

# 问题分析与解决 课程大纲 1 天

## 一、课程背景：

1. 为什么我遇到问题发生的时候，就会惊慌失措？
2. 为什么我在解决问题的时候，找不到思路？
3. 为什么我一遇到问题，就急急忙忙想去解决，结果适得其反？
4. 为什么我遇到的问题总是找不到原因？
5. 为什么即使我找到了原因，最终依然没有解决问题？
6. 为什么上级总是认为我的方法不够好？
7. 为什么需要找方法的时候，我就打不开思路？
8. 为什么我在寻找方案的时候，思维总是很单一？
9. 为什么我的方案在执行的时候，就显得不现实？
10. 为什么即使找到了方法，最后依然没有解决问题？

## 二、课程目标

1. 帮助学员了解问题分析和解决的 6 步曲；
2. 帮助学员学会如何定义问题；
3. 帮助学员学会解决问题的工具 5H2H、MECE、概念三角、决策矩阵、甘特图等工具；

## 四、课程大纲：

### 一、问题的定义和分类—认知问题是解决问题的前提

1. 问题的分类：
  - 问题的定义：期望和现实之间的差距
  - 练习：下面这些是问题吗？

- 从问题的定义角度：孩子玩游戏是谁的问题？如何解决？

2. 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

**本节输出：问题的定义、三种常见问题及改善方法**

## 二、 恢复原状型问题分析与解决 6 步曲之定义和找原因

1. 问题分析与解决 6 步曲

- 描述问题-界定问题—分析原因—制定措施并决策—执行并跟进—复盘

2. 问题分析第一步：用 5W2H 描述问题的事实即现状，这一步最容易被忽略

- 5W2H 的定义
- 描述现状的 6 大注意点

3. 问题分析与解决第二步：定义问题

- 定义问题三步曲：描述现状—期望和目标—定义问题
- 案例：为什么当年的戴尔公司凭借问题的定义能够超越 IBM？

4. 问题分析与解决第三步：寻找真正的原因是解决问题的根本

4.1 原因都是从假设展开

4.2 两大工具：

1) 5WHY 法

- 为什么根因才是最重要？
- 案例：为什么杰佛逊大楼上挂窗帘？

2) MECE 工具

- MECE 的基本概念：不遗漏 不交叉

- 麦肯锡的外部-内部-个体找原因
- 练习：这家公司的人员流失有哪些原因？

#### 4.3 寻找原因的两种方法：定性和定量

- 定性找原因三步法：用 MECE 罗列可能原因—寻找事实、分清主因和次因---用 5Why 对主因寻找根因
- 定量：定量原因三步法：逻辑树—找数据—用帕累托图确定主要原因
- 使用大前研一先生的模型：外部—内部—个体找原因
  - 案例小演练：该公司的流失率的可能原因有哪些？

**本节输出：问题解决留个步骤、MECE、外内个体模型、公式法、定性和定量方法找原因**

### 三、 问题分析与解决 6 步曲之决策和跟进

#### 5. 问题分析与解决第四步：制定措施并决策

##### 5.2 决策的基本要求

- 三类措施不少：临时措施、根本措施、防止复发
- 三类措施的区别和应用场景
- 用决策矩阵杜绝主观
  - 什么是决策矩阵？
- 案例：这个护士发错了药，怎么解决？

#### 6. 问题分析与解决第五步：制定计划执行并跟进

- 决策如果没有变成计划，最多是想象而已
- 把决策必须变为计划的甘特图使用：
- PDCA 的工具概念：C 是检查的核心
- 跟进的 4 种方法：会议、现场、他人反映、报告

## 7. 问题分析与解决第六步复盘：复盘的好处和必要性

**本节输出：解决问题需要的三大措施、概念三角、决策矩阵、甘特图**