

《基于行动学习的问题分析与解决》

——群策群力工作坊

课程概述：

人的能力提升 70%来自于问题解决，20%来自人际互动，授课占 10%左右。让学员在真实的问题情景中自我探索，自我发现，将能获得最佳的转化效果。

本课程以行动学习群策群力为主线，吸收了创新思维之父，爱德华·德博诺大师的创新方法、引导技术（Facilitation skill）、著名管理咨询机构麦卡锡解决问题方法,形成一套问题分析与解决的方法体系，

课程分为三个阶段：



第一阶段：理论知识导入、启动愿景及问题分析阶段（现场授课 1 天）

流程介绍：

此阶段（课前出具项目调研需求表，课程前 **15** 天内，由企业自行确定参与者与讨论确定需要解决问题，到底要什么，需要解决的问题是不是企业确实需要的，促动师通过网络平台予以适时指导）。

第一阶段主要课程内容：

一、 破冰与基本知识体系：

- 1、 拨云见日：了解体验式学习
- 2、 解析行动学习
- 3、 行动学习核心理念
- 4、 群策群力流程解读
- 5、 组建行动学习团队
- 6、 启动愿景，发起承诺

二、 实战演练篇：问题分析与解决的经典流程

第 1 步骤：陈述难题：

- 1、现场：提交问题
- 2、团队汇报：问题表述
- 3、独特理念：问题解决的 2 大思路
- 4、独创工具：陈述问题表单

第 2 步骤：重构难题：

- 1、现场互动：如何从陈述的问题中找到真正的关键问题
- 2、知识导入：重构难题的目的
- 3、利用 Q-STORMING 工具解析问题的关键步骤和要点

第3步骤：深挖根源（找出问题产生的主要障碍）：

- 1、解析工具：NWHY挖根法
- 2、示范工具：团队列名法
- 3、问题**关键因素**全场挖掘
- 4、问题障碍分类，去重，删除

本阶段目的：

一、行动学习理论知识及工作坊建立

- 1、了解行动学习及群策群力工作坊流程；
- 2、通过共启愿景，激发工作坊成员的内驱力。
- 3、通过发起承诺，增强工作坊成员的自我约束力。

二、确立需要解决的问题；

- 1、分析此问题是否确实是我们需要解决的问题；
- 2、认知问题对我们工作的重要性；
- 3、分析形成了解问题的主要障碍并分类；

本阶段实践期建议为**5**个工作日，由各行动小组分别在实际工作中检验拟解决的问题是否为工作确定要解决的问题，检验在课堂中汇总分析的造成问题的主要障碍是否为问题解决的主要障碍并尝试找到解决障碍的方法，每天定期由组长组织召开不少于一个小时的问题分析总结会议，并记录，汇总。促动师通过网络平台予以适时指导)

第二阶段：确定问题解决方案及试点执行阶段（计划课时**1**天）

主要课程内容：

第 1 步骤：收集方案：

- 1、头脑风暴法
- 2、经典工具：团队共创法
- 3、收集方案

第 2 步骤：评估设计方案：

- 1、评估方案的理念
- 2、利用 2*2 矩阵分析
- 3、聚集目标工具产出，10 大想法与 4 大想法

第 3 步骤：形成基本解决方案（方法、制度）

- 1、列出行动计划表
- 2、召开城镇会议的步骤与要点
- 3、产出：行动计划表 + 城镇会议

第 4 步骤：掌握执行促动工具并练习

- 1、促进执行类工具 - PDCA 循环
- 2、促进执行类工具 - 工作结构分解(WBS)
- 3、促进执行类工具 - 甘特图

阶段成果输出：促动师促动阶段（**1**天），现场授课促动，形成确定的解决方案或流程。

本阶段实践期建议为 **10** 个工作日，由各行动小组分别在实际工作中检验拟解决的问题方案是否有效果为主，每天定期由组长组织召开不少

于一个小时的问方案实施总结会议，并记录，汇总。促动师通过网络平台予以适时指导。

第三阶段：验收，再完善，固化实施阶段（计划课时 **1** 天）

主要课程内容：

- 1、评估工具 – T 型分析工具
- 2、评估工具 – 成本收益分析
- 3、六顶思考帽
- 4、鱼骨分析图
- 5、20/80 法则
- 6、5W2H1R
- 7、再产出结果，评估测试

阶段成果输出：试点后，整个过程的回顾与总结。再产出结果由企业高层亲自启动方案或流程周期全员实施，促动师通过网络平台予以适时指导。