

# 问题分析与解决技巧

主讲人：何云鹏

## 【课程背景】

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；有人是无计可施，坐困愁城；有人则能运用创意，化险为夷。不论是组织或是个人在面对难题时，常会因可能产生痛苦而想逃避，或是故意视而不见、借故拖延，耽误了解决的最佳时机。遇到难题若不立即解决，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，才是成功的关键因素。

## 【课程收益】

- 一、 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，冀使青年干部学成之后即能学以致用，解决问题
- 二、 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
- 三、 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
- 四、 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
- 五、 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
- 六、 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
- 七、 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、以中层管理者为主，兼顾基层优秀管理人员

【授课时数】：1-3天（6-18小时）

## 【课程大纲】

### 第一单元：面对问题的心理建设

- 一、 问题使主管的存在变得有价值
  - 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
- 二、 最坏的心理准备
  - 问题是进步的福音
  - 就业竞争力 = 解决问题的能力
- 三、 问题处理的三大难题
  - 责任不明

状况不明  
缺乏技术

#### 四、失败的问题解决归因

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：问题意识与问题发现

#### 一、何谓问题

##### 二、问题解决的要素

##### 三、问题的型态

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

#### 四、问题意识培养

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

#### 五、具备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

#### 六、引导问题意识创造改善空间

#### 七、培养观察力发掘问题之所在

#### 八、发现问题的关注焦点

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、 依据现实状况之不满找寻改善主题
- 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
- 八、 管理常用图表分析（数据表述法）
- 九、 案例运用演练

#### **第四单元：问题原因分析与真因确认**

- 一、 问题冰山
- 二、 问题原因的追根究底
- 三、 问题的核心原因探究
- 四、 问题原因分析的应用工具
  - 特性要因图法
  - 关连图法
  - 系统图法
  - 问题树法
  - 比较分析法
- 五、 真因确认的工具与方法
  - 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

## **第五单元：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

## **第六单元：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 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