



《问题分析与解决》工作坊

一、课程简介

员工就是利用现有资源，通过解决一个又一个的问题，进而实现组织目标。

越优秀的员工，面对的问题越多，越复杂，所以组织就要求每个员工都要有能力处理好各自的问题，尽量不把问题上传。

但很多员工容易忽视问题，导致小问题发展为大问题，或者直解决表面问题，结果一抓就好，一放就乱，或者虽然制定了策略，但却落实不下去，草草收场，这些都是解决问题常见的误区。

本课程从实际问题出发，从内部和外部，科学的界定问题，分析出关键要因，找出可行的对策，进行有效的决策，推进方案的落地，帮助职场人系统的掌握问题分析与解决的系统思维和实操工具。

二、课程收益

- 1, 帮助学员建立正确面对问题的思维和认知
- 2, 面对问题能够科学的对问题进行界定，分析，切中要害
- 3, 掌握有效的会议工具，利用群策群力，让团队共创出更好的对策
- 4, 掌握将决策落地的六大要素。

三、课程亮点

- 1, 告别碎片化，清单化，零散知识拼凑学习，基于多年管理实践经验，结合精选经典管理理论，形成完整的管理**逻辑和体系学习**
- 2, 建构式学习设计，**引导式授课+案例式情境+游戏化教学**，不说教，调动学员旧知，激发参与，主动思考，形成更好的体验，让学员更自信的践行所学。
- 3, 讲师会根据企业现状，面临挑战，对课程进行微调，使之更有**针对性**，做到定制化培训，让学员更有代入感，让企业培训效果更大

四、教学要求

针对学员：	各层级员工	建议人数：	60 人以内
课程时长：	12 小时	场地需求：	可以分组

五、课程内容

第一章：正确界定问题	
课程内容	章节目标
<p>一、正确面对工作问题</p> <p>1, 如何定义问题</p> <p>2, 解决问题的价值和意义 (发展和价值)</p> <p>3, 根据性格觉察自己应对问题模式</p> <ul style="list-style-type: none"> ● D 关注结果, 指责型 ● I 关注创新, 打岔型 ● S 关注关系, 讨好型 ● C 关注逻辑, 理智型 <p>4, 正确面对问题的三个原则</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 积极主动, 提高认知, 聚焦目标 <p>5, 解决问题的常见误区</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 救火队员, 摆忙, 推卸, 干掉提出问题的人 <p>6, 解决问题高手的特点分析</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 清晰眼界, 逻辑头脑, 主动嘴巴, 敏锐嗅觉 ● 善于倾听, 灵活手腕, 稳健腿脚, 强大心灵 <p><i>个人思考：面对问题我的模式是？（反思过去如何面对问题）</i></p> <p>二、共识目标与现状</p> <p>1, 问题的来源：领导任务 隐藏问题 突发事件 协作冲突 个人发展 客户需求</p> <p>2, 部门目标与环境现状 (组织目标战略, 行业现状, 牧场现状)</p> <p>3, 个人能力素质分析 (专业技能, 通用能力, 素质风格 (文化))</p> <p>4, 明确自己的目标与方向 (职业三叶草, 职业价值观, CD 模型, 目标阶梯)</p> <p><i>个人思考：当前自己最大的目标是？（冥想）</i></p> <p>三、什么是对的问题</p> <p>1, 聚焦：少就是多 (聚焦 1-3 个)</p> <p>2, 管你该管的问题 (矩阵)</p> <p>3, 和重点目标相关性大的问题 (沙漠求生)</p> <p>关注美好的愿景, 关注资源和优势, 关注可影响可改变</p> <p>4, 学会计算问题的价值</p> <p>5, 如何向领导提出问题 (尽可能, 详细, 分析, 对策)</p> <p>6, 不把原因和对策当问题</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 引导学员用积极主动的心态面对问题, 并共同思考当前的现状, 找出最重要的问题作为后续的讨论主题。

个人思考：当下最重要的问题是什么？（每个人聚焦3个最重要的工作问题）

讲授问题故事（当前的困扰——改进后的结果）

第二章：问题分析与分解

课程内容

章节目标

一、问题分析基于科学的原则

- 向下深入思考（荆棘模型 5W 提问）
- 向上追本溯源（升维思考）
- 分解具象问题（结构树工具）

小组互动：凶杀案的分析

二、问题分析基于事实

1，解决问题的两大要素：认知和信息

- 问卷调查法
- 观察对比法
- 数据分析法
- 深入访谈法（最佳实践，问题当事人）

2，如何有效的进行访谈

- 建立沟通信任，快速说明来意
- 聚焦矩阵：问出有意义的回答（提前了解基础信息，经过思考的精准提问）
- 剥洋葱法提问法（5W 提问，润滑剂提问，开放式提问）

小组互动：了解对方问题（私董会提问圈）

三、问题分析基于对问题的认知

1，找出问题要素之间的逻辑关系

- 关键公式法
- 鱼骨图问题分析法（雾霾？肥胖？）
- 关键流程拆分法（是否考虑加入流程管理？）
- MECE 脑图分解法
- 二元对立，三要素，四象限
- 视觉化问题

2，常见管理问题的逻辑梳理

- PDCA 逻辑模型（计划 执行 检查 处理）
- 跨部门协作逻辑模型（心理，沟通，执行，管理，组织）
- 执行力流程模型（领命，分析，计划，执行，协作，推动，汇报，总结）

个人思考：画出问题的要素逻辑图

四、找出问题的关键原因

1，因果图分析

- 基础因 核心因 表象因 支持因
- 关注内部可控

这一章，让学员对问题有足够的认知，收集信息，分解逻辑，找出关键原因，熟悉思考的逻辑。

2, 一页纸问题分析表 背景, 现状, 目标, 分析, 对策, 计划, 后续	
-------------------------------------------	--

第三章：系统思考	
课程内容	章节目标
一、系统思考的定义 1, 全局：看到全貌而非局部 2、深度：看透结构而非表象 3、发展：看到动态而非静止 4、系统：条理清晰而非杂乱 二、系统思考图修正对策 1, 系统思考图的画法 2, 要素与关联 3, 增强回路与调节回路 4, 延迟与悬摆 5, 系统思考图绘制五步法	<ul style="list-style-type: none"> ● 了解如何用系统思考的工具全面的看待某个具体问题，并可以借助系统图思考为什么之前的方法效果不佳。

第四章：引导式团队共创	
课程内容	章节目标
一、与他人共同讨论问题 1, 正确使用头脑风暴 <ul style="list-style-type: none"> ● 分类式头脑风暴 ● 书写式头脑风暴 ● 六项思考帽工具（白信息，绿创造，黄积极，黑质疑，红感受，蓝思维） 2, 教练式提问 GROW 教练 7 种教练提问 教练的四大技能 2, 如何面对讨论中的分歧 <ul style="list-style-type: none"> ● 找出评价背后的观点和需求 ● 乔哈里之窗（增加双方理解与共识） ● 双冰山分析图 小组互动：画出分歧的冰山	<ul style="list-style-type: none"> ● 问题解决从来都不是一个人的事，如何教练下属解决问题，如何通过讨论共识问题关键要素，是本章聚焦的内容。

<ul style="list-style-type: none"> ● 摆正讨论心态 (情绪 ABC 理论) ● 区分事实与评价 (观点看法, 事实依据, 背后逻辑, 内在需求) ● 适当认可和理解 (对方观点有可取之处吗?) <p>心智模式的升级, 红绿思维 (非理想信念) (U 理论?)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 理解需求寻求双赢 (对方观点价值是? 是否可以兼顾?) <p>红黑博弈, 双赢条件</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 倾听-复述-认可-分享-共识 <p>小组互动: 分歧讨论练习</p> <p>3, 如何形成共识</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 正确理解共识 (可接受, 可执行) ● 投票法 (标准, 安全, 点投与分投, 五指投票) ● 二维矩阵法 (做难且正确的事) ● 多维矩阵法 (雷达图) 	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

<h2>第五章：科学决策</h2>	
课程内容	章节目标
<p>一、如何正确决策</p> <p>1, 决策三要素: 认知、共创、信息</p> <p>2, 常见的决策陷阱</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 首因效应、近因效应、晕轮效应、刻板印象 ● 自证陷阱; 情绪陷阱; 从众与权威 ● 机会成本; 沉默成本 ● 性格与文化 <p>二、多元思维模型建立</p> <p>1, 为什么需要多个模型</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 熵增定律 ● 进化论与机械论 <p>2, 如何面对多模型的冲突</p> <p>3, 常见管理问题的逻辑梳理</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 团队管理太极模型 ● 人际关系冰山模型 ● 执行力流程模型 	<ul style="list-style-type: none"> ● 决策是解决问题的关键, 本章帮助学员了解决策误区, 并建立你自己的决策多元思维模型。

<h2>第六章：研讨会组织与落地</h2>	
课程内容	章节目标
<p>一、召开一场问题解决会议</p> <p>1, 为什么会议如此低效</p>	<p>本章思考如何让计划落地并持续的改变问题, 不断更新</p>

- 2, 会议的准备, 主持, 落地
- 会议开始前的准备工作 (会议目的产出 议程 人员选择沟通)
 - 会议议程的设计原则 (钻石模型)
 - 会议主持的引导原则 (担责 共识 允许 尊重 坦诚)
 - 会议结束前必做的三件事 (决策, 授权, 计划责权利)

小组互动: 设计一场会议议程

二、问题拆解形成计划

- 1, 明确 SMART 目标 (具体, 可衡量, 可达成, 相关, 时限)
- 2, 设计最优路径与里程碑
- 3, 关注风险的六要素 (能力, 动力, 制度, 环境, 关系, 决心)

立场分析

建立信任 (四大维度)

- 3, 使用甘特图 (看板管理)

三、设计防止问题再现的工具

- 1, 要素检核表 (防止遗忘)
- 2, 提醒小贴士
- 3, 最优操作步骤及案例 (经验萃取)
- 4, 修改流程与制度 (流程优化)

个人思考: 萃取最佳实践

四、小步快跑, 不断更新

- 1, 及时请示, 敏捷迭代
- 2, 复盘画布的应用
 - 目标回顾
 - 过程分析
 - 反思行动

个人思考: 反思去年问题解决过程

六、课程体系介绍

周海博 中层管理心理学专家



- 曾任中国 IT 教育第一品牌北大青鸟教育 大区经理
- 曾任高端百货连锁佼佼者中国春天百货集团 培训总监
- 曾任全球最大的 P2P 公司宜信投资 领导力培训专家
- 上海财经大学财务总监班特聘领导力讲师、北京大学、
- 清华大学、中山大学等多所高校 MBA/EMBA/EDP 班课程特约讲师

管理罗盘模型

管理者沟通与影响力
跨部门协作管理
管理者情商修炼
组织创新管理



职业化课程的管理者版本

