

# 问题的分析与解决技巧（员工版）

## 课程目标

- 帮助学员了解提升**问题解决能力**的意义，建立**问题思维**
- 深入和系统地掌握**问题分析解决**的整体流程和关键步骤；
- 学会在不同环节中，运用相应的**问题分析解决工具**，有效配合**问题的解决**；
- 通过丰富多样的**企业案例讨论和演练**，启发学员思路，**解决实际工作中的问题**；

## 课程时长

- 2天

## 课程大纲

### Day1

#### 第一章 培养员工的问题思维

##### 1-热身活动：挑战难题

##### 2-重新认识工作中的问题

- 工作中的问题无处不在
- 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：我们看到的问题可能只是冰山一角

##### 3-掌握解决问题能力的意义

- 解决问题对企业的价值
- 树立正确的问题管理观
- 案例赏析：海尔公司如何将客户投诉转变为业务机会

##### 4-在工作中建立问题思维

- 建立问题思维的三大维度
- 头脑风暴：如何在工作中建立问题思维

#### 第二章 建立问题分析解决的关键思维

##### 1-小组讨论：棘手问题的解决思路

##### 2-结构性思维与问题解决

- 解决问题过程中有哪些的思维困境
- 金字塔原理与问题解决
- 解决问题的利器：MECE原则
- 头脑风暴：如何解答“上海有多少只鸟”这道难题

##### 3-基于结构性思维的问题解决工具

- 头脑风暴：你听说过哪些问题解决工具
- 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

##### 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

#### 第三章 工作问题的清晰界定

##### 1-案例分析：我们到底要解决什么问题？

##### 2-问题的界定是问题解决的关键步骤

- 不是所有问题都是“问题”
- 在能力圈范围内寻找问题
- 当心“看上去正确的问题”
- 互动练习：这些问题是不是真的问题

##### 3-运用检核表判断问题类别

- 《问题类型检核表》的使用方法
- 互动练习：运用工具表判断问题有效性

#### 4-学会清晰地描述具体问题

- 案例分析：向你的同事清晰的描述问题
- 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

### 第四章 分析问题的真正原因

#### 1-案例分析：汽车与冰淇淋的故事

#### 2-理解 QBQ：问题背后的问题

- 问题的表面原因和潜在原因
- 干扰寻找问题原因的因素

#### 3-从广度上寻找问题的真实原因

- 运用鱼骨图工具分析问题
- 分析问题的 4M1E 维度
- 案例赏析：是什么导致了这场空难
- 使用 MECE 工具避免缺失重要的原因
- 互动练习：用鱼骨图分析工作中问题的真实原因

#### 4-从深度上分析问题的原因

- 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

#### 5-分析所得原因的验证

- 使用对比法，减少待验证的原因数量
- 使用替换法，验证潜在可能的原因

#### 6-问题分析环节的注意事项

- 任何分析法都有缺陷
- 其他问题分析要注意的事项

## Day2

### 第五章 寻找解决问题的方案

#### 1-案例分析：你会怎么思考方案

#### 2-没有最佳方案，只有当下适合的方案

#### 3-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
- 案例分析：用互联网的思维解决传统行业问题

#### 4-跳出思维的禁锢进行头脑风暴

- 小组头脑风暴法的规则和实施步骤
- 互动练习：小组头脑风暴练习

#### 5-采用有创意的方法寻找方案

- 如何做到 Out of Box 运用创新思维
- 创新思维寻找解决方案的四种方法
- 案例：几个经典的职场创新思维案例

#### 6-如何确保方案兼顾长期和短期的利益

### 第六章 方案的甄选和评估

#### 1-案例分析：买哪辆车更适合

#### 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：某公司两种销售方案的对比分析

### 3-方案甄别的工具和方法

- 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：运用决策工具进行公司办公选址的选择

### 4-决策过程的风险

- 决策的三大风险与对策

## 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
- 制定实施计划的步骤和 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

### 4-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
- 运用经验萃取法进行成果知识化
- 互动练习：对销售工作中的问题解决能力进行复盘萃取

### 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
- 案例：某电动工具包装的防错设计

## 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

### 2-个人总结

- 每个人写下未来 3-6 个月内要实施的三个举措，作为个人改善计划的内容

## 课程总结 问与答