

# 高水准的问题分析解决

(刘涛老师版权所有)

注：因培训需求各异，以下所有内容仅供参考，实际授课时内容会相应调整。

## 课程背景：

没有不需要解决问题和做出决策的管理者，管理者在带领团队成员达成目标的过程中，会不断的发现问题，分析问题，做出决策，解决问题。解决问题、管理沟通与团队建设并列成为现代企业管理者必备的三大基本管理技巧。

越来越多的企业对内部管理提出了更高的要求，管理者必须要有更强的解决问题的能力，使管理成本降得更低，效率变得更快，效果做得最好。企业在追求高效经营的过程必须不断排除障碍，寻求更有效果和效率的手段，也就是每天都得面对问题，每天都在解决问题。管理者在带领团队成员达成目标的过程中，会不断的遇到问题，事务的问题、人的问题、执行的问题等等。

管理者面对问题，响应的方式却是因人而异，有人是无计可施，坐困愁城；有人则能运用系统方法，化险为夷。不论是企业或是个人在面对难题时，常会因可能产生痛苦而想逃避，或是故意视而不见、借故拖延，耽误了解决的最佳时机。遇到难题若不立即解决，往往只会使事件变得更棘手、更复杂。

企业与个人要有成就与发展，具备问题分析与解决以及创新思考的能力是关键因素。在职场中，如果能掌握并应用结构化的问题分析与解决方法，定能让管理者拥有更多机遇，比如受上级器重、让同级羡慕、赢得下属爱戴、得到客户信等等，问题分析与解决的能力已成为所有管理者必备的核心行为能力之一。

本课程提供的理性思维模型能帮助管理者找出关键的问题并集中思考、解决这些问题。这套颇有价值的思维工具能帮管理者完成并强化问题分析、解决、计划和决策的基本质量，使管

理者对问题分析与解决的步骤、方法能完全掌握，并且能熟练运用相关工具分析问题、解决问题，还能够能在团队问题解决运作中掌握一定的管理技巧，促使管理者建立正确的思维概念，灵活运用各种思考方法，解决问题，达成目标。

### 课程收益：

- 提供整体性问题分析与解决模型架构；
- 学会处理复杂问题原则性把握和理性思维；
- 学会发现及分析问题的思路、方法；
- 通过完善决策思维和程序，提高决策质量；
- 应用系统方法来预见潜在问题，防患于未然；
- 强化和改善团队的沟通以便于更有效解决问题。

**课程时间：**2天（12小时）。

**授课对象：**企业各层级管理者，以中高层管理者/中层管理者为主。

**授课方式：**讲师讲授 40%，学员互动 60%（案例讨论+角色练习+视频互动+情景模拟）。

## 课程大纲

### 第一讲：问题分析解决第 1 步：系统状况评估

#### 一、分类结构-全面查明具体问题

- 1.什么是问题？
- 2.查明难题

#### 二、优先次序-评估排出轻重缓急

- 1.问题级别的评估
- 2.问题的变化

### 三、临时措施-快速采取紧急应对

- 1.影响与事件本身无关，与事件造成的后果有关
- 2.先处理影响，后查找原因，再考虑改进

## 第二讲：问题分析解决第2步：深入问题分析

### 一、了解详情-准确定义描述问题

- 1.解决问题的误区1：妄下结论
- 2.解决问题的误区2：错误定义问题
- 3.解决问题的误区3：盲目行动

### 二、持续发问-多层识别可能原因

- 1.5Whys 确认在某个情景下问题的根源
- 2.识别可能原因三步：找出不同点、找出变化、列出原因

### 三、找出根源-确认针对真正原因

- 1.对照“发生”和“曾经发生、可能发生而没有发生”来进行检验
- 2.从假设入手，深入观察，实验证明
- 3.在根本原因和表面症状之间做判断

## 第三讲：问题分析解决第3步：理性方案决策

### 一、避免误区-清晰明确决策思路

- 1.陈述目标，仔细查看环境因素，修改目标
- 2.感性决策及理性决策

### 二、全面考虑-团队产生选择方案

- 1.结构化头脑风暴，集思广益

## 2.脑力激荡会议流程

### 三、兼听则明-多维作出最终决策

- 1.建立决策模型，使用分析工具
- 2.设立一些统一的评估标准
- 3.六顶思考帽，团队讨论决策

## 第四讲：问题分析解决第4步：提前预防应变

### 一、反复征询-客观识别潜在问题

- 1.陈述基本目标、行动目的和实施计划目的
- 2.德尔菲法高效实用判断预测

### 二、图形思维-依次提出可能原因

- 1.纵横向探询找出所有可能原因
- 2.绘制鱼骨图进行归类、整理

### 三、预应措施-减少机会降低影响

- 1.将没有办法控制的变化控制住，削弱问题对计划的影响
- 2.措施制定的原因和预警信号

## 课堂讲授的主要工具名录：

查明具体问题的工具：四层次重构

排出轻重缓急的工具：SUG 风险评估

采取紧急应对的工具：三先三后原则

定义描述问题的工具：5W3H 法

识别可能原因的工具：5 个为什么法

确认真正原因的工具：5M1E 分析法

明确决策思路的工具：理性思考法

产生选择方案的工具：头脑风暴法

作出最终决策的工具：六顶思考帽

识别潜在问题的工具：德尔菲法

提出可能原因的工具：鱼骨图法

采取预应措施的工具：知识管理法