

《系统性问题分析与解决》

——在团队合作中解决实际工作中面临的真实难题

前言

经验有价值，每天在做的事情已经形成惯性，凭经验、靠下意识就能“顺”下来。

但是在三种情况下我们不能仅仅依靠经验：**遇到新问题、遇到复杂问题、遇到后果严重的问题。**

不过当我们真的需要动脑子、有意识地系统性解决问题的时候，却突然发现自己的脑子不够用了……因为这不是我们习惯面对的事情；因为我们很少被训练过怎么系统性的分析和思考问题。特别是当我们需要跟大家一起坐下来分析和商量问题的时候，会更加盲目而且情况更令人沮丧。管理中遇到重重问题，不知该从哪里入手；每次讨论，大家都各持己见，没有统一的思路，达不成共识；单凭直觉做决策，做出来也不知道好不好……

缺少一套结构化的、科学的、强有力的系统性解决问题的方法和工具的帮助，我们只好重复这样解决问题的方式：拍脑袋做决定、沿用旧方法、没有预防措施、忙于到处救火……

适合状况：

当公司的员工面临复杂和棘手而又无现成经验可循的问题或项目，却因为情况不明、思路不清，正发愁不知从何下手的时候……

不知道该做什么

我总是担心自己看问题不够全面，但是又没人能告诉我什么才算全面。事后诸葛亮不难，难的是遇到问题是如何去面对事实解决问题

没办法达成共识

我们各自有自己的经验和见解，各有各的立场和利益，人越多越难解决问题。领导拍板的不见得符合实际，大家商量吧又谁也不服谁，怎么能尽快定案却又取长补短？

不知如何深入分析

这个问题已经很长时间了，因为太复杂了，很多方法用过，但都效果不好。我也知道应该是治本而不是治标，但什么是本呢？



课程特色：

- (1) 互动性 本课程以互动游戏、大量动手练习、团队研讨交流为主要形式，辅之以讲授、点评、辅导，形式活泼、新颖。
- (2) 针对性 本课程采用的案例均系受训企业经营管理中实际的问题，通过老师的引导，分

析深入、到位，具有很强的针对性。

(3) 实用性 本课程不仅包括对问题分析与解决在内机理的分析，更加注重方法与工具的使用和实际运用能力的提升。

课程对象：需要在团队合作中系统性解决复杂问题的管理者

课程人数： 人左右

课程形式：讲授、实操演练、真实问题、视频、互动学习、团体动力

课程时间：两天 12 小时

课程收益：

(1) 这是一个提高你在与他人一起解决问题时的领导力和影响力的课程，帮助你从容应对复杂问题，同时训练和提高你的思维能力，最终帮你形成正确的职业化的工作习惯。

(2) 帮你的团队看清问题、锁定重点；剥离现象、分析核心；明确要求、寻找方案；预估风险、完善方案；最终漂亮地解决问题并改善绩效。

课程内容：

第一部分：明确问题

授课形式：讲师讲授、故事、视频、学员研讨

1. 目标和现状的差异
2. 问题和问题点
3. 问题的分类
4. 解决问题的五个原则

视频：描述问题

第二部分：分析问题的工具方法

授课形式：讲授工具，案例研讨

运用 KT 法分析问题

What 什么	有问题的对象是什么？ 具体问题是什么？
Where 地点	被观察到在哪里有问题（地理位置） 问题在对象的什么位置？
When 何时	有问题的对象什么时候首次被发现（时间）？ 在对象的运作周期，历史或运输，问题什么时候首次被发现的？
Extent 程度	有多少对象表现出来问题？ 单独一个问题规模有多大？ 单个对象有多少问题？ 问题的趋势是什么？

第三部分：运用团队共创法针对原因提出对策

授课形式：实例操作，掌握工具

本阶段，老师将带领学员就实际工作中真实的课题；采取个人独立思考，和团队研讨决策的方式，引导学员透过与同事深入讨论掌握解决问题之道

1. 针对原因，设定解决问题的有效目标
2. 提出实现目标需要考虑的具体对策
3. 将各种对策归类，并提炼核心思想
4. 团队共同决策找出影响目标实现的关键对策

第四部分：基于有效对策的 12 个创新方法

授课形式：讲授方法，案例分析

解决问题是工作的灵魂，但解决问题绝不是毫无章法、天马行空。认知解决问题的障碍和学习解决问题的十二大方法，把解决问题的意识通过行为习惯形成潜意识，从而形成直觉和灵感或者超感和超意识，并最终形成一个个不断发展的相对的解决问题的体系——人人都可以。使用科学的方法将各种有关信息进行探索、加工、有机组合和应用的过程。解决问题的灵感产生于系统思考、有准备的大脑。

1、解决问题的价值曲线

- 创造性解决问题的三要素
 - 1) 新颖
 - 2) 价值
 - 3) 可行
- 解决问题的两个方向：价值和成本
- 四个基本问题
 - 1) 提升
 - 2) 要素
 - 3) 排除
 - 4) 减少

2、解决问题的十二大方法

- 1) 加一加
- 2) 减一减
- 3) 扩一扩
- 4) 变一变
- 5) 改一改
- 6) 缩一缩
- 7) 联一联
- 8) 学一学
- 9) 代一代
- 10) 搬一搬
- 11) 反一反
- 12) 定一定

第五部分：制订有效的行动计划

1. 运用盈利矩阵选择创造性的解决问题的方法
2. 运用 ARRA 法则，形成有效的工作计划

第六部分：Q&A