

# 《解决问题五步法》

## ——中层、基层管理者问题分析与解决

主讲：唐丽华

### 【课程背景】

管理经营过程中会经常发生问题或有潜在的问题，从适应环境变化的角度来看，管理者就需要带领下属共同进行应对，加以改善，这是决定企业发展的重要事项。

但在过程中，您与团队是否遇到：

感觉工作中确实存在很多问题，却不知道如何鉴别出来？

识别出了问题，但仅凭过去的经验，效果没有预期的好。可以利用哪些系统的方法、工具和技巧让我们发现问题的本质，找到更有效的解决方案？

结合以上发问，尤其再加上现在社会经济环境越来越复杂，企业的发展也面临更多的挑战，又不断有很多全新问题的发生并没有前事为师。所以管理者在实际经营活动中，就更加需要有系统的方法来应对问题的发生。

为此，本课程设计基于系统的科学管理，学习科学管理的方法。同时引入技术工具，在解决问题的步骤中，群策群力地去解决问题。实用有效是本课程设置重要考虑因素，所以除了理论输入，工具方法导入，更多的是用企业经营中实际存在的问题去贯穿始终，帮助管理者学习系统的解决问题及工作改善的方法。

### 【课程收益】

- 根据问题的定义能够识别出问题
- 说出问题解决的5个步骤
- 掌握解决问题的每步骤所需要的至少一个工具
- 运用所学的内容，研讨1个实际问题并出解决方案

**【课程特色】** 基于经典的MTP解决问题的理念，结合有效的工具方法；理论与实际相结合，边学边做；聚焦学员真实问题，实战；提供可操作的工具和方法，易学易用

**【课程对象】** 中层管理人员、基层管理人员、基层员工

**【课程时间】** 2天（6小时/天）

### 【课程大纲】

#### 一、什么是问题？

##### 1、问题的定义

分组写作并讨论：写3个工作中的问题

##### 2、基于时间点及基准，问题划分的三种类别

- 救火类问题：实际已发生，已被认知的问题
- 发现类问题：与理想状态对比需要发掘的问题
- 预测类问题：预测将来而描绘出的问题

小组讨论：自己的问题属于哪个类别

#### 二、什么是问题意识？

## 1、问题意识的重要性

寓言故事

## 2、问题意识定义

- 当事人意识

## 3、问题意识的障碍有哪些？

角色扮演：打击创意的话

## 4、如何提升问题意识

- 如何提升部属成员的问题意识
  - 如何提升管理者自身的问题意识
  - 如何提升组织全体的问题意识
- 小组讨论：如何提升问题意识

## 三、工作场景下，如何发现问题？

### 1、发现问题的常用途径

- 检查法
  - 听取反馈：包含直接听取反馈以及主动去询问来获得反馈
  - 统计分析：根据已有数据或需要收集的数据信息等进行分析
- 案例数据分析：从离职数据中看出可能有哪些问题

### 2、解决问题中常有哪些困惑

互动：分享实际工作中解决问题遇到的困惑

## 四、如何系统地解决问题？

### 1、科学的方法

经典案例分享：泰勒的圆锹实验

### 2、解决问题的5个步骤

### 3、解决问题时的2个思维

- 发散思维
- 收敛思维
- 常用的工具

思维训练练习：发散思维与收敛思维

## 五：什么是关键问题，什么才是真正的问题？

### 1、选择问题的策略

- 重要紧急四象限
- 可控&不可控矩阵
- 问题选择的六项自问

小组练习：小组选择问题

### 2、澄清问题

- 问题的冰山模型
  - 澄清问题的工具：6W2H1R分析法、SMART法
- 案例分析：如何提高补货的准确率？

小组练习：澄清问题

## 六：问题为什么产生？

### 1、原因分析的步骤

### 2、原因分析的三种常用方法

- 望、闻、问、切
- 头脑风暴
- 5W分析法
- 聚焦根因法

小组练习：问题的原因分析

### 3、原因分析不足及分析过度表现

案例：到底是什么引起漏水？

## 七：如何消除产生问题的原因，并制定方案？

### 1、创意思考的方法

- 头脑风暴
- 系统图
- 团队列名法

### 2、创造性思考的要点

### 3、方案选择的常用策略

- 决策矩阵
- 多重投票

### 4、巧用工作改善的五项基本构思

- 去除、合并、置换、顺序、简化

小组练习：制定问题解决方案

## 八、如何制定行动计划并实施？

### 1、行动计划制定常用要素

- 行为、时限、衡量标准、人选、跟进周期等

### 2、RACI任务分配模型

- RACI各要素的含义
- RACI任务分配模型的价值

案例分析：找出分配表中存在的问题

小组练习：制定行动计划

## 九：如何进行效果确认及固化？

### 1、实施追踪

### 2、成功实践的标准化