

# 突破思维 重在行动

## ——基于行动学习的问题分析与解决

### 课程背景：

本课程以管理干部为核心，聚焦管理者每天都要面对的“问题”。可以说管理者工作量最大的，就是解决工作中的各类问题。企业运营中由于：流程、规则、意识、技能等多方面因素，导致各类问题发生。有效分析与解决工作中的各类问题，成为各层次管理者的重点、难点工作。

本课程以科学的管理工具入手，从找到企业的各类问题，到分析问题的连带性、根源性。从解决工作技能引发的问题，到解决工作意识、工作方法的问题，系统地展现了应对各种运行问题的方案集。

本课程的亮点是引入结构性思维和行动学习的方法，运用群策群力，充分调动全员分析问题、解决问题的积极性，让隐形问题显性化、显形问题结构化、结构问题形象化，进而提高个人工作能力，提升企业绩效水平！

### 课程收益：

- 1、意识：让学员了解什么是问题，高效解决问题需要的不仅仅是知识和技巧更是观念和意识
- 2、知识：让学员学习问题分析与解决的流程和步骤，掌握解决问题的基本的方法和工具
- 3、技能：提升学员发现问题、分析问题、确定方案、实施行动和总结评估的综合技能技巧
- 4、理念：一课四训的教学理念（预训+正训+自训+复训）让学员牢固掌握，学以致用
- 5、落地：531落地实施计划（5个收获点、3个行动项、1项立刻去做的事）助力落地实施

**学员对象：**企业高级管理人员、核心管理干部等

### **授课方式：**

- 1、交互教学：讲师讲授、案例分享、视频多媒体相结合加之夏老师生动幽默演绎课堂氛围好
- 2、互动演练：现场练习、小组讨论、角色扮演、成果输出，加上课后作业和 531 落地效果好
- 3、行动学习：翻转课堂、群策群力、世界咖啡…使学员沉浸其中相互激发成就，体验评价好

**课程时间：**2 天，6 小时/天

### **课程大纲：**

**第一讲：用行动学习群策群力法收集解决实际工作问题**

**引例：小组团队共建与展示**

**一、发现和提出实际工作中的问题：**

- 1、关注圈问题 VS 影响圈问题
- 2、大而空的课题性问题 VS 源于实际有情景具体的问题
- 3、提出好问题，问题已经解决了一半

**二、交流并聚焦每个小组的问题：**

1、个性问题 VS 共性问题

2、个人问题 VS 团队问题

3、聚焦团队最关注的问题

### 三、找出解决问题的方案

1、开放空间是纸面的头脑风暴

2、不署名不署名畅所欲言

3、不评判不打断不相互影响

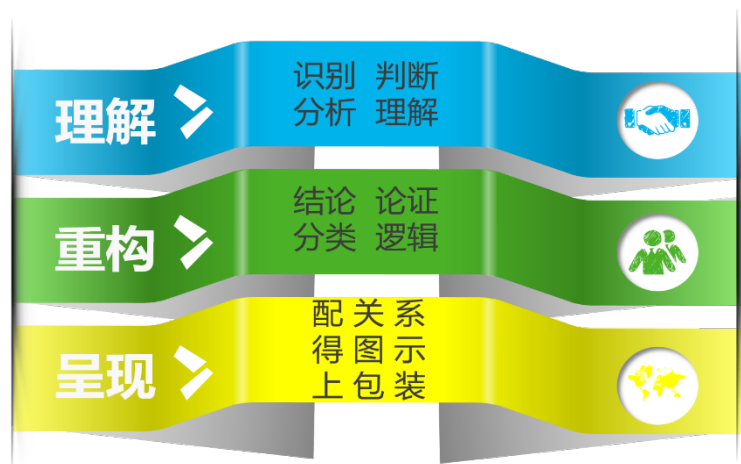
4、鼓励创新与发散，答案多多益善

### 四、用结构性思维分析解决问题

1、理解让隐形思维显性化：识别、判断、分析、理解

2、重构让显性思维结构化：结论、论证、分类、逻辑

3、呈现让结构思维形象化：配关系、得图示、上包装



## 第二讲：问题分析解决的方法

### 一、问题的定义

### 二、面对问题的反应

1、消极退缩型

2、冲锋陷阵型

3、积极思考型

### 三、问题的分类

### 四、问题分析与解决的步骤

- 1、 发现问题
- 2、 确定问题
- 3、 寻找可能
- 4、 确定方案
- 5、 行动实施
- 6、 评估总结

## 五、6W3H 法

- 1、 What
- 2、 Who
- 3、 When
- 4、 Where
- 5、 Why
- 6、 Which
- 7、 How
- 8、 How much
- 9、 How many

## 六、头脑风暴法

- 1、 自由畅谈：轮流发言，每人必须发表意见
- 2、 延迟评判：不做任何评判和讨论，始终鼓励和赞赏
- 3、 禁止批评：禁止权威、领导或意见领袖的批评
- 4、 追求数量：先做加法，追求数量，记录每一个意见

## 七、WHYWHY 法

- 1、 识别问题：例如问：我知道什么？

- 2、澄清问题：例如问：实际发生了什么？应该发生什么？
- 3、分解问题：例如问：关于这个问题我还知道什么？还有其他子问题吗？
- 4、查找原因要点：例如问：我需要去哪里？我需要看什么？谁可能掌握有关问题的信息？
- 5、把握问题的倾向：例如问：谁？哪个？什么时间？多少频次？多大量？
- 6、识别并确认异常现象的直接原因？
- 7、使用“5个为什么”调查方法来建立一个通向根本原因的原因/效果关系链
- 8、采取明确的措施来处理问题

## 八、鱼骨图法

- 1、确定大要因（大骨）时：
- 2、要因描述
- 3、尽可能多而全地找出所有可能原因
- 4、选取重要原因时，不要超过 7 项，且应标识在最末端原因
- 5、鱼骨图绘图过程

## 九、矩阵图法

- 1、时间管理四象限
- 2、人才分类象限图
- 3、职场行为模式象限图
- 4、职场冲突管理象限图

## 十、T型分析法

- 1、T型上部描述问题
- 2、尽量多罗列优缺点
- 3、优缺点分列在T型两边
- 4、两利相权取其重，两害相权取其轻

## 第三讲：基于行动学习的问题分析与解决

### 一、共绘愿景：

- 1、以小组为单位画出目标达成后庆祝的场景
- 2、分小组展示
- 3、讲师点评

### 二、SWOT分析

- 1、分析内部的优势
- 2、分析内部的劣势
- 3、分析外部的机会
- 4、分析外部的威胁

### 三、公开承诺

- 1、每个人写出自己对团队的承诺
- 2、勇敢公开承诺

### 四、关键行动

- 1、背景分析：项目背景分析
- 2、头脑风暴：每人写至少五个关键行动
- 3、排列组合：粘贴整理
- 4、提炼关键词：提炼动宾结构关键词
- 5、行动模型：核心、基础、支持、拉动因素等

### 五、行动计划：

- 1、根据行动模型成立行动小组
- 2、责任到人分工明确制定行动计划

## 六、城镇会议：

- 1、以小组为单位现场汇报
- 2、高管及老师现场提问并决策

课堂练习：行动学习成果展示与总结

## 课程回顾与总结：

### 一、答疑与互动交流：Q & A时间

### 二、一课四训教学理念：

- 1、预训：需求问卷、预先建群、案例收集、问题访谈
- 2、正训：精力集中、案例演示、现场互动、全情投入
- 3、自训：社群学习、微课补充、作业群览、期限改变
- 4、复训：定期复训、复盘总结、持续跟踪、不断提升

### 三、531落地实施计划

- 1、学员课后写出至少5个（多者不限）课程中的收获点
- 2、列出3个指导实际工作的学以致用的行动项
- 3、聚焦1个立刻去做行动，包含详尽具体的行动步骤
- 4、以“PDCA”来督促培训成果的落地实施，做到有计划、有实施、有查核、有总结
- 5、以1个月为期限（时间可根据情况调整）促使学员改变，督导者最终给出评估意见