

基于行动学习的问题分析与解决

主讲：曾子熙老师

课程规划说明：

基于行动学习的问题分析与解决，是以行动学习的方式进行，选取企业遇到的实际问题作为选题，透过行动学习解决问题的工具练习，并且根据工作中遇到的现实问题加以验证，以及追踪及成效。行动学习法(Action Learning)又称“干中学”，就是通过行动实践学习，以组织面临的重要问题为载体,学习者通过团队合作的形式对实际工作中的问题、任务、项目等进行处理和反思,反思自己的经验，同时向团队中成员相互学习与提问，在这过程中让团队产生情感、态度、知识、思想、行为的变化，从而达到开发人力资源和发展组织的目的，提升成员解决问题的能力。

课程目标及收益

- 一、掌握行动学习的来源及特点，学习行动学习的流程;
- 二、掌握行动学习的六大核心要素，以及六大核心角色的作用;以及行动学习促动技巧
- 三、掌握行动学习学习的工具，并且学会制定行动学习方案，并且推动行动学习项目;
- 四、掌握基于行动学习的问题分析与决策步骤，以及十二步骤对应的工具应用，提升团队解决问题的能力。

课程特色及方式：

- 一、体验活动导入，身心感受创新，原理深入讲解
- 二、思维碰撞分享，互动学习参与，迷你案例研讨
- 三、小组观点竞赛，聚焦中心主题，付诸行动实践

学员对象：普通员工，中层管理人员

讲师风格：

- 一、讲师具有专业魅力的表达技巧，课程活泼具启发性。
- 二、讲师具备各类型课程的规划与讲授的实际经验，实践性强。
- 三、课程内容深入浅出，幽默风趣、见解独到。
- 四、理论与实务兼具，使学习轻松愉快。

五、透过问卷分析及个案解说，轻易掌握课程内容。

六、由实际演练中得到随学即用的效果。

授课时数：2天 12小时(9:00-12:00;13:30-16:30)

课程大纲：

第一单元：行动学习导入

一、行动学习直面三大障碍

二、行动学习能够给我们带来什么？

三、企业成功应用行动学习法的关键

1、高层大力支持与重视

2、激励团队成员

3、成员积极交流互相学习

4、有效组织及时评估与反馈

四、行动学习公式 $AL=P+Q+R+I$

五、行动学习理论基础

1、“做中学”

2、经验学习圈

3、系统思考

4、行动学习的学习本质(MBP 模型)

六、行动学习的六个要素(如何操作)

1、问题或任务

2、行动学习小组

3、质疑与反思的过程

4、付诸行动

5、学习承诺

七、成功的行动学习的七个关键步骤

1、启动项目制定行动计划(问题选择)

2、组建团队确定学习方式(成立小组)

3、催化质疑学习问题解决工具

4、重新定位问题并制定方案

5、行动承诺执行方案

6、总结和评估行动学习方案

7、展现行动成果并固化推广

八、行动学习促动技术与工具应用

1、聚焦式会话法-ORID

2、群策群力

3、未来探索(Future Search)

4、团队共创

5、世界咖啡-创造集体智慧的汇谈方法

6、欣赏式探询

7、开放空间(Open Space Technology)

8、视觉思维

9、私董会

第二单元：基于行动学习的问题分析与解决

一、找症状，明确问题并确定目标- SMART

主要任务：

- 1、描述症状(问题的具体表现)
- 2、针对具体表现重新阐述问题
- 3、确定解决问题的目标

工具方法：

- 4、头脑风暴
- 5、团体列名
- 6、活动挂图或活动卡片

二、自由讨论问题产生的原因

主要任务：

- 1、找到导致问题或现象的可能原因，多问几个为什么

工具方法：

- 2、特性要因图
- 3、关联图
- 4、系统图
- 5、问题树

三、聚焦重要原因，剔除不相关原因

主要任务：

- 1、找到导致问题的关键原因集合,剔除不相关的原因

工具方法

- 2、逐条筛选，排除法
- 3、投票
- 4、80/20 法则

四、将原因逻辑化、系统化

主要任务：

- 1、找出重要原因之间的关系，明确因果链条，并挖掘深层原因

工具方法：

- 2、鱼骨刺图

五、把问题原因按轻重缓急排队

主要任务：

- 1、找出最根本的原因(鱼骨刺图的末端刺或因果分析网络图的最末端原因)，并确定解决问题的先后顺序

工具方法：

- 2、重要性/紧迫性矩阵

六、把问题原因转换为子目标

主要任务：

- 1、制定消除原因的具体目标。

工具方法：

- 2、SMART 原则

七、自由讨论解决方案

主要任务：

- 1、制定实现子目标的可能方案。

工具方法：

- 2、六顶思考帽
- 3、头脑风暴法

八、对解决问题的过程进行反思

主要任务：

- 1、问题、原因和目标进行整体回顾和反思
- 2、发生了什么事情?(困扰事件+情景)
- 3、它是什么问题?(深层原因分析后归纳出来的问题)
- 4、它不是什么问题?(现象层面或表层原因归纳出来的问题)
- 5、给它一个专业化的题目(从企业管理或专业技术的视角)

工具方法：

- 6、六顶思考帽的红帽子

九、评估并确定解决方案

主要任务：

- 1、设计评估标准并选择最佳的方案,选中的方案要进行风险分析

工具方法：

- 2、收益/实施难度评估矩阵
- 3、矩阵评估法

十、制定行动计划

主要任务:

- 1、制定详细的可以操作的行动计划

工具方法:

- 2、行动计划模板

十一、执行行动方案

主要任务:

- 1、检核行动方案执行与落地的情况

工具方法 :

- 2、检核表，绩效考核

十二、总结并固化分享

主要任务 :

- 1、撰写 SOP 标准程序，固化分享，推广大会，分享就是将其这些解决方案分享给其他事业群和分公司。

工具方法 :

- 2、解决方案精细化，流程化，标准化。