



1 识别关切事项

设定主题

- 设定状况评估的范围。
有哪些需要关注的领域？



列出关切事项

- 识别主题范围内相关的关切事项。
我们需要注意哪些偏差、决策、计划、变化、威胁和机会？



区别和澄清关切事项

- 确保每个关切事项清晰和具体。
- 如果关切事项已陈述清楚，无须加以区别和澄清。
区别关切事项时：



哪些议题是这关切事项的一部分？

这个关切事项是否能由单一程序或行动解决？

澄清关切事项时：

我们确切要表达的是什么呢？

创建行动陈述

- 列出即将采取的行动的陈述。
列出的行动是否与偏差、选择、威胁或机会相关，
或只需直接执行？



2 设定优先顺序

运用知识和经验或.....

- 根据判断，列出顺序。
- 用 * 表示最高的优先顺序。

我们应该首先处理哪个关切事项？
其余关切事项的顺序是什么？



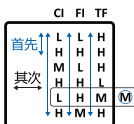
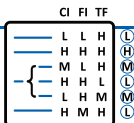


状况评估

.....运用当前影响、未来影响和完成期限

- 记录属实的支持数据。
- 首先，对相对当前影响、未来影响和完成期限进行垂直的评估。
- 标上‘高’、‘中’和‘低’的等级。用加号 (+) 或减号 (-) 进行细分。
- 其次，综合评估水平方向的等级，确定关切事项的总体优先顺序。
- 标上‘高’、‘中’和‘低’的等级。用加号 (+) 或减号 (-) 进行细分。

对员工、安全、成本、客户、生产力和声誉的
当前影响是什么？有什么证据？
有什么未来影响？有什么证据？
完成期限是什么时候？有什么证据？



3 计划下一步

确定解决方法

- 确定所需步骤或行动。

解决关切事项需要什么分析程序？

问题分析=偏差？起因不明？需要知道起因？

决策分析=选择？

潜在问题分析=行动或计划需要保护？

潜在机会分析=行动或计划需要加以利用？

状况评估=进一步澄清？

无须分析=立即执行！

需要运用该程序的哪些步骤？

- 记录你将采取的行动。



4 计划参与

确定所需帮助

- 考虑需要哪些人的参与以取得最佳解决方案、信息、分析、承诺、实施和批准。
- 谁需要做什么，在什么时候完成？





1 描述问题

陈述问题

- 列出物体和偏差。
- 哪些物体（或物体群）出现了偏差？
- 它出现了什么偏差？
- 什么告诉我们存有偏差？（感官，衡量）

具体阐述问题

- 根据事实，尽可能完整地描述。



	是	而不是
何事	• 哪个具体的物体（或物体群）有偏差？ • 具体的偏差是什么？	• 哪个具体的物体（或物体群）可能有偏差，但却没有？ • 还可能观察到其他什么偏差，但却没有？
何处	• 观察到偏差时，物体在什么地方（地理位置）？ • 偏差出现在物体的什么位置？	• 观察到偏差时，物体还可能在什么地方，但却没有？ • 偏差还可能出现在物体的什么位置，但却没有？
何时	• 第一次观察到偏差是什么时候（日期和时间）？ • 在此之后，偏差在什么时候再次被观察到？是什么规律？* • 在物体的生命周期中，第一次观察到偏差是什么时候？	• 还可能在什么时候第一次观察到偏差，但却没有？ • 在此之后，偏差还可能在其他什么时候被观察到，但却没有？还可能是什么规律，但却不是？ • 在物体的生命周期中，第一次观察到偏差还可能在什么时候，但却没有出现？
范围	• 有多少个物体有偏差？ • 有偏差的物体的数量趋势*是什么？ • 单一偏差的尺寸有多大？ • 尺寸大小的趋势*是什么？ • 单一物体上出现多少个偏差？ • 偏差数量的趋势*是什么？	• 有多少个物体可能有偏差，但却没有？ • 还可能是什么趋势*，但却不是？ • 尺寸还可能有多大，但却不是？ • 还可能是什么趋势*，但却不是？ • 单一物体上还可能出现多少个偏差，但却不是？ • 还可能是什么趋势*，但却不是？

*规律 = 持续、周期性、随机、单一案例

*趋势 = 上升、下降



2 找出可能的起因

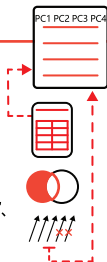
运用知识和经验或...

- 解释这起因是如何造成偏差的。
- 使用物体+偏差格式。

有什么起因可能导致这种偏差？

.....运用差异和变化

- 记录仅符合“是”项的属实新信息。
- 与相对应的“而不是”项比较，“是”项有什么不同、异常、特别、特色或独特之处？
- 围绕每个差异有哪些变化？与这些差异有关的事物发生了什么变化？什么时候？
- 这些差异和变化如何导致偏差？



3 评估可能的起因

根据“是”和“而不是”项测试可能的起因

- 排除任何无法解释的起因。

如果（可能的起因）是（问题陈述）的起因，那么它如何解释“是”和“而不是”项？

必须作出什么假设？

Y	可以解释，因为.....
N	无法解释，因为.....
A	除非（假设）.....方可解释

确定最有可能的起因

- 选择假设最少的可能的起因。

哪个可能的起因最能够解释“是”和“而不是”项？

PC1	PC2	PC3	PC4
Y	Y	Y	Y
Y	N	Y	Y
A		A	Y
A		A	A

4 确认真正的起因

验证假设、观察、实验、或尝试修复与监测

- 选择最安全、简单、快捷、低成本和可靠的方法证明真正的起因。

能做些什么以确认真正的起因？





1 澄清目的

陈述决策

- 写一段简短的决策陈述。
- 包括一个选择词、结果和关键修饰词。

这次选择的根本目的是什么？

列出目标

- 找出具体、可测量的准则。

我们想要取得哪些短期和长期利益或结果？

有哪些限制影响这选择？

有哪些高或低界线需要被满足？

将目标分为“必备性目标”和“愿望性目标”

- 确定哪些是“必备性目标”。

这个目标是必须的，可衡量的（具有界线），和实际的吗？

- 将所有其他的目标标示为“愿望性目标”。

哪个“必备性目标”应该被反映成“愿望性目标”？

对“愿望性目标”给予加权

- 赋予最重要的“愿望性目标”10分。
- 与它作比较，给予其他“愿望性目标”权数。

各“愿望性目标”的相对重要性有多大？

2 评估可选方案

列出可选方案

- 建立或找出选项。利用目标、有关方、专家和其他资源。
- 有哪些不同的解决方案可供选择？

参照“必备性目标”筛选可选方案

- 记录选项如何符合准则的要求。使用属实数据。
- 排除不符合的选项。

该可选方案可以满足各个“必备性目标”吗？





运用知识和经验或.....

- 根据判断，评估选项。
- 用 * 标示最佳的选项。

哪个可选方案最能满足“愿望性目标”？

	A	B	C	D
		*		-
10				

.....对照“愿望性目标”比较可选方案

- 确定哪个可选方案最能符合各个“愿望性目标”，给予10分。
- 与它作比较，给其他可选方案评分。
- 将目标的加权与得分相乘并求和，得出加权总分。

根据“愿望性目标”，各可选方案的表现如何？

	A	B	C	D
	3	8	10	-
10				

10	$\times \frac{3}{30}$			
	138	217	229	-

3 评估风险

发掘不利的后果

- 针对表现最佳的可选方案发掘未来的威胁。
- 该可选方案在短期和长期有什么风险？

如果.....
那么.....

评估威胁

- 确定各个风险的概率和严重性。
- 标上‘高’、‘中’和‘低’的等级。用加号（+）或减号（-）进行细分。

各不利的后果出现的可能性有多高？（概率）

各不利的后果会造成何等影响？（严重性）

如果..... (P) L
那么..... (S) H

4 作出决策

做出选择

- 选择最能符合准则和所带来的风险能被接受的方案。
- 我们愿意为了这方案所带来的利益而承担它的风险吗？





潜在问题分析

1 找出潜在问题

陈述行动

- 写一段简短的句子陈述将要保护的行动或计划。包括行动、最终结果、和修饰词。
- 哪些决策、行动、计划或最终结果我们需要保护？哪些存有风险？



列出潜在问题

- 列出未来不希望有的偏差。
- 我们实施该行动时，有什么可能会出错？（物体+偏差）



运用知识和经验或.....

- 用 * 标示较高的优先顺序。
- 我们应该先处理哪个潜在问题？
哪个潜在问题可能造成最严重的损害？



.....评估威胁设定优先顺序

- 确定风险程度。
 - 记录各个潜在问题的概率和严重性。
- 该潜在问题发生的可能性有多高？（概率）
它的破坏程度可能有多高？（严重性）
- 标上‘高’、‘中’和‘低’的等级。用加号（+）或减号（-）进行细分。
 - 选出概率和严重性综合等级最高的，优先处理。

	P	S	
—	L	H	M
—	H	M	M
—	L	L	L
—	H	H	H

2 找出可能起因

考虑造成潜在问题的起因

- 找出可能导致潜在问题的因素。
 - 解释它们如何造成潜在问题。
- 有什么可能会导致这潜在问题？还有什么.....？





3 采取防范措施

针对可能起因采取应对行动

- 列出防止可能起因引发潜在问题的措施。
- 选择可行、实际且低成本的措施。
- 分派责任、资源和指定完成的时间限制。

我们能做些什么来防止或降低该可能起因发生的几率？
我们如何防止该可能起因引起潜在问题？



4 准备应急措施和启动机制

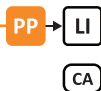
准备降低可能影响的行动

- 提前准备措施。
- 分派责任、资源和指定完成的时间限制。
- 确定在风险过后由谁负责废除应急措施和启动机制。

如果潜在问题发生时，我们将采取什么措施？

什么措施能将其影响降至最低？

我们能做些什么，以尽可能快速、低成本和有效地恢复原状？

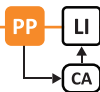


为应急措施设置启动机制

- 确定启动各个应急措施的系统或人员。
- 启动机制可为自动式（首选）或人工式。

我们如何才能知道潜在问题已发生？

什么会启动应急措施？





潜在机会分析

1 找出潜在机会

陈述行动

- 写一段简短的句子陈述将要加以利用的行动或计划。包括行动、最终结果、和修饰词。
- 哪些决策、行动、计划或最终结果我们要加以利用？
哪些 存有意想不到的利益？



列出潜在机会

- 列出未来正面偏差。
- 我们实施该行动时，有什么可能比预期来得好？
(物体+正面偏差)



运用知识和经验或.....

- 用*标示较高的优先顺序。
- 我们应该先处理哪个潜在机会？
哪个潜在机会可能创造最大的利益？



.....评估利益设定优先顺序

- 确定利益程度。
 - 记录各个潜在机会的概率和利益。
- 该潜在机会发生的可能性有多高？(概率)
它的获利程度可能有多高？(利益)
- 标上‘高’、‘中’和‘低’的等级。用加号(+)或减号(-)进行细分。
 - 选出概率和利益综合等级最高的，优先处理。



2 找出可能起因

考虑引起潜在机会的起因

- 找出可能引起潜在机会的因素。
 - 解释它们如何造成潜在机会。
- 有什么可能会引起这潜在机会？还有什么.....？





潜在机会分析

3 采取促进措施

针对可能起因采取促进行动

- 列出促进可能起因引发潜在利益的措施。
- 选择可行、实际且低成本的措施。
- 分派责任、资源和指定完成的时间限制。

我们能做些什么来促进或增加该可能起因发生的几率？
我们如何确保该可能起因会创造潜在机会？



4 准备机会利用措施和启动机制

准备提高可能影响的行动

- 提前准备措施。
- 分派责任、资源和指定完成的时间限制。
- 确定在机会已过之后由谁负责废除机会利用措施和启动机制。

如果潜在机会发生时，我们将采取什么措施？

什么措施能将其影响增至最高？

我们能做些什么，以尽可能快速、低成本和有效地利用这机会？



为机会利用措施设置启动机制

- 确定启动各个机会利用措施的系统或人员。
- 启动机制可为自动式（首选）或人工式。

我们如何才能知道潜在机会已发生？

什么会启动机会利用措施？





状况评估

识别关切事项
设定优先顺序
计划下一步
计划参与

问题分析

描述问题
找出可能的起因
评估可能的起因
确认真正的起因



决策分析

澄清目的
评估可选方案
评估风险
作出决策



潜在问题分析

找出潜在问题
找出可能起因
采取防范措施
准备应急措施和启动机制



潜在机会分析

找出潜在机会
找出可能起因
采取促进措施
准备机会利用措施和启动机制





状况评估

哪些状况表明出现了偏差、选择、威胁、机会或需要处理的事情？
哪些关切事项需要澄清或区别的行动？

就当前和未来影响及完成期限而言，它们的相对优先顺序是什么？
就优先顺序最高的关切事项而言.....

- 需要什么程序或行动？
- 需要涉及哪些人员？



问题分析

应有状态是什么？实际状态是什么？

该偏差完整的具体阐述是什么？

可能的起因有哪些？

哪个可能的起因最能解释偏差的具体阐述？

如何确认真正的起因？



决策分析

这项决策的根本目的是什么？

应该考虑哪些目的？哪些是“必备性目标”，哪些是“愿望性目标”？

应该考虑哪些可选方案？

表现最佳的可选方案有哪些风险？

哪个是能够承受风险的最佳选择？



潜在问题分析

实施行动时，有什么可能会出错？

我们应该先处理哪些潜在问题？

有哪些可能起因？

应该计划哪些措施以降低潜在问题出现的概率和严重性？

对计划如何进行修改以纳入措施和启动机制？



潜在机会分析

实施行动时，有什么可能会比预期好？

我们应该先处理哪些潜在机会？

有哪些可能起因？

应该计划哪些措施以提高潜在机会出现的概率和利益？

对计划如何进行修改以纳入措施和启动机制？