

# 创新突破问题分析与解决高级研讨课程大纲

(实战两天版)

(如欲公开以下内容，或者需对大纲作专业化调整，请与本人联系确认)

**【课程关键词】** 目标导向，精准定义问题，创造性分析原因，创新性开发  
对策，管理闭环。

**【课程时长】** 2天（估计每天6.5小时）

**【课程对象】** 主管副总经理，各部门经理，骨干员工。

**【课程形式】**

启发式演讲，工具和方法示范，案例分析与实战模拟紧密结合。

授课现场需准备投影仪,电源拖板，学员用胶贴纸,铅笔和练习纸,如再配有  
白板和白板水笔更好

采用了电影剪辑和情境片断等多媒体培训技术，力求既紧紧扣住培训要点，  
又营造活跃，轻松和积极的培训氛围。

采取小组互动式教学，学员人数不可超过35人。

通过本课程工作实战模拟部分的培训，管理顾问精心设计的创新型问题分

析与解决工作模拟实战指引，将按精准定义问题（描述与锁定），创造性分析原因（确认根因），创新性开发对策，创造性精选方案（科学决策），制定计划，实施，跟进，评估，调整，持续优化的实战顺序，一步一步深入指导学员

**针对学员自己选定的典型工作和管理问题**，按照工作实战模拟的学习形式，系统全面地模拟完成典型工作和管理问题的深度分析和创新性解决工作，**实现管理闭环**。

在学员工作实战模拟实战演练过程中，管理顾问将针对性地向学员详解创新型问题分析与解决工作的各项工具和技巧，同时与学员分享十五年跨国创新型问题分析与解决工作的丰富经验，启发和帮助学员克服工作实战模拟实战演练过程中遇到的问题和困难；由于这些问题和困难与学员的工作密切关联，使得管理顾问和学员的互动极具针对性，能很好地实现咨询式培训的效果。

#### 【课程背景】

几乎所有世界一流的企业，如：麦肯锡、施乐、福特、丰田、GE、Motorola、IBM等，均致力于持续的问题分析与解决。经营环境的剧变，

管理形态的改变，我们将面临前所未有的挑战，问题越来越多，问题越来越大，问题越来越难，解决问题成为企业主管当前最重要的课题。

我们并不是被问题本身所困扰，而常常是被问题产生的原因及解决问题的方式、方法所困扰。本课程解决问题的工具与问题分析与解决的步骤进行有机的整合，从而构架完整的问题分析与解决可行方案。通过有针对性的实作与练习，学员能够在最短的时间内迅速改善问题分析与解决的能力，提高问题分析能力，提升决策水平。

#### **【课程收益】**

##### **个人收益：**

建立学员面对问题时的正确心态与态度；

系统性思维方式的学习与锻炼；

指导学员问题分析的有效技巧，提高决策质量；

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；

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；

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

三的能力；

提高项目团队协作精神与组织意识。

**企业收益：**

提供系统的、整体的问题分析方式与解决架构；

导入问题管理的观念与实务流程，冀使学员完成培训之后即能学以致用，

解决问题。

运用系统性思考、科学的对比法找出最可能的原因与机会，然后在事实基

础上审核可能的原因，避免管理者因抓不住主要问题而浪费有效工作时间；

增强公司的管理竞争力，形成公司专业化、高绩效的问题分析与解决团队。

**【课程大纲】**

**概论 为什么要学习问题分析与解决**

什么是真正的问题？

麦肯锡的问题分析与解决框架

福特公司的 8D 问题分析与解决框架

管理者在面对问题时的责任和担当

从战略、业务到运营不同视角看问题解决

各级员工解决问题的重点不同

问题与目标的关系

问题分析与解决的通用流程

**实操研讨：问题解决的创新性热身活动**

## **第一单元 精准定义问题（描述与锁定）**

我们能解决所有问题吗？

什么是高价值问题

高层关注的问题

客户关注的问题

竞争对手带来的问题

普通员工身边的问题

标杆企业“比”出来的问题

快速精准识别高价值问题的“边界法则”

普遍代表性问题举例

如何判断问题的价值？

对标找问题的案例

上接战略下接一线的问题定位工具

强大的结构化工具：带停车场的问题升维思考矩阵

团队评分的 FMEA RPN 法

如何正确的定义和描述问题？

错误的描述问题的方式举例

客观性，场景化，数据支持

5w2h 模板

如何描述问题才能重点突出，逻辑清晰

实操研讨：我们的高价值问题锁定和澄清

## 第二单元 创造性分析原因（确认根因）

解决问题浮于表面是一种常见错误

头痛医头，脚痛医脚到底行不行？

福特的 8D 法中的临时解决和长远根除

探索问题根因的头脑风暴法 (Brainstorm 也称脑力激荡)

探索问题根因的流程图法

探索问题根因的鱼骨图法 (Ishikawa)

非生产领域的鱼骨图案例

生产领域的鱼骨图案例

丰田的经典方法 5Why 法

上述探索根因的方法都失败时的创新型对策

根因探索如何结合问题场景？

注意幸存者偏差效应

跨部门探索复杂问题根因的红蓝队法

对大量根因探索结果的整合技术

根因探索网络图

头脑风暴法升级版：团队列名法

如何处理外部刚性约束

如何避免“归因朝外”

筛选高价值根因的帕累托法

筛选高价值根因的成对比较矩阵（暂时不讨论一致性校验）

从高价值根因设计解决问题的目标

为什么不能直接设计解决方案？

强大的结构化工具：高价值根因牵引的解决问题目标设计表

如何确保目标符合 SMART 原则

实操研讨：我们的高价值问题解决根因探索和目标设计

### 第三单元 创新性开发对策

什么是创造力？

左右脑与创造性

大量的可选择方案是创新性解决问题的基础

强大的结构化工具：目标牵引的头脑风暴创意模板

头脑风暴时缺乏想法和创意怎么办？

打破盒子的体验活动

既要，又要型问题的解决之道

既要解决审批太多的问题，又要控制企业经营风险

既要解决客户满意率低的问题，又不能增加企业成本

既要让团队成员互相竞争，又要让团队成员积极合作

既要，又要型问题，需要考虑引入新的维度创造解决方案

目标牵引的创意写法举例

常用解决问题常用二十条

如何激发团队每个人参与到解决问题的创意设计中来？

实操研讨：目标牵引的高价值问题解决创意头脑风暴“上墙”活动

#### 第四单元 创造性筛选方案（科学决策）

什么是决策？

如何做出尽可能正确的决策？

团队如何达成共识？

团队达成共识的创意是否就是最佳解决方案？

团队分歧很大的创意是否就不是最佳解决方案？

筛选创意的工具：效果与难度矩阵（成本效益矩阵）

筛选创意的工具：效果与核心问题关联度矩阵

何时应该由团队投票决策？

团队投票时如何防止出现“大部门主导“的局面？

何时应该由领导者决策？

难而正确的事

快赢策略

不同管理层级的员工是否有不同的选择标准？

什么是主体措施和配套措施？

什么是 8D 法中临时措施和长远措施？

如何预测解决问题的措施的效果？

强大的结构化工具：优质创意澄清和预测表

为什么是一图胜千言，一数胜万语？

强烈对比法

流程图对比

数智化创意说明

实操研讨：精选解决问题创意澄清和主体方案设计

## 第五单元 制定计划，实施，跟进

以效果为导向。

为解决问题主体方案保驾护航的配套措施

解决方案的阻力化解

解决方案的风险管理

组织举措和激励举措

团建党建文化建设以及培训的举措

解决问题的短期和长期效益效果预测

无法衡量财务效果的解决方案如何实现管理闭环？

如何制定责任到人的行动计划

贯彻执行纠正措施

纠正措施的具体细节

控制过程

必须问的问题

使用的工具

沟通

SPC

常见性错误

系统，流程和产品的审核

习惯化

新人训练

防错措施

控制计划的更新

实操研讨：精选解决问题的配套方案设计和行动计划承诺

## 第六单元 评估，调整，持续优化

文件定案和存档

解决问题过程中的教训

表彰小组和个人贡献的重要性

赞誉的形式

案例分析和提交结题报告（或者 8D 表格）

防止再发生的基本方法

最佳实践与知识沉淀

标准化和文件化

持续改善循环