

《高效的问题分析与解决》课程大纲

一、学员对象

中高层管理者、后备管理团队、主管与骨干员工

二、课程特色

本课程是企业员工管理素养提升系列重要课程之一，通过分析问题的意识、思维培训、分析问题的实用性方法、工具、模型、**并最终形成分析与解决问题的可视化结果（问题分析单页报告）**等系统而量化的内容培训，改变传统的惯性思维与冲动型解决问题的习惯，全面提升企业管理人员分析与解决问题的能力，具有极高的实际运用价值。传统的此类课程侧重于定性的描述策略，本课程吸收国际先进企业经验，融合本土企业实践，着重从问题分析的思维方式及方法入手，依靠结构化的方法和可视化工具，在此基础上全面解决问题，提升企业绩效，不断改善管理效能。

往往企业通过本课程的培训，迅速提炼出数十个乃至上百个亟需解决的问题列表，并促进企业建立以问题解决为核心进行改善提升的管理模式，对接下来的实际管理提升有非常大的作用。

三、课程内容

本课程融合理论与实际经验，讲授的同时结合实际问题进行演练和辅导，使学员敢于寻找问题、分析问题，并体验到解决问题带来的益处，从而提升工作质量和绩效。

课程导入（案例分享）

第一篇 思维模式与问题解决力

1. 职业经理人应具备的一种能力：问题解决力

2. “思维定势”带来的影响

3. 建立正确的问题意识与应对思维

3.1 许多人的问题解决能力不强的三个方面

3.2 有关解决问题能力常见的误区

3.3 锻造正确的问题意识

分享：没有问题意识的后悔是愚蠢的，问题的出现就是风险

3.4 有助于问题分析与解决的几种思维模式

A．解决问题的思维基本原则

B．三种负面影响思维与正面影响思维

C．需要打造的逻辑与四种智慧

4. 锻造问题解决力的三个基础

4.1 寻找与分析问题的基本框架

4.2 建立自己问题的“能力模型框架”

4.3 让问题“跃然纸上”——视觉化问题思考

5. 问题解决力提升综合工具：一页纸问题分析报告

第二篇 结构化问题解决力提升专项技能

一、问题判别分析技能

1. 问题定义及整理问题的结构

1.1 重新定义问题

1.2 整理问题的结构——问题结构化的基本框架

2. 问题的类型及不同类型问题的解决思路

3. 如何进行问题发现

3.1 针对现状，寻找发生型问题

—— 5W2H 对工作挖掘发现问题

—— 4M1E 角度发现问题

—— 头脑风暴法：大家一起找问题

现场演练： 请进行小组讨论工作中存在的问题？

3.2 进行问题形势判别

3.2.1 问题分解分离

3.2.2 问题优先级设定及原则

3.2.3 解决问题的四大思维技巧

3.2.4 问题形势判别工具表及演练

4. 问题在单页报告上的填写

4.1 问题现状分析

—— 基于分析的问题描述结构

—— “问题现状”填写案例

现场演练：请在单页报告上填写小组所提出关键问题的现状

4.2 问题解决目标填写

现场演练：请在单页报告上填写解决问题的目标

二、问题原因分析技能

1. 原因分析常犯的错误

2. 原因分析的方法与工具

2.1 原因对比分析法

——主要工具：原因对比分析表

——帮助对比分析原因的五个角度

2.2 原因探索分析法

——原因探索分析过程

——在这个分析阶段可以使用的工具

——逻辑树的使用原则：MECE 方法

——使用逻辑树的作用

——通过逻辑树，将所有原因形成体系

现场演练：探索问题背后的可能原因(鱼骨图或逻辑树、思维导图)

2.3 问题根本原因寻找（逻辑推理）

——确定根本原因的依据

——5w 发问法

现场演练：根据之前的原因分析网络，确定问题的核心/根本原因

三、问题决策制定技能

原因分析技巧是研究过去的事情，而进行决策的技巧则考虑的是对现在或将要做的事情进行选择。

1. 理解决策及其特点

1.1 理解决策

1.2 决策的特点

1.3 决策目标的确定

2. 有效进行决策的基本步骤

2.1 决策标准表

2.2 在多个决策方向中进行选择

2.3 决策风险列举与权衡表

3. 常用的决策方法

4. 面对不确定型问题/风险的决策方法

现场演练：你的决策是否正确？

四、应对计划制定技能

1. 获得计划的思维训练基础

2. 计划的要素及操作

2.1 计划的类别与影响

2.2 提出行动计划和相应的资源

2.3 行动计划必须具备量化管理的特点

—— 分解行动计划的要点

2.4 计划的执行要点

3. 计划本身的风险应对

3.1 对计划的考虑

3.2 应对问题发生后的风险计划策略

3.3 计划应对风险管理表

4. 问题的评估与再发防止

4.1 评估问题解决结果——调查、统计以评估结果的有效性

4.2 再发防止——经验标准化和进一步推广

分享：厦门航空问题发生后的第一份 SOP

第三篇 辅助问题解决的创新思维与课后训练要点

1. 多进行创新思维的练习

2. 一些有益于 **Problem Solving** 的创新思维方法

3. 课后加强日常分析与解决问题能力的训练

问题与答疑

授课时间：2 天（12 小时）

建议人数：35-40 人

授课老师：

胡浩老师

新浪财经、经济观察报联合推选“抗击经济严冬资深管理专家”

担任数家央企国企集团顾问

清华大学领导力、上海交大管理学院、厦门大学管理学院 **EDP** 中心特邀资深授课教授