

# 解决问题的 6 把金钥匙

主讲：曾子熙 老师

## 课程规划说明：

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。《解决问题的六把金钥匙》课程，是以系统的思维方法，从选择需要解决的问题范围及确认解决问题的目标开始，让管理人员能够识别、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。

## 课程目标及收益

- 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

## 课程特色及方式：

- 一、 体验活动导入，身心感受创新，原理深入讲解
- 二、 思维碰撞分享，互动学习参与，迷你案例研讨
- 三、 小组观点竞赛，聚焦中心主题，付诸行动实践

## 学员对象：初级管理人员，中层管理人员

## 讲师风格：

- 一、 讲师具有专业魅力的表达技巧，课程活泼具启发性。
- 二、 讲师具备各类型课程的规划与讲授的实际经验，实践性强。
- 三、 课程内容深入浅出，幽默风趣、见解独到。
- 四、 理论与实务兼具，使学习轻松愉快。
- 五、 透过问卷分析及个案解说，轻易掌握课程内容。
- 六、 由实际演练中得到随学即用的效果。

**授课时数：**1-2 天 6-12 小时 (9:00-12:00；13:30-16:30)

**推荐讲师：**曾子熙老师，澳大利亚南澳大学工商管理硕士 MBA

## 课程导入：

- 一、 问题使主管的存在变得有价值

- 处理问题的基本原则
- 处理问题的基本动作
- 处理问题的基本要领
- 二、 面对问题的正确态度
  - 问题是进步的福音
  - 就业竞争力 = 解决问题的能力
- 三、 问题处理的三大难题
  - 责任不明
  - 状况不明
  - 缺乏技术
- 四、 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

## 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
  - 「正确」的「问题」陈述举例

**(全景案例演练+应用工具：7 问分析法-5W2H)**
- 五、 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
- 六、 决定问题的优先级
 

**(全景案例演练+应用工具：问题类型判断表及选题工具)**

## 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
  - 比较分析法

## 第三把钥匙-问题的真因确认

- 一、 真因确认的工具与方法
  - 5why 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
  - 认识习惯领域对创新的影响
  - 扩展思维视角突破习惯领域
  - 激发你的创造力
  - 经由练习培养创造力
- 二、 用创新思维工具提出解决问题的创新方案
  - 对策型头脑风暴
  - 六顶思考帽
  - 思维导图
- 三、 运用创新思维能力整合与规划方案

**(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、 决策的三种类型

- 理性决策
- 有限理性决策
- 直觉决策

## 二、 结构化决策技巧

- 描述决策的目的
- 确定与划分决策的标准
- 建立与比较决策的方案
- 确定与评价决策的风险

## 三、 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)**

## 四、 解决方案的风险评估

- 考虑决策选择方案可能发生的不良后果
- 方案执行过程中可能出现的差错
- 测试其实效性，评估其风险性
- 风险估计是解决方案成功关键

## **第六把钥匙-解决方案的计划与执行**

### 一、 方案计划与执行的具体化

- 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、 预防措施及应变措施

- 预防措施及应变措施
- 决策潜伏问题的分析
- 预估行动将遇的障碍
- 建立问题分析与决策的良性循

### 三、 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

### 四、 解决方案成果确认与标准化-A3 报告

### 五、 案例展示及讨论（应用工具-甘特图，A3 报告等）

