

《群策群力—问题分析与解决行动学习教练工作坊》

课程背景

一边是竞争越来越激烈，市场越来越难做，另一边是生产成本居高不下；绩效问题随处可见，行政指令下推动的各自为政的绩效提升计划，导致相互矛盾的目标和冲突的资源配置，无人愿意承担改善责任、人才发展遇到瓶颈、组织变革难有成效、绩效无法得到改善，最终导致战略难以落地。

传统的解决之路往往会首先提升大家的能力，因为人们之所以不能承担挑战性的任务，是因为能力不足。看似合理，但我们更多的忽略了人们在提升能力之前首先要有学习的动机。因此脱离了挑战性的任务或问题，一味的提升能力，只会导致大家“什么都知道，但却没有实效”的结果。

行动学习法作为国内、外众多 500 强企业实践验证，对攻克组织难题、核心人才培养、活化组织管理、推动战略及绩效等诸多方面都有着巨大的作用。

《群策群力-问题分析与解决行动学习教练工作坊》课程系统的解析了行动学习与教练法的内在原理、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”。

课程特点

- 以实践活动为重点。
- 以学习团队为单位。
- 以真实案例为对象。
- 以[角色扮演](#)为手段。
- 以团体决断为要求。

课程受益

- 改善心智模式，活化组织管理
- 提升组织绩效

- 掌握行动学习与教练的流程
- 掌握促动技术来促进群体有效聚焦、对话与共识；
- 推动组织难题的攻克；

培训课时

- 1~2 天（6 小时/天）课程时间会根据聚焦要解决的问题进行调整

课程纲要

第一部分：问题分析与解决

- 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
- 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）
 - ✓ 清晰分析每一个问题点
 - ✓ 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**
 - ✓ 检验目标的 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**
 - ✓ 金字塔模型分析原因
 - ✓ 思维导图分析原因

- ✓ 要素表进行分析原因
- ✓ 把原因逻辑化、系统化——鱼骨图 6M
- ✓ 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**

- ✓ 改变思维定式多角度审视问题
- ✓ 改变思维定式的 8 种方法
- ✓ 收集想法
- ✓ 观点聚类
- ✓ 形成概念
- ✓ 补充完善
- ✓ 分析可行

本步骤重点探讨：

突破固有思维发现解决方案；发散思维找到解决问题的可能性

◇ **第五步：理性判断、精明决策**

- ✓ 就决策工具达成一致
- ✓ 独立评分，达成共识，所有人对评估标准达成一致
- ✓ 风险障碍分析
- ✓ 制定行动计划
 - ◆ 行动计划要具体、可以操作，可以跟踪
 - ◆ 行动计划尽量在培训结束后短期内启动（不超过 2 周）
 - ◆ 行动计划动宾格式描述
 - ◆ 行动计划执行前要通过正式的决策程序

本步骤重点探讨：科学决策，谋求共识，分析风险，制定计划

◇ **第六步：执行方案、落实达成**

- ✓ 有效授权
- ✓ 获得责任人的承诺

- ✓ 建立追踪结果的计分牌
- ✓ 里程碑过程跟进

本步骤重点探讨：

取得对目标的承诺，组织并参与高效的目标回顾会，为实现目标扫清路障

传统监督与执行监督之间的区别

提高团队成员彼此间的责任感

- 凡是脱离情景得到的创意都是“掩耳盗铃”——
- 凡是没有替代方案的执行都是“铤而走险”——
- 凡是局限于行业惯性方案都是“固步自封”——
- 凡是没有共鸣的争议处理都是“不了了之”——
- 凡是不以落地为本的计划都是“自欺欺人”——

工作坊所用技术与工具：

行动学习与促动技术

- ◇ 行动学习的 6 要素
- ◇ 行动学习的内功心法
- ◇ 引导术
 - ✓ 工具 1、ORID
 - ✓ 工具 2、上堆、下切、横扩
 - ✓ 工具 3、世界咖啡
- ◇ 团队共创
 - ✓ 群策群力五步法
 - ✓ 矩阵分析法 1、紧急、重要矩阵
 - ✓ 矩阵分析法 2、难易、收益矩阵
 - ✓ 四维问题推进法
 - ✓ 改善流程三检核法