

第一性原理与问题解决

主讲人：何云鹏

【课程背景】

埃隆·马斯克提出：第一性原理的概念，成为现在越来越多的组织和个人的口头禅。但是什么是第一性原理？在组织与个人的发展阶段，每个人都会面临许多的目标与使命，每个人也都会遭遇到许多的障碍与挑战，但响应的方式却是因人而异、因组织而已；有人是无计可施，坐困愁城；有人则能运用创意，化险为夷。组织或是个人在面对难题时，有的可能因产生痛苦而想逃避，有的故意视而不见、借故拖延，耽误了解决的最佳时机。所以说认识问题的第一性原理过程实际就是认知自我的第一性原理过程。不解决自身的问题，遇到难题往往只会使事件变得更棘手、更复杂。组织与个人要能有成就与发展，具备问题分析与解决以及创新思考的能力，才是成功的关键。但只有改善自我的第一性原理才是达到彻底解决问题的根本。

【课程收益】

- 一、通过问题分析确认公司自我的原动力
- 二、提供整体性问题分析方式与解决架构，建立学员面对问题时的正确态度，导入问题管理的观念与实务流程，促使青年干部学成之后即能学以致用，解决问题。
- 三、提升倡导青年干部主动解决问题的能力，掌握发现问题、界定问题的方法及技巧，掌握收集信息，运用现状判断，分析问题状况，探究问题本源，确认问题的真因技巧
- 四、掌握分析问题的思路、方式、方法；以积极态度寻找解决问题的方法，制定解决方案
- 五、掌握对问题、经验进行总结、归纳与提炼的技巧，以助培养遇事能举一反三的能力
- 六、学会处理复杂问题原则性把握和理性思维，帮您从现象分析中发现关键的问题，确定关注焦点，确立优先顺序，采取有效措施，设定优先顺序
- 七、提升解决问题关键方法，科学决策的方法，制定并选择最佳解决方案
- 八、消除解决问题障碍和阻力的能力，掌握风险分析与预防的方法以及掌握方案实施与效果评估的方法，掌握经验固化的传承方法。

【参训人员】 各级管理者、以高、中层管理者为主，兼顾基层优秀管理人员

【授课时数】：1-2 天（6-12 小时）

【课程大纲】

破题：为什么马斯克可以实现太空梦

案例：50 万的太空梦是如何计算的？

第一单元：面对问题的自我认识

一、问题是对自我认知的考察

处理问题的基本原则

处理问题的基本动作

处理问题的基本要领

案例：“民科”的悲哀和公众的认识

二、最坏的心理准备

问题是进步的福音

自知、认知、无知……我们如何了解自己

第一性原理的根本出发点——公司的原则

三、问题解决归因

未明确定义问题，就妄下解决方案

未分析现状，就凭经验下解决方案

缺乏总体思考

未明确订立改善的目标与解决对策

对于决策之执行成果未做追踪确认

第二单元：直击问题本质的思维方式

一、何谓问题

问题的几种分类

目标与现实常见的5种差异认知

案例说明

二、问题的分类与形态

发现型问题的特性与分析

目标型问题的特性与分析

发展型问题的特性与分析

重要性问题的特性与分析

急迫性问题的特性与分析

三、问题解决的要素

MECE分析法

案例：分析问题的常见误区

(对应下面分析方法)

四、问题根源的确认

5why

排除法

关连图法

柏拉图法

相关统计方法

检查表

全景案例运用演练

案例：蝴蝶效应真的存在吗？

五、如何从第一性原理思考问题的解决

解决问题应具备的基本技巧

解决问题的能力盘点

创意与解决问题的关联

问题分析与决策的共通模式

案例分析：从本质认识案例的谬误（营销、财务、股权常见的错误认知）

六、重新梳理问题意识的五个必要条件

要有目标意识

要有实现目标的强烈欲望

对目标的想像要具体化、数量化

能说出达成目标的路径与方法

达成目标的期限要明

案例：什么是企业的第二性原理

七、什么才是企业坚持的第一性原理？

工作上的困扰点

上级主管的关注点

客户经常的抱怨点

市场竞争的策略点

.....

第三单元：现状评估与问题确认

一、问题结构与组织结构

二、现状、理想、实现的三者平衡

案例分析：没有最优解只有更优解

三、如何运用 5W2H 描述问题

模糊陈述

差距陈述

差距与原因陈述

四、如何掌握信息

五、如何将问题具体化

将“问题”焦点属性分类

“问题”的数据性分类

认知“问题”的思维技巧既注意事项

五、脑力激荡法如何运用

六、KJ 法运用的原则与效用

管理常用图表分析（数据表述法）

案例：寻找更优解

第四单元：解决方案的创造与决策技巧

一、解决方案的创造力探索与激发

总结问题分析的结果
以创造力寻找对策
提出解决方案的建议
各种创造思维

二、 创造力与解决问题的工具选择
对策型头脑风暴
水平思考-六帽思考

三、 决策的三种类型
理性决策
有限理性决策
直觉决策

四、 决策的工具运用
德尔菲法
决策矩阵法
十等级法
加权指数法

五、 决策的具体化
核心 7 个要点

六、 决策潜伏问题的分析
预估行动将遇的障碍
建立问题分析与决策的良性循环
如何断定决策实施成效

七、 预估行动将遇的障碍与风险
过程决策程序图法

第五单元：问题解决的计划与落实

一、 确定解决项目的步骤、进度和资源配置
规划
时程
管制

二、 计划制定技巧
计划的步骤是什么？
每个步骤的关键点是什么？
每个关键步骤的潜在问题或机会
建立执行成效偏失防范机制
如何预防执行过程可能出现的问题
定期或不定期检讨执行状况

强化管理、提升执行力
及时反馈、充分沟通
及时掌控、检讨修正计划

三、计划执行与追踪方法

工作监控表法
可以以甘特图追踪法
可以以 PERT 图追踪法
可以以检查表追踪法
注意追踪实施时机
注意追踪检核指标

四、成果确认与标准化

A3 法呈现
解决方案标准化-SOP
全景案例运用演练