
《问题分析与解决》

【课程背景】

快速变化的时代，企业面临日益复杂的内外部环境……

因此，如何快速高效地进行问题分析、决策制定、计划实施是每个职业经理人必备的职业技能。身为企业员工，如果你不能替企业解决问题，你将成为问题而被解决！

本课程是一门通用管理思维、分析和决策能力的提升和改善课程。通过鲜活生动、丰富多样的问题分析、思考和决策案例，帮助学员更有效地掌握管理分析、思考和科学决策的实务技巧，给予企业和学员以宝贵的思路启迪，有效的开拓管理视野。

【课程目标】

通过培训，可以使学员掌握以下四套思维能力工具：

- 1、情景分析：弄清事实，把握关键，找到最有效的问题解决办法；
- 2、原因分析：推断原因，排除原因，花最小的代价找到最可能的原因；
- 3、决策制定：提高决策准确率和效率，使个人和集体决策更加透明和合理；
- 4、计划分析：掌控风险与进程，提高执行力，让工作在进展中持续改进。

【课程对象】

- 1、企业中、基层管理人员，高级专业人员
- 2、如果某企业的多位人士参加本课程并进行实际问题的讨论，则效果最佳。

【授课时长】 1-2 天（6 小时/天）

【授课方式】

- 1、针对性：根据参训企业及学员特点，针对性的选择国内外真实案例。
- 2、真实性：现场使用行动学习法，系统解决企业真实问题。
- 3、系统性：内在逻辑性让你顿然开悟，课后运用倍感轻松。

【课程大纲】

导入：21 世纪是拼思考力的时代

讨论：干部的管理能力有哪些核心素质要求？

分享：哪些成也匆匆，败也从匆匆的企业，往往缺乏严密的判断

思考：不会解决问题，就会成为问题

第一讲：定义问题——有差距才有问题

一、解决问题的基本步骤

1. 发现问题并分类：解

决问题的起点

2. 设定具体课题：问题不是课题，课题的设定必须有正确的逻辑支撑

-
3. 找出替代方案：借助思维和实战工具进行
 4. 评估替代方案：评判的标准以及严谨性
 5. 实施解决策略：行动计划需要可落地可执行

二、问题的本质

1. 必须被解决的课题：理解问题和课题间存在微妙的差异，表象和实质
2. 解决的本质：做了决定难以撤回，时间成本和机会成本测算
3. 期望和现实的落差：所有管理中碰到的难题都可依此做出判断
4. 问题的两面性：问题 Problem,以及延伸出来的 Question

研讨：为什么我们在市场竞争和组织管理中，难以做出有效的正确决策？

三、问题的分类

1. 恢复原状型问题：需要恢复原来的状态，而非简单的修缮
2. 防范潜在型问题：“显在型问题”与“潜在型问题”对我们的困扰
3. 追求理想型问题：目标为最终提升现状，出发点和防范潜在型问题不同

思考：对于员工的绩效面谈，应该属于哪种问题分类？

四、问题的特性及处理

1. 目的与时间：问题类型化的主要依据
2. 确定问题的优先级：用重要和紧急两个维度，对所有事件进行分类
3. 恢复原状型问题处理方式：分析原因和应对策略是两大课题
4. 分析的逻辑：以事实为基础，重点发挥逻辑的作用
5. 6W3H 分析法：“牛眼法”架构如何在工作中运用
6. 差异分析与因果关系：标杆法也是差异分析，因果分析必备三要素
7. 防范潜在型问题处理方式：主动挖掘而非被动等待
8. 由下而上法：从个别的状态和现象，思考可能发生的不良状态
9. 由上而下法：假设最后的不良状态，思考可能的不良诱因是什么
10. 危机管理：不是紧急处理，而是防范潜在型问题
11. 追求理想型问题处理方式：最大的难点在于如何定位理想
12. 行动计划四要素：期限、条件、技能、计划

研讨：如何对上级指令进行解读和宣导，并做好后续跟进督导，保证工作成果？

案例：绩效面谈有无标准步骤，可以在基层管理者中间快速复制和掌握？

工具一：制订实施计划工具甘特图

工具二：制订实施计划 PERT 计划评核术/要径法

第二讲：解决问题——分析、计划、实施

1. 解决问题的原点：对变化敏感，趋势的重要性有时候大于规模
2. 问自己六个问题：快速确定问题类型的技巧，并确定具体课题
3. SCQA 分析及步骤：重点是描述当事者的心理状态，问题接近法

案例：企业中组织管理逻辑是什么？有哪些关键点？

4. 问题背后的问题：错误的解决策略，会导致更加恶化的后果
5. 课题设定，决定了解答范围：解决问题的方案只有一个，但不能只想一个
6. 理性评价各种替代方案：解决问题的手段，绝非解决问题本身
7. 应对单一方案的策略：以最理想的条件，评价单一方案，抑制偏见
8. 用于执行的行动计划：设定具体条件、评价执行能力、加强内部沟通

案例：解决问题的核心工具：金字塔逻辑如何在现实中进行运用？