- 是否具有可控性，删除不可控的因素
- 是否具有关键性，删除不关键的因素
- 公司实际问题研讨：对原因分析进行全面审视，并做出补充、删减、调整

(三) 多个原因的分类分组与聚焦关键

- 对多个原因进行分类分组、优先排序和聚焦关键的方法
- 公司实际问题研讨：对多个原因进行分类分组、优先排序和聚焦关键

四、问题解决：系统规划与思路地图

(一) 基于问题分析拟定解决方案

- 基于问题分析拟定解决方案的方法
- 公司实际问题研讨：基于对公司实际问题的原因分析，拟定初步的解决方案

(二) 对解决方案进行多维度审视并进行系统规划的方法

- 目的、目标与解决方案是否 MECE

- 用 5SO 法追问结果、效果与影响
- 识别可能的风险，补充风险预防措施
- 解决方案是否具有适度创新性
- 用逆向思维、批判性思维审视解决方案
- 是否既有短期解决办法，又有长期改进措施
- 从上下、左右、前后多个视角审视解决方案
- 用 VOP 结构描述重点解决方案
- 公司实际问题研讨：对解决方案进行全面审视，并做出补充、删减、调整

(三) 多个解决方案的分类分组与聚焦关键

- 对多个解决方案进行分类分组、优先排序和聚焦关键的方法
- 公司实际问题研讨：对多个解决方案进行分类分组、优先排序和聚焦关键

(四) 规划解决方案的实施逻辑图和具体计划

- 规划解决方案的逻辑图，形成方案实施的思路地图
- 拟定工作任务分解结构 WBS 和甘特图等具体行动计划
- 公司实际问题研讨：规划解决方案的逻辑图

五、完美呈现：讲述问题解决的来龙去脉

- SCQA 结构：问题解决的故事线
- 有力量的标题
- 目的、目标与收益
- 先说结论，一语中的
- 断舍离与重点亮点
- 高质量的图表
- 用数据说话
- 讲故事讲案例
- 现场研讨与演练

六、反思改进：总结回顾与改进计划

- 工作坊总结回顾与逻辑梳理
- 工作坊各项产出、方案草案、待定事项等梳理总结
- 自我反思与改进计划
- 工作坊之后的工作计划安排