

《问题分析与解决》

主讲：张焯老师

【课程背景】

本课程将帮助管理者全面理解问题分析与解决的目的与价值。通过问题分析，培养管理者透过现象看本质、抓问题核心的思考习惯，不断探索和发现新的改进机会点，通过问题解决，改进管理者任务管理闭环的意识，持续提升团队执行力，打造高绩效团队。

【课程收益】

课程结束后，学员能够：

1. 全面理解问题的价值和问题分析的重要性，清晰问题分析与解决流程；
2. 掌握发现问题、识别问题与分析问题的常用工具、原则与常见误区；
3. 知晓问题解决方案设计方法，方案落地的PDCA循环，明确目标、计划制定的关键原则。

【课程特色】

1. 课程借鉴工作坊模式，侧重“做中学”，通过知识导入、团队研讨和情境演练，聚焦真实管理问题或挑战，帮助学员理清思路，制定针对性解决方案；
2. 萃取大厂实战管理经验、案例及落地工具，分步骤详细讲解，互动丰富多样，课堂气氛活跃。

【课程对象】

本课程适用于企业带团队的管理者及储备干部

【课程时长】

1-2天，6小时/天

【课程大纲】

第一单元：问题的价值

1. 讨论：问题的价值
2. 问题=改进机会
3. 问题分析与解决五步法

第二单元：发现问题

1. 什么是问题——问题来自差距
2. 差距获取四途径
3. 差距发现方法——对比法
 - ① 对比法的价值
 - ② 对比六维度
4. 界定差距的前提
 - ① 案例：无法量化的目标
 - ② 目标的重要性
 - ③ 目标的三个层次
 - ④ 目标制定常见错误——最大的问题常来自目标
5. 练习：发现差距
6. 演练：回顾近期重要工作完成情况

第三单元 评估问题

1. 评估问题的目的——聚焦高价值工作
2. 问题优先级评估四步骤



- ① 收益性分析
- ② 重要性分析
- ③ 紧急性分析
- ④ 可控性分析
- 3. 练习：评估问题优先级

第四单元 还原问题

- 1. **案例：新员工绩效不达标**
- 2. 还原问题的目的——真相永远在现场
- 3. 还原问题的三三原则
- 4. 还原问题的三种方法
 - 1) 关键成功因素法——复杂问题定性分析
 - ① 关键成功因素分析法介绍
 - ② 关键成功因素 (KSF) VS 关键绩效指标 (KPI)
 - ③ **工具：差距分析表及适用技巧**
 - ④ 技巧：适用场景+不适用场景+优势
 - ⑤ **案例：寻找改进机会**
 - ⑥ 演练：关键成功因素分析法
 - 2) 价值公式法——复杂问题定量分析
 - ① 关键价值链分析法介绍
 - ② 适用场景+不适用场景+优势
 - ③ 关键成功价值链分析流程
 - ④ 关键绩效指标 (KPI) 的三个层次
 - ⑤ 技巧：适用场景+不适用场景+优势
 - ⑥ **案例：某大厂销售业务链分析**
 - 3) 6W3H 法——简单问题分析
 - ① 6W3H 分析法介绍及适用场景
 - ② 练习：还原问题现场
- 4) 三种方法适用场景及组合策略
- 5. 信息收集的七种途径

第五单元：拆解问题

- 1. 问题拆解的目的——深挖问题、识别机会
- 2. 问题拆解三步骤：发散-收敛-转换
- 3. **问题拆解五工具**
 - 1) 逻辑树
 - 2) 鱼骨图
 - 3) MECE
 - 4) 5WHY
 - 5) 二八原则
- 4. 如何提高问题拆解的全面性
 - 1) 借助思维框架
 - 2) 团队共创
- 5. 如何深挖问题找机会——问题分析四层次
 - 1) **案例：团队绩效差**
 - 2) 问题的冰山模型



- 3) 管理者问题分析的四个层次
- 4) 绩效诊断的 DSMAM™ 模型 (独创)
- 5) 案例分析：员工冲突事件
6. 演练：拆解问题根因

第六单元：解决问题

1. 从假设出发设计问题解决方案

- 1) **工具：策略优选矩阵**

- 2) 假设提出注意事项

2. 问题解决需要闭环

- 1) 问题的四种类型

- 2) 问题解决四闭环

- 3) 问题解决的 PDCA

- 4) **案例：发货出错**

3. 解决方案制定五原则

4. **练习：分析解决方案的有效性**

课程重点回顾及答疑

课前准备

请甲方提前 1 周协助：

1. 课前调研 (建议至少提前 **1-2** 周调研，以调整课程重点及案例)

- 讲师提供学员调研问卷，甲方组织调研

