



2021

推行问题管理，促进组织长远发展

综合管理部 江琳



一、关于问题管理

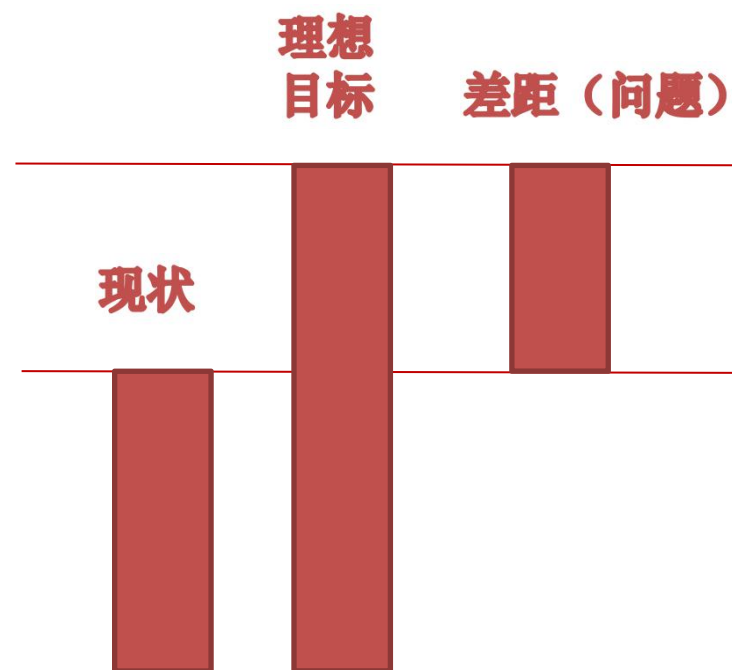


二、如何进行问题管理

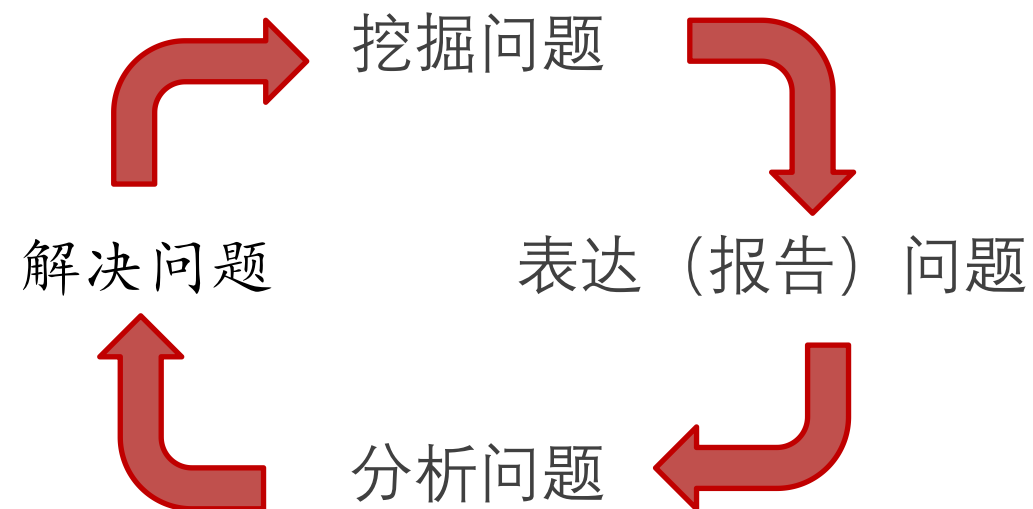


一、关于问题管理

问题即目前的状况与期望达到的理想目标之间的**差距**，
问题按形态可分为显性问题、隐性和潜在问题。



问题管理是以**解决问题为导向**，以挖掘问题、表达问题、解决问题为线索和切入点的管理方法。



1、可防患于未然，防止问题演化为危机

“千里之堤，毁于蚁穴”。古英格兰有名谣：“少了一枚铁钉，掉了一只马掌；掉了一只马掌，丢了一匹战马；丢了一匹战马，败了一场战役；败了一场战役，丢了一个国家。”这是发生在英国查理三世的故事。查理准备与里奇蒙德决一死战，查理让一个马夫去给自己的战马钉马掌，铁匠钉到第四个马掌时，差一个钉子，铁匠便偷偷敷衍了事，不久，查理和对方交上了火，大战中忽然一只马掌掉了，国王被掀翻在地，王国随之易主。这个故事说明问题拖延不解决，必将积重难返。



2、有助于挖掘和解决本质问题，过滤假问题，解决真问题

在方舟子质疑打工皇帝唐骏学历的事件中，不少人对方舟子的质疑进行反质疑时这样说：“学历难道比能力更重要吗？”结论当然是能力比学历更重要！但在唐骏学历事件中，学历造假是属于诚信问题，诚信问题才是唐骏学历事件的真问题，而“学历与能力哪个更重要？”则是这一事件中的假问题。



3、能促进个人和组织打破思维定式，创造性开展工作，实现颠覆性创新。

公共交通工具的“最后一公里”是城市居民出行采用公共交通出行的主要障碍，也是建设绿色城市、低碳城市过程中面临的主要挑战。共享单车模式的出现，打破大家一直来“如何用公共交通解决这个问题”的固有思维，打通通勤最后一公里，还给治理黑车开辟了一条新路径。





二、如何进行问题管理



(一) 问题管理的基本原则

(二) 问题管理方法和程序

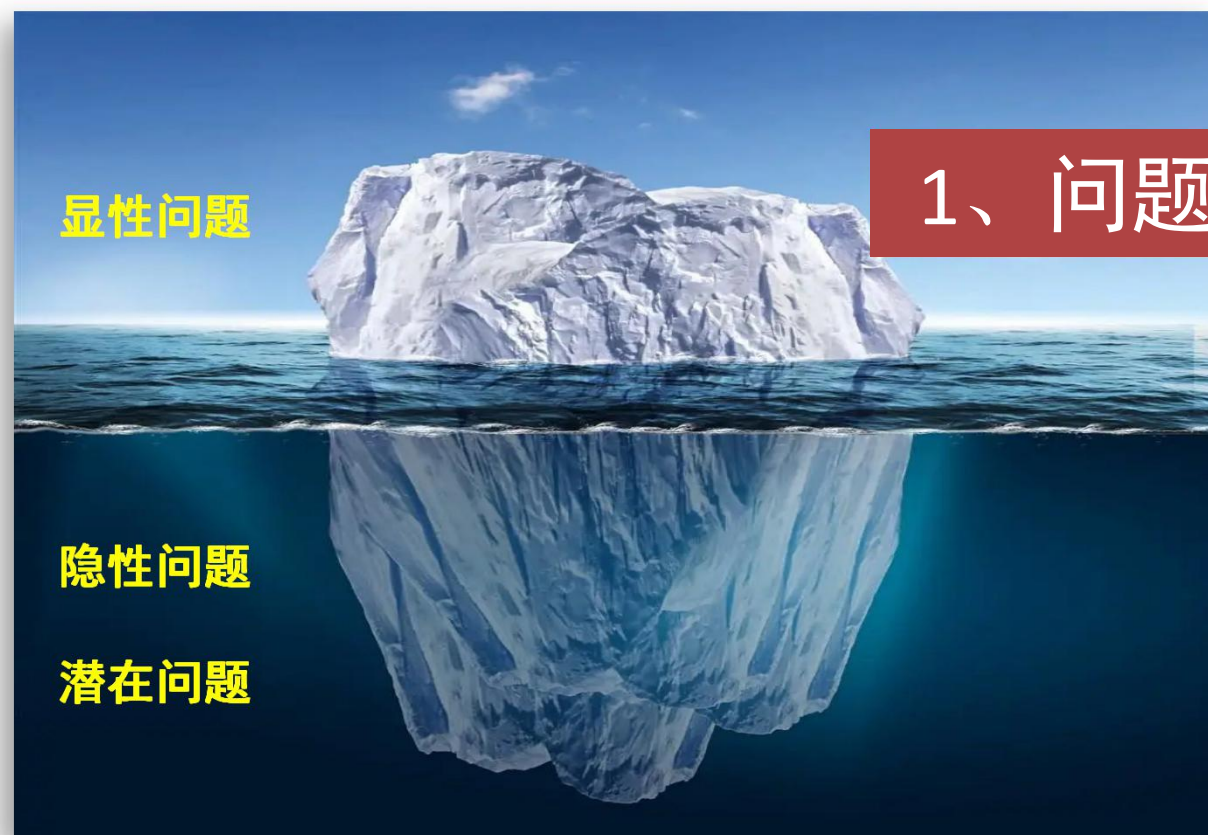
2、正视问题原则

3、标本兼治原则

1、问题导向原则

4、纠正预防原则





1、问题导向原则

公司全员须在工作中立足长远发展，积极主动发现问题，既要发现显性问题，更要发现隐性问题，还要预判可能发生的问题。



2、正视问题原则

公司全员须正视本部门 and 岗位存在的问题，问题面前要敢于认“错”，主动纠“错”，积极防“错”。

3、标本兼治原则

解决问题时要透过现象看本质，抓住根本问题，不仅要解决表面的问题，更要解决深层次问题、系统性问题；同时，要避免解决老问题衍生新问题，或解决局部问题引发全局性问题。





4、纠正预防原则

所有问题解决后须建立相应的纠正预防措施，避免类似问题重复发生。



发现问题



报告问题



分析问题



解决问题



建立
纠正预防措施

（一）发现问题

发现问题的能力比解决问题的能力更重要。中国人会解决问题的人多得很，但是会发现问题的人少得很。因为他不愿意讲出来，你发现讲的人都倒霉。抖出问题的人很倒霉，解决问题的都有功劳，很奇怪！所以，中国要么没有问题，要么就是大问题。

——国学大师、中国式管理大师 曾仕强



（一）发现问题

要求

各部门（分支机构）及各级员工应树立“**没有问题就是最大的问题**”的管理意识，积极思考，主动发现本部门（分支机构）和本岗位存在的问题，在工作中多揭示问题，少讲成绩。领导干部应提高对问题的**预见性和前瞻性**，对于所辖部门出现的问题，应加强分析判断，挖掘公司经营过程中的深层次问题。

(一) 发现问题

1、问题分类

01

已发生的问题

即已经发生的不良状况，危机事件等

02

预见性问题

根据知识和经验可以推断或预测的问题

(一) 发现问题

2、如何发现问题

(1) 习以为常不一定是正常

许多人对问题熟视无睹、视而不见，甚至经常把错当作对的，把问题当作正常。以为存在是合理，习以为常即是正常。

如何发现已发生的问题

找痛点：客户抱怨是什么？

找异常：现实和目标的差异？

如何发现预见性问题

看长效：是否会损害长远利益

看趋势：是否适应未来发展

（一）发现问题

案例1：

下班后，办公场所里大家陆续离开，有的办公室灯没有关，有的工位电扇、空调还开，大家都习以为常，但员工A认为这种行为太浪费了，节约用电不仅仅是省几个钱的事，还有利于节约能源，改善我们的生存环境。目前，我国的电力60%以上是火力发电，由此产生的二氧化碳，不仅损害了人体健康，还导致了全球气候的变暖；二氧化硫造成的酸雨，已成为农业的隐形杀手。节约用电是一举多得的事。发现问题后，小A立即向相关领导反馈此问题，使得该问题得到及时解决，随手关灯关电也逐步成为公司全体成员的习惯。

习以为常不一定是正常

（一）发现问题

案例2：

宜昌营业部阮巧巧**基于岗位专业性和责任感**，发现“我司人工报单电话号码已变更，虽已在官网进行公示，但公示位置不醒目，且日常业务中仍然在使用已作废报单电话的旧版密码函，**这会对客户造成误导**”。于是，阮巧巧通过公司合理化建议渠道，向相关部门反馈此问题，使得该问题得到及时解决。

深入业务，以客户为先，
在细节中发现问题

（一）发现问题

2、如何发现问题

（2）领导干部鼓励员工发现问题、提出问题，并帮助员工解决问题，营造全员参与发现和解决组织发展过程中问题的氛围。

就事论事，言者无罪

鼓励员工提问题，并不是质疑公司的服务和营销策略；

鼓励员工提问题，并不是挑战高层管理者的权威。

如果哪个CEO可以营造一种企业文化，酝酿能够激发创新的问题，尤其是激发新业务和商业模型创新的问题，绝对是一项不小的功绩。

——《创新者的基因》

(一) 发现问题

公司倡导：

- (1) 人人均应做工作的有心人，给自己提要求，立足岗位，深入挖掘问题，不断优化与精进。
- (2) 不断提高对问题的预见性和前瞻性，发现隐性问题、潜在问题。



(二) 报告问题

要求

对于存在的问题，要**真实、客观**地反映其现状，**尽量提供相对充分的数据与信息参考**，既不能夸大其词，又不能大事化小，更不能报喜不报忧，隐瞒不报或虚报。对于重大或紧急问题，应在**半个工作日**内向相关部门或领导通报有关问题的各类信息；对于非重大或非紧急问题，应通过不同途径向相关领导或部门反映。

(二) 报告问题

——如何描述问题

5W2H1E法



▶ WHO

是谁发现的、可能涉及哪些责任部门/人员

▶ WHEN

什么时候发生、发现

▶ WHERE

在哪里发现

▶ WHAT

什么东西发生了什么问题

▶ WHY

为什么会发生呢

▶ HOW MUCH

问题的影响程度

▶ HOW TO DO

怎么处理？推理、建议

▶ EVIDENCE

证据、现象、实物、数据

(二) 报告问题

案例1：员工B向领导反映：“客户群服务最近不温不火。”领导听完问，具体怎么不温不火呢？员工B按照5W2H1E法将情况整理了下：

What：客户服务群成员间互动越来越少；

Where：减少的是微信群里的发言数量；

When：最近三周，尤其是最近一周；

Who：都不怎么发言了，尤其是以前最活跃的几个人；

How Much：500人的群，过去每天有1000条以上的发言，现在降到了几十条

Why：这可能是因为群里水平高低不齐，话题价值不一，越来越多人疲累了。

这样，就把“客户群服务最近不温不火”这个问题，具体化了。

5W2H1E法,清楚、明白、
真实、客观地反映情况

(二) 报告问题

案例2:

小C向公司提出合理化建议，增加某一项针对客户的服务，报告时说“同业公司提供了同类服务的公司有...，具体情况...，应用效果...，如果我们公司也增加此服务，需要做的准备是...，成本变动情况是...，可能带来的收益...”

为决策者提供相对充分的数据与信息参考

(二) 报告问题

——如何描述问题

六化法

- ▶ 复杂的问题简明化
- ▶ 深奥的内容通俗化
- ▶ 零散的问题系统化
- ▶ 推理和分析规范化
- ▶ 数据和关系图表化
- ▶ 标志性语句生动化

——中国首位问题管理专家 孙继伟

（二）报告问题

公司倡导：

（1）在战略上藐视问题，在战术上要重视问题，对于存在的问题，要收集与了解有关信息，真实、客观地反映其现状。

（2）对于发现的其他部门的问题，应主动告知对应部门，或通过合理化建议、交办工作、问题直通车平台等渠道寻求解决。

（3）积极提高表达问题能力，掌握金字塔原理、结构化思维、5W2H1E法、六化法等工具。



（三）分析问题



分析问题的目的在于找到**根本问题的根本原因**



- ▶ 孙子兵法中说：“见日月不为明目，闻雷霆不为聪耳。”意思是说，看到太阳和月亮并不是说明你眼睛特别明亮，听到雷声并不是说明你耳朵灵敏，因为这是人们都能看到和听到的。分析问题不能停留在于“地球人都知道”的问题，而要探究问题背后的问题，界定潜在问题、关键问题或假问题，并认清问题运行的内在规律以及问题之间的相互关系。

(三) 分析问题

要求

问题发生后，要深度思考该问题的解决对客户帮助性，对业务部门开拓市场的促进性，对工作效率的提升性，对服务满意度的改善性。要透过现象看本质，层层分解，全面分析问题产生的原因，拟定问题处理方案、措施和计划，以便及时解决问题。

（三）分析问题

——如何分析问题

1、排除不是问题的“问题”

想要解决问题，首先必须学会发现和消灭不是问题的“问题”。能够提出正确的问题，就等于解决了问题的一大半。所以，爱因斯坦说：“提出一个问题往往比解决问题更重要”。

不加班 VS 不敬业
有意见 VS 对着干

（三）分析问题

——如何分析问题

2、抽丝剥茧，抓住核心主因

分析问题，就要抽丝剥茧，找到问题的核心主因。

推荐使用鱼骨图分析法、5WHY分析法。



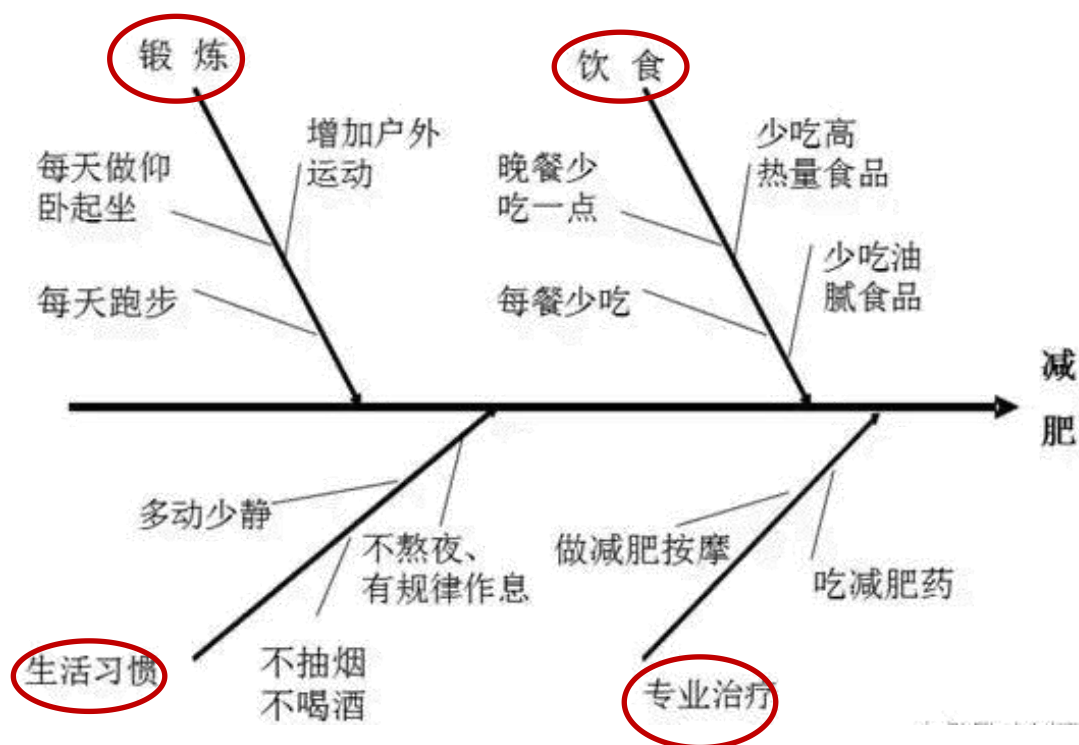
(三) 分析问题

鱼骨分析法是由日本管理大师石川馨先生所发展出来的，故又名石川图，是一种发现问题“根本原因”的分析方法，又名因果分析法。

- A、整理问题型鱼骨图：各要素与特性值间不存在原因关系，而是结构构成关系
- B、原因型鱼骨图：鱼头在右，特性值通常以“为什么……”来写
- C、对策型鱼骨图：鱼头在左，特性值通常以“如何提高/改善……”来写

(三) 分析问题

案例1：小D天天喊着减肥，但是天天大鱼大肉，饮食作息无规律，不爱运动，能躺着绝不坐着，能坐着绝不站着，最终减肥的梦想一天天被搁置，体重反增无减。关于减肥成功与否的影响因素：



鱼骨图分析法，追根溯源

(三) 分析问题

案例2：美国华盛顿广场有名的杰弗逊纪念大厦表面酸蚀严重，经研究发现：每天冲洗墙壁所含的清洁剂对建筑物有酸蚀作用，而大厦每日会冲洗多次。

每天多次冲洗墙壁→大量的鸟粪→大厦周围聚集了很多燕子→墙上有很多燕子爱吃的蜘蛛→大厦四周有蜘蛛喜欢吃的飞虫→飞虫在这里繁殖特别快→尘埃最适宜飞虫繁殖→开着的窗阳光充足，大量飞虫聚集在此，超常繁殖。

解决问题的结论：拉上窗帘

5WHY分析法，
多问几个为什么

（三）分析问题

——如何分析问题

3、回归简单思考，找到真正问题

案例3：20世纪50年代，全世界都在研究制造晶体管的原料——锗。大家认为最大的问题是如何将锗提炼得更纯。日本的江崎博士和助手认为：研究这一问题的目的，无非是让锗能制造出更好的晶体管，为何一定要将问题陷在如何将锗提炼得更纯这一点呢？于是，他们另辟蹊径，即有意地添加少量杂质。结果锗的纯度降低到原先一半时，一种性能优良的半导体材料诞生了。此项发明一举轰动世界，他们获得了诺贝尔奖。

本能反应不一定正确，改变思维，找到真正的问题。

（三）分析问题

公司倡导：

- （1）运用剥洋葱法则，透过现象看本质，抓主要矛盾，找关键因素。
- （2）遵循第一性原理，深度思考该问题的解决对客户、对业务开拓、对工作效率等各方面的帮助性。
- （3）强化解决问题的思维模式，不仅要看到问题，而且在报告问题时还应提供至少1-2个备选解决方案，让决策者做选择题，而不是判断题。
- （4）积极学习、应用问题分析工具，如关键问题分析法、5WHY分析法、鱼骨图分析法等。



（四）解决问题

要求

根据问题的轻重缓急，通过问题分析工具制定解决方案，明确行动步骤、目标、责任人以及关键时间节点，有针对性的解决问题。对于自身不能解决的，要及时向上级领导反映，寻求支持；对于当下条件不具备的情况，应提出替代方案、次优方案；若实在无法解决，需清晰明了的说明原因；对于已经解决了的问题，应在一定范围内通报相关情况。

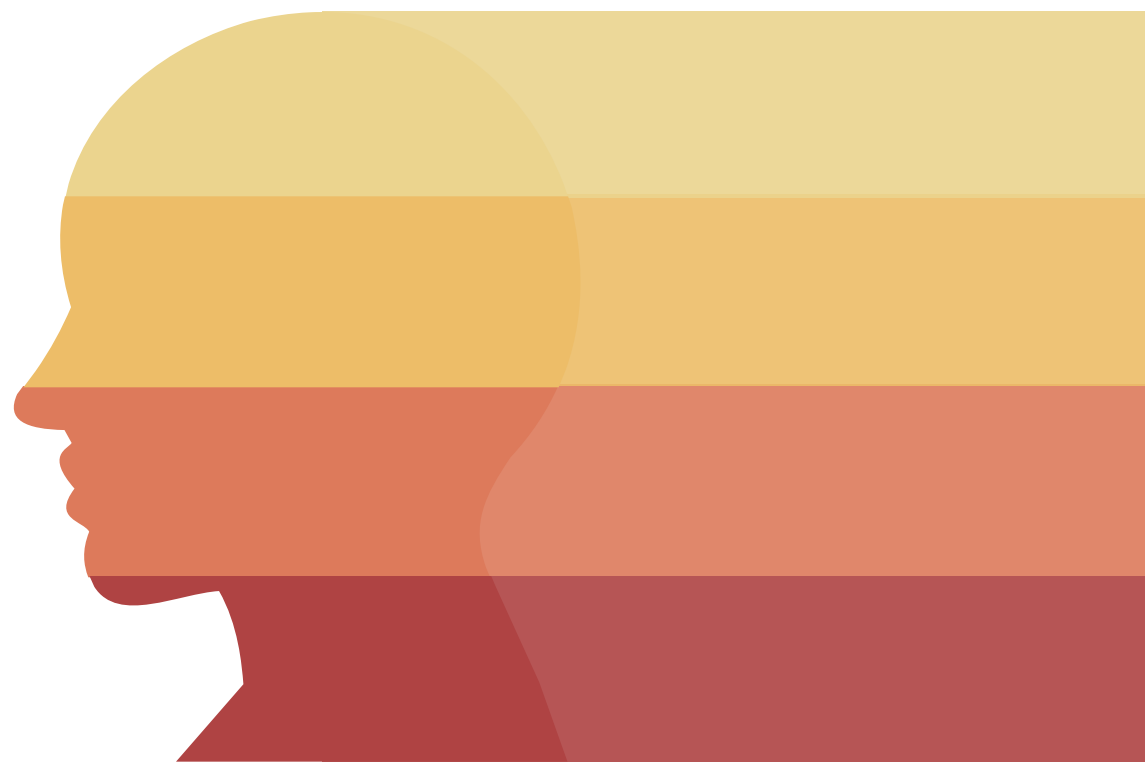
（四）解决问题

——如何解决问题

1、全体智慧，头脑风暴

头脑风暴法是由美国创造学家A·F·奥斯本于1939年提出、1953年发表的一种激发性思维的方法。该法充分运用所有人的创造力，激发更多的观点和更好的建议，提高决策质量。

头脑风暴法是鼓励在小组中进行的**创造性思维**最常用方法



（四）解决问题

——如何解决问题

2、系统思考，综合分析

系统思考就是整体考虑，综合分析，就是以整体的观点对复杂系统的构成组件之间的连接进行分析，达到“又见树又见林”的解决问题的思维方式。“围魏救赵”、“田忌赛马”等都是系统思考的典型案列。



（四）解决问题

——如何解决问题

3、抓大放下，解决关键问题

每个人面临的问题很多，如果不分轻重缓急的去解决，那一定会忙的晕头转向，所以，解决问题必须抓大放小，也就要在各种各样的问题中，找到关键问题或突出问题，集中精力、集中资源去解决。

眉毛胡子一把抓

（四）解决问题

——如何解决问题

4、大胆假设，小心求证



大胆假设

打破旧有观点的束缚，挣脱旧有思想的牢笼，大胆创新，对未解决的问题提出新的假设或解决的可能。



小心求证

通过心智互动进行推理，或实践检验后并不断修正，直至获得正确结果，问题才算解决。

（四）解决问题

公司倡导：

（1）通过对内外部客户的需求分析、同业调研、可行性分析等方法制定清晰的解决方案，形成工作计划。



（四）解决问题

公司倡导：

（2）针对不同类型问题应用不同的处理方式

- a) 对于**一般性问题**，问题责任部门应按照问题影响程度，划分高、中、低三类处理优先级，确定处理顺序。对于能够立即或自行处理的，原则上应尽快落实解决措施并实时反馈处理结果。无法自行处理的，可寻求上级支持。
- b) 对于**公司长期未解决的重大问题**，公司分管领导须积极组织相关部门共同解决。
- c) 对于**需要较长时间解决的公司重大问题**，问题责任部门应制定问题解决的里程碑计划，并将各里程碑计划按照交办工作进行管理，持续做好过程跟进、结果反馈。
- d) 对于**需跨部门配合解决的问题**，问题责任部门须积极主动协调解决，应善于整合外部力量（含其他相关部门、公司领导及公司外部资源）并督促跟进，切不可抱有“他们不配合我也没办法”的消极思想。
- e) 协助解决部门应积极配合、主动反馈，切不可抱有“反正主导部门不是我，也不会考核我”的被动合作态度。
- f) 若**自身实在无法协调的**，可寻求上级分管领导的支持，或交由综合管理部协调组织解决。



（五）建立纠正预防措施

要求

问题解决后，应建立纠正预防措施，规避类似问题的重复发生。各部门（分支机构）须对问题处理的经过进行分析和记录，形成问题管理档案，实现问题管理的知识共享。

（五）建立纠正预防措施

案例：《汉书·霍光传》记载一则“曲突徙薪”故事：说的是某一个人看见一户人家炉灶的烟囱是直的，旁边还堆积着柴草，便对主人说：“把烟囱改为弯曲的，使柴草远离烟囱。不然的话，将会发生火灾。”主人沉默不答应。不久，家里果然失火，邻居们一同来救火，幸好把火扑灭了。

防患于未然之前，
更胜于治乱于已成之后

（五）建立纠正预防措施

公司倡导：

- （1）各部门应建立复盘机制，定期回顾各类问题解决过程，对同类型问题建立纠正预防措施，规避类似问题重复发生，同时也尽量避免旧问题解决后产生新问题。必要时，需同步完善相应制度。
- （2）对于暂时无法解决的问题，应列入重难点问题清单，待出现新的条件、新的环境时，重新启动问题解决流程。



01.

问题导向原则

02.

正视问题原则

03.

标本兼治原则

04.

纠正预防原则



发现问题



报告问题



分析问题



解决问题



建立
纠正预防措施



推行问题管理

推动美期能力进化

提升美期管理效能

促进美期长远发展



砥砺前行廿六载
逐梦前行共未来



美尔雅期货
MAILYARD FUTURES