

问题的分析与解决技巧（管理版）

课程目标

- 帮助学员了解管理者提升问题解决能力的意义，和对团队发展的影响
- 学习从企业角度和管理者角度去看待问题分析解决的全流程
- 掌握问题分析解决的核心流程，以及在每个环节如何兼顾执行和管理的效率；
- 基于长远的管理目标，在问题分析和解决的过程中积累经验，统一流程，提升员工能力；
- 通过丰富多样的企业案例讨论和演练，启发学员思路，让工具和管理落地；

课程时长

- 2天

课程大纲

Day1

第一章 建立管理者的问题思维

1-热身活动：如何处理团队中的问题

2-重视工作中的问题

- 三种常见的问题类型：恢复原状型问题/防范潜在型问题/追求理想型问题
- 问题的复杂性：问题的背后可能与什么有关系
- 管理者要成为企业问题分析解决的领头人

3-提升团队的问题分析和解决能力

- 头脑风暴：团队解决问题需要哪些能力
- 通过有效管理帮助团队建立问题解决系统
- 案例赏析：优秀公司的问题解决体系

4-建立管理者的问题思维

- 问题对管理者来说既是挑战也是机遇
- 把解决问题作为管理者的绩效之一
- 小组讨论：工作中哪些时刻会激活管理者的问题思维

第二章 建立问题分析解决的关键模型和策略

1-小组讨论：管理者碰到问题后该考虑什么？

2-从思维角度建立问题分析解决模型

- 金字塔原理与问题解决
- 头脑风暴：你会用哪些工具分析和解决问题
- 常见的问题解决工具介绍：麦肯锡公司的问题解决工具/8D 问题解决法

3-从管理角度思考问题分析解决中的关键

- 从企业的高度思考问题分析与解决
- 从管理的角度思考问题分析与解决
- 从事和人的角度思考问题分析与解决

4-问题分析解决的六步法

- 界定问题/分析问题/寻找方案/方案决策/行动实施/预防之道
- 管理者要为问题分析解决的每一步制定规则

第三章 工作问题的清晰界定

1-案例分析：这是个人问题还是公司问题

2-定义正确的问题是问题解决的关键步骤

- 头脑风暴：哪些问题才是管理者要关注的问题

- 发现“难以解决”的系统性问题
- 发现隐藏在后面的真正问题
- 界定长期问题还是临时问题
- 问题有时候可能是机遇
- 案例解析：从管理者角度分析问题

3-学会清晰地描述具体问题

- 案例分析：向你的领导清晰的描述问题
- 描述问题方法：用 SCQ 结构描述问题
- 学会消除“知识的诅咒”
- 互动练习：运用 SCQ 结构描述工作中的某个问题

4-明确问题解决的目标

- 针对问题解决的三种策略
- 有效选择策略和设定 SMART 目标
- 互动练习：根据情境选择策略和设定目标

第四章 分析问题的真正原因

1-案例分析：项目进度为何拖延

2-管理者分析问题原因的角度

- 分析问题的 4M1E 维度
- 分析问题的内因和外因
- 借用现成的框架进行分析：AARRR 模型
- 分析与人有关的原因：能力还是态度

3-从深度上分析问题原因

- 丰田 5Why 法介绍
- 丰田 5Why 法运用案例及注意事项
- 互动练习：用丰田 5Why 法分析真实问题

4-用管理者的眼光查验问题的原因

- 运用《自我提问查验表》进行原因查验
- 关注被隐藏不被注意的原因
- 留意具有联动效应的原因

5-确定寻找解决方案的方向

- 管理者要判断哪些原因需要被关注
- 基于管理资源选择解决方向

Day2

第五章 寻找解决问题的方案

1-案例分析：这种方法是否能解决问题

2-寻找方案的核心方法

- 运用业务经验寻找解决方案
- 运用头脑风暴法寻找解决方案
- 借助外脑或外部资源寻找方案
- 运用跨界思维寻找方案

3-运用过往的经验解决

- 头脑风暴：过往的经验哪里来
- 经验萃取和成功案例
- 小组讨论：管理者如何为团队建立知识管理库

4-组织团队成员有效探讨

- 管理者组织团队头脑风暴的三种方法
- 头脑风暴过程中的注意事项
- 互动练习：小组头脑风暴练习

5-与人有关的问题如何寻找方案

- 员工发展的四种状态
- 针对四种状态的解决方案
- 案例：如何解决新生代员工的问题

第六章 方案的甄选和评估

1-案例分析：选哪种方法更好

2-方案的评估和选择

- 方案决策的困境和挑战
- 方案选择时要兼顾平衡
- 案例解析：某公司两种团队激励方案的对比分析

3-方案甄选的的工具和方法

- 常见的方案选择工具介绍
- 两种决策工具介绍：方案陈述投票法/多维矩阵决策法
- 模拟练习：运用决策工具进行激励方案选择

4-管理者是决策的守门人

- 决策的三大风险与对策
- 管理者要把好最后的决策关

第七章 行动实施和预防之道

1-制定计划确保行动方案得以实施

- 运用 PDCA 戴明环管理后续行动
- 梳理团队内部的 SOP 流程
- 案例分析：某保险公司投诉后的处理流程

2-应对问题执行过程中的沟通问题

- 用 5W2H 法进行问题解决沟通
- 互动练习：执行任务的传达练习
- 讲清楚“WHY”是提升执行效率的关键

3-成果的巩固和提炼

- 成果巩固的三大基石：标准化、制度化和知识化
- 运用复盘法进行成果标准化
- 互动练习：对销售工作中的问题解决能力进行复盘萃取

4-管理者如何激励下属应对问题

- 做好责权利的区分
- 对下属进行针对性辅导
- 充分授权下属发挥主观能动性解决问题

5-做好未来风险的预防

- 风险的种类和预防思路
- 预防未来风险的三种策略

第八章 小组总结 制定改善计划

1-团队总结

· 运用“漫游挂图”工具，分小组选择讨论在六个维度（界定问题/分析问题/寻找方案/方案决策/行动实施/预防之道）上的具体改善行动，然后依次前往其他各小组听取对方小组的改善讲解，同时给予反馈意见

课程总结 问与答