

《问题分析与解决》

主讲：王雷军

——用理性的思考实现感性的梦想！

一、课程介绍

此课程英文名为《The Leader's Edge》,又名《问题分析与解决》或《问题分析和决策制定》，是全球最大培训公司之一——美国 ALAMO 公司授权课程！据统计，“世界 500 强”企业中已有 500 多万经理人掌握了这一思维工具。身为企业领导或职业经理的您，是否渴望拥有全球通用的商务思维？掌握这一思维工具将使您：

学会国际通用的商务思维语言，强化您的核心思维技巧；

帮您找出不良或最佳思维的真实原因，确立最优的解决方案；

提高您和团队的快捷、有效的工作思路；

减少您的思维困惑，提升您的思维魅力……

欢迎您走进世界顶级思维能力训练--"问题分析与解决"的课堂！

对于每日如履薄冰的经理人而言，应该如何来提升工作绩效？我们一起来梳理一下解决问题、提升绩效的思维逻辑；

1. 症状：工作中看得到的一些现象
2. 问题：现状与目标间的数据偏差
3. 原因：导致问题的可测量的要素
4. 方案：解决实际问题偏差的方法
5. 计划：实现解决方案的计划步骤

本课程针对经理人不断面临的种种困扰提供了高效的解决方案，其提供的思维技巧能帮助经理人找出关键的问题并集中思考、解决这些问题。这套颇有价值的思维工具能帮你完成并强化问题分析、解决、计划和决策的基本质量。

经理人可能经常要面临决策失误的压力和风险！一个决策有时会决定一个项目、一个部门乃至一个公司的生死命运。针对各领域和职能部门不断面临的

种种困扰，“问题分析与解决”课程能提供强有力的方法来帮助其更有效地处理这些问题。

授之以鱼：现场解决企业的真实经营问题

授之以渔：掌握系统问题分析与解决方法

二、课程目标

通过培训，可以使学员掌握以下思维能力工具：

- 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。

三、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。

四、课程对象

企业各级管理人员

五、课程时间

2天（12H）

六、课程大纲

一、情景分析——拨开云雾定问题

1、什么是问题

你眼中的问题是什么？

你最近工作或生活中都遇到了哪些问题？

这些问题都有什么共同特点？

(1) 高度笼统

(2) 主观臆断

(3) 情绪发泄

(4)

2、问题的定义：问题就是目标与现状之间的差距。

3、情景分析的核心——“牛眼法”（5W法）

怎样揭露问题的核心要素？

视频案例解读：管理者遇到了什么问题？

他是如何处理的？

5、情景分析的流程

(1) 明确问题

(2) 细化问题

(3) 进行排序

(4) 分析起点

6、课堂练习：工具一：情景分析工具表的应用

7、情景分析的误区：

(1) 跨过情境进原因

(2) 把感觉当作事实

二、原因分析——盘根错节厘线索

1、偏差的四种类型

(1) 正向偏差

(2) 反向偏差

(3) 起始偏差

(4) 持续改进偏差

2、原因分析的三种方法

(1) 试错法

(2) 专家/经验法

- (3) 比较法
- (4) 案例练习
- (5) 鱼骨图法与比较法的区别

3、原因分析的流程

(1) 问题找出问题是原因分析的第一步，通过此我们可以明确具体是哪一个机器、产品、服务或工作流程出了问题以及是什么样的问题。

(2) 比较:我们通过比较相似的事件、目标或系统找到线索，所以比较是一个关键的步骤，使我们能够避免盲目地得出结论或只是通过推理

而

忽略了事实。

(3) 线索:通过比较我们可以找到一些线索，从而找出一个或更多导致问题发生的可能原因。

(4) 原因:是指对于所发生的问题，根据所掌握的客观线索和自己的判断和经验所得出的逻辑性解释。

4、案例分析：

5、课堂练习：工具二：原因分析工具表的应用

三、决策制定——合作共识定方案

1、影响决策制定的因素

2、决策制定的流程

(1) 陈述目的-明确行动方案所要达成的目的，是什么/为什么

(2) 确定标准-确定用于评估行动方案的评价标准，约束、期望/权重

(3) 生成方案-提出可能的行动方案，头脑风暴/归类合并

(4) 评估方案-对照标准与分析风险对拟定方案展开评估，标准/风险

(5) 选择方案-综合分析选择确定最终行动方案，评比/优化/取舍

3、决策矩阵的案例：

4、课堂练习：工具三：决策矩阵工具表的应用

四、计划分析——在预见中排隐患

1、计划分析的概述

2、计划分析的流程

(1) 目标：我们要达到什么样的目标

(2) 问题：哪个环节会出现什么样的问题

(3) 预防措施：可以采取什么样的措施来避免问题发生

(4) 后备措施：如果问题发生，可以采取什么样的措施可以避免或减少问题。

3、如何选择关键节点

(1) 涉及安全

(2) 时间紧急

(3) 复杂或困难任务

(4) 新的或不熟悉的工作内容

(5) 职责重复或无人负责

(6) 对其它步骤有重大影响

4、预防/促进性行为

5、应急/利用性行为

6、设立预警系统

课程回顾与总结