

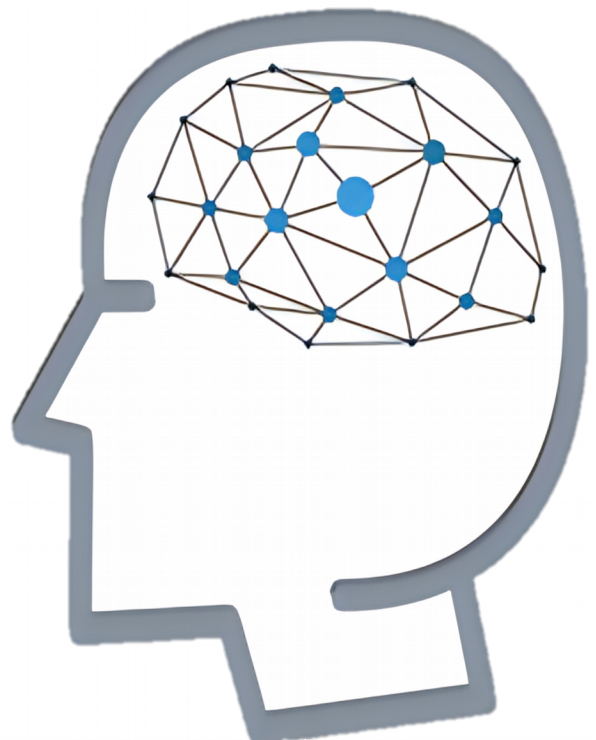
2023



企业管理课程

Workplace application

# “创新型问题” 界定分析与解决工作坊版权课程<sup>©</sup>



讲师 李宁 2023 年 1 月

## 01、【课程背景】

工作就是解决问题！如何抛开问题表面的层层迷雾，发现问题的本质？

创新是发展趋势，而解决问题更需要创新！如何突破自身的定势思维，通过全脑思维创新的方法高效的解决问题？做为管理人员具有分析问题解决问题的能力是凸显管理者自身价值与基本的技能之一。

本课程基于多年管理实践和授课经验紧密，围绕“问题分析与解决能力”融合了逻辑思维方法、系统思考方法和思维管理工具，以“化繁为简、实用性”为授课目的，通过案例分析、小组讨论、实战指导、行动学习等授课方式，帮助学员掌握理性分析的问题解决方案，提升管理者效能的版权课程。

## 02、【课程目标】

- 掌握麦肯锡问题分析与解决原理工具，在团队内激发更多的创意；
- 理解如何搜集/排序/组织/分析与确认数据/信息；
- 演练正确问题分析与解决的步骤与具体操作流程；
- 运用有效经验来处理工作中的关键问题并制定管理风险、避免潜在的问题；



决方法，

## 03、【课程时长】

2天（每天6小时）

## 04、【授课方式】

理念讲授、案例分析、互动讨论、模拟演练、行动计划、30%讲授、70%演练与体验

## 05、【课程大纲】

【课前学习】思维导图工具

【讲授中】问题现状分析→原因分析→决策分析→方案制定→复盘汇报

【课后巩固】每个小组提交实际工作中难点问题（含分析、解决与计划模块）行动方案

## 一、认知创新思维对问题解决的重要性

### 1、问题与问题思维

A、互动：你眼中的问题是什么？

B、没有问题的三种状态

C、问题分类与问题管理的重点

——简单与复杂问题

——问题的种类

——发生型问题

——探索型问题

——未来型问题

### 2、有问题是不是一定是坏事？

### 3、管理者善于发现和解决问题

A、状况分析流程

B、拆解为理性状况

### 4、什么是思维？

### 5、什么是全脑创新思维？

A、思维创新的前提条件

B、三大思维定势

——结构性思维

——功能性思维

——关系型思维

### 6、创新型问题解决的逻辑层级

A、底层逻辑

B、升维思考

C、降维执行

## 二、创新型问题解决流程、工具及方法

### 1、创新型问题解决的两大方向

A、持续改善

B、颠覆式

### 2、创新型问题解决流程

A、第一步：发现问题、界定问题、定义焦点

——给“问题”一个准确定义

——看不到问题的存在

——不重视问题

——缺乏解决问题的有效措施

B、三个方法搞清楚问题到底是什么？

C、问题的层次

——CREATE 模型

——问题意识之冰山图解

1) 显性问题

2) 隐性问题

D、问题优选顺序的工具——矩阵法

——矩阵问题排序清单

E、正确描述问题

——从“问题思维”到“目标思维”

——做法≠目标：从“做事思维”到“成事思维”

——有影响力的目标：具象化（时间限制+具体任务+量化程度）

——问题的陈述方法

1) 不正确问题陈述

2) 正确问题陈述

3) 演练；问题陈述

——描述问题现状工具—白色思考帽思维

——描述期望值工具—SMART

——区分目的与目标

## 2、问题分析与解决第二步：要因分析，找出可能原因的方法

A、分析≈分解：聚焦在少数可实现结果的关键行为上

B、找到问题发生的根源

——假定问题时经常问题和表面问题

C、找出导致问题发生的所有原因

——采用头脑风暴法（BS法）查找问题所有原因

1) 头脑风暴的基本原理

2) 头脑风暴的四大法则

——采用名目团队法（NT法）查找问题所有原因

——演练：采用头脑风暴法或名目团队法解决工作的一个问题

D、对所有原因进行归类

——内部归因：与人相关的归因法则

E、采用逻辑树进行问题原因的分类归组

——结构细化的思维工具：MECE原则

F、分析问题的工具

——4M1E法了解问题的来源

——分析根本原因方法：5Why 法

——分析根本原因方法：鱼骨图要因分析法

### 3、问题分析与解决第三步：策略制定及确认方案

#### A、融入创新思维——绿色思考帽思维工具

——突破思维限制的水平思考法

——突破思维框架的思考路径

——逆向思维

#### B、挖掘问题本质，打造独特创意

——举一反三，超越所见

1) 把握本质，透过形式看原理

2) 横向思考，突破思维的瓶颈

3) PO——快速激发团队产出解决方案

4) 概念三角工具

#### C、跳出框架，创意借用

——美第奇效应：同业借用是捷径，异业借用是天才

——“YES，AND”思维

——跳板法：细化、优化、替代、联想

#### D、“技控”优先于“人控”

——吉尔伯特行为工程模型：良性绩效=成果产出/行为代价

——把问题归到人身上那叫本性，把问题落到工具上那叫本事

——减低难度、犯错率、重复任务：“明白纸”、“事中防呆”、“设工具”、“立流程”4大技控

#### E、使用决策矩阵法决策问题解决方法

——矩阵思维/象限思维：意见相左时，制定标准是关键

——四大核心标准

——任何形式的影响都是以“互惠”为基础的“交换”

——差异利益：在你希望赢的地方让你赢，在我希望赢的地方让我赢

——第三选择的本质是把饼做大的艺术

——绕过立场，获取价值

#### 4、问题分析与解决第四步：方案执行

##### A、计划制定的步骤

——每个步骤的关键点

——建立执行成效偏失防范机制

——要实现目标的行动关键步骤

——在每个关键步骤中的潜在问题或机会。

##### B、预控风险的管理工具——黑色思考帽思维工具

——如何预防执行过程中可能出现的问题

——强化管理、提升执行力

——及时掌控、检讨修正计划

——及时反馈、充分沟通。

——计划与执行检讨表

##### C、促进执行工具——PDCA

### 三、课程复盘与实际工作问题解决方案汇报

#### 1、聚焦式会话（ORID）法

#### 2、“方案汇报”的工具：城镇会议

#### 3、全场演练与点评：行动计划制定+城镇会议

## 06、【讲师简介】 李宁



12年企业管理实战工作经历，  
2006年至今从事企业管理培训授课超过1700+天；授课学员超过80000人  
自有版权课程4套  
擅长运用行动学习讲授方式并以思维提升工具为辅助，将讲授内容与学员工作相结合。

### 【拥有】

**OSTIC** 国家高级企业培训师（一级）

**VEMSC** 高级职业培训师

**TBCP** 东尼·博赞认证思维导图注册管理师

企业管理培训实战辅导专家

专家级思考力应用引导师

行动学习情景沙盘模拟课程导师

逻辑思维与职场应用认证讲师

### 【服务客户】

曾服务于高校 MBA，外资、国营、民营企业，国家电网、通信行业、建工行业、银行金融，互联网，医药等，所举企业排名不分先后。

**高校、MBA：**京东大学 MBA 班、融创中国企业学院、腾讯企点学院、沈阳燕京大学 MBA 班、内蒙古工业大学 MBA 班、天津南开大学 MBA 班、天津工业大学 MBA 班、河北省工业大学 MBA 班、渤海银行企业学院、北京顺鑫集团大学、郑州中原智谷创业学院、中广核企业学院白鹭计划等；

**国家电网：**北京、山西太原、河北石家庄、山东烟台培训中心等地卓越领导力课程指定培训师、海南瞻洲核电公司、国网南中心基层管理者、辽宁省电力、湖北省鄂州电网、江苏省太仓电网、邯郸邱县国家电网、四川绵阳国网、福州国网、镇江国网、国网中卫分公司、国网丰县供电公司、徐州国网、中南电力设计院、常熟国网火电公司、广东电网能源公司、湖北省电力公司、南网东莞供电局、浙江省电力公司、湖北省电力管陪中心、湖北省电力经研院、

**通信行业：**安徽省移动设计院、四川省资阳移动分公司、江西省九江移动公司、贵州省兴义移动分公司、青岛移动公司、贵州省移动分公司、黑龙江省移动数据中心、合肥声移动公司、重庆忠县移动公司、乌鲁木齐中移铁通分公司、常州移动、石家庄中移铁通公司、乌鲁木齐联通公司、北京联通软件院、北京电信公司、北京电信规划设计院、贵州省六盘水电信公司、安徽省合肥电信分公司、河南郑州电信公司、沧州电信公司、廊坊电信公司、西藏高驰信息产业集团、广东省移动设计院、宁波移动分公司、陕西省电信、北京联通公司、北京移动、

**建工行业：**中建八局四公司、中建八局装饰公司、中建三局绿投公司、中建五局土木公司、中建二局江苏分公司、中建二局湖北分公司、中建二局浙江分公司、中建二局西南四川分公司、中建东孚公司、中建安装上海分公司、中国化学工程十四建、中铁北京局二分公司、中电建河南工程公司、上海奉贤集团、上海建工集团安装公司、上海建工集团建筑公司、上海建工四建一公司、上海建工设计院、武汉铁十一局、天津中海油公司、天津公交一局、天津水利工程公司、湖北葛洲坝交投公司、中交天航局、中交隧道工程公司、中交三航局、中交三航局交建、中交一公局北京第三工程公司、中交上航局、中船沪东造船集团、郑州地产集团、云南城投集团、永定河流域投资公司、上海上港长江物流公司，广东南网储能工程公司、核理化院等；

**银行金融：**日资企业银行、北京巴黎银行、南京南京银行、中信银行、渤海银行、普惠金融、北京希望金融、平安普惠、平安金服天津恒安寿险、太平洋天津分公司、阳光产险天津事业部、阳光中金、内蒙工商银行呼市、包头、鄂尔多斯分行、内蒙呼和浩特中银保险公司、北京中信银行信用卡部、中国银行内蒙古分行、内蒙华夏保险、上海阳光寿险、

**互联网：**上海咪咕视讯、上海伦伟互联网管理公司、极光网络、扎根网、百度集翔、用友软件、易宝支付、北京清华同衡、先特网络、数据盒子、今日头条、Orgin 中国研究中心、上海骏梦游戏、上海艾力特、北京合和诊断、杭州我在科技、紫光测控等；

**医药行业：**上海医药集团、罗氏制药北区、甘李药业、建邦医药、北京航天中心医院、北京华润医药、北京高济医疗、帝伯爱尔、信鸿医疗、北京轻盈医院管理等；

**其他企业单位：**航天五院 508 所、北京京东生鲜部、北京威讯联合技术、沈阳航空发动机公司、武汉东风神龙汽车、武船重工、

杭州中化蓝天、港资上海绿地贸易港公司、国投北京总公司、顺丰物流天津分公司、南京泉峰集团、上海地铁、广州地铁、三星电机、韩华泰科、西门子天津工厂、天津能源集团、东方显示技术、长征运载火箭天津装配中心、广州天创时尚杂志、菲仕兰美素佳尔、施耐德万高、养乐多中国工厂、华润置地东北区、爱普生中国、欧普照明等；

