



实用工具类课程编号 G03 问题分析与解决

在日常管理中，我们的管理人员遇到问题时往往没有解决问题的思路和方法，即便是有了方法也是不能从根本上解决问题的发生，现实中重复的问题不断发生，管理人员整天忙于应付。我们采用麦肯锡问题分析与解决技巧，结合在企业事业单位的具体实践，将工具，方法和具体问题有机结合，通过针对性的讲解和训练，使学员能够在较短的时间内迅速掌握分析问题和解决问题的能力，提升管理决策水平。

课程价值：

学会处理各种问题，从而避免了工作被动的局面；树立问题意识，领悟问题与机会的关系，培养面对问题的正确心态；获得解决问题所需的知识和技巧，掌握解决问题的几种重要工具和方法；建立发现问题、分析问题、解决问题的系统思维；培养个人与团队分析及解决问题的能力 and 快速制定决策的工作风格

课程时间：1天（6小时）

培训对象 各类管理人员和有自我提升愿望的骨干员工等

授课方式 理论讲解，案例分析，头脑风暴，视频观看，演练，讲师点评和角色扮演

课堂讲解应用的工具

问题分类法 牛眼提问法 鱼骨图法 优先顺序矩阵法 团队共创法 MECE 法
比较法 5WHY 法 SMAT PDCA

课程大纲

破冰，建立小组

第一部分 导入 解决问题的重要性

1、问题的定义与辨识

- 1) 什么是问题？如何定义问题？
- 2) 问题的本质是什么
现实与期望的差距

2、解决问题四步法概述

- 1) 情景分析，认准真正的问题
- 2) 原因分析，找到问题根源
- 3) 决策制定，提出各种解决方案
- 4) 计划分析，评估方案及最后决策

第二部分 解决问题的四步法

1、情景分析

- 1) 收集信息和数据
- 2) 分析问题的根源（道德范畴和实效范畴）
- 3) 利用现在状态/期望状态来确定问题类型
- 4) 采用牛眼提问法
- 5) 如何运用优先级法进行问题选择

2、原因分析

- 1) 分析问题的核心观点
- 2) 运用系统思考方式 - 5W1H 工具
常规分析工具 - 鱼骨图
常规分析工具 - 5WHY 法——连续 5 个 WHY 提问

3、决策制定

- 1) 突破原有思维束缚——如何突破思维定势
- 2) 场域的力量
- 3) 决策矩阵评估

4、计划分析

- 1) 计划分析流程
采用项目管理的方式来实施解决方案
目标明确 - SMART 原则
制定方案实施的主计划（进度、资源、成本）
辅助的风险和质量计划实施和控制

2) 经验总结，运用 PDCA 工具使总结可以不断提高

第三部分 运用解决问题的四步法对单位实际问题进行讨论

- 1、分组
- 2、每组选择具体问题
- 3、选择及运用主要工具，小组内部进行讨论
- 4、分小组汇报
- 5、老师点评

第四部分 课堂总结，回顾，互动问答