

## 管理赋能系列课程 6 :

# 《解决问题——问题分析与解决》

培训师：李罡



### 一、课程背景

问题分析与解决的能力是管理者的一项基本能力，因为管理的价值就是解决问题，确保日常工作能够正常有序的开展。然尔，有些管理者在实际工作中遇到问题时却会时常遇到以下问题：

- 1、碰运气：遇到问题没有思路，总是想碰运气，忙于采取行动；
- 2、只治标：采取的措施暂时有效，但问题总是反复发生，治标不治本；
- 3、拍脑袋：依赖经验，主观臆断问题的原因，拍脑袋做出下一步行动决策；
- 4、麻木病：对于问题习以为常，缺少发现问题的意识，把问题视为常规存在；
- 5、无复盘：问题解决之后就不了了之，对于问题的解决没有经验的沉淀。

出现以上问题的原因主要是没有问题分析与解决的结构化思路。本课程将通案例讨论+沙盘推演的形式，共同学员理性分析的四个工具：状况分析、

原因分析、决策分析、前景分析，帮助管理者建立问题分析与解决的结构化思路，提升管理者的思维能力。

## 二、课程目标

- 1、能够应用“状况分析”工具拆解出需要关注的问题，对问题进行分解分离，并进行优先级排序，决定下一步处理问题的先后顺序，并展开行动；
- 2、能够应用“原因分析”工具对原因不明的问题进行原因分析，运用比较分析法找出差异与变化，推测可能起因，进而确定产生问题的根因；
- 3、能够应用“决策分析”工具从多个备选方案中聚焦出最优方案，并评估决策风险，进而做出最后的平衡决策；
- 4、能够应用“前景分析”工具对行动计划中的关键环节进行风险和机会做出分析，制定预防/促进措施，以及应急/利用措施，以保证行动计划能够顺利推进。

## 三、授课方式

- 理论讲授：分享问题分析与解决的理性分析的4个工具；
- 案例讨论：每学完一个工具，将通过小组案例讨论的形式来应用新知；
- 沙盘推演：使用沙盘道具、便利贴将案例讨论的结果呈现在沙盘盘面上；
- 小组竞赛：分享讨论成果，对标案例答案，进行小组积分奖励。

## 四、课程对象

企业管理者、需要做问题分析与解决的相关人员

培训适宜人数：36人以内（课程中学员分成6小组，每组6人）

## 五、课程时间：1天——2天（每天6小时）

**注：根据课程所给时间选择课程内容和练习内容**

## 六、课程大纲：

### 游戏导入：记忆力测试

- 常见问题解决的6个误区
- 问题解决的理性公式

## 一、状况分析：澄清事实，把握关键

### 1、问题描述避误区

**思考：以下问题描述方式是否准确？**

- 常见问题描述四个误区
  - ✓ 因果关系型描述
  - ✓ 方案指导型描述
  - ✓ 现象表现型描述
  - ✓ 感受印象型描述

### 2、问题定义要结构

- 什么是问题
- 结构化问题描述
  - ✓ 标准——现状——差距——影响
  - ✓ 检查问题描述是否规范6问

### 3、问题分类辨清楚

- 救火类问题、发现类问题、预测类问题
- 发现问题的9个切入点

### 4、状况分析三步骤

- 第一步：拆解关注事项
  - ✓ 分解法：将大问题拆解成小颗粒度问题
  - ✓ 公式法：运用加减乘除公式做问题拆解
  - ✓ 流程法：按完成任务的流程步骤做问题拆解

**案例沙盘推演：纸箱破洞**

**任务练习：运用分解法对案例中的问题进行拆解**

- 第二步：优先级排序
  - ✓ 问题排序三个维度：严重性、紧迫性、发展性
  - ✓ 问题排序四个原则

**任务练习：对纸箱破洞问题进行问题排序练习**

- 第三步：规划下一步
  - ✓ 选择下一步处理行动：SA、CA、DA、PA

**任务练习：对“纸箱破洞”案例进行规划下一步行动练习**

**工具表单：状况分析工作表**

**二、原因分析：因果分析，寻找根因**

**1、原因分析首三问**

- 原因分析 3 个前提条件

**2、原因分析四方法**

- 鱼骨图分析法
  - 练习：每个小组针对本组一个需要做原因分析的问题，运用鱼骨图分析法进行原因分析
- 5Why 分析法
  - ✓ 5Why 分析法举例
  - ✓ 判断找到根因的四个标准
- 冰山分析法
  - ✓ 表面原因——过渡原因——根因原因
  - ✓ 冰山分析法 5 步骤
  - ✓ 练习：根据所给案例，运用冰山分析法进行方法练习
- 比较分析法
  - 内容比较——环境比较——时间比较——范围比较
  - 案例练习：枯萎的 5 棵小树问题原因分析

**3、比较分析做推演**

- 描述问题
  - ✓ 问题主题：对象+偏差
  - ✓ 全方位问题描述法：什么、何时、何处、程度
- 找出可能起因
  - ✓ 差异、变化、可能起因
- 评估可能起因并确认

**案例沙盘推演：航空公司空服人员红斑症原因分析**

**工具：比较分析工作表**

**三、决策分析：制定标准，选择方案**

**1、决策分析三步骤**

- 明确决策目的
- 评估可选方案

- 做出平衡决策

## 2、决策标准罗列清

- 决策标准清单
- 两个决策维度：限制性条件、希望性条件
  - ✓ 工具：决策标准表
  - ✓ 工具练习：买房子的决策标准表

## 3、决策风险做评估

- 风险评估两个维度：可能性、严重性

案例沙盘推演：Y公司第C区客户中心问题解决

工具：决策分析工作表

## 四、前景分析：风险机会，预防促进

### 1、风险机会四象限

### 2、前景分析三步骤

- 预测风险和机会
  - ✓ 描述计划目的
  - ✓ 预测风险和机会
  - ✓ 风险可能的起因
- 预防风险/促进机会
  - ✓ 预防性措施或促进性措施
  - ✓ 何人做？何时完成？
- 风险补救/机会利用
  - ✓ 应急性措施/利用性措施
  - ✓ 设定启动机制

案例沙盘推演：以生产车间“安全生产”为例做前景分析练习

工具：前景分析工作表

课程回顾：4种分析工具步骤回顾及核心工具

<到此为止>