

# 问题分析与解决方法技巧

主讲：曾子熙老师

## 课程规划的说明：

- 一、 在企业组织与个人的发展阶段，每个人都会面临许多的目标与使命，每个人也都会遭遇许多的障碍与挑战，但响应的方式却是因人而异；有人是无计可施，坐困愁城；有人则能运用创意，化险为夷。不论是组织或是个人在面对难题时，常会因可能产生痛苦而想逃避，或是故意视而不见、借故拖延，耽误了解决的最佳时机。遇到难题若不立即解决，往往只会使事件变得更棘手、更复杂。组织与个人要能有成就与发展，具备问题分析与解决以及创新思考的能力，才是成功的关键因素。
- 二、 针对课程要求，并结合企业与学员的实际情况，我们设置的课程主要模块包括：面对问题的心理建设、问题意识与问题解决、现状评估与问题确认、问题原因分析、问题分解方案拟订、决策的选定与行动预估、执行、检讨、决策品质及提高创造力的思维技巧，力图参与者对问题分析与解决的步骤、方法能完全掌握外，还能熟练运用相关工具分析问题、解决问题，并能在团队问题解决运作中掌握一定的管理技巧。并利用案例分析、图解等浅显易懂的方式，兼具感性与理性的教学手法，使学员建立正确的概念，并能灵活运用各种思考方法，直接面对企业目标、达成组织目标。

## 课程目标：

- 一、 提供整体性问题分析方式与解决架构,建立学员面对问题时的正确态度，导入问题管理的观念与实务流程，冀使企业主管学成之后即能学以致用，解决问题
- 二、 提升倡导主动解决问题的能力，掌握发现问题、界定问题的方法及技巧，掌握收集信息，运用现状判断，分析问题状况，探究问题本源，确认问题的真因技巧
- 三、 掌握分析问题的思路、方式、方法；以积极态度寻找解决问题的方法，制定解决方案
- 四、 掌握对问题、经验进行总结、归纳与提炼的技巧，以助培养遇事能举一反三的能力
- 五、 学会处理复杂问题原则性把握和理性思维，帮您从现象分析中发现关键的问题，确定关注焦点，确立优先顺序，采取有效措施，设定优先顺序
- 六、 提升解决问题关键方法，科学决策的方法，制定并选择最佳解决方案
- 七、 消除解决问题障碍和阻力的能力，掌握风险分析与预防的方法以及掌握方案实施与效果评估的方法，掌握经验固化的传承方法。

## 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：管理者、企业骨干，中层管理人员等

## 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天6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

## 课程大纲

### 第一单元：面对问题的心理建设

- 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、 最坏的心理准备
  - 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、 失败的问题解决归因
  - 未明确定义问题，就妄下解决方案
  - 未分析现状，就凭经验下解决方案
  - 缺乏总体思考
  - 未明确订立改善的目标与解决对策
  - 对于决策之执行成果未做追踪确认
- 五、 问题解决常用方法介绍
  - 8D 法
  - KT 法
  - QC STORY 法
  - DMAIC 法

### 第二单元：问题意识与问题发现

- 一、 何谓问题
- 二、 问题解决的要素
- 三、 问题的型态
  - 发现型问题的特性与分析
  - 目标型问题的特性与分析
  - 发展型问题的特性与分析
  - 重要性问题的特性与分析
  - 急迫性问题的特性与分析
- 四、 问题意识培养

- 解决问题应具备的基本技巧
- 解决问题的能力盘点
- 创意与解决问题的关联
- 问题分析与决策的共通模式

五、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
- 对目标的想像要具体化、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

六、引导问题意识创造改善空间

七、培养观察力发掘问题之所在

八、发现问题的关注焦点

- 工作上的困扰点
- 上级主管的关注点
- 客户经常的抱怨点
- 市场竞争的策略点
- .....

### 第三单元：现状评估与问题确认

一、问题结构与组织结构

二、依据现实状况之不满找寻改善主题

三、如何运用 5W2H 描述问题

- 模糊陈述
- 差距陈述
- 差距与原因陈述

四、如何掌握信息

五、如何将问题具体化

- 结构化问题思考路径
- 非结构化问题思考路径
- 整理、厘清信息的逻辑关系

六、非结构化问题-脑力激荡法如何运用

七、KJ法运用的原则与效用

八、案例运用演练

### 第四单元：问题原因分析与真因确认

一、问题冰山-问题原因的追根究底

- 问题现象
- 问题症结

二、问题的核心原因探究

### 三、 问题原因分析的应用工具

- 特性要因图法
- 关连图法
- 系统图法
- 问题树法
- 比较分析法

### 四、 真因确认的工具与方法

- 5why
- 排除法
- 关连图法
- 柏拉图法
- 相关统计方法
- 检查表

### 五、 全景案例运用演练

## **第五单元：解决方案的创造与决策技巧**

### 一、 解决方案的创造力探索与激发

- 总结问题分析的结果
- 以创造力寻找对策
- 提出解决方案的建议
- 各种创造思维

### 二、 创造力与解决问题的工具选择

- 对策型头脑风暴
- 水平思考-六帽思考

### 三、 决策的三种类型

- 理性决策
- 有限理性决策
- 直觉决策

### 四、 决策的工具运用

- 德尔菲法
- 决策矩阵法
- 十等级法
- 加权指数法

### 五、 决策的具体化

- 核心7个要点

### 六、 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环

- 如何断定决策实施成效
- 七、 预估行动将遇的障碍与风险
  - 过程决策程序图法

## **第六单元：问题解决的计划与执行**

- 一、 确定解决项目的步骤、进度和资源配置
  - 规划
  - 时程
  - 管制
- 二、 计划制定技巧
  - 计划的步骤是什么？
  - 每个步骤的关键点是什么？
  - 每个关键步骤的潜在问题或机会
  - 建立执行成效偏失防范机制
  - 如何预防执行过程可能出现的问题
  - 定期或不定期检讨执行状况
  - 强化管理、提升执行力
  - 及时反馈、充分沟通
  - 及时掌控、检讨修正计划
- 三、 计划执行与追踪方法
  - 工作监控表法
  - 可以以甘特图追踪法
  - 可以以 PERT 图追踪法
  - 可以以检查表追踪法
  - 注意追踪实施时机
  - 注意追踪检核指标
- 四、 成果确认与标准化- A3 法呈现
  - A3 法呈现
  - 解决方案标准化-SOP
  - 全景案例运用演练