

基于行动学习的问题分析与解决

主讲：曾子熙老师

课程规划说明：

基于行动学习的问题分析与解决，是以行动学习的方式进行，选取企业遇到的实际问题作为选题，透过行动学习解决问题的工具练习，并且根据工作中遇到的现实问题加以验证，以及追踪及成效。行动学习法（Action Learning）又称“干中学”，就是通过行动实践学习，以组织面临的重要问题为载体，学习者通过团队合作的形式对实际工作中的问题、任务、项目等进行处理和反思，反思自己的经验，同时向团队中成员相互学习与提问，在这过程中让团队产生情感、态度、知识、思想、行为的变化，从而达到开发人力资源和发展组织的目的，提升成员解决问题的能力。

课程目标及收益

- 一、 掌握行动学习的来源及特点，学习行动学习的流程；
- 二、 掌握行动学习的六大核心要素，以及六大核心角色的作用；以及行动学习促动技巧
- 三、 掌握行动学习学习的工具，并且学会制定行动学习方案，并且推动行动学习项目；
- 四、 掌握基于行动学习的问题分析与决策步骤，以及十二步骤对应的工具应用，提升团队解决问题的能力。

课程特色及方式：

- 一、 体验活动导入，身心感受创新，原理深入讲解
- 二、 思维碰撞分享，互动学习参与，迷你案例研讨
- 三、 小组观点竞赛，聚焦中心主题，付诸行动实践

学员对象：管理者、企业骨干，中层管理人员等

讲师风格：

- 一、 讲师具有专业魅力的表达技巧，课程活泼具启发性。
- 二、 讲师具备各类型课程的规划与讲授的实际经验，实践性强。
- 三、 课程内容深入浅出，幽默风趣、见解独到。
- 四、 理论与实务兼具，使学习轻松愉快。
- 五、 透过问卷分析及个案解说，轻易掌握课程内容。
- 六、 由实际演练中得到随学即用的效果。

授课时数：1-2天 6-12小时（9:00-12:00；13:30-16:30）

推荐讲师：曾子熙老师，澳大利亚南澳大学工商管理硕士 MBA

第一单元：行动学习法导入

- 一、 行动学习直面三大障碍
- 二、 行动学习能够给我们带来什么？
- 三、 企业成功应用行动学习法的关键
 - 1、 高层大力支持与重视
 - 2、 激励团队成员
 - 3、 成员积极交流互相学习
 - 4、 有效组织及时评估与反馈

四、 行动学习公式 $AL=P+Q+R+I$

五、 行动学习理论基础

- 1、“做中学”
- 2、经验学习圈
- 3、系统思考
- 4、行动学习的学习本质(MBP 模型)

六、 行动学习的六个要素（如何操作）

- 1、问题或任务
- 2、行动学习小组
- 3、质疑与反思的过程
- 4、付诸行动
- 5、学习承诺
- 6、催化师（促动师）

七、 成功的行动学习的七个关键步骤

- 1、启动项目制定行动计划（问题选择）
- 2、组建团队确定学习方式（成立小组）
- 3、催化质疑学习问题解决工具
- 4、反思重新定位问题并制定方案
- 5、行动承诺执行方案
- 6、总结和评估行动学习方案
- 7、展现行动成果并固化推广

八、 行动学习促动技术与工具应用（本部分可选讲授）

- 1、聚焦式会话法-ORID
- 2、群策群力
- 3、未来探索（Future Search）
- 4、团队共创
- 5、世界咖啡-创造集体智慧的汇谈方法
- 6、欣赏式探询
- 7、开放空间（Open Space Technology）
- 8、视觉思维
- 9、私董会

第二单元：基于行动学习的问题分析与解决应用(基于真实问题研讨)

一、 找症状，明确问题并确定目标- SMART

主要任务：

- 1、描述症状（问题的具体表现）
- 2、针对具体表现重新阐述问题

3、确定解决问题的目标

工具方法：头脑风暴+团体列名+活动挂图或活动卡片

二、自由讨论问题产生的原因

主要任务：

- 1、找到导致问题或现象的可能原因，多问几个为什么

工具方法：头脑风暴+关联图+系统图+问题树

三、聚焦重要原因，剔除不相关原因

主要任务：

- 1、找到导致问题的关键原因集合,剔除不相关的原因

工具方法：逐条筛选，排除法+投票法+80/20法则

四、将原因逻辑化、系统化

主要任务：

- 1、找出重要原因之间的关系，明确因果链条，并挖掘深层原因

工具方法：鱼骨刺图

五、把问题原因按轻重缓急排队

主要任务：

- 1、找出最根本的原因（鱼骨刺图的末端刺或因果分析网络图的最末端原因），并确定解决问题的先后顺序

工具方法：重要性/紧迫性矩阵

六、把问题原因转换为子目标

主要任务：

- 1、制定消除原因的具体目标。

工具方法：SMART原则

七、自由讨论解决方案

主要任务：

- 1、制定实现子目标的可能方案。

工具方法：六顶思考帽+头脑风暴法

八、对解决问题的过程进行反思

主要任务：

- 1、问题、原因和目标进行整体回顾和反思
- 2、发生了什么事情？（困扰事件+情景）
- 3、它是什么问题？（深层原因分析后归纳出来的问题）
- 4、它不是什么问题？（现象层面或表层原因归纳出来的问题）
- 5、给它一个专业化的题目（从企业管理或专业技术的视角）

工具方法：六顶思考帽的红帽子

九、评估并确定解决方案

主要任务：

1、设计评估标准并选择最佳的方案,选中的方案要进行风险分析

工具方法：收益/实施难度评估矩阵+矩阵评估法+风险分析法

十、制定行动计划

主要任务：

1、制定详细的可以操作的行动计划

工具方法:行动计划模板

十一、执行行动方案

主要任务：

1、检核行动方案执行与落地的情况

工具方法：甘特图+WBS+PDCA+检核表+绩效考核

十二、总结并固化分享

主要任务：

1、撰写 SOP 标准程序，固化分享，推广大会，分享就是将其这些解决方案分享给其他事业群和分公司。

工具方法：解决方案精细化，流程化，标准化。

第三单元：课后行动学习小组项目作业（增值服务）

- 一、每个小组制定 1 个行动学习计划
- 二、组长带领组员按照项目要求解决
- 三、1 个月后全部呈现汇到解决方案
- 四、老师根据各组作业进行批改点评