

## 《复盘与问题分析》

主讲：张焯

### 【课程背景】

本课程将帮助学员全面理解问题分析与解决的目的与价值，培养透过现象看本质、抓问题核心的思考习惯，不断探索和发现新的改进机会点，通过问题复盘，建立任务管理与问题管理闭环意识，持续提升团队执行力，打造高绩效团队。

### 【课程收益】

全面理解问题的定义及重要性，知晓问题解决对于持续性绩效改进的价值；  
掌握问题的识别与分析方法，明确员工绩效不佳及管理冲突产生的根本原因与解决策略；  
掌握问题解决方案设计七步法及方案落地的 PDCA 循环，明确目标、计划制定的关键原则；  
了解复盘的作用，明确复盘与总结的区别，掌握通过 AARTD<sup>®</sup> 进行问题复盘的方法与技巧。

### 【课程特色】

- 课程借鉴工作坊模式，侧重“做中学”，通过知识导入、团队研讨和情境演练，聚焦真实管理问题或挑战，帮助学员理清思路，制定针对性解决方案；
- 萃取大厂实战管理经验、案例及落地工具，分步骤详细讲解，互动丰富多样，课堂气氛活跃。

### 【课程对象】

本课程适用于企业带团队的管理者及储备干部

### 【课程时长】

1-2 天（6 小时/天）

### 【课程大纲】

导入 常见业务问题及挑战

#### 第一单元：问题的价值

案例：绩效不佳

问题的冰山模型

问题的价值：问题=改进机会

问题分析与解决六步法

#### 第二单元：发现问题

案例：基本完成的目标

问题的定义——通过差距发现问题

发现问题的三种方法

对比法

调研法

假设法

练习：发现问题

#### 第三单元 评估问题

案例：救火问题

评估问题四步法

评估收益——解决了会有多大价值？

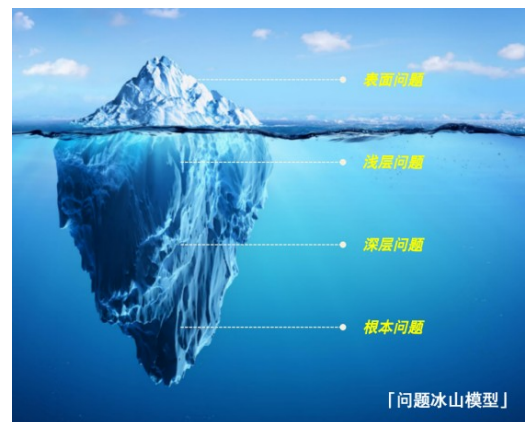
评估风险——不解决会有哪些风险？

评估排序——要不要解决？要不要马上解决？

评估目标——问题要解决成什么样？

练习：评估问题

#### 第四单元：还原问题



案例：发货延迟

分析问题先还原现场——真相永远在现场

原则：三三原则+超预期事件

工具：PDCA+5W3H 分析法

团队共创：还原问题现场

### 第五单元：分析问题

问题拆解的重要性

问题分析的两层拆解：

第一步 横向拆解——系统思考，纵览全局找关键

原则：

MECE——全局思考，确保问题无遗漏

二八原则——聚焦关键，优先解决主要问题

工具：

逻辑树

鱼骨图

技巧：借助思维框架梳理逻辑树

举例：战略类/营销类/产品类/生产类等常见思维框架

团队共创：使用鱼骨头拆解问题

第二步 纵向拆解——深挖根因，透过现象看本质

案例：问题、原因与根本原因的区别

员工绩效不佳与管理冲突常见原因

员工绩效诊断的 DSMAM™ 模型

员工 PDCA 各执行环节常见错误

管理者任务管理常见错误与误区

工具

5WHY 分析法

5So 推导法

根因分析常见错误与误区

团队共创：分析问题根因

### 第六单元：解决问题

问题与解决方案的四种类型

解决方案设计五步法：

提出假设——把问题变课题

从假设出发寻求问题解决方案

假设提出五原则

设计方案——共创解决方案

如何创意更多解决方案

策略优选——寻求最优解

工具：策略优选矩阵

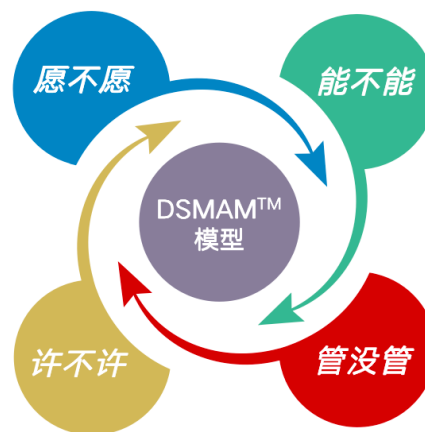
目标设定——明确评价标准

目标设定格式

目标制定的 M-SMART 原则

计划制定——落实行动方案

计划制定十要素



计划检查的 QQCTR 模型

工具：工作计划表+甘特图

团队共创：设计问题解决方案

## 第七单元：复盘问题

什么是复盘

复盘与总结的四大区别

为什么一定要复盘——借假修真、借事修人

人是如何成长的——做中学是最重要的培养方式

并不是做了就是学了——一万小时定律的反思

经验学习圈——经验的习得重在复盘

复盘的时机选择

AARTD® 复盘五步法

AAR 的由来

AARTD® 复盘五步法

第一步 回顾目标——我们打算做什么？

第二步 还原过程——实际发生了什么？

第三步 分析差距——产生差距的原因是什么？

第四步 总结规律——我们从中学到什么

第五步 优化行动——接下来我们该做什么？

AARTD® 复盘模板及填写技巧

AARTD® 复盘常用焦点问题

复盘的五个关键点

实战演练：使用 AARTD® 复盘近期工作

课程重点回顾及答疑

课前准备

请甲方提前 1 周协助：

课前调研（建议至少提前 **1-2** 周调研，以调整课程重点及案例）

- 讲师提供学员调研问卷，甲方组织调研

课上练习案例（提前 **1** 周提供）

- 学员（或学员下属）的复盘报告或周报一份

