

《业务诊断—问题分析与解决》

主讲：秦超老师

【课程背景】

企业的经营过程其实质就是围绕业务、客户、内部资源等方面一系列问题的解决过程，在经营过程中，管理人员特别需要对发现的业务问题进行快速、准确的诊断，找准状况，有效分析并对问题解决的效率直接决定着企业的经营效率。解决业务问题不能是靠经验，拍脑袋、凭感觉的，其本身也是一套系统科学的方法，核心就在于：正确的发现问题、系统的分析问题、科学的处理问题、完善的提升问题处理方式并固化成形。配合这个问题分析与解决的流程，需要员工具备系统的思维能力和掌握对大量分析解决工具的使用方法。本课程结合大量的思维模型和工具，将业务诊断的能力从知识体系演绎为实操性强的技术方式，协助学员快速掌握面对业务问题时的正确处理模式。

【课程收益】

- 帮助学员在工作过程中认识到业务问题、认清业务问题、查明原因、寻找对策、落实行动；
- 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；

【课程特色】

系统全面的问题解决系统，丰富的技能方法和大量工具运用，帮助学员快速上手、快速落位到工作中。

【课程对象】

业务一线管理人员

【课程时间】

1天（6小时/天）

【课程大纲】

第一部分：发现问题

一、业务问题的本质

1. 问题的价值：问题代表着正向的价值
2. 问题的定义：目标与现状的差距
3. 问题的要素
4. 问题的分类

二、发现锁定问题——让问清晰的呈现

1. 显性问题：问题的描述与信息整理
2. 隐性问题：通过数据发现问题
2. 问题的来源：目标匹配
3. 发现比并锁定问题的三个基础工具

- 三实原则：实地、实人、实况
- 针对组织性问题：鱼骨图法
- 针对操作性问题：5W2H 四层问答框

互动练习：问题的锁定

第二部分 分析与方案

一、业务问题的核心思维

1. 结构化思维：问题解决的核心思维模式
 2. 结构化思维的逻辑结构
 3. 结构化思维的逻辑四步法
- 要素 — 主线 — 链接 — 结论

二、分析问题的信息要素

1. 分析即拆解
2. MECE 原则
3. 案例讨论：要素的整理

三、要素分析方法

1. 要素分析法
 - 头脑风暴法（开拓法）
 - 逐一排除法（试错法）
 - 鱼骨图（问题&标准）法
 - 常理分析法（专家法）
 - 逻辑缺陷法（比较法）

四、提出问题的解决方案

1. 解决方案设定方法
 - 方案目标设定：SMART 原则
 - 设定限制条件
 - 明确期望要素
 - 分配目标权重
2. 设定解决方案的方式
 - 脑风暴法
 - 奥斯本检核表法
 - 矩阵法
 - ECRS 分析
3. 优化方案与备选方案
 - 场景分析：方案优化与备选的设定“演兵场”
 - 华莱斯解决方案四步法：准备—酝酿—形成—验证
 - 替代方案：设定止损边界

第三部分 解决与迭代优化

一、解决方案的落位

1. 基于解决问题导向下的计划分解
 - 计划分解的剥洋葱法
 - 5W1H 明确计划详细内容
 - 紧急重要矩阵——定出执行先后顺序
 - 关键环节与关键节点的设定

2.计划实施的追踪

- 甘特图：计划追踪的有效工具
- 找出潜在问题，提前规避

二、解决方案的迭代优化

- 1.PDCA 戴明环：不断提升问题解决的效率
- 2.优化与固化：基于问题解决结果的方案沉淀