

《复盘与问题分析》

主讲：张焯老师

【课程背景】

本课程将帮助学员全面理解问题分析与解决的目的与价值，培养透过现象看本质、抓问题核心的思考习惯，不断探索和发现新的改进机会点，通过问题复盘，建立任务管理与问题管理闭环意识，持续提升团队执行力，打造高绩效团队。

【课程收益】

课程结束后，学员能够：

1. 全面理解问题的定义及重要性，知晓问题解决对于持续性绩效改进的价值；
2. 掌握问题的识别与分析方法，明确员工绩效不佳及管理冲突产生的根本原因与解决策略；
3. 掌握问题解决方案设计七步法及方案落地的 PDCA 循环，明确目标、计划制定的关键原则；
4. 了解复盘的作用，明确复盘与总结的区别，掌握通过 AARTD[®] 进行问题复盘的方法与技巧。

【课程特色】

1. 课程借鉴工作坊模式，侧重“做中学”，通过知识导入、团队研讨和情境演练，聚焦真实管理问题或挑战，帮助学员理清思路，制定针对性解决方案；
2. 萃取大厂实战管理经验、案例及落地工具，分步骤详细讲解，互动丰富多样，课堂气氛活跃。

【课程对象】

本课程适用于企业带团队的管理者及储备干部

【课程时长】

1-2 天，6 小时/天

【课程大纲】

导入 常见业务问题及挑战

第一单元：问题的价值

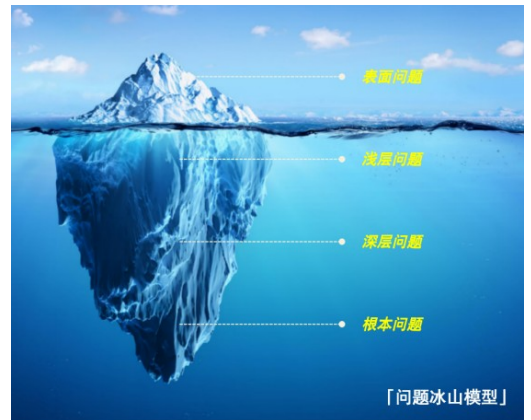
1. 案例：绩效不佳
2. 问题的冰山模型
3. 问题的价值：问题=改进机会
4. 问题分析与解决六步法

第二单元：发现问题

1. 案例：基本完成的目标
2. 问题的定义——通过差距发现问题
3. 发现问题的三种方法
 - 1) 对比法
 - 2) 调研法
 - 3) 假设法
4. 练习：发现问题

第三单元 评估问题

1. 案例：救火问题



2. 评估问题四步法
 - 1) 评估收益——解决了会有多大价值？
 - 2) 评估风险——不解决会有哪些风险？
 - 3) 评估排序——要不要解决？要不要马上解决？
 - 4) 评估目标——问题要解决成什么样？
5. 练习：评估问题

第四单元：还原问题

1. 案例：发货延迟
2. 分析问题先还原现场——真相永远在现场
3. 原则：三三原则+超预期事件
4. 工具：PDCA+5W3H分析法
5. 团队共创：还原问题现场

第五单元：分析问题

1. 问题拆解的重要性
2. 问题分析的两层拆解：
 - 1) 第一步 横向拆解——系统思考，纵览全局找关键
 - ① 原则：
 - a. MECE——全局思考，确保问题无遗漏
 - b. 二八原则——聚焦关键，优先解决主要问题
 - ② 工具：
 - a. 逻辑树
 - b. 鱼骨图
 - ③ 技巧：借助思维框架梳理逻辑树
 - ④ 举例：战略类/营销类/产品类/生产类等常见思维框架
 - ⑤ 团队共创：使用鱼骨头拆解问题
 - 2) 第二步 纵向拆解——深挖根因，透过现象看本质
 - ① 案例：问题、原因与根本原因的区别
 - ② 员工绩效不佳与管理冲突常见原因
 - a. 员工绩效诊断的 DSMAM™ 模型
 - b. 员工 PDCA 各执行环节常见错误
 - c. 管理者任务管理常见错误与误区
 - ③ 工具
 - a. 5WHY 分析法
 - b. 5So 推导法
 - ④ 根因分析常见错误与误区
 - ⑤ 团队共创：分析问题根因

第六单元：解决问题

1. 问题与解决方案的四种类型
2. 解决方案设计五步法：
 - 1) 提出假设——把问题变课题
 - ① 从假设出发寻求问题解决方案



- ② 假设提出五原则
- 2) 设计方案——共创解决方案
 - ① 如何创意更多解决方案
- 3) 策略优选——寻求最优解
 - ① **工具：策略优选矩阵**
- 4) 目标设定——明确评价标准
 - ① 目标设定格式
 - ② 目标制定的 M-SMART 原则
- 5) 计划制定——落实行动方案
 - ① 计划制定十要素
 - ② 计划检查的 QQCTR 模型
 - ③ **工具：工作计划表+甘特图**
- 3. 团队共创：设计问题解决方案

第七单元：复盘问题

- 1. 什么是复盘
- 2. 复盘与总结的四大区别
- 3. 为什么一定要复盘——借假修真、借事修人
 - 1) 人是如何成长的——做中学是最重要的培养方式
 - 2) 并不是做了就是学了——一万小时定律的反思
 - 3) 经验学习圈——经验的习得重在复盘
- 4. 复盘的时机选择
- 5. AARTD® 复盘五步法
 - 1) AAR 的由来
 - 2) AARTD® 复盘五步法
 - ① 第一步 回顾目标——我们打算做什么？
 - ② 第二步 还原过程——实际发生了什么？
 - ③ 第三步 分析差距——产生差距的原因是什么？
 - ④ 第四步 总结规律——我们从中学到什么
 - ⑤ 第五步 优化行动——接下来我们该做什么？
 - 3) AARTD® 复盘模板及填写技巧
 - 4) AARTD® 复盘常用焦点问题
- 6. 复盘的五个关键点
- 7. **实战演练：使用 AARTD® 复盘近期工作**
课程重点回顾及答疑



课前准备

请甲方提前 1 周协助：

- 1. 课前调研（建议至少提前 1-2 周调研，以调整课程重点及案例）
 - 讲师提供学员调研问卷，甲方组织调研
- 2. 课上练习案例（提前 1 周提供）
 - 学员（或学员下属）的复盘报告或周报一份