

《问题分析与解决》

——在合作中解决组织面临的真实难题

前言

请问：工作需要动脑子吗？

又要，又不要。而且大多数时候是不用动脑子。

为什么？因为成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必须动脑子：**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……

缺少一套科学的、强有力的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企业经营管理中常见的问题，通过系统思考分析深入、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学习，以及实际运用能力的提升。

课程对象： 需要在合作中解决难题的所有领导者和专业技术人员

课程人数： 30 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： 2 天 (6 小时/天)

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：解决问题的思维流程及关键点

授课形式：讲师讲授、故事、视频、学员研讨

- 1、什么是真正的问题
- 2、目标和现状的差异
- 3、问题和问题点
- 4、问题的分类

第二部分：问题分析与解决的步骤、方法和工具-让问题迎刃而解

讲师讲授、案例、学员研讨、学员分享、互动问答、记忆卡

第一步：现状描述、定义问题

目的： 解决问题的第一步是认清什么是需要解决的问题。各级经理人在组织中的不同角色也决定了他们关注的问题和解决的重点都有所不同。找到真正的重点，可以使问题的解决产生最佳效果。

要点：

1. 背景分析

2. 罗列所有问题点
3. 清晰分析每一个问题点
4. 按对结果的影响程度评估问题
5. 确定关键问题所在

本步骤重点探讨：

- 描述问题的现状，
- 确定关键所在

第二步：明确方向、确定目标

目的：

如果管理者对结果与获得成功感兴趣，就必须在把自己限制在少数几件事情上，抓住管理中少数几个关键点。除此之外的任何其他选择都会导致折中局面的出现，最好的结果也不过是庸碌无为，最坏的结果则是失败。失败的原因通常并不是努力程度不够，而是精力分散。

要点：检验目标的 SMART 原则

1. Specific 具体的
2. Measurable 可以衡量的
3. Achievable 可实现并有挑战性的
4. Realistic 现实有意义的
5. Time-based 有时间限制的

本步骤重点探讨：

- 如果目标再提高一点会怎么样？
- 目标实现后是否可以解决问题？

第三步：系统分析、洞悉要因

目的：

卓有成效的管理者不仅仅是从自身职位的角度，而是基于企业整体，从他们在这个职位上，以其知识、能力、经验做出什么贡献的角度，分析提升组织绩效的原因，应该以“我”为出发点分析影响绩效的原因。

管理者一定要基于事实和慎密的思考而不是常识来分析原因，如果是团队分析问题，团队的所有人都必须对因果关系发表意见，团队中不同的意见要得到充分的重视，管理者通过激发好奇心来搜索可能存在的关系，并勇于提出新的原因假设。

要点：

1. 金字塔模型分析原因
2. 思维导图分析原因
3. 要素表进行分析原因
4. 把原因逻辑化、系统化——鱼骨图
5. 将原因按重要性、紧急性排序

本步骤重点探讨：

- 是什么导致问题的发生？背后的原因又是什么呢？
- 你是如何知道这个因果关系的？有什么证据可以论证这个因果关系？

第四步：创造方案、探索可能

目的：找对了问题，接着要想出解决的方案。在这一过程中，人们往往会陷入一些思维定势，而难以突破。最后或是畏惧不前，或是走回老路。解决新问题需要新方法，创造新方法则需要打破思维定势。

创意每个人都有，只是不知道怎么发挥。只要掌握一些新的思维模式，你会发现**创新**其实是一件轻松又有趣的事情。

要点：

1. 收集想法
2. 观点聚类
3. 形成概念
4. 补充完善
5. 分析可行

本步骤重点探讨：

- 突破固有思维发现解决方案
- 发散思维找到解决问题的可能性

第五步：理性判断、精明决策

目的：决策需要有一套系统的方法和衡量的标准，对各项方案的优势与劣势加以评判；决策需要判断每项方案中可能存在的风险，以最小的风险换取最大的收益。想到一个合理的方案后，就要制订实施计划，确定解决问题的步骤、进度和**资源**配置，只有在每个细节处考虑周全，才能为方案的决策提供最完备的依据。

要点：

1. 就决策工具达成一致
2. 独立评分，达成共识，所有人对评估标准达成一致
3. 风险障碍分析
4. 制定行动计划
 - 1) 行动计划要具体、可以操作，可以跟踪
 - 2) 行动计划尽量在培训结束后短期内启动（不超过2周）
 - 3) 行动计划动宾格式描述
 - 4) 行动计划执行前要通过正式的决策程序

本步骤重点探讨：

- 科学决策，谋求共识
- 分析风险，制定计划

第六步：执行方案、落实达成

目的：企业是一个系统环境，方案的有效实施依赖于团队力量，所以在执行前要建立共识。经理人的作用，不是说服团队成员认可你的方案，而是认真地倾听，使他们的想法都有被尊重和考虑的机会。

要点：

1. 有效授权
2. 获得责任人的承诺
3. 建立追踪结果的计分牌
4. 里程碑过程跟进

本步骤重点探讨：

- 取得对目标的承诺，经常性地组织并参与高效的目标回顾会，为实现目标扫清路障
- 传统监督与执行监督之间的区别
- 提高团队成员彼此间的责任感

第三部分：问题解决能力与实际工作-做个解决问题的高手

讲师讲授、案例、互动问答、练习

一、 区分管理过程、管理结果以及实时解决问题的衡量标准，根据组织当前状态以及组织期望的状态确定可视化解决问题实现目标的方法。

1. 创建一个可见、易理解的衡量标准，追踪主要指标的进展。
2. 确定衡量团队解决问题实现目标的主要方法
3. 建立能真正跟踪进展、促进正确行为和预期成果的衡量方法，设计一个易理解、吸引、易管理及简明的计分牌

二、知行合一、绩效实现

1. 课程知识点回顾
2. 驾驭工具、运用自如
3. 课程感受及分享
4. 从知到行的五个阶段
5. 解决问题、成就人生