

# 结构化思考之问题分析与解决

讲师：刘文鹏

## 课程背景：

职场中，分析和解决问题是一种基本能力，也是核心能力。在日常工作中，每天都需要处理各种问题；例如，如何完成领导交办的任务？如何达成绩效目标？客户的投诉怎么处理团队的工作状态如何调整？如此等等，数不胜数！

分析和解决问题，不仅需要工作经验的积累，同时还需要思维、解决问题能力的提升：

- 1，要清晰的定义问题，问题的具体情境是什么？目标与现状的差距有多大？
- 2，要全面而深入的分析问题，找到问题的根本原因和主要原因，从而有针对性地解决问题；
- 3，要系统的解决问题，不能解决一个问题从而导致一个更严重的问题，也不能只解决了表面问题而忽视更深层次的问题。
- 4，要能有计划的实施问题的解决方案，适时反馈并及时调整。

## 课程收益：

- ◆ 通过学习结构性思维和不断的练习，可以掌握问题分析与解决的方法与工具。
- ◆ 面对问题，建立正确的态度，积极处理解决问题；
- ◆ 掌握分析和解决问题的步骤，以及每个步骤的应用的方法和工具、模型；
- ◆ 掌握结构化分析问题的方法和步骤，以全面、深入的分析问题；
- ◆ 掌握系统性解决问题的方法和步骤，从整体、全局的角度系统性解决问题；
- ◆ 培养制定问题解决方案和执行计划的能力，提升执行效率。

通过讲解结构性思维的特点，强化学员的逻辑思维，提高学员思考与表达的能力。通过结构性思维的训练，可以使我们的隐性思维显性化，显性思维工具化，不断优化思维路径，提升解决问题的能力。

**课程对象：**企业管理人员、储备干部、部门负责人、中高层管理人员及其他需要在工作中解决具体问题的骨干员工

**课程方式：**讲师讲授+案例分析+情景模拟+实操演练课程强调互动和练习，切实提高学员的知识和技能。

## 课程特点：

本课程的教学极度注重和学员之间的互动与演练，充分运用多种有效且广受成年人欢迎的教学方式，例如：示范演练，小组讨论，成果分享，案例分析，头脑风暴等，让学员积极参与到课程的学习和讨论中。在课间多次互动练习和案例讨论，让学员进行系统的思维训练和工具的应用，引导学员按既定方法和步骤进行练习。本课程鼓励学员将工作中的具体问题带进课堂，应用课堂学习的方法和工具，通过具体实操步骤进行现场演练。

## 课程大纲

导入：问题，往往意味着机会，解决问题是一种能力

1. 积极的心态面对问题
2. 能解决多大的问题，就有多大的价值
3. 避免片面思考和直线思考
4. 解决问题的四种常用方法：  
    经验法，试错法，专家法，系统思考法

第一讲：认识结构性思维-论证类比

1. 结论先行
2. 上下对应
3. 分类清楚
4. 排序逻辑

归纳与演绎

思维的惯性：从发散到收敛

高效解决问题的三要素

第二讲：发现问题与界定问题

一、什么是问题？

导入：问题即目标与现状的差距

- 1) 现状不及预期
  - 2) 实现更高的目标
  - 3) 现状有变坏的趋势
2. 问题的重要性和紧急度矩阵分析

二、准确的定义问题

1. 问题的目标应该准确、清晰
2. 界定问题的“5个W”与“六个问题”
3. 准确的定义问题是分析解决问题的基础
  - 1) 问题的三种类型：恢复原状型、防范潜在型问题和追求理想型问题
  - 2) 提出一个好的问题就解决问题的一半

第三讲：分析问题，找到问题的主因

问题背后的问题，我们日常看到的问题大多只是表象，其背后有深层次的问题存在，如果不能识别深层次问题，只是根据表象给出症状解，很大的可能是有害无益，或者短期有益长期有害！

一、本质思维：探究问题的本质

1. 问题的复杂性导致本质被掩盖
2. 现象背后的真实原因才是问题的根源
3. “5Whys分析法”分析问题的真因
4. 区别问题的本质与初步方案
  - 1) 深入思考问题的原因
  - 2) 初步方案解决的只是表面问题
5. 思考问题背后的目的与利益

- 1) 不要为了解决问题而解决问题
- 2) “就事论事”与“本位主义”
- 6.同温层效应
- 7.幸存者偏差

## 二、假设思考：对比验证找主要原因（显性问题假设）

1. 分析问题的构成要素，验证假设
2. 假设思考与验证，找到主要原因

## 三、系统思考：分析内因与外因

1. 系统的边界与环境
2. 内因是根本因素，外因不可忽视

## 第四讲：提出方案（决策的选择）

确定方案的前提是，确保目标是真正解决问题的核心关键目标，同时必须通过充分的讨论和多维度思考，确保有价值的解决方案不会被遗漏掉。

以结果的可能性选择方案的可行性

- 形成解决方案步骤
- 头脑风暴式集思广益

## 第五讲：执行方案

制定实施目标的原则要遵循 SMART 原则：

S (specific) :最终目标是否明确了应该做到哪一步以及何时完成？

M (measurable) :你能再多大程度上了解最终目标的完成情况？

A (achievable) :在一定时间内，最终目标是否合理。或者是能够达到？

R (relevant) :最终目标是否值得进行下去，它是否很重要、有价值？

T (traceable/time-bounded) :你能够跟踪整个项目进程吗？

实施方案的要点：

- 1.采用项目方式来实施
- 2.确定目标
- 3.制定计划
- 4.执行方案
- 5.对执行过程进行监控
- 6.定期对项目进行复盘

## 第六讲：其他问题分析与解决模型展示

PDCA

5W2H

差异化（标杆-比较-变化）

## 第七讲：反思：优化与改进的起点

AAR 的意义与价值

回顾-探究-分析 是动作，改进是结果

总结：技巧和模型本没有错，它的好与坏，取决于使用它的人，了解探索它产生的背景，原因和应用场景，然后有则用之，无则弃之，错则改之，优之