



群策群力-问题分析与解决 行动学习工作坊

讲师：王彦

课程纲要

【课程名称】 《群策群力-问题分析与解决》行动学习工作坊

【课程背景】

- ◇ “群策群力” (Work-Out) 这一行动学习工具是美国 GE 通用公司自己发明的管理方法之一；是高度有效、快速解决企业中管理问题的实用方法；解决问题的过程中，依赖于与该问题直接相关人员的参与和贡献，而非领导者意志。
- ◇ 《群策群力-问题分析与解决》课程系统的解析了行动学习法的内在原理、实施方法以及常用的工具，围绕组织中真实问题进行攻克的过程中，通过大家全员参与，进行集体的发现与反思，从而进行学习。将“解决问题”与“学习发展”统合在一起，通过“解决问题”带来“学习发展”，而“学习发展”又为“解决问题”探索出新的路径，最终带来“业绩增长”和“人员成长”。

【课程收益】

- ◇ 基于实际问题体验掌握群策群力的工具使用方法和操作流程；
- ◇ 掌握管理者关于促动能力的提升和工作坊设计思路（群策群力）；
- ◇ 结合工作中实际问题推动组织难题的攻克行为改善建议及行动计划。

【课程对象】 中层及后备 基层管理者 独立部门

【授课方式】 理论讲解+促动技术+工作坊/研讨会

【课程时长】 2天，6小时/天（解决问题难易程度、产出成果等因素调整）

【人数要求】 40人以内为宜（小组人数4-6人为宜）

【课程大纲】

- 、 什么是真正的问题

-
- 目标和现状的差异
 - 问题和问题点
 - 问题的分类

二、 问题分析与解决的步骤、方法和工具

- 第一步：现状描述、定义问题
 - ✓ 背景分析
 - ✓ 罗列所有问题点（扩展性思维下的 5w2h+5why）
 - ✓ 厘清每一个问题
 - ✓ 按对结果的影响程度评估问题
 - ✓ 确定关键问题所在

本步骤重点探讨：描述问题的现状，确定关键所在

- 第二步：明确方向、确定目标
 - ✓ 检验研讨目标（解决问题的程度）
 - ✓ SMART 原则

本步骤重点探讨： 如果目标再提高一点会怎么样？

目标实现后是否可以解决问题？

- 第三步：系统分析、洞悉要因

-
- ✓ 5W2H 分析法
 - ✓ 思维导图分析法
 - ✓ 5WHY 分析法
 - ✓ 把原因逻辑化、系统化——鱼骨图
 - ✓ 将原因按重要性、紧急性排序

本步骤重点探讨：

是什么导致问题的发生？背后的原因又是什么呢？

你是如何知道这个因果关系的？有什么证据可以论证这个因果关系？

- 第四步：创造方案、探索可能（世界咖啡/头脑风暴）
 - ✓ 设定世界咖啡情境
 - ✓ 确定研讨规则
 - ✓ 跨界思考问题
 - ✓ 问题解决方向概述
 - ✓ 收获与分享集体智慧

本步骤重点探讨：

突破固有思维，发散思维找到解决问题的可能性，收敛思维聚焦真实目标。

- 第五步：理性判断、精明决策

- ✓ 盈利矩阵工具

- ✓ 共识评估标准

- ✓ 障碍分析

- ✓ 解决障碍

本步骤重点探讨：科学决策，谋求共识，分析风险

- 第六步：执行方案、落实达成

- ✓ 制定行动计划 (SMART)

- ✓ 建立承诺标准

- ✓ 建立结果追踪甘特图

本步骤重点探讨：

制定计划，设定自我监督机制，提升团队成员责任感，为阶段性复盘回顾

奠定基础。

- 第七步：城镇会议

- ✓ 宣布评审团及评审标准

- ✓ 现场汇报

- ✓ 调整行动计划

- ✓ 获得授权

备注：【行动学习促动技术相关概念】

1、 行动学习的定义：

行动学习是一小组人共同解决组织实际存在的问题的过程和方法。行动学习不仅关注问题的解决，也关注小组成员的学习发展以及整个组织的进步。

2、 促动技术的定义：

facilitation，字面上的意思是“让…变得容易。而促动（facilitation）在群体互动过程(如教学活动，工作坊、会议)中，特指通过创造人们积极参与、形成活跃氛围，从而达到预期成果的过程。

注：facilitation 在国内翻译有不同版本，促动=引导=建导=催化，以下内容选用促动这一用法。

3、 行动学习与促动技术的关系

行动学习是一个员工学习发展的过程，也是一个解决问题的过程，在这个过程中，需要使用合理的管理工具（促动技术），比如鼓励人人有创意的“头脑风暴”“世界咖啡”，分析问题的“鱼骨图”，比如利用群体教练方法提高自我认识

的“鱼缸会议”“私人董事会”，再比如团队分工协作与团队决策流程工具等。