

打造攻坚克难能力强的问题分析解决力

陈清

【课程背景】

企业经营环境的剧变，管理形态的改变，迫使我们面临前所未有的挑战，问题越来越多，问题越来越大，问题越来越难，解决问题成为企业管理者当前最重要的课题。我们并不是被问题本身所困扰，而常常是被问题产生的原因及解决问题的方式、方法所困扰。本课程将解决问题的思维与问题分析与解决的方法与工具进行有机的整合，从而构架完整的问题分析与解决可行方案。通过有针对性的练习，提高问题分析能力，提升决策水平。

【课程特点】

- * 实用性：课程针对管理人员实际遇到的问题为出发点，不仅包括对问题分析与解决内在机理的分析，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。
- * 参与性：理论分析、案例讨论、头脑风暴、角色扮演、培训游戏、故事描述等灵活多样的培训形式，在轻松愉快的环境中得到能力提升。
- * 操作性：在深入理解的基础上，提炼、总结、归纳大量的管理工具。

【课程对象】企业中高级管理者

【课程大纲】

第一部分：解决问题的思维与价值

一、为什么要研究问题分析与解决

1. 企业经营活动的过程就是不断分析与解决问题的过程
2. 管理者的重要职责就是解决问题
 - 具有高度问题意识的管理者
 - 能面对问题并解决问题的管理者
 - 懂得问对的问题的管理者
 - 愿意承担责任的管理者
 - 耐心倾听答案出现的管理者
 - 能建立部属解决问题思维习惯的管理者

3. 没有问题就是最大的问题
4. 从"危机管理"到"问题管理 "
5. 从"消防队长"到"问题管理者"
6. 具备问题意识的五个必要条件
7. 自我认知练习

二、建立有助于问题分析与解决的思维模式

1. 从“不拉马的士兵”说起
2. 解码能力不强体现的三个方面
 - 不会发现问题
 - 不会思考问题
 - 不会解决问题
3. 大脑思维模型
4. 思维习惯测试：你个人现在可能的思维习惯是那样？
5. 影响分析问题的思维定势
6. 四种提升问题解决力的思维模式

第二部分：正确识别问题

1. 导入：困扰您的问题是什么？
2. 什么是问题？
3. 问题结构化的基本框架
4. 问题的类型
 - 发生型问题
 - 设定型问题
 - 将来型问题
5. 企业问题的不同类别与管理层次的对应
6. 面对问题的正确态度
7. 企业问题发现的重要方法
 - 战略层面问题分析
 - 计划层面问题分析

8. 演练：发现工作中的问题

第三部分：精确分析问题

1. 问题分析结构化框架

2. 如何正确描述问题

- 现象与症结
- 可观察或可感觉的困扰
- 对现象采取作为，通常无法解决问题
- 找出问题背后的根本原因
- 原因消除则原来的问题即可真正消除
- 问题的冰山
- 练习：现象与根本原因实例辨识

3. 问题陈述基本原则

- 对象必须明确
- 避免否定性之叙述
- 不包含方针或对策
- 不能太抽象
- 表现出真正的问题
- 尽量简洁
- 少用太专业的术语
- 不涉及人格之否定

4. 常见的问题解决回路

5. 正确定义与确认问题

- 问题描述 4W2H 法
- 练习：用 4W2H 进行问题描述

6. 分析问题产生的根本原因

- 追问到底法-5W 法
- 头脑风暴法 (BrainStorming)
- 鱼骨图分析法

- 问题树
 - 柏拉图 (Pareto Diagram)
 - 课堂练习：选用恰当的方法找出“小组问题”的根本原因
7. 问题优先级设定
 8. 问题解决目标设定
 - 制定目标 SMART 原则
 - 设定目标失败的原因

第四部分：解决问题的对策的制定与执行

1. 决策常见失误
2. 决策的重要性
 - 成败的关键
 - 行动的依据
3. 决策常用工具与方法
 - 检查表法
 - 团队列名法
 - 决策矩阵法
 - 六顶思考帽
4. 现场演练：找出公司鼓励创新中存在的问题，给出激发创新活力的对策
5. 实施对策及监督控制
 - 制定行动计划、配备相应的资源
 - 计划执行的衡量、追踪及控制
 - 计划风险应对
 - 提高计划执行力
 - 计划效果确认
6. 问题再发防止：标准化和进一步推广
7. 案例分享：群策群力工作方法