

基于行动学习的问题分析与解决

课程背景：

什么是问题，怎么才能发现问题？为什么提出了问题却难以找出解决问题的办法？研讨问题时为什么总是谋而无决，决而无断？怎么才能更有效率的研究问题、形成问题解方案？

随着现代企业经营与发展，出现越来越多的管理团队，决策日趋团队化。另外，随着劳动者素质的提高，知识型员工的出现，员工参与部门决策，基层管理者参与中高层决策的情况也越来越普遍。对管理决策、决策过程、决策心理的认识，往往影响决策者及决策质量。团队决策课程通过在紧急情况下，模拟个人与团队决策过程，以及通过反思与分享，来认识决策过程，个人与团队心理对决策影响以及领导者在决策中的作用。探讨高效、理性的团队决策之路。

世界咖啡、团队共创等行动学习方式以全新的角度把对话当做一个核心流程，团体和组合可以透过对话去改变周围的环境，催生有助于成功的必要知识。

行动学习有别于传统的基于能力培养的企业培训教学方式，是以问题解决为导向的、在分析问题和解决问题的过程中学习和掌握问题解决方法的学习过程。问题分析与解决就是一种典型的行动学习方法，是带着问题行动，在行动中学习，在学习反思，在反思中行动，又在行动中深化，在深化中形成解决问题成果的过程；是将组织需求、岗位需求、个人需求紧密相联的学习方法；是提高学习者的主动性、协调性和创造性，在实践中提高学习者能力的培训方法。

本课程作为基本的行动学习方法，可用于问题分析与解决、高效团队建设、领导力与执行力提升、现场管理改善、绩效提升、技术问题诊断等多个方面的问题分析与解决方案制定。

课程收益：

- 1、了解引导与引导者的角色及技能
- 2、理解世界咖啡的原理与原则，熟知世界咖啡在问题分析和解决中的操作流程与步骤
- 3、学习掌握团队共创式的问题分析与解决方法；
- 4、提高发现问题、分析问题和解决问题的能力与水平；
- 5、掌握对成果进行沉淀和推广的方法，进一步提升成果价值
- 6、在培训现场形成工作实际问题的解决方案，培训成果即时呈现。
- 7、掌握问题分析和决策的系统技能，提升效率

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：该课程适用于各个层次管理人员、技术干部、生产技能骨干

课程特色：全过程的行动学习方式，运用引导技术，群策群力

课程方式：体验、案例分析研讨、情景演练、引导技术、行动学习、团队共创

课程大纲

第一部分：问题界定与问题分析

第一节：如何发现问题——形成问题意识

一、什么是问题

1. 发现问题：期望与现状的差距
2. 提出真问题：属于自身解决范畴的问题
3. 辨别问题类型：外因型和内因型

二、问题的类型

1. 组织的问题
2. 部门和团队的问题
3. 跨组织、跨部门、跨团队问题
4. 组织中的个人问题

三、问题分析与解决结构化设计

1. 结构化工具操作
2. 问题分析解决结构设计

第二节：问题为什么会发生——问题原因分析

一、问题原因分析方法

1. 问题的产生与底层逻辑
2. 问题分析与解决的基本意识-思维转变

二、问题原因分析练习

1. 问题原因紧要程度区分
2. 世界咖啡法：小组交流
3. 团队共识：汇集问题共性原因

三、完成问题原因分析结构化操作，形成问题原因分析成果

第三节：问题界定与分析中的会谈技巧

1、情景模拟：月球求生

遇险：

情景：你们正随一艘游船漂浮在太平洋的海面上。一场原因未明的大火已毁掉了船身及大部分内部设备，游船正在下沉；由于关键航海仪器被破坏，你们不知道所处的位置。

任务：把列表中的十五件物品按其在你们求生过程中的重要程度排列。把最重要的物品放在第一位，次重要的物品放在第二位，以此类推，直到排至相对最不重要的第十五件。

2、个人分析与决策：独立决策，不得商议。

3、团队分析与决策：各团队经过讨论，自行决策。

4、培训师点评决策结果：附专家意见

5、讨论与发表部分：讨论题：小组采用何种问题分析方式并形成集体决策意见？应如何把握团队问题分析与决策的质量？

6、培训师点评与总结：什么是问题分析？什么是决策？决策理论；集体决策与个人决策；团队决策心理；影响决策的心理因素；领导在决策中的作用。

第二部分：问题解决流程与方法

第四节：问题怎么解决——制定问题解决措施和计划

一、问题解决措施制定方法

1. 将问题原因转化为问题解决决策目标
2. 确定问题解决目标标准：限定性标准和期望性标准
3. 制定问题解决备选措施与方案
4. 问题解决措施类型分析

1) 预防性措施与促进性措施

2) 应急性措施和利用性措施

二、问题解决行动计划制定方法

1. 将问题解决措施排序转化为行动计划流程与步骤

2. 确认行动步骤关键环节、实施人、起始时间、监督人

3. 行动计划实施风险评估

4. 计划改进

三、制定行动计划练习

1. 制定行动计划实施日程表

2. 行动计划资源配置

四、问题分析解决体验（七巧板）

第五讲：问题分析解决与世界咖啡

世界咖啡以全新的角度把对话当做一个核心流程，团体和组合可以透过对话去改变周围的环境，催生有助于成功的必要知识。

核心：汇聚众人火花，开启智慧之门

方法：汇谈，探索。

跨界：世界咖啡适合探讨有深层意涵的事情，他可以用来探索主题的意义，通过团队的力量，用跨界的方式，达到解决问题的目的。

本板块设计的出发点是在深入了解世界咖啡的基础上，掌握运用相关方法、流程与技巧。如何让企业培训人员、内部讲师及专业讲师运用世界咖啡这门引导技术是本课程解决的主要问题。在分组谈话的过程中，参与者不仅仅是表达自己的看法，更重要的聆听对方讲的话，然后透过连接重新组合，找到全新的观点或从来没有发现过的盲点。

实施步骤：

第一步：心灵会话

1. 引导学员步入咖啡馆

2. 欢迎词并引导学员相互认识

3. 引导学员开始4轮咖啡馆会话体验

4. 引导学员达成共识

第二步：世界咖啡汇谈过程指南

1. 引导大家总结世界咖啡的步骤和流程

2. 世界咖啡是什么？

3. 世界咖啡与引导技术

4. 世界咖啡的原理

5. 世界咖啡实施的5大原则

6. 引导师在世界咖啡中的角色和技能

互动：世界咖啡应用案例欣赏

体验活动：小型世界咖啡

第六讲：问题分析解决与团队共创

“团队共创法”有效形成团队共识的方法，将主题叙述为明确的焦点问题，透过个人的脑力激荡、小组分享、组合意见、最后全体参与共同讨论等方式汇聚成为共识。

适用情境：团队解决问题，促进团队达成共识。

实施步骤：

1. 有客户提前收集公司急待解决的问题

2. 老师带领大家开展团队共创

3. 成果发布

具体内容：

Step1：确定主题(可课堂上确定，也可课前由客户选定主题)

- 1) 每个小组确定本次活动需要解决的问题或达到的目标
- 2) 要求问题或目标结合岗位实际工作
- 3) 主题可固定小组，也可以轮流进行

Step2：头脑风暴

- 1) 小组成员根据问题或目标进行思考，采用头脑风暴的方法，对要解决的问题进行分析，给出方案。
- 2) 依据头脑风暴的原则进行，每个人都要发言，不能否定。
- 3) 记录所有成员提出的新想法越多越好。

注：脑风暴的原

1. 三不原则
2. 量多原则
3. 记录原则
4. 借力原则
5. 平等原则

Step3：分类排列

- 1) 梳理散乱的想法，以新的视角发现不同想法之间的联系
- 2) 进行归类
- 3) 强调直觉
- 4) 给数据赋予新的含义

Step4：提取中心词

- 1) 帮助参与者从一堆归类好的想法中产生一个完整的新的想法。
- 2) 促动师带领参与者去发现每个想法要表达的以及隐藏在不同想法背后的真正含义是什么。

Step5：图示化赋予含义

- 1) 将所有新的想法进行结构化
- 2) 通过传真出来的一个合适的图像来反应想法之间的关系
- 3) 确定在问题解决过程中不同想法所起到的作用是什么

体验活动：团队共创

说明：本方案为通用方案，通常情况下，会在培训前，与企业做进一步沟通，搜集组织特定需要解决的问题，也可以现场搜集组织问题，并在现场让学员制定出问题解决思路和落地执行计划。