

# 问题分析与解决工作坊项目

—— 落地方案 ——

# 项目介绍

## 第一阶段：人员确定、明确课题

**行动学习小组安排**

第一组	第二组	第三组
1 刘国兴 第一组兼设计组	10 曹震 工会综合事务部	19 董竹青 大学部
2 吴晶晶 第一组兼设计组	11 孙强 工会综合事务部	20 李刚 大学部兼设计组
3 冯强 第一组兼设计组	12 伊四四 工会综合事务部	21 魏博 大学部兼设计组
4 康俊杰 第一组兼设计组	13 侯强 工会综合事务部	22 李志明 大学部兼设计组
5 杨阳 第一组兼设计组	14 董树刚 工会部兼设计组	23 陈源 第三组兼设计组
6 董斌 第二组兼设计组	15 李强 工会部兼设计组	24 尹明佳 第三组兼设计组
7 吴斌 第二组兼设计组	16 张强 工会部兼设计组	25 廖斌 第三组兼设计组
8 李书凡 第二组兼设计组	17 姚斌 工会部兼设计组	26 王亚超 第三组兼设计组
9 林俊峰 第二组兼设计组	18 陈宇 工会部兼设计组	
第四组	第五组	
27 韩俊峰 综合交通部设计组	34 姜耀耀 组织部	
28 孙利 综合交通部设计组	35 魏博 人力资源部	
29 李永康 综合交通部设计组	36 陈昊天 党群工作部	
30 梁洪涛 综合交通部设计组	37 魏力 数字化技术中心	
31 白国文 本部兼设计组	38 郭博康 数字化技术中心	
32 董斌 本部兼设计组	39 赵晋宇 数字化技术中心	
33 卜策 本部兼设计组	40 吴强 市场部兼设计组	

**课题描述表**

课题名称	课题所有者
备注：将目标与实际工作相结合，制定可实现、且具备挑战性的目标	
课题描述	备注：具体描述课题内容（如背景、现状、问题等）
范围	备注：课题研究的范围
时限	备注：课题完成时间，即课题开始日期—截止日期
能力发展	完成课题过程中专业技能 完成课题过程中个人影响力 完成课题后所需实践能力

**案例：课题描述表**

课题名称	课题所有者
共理松江区XXX年度“二线”运维设计工程前期工作研究	XXX
课题描述	为落实松江区“三线”运维设计工程前期工作，提升运维设计工程前期工作水平，结合松江区“二线”运维设计工程前期工作实际情况，开展“二线”运维设计工程前期工作研究。松江区“二线”运维设计工程前期工作研究，旨在提升运维设计工程前期工作水平，提升运维设计工程前期工作水平，提升运维设计工程前期工作水平。
范围	按照工程前期运维设计工程前期工作研究范围
时限	2022.1-2022.4运维设计工程前期工作研究
能力发展	专业技能发展：提升XXX运维设计工程能力 个人影响力：引领团队、带动团队、提升影响力、提升影响力、提升影响力 团队发展：在团队中建立运维设计工程文化，提升团队凝聚力

在第一阶段机构、讲师会通过调研、现场访谈与高管协商明确本次问题解决项目明确的课题。

## 第二阶段：团队共创、解决课题



在第二阶段，讲师会通过问题解决方法的讲授与学员课题相结合，通过团队的共创、群策群力，输出具体的行动方案

## 第三阶段：课后行动、中期复盘



**复盘四步法**

<b>1. 回顾目标</b> 回顾目标、回顾关键结果、回顾计划 复盘成功的关键因素是什么？ 复盘失败的关键因素是什么？	<b>回顾目标</b> Goal	<b>2. 评估结果</b> 回顾实际结果、回顾目标中 超预期 (Highlights) 部分。 回顾实际结果、回顾目标中 未达成 (Lagpoints) 部分。	<b>评估结果</b> Result
<b>4. 总结规律</b> 回顾规律和启示 行动的关键是什么？(经验、教训、规律、启示等)	<b>总结规律</b> Insight	<b>3. 分析原因</b> 回顾成功经验 (总结规律) 为什么。 回顾失败原因 (总结规律) 为什么。	<b>分析原因</b> Analysis

复盘心得  
经验教训  
关键成果  
行为规律  
规律广呈



在第三阶段，讲师会带领各组学员，基于第二阶段各小组既定的目标，以及阶段性实施的成果，在讲授复盘方法的同时，让学员边学边练，既掌握了工作复盘的方法，同时又总结的自己的行动成果，为下一步工作明确的方向。

## 第四阶段：成果总结、结业汇报



在第四阶段，讲师与企业培训负责人、企业高管共同验收各组学员的课题成果，基于各组的上台汇报，讲师、高管均给予点评、并颁发荣誉。项目作最后的总结与下一步展望。



## 《问题分析与解决》

# 课程为什么重要？

企业在快速发展、追求更大利益的过程中必然要不断发现问题、解决问题，寻求更有效果和效率的手段，管理者在带领团队成员达成目标的过程中，也会不断的遇到事务的问题、人的问题、执行的问题等等。我们发现：问题伴随在管理者达成目标的每一天里，问题一直是客观存在，而众多的管理者没有系统的接受过问题解决的训练，面对诸如：企业盈利低下而不知道如何改善、销售业绩增长困难又不知道如何提升、客户要求苛刻而企业又无法满足、客户投诉持续不断；员工流失率过高、执行力太差……等等问题，没有系统的思考和有效的方法，以至于问题反复发生，浪费不止。

《问题分析与解决》版权课程是经导师张老师经过上百场讲授与打磨，沉淀了一套得到宝钢集团、沈飞集团、飞利浦公司、中船

**1 明确问题**  
SWIH问题描述表  
What 问题是什么？  
Why 为什么会出现？  
Where 问题发生在哪里？  
When 问题是什么时候发生的？  
How 应该如何描述问题？

**2 原因分析**  
① 4M1E  
② 鱼骨图  
③ 头脑风暴  
④ 5WHY

**3 寻找对策**  
头脑风暴—寻找对策、讨论整合表  
盈利矩阵  
成本矩阵  
风险矩阵  
投入产出

**4 制定计划**  
SW2H1E计划落地推进表  
计划  
1  
2  
3

**5 跟踪落地**  
计划  
1  
2  
3

**6 成果评估**  
成果评估矩阵图  
X  
V  
密

重工集团、徐工集团……等众多知名企业诸多认可。

## 版权课程特色：

- **结合业务场景：**针对企业、学员的真实问题，通过问题解决的系统学习，明确实际业务中的问题点，运用问题解决的科学方法，形成对症的解决方案；
- **赋能参训学员：**帮助管理者拓展解决问题的思路，理论与实践现场结合，让学员在学中练、练中学，直到完全理解、熟练运用。
- **强调实战应用：**学习的目标是为了应用，课中、课后辅导员工在

**问题分析与解决 (选修版)**

本课程旨在帮助学员掌握系统化的问题解决流程，通过案例分析和实操练习，提升解决实际问题的能力。

**学习目标：**

- 1. 明确问题：能够清晰定义问题，区分症状与问题。
- 2. 分析原因：运用鱼骨图等方法，深入挖掘问题的根本原因。
- 3. 制定方案：根据原因分析，制定切实可行的解决方案。
- 4. 实施与评估：有效实施方案，并对实施效果进行评估与反馈。

**鱼骨图原因分析法—小组实践桌布**

**5W1H问题描述法**

**What 问题是什么？**  
发生了什么事情，我期望实现的目标存在哪些差距？

**Why 为什么这是问题？**  
为什么会出现这个问题？是什么原因导致的？

**Where 问题发生在哪里？**  
具体发生地点在哪里？是在什么位置？

**When 什么时候发生的？**  
什么时间？具体发生的时间点？

**Who 被影响的人是谁？**  
谁受到了影响？影响的人是谁？

**How 问题导致的影响是什么？**  
问题发生的影响是什么？问题发生的频率如何？

具体问题描述：

**问题分析与解决—桌布 1**

**1. 明确问题**

SMART 目标：

SMART 原则：

**2. 分析原因**

根本原因：

**群策群力问题解决—城镇会议高管点评表**

序	重点关注事项	汇报人：	汇报人：	汇报人：	汇报人：
1	行动计划是否落地化、不切实际				
2	贴近实际				
3	行动起止时间的安排是否妥当				
4	问题解决的执行人能力、意愿是否合适				
5	问题的频次是否合适				

**群策群力问题解决—高管会议高管点评表**

序	重点关注事项	汇报人：	汇报人：	汇报人：	汇报人：
1	问题解决的推动组织成立了，推动组织做了哪些支持工作？				
2	是否定期组织了会议、为责任人协调提供资源？				
3	在训后持续解决问题中，高层领导支持了哪些工作？				
4	在训后持续解决问题中，高层领导承诺的做到了吗？				
5	这一阶段时间里解决了哪些问题？				
6	问题解决的负责人				
7	哪些行动说如期完成，原因是什么？				

**主要根源—寻找对策：讨论整合表**

序	根源	根本原因一	根本原因二	根本原因三	根本原因四
1	人员				
2	机器				
3	物料				
4	方法				
5	环境				
6	测量				
7	时间				
8	地点				
9	资源				
10	信息				
11	技术				
12	客户				
13	其他				

**方案选择评估表**

序	根本原因	对策方案	可行性	有效性	经济性	可复制性	评价分数	最佳方案

实战过程中落地运用

## 课程时长：

5 / 14

2 天

## 课程收益：

### 对组织：

提高管理效率：让“猴子”呆在该呆地方，避免员工总是把“问题”抛给管理者

让组织更专业：通过系统有效的解决问题并形成专业的解决方案

拓展思考维度：使员工更容易快速、有效地抓住问题本质并形成有效的解决方案

### 对个人：

树立理性思考的意识与习惯

学会选择及使用问题分析解决的工具

掌握解决工作与业务问题，改善沟通

在解决问题时使用共同语言等。

## 课程实用工具：

- 1) 5W1H 问题描述法
- 2) 问题逻辑树
- 3) 鱼骨图分析法
- 4) 5WHY 原因分析法
- 5) 分类共创法
- 6) 原因到对策整合图
- 7) 盈利矩阵评估模型
- 8) 城镇会议

9) 项目复盘表

10) .....

## 课程大纲：

### 第一章：问题认知篇

- 案例：“环大西洋号”的覆灭
- 问题解决—老板的世界
- 问题解决的重要提示

理论认知 1：提升学员对问题的认知思维，转变对问题的观念

成果输出：通过对问题的认知提升，厘清解决问题的自我定位

### 第二章：问题

#### 概念篇

- 问题认知的常见误区
- 什么是问题
- 问题的常见类型
- 问题解决的必要性
- 解决问题的五大意识转变

理论认知：了解什么是真正的问题以及问题解决的意识转变

成果输出：通过学员对问题的了解，用正确的心态面对应对问题

### 第三章：问

### 题解决六步

#### 骤篇

#### Step 1 . 明确问题

- 清晰描述本次小组要解决的问题
- 5W1H 问题描述法

- 问题描述要注意的 4 要素
- 定义问题【问题详细描述】
- 定义问题【基本信息调查】

工具练习：讨论并确定本组要解决的问题

- 设定 SMART 解决问题目标
- 明确解决此问题对公司、个人的利益

## **Step 2 . 分析原因**

- 把问题看成冰山，追求根本原因
- 分析问题原因的常用工具

工具练习：小组利用 6W3H 问题原因分析

- 问题树分析问题深层次根本原因

工具练习：小组利用问题树分析问题深层次根本原因

- 鱼骨图分析问题的根本性原因

工具练习：小组利用鱼骨图问题原因分析

- 分类共创法找到问题原因

工具练习：分类共创法原因分析

- 5WHY 实战深层次运用

工具练习：5WHY 原因分析工具

## **Step 3 . 寻找对策**

- 什么是头脑风暴法
- 头脑风暴法操作注意事项

工具练习：头脑风暴法

- 寻找四点重要提示
- 提出对策的注意事项
- 提出对策的 10 个观点
- 决定对策的优先顺序
- 解决措施【验证】
- 选择并确定对策的三原则
- 盈利矩阵评估原则
- 选定四大对策

工具练习：利用利弊图做决策

工具练习：二维矩阵做决策

## **Step 4 . 制订计划**

- 团队世界咖啡+开放空间式讨论
- 问题解决制订计划遵守的原则
- 5W2H 实施计划制订的方法

工具练习：5W2H 计划制订法

工具练习：小组人员针对对策制订清晰行动计划

## **Step 5 . 跟踪落地**

- 城镇会议：高管质疑，答疑

工具练习：城镇会议各组人员轮流上台发表

- 忽视执行确认带来的不良后果
- 如何做好问题解决的跟踪与检查

## **Step 6 . 成果评估**

- 确认问题过程与问题结果
- 问题解决复盘管理
- 总结问题解决的心得与经验
- 标准化成功的措施

理论认知：学员可清晰掌握问题解决的六步骤，并学会运用

成果落地：通过系统对问题解决的反复练习，可深化掌握一套方法，并可在训后在组织内有效实践。

## 训后行动：学员训后实践行动计划

### 《问题分析与解决工作坊项目》部分培训现场



## 基于问题解决的的复盘工作坊

### 为什么问题解决要进行跟踪复盘

大量的客户开展过问题解决项目后，由于没人跟踪问题解决行动计划，单纯依赖学员课堂的热情很难持续的推动将问题一步步解决，问题解决的跟踪复盘—机构会与客户共同成立问题解决推动组，建立检查机制，线上跟踪辅导、提醒学员行动、定期复盘跟踪、组织汇报问题解决的成果。

### 课程背景：

复盘，围棋术语，也称“复局”，指对局完毕后复演该盘棋的记录，以检查对局中招法的优劣与得失关键。企业管理中，复盘指的是从过去的经验、实际工作中进行学习，帮助人们有效的总结经验、提升能力、实现绩效的改善。

一件事情做完后无论成功与否，坐下来把当时预先的想法、中间出现的问题、为什么没达成目标等因素整理一遍，在下次做同样的事时，自然就能吸取上次的经验教训，这就是复盘。

### 复盘价值：

个人：从经验中学习；复盘是快速提升能力的有效方法

团队：提升团队协同作战能力；经验分享与传承

组织：知识萃取与共享；组织发展与持续改善

《基于行动学习的复盘工作坊》通过复盘等促动技术的学习和掌握，可以有效促进参与者聚焦真实问题，展开有步骤、有架构的讨论，促进人们共享信息、反思内省、总结得失、经验萃取、提升能力。

### 课程收益：

- 掌握复盘的操作步骤与流程；
- 避免复盘常见的陷阱；
- 学习复盘 4 步骤、5 误区、5 求；
- 基于真实工作场景的个人复盘体验；
- 基于真实工作场景的案例复盘体验；
- 建立平等、简单、真诚的沟通氛围进而促动会议成果；

**培训时间：**1 天

**培训对象：**各层级管理人员

**培训方式：**讲授、小组研讨、行动学习、促动技术

**培训人数：**12-40 人（5—8 人/组）

**场地要求：**空间足够大、小组研讨式的桌椅摆放、可供张贴海报的墙面

## 课程大纲

### 第一讲：行动学习介绍

#### 1、行动学习介绍

- 什么是行动学习
- 行动学习的 3 大核心价值
- 行动学习的 4 大教学理念

#### 2、关于工作坊

- 1、工作坊及研讨礼仪
- 2、促动、促动师、促动技术
- 3、促动师与参与者的分工

### 3、团队组建

- 小组完成：组长、组名、组训、计时员、记录员、报告员、小组学习公约
- 完成小组创意海报
- 小组风采展示

## 第二讲：工作复盘操作步骤

### 1、什么是复盘？

- 复盘与总结的区别？
- 复盘与PDCA的关系？

### 2、为什么复盘？

- 复盘对个人、团队、组织的价值

### 3、何时复盘？

### 4、如何复盘？

- 复盘的四种类型
- 复盘的五个原则
- 复盘的四个步骤
- 复盘应避免的五个误区
- 复盘应坚持的五求是什么？
- 复盘的常见陷阱

## 第三讲：复盘体验——工作总结计划复盘

- 针对个人的月度工作总结计划进行复盘体验

## 第四讲：复盘体验——培训回顾复盘

- 运用 ORID 聚焦式会语法对当日学习进行复盘