

问题分析与解决技巧

——8D（8 Disciplines）解决问题工作坊

主讲：王哲光

课程背景

世界 500 强的福特公司要求，凡是制作福特的零件，必须采用 8D（8 Disciplines）作为品质改善的工具，许多的跨国企业和大型制造业也非常喜欢用这个方便而有效的方法解决品质问题，从而形成一个固定而有共识的标准化问题解决步骤。为什么这么多的公司都把解决问题列为品质改善的首要任务，是因为问题伴随人类、组织及企业的一生；绝大多数人没有接受过系统地分析和解决问题的培训；分析和解决问题的能力差异决定了不同的人生和不同企业的命运；要想更好地生存和发展，就要具备更强的分析和解决问题的能力；那么，如何才能提高这种能力呢？企业遇到问题该如何应对？本课程讲授一种被业界广为认可的问题分析与解决的结构化方法，同时把解决问题的工具与结构化的步骤进行有机的整合，从而构架完整的问题分析与解决方案。通过课堂上大量的有针对性的练习，学员能够在最短的时间内迅速改善问题分析与解决的能力，并在实践中及时有效的解决企业面临的问题。

如今的制造业科技含量越来越高，就连操作数控设备的一线员工都需要具备一定学历和经过专业培训才能完成，企业的员工早已不是单纯的体力工作者，而是知识工作者了，领导力大师、情境领导创始人保罗·赫塞博士说：“最好的领导是什么？最好的领导就是你带领你的部下完成了任务，而你的部下认为是他们自己完成了这个任务。”研究领导力领域世界第一的史蒂芬·柯维博士认为卓越的领导者是那些能找到自己的心声并激励他人去寻找他们的心声的人。采用 8D 的标准步骤，组建改善任务团队，为企业提供应急性解决方案和永久性解决方案并落实执行，通过持续改善、现地现物、充分发挥员工的能力，才能真正实现精益的目标。

课程目标

- 树立问题意识，领悟问题与机会的关系；
- 获得解决问题所需的方法、程序、知识和技巧；
- 能正确应用解决问题的常用工具，学会运用这些方法提高自身解决问题的能力；
- 培养个人与团队分析及解决问题的能力 and 快速制定决策的工作风格；

- 拥有高效沟通能力、执行力，提高工作效率和提升业绩；
- 展示出激励能力、团队建设与团队领导的技能，优化人际关系；
- 运用有效的指导、辅导和教练技能来训练和培养员工。

训练形式

- 协助学员解决管理工作中发生的问题，进而促使受训的学员能够自行活用相关的解决问题步骤和工具
- 工作实务案例的分享及研讨（团体讨论与分享）
- 引进管理知识、工具与技巧（讲师讲述、实务演练）
- 教导学员学会运用各种管理工具与技能（角色扮演）
- 小组发表（讲师检核与评价）

授课特点

通过“讲授—演练—分享—点评—感悟—突破”训练法，30%知识点剖析+30%案例研讨+30%演练互动和视频赏析+10%总结、点评、纠偏，使学员在完成一个个任务中体验和成长，改变心智模式，从效能迈向卓越，成为分析问题和解决问题的高手。

培训用时

2-3天，每天6小时。

课程大纲

一、解决问题的基石

1、解决问题的思路

1) 思维转换的力量

演练：做做看

2) 如何提高问题意识

3) 问题还是机会？

2、8D始于D0——发现征兆

1) 预见问题的四种途径

2) D0采取的行动

3) 关于问题的问题

演练：工作实际问题收集

3、走进8D——什么是8D

二、D1 建立团队

1、为什么是团队而不是个人

2、8D团队组建

1) 8D团队精神

2) D1的关键点：成员资格、目标、分工、程序、小组建设

演练：8D 团队组建

三、D2 问题描述

1、如何描述问题

- 1) 描述问题的原则
- 2) 描述问题的方法
- 3) 模糊的问题转变为清晰的问题

演练：如何让这样的问题不在发生

2、解决问题的误区

- 1) 解决问题的大敌——相互指责推卸责任
- 2) 抓不住主要问题
- 3) 只会头痛医头
- 4) 总是复发的问题
- 5) 不会科学决策失误
- 6) 不会预防意外

3、五问必答 (5W1H) 与 PDCA

5、D2 采取的行动

- 1) D2 行动指南
- 2) D2 行动检查
- 3) 制定目标标准程序

演练：工作问题描述小组分享

四、D3 暂时性处理

1、为什么需要 D3？

- 1) 帮助在有问题的情况下保持和建立客户满意度
- 2) 争取时间让 8D 团队找到问题的根本原因
- 3) 保护客户免受问题的影响
- 4) 从时间、质量和成本方面来控制问题
- 5) D3 是针对问题而不是针对根本原因
- 6) 如果知道了问题的根本原因，执行永久改善计划

2、实施并验证应急性措施

- 1) D3 行动指南
- 2) 验证并采取行动

工具：行动计划

演练：工作问题 D3 措施小组发表分享

3、应急性对策——危机处理

- 1) 危机的七大特点
 - 2) 危机的发展阶段——从一般事件演变为危机
 - 3) 危机管理模式图
 - 4) 危机管理的原则
- 制度防呆、诚信是金、防患未然、全员参与
快速反应、有效沟通、执行创新、转化危机

五、D4 原因分析

1、找到真正的原因

- 1) 分析工具箱：SWOT 分析法\头脑风暴\鱼骨图\问题树\柏拉图\甘特图\5W2H
- 2) 可能出现问题的方向

2、分析原因的交流技巧

- 1) 拼图的工作——日本式输入
- 2) 换位思考与移情交流

演练：同理心交流

3、D4 行动指南

演练：工作问题 D4 原因分析小组发表分享

六、D5 永久改善确认及纠偏

1、重头再来

- 1) 重新审视小组成员资格
- 2) 重新评估临时措施，如必要重新选择
- 3) D5 行动指南

演练：工作问题 D5 永久措施小组发表分享

2、选择并验证永久改善计划

- 1) 描述最终的结果
- 2) 列出作决定的标准
- 3) 决定希望满足的要求的相对重要性
- 4) 确定选择
- 5) 将选择和作决定的标准比较
- 6) 分析风险
- 7) 作出最好的选择

七、D6 实施永久计划及效果评估

1、D6 行动指南

演练：工作问题 D6 评估计划小组发表分享

2、验证及评估计划

- 1) 审核数据以确保纠正措施的效用
- 2) 检查资料数据及趋势
- 3) 确保问题已经有效解决
- 4) 如果有关行动未能有效，须返回根源问题分析

八、D7 预防性措施

1、预防体系建设的基础

- 1) 员工做你检核而不做你期望的事
- 2) 影响预防体系建设的因素
组织结构、人力资源、领导核心、控制标准
- 3) 预防体系控制的方向
工作方向、推动进程、操作流程、工作品质、工作状态
- 4) 保障预防措施的四大体系
目标与计划体系、流程与监控体系、标准与规范体系、激励与改善体系

2、有效预防的措施

- 1) 标准化与流程化
- 2) 标准作业时间测算
- 3) 防呆法——防错机制
- 3、能力提升是最好的预防**
 - 1) 培训造就卓越团队
 - 2) 从教育走向培训
 - 3) 部属培育三大内容
 工作指导、工作方法、工作关系
- 4、指导部属的办法**
 - 1) 为什么单纯的演示和讲述无效？
 - 2) 工作指导四步法
 - 3) 传统法与教练法
演练：教练七步法

九、D8 小组嘉许

- 1、D8 行动指南**
- 2、激励不过夜——勤于嘉许**
 - 1) 激励的心理学规律
 - 2) 经典的激励方式
 - 3) 最用心的激励——倾听员工心声
 - 4) 常用的不花钱激励六诀
教学影片：3 分钟激励士气
- 3、如何打造高效能 8D 工作团队**
 - 1) 低效团队的表象
 - 2) 高效能职业团队打造
 - 3) 高效能职业化团队特征
演练：通天塔
- 4、8D 工作报告的格式与要求**

职业习惯造就卓越人生