

# 问题分析与解决

## 课程大纲 2 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？

### 二、课程目标

1. 了解两种思维方式：逻辑思维和创新思维；
2. 帮助学员了解问题分析和解决的 6 步曲；
3. 帮助学员学会如何定义问题；
4. 帮助学员学会解决问题的工具 6H6H、MECE、外-内-个体模型、概念三角、决策矩阵、A3 管理法等工具；

### 四、课程大纲：

#### 一、解决问题的两种思维—逻辑思维和创新思维

1. 逻辑思维的基本概念
- 爱因斯坦的案例
2. 创新思维的四大基本特征

- 跳跃、非线性、偶然、挑战常规
- 为什么他妈妈选择生下了他？

**本节输出：逻辑思维和创新思维的区别**

## 二、问题的分类—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

### 3. 三种类型问题的解决策略

- 恢复原状型问题：分析原因，查找根源，确定对策
- 防范潜在型问题：确定诱因，排除诱因，危机防范
- 追求理想型问题：盘点资产，分析形势，制定策略

### 4. 案例分析：根据问题的分类，他们做错了什么？

**本节输出：三类问题类型的区别及解决策略**

## 三、恢复原状型问题分析与解决 6 步曲之描述问题、定义问题和找原因

### 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 6W6H 描述问题的事实即现状，这一步最容易被忽略
- 6W6H 的定义

- 描述现状的 6 大注意点
  - 案例演练：这个现象的描述有什么问题？
  - 区分事实与评价或者观点的区别
  - 练习：请说出哪些是事实？哪些是评价？
3. 问题分析与解决第二步：定义问题
- 1) 定义问题三步曲：描述现状—期望和目标—定义问题
  - 2) 定义问题的两种方法:
- 定量法和定性法
    - 3) 定义问题的核心：把期望转化为目标为目标
- 目标的 SMART 原则
  - 练习：下面哪些是目标？
  - 学员真实案例分享：问题定义错误导致方案错误！
  - 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
- 1) 原因都是从假设展开
  - 2) 两大工具：MECE 和 5WHY
  - 3) MECE 的基本概念：不遗漏 不交叉
- MECE 的四种方法：麦肯锡的外部-内部-个体、工具法、公式法、头脑风暴法
  - 练习：这家公司的人员流失有哪些原因？
  - 练习：如何确定这家公司产品滞销的原因？
  - 练习：为什么这家面包店亏损？
    - 4) 5WHY 法
  - 为什么根因才是最重要？
  - 案例：为什么地上出现漏的机油？

## 5) 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

- 案例和练习：为什么该公司的班车经常晚点？
- 定量：定量原因三步法：逻辑树—用帕累托图确定主要原因-- 用 5Why 对主因寻找根因
- 麦肯锡大前研一先生的模型：外部—内部—个体找原因

## 6) 该手机公司信号不佳的根因是什么？

**本节输出：问题解决 6 个步骤、MECE、外内个体模型、公式法、定性和定量方法找原因**

## 四、 问题分析与解决 6 步曲之决策和跟进

1. 问题分析与解决第四步：制定措施并决策
  2. 用创新（水平）思维找措施
  3. 什么是创新思维？
- 概念三角法
  - 练习：小张该如何过河？
4. 决策的基本要求
- 1) 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？
  - 如何设计决策矩阵？
- 2) 决策矩阵的三种类型
- 无权重决策
  - 有权重决策

- 两两比较决策
- 案例：这个护士发错了药，怎么解决？
  5. 问题分析与解决第五步：制定计划执行并跟进
    - 1) 把决策必须变为计划的甘特图使用：
- 甘特图的概念
  - 2) 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
  6. 问题分析与解决第六步复盘：复盘的好处和必要性
- 验证问题解决
- 复盘 5 个步骤
- 列为标准
- 丰田 A3 管理法：如何简洁的把解决问题放在一张表上？

**本节输出：解决问题需要的三大措施、创新思维概念三角法、决策矩阵、甘特图、丰田 A3 管理法**