
基于问题解决的 6 把金钥匙

红亮

学习收获：

- 一、掌握第 1 把钥匙—问题的鉴别：识别、定义和区分问题；对待问题的态度
- 二、掌握第 2 把钥匙—问题的分析：问题分析的方式方法；常见错误分析
- 三、掌握第 3 把钥匙—问题的真因确认，找到问题的核心根源所在
- 四、掌握第 4 把钥匙—方案的创造与规划：方案创意，整合方案；科学规划的方法；方案资源规划
- 五、掌握第 5 把钥匙—方案的决策：科学决策的方法及原则；决策风险评估；个人决策与团队决策
- 六、掌握第 6 把钥匙—方案的执行：预防措施及应变措施；团队执行

内容简介：

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，解决问题成为企业当前重要的课题。

《基于问题解决的 6 把金钥匙》课程，是基于实践中的难点疑点问题，以系统的思维方法，从选择需要解决的问题范围及确认解决问题的目标开始，让学员能够识别、定义和区分问题；澄清对待问题的态度，非常精准的能够知道问题的现状，并且找出问题产生的真实原因，利用众多工具，确认问题的真实原因。本课程和其他问题解决课程最大区别就是注重解决问题创意能力的培养，通过激发学员的创意能力，整合解决方案，做出最合适的决策；同时能够对各项方案的优势与劣势评判以及进行风险评估；制定相应的执行制度，建立预防措施及应变措施；最终让解决方案的成功确认与标准化建设，推动企业高效发展。

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。

课程特色及方式：

- 一、行动工作坊教学法，直面工作问题，群策群力，现场输出成果（解决方案）。
- 二、体验活动导入，身心感受创新，原理深入讲解
- 三、思维碰撞分享，互动学习参与，行动案例研讨
- 三、小组观点竞赛，聚焦中心主题，付诸行动实践

授课时数：2 天，12 小时（9:00-12:00；13:30-16:30）

课程大纲：

课程导入：

- 一、对待问题的态度
 - 二、具备问题意识的五个必要条件
- 要有目标意识
要有实现目标的强烈欲望
对目标的想象要具体化、数量化
能说出达成目标的路径与方法
达成目标的期限要明确

三、最坏的心理准备

问题是进步的福音

竞争力 = 解决问题的能力

四、工作坊——我们当前的难点问题有那些

如何解决它们

小组研讨及展示

第一把钥匙-问题识别与区分

一、问题的鉴别：识别、定义和区分问题；

二、问题的选择

依据现实状况之不满找寻改善主题

主题选定正确与否关系重大

可以运用集体智慧共同选题

为何需选定主题

(全景案例演练+应用工具：可用脑力激荡法或 KJ 法)

三、如何运用 5W2H 描述定义问题

模糊陈述

差距陈述

差距与原因陈述

四、问题陈述基本原则

五、「正确」的「问题」陈述举例

(全景案例演练+应用工具：5W2H、管理报表分析)

六、如何将问题具体化分类

将「问题」焦点属性分类

问题」的数据性分类

认知「问题」的思维技巧既注意事项

(全景案例演练+应用工具：问题类型判断表)

第二把钥匙-问题的原因分析

一、问题的原因分析

问题冰山

问题原因的追根究底

问题的核心原因探究

问题分析的方式方法；

二、问题分析的应用工具

特性要因图法

关连图法

系统图法

问题树法

第三把钥匙-问题的真因确认

一、真因确认的工具与方法

排除法

关连图法

柏拉图法

相关统计方法

检查表

(全景案例演练+应用工具)

第四把钥匙-解决方案的创造与规划

一、创造力的培养与激发

阻碍创造力的因素

思考的陷阱

开放你的心智

如何发挥创意

了解和激发你的创造力

创造一个创造性的气候

经由练习培养创造力

二、运用创造力提出解决问题的创新方案

三、运用思维能力整合方案

四、确认方案规划的步骤，运用各种工具辅助规划

五、方案资源规划，需要哪些人财物等资源

(应用工具：六顶思考帽，思维导图)

第五把钥匙-解决方案的决策与评估

一、决策常见失误

二、决策的六大陷阱

三、解决对策顺序判定原则

四、决策的工具运用

决策矩阵法

十等级法

加权指数法

(全景案例演练+应用工具)

五、解决方案的评估

测试其实效性，评估其风险性

风险评估常被忽略

风险估计是解决方案成功关键

第六把钥匙-解决方案的执行与推广

一、方案执行的具体化

拟定完整项目计划之方法

项目计划进度与预算控管

确定必要任务、职责及时限

二、方案执行追踪

可以以甘特图追踪

可以以 PERT 图追踪

可以以检查表追踪

注意追踪实施时机

注意追踪检核指标

三、解决方案成果确认

成效确认 (成本、时间、效果)

比对实施前与实施后之差别

广泛收集各种可能资料 (书面、数据)

四、解决方案标准化及推广

将实施成果找出标准因素，制订相关操作标准
确保相关人员接受并理解标准
针对标准之执行订立防错机制
五、案例展示及讨论（应用工具）