

## 行动学习实战工作坊——

### 《关键目标/问题解决工作坊》

#### 课程背景

这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代！

当前形势机遇与挑战并存，面临着剧烈的变革，尤其是近两年，行业/团队面临关键问题的复杂程度远远超过了过去的 5-10 年！

问题之所以具有如此复杂的特征，其原因在于环境的复杂性，不透明性、关联性、动态性和多目标性。问题的复杂不仅在一开始就很难识别出来，而且经常隐藏在其他问题之内，我们如何依靠集体的力量，在解决复杂问题的同时持续提升组织全员解决问题的能力？本课程从全员智慧共创、积极思维、结构化问题分析解决技术上三个方面，赋能于团队解决问题的能力，同时结合企业实际的业务/管理难题，产出有效的解决策略！

#### 课程设置

时间：2 天，6 小时/天

对象：各层级管理者

人数：24-36 人

### 课程收益

1. 了解行动学习智慧共创的价值，执行策略有效推动的密码
2. 掌握发现问题，描述问题，解决关键问题的逻辑、技术和流程
3. 改善思维模式，找到经营目标/管理上问题的解决思路并汇报呈现

### 课程框架

### 工作坊流程及内容

#### 前期准备

- 1、 明确课程目的与目标
- 2、 搜集实战问题（业务/管理）
- 3、 针对参训学员进行分析
- 4、 分组并明确组长

#### 课程导入：工作坊的说明

1. 行动学习概念、起源发展与价值
2. 工作坊的逻辑规则说明

3. 工作坊的目的目标说明

4. 工作坊的流程节奏说明

## 第一讲：行动学习智慧共创逻辑

### 1. 核心模型理论：

- 团队成功循环模型
- 参与改变理论

### 2. 核心秘诀：高效执行秘诀

### 3. 核心流程：结构化研讨（发散、分类、评估、排序）

- 发散思考的规则说明
- 分类的四种常见逻辑
- 评估的四种常见维度
- 排序结果的验证优化

### 4. 核心原则：尊重/倾听/共识

## 第二讲：三大积极思维

### 1. 系统思维——六维思考

- 程序思维：设计与管理思考程序
- 事实维度：信息、事实和数字

- 优势维度：优势、机会、利益
- 劣势维度：劣势、威胁、风险
- 优选思维：解决方案重要影响及操作性对比
- 创新思维：创新思考更多可能性

## 2. 影响圈思维

- 何谓影响圈思维
- 可控可影响因素重点解决
- 不可控可影响因素如何影响
- 不可控不可影响因素如何积极应对

## 3、目标导向思维

- 何谓目标导向思维
- 目标导向思维的思考模式

## 实操练习

### 第三讲：目标实现/问题解决四步流程

#### 第一步：差距分析

## 1、明确目标

- 问题的背景：文化、战略、关键目标/任务
- 问题的价值：战略价值、经济价值、管理价值
- 问题的目标：SMART 原则

## 2、分析现状

- 外部行业环境现状分析
- 内部工作环境现状分析
- 问题所对应的流程、程序等内容分析
- 员工所对应的知识、技能、动机、期望分析

呈现方式：案例讲授+结构化研讨：

引导各小组对课题的现状进行分析，确保团队对现状达成充分共识。（工具：

头脑风暴+SWOT 分析)

## 3、差距分析

- 罗列问题对应的差距清单
- 聚焦核心差距

### 第二步：要因分析

#### 1、影响问题差距的要因分析

- 个人头脑风暴关键因素
- 小组汇总观点并进行观点的分类
- 筛选出核心的要因
- 要因的分类

工具：鱼骨图+吉尔伯特模型+比较分析表

## 2、挖掘要因的根本原因

- 引导各小组对造成问题差距的原因进行结构化深度分析
- 对小组的产出成果进行跨桌交流，质疑补充

工具：团队共创+3why 深度分析+世界咖啡

## 第三步：解决策略

- 1、 启发认知：典型解决策略参考表：4 维 12 条
- 2、 共创策略：引导各小组基于原因分析，思考解决方案，形成具体的解决

策略清单

## 3、 策略优选的 5 个标准

- 需要性
- 影响性
- 可行性

➤ 经济性

➤ 接受性

#### 4、策略优选的核心方法：决策矩阵、投票法

引导各小组对策略清单进行优选和评估排序

### 5、方案质疑与优化

针对各问题的方案进行智慧共创，质疑和优化，最终确定优选策略

工具：世界咖啡跨桌交流

### 第四步：行动计划

1、将解决方案形成里程碑节点

2、将方案转化为行动计划

3、行动计划必须符合 4w2h 要素

4、计划执行保障措施

### 答疑与总结

1、导师集中答疑

2、学员反思总结

### 训后总结：

1、核心知识图谱

2、 核心工具总结

3、 产出成果总结