



# 问题分析与解决技巧

讲师：陈松

## 课程纲要

### 【课程名称】 问题分析与解决技巧

### 【课程背景】

在日常管理中，我们的管理人员遇到问题时往往没有解决问题的思路和方法，即便是有了方法也是不能从根本上解决问题的发生，现实中重复的问题不断发生，管理人员整天忙于应付处理各种问题，从而造成了工作被动的局面。

《问题分析与解决技巧》课程不但深入讲解问题的本质，还结合大量的案例讨论和实际操作，系统的解析问题分析与解决的步骤、方法和工具，将枯燥的管理知识转换为通俗易懂的操作方法，从而有效帮助管理提升管理能力。

### 【课程收益】

- 掌握问题的本质和分类；
- 掌握分析问题的程序和工具；
- 掌握解决问题的方法及工具；
- 掌握规避严重问题的方法和技巧
- 掌握问题管理和工作改善的方法和技巧

### 【课程对象】 企业中高层管理人员

**【课程时长】** 2-3 天

**【课程要求】**

- 分组研讨，按 4-6 人一组，现场学员呈岛状安排座位便于讨论；
- 准备白板纸，每个小组至少需要 4 张，A4 纸若干张；
- 准备彩色白板笔，尽量达到每组使用一种颜色
- 宽胶带、双面胶每个小组 1 个

## **【课程大纲】**

**第一单元：什么是问题？**

- **案例讨论：什么是问题？**
- 问题是差距
- 问题是障碍
- 问题是机会
- **小组讨论：问题从哪里来？**
- **案例分析：搞清楚问题是什么**
- **案例分析：像剥竹笋一样提问**
- 提问引发思考，告诉引发争辩
- **现场演练：各组讨论，提出实际工作中的问题并进行陈述**

- 现场演练：定义你的问题

## 第二单元：如何分析问题

- 问题发生的八种模式

- 问题的分类与分析程序

救火类问题的特征与分析程序

发现类问题的特征与分析程序

预测类问题的特征与分析程序

- 小组讨论：我们的问题属于哪一种？

- 问题分析的三个层面

数据层面

体验层面

理解层面

- 问题分析的方法

现场演练：头脑风暴法找到导致问题的原因

现场演练：5W2H 全面分析问题

现场演练：鱼骨图法对原因进行归类分析

现场演练：5WHY 法找到问题主因

## 现场演练：运用分析工具分析问题

### 第三单元：如何解决问题

- 思维方式与问题解决

- 突破原有思维束缚

条线思维的特点

水平思维的特点

混合思维在工作中的应用

- 案例讨论：招不来的业务员（案例根据企业类型进行调整）

- 问题解决模型之一：定义问题

- 问题解决模型之二：产生备选方案

备选方案的产生原则

产生更多备选方案的三个方法

(1) 头脑风暴

(2) 延迟判断

(3) 扩展当前方案

## 现场演练：备选方案设计

- 问题解决模型之三：评估和选择一个备选方案

备选方案的七大评估要点

科学评估的原则

现场演练：方案评估

个人决策与集体决策

(1) 个人分析性问题解决

(2) 团队创造性问题解决

决策中的“决”与“策”

科学决策的基本流程

备选方案选择有工具：5W2H+28问

现场演练：备选方案选择与决策

● 问题解决模型之四：实施与追踪解决方案

有效实施的六个特征

解决方案的实施流程

(1) 确定目标与标准

(2) 确定解决方案

(3) 制定推进计划

(4) 提供资源支持

(5) 过程把控

解决计划的工具：一页纸工作推进表

现场演练：问题解决方案的实施计划设计

问题解决追踪体系的三大模块

(1) 设立问题解决小组

(2) 设计沟通反馈机制

(3) 进行实时评估与改善

● 现场演练：问题追踪体系设计

● 问题分析与解决的行为指南

#### 第四单元：问题管理与工作改善

● 不可忽视的问题管理：

从经验到知识

从知识到技能

从技能到应用

● 问题管理与改善的组织职能

组织功能改善

组织能力改善

- 如何建立知识管理库？

案例分析法

现场演练：案例分析法的应用

- 为什么要进行工作改善？

工作改善的关键点

现场演练：哪些工作需要改善？

## 第五单元：课程回顾与总结