

《问题分析与解决》

——问题分析与解决的系统思维与工具

第一部分 课程概述

1.1 问题分析与解决概述

个人的解决问题的能力决定一个人的生存和发展的能力。

组织的解决问题的能力决定一个组织的生存和发展能力。

我们每天都面对着无数的问题，它可以是莎士比亚《哈姆雷特》中出现的艰难疑问：生存还是毁灭这是一个问题（to be or not to be ,that is the question），也可以是日常生活的小事：今天中午吃什么。当然我们身在职场中的人，更多的要面对的问题是：

团队士气低落、

市场份额下降、

近期客户投诉率过高、

招聘不到合适的员工、

酒店空房率过高等等问题。

不论这些事情的紧急重要性如何不同，但问题摆在你的面前，你必须要出解答，你的老板、领导、团队或者同事期待你的回答，并也以此来评价和衡量你的价值。所以我们一定无法如同我们经常面对中午吃什么时的回答，随便。我们必须要拟定解决策略，

提出解决方案并付诸实施去解决问题。但是我们却往往发现面对摆在面前的问题，一筹莫展，无从下手。

无论你是一般员工还是高层管理人员，无论你在组织中担任什么职务，分析与解决问题的能力都是不可或缺的核心技术，没有之一。

虽然我们都知道问题解决的重要价值与意义，但是我们从小到大学习的都是知识，但是有知识并不一定能使我们成为一个真正善于解决问题的人。在工作中我们不仅需要用知识去解决那些清晰明确的问题，更需要有系统思考的能力在错综复杂的信息与条件下解决问题，甚至连什么是问题本身都要我们去探索。

并非只有那些没有经验或智力较低的人才会做出糟糕的决策，甚至聪明组织中的聪明人也会做出糟糕的决策。

在受到压力的情况下，我们对于状况的判断常失去客观性，当情况需要我们找出一个迅速解决问题的方法时，我们便倾向于依赖我们记忆中过去所发生的事，或者依赖过去一度成功过的解决方案，或者是曾经解决类似问题的方案，这是解决问题最常见的方法，把对付过去问题的方法，但来解决当前的事件，这种问题解决方式是一种难以打破的习惯，尽管这种习惯，往往不能帮助我们真正解决问题。

大多数人面对问题都是在假装思考，其实都是条件反射，凭经验和感觉做出决定，虽然我们知道这样做风险极高，但是我们不知道正确的做法。

而团队决策时，因为缺少一套有效的问题分析与解决的流程和决策标准，每个人

都基于自己对于问题的理解和过去经验，试图令人他人接受自己的观点为，要么决策过程漫长没有效率，要么仓促决策，使存在重大分歧的方案难以执行到位。

我们有必要升级自己的思维程序。优秀的职业人和职业化的团队都在使用结构化、工具化、流程化的思维程序进行问题分析与解决。一套好的程序能够有效的分析与解决问题，集中团队智慧和达成组织共识。有利于避免琐碎信息的重复干扰，或者帮你适时做出正确决策，并尽量减少决策时的时间和精力损失。

亚历山大之剑—问题分析与解决的系统思维与工具，提供了一套结构严谨、合乎逻辑、并在实践中广泛应用行之有效的系统思维流程和工具，将有效提升个人及团队分析问题与解决问题能力。

我们每天都在解决问题，但是我们从来没有系统学习过如何解决问题。解决问题是一门技术！

1.2 问题分析与解决的系统思考流程

美国著名智库兰德公司的查尔斯·H·凯普纳(Charles H.Kepner)与本杰明·特雷高(Benjamin B.Tregoe)，开发了一套问题分析与解决的系统思考流程，并在兰德公司的研究项目中取得了惊人的效果。而这套方法，几经演化与发展在福特、麦肯锡、丰田等世界级的企业实践中得以广泛使用效果卓然，并成为大量世界级企业员工入职时的必修课。



亞歷山大之劍

问题分析与解决的思维流程与工具

PROBLEM TERMINATOR ' THINKING PROCESS 问题分析与解决沙盘模拟课程

问题分析与解决的思维流程分为四步：

状况分析、原因分析、决策分析、计划分析

状况分析 Situation Analysis (SA) : WHAT 澄清明确要解决的问题究竟是什么

面对事情复杂问题模糊时，看不透真正的问题所在，分不清问题的轻重缓急，而选择了盲目的去解决问题，要么不解决问题，要么治标不治本，问题反复出现。

状况分析的目的就是要澄清问题，找到真正的问题。将复杂的问题拆解为若干单一问题，判断问题性质与变化趋势，分清轻重缓急，清晰表述问题，进而确定下一步流程。

原因分析 Cause Analysis (CA) : WHY 探索问题发生的原因

解决问题，需要查找原因，大部分人凭借着自己的经验去猜测，然后逐一尝试，成本高效率低。或者没有找到真因，解决问题流于表面。

原因分析的目的就是通过有效的提出问题，关注各维度的变化与差异，找到问题的真正原因，为解决问题提供明确的焦点。

决策分析 Decision Analysis (DA) : HOW 拟定方案并做选择

做决策，就是做选择，到底选择哪一个会更好？你的标准是什么？当决策受到外界压力和诱惑时，更容易使我们做出错误的决策，蒙受重大损失。

决策分析的目的就是阐明决策目的，建立决策标准。通过科学评估，看到不同的方案的差异与得失，快速准确的做出选择。

计划分析 Plan Analysis (PA) : WHAT if 预测计划执行中可能出现的风险与机遇

计划，一定要可以执行并且能够掌控结果。欠缺周密详尽的分析与思考的计划，缺乏相应的预防和应急方案。以至于在执行时突发事件频发。

计划分析的目的就是管控计划中的风险和机会，确保计划执行中，有预见性的把握机会、规避风险，确保实现结果。



1.3 课程特色



沙盘推演+讨论分享+讲师点评、讲授

沙盘推 30%、讨论、分享和点评 20%、案例分析讨论和知识讲授 50%；

《问题分析与解决沙盘模拟课程》摒弃传统的教条灌输，通过独特设计的沙盘教具，使问题分析与解决时在人脑中的思维流程可视化，工具化，通过实际问题解决过程的沙盘模拟演练，让参与学员经历系统思考的流程，体验理性分析的功用，尝试思维工具的使用。从而令学习改变思考问题的方式，形成系统思维的习惯，掌握解决问题的工具，最终获得问题分析与解决能力的全面提升，让学员不仅知道而且会用会做。



课程中精选了各种不同的案例，有企业中常见的客户投诉、新的办公地址的选择、产品质量出现问题经销商退货，也有曾经真实发生过的企业案例如达美航空空乘感染事件，通过运用四个问题解决工具来分析、处理相关案例，深化学员对问题分析解决流程的理解和掌握。

1.4 课程设置

课程对象：各层级管理者及员工

课程时长：1天

适合人数：24人-42人

第二部分 课程收益

- 帮助企业人员在工作过程中认清问题、查明原因、寻找对策、落实行动；

- 建立一套系统化的管理语言来解决问题与做决策，从而更有效地沟通、合作；
- 能够分析工作状况并更好地设定优先级；
- 厘清分析问题、解决问题的思路；
- 掌握问题分析的方法和步骤；
- 掌握问题解决的原则、方法和策略；
- 提高个人和团队的解决问题技巧，提高团队决策能力；
- 面对复杂或简单的问题、决策和规划，团队和个人均能开展更快捷有效的工作；
- 在基于事实（并不是猜测或假设）的基础上解决所关注的事件并澄清错误信息；
- 找出情况不佳或表现良好的真实原因，并确定解决方案和改进措施；
- 更好地管理风险，确保计划得以顺利实施、避免潜在的问题并善于运用潜在机会；

第四部分 课程大纲

课程导入：正确理解问题与真正解决问题

- 什么是问题
- 问题的三种类型
- 解决问题时的两种误区
- 问题解决的四个步骤

第一部分：问题解决的第一步：状况分析

- 明确界定问题：
- 分离复杂问题：
- 确定解决顺序：

▣ 分析调用程序：

▣ 状况分析时我们要注意以下四点：

避免主观确定问题

关注应解决的问题而不是想解决的问题

不要急于分析原因和给出对策

不是所有的问题都同等重要

▣ 沙盘演练：客户投诉

第二部分：问题解决的第二步：原因分析

基于事实寻找原因。

▣ 准确描述问题：

▣ 找出比较对象：

▣ 列出可能原因：

▣ 检验可能原因：

▣ 原因分析时我们要注意以下四点：

请在自己的责任范围内寻找问题的真正的原因

不凭感觉或经验寻找原因，要有事实和数据

要有因果关系，打破沙锅问到底

寻找原因的目的不是为了惩罚人，核心是要在制度、流程、系统层面找出漏洞。

▣ 沙盘演练：达美航空

第三部分：问题解决的第三步：决策分析

▫ 描述决策目的

▫ 提出决策标准

▫ 区分决策标准

▫ 比较决策方案

▫ 评估决策风险

▫ 做出平衡决策

▫ 决策分析时我们注意以下四点：

满意原则，而不是最优原则

要有明确的评价标准

误导性的经验与预判

人是有限理性的

▫ **沙盘演练：杜拉拉的新任务**

第四部分：问题解决的第四步：计划分析

▫ 明确达成事项

▫ 制定行动计划

▫ 找出潜在问题

▫ 分析产生原因

▫ 设计解决方案

▫ 制定应变措施

▫ 计划分析时我们要注意以下四点：

成功的经验也许是个坑

不是为了做而做，要具备可行性

责任到人，随时可以启动

也许有不可预测的情况，但可使其影响减至最低

▣ **沙盘演练：实际工作计划重塑**

部分服务过的企业：

华润置地、国家电网、大庆油田、一汽解放、京能集团、渤海银行、华夏银行、
晟天集团、亚泰集团、力旺地产、中国航发、龙新教育、生命人寿、学大教育、
中国铝业、新华医疗、中海油、中外运、晋煤集团、太钢集团、长房集团、