

# 行动学习与问题分析解决

## 行动学习背景：

在知识经济时代，思维质量才是核心竞争力。行动学习作为一种最高效的学习与发展方式，在提升人的思维质量方面，起到巨大作用。中国南方行动学习联盟以普及和推广行动学习为使命，帮助企业全面提升核心竞争力。

传统的培训模式是基于假设组织中对成员的能力与组织发展的需求出现了不平衡，或者是基于组织对发展未来愿景的规划，现实中组织成员的能力与需求的不平衡而提出的一种学习方式。这些方式都是基于假设组织成员的能力不足而提出的“学习好之后再去做”。行动学习颠覆了传统培训“先学后干”这样一个低效的成果转换过程，提出了“做中学”的先进理念，是一种高效的业绩提升、人才发展和组织发展的方式。行动学习通过解决组织内实际问题实现学员的学习与发展，其核心是在催化师的引导下，通过系统的质疑与反思，达成个人和组织在认知水平、行为模式和心智模式的根本转变。

本课程以管理工作中实际问题的解决和在工作中的落地进而最终实现绩效提升为终极目标，通过质疑与反思，以小组为单位对管理现状进行深入的探讨，以“知识传递+行为转变+技能提升”为课程目标，聚焦学员个体技能提升和行为改变，综合运用行动学习法中的工具方法，促进学员实现技能提升和行为转变，进而能够将课堂所学在企业落地、最终实现组织整体绩效提升。如何抛开问题表面的迷雾，发现问题的本质？

## 课程收益：

- ◆ 以解决企业管理中面临的实际问题为目的，有针对性的讲师解答与富有挑战的学员练习相照应，即学即用的行动学习方法与手段；

- ◆ 没有完美无缺的学习与分析工具，但有完美的解决方案。帮助学员从多种方法中找到最适合本企业的解决方案。
- ◆ 引入新的推动绩效实现的学习模式，解决组织发展中面临的真实难题，提升企业经理人的能力，提升企业的整体绩效，提升企业的竞争力学会面对事实，把握关键，找到快速定义问题本质的办法；

### 授课风格：

以解决问题为导向，关注价值提升，注重实战落地，将西方管理科学与国学智慧及本土化案例相融合，善于综合运用案例、故事、视频、游戏、互动等多种方式教学，寓教于乐，逻辑清晰，风趣幽默，富有激情及感召力。

**课程方式：**实战教练指导+经典案例分析+实用工具方法+轻松幽默风趣+师生互动升华

**课程对象：**管理人员、基层员工

**课程时间：**6小时

**课程大纲：**（具体引导过程中，会根据问题的实际情况灵活调整引导流程及分析工具）

**步骤一 发现问题：问题聚焦，目标共识**

#### 一、什么是问题

- 1、检验问题的六个问题
- 2、**思考分享：**你遇到的问题是什么？
- 3、问题的三种类型
- 4、分辨问题的类型

5、三类问题的关系

## 二、如何解决问题

1、问题与原因分析常见的误区

2、解决问题的系统流程

3、日常发掘问题的五种方法

## 三、什么是好的问题描述

1、问题描述：明确 VS 不明确

2、问题描述的形式

3、问题定义：4W2H

4、现状把握：框架把握法

5、设定目标：SMART 原则

6、目标必须达成共识

**练习：完整的问题描述专案书**

## 步骤二 分析问题：现状梳理，关键分析

**思考：某个小孩子学习成绩不好，怎么办？**

### 一、问题结构的冰山模型

1、问题表象与根本原因

2、问题表象与根本原因实例

**案例：根本原因分析——鱼骨图**

**案例：关键真因的确定——数据调查法**

### 二、根本原因分析的五个常用工具

## 工具 1：五个为什么

### 工具 2：结构化思维

#### 1、MECE 原则

#### 2、分析头痛的原因

### 练习：MECE 原则运用

## 工具 3：逻辑树

#### 1、逻辑树的类型

#### 2、议题树：HOW

#### 3、假设树：WHY

#### 4、议题树：HOW

#### 5、假设树的画法

#### 6、假设树范例

## 工具 4：团队共创

## 工具 5：鱼骨图

### 案例：鱼骨图分析

#### 1、鱼骨图的三种类型

#### 2、实战演练：鱼骨图

## 三、关键真因确定的三个常用工具

### 工具 1：问题矩阵分析

### 工具 2：数据调查法

### 工具 3：集体投票法

### 案例：YWY 公司的问题分析与解决

案例：YWY 公司问题解决小组鱼骨分析结果

案例：YWY 公司问题解决柏拉图分析结果

案例：YWY 公司的行动计划

步骤三 对策拟定：群策群力，对策优选

### 一、对策拟定的五个常用工具

工具 1：头脑风暴法

工具 2：添砖加瓦法

工具 3：系统图法

工具 4：逻辑树

- 1、应用逻辑树分析“魔鬼弯神秘车祸”。
- 2、逻辑树练习：送货问题的解决方案

### 二、评估优选的四个常用工具

工具 1：要素评分法

案例：原因分析与对策评估表

工具 2：矩阵分析法

步骤四 落地行动：计划行动，跟踪改进

### 一、行动计划的落地步骤

- 1、组建变革小组
- 2、拟定工作计划
- 3、解决问题团队发展的过程

#### 4、计划落地的 PDCA 循环

P-计划制定

**案例：**对策行动计划

D-计划执行

C-效益评估

A-持续改进