

# 问题分析与解决

## ——运用系统性思维进行问题分析与解决

主讲：朱老师

### 【课程背景】

时代在快速变化，内外部环境也日益复杂，不论个人还是组织都面临各种各样的问题。能否富有时效性和质量地分析并解决问题，对所有管理者都是一项时常要面对的挑战。为了解决问题，我们付诸行动、花费时间，但在我们一筹莫展的时候是否停下来思考过，到底是哪个环节出了问题呢？解决问题不能凭感觉，需要用思考代替直觉。

对企业来说要想有效降低解决问题的成本，就需要员工能够使用通用的思维语言，并运用共同的思维语言快速有效地说明问题、讨论问题、解决问题，制定系统的行动计划并不断改进。同时这一系列行为不仅需要严谨的思维流程，还需要辅助工具来帮助完成。

本课程是一门职场人士通用的问题分析与解决能力的提升和改善课，通过鲜活生动、丰富多样的工具、案例，帮助学员快速有效地掌握管理分析、思考和科学决策的实务技巧，提高问题解决能力；聚焦应用和实战，以严密的逻辑为核心，以清晰的流程为基础，以简单易用的工具为保障，以输出结果为导向。

### 【课程收益】

- ◇ 掌握统一的思维逻辑和流程，构建思维语言的一致性，收获一套科学解决问题的方法论；
- ◇ 在短时间内能够找出问题的原因，识别问题本质并制定有效的解决方案；
- ◇ 改善心智模式建立个人对问题的自治能力，并能洞察环境、将问题变为机会。

### 【课程特色】

- ◇ 案例教学，互动性强、课堂氛围轻松，在实战练习中轻松掌握问题分析及解决的技巧和方法，现场教会学员如何进行问题的解构、方案的快速制定；
- ◇ 实用性强，聚焦工作中的应用场景，学习之后立马就能使用、效果立竿见影。

**【课程对象】** 企业员工、管培生、工程师、储备干部、基层管理者。

**【课程时间】** 1-2天（6小时/天）。

### 【课程大纲】

#### 课程导入

- ◇ 问题与解决问题的办法无穷无尽，但解决问题的过程并非每次不同

【案例：从系统性思维看问题分析与解决】

## 一、发现问题，设定目标

### 1. 问题的本质

【案例导入：这样说问题能让领导听明白吗？】

- ◇ 不是所有人都能说清问题，不是所有的问题都是问题
- ◇ 公式：问题=目标-现状

【练习：请说说你现在面临的问题】

### 2. 问题的三个类型

- ◇ 类型 1：恢复原状型问题
- ◇ 类型 2：预防潜在型问题
- ◇ 类型 3：追求理想型问题

### 3. 目标设定的思维

- ◇ 目标设定的原则
  - ✓ S – Specific 明确性（量化的指标或明确的行为）
  - ✓ M – Measurable 可衡量性
  - ✓ A – Achievable 可达成的
  - ✓ R – Relevant 相关性（资源或限制条件）
  - ✓ T – Time-Bound 期限
- ◇ 清晰陈述问题
  - ✓ 是否有问题？
  - ✓ 问题在哪里？
  - ✓ 想要做什么？

【演练：每人写出 1 个确定想解决的工作问题】

## 二、分析焦点，查找原因

### 1. 化繁为简，目标分解聚焦重点

- ◇ 以 MECE 概念进行分解
  - ✓ 对象分解
  - ✓ 流程分解
  - ✓ 矩阵分解
- ◇ 借经典框架帮助分解
  - ✓ 5W2H 框架
  - ✓ PEST 框架
  - ✓ 用户行为框架
- ◇ 运用二八法则找关键

- ✓ 找关键驱动因素
  - ✓ 先摘好摘的果实
  - ✓ 一次只做一件事
2. 层层递进，5WHY 探索深层原因
- ◇ 从制造角度找原因：为什么会发生？
  - ◇ 从检验角度找原因：为什么没发现？
  - ◇ 从流程角度找原因：为什么没预防？
- 【案例：通过 5WHY 对问题进行层层剥茧】
- 【演练：用 5WHY 对选定问题进行分析、找出更根本原因】

### 三、集思广益，创新方案

1. 举一反三产生备选方案
- ◇ 把握本质——透过形式看原理
  - ◇ 横向思考——突破思维的瓶颈
  - ◇ 和田十二法——快速激发产出
2. 创意引导
- ◇ 头脑风暴/世界咖啡：借助群众的力量，共创解决问题
- 【练习：世界咖啡方式共创解决问题】
3. 决策矩阵进行方案评估
- ◇ 个人决策与团队决策有差别
    - ✓ 个人决策：简洁快速，但会受人际错觉影响
    - ✓ 团队决策：控制风险，但并非得出最佳决策
- 【工具：用阵法进行理性决策】
- ◇ 制定决策矩阵
    - ✓ 列出所有选择项
    - ✓ 决定相对重要性
    - ✓ 为影响因素打分
- 【练习：制定决策矩阵择优选答案】

### 四、抓住关键，制定计划

1. 制定计划
- ◇ Step1：列出工作要项，按时间排列
  - ◇ Step2：确定使用的标准或关键步骤
  - ◇ Step3：确定必要任务、职责及时限
- 【演练：制定详细行动计划】
2. 执行中的阻力分析

- ◇ 员工抗拒的原因
- ◇ 管理人员抗拒的原因
  - 【案例：某公司人才问题解决方案的阻力分析及影响策略】
  - 【练习：识别执行中的阻力、拟定影响策略】

### 3. 建立认同

- ◇ 解决方案执行的准备度测评
  - 【管理工具：准备度评估方法】
- ◇ 解决方案实施中的反应曲线
  - 【管理工具：对于组织内改进方案的反应曲线】

### 4. 实施评估

- ◇ 实施评估的标准及建议
- ◇ 对于改进的反馈及 PDCA
  - 【管理工具：Gaps 分析方法】

## 五、组织中常见问题解决建议及课程总结

### 1. 常见问题的视角差异及解决建议

- ◇ 管理类问题
- ◇ 技术类问题
- ◇ 流程类问题
- ◇ 操作类问题

### 2. 课程答疑及总结