

问题发现、分析与解决

培训大纲

【课程背景】

企业经营环境的剧变，管理形态的改变，迫使我们面临前所未有的挑战，问题越来越多，问题越来越大，问题越来越难，解决问题成为企业主管当前最重要的课题。

我们并不是被问题本身所困扰，而常常是被问题产生的原因及解决问题的方式、方法所困扰。本课程将解决问题的工具与问题分析与解决的步骤进行有机的整合，从而构架完整的问题分析与解决可行方案。通过有针对性的实作与练习，帮助学员能够在最短的时间内迅速改善问题分析与解决的能力，提高问题分析能力，提升决策水平。

【课程收益】

- 1、建立学员面对问题时的正确心态与态度；
- 2、系统性思维方式的学习与锻炼；
- 3、提供系统的、整体的问题分析方式与解决架构；

- 4、指导学员问题分析的有效技巧，提高决策质量；
- 5、运用系统性思考、科学的对比法找出最可能的原因与机会，然后在事实基础上审核可能的原因，避免管理者因抓不住主要问题而浪费有效工作时间；
- 6、掌握分析问题的思路、方式、方法；以积极态度寻找解决问题的方法，制定解决方案；
- 7、掌握对问题、经验进行总结、归纳与提炼的技巧，以助培养遇事能举一反三的能力；
- 8、学会处理复杂问题原则性把握和理性思维，帮您从现象分析中发现关键的问题，确定关注焦点，确立优先顺序，采取有效措施，设定优先顺序；
- 9、导入问题管理的观念与实务流程，冀使学员完成培训之后即能学以致用，解决问题。

【参加对象】

部门经理、主管、车间主任、班组长、后备干部等管理人员。

【课程大纲 2 天 6H/天】

课程大纲

第一部分：面对问题的心理建设

一、问题使主管的存在变得有价值

处理问题的基本原则

处理问题的基本动作

处理问题的基本要领

二、问题处理的三大难题：

责任不明

状况不明

缺乏技术

三、失败的问题解决归因

未明确定义问题，就妄下解决方案

未分析现状，就凭经验下解决方案

缺乏总体思考

未明确订立改善的目标与解决对策

对于决策之执行成果未做追踪确认

四、最佳的应对模式

跨功能协作

灵感运气不可恃，真刀真枪真功夫

健康检查好预防，项目管理才有效

第二部分：系统性思维方式的学习与运用

一、什么是系统思维？

无处不在的“系统”

从“思考系统”到“系统思考”

系统思维是一种高级的复杂性思维方式

二、系统思维的 8 大法则

整体法则：局部的简单叠加不等于整体。

大局法则：战略上的问题不可能通过战术手段来改变。

长远法则：不谋万世者不足以谋一时。

要素法则：重要的少数制约整体的行为。

联系法则：事物之间的联系比事物本身更重要。

结构法则：结构决定系统的性质和功能
层次法则：相同的要素在不同的层次上

价值不同。

系统法则：以简驭繁，化繁为简的方法。

三、系统思维

系统思维的渊源

系统思维基模

系统思维工具

系统思维在问题分析解决中的重要性

四、系统思考与问题解决案例研讨

第三部分：问题意识与问题解决

一、何谓问题

二、问题解决的要素

三、问题分析与解决流程

方法、工具、理论

方针与价值

人员、组织、环境

问题状况与问题环境

现象并不是问题

假设并不是结论

四、让假设成为结论的唯一要素—证据

五、问题的型态

发现型问题的特性与分析

目标型问题的特性与分析

发展型问题的特性与分析

重要性问题的特性与分析

急迫性问题的特性与分析

六、引导问题意识创造改善空间

七、培养观察力发掘问题之所在

八、案例分析

第四部分：现状评估与问题确认

一、问题结构与组织结构

二、依据现实状况之不满找寻改善主题

三、如何运用 5W2H 描述问题

模糊陈述

差距陈述

差距与原因陈述

四、如何掌握信息

五、如何将问题具体化

将「问题」焦点属性分类

问题」的数据性分类

认知「问题」的思维技巧既注意事项

六、脑力激荡法如何运用

七、KJ法运用的原则与效用

八、管理常用图表分析（数据表述法）

九、案例运用演练

第五部分：问题原因分析与真因确认

一、问题冰山

二、问题原因的追根究底

三、问题的核心原因探究

四、问题分析的应用工具

特性要因图法

关联图法

系统图法

问题树法

五、真因确认的工具与方法

排除法

关联图法

柏拉图法

相关统计方法

检查表

六、全景案例运用演练

第六部分：决策的选定与行动预估、执行、检讨

一、决策的工具运用

水平思考与垂直思考差异

决策矩阵法

十等级法

加权指数法

二、决策的可行性分析

三、决策的具体化

拟定完整项目计划之方法

项目计划进度与预算控管

确定必要任务、职责及时限

四、决策潜伏问题的分析

五、预估行动将遇的障碍

六、建立问题分析与决策的良性循环

七、如何断定决策实施成效

八、建立执行成效偏失防范机制

九、决策执行调整的方法

十、全景案例运用演练

第七部分：解决问题的能力

一、解决问题的动力

二、计划组织和控制

三、潜在问题分析

四、潜在问题分析步骤

五、解决问题的管理技巧

凝聚共识

责任担当

宣导培训

激励士气

跟催督导

绩效落实

反馈交流解疑

授课方式：

讲解 + 案例 + 互动研讨 + 问题答疑 + 深度观察 + 情景对话