

# 《8D-问题分析&解决-沙盘模拟》

——以问题为导向的结构化系统思考力训练

## 课程背景：

- 问题分析与解决的方法即 PDCA 持续循环的四个阶段和八个步骤，是管理学中的一个通用模型，最早由休哈特 (Walter A. Shewhart) 于 1930 年构想，后来被美国质量管理专家戴明 (Edwards Deming) 博士在 1950 年再度挖掘出来，并加以广泛宣传和运用于持续改善产品质量的过程中
- 它是企业管理所应遵循的科学程序，是能使任何一项活动有效进行的一种合乎逻辑的工作程序
- PDCA 是一个改善循环，在每个循环之后把有效的作法标准化，并藉由启动另一个 PDCA 循环的程序作为持续不断改善的工具
- 对 PDCA 的程序作全盘了解，应用它在日常的业务中，同时和其它解决问题的工具结合，可引领企业经营持续学习、改善及自我超越

## 课程收益：

- 了解什么是问题（目标）、从哪里寻找问题（目标）
- 掌握如何分析问题（目标）
- 掌握如何分解目标并制定行动计划
- 懂得分析问题与解决问题的结构化思维能力
- 掌握问题分析与解决的程序、步骤和方法
- 具备持续改进并不断提高绩效的能力
- 具备 PDCA 持续改进的精神和意识

## 课程对象：

- 企业中层管理人员，质量管理人员、质量工程师、以及现场管理人员

## 课程形式：

- 理论方法讲授 30%
- 学员现场演练 50%
- 案例研讨分析 10%
- 点评分享 10%

## 培训时长：

2 天 (1.5 天培训+0.5 天发表与评审)

具体培训+评审时间排程如下表：

序	日程	时间	输入	输出 (工具/方法)
1	课前 7 天		1. 成立确班委会、建立学习小组 2. 分组、选定各小组组长、明确职责 3. 各小组选定问题 (目标) 4. 说明目前现状 5. 确定《改善简报 ppt 模版》	1. 学习小组成员名单 2. 各小组的《课题》(目标) 3. 《课前准备物资清单》
2	第	9:00-9:30	课前破冰	各小组队名、队呼、队标、目标承诺
3	1	9:30-10:00	第 1 讲：思维启发	

4	天	10:00-12:00	第2讲：案例分享	1.《Q-质量改善案例》分享 2.《C-成本改善案例》 3.《D-效率提升案例》
5			第3讲：问题分析与解决四阶段十步骤	
6		13:30-14:00	第1步-选择课题	《课题ppt》
7		13:30-14:30	第2步-现状调查	《查检表》、《统计表》、《排列图》
8		14:30-15:30	第3步-设定目标	《SMART原则》
9		15:30-17:00	第4步-分析要因	《头脑风暴法》、《特性要因法》、《ABC分类法》、《二八原则》、《VA/VE》、《VSM》
10	第2天	9:00-10:00	第5步-确定根因	《三现法》、《观察法》、《五五法》
11		10:00-11:00	第6步-制定对策	《WBS法》、《5W1H法》、《甘特图法》、《ECRS法》
12		11:00-12:00	第7步-实施对策	《甘特图法》、《六标法》
13		13:30-14:00	第8步-效果检查	《查检表》、《统计表》、《排列图》
14		14:00-14:30	第9步-巩固措施	《标准文件》
15		14:30-15:00	第10步-总结回顾及下步计划	《有形成果》、《无形成果》、《心得感悟》
16		15:00-15:30	第四讲：发表与评价	《评价委员会组织架构》、《评价规则》、《评价表》、《奖励规则》
17		15:30-17:00	现场发表演练	各小组《改善简报》的发表、点评

## 课程大纲：

-----课前3-7天确定事项分割线-----

### 课前7天确定如下事项：

1. 成立确班委会、建立学习小组，
2. 分组、选定各小组组长、明确职责
3. 各小组选定问题（目标）
4. 说明目前现状
5. 确定《改善简报ppt模版》

(见附件-1)

### 课前3天确定如下课堂物资：

物资名称	数量	备注
记事本	每人自来记事本	学习笔记
A4白纸	每人3张	演练用
圆珠笔	每组2支	演练用
A1大白纸	每组8张	演练用
白板笔	每组各2只	黑、红
笔记本电脑	每小组携带一台笔记本电脑	安排一名专人负责输出

-----课中授课分割线-----

**课前破冰：**

1. 团队组建
2. 队名/队呼
3. PK/奖惩
4. 目标承诺

(见附件-2)

**第一讲：关于问题——思维启发**

头脑风暴：何谓问题？

视频分享：关于问题

1. 问题的定义
2. 问题与冰山理论
3. 问题从哪里来？
4. 如何发掘问题

头脑风暴：小明为什么被批评？

5. 问题意识的形成
6. 如何培养正确的问题意识？

演练：正确分析问题的结构化思维

-----学员演练+点评分享分割线-----

**第二讲：问题分析与解决四阶段八步骤**

**1、定义问题与现状调查**

- 1) 问题的来源
- 2) 定义并描述问题的方法  
小组演练：各小组确定问题并描述
- 3) 现状调查的原则
- 4) 现状调查的工具
- 5) 现状调查的目的和要点  
小组演练：根据问题了解现状

**2、原因分析**

- 1) 分析原因的三个基本方法  
头脑风暴 1：惯性思维  
头脑风暴 2：九字图
- 2) 查找原因的方法
- 3) 分析原因的方法  
小组演练——根据目标的现状分析各种《原因》

**3、确认要因**

- 1) 要因分析的原则
- 2) 确定要因的方法
  - 三现主义
  - 观察法
  - 记录
  - 五五法

小组演练——根据各种原因寻找《要因》

#### 4、制定行动计划

- 1) 制定对策的原则
- 2) 制定对策的方法——WBS+甘特图
- 3) 如何制定《行动计划》？
  - WBS的目的和作用
  - WBS分解步骤
    - 第1步：概要性WBS工作分解
    - 第2步：项目性WBS工作分解
    - 第3步：组织性WBS分解
    - 第4步：资源性WBS分解
    - 第5步：材料性WBS分解
    - 第6步：过程性WBS分析
  - WBS-工作分解的要点及注意事项
- 4) 如何控制实施计划的进度和结果？
  - 甘特图的应用
  - 甘特图的目的和作用
  - 甘特图制作四步骤

演练——根据要因制定《对策》并分解《行动计划》

#### 5、实施行动计划

- 1) 实施行动计划的原则：
  - 2) 落实行动计划的基本方法
  - 3) 实施过程中的注意事项
- 小组演练——落实《行动计划》的措施方法

#### 6、验证成效

- 1) 为什么要验证？  
头脑风暴：定了计划就会执行吗？
  - 2) 成果验证的原则
  - 3) 成果验证的工具
  - 4) 何时开展验证
- 小组演练——根据行动计划验证《成果》

#### 7、巩固措施并总结经验

- 1) 基于目标的数据对比  
头脑风暴：目标未达成怎么办？
- 2) 成果的用途  
头脑风暴：目标达成怎么办？

- 3) 巩固措施的原则
- 4) 巩固措施的方法
  - 标准化
  - 文件化
  - 档案化

小组演练——根据成果制定《巩固措施》

#### 8、问题总结及下步计划

- 1) 如何做《工作总结》？
- 2) 总结从三个方面着手
  - 有形成果的总结
  - 无形成果的总结
  - 团队的心得感悟
- 3) 将遗留的问题再循环
- 4) 选择新的课题

演练——《改善简报》的制作及发表

-----课后发表与总结分割线-----

### 第三讲：定期发表与评价

1. 为什么要评价
2. 评价规则
3. 评价表设计
4. 评价委员会组成
5. 评价活动
6. 奖励规则
7. PK 规则
8. 推动可持续原则和建议

#### 课程总结：

1. 提问、答疑
2. 布置任务