

问题分析解决与思维创新

培训师：鞠佳

课程背景：

在 5G 时代迅猛发展的新时期，运营商之间的竞争日趋激烈，尤其对于中基层团队来说，更面临着诸多新问题、新形势、新挑战，迫切地需要思维转型，并针对性提出切实可行的解决方案，使得任务落地化、目标精准化、效果显性化。

本课程为中基层团队赋能一整套面对新问题的分析和解决思路，帮助员工整合现有的资源，进行思维重组，在有限资源的条件下，最大化地发挥创造性解决一线的实际问题，高效率地提升业绩，迅速有效地解决实际问题。

学员群体：运营商的中基层管理者、骨干员工、三级经理、小 CEO 等

课程形式：案例拆解+画图演示+思维拓展+情景演练+团队实践

课程时长：1-2 天

课程目标：

- ◇ 定位问题——学会锁定问题正确路径的 3 种提问方式
- ◇ 建立框架——学会在不同框架下转换问题的 4 种方向

- ◇ 赋值决策——学会科学高效团队协商的 3 种决策思路
- ◇ 落地执行——学会团队精准执行任务的 2 类目标管理
- ◇ 聚焦关键——学会抓主要矛盾聚焦关键环节事半功倍
- ◇ 萃取创新——学会从经验萃取中复盘创新的 4 条路径

战略背景分析：运营商所面临的新形势和创新解决问题的能力要求

🌟 数据展示：近十年运营商营收数据比较/利润率数据比较

1. 国资委、工信部政策战略调整
2. 个人家庭 2C 业务饱和，政企 2B 业务的角逐
3. 新增考核利润率对中基层团队运作的影响
4. 5G 技术升级所带来的一系列机遇和挑战
5. 数字经济转型的本质和战略价值，对我们工作思维的影响

一、定位问题：如何在实际中锻造发现问题、分析问题的思维能力

案例故事：从过河案例解决问题的故事中思考目标锁定？

1. 如何锁定问题目标？
2. 你想要达成的目标 VS 目前班组团队要解决的问题，是一回事吗？

3. CCP 提问法——3 种简单又切实可行的思路策略

- ✓ (1) 上推：寻找本质性、概括性、抽象性问题方向
- ✓ (2) 下切：聚焦具体性、方法性、实例性问题方向
- ✓ (3) 平移：探讨类似性、同一性、殊途同归的方向

3. 思考：问题表象和深层目标往往不是一个方向吗？

案例：顾客内心真正想要的是什么？

4. 如何提出一个正确问题？提出正确问题，往往比解决问题本身更重要

5. 不同的方向会指引我们去往不同的道路，结果千差万别

6. 两个案例故事思考：（1）太空书写问题；（2）办公大楼电梯问题

7. 实践研讨演练

- (1) 理念：问题的上三层 & 下三层
- (2) 目标：1级目标/2级目标/3级目标
- (3) 准备材料：小组白纸+马克笔+色彩+结构图呈现
- (4) 选定主题：实际工作生活种的问题，进行画图分析
- (5) 寻找：不断拓展延伸问题的方向，寻找到各种可能性

二、建立框架：在不同的框架下讨论问题并转换问题的前提条件

1. 发现问题的逻辑三段论

- (1) 前提：隐含的本质，往往是我们所忽略的

(2) 事实：客观的目的，是基于现实的情况陈述

(3) 结论：前二者的结合，形成结论，问题的导向

实例分析：通过电信/移动部门日常工作陈述寻找隐含的前提与结论

2. 如何发现一个难题背后的潜在约束条件？

(1) 一个难题结论是怎么产生的？

(2) 在每句话中，都隐含着某个或多个前提

(3) 这个前提，通常在我们的潜意识当中，并未说出来

(4) 对前提进行反思，就能找到关键点

3. 逆向思考三步法

(1) 发掘：发掘寻找该难题(或结论)的隐含前提

(2) 反问：对该前提进行思考反问、可能性探讨

(3) 修改：修改或者扩大该前提，从而产生变革

4. 冲破樊篱的假设提问：

✓ 一定是这样吗？

✓ 如果不是这样，还会有别的什么可能性？

✓ 有其他方法，可以替代吗？

5. 心理定格效应与思维局限

- ✓ 我们以为的很多常识，其实是错误的
- ✓ 小游戏，现场测试：关于投影的图片信息识别问题
- ✓ 心理与大脑：基于人类的生存本能
- ✓ 大脑决定了我们的思维模式

6. 框架思考：更换问题的框架，能够发现工作问题的新角度

- (1) 反问：我们思考的问题，是基于什么框架之下进行的？
- (2) 原有的框架是什么？
- (3) 在框架外重新提问，发现新的框架
- (4) 小故事：吃鸡蛋是为了补脑？/航班行李太慢的原因？
- (5) 现场演练：进行画图构建新框架，小组协作

三、赋值决策——针对具体问题进行科学、高效的团队协商的决策思路构建

1. 对策响应的三种策略

- (1) 头脑风暴法：适用于团队中意见尚未明确的时刻
- (2) 科学打分法：适用于有一定目标锁定方法的权衡时刻
- (3) 实践亮点法：适用于一线基层实践中的结果导向问题

2. 在团队决策初期使用的头脑风暴决策要点

- (1) 聚合想法，相互激发

(2) 各种理念，不做评判

(3) 大胆想象，自由畅想

(4) 尽可能多，保证数量

3. 锁定若干种方法需要权衡时的打分决策技巧

(1) 简单性/重复性/效益性/增长性

(2) 方法 A/B/C/D/E/F/

(3) 权重比：不同维度的权重是不一样的

4. 博尔达计数法：一种高效率的团队决策打分技巧

✓ 投票者给 N 个选项投票

✓ 被列为第一选择的打 N 分

✓ 列为第二选择的打 N-1 分，类推……

✓ 把所有投票者的每个选项分数，分别相加

✓ 总得分最高者，为最佳选项

5. 实践亮点法：作为亮点进行经验萃取分析

(1) 从一个故事案例说起

(2) 在多人团队中适合使用，尤其人数越多越好

(3) 寻找人群中做的好的方法，哪怕是细节差异

(4) 江苏电信案例：如何在家宽装维中寻找工作亮点？

(5) 亮点常在细节——小改变，微创新，易推广，大提升

现场演练：以小组为单位，根据工作实践找亮点解决问题，经验提炼，

传播推广给团队所有成员；找到最佳方法策略，绩效提升。

四、落地执行——针对特定问题开展团队精准执行的任务要点

1. 执行到位的前提是指令沟通到位

(1) 案例：电信王主管对小夏的日常任务沟通障碍分析

(2) 思考：何谓“有效的指令”？

(3) 真的是员工执行力差吗？作为上级的无意识沟通错误...

(4) 心理分析：中国式的 生活沟通 VS 职场沟通

2. 任务精准执行的四大抓手剖析

(1) 客观描述 VS 主观描述

(2) 数字量化 VS 模糊不清

(3) 具体方法 VS 大而化之

(4) 时间节点 VS 没有时间

3. 个人目标管理与执行的五大要素

- (1) Specific-指向要明确
- (2) Measurable-数值可衡量
- (3) Attainable-场景具有现实性
- (4) Relevant-高度相关联
- (5) Time-bound-时间刻度
- (6) 情景演练：以小组为单位进行工作任务的指令安排演绎

4.团队目标管理与执行的七大要素

- (1) WHEN——何时？什么时间做？什么时机最适宜？……
- (2) WHO——何人？谁？责任人？由谁来做？……
- (3) WHY——为何？为什么要做？可不可以不做？…
- (4) WHAT——何事？是什么？是什么内容？做什么工作？…
- (5) WHERE——何处？在哪里做？什么位置？什么环节？…
- (6) HOW ——如何做？如何提高效率？如何实施？方法是什么？…
- (7) HOW MUCH——做多少？做到什么程度？数量如何？质量如何？

…

- (8) 案例解析：《三国演义》中诸葛亮安排员工战斗的具体事项

五、聚焦关键——学会抓主要矛盾找关键环节让执行事半功倍

1. 理念植入，工作与生活中的二八定律

- ✓ 经济学家帕累托发现的关键法则
- ✓ 在任何事物中，最重要的一小部分约 20%
- ✓ 公司 80% 的利润，来源于 20% 的优质 VIP 客户

2. 实践演练：以小组为单位，进行现场游戏，执行力配合，完成目标的实

战演练，在演练中找到“关键环节”，锁定事半功倍的关键抓手，提升效率。

3. 经验移植：关键环节案例拆解

- (1) 案例故事 1：降低医院的交叉感染病率
- (2) 案例故事 2：加快餐饮座位的周转率
- (3) 案例故事 3：工作中如何减少事故发生率
- (4) 案例故事 4：美军战斗中大幅降低失血死亡率

4. 从局部关键环节，回复到整体的流程固化

- (1) 关注整体流程，对问题的解决有宏观视野
- (2) 积淀经验，完成流程固化
- (3) 流程的文字化到视觉化

5. 从制定标准，到形成制度

- ✓ 标准：确保能把事情做对
- ✓ 流程：确保事情做得高效
- ✓ 规范：确保大家共同能一起做事
- ✓ 制度：最终形成的项目/岗位/部门经验沉淀

六、萃取创新——从经验萃取中复盘沉淀创新思路的四类路径

1. 基层团队需要怎样的创新？接地气有效果的实用创新

2. 基层工作中的创新案例解读

- ✓ 1.通过某个业务节点连接新价值的创新案例
- ✓ 2.通过某个关键环节革新改变整体流程的创新案例
- ✓ 3.通过某种思维角度的变化解决客户困惑的创新案例

3. 从原有经验中萃取、提炼、转化、升华

(1) 通过复盘，进行经验的萃取

- ✓ 何谓复盘？复盘的重要性？
- ✓ 通过团队小组的多维角度进行复盘效果更明显

(2) 复盘四步骤

- ✓ 回顾目标
- ✓ 评估结果

- ✓ 分析原因

- ✓ 总结规律

3.从复盘的经验萃取中，产生创新思维的四种方法技巧

(1) 减法创新策略：减少元素

- ✓ 工作中的功能与需求，真的是所有都需要吗？

- ✓ 尝试删减不同元素，所创造出来的不同新角度

- ✓ 功能性的简化，发现我们的需求其实并没有那么多

- ✓ 思考：如何激发班组员工进行不同的元素删

(2) 乘法创新策略：移植复制

- ✓ 从 1 到 2 到 N 的变化

- ✓ 将不同的工作模式萃取经验

- ✓ 移植到不同的环境中，会产生不同的效果

- ✓ 案例：商业模式的萃取，移植到不同的平台新的衍变

(3) 除法创新策略：拆分重组

- ✓ 心理固化：何谓完形心理？

- ✓ 打破完形心理，看待事务的视角立刻不一样了

- ✓ 工作流程，其实该从不同模块进行审视

✓ 对工作流程的打碎、重组，有意想不到的创新解决思路

(4) 加法创新策略：任务统筹

✓ 利用数量优势，每个人只增加一点点，总量累积巨大

✓ 如何给不同角色分配轻量又高频的任务？

✓ 以积少成多的方式实现大模块切割法

3. 总结思考：如何从日常的工作模式中提炼经验、进行微创新？