

《行动学习问题解码训战工作坊》

——在战争中学习战争

主讲：王舒

【课程背景】

在越演越烈的市场竞争中，企业经营管理面临巨大的挑战，如何促进业务发展和升级，解决业务转型中的实际问题，实现业务目标的达成和业务升级？

企业管理的问题，很容易归因于使命、愿景、价值观等永恒且复杂的议题，道不清，说不明，做不实。企业管理需要以“问题为导向”，皈依“在战争中学习战争”的实用主义哲学，回到真实的业务和管理场景，解决真实的问题获得商业成功。

京东刘强东认为：“作为领导者的职责是什么？我认为有两点：一是找到问题、二是解决问题。”

字节跳动张一鸣说：“创业，就是一个不断解决问题的过程，把小的问题解决后，从而提升解决问题的能力，因此有资格面对更大的问题。”

《问题解码》工作坊，以团队作为解决问题的主体，将诸如此类的永恒性和复杂性具象化为可以用明确语言来描述的场景，并以此为出发点，走出最近的一小步，通过行动学习，感知当下，再向前走一小步…… 最终回答：

- 解决什么问题？
- 解决到什么程度？
- 用什么方法解决？

【课程收益】

- 如何系统地分析问题，找到问题的要害。
- 如何准去找到问题的障碍，进行有效破解。
- 如何创新地找到解决方案，提升绩效。
- 如何在解决问题的过程中，实现团队融合。
- 如何进行大规模团队协作，保障绩效达成。

【课程特色】 以企业实际经营管理问题为载体，输出解决方案和行动计划，实现学中做，做中学

【课程对象】 管理人员、业务骨干等，安排相关课题关系人 20-35 人，每小组 6-8 人，根据业务相关性分为 4-5 个小组。

【课程时间】 12 小时（2 天）

【课程大纲】

一、行动学习基本知识

- 1.学习目的
- 2.行动学习简介
- 3.教练技术简介
- 4.行动学习怎么做
- 5.行动学习路径图
- 6.行动学习项目六要素

教学手段：悲剧介绍、实践分享

二、建立行动学习团队

- 1.组长
- 2.流程管理员
- 3.时间管理员
- 4.会议记录员
- 5.新闻发言人

教学手段：团队展示

三、明确问题并设定目标

- 1.任务：重构问题，找出差距，设定目标
- 2.要求：目标的三个大类、四个来源
- 3.典型质疑：3个问题
- 4.工具方法：头脑风暴
- 5.阶段成果发布：SMART 表达方式

教学手段：团队共创、小组汇报

四、阻碍目标实现的障碍

- 1.任务：找出关键障碍（既紧迫又重要）
- 2.要求
- 3.典型质疑：2个问题
- 4.工具方法：重要性/紧迫性矩阵
- 5.小组选出三个关键障碍

教学手段：团队共创

五、设定精准目标

- 1.任务：设定消除关键障碍的具体目标
- 2.要求：符合 SMART 原则
- 3.典型质疑：2个问题
- 4.工具方法：SMART
- 5.小组制定目标

教学手段：团队共创

六、创新解决策略

- 1.任务：制定实现目标的可能策略
- 2.要求：3套解决方案
- 3.典型质疑：4个问题
- 4.工具方法：头脑风暴
- 5.小组制定策略

教学手段：团队共创

七、评估解决策略

- 1.收益大小
- 2.是否容易实施
- 3.小组行动：评估解决策略

4.阶段成果发布

教学手段：团队共创、小组汇报

八、制定行动计划

- 1.任务：制定可操作的行动计划
- 2.要求：4个方面
- 3.典型质疑：3个问题
- 4.工具方法：行动计划模板、头脑风暴
- 5.小组制定行动计划表

教学手段：团队共创、小组汇报

九、反思学习

- 1.哪些做得好？
- 2.哪些需要改进？
- 3.接下来需要采取哪些全新的行动？

教学手段：小组分享、个人分享