

问题分析与方案制定

讲师：刘进

【课程背景】

很多管理者在忙碌的工作中，每天都要做面临决策，解决问题，但决策效率低下，不敢决策，甚至不敢解决问题，怕决策失误承担责任，职责所在不得不决策时，随便拍一脑袋决策，后续闭环发现问题解决的不全面，所以结构化思维与问题分析解决的技能是每一位管理都必备的管理技能。

【课程收益】

- 1、了解问题的基本概念认真问题的本质；
- 2、解决问题的本质的三种方法；
- 3、熟练掌握结构化思维的原则与应用；
- 4、掌握问题分析工具和方法；
- 5、问题分析解决的四种方法和解决的步骤
- 6、发现问题的解决方法与工具
- 7、创新方法的工具方法落地执行

【课程对象】

中基层管理者、高潜员工、主管、研发部、产品部人员

【课程时间】 6小时

【课程形式】

讲授辅导、案例分析、小组讨论、情景模拟、互动游戏等

【课程大纲】

破冰开场、问题收集

第一单元 如何掌控问题

- 1、什么是问题
 - 2、问题的三种类型：恢复原状、预防潜在问题、追求理想性问题
 - 3、问题的特征：目的与发生时间
 - 4、哪个问题先解决？确定优先级
- 案例：三种问题举例。

第二单元 如何解决恢复原状问题

知道问题类型，才能锁定重点课题

恢复原状型的课题：分析原因、采取应对策略

只看表面问题，只做紧急处理

正确分析原因，才能根本解决和防止复发

分析原因：基于事实、掌握状况

应对策略：紧急处理、根本解决、防止复发

小案例：1、小张头痛问题 2、生产线出现问题 3、机器保险丝断了

大案例分析：业务员的生产力下降。

工具：MECE、6W3H

第三单元 如何解决追求理想型问题

- 1、行动计划的四要素：
- 2、设定理想的期限
- 3、必要条件
- 4、必备的知识或技能
- 5、实施计划

第四单元 分析发现问题

- 1、SCQA 分析，帮你发现问题设定问题
- 2、分析解决问题的四步法

第五单元 分析与解决问题

一、四步骤之一：澄清问题

1. 提问的价值和方法
2. 5WHY 溯源和 SMART 聚焦
3. 提出我们的问题
4. 投票聚焦每组问题
5. 逐组澄清具体问题并设定目标

二、四步骤之二：原因分析

1. 什么是好的原因
2. 卡片式头脑风暴—工具学习
3. 团队列名法—工具学习
4. 群策群力汇集并归类问题原因
5. 二维矩阵聚焦关键原因

三、四步骤之三：创新方案

1. 什么是好的方案
2. 本组头脑风暴相互启发创新方案
3. 工具学习：相互提问、世界咖啡
4. 世界咖啡汇集全体智慧
5. FOCUS 矩阵收敛有效方案

四、团队动能再提升

1. 乔哈里视窗讲解
2. 团队融合案例讲解
3. 生命大事分享拓深团队融合
4. 相互感激打开分享场域
5. 团队整风备战相互质询

五、四步骤之四：行动计划

- 1.从创意到行动的鸿沟
- 2.行动案例讲解
- 3.制定行动计划模板介绍
- 4.行动计划表（含监督计划）制定的责任分工（人人有活干）
- 5.行动计划制定及逐组深度辅导
- 6.城镇会议相互质询方案

第六单元 团队复盘案例萃取

复盘工作坊准备：案例还原

回顾复盘案例的关键里程碑

小组分享交流和梳理并达成共识

复盘工作坊第一步：复盘得失

盘点分析案例中的得失成败

聚焦工作中的关键得失成败

复盘工作坊第二步：解决方案

如何将成功点在未来发扬光大

如何在未来应对关键的挑战

排序选择最佳的方案

复盘工作坊第三步：行动计划

头脑风暴思考实施改进的行动计划

创建具体落地、可能的协作行动

案例萃取工具：SQCA 模型

课后：优化行动计划、ORID 总结反思