

分区主席研讨会

解决问题



讲师指南

课程背景

不论您的计划多好，在您为您的团队服务时，都不太可能不会遇到困难。遇到困难时，确切地知道造成困难的原因有助于您解决问题。

此课程中，我们将探讨如何使用五个为什么的方法。这是业界常用的解决问题之工具，而有些您的学员可能已经在使用这项工具了。虽然本课程仅概略探索如何使用五个为什么的方法，但仍有许多书籍和网站能给您相关信息，补足您对此工具的认识。

课程目标

在课程结束时，学员将能够：

- 定义五个为什么的方法
- 使用五个为什么的方法
- 在贵分区中探索使用五个为什么的方法

课程准备

准备工作的建议:

- 考虑本课程所需的技术设备。进行对手提电脑/桌面电脑，LCD 投影机和银幕、PowerPoint 投影片，及鼠标/雷射指示器等设备的检测。
- 清点该课程材料的库存。运用《讲师备课指南》中的培训材料检查单来核对是否已备齐所有本课程需要的材料。
- 审阅所有将在本课程中进行的活动。您是否已取得并安排好所有需要用来完成活动的材料？
- 在课程开始前检查内容确保您了解内容，并知道如何执行支持活动。

材料

- 讲师指南
- 《学员手册》
- PowerPoint 投影片

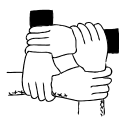
设备

- 电脑
- LCD 投影机及银幕
- 无线鼠标/ 雷射指示器 (非必要)

操作图标



参阅
学员手册



活动

课程时间

	教学概述	材料
引言 <i>(5 分钟)</i>	讲解： 课程目标	PowerPoint 投影片
单元 1： <i>定义五个为什么的方法</i> <i>(20 分钟)</i>	讲解/讨论： 何谓五个为什么的方法？	PowerPoint 投影片
单元 2： <i>使用五个为什么的方法</i> <i>(35 分钟)</i>	讲解/讨论： 探索五个为什么的方法 活动： 五个为什么个案分析	PowerPoint 投影片 《学员手册》
单元 3： <i>在贵分区中探索使用五个为什么的方法</i> <i>(25 分钟)</i>	讲解： 在贵分区中探索使用五个为什么的方法 活动： 将五个为什么的方法用于分区问题上	PowerPoint 投影片 学员手册
总结 <i>(5 分钟)</i>	讲解： 引语	PowerPoint 投影片
总时间: 90 分钟		

引言

总时间: (5 分钟)

讲解：课程目的(5 分钟)

讲述

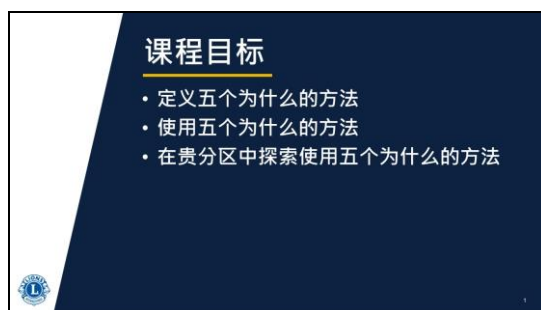
人们常用他们已知的信息或他们从他人获得的回馈意见来解决问题。有时这么做足以找到解决方法，但若当您面对的是比较复杂的问题时呢？

此课程，解决问题，是基于五个为什么的方法而设计的。五个为什么的方法是由丰田公司在制造业发展时，所开发的解决问题之程序。

虽然没有任何单一方法能解决贵分区的所有问题，但使用五个为什么的方法能帮助您对问题能有更深入的了解。有了更深入的了解能帮助您实施成功的解决方式。

展示

展示投影片 1：课程目标



讲述

本课程结束时，您将能够:

- 定义五个为什么的方法
- 使用五个为什么的方法
- 在贵分区中探索使用五个为什么的方法

过渡

问题可以是人与人之间的，也可以是流程导向的。此课程将专注于流程问题，并向您展示如何使用五个为什么的方法来帮助您解决贵分区的流程问题。有关如何处理人际冲突的信息，请参阅学习地图中补充培训下的解决纠纷 LLC（狮子会学习中心）课程。

单元 1：定义五个为什么的方法

总时间: 20 分钟

讲解：定义五个为什么的方法 (20 分钟)

展示

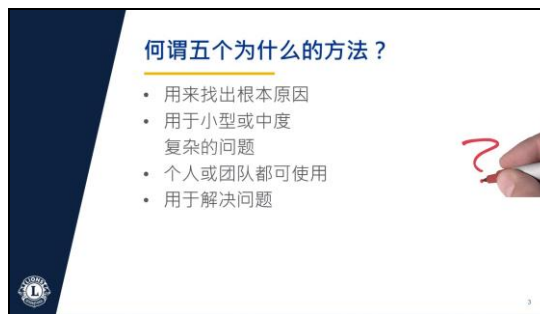
放映投影片 2: 定义五个为什么的方法



询问学员他们是否用过五个为什么的方法。若有，请 1-2 位谈谈他们的经验。若没有用过，跳至投影片 3。

展示

展示投影片 3：何谓五个为什么的方法？



讲述

五个为什么的方法常用于业界之中来决定问题的根本原因。根本原因的定义为某一结果之最早、最基本的原因。可用于个人或团体之中。

通过不断询问「为什么」的问题，您能层层深入问题的根本原因。

虽然此方法称为五个为什么的方法，但您不需要问五个问题。您可能在第三个问题时便发现了根本原因，但面对复杂的问题

时，在找到根本问题前，您可能会问五个以上的为什么之问题。不过，五个是一般通例，因为大多时候五个便足以发现根本原因。

五个为什么的方法可能会让您发现，比您原先想解决的问题，更多的问题。使用五个为什么的方法之结果将取决于您的毅力，以及您所收集的数据质量。

展示

展示投影片 4：如何使用五个为什么的方法



讲述

使用五个为什么的方法从定义问题开始。当您定义完一个问题后，先问您第一个“为什么”的问题。然后再问更多问题(通常至少五个)，直到您找到问题的根本原因为止。

一旦您发现了根本原因，您可以利用补救措施来解决问题。补救措施为您对解决造成问题的原因所采取之步骤。

在接下来的几张投影片中，我们将讨论如何使用五个为什么的方法来解决问题之案例。

展示

展示投影片 5：问题 — 你的新朋友迟到了



这个练习中，我们将使用一个简单的问题来展示如何使用五个为什么的方法。

向学员朗读投影片。

从与学员分享第一个为什么的问题开始“你为什么迟到了？”，然后告诉他们答案是因为闹钟没响。请3-4位学员想这个故事之后的为什么问题。

讲述

感谢您分享为什么问题的想法。在这个情况下，我们可能开始猜想，我们的新朋友是个常常开会迟到的人。

询问

这样的情况是有时候发生的吗？我们是否看到一些情况、做出假设，然后认为我们对这个情况已经知道了我们所该知道的一切了？

讲述

让我们来通过问五个为什么问题来更加探索这个情况吧。

展示

展示投影片 6：问朋友的五个为什么



引导学员参阅学员手册第 1 页。朗读出每个问题，并选一位学员朗读给您写在学员手册中的回答。

这样的提问方式可能对一些您的学员来说很新颖。引导他们进行这个练习，给他们预先的答案来帮助他们强化对五个为什么的方法之印象。

从问第一个问题开始，并请一位学员向您朗读该朋友的答复。继续这样的对谈模式直到看完所有的问题。最后，向学员朗读根本原因。

讲述

现在，我们从假设您的新朋友可能有迟到的问题，到发现其实根本原因是他忘了替闹钟买新电池。

如果您觉得有价值的话，您可以继续问他，找出他为什么忘了买新电池。在这个例子中，五个为什么的问题给了您所有必要的信息，来深入了解您的朋友为什么迟到。

当面对问题时，很自然地想要找到解决方法。接下来，我们要看一些您的朋友可解决该问题的解决方法或补救措施。

展示

展示投影片 7：补救措施

使用补救措施

1. 因为闹钟没响。
2. 因为没电。
3. 因为电池没电了。
4. 因为没有备用电池。
5. 因为忘了买新电池。

讲述

以下例子是一些您的朋友可以用来解决迟到问题的补救措施。



引导学员参阅学员手册第2页。朗读出每个朋友的回答，并选一位学员朗读给您写在学员手册中相对的补救措施。

询问

增加您询问问题的数量如何让您更深入了解一个问题？

您听学员说出询问更多问题能给您更多可用于解决问题的信息。

展示

放映投影片 8: 提问技巧建议



过渡

我们用了简单的例子，展示出如何使用五个为什么的方法。接下来，我们将察看一个实际上可能会在贵分区发生的问题。

在我们继续之前的最后一点。在短时间被问很多问题会让人感到不舒服。请记得在对话时建立舒适的环境，以从对方获得最有信息的回答。

单元 2：使用五个为什么的方法

总时间: 35 分钟

讲解：使用五个为什么的方法 (3 分钟)

展示

放映投影片 9: 使用五个为什么的方法



讲述

欲使用五个为什么的方法，我们将阅读一件个案分析，有关一个擅于吸引新会员的分会，但今年却流失了四名会员。您对此很担心，因为您不希望看见会员离去，也因为会员成长是我们的组织和贵分区中一个重要的目标。流失这些新会员将使目标更难达成。

课堂活动：个案分析 (32 分钟)

展示

放映投影片 10: 个案分析

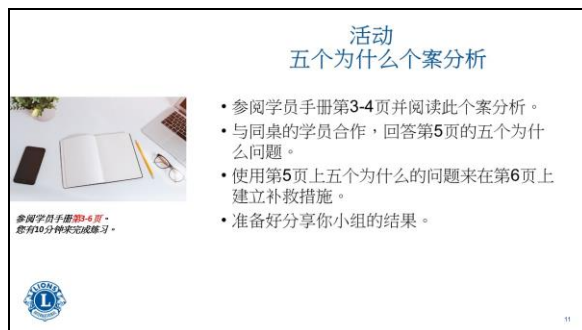


讲述

将此个案分析朗读给学员听。然后移至投影片 11，开始活动。

展示

放映投影片 11: 活动一 五个为什么的个案分析



活动说明

组成五个讨论小组。

请学员参阅学员手册第3-6页的个案分析活动。

要求学员阅读第3-4页的个案分析，然后回答第5页的五个为什么的问题。已经给他们第一个为什么问题的答案了。

要求学员使用第5页上五个为什么的问题来在第6页上建立补救措施。

询问是否有任何问题。

开始活动。

10 分钟后宣布时间到。

当学员继续进行活动时，继续放映投影片 11。

请一个小组分享他们的五个为什么。然后问其他小组他们有没有想到其他不一样的五个为什么。

进行至投影片 12，展示这个活动的五个为什么之范例。



展示

投影片 12: 五个为什么



讲述

大声朗读投影片 12 上的答案。若有任何学员的答案与投影片上的不同时，请记住下来。

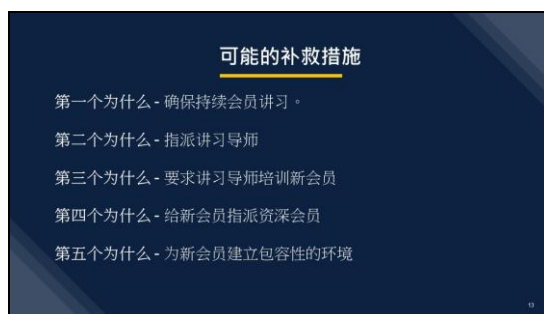
当不同的人调查同一个问题时，可能会问不一样的为什么问题。但若您继续问为什么的问题，并对问题的原因保持开放的态度，您会问能引导您找到根本原因的正确问题。

在这个案例中，根本原因是新会员在通过资深会员了解到我们的志业以后，觉得更有认同感。我们如果没有在第一个为什么以后继续调查的话，重点会在于新会员讲习，而不会注重在新会员想从资深会员学习的需求。

常常不只有一个问题，而如果您没有问为什么问题的话，则不会发现其实有数个问题。当您面对问题时，这点很重要，且能让您发展出更有效的分区解决方法。

展示

投影片 13: 可能的补救措施



大声朗读投影片 13 的答案。询问学员是否有不同于投影片上答案的答案。

请一个小组分享他们的补救措施。然后问其他小组他们有没有想到其他不一样的补救措施。

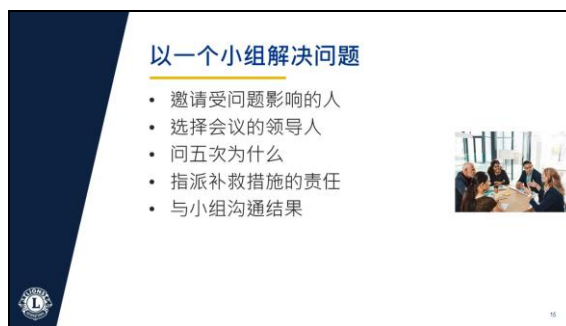
讲述

如同五个为什么的问题，从您的活动中的一些补救措施可能不同于这里展示的补救措施。有时，有很多解决问题的方法。

重要的是要确保为什么问题的答复都有效，且您提出的补救措施能解决这些答复。

展示

放映投影片 14: 使用五个为什么的限制



讲述

五个为什么的方法是个好办法能迅速确立根本原因，并规划补救措施，但不是个完美的解决方法。五个为什么的方法确实一些您应该在使用时思考一下的限制。

有些限制像是，如果没有够深入地探索根本问题的话，则可能倾向注重于表面症状而已。调查者可能会犹豫调查超过他所理解的范围。不一样的调查者可能会发现不同的根本原因。有时会太重视单一根本原因，但其实有很多原因。

询问

知道这些限制后，您能如何擅用五个为什么的方法呢？

若您觉得学员敏感度高且能提出有见解的回馈意见的话，使用这问题进行简短的讨论。

不然使用这个问题来过渡至下一个阶段。

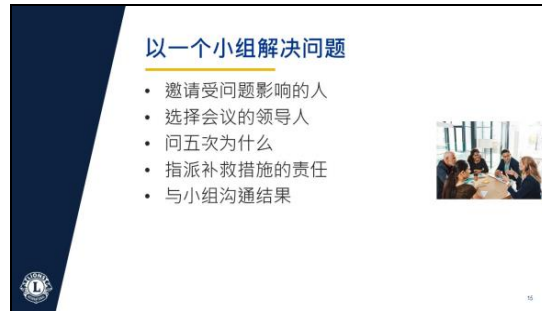
讲述

五个为什么的方法能作为很好的出发点。使用这个方法可以很容易发现一些根本原因。这个方法对较复杂的问题也有效。藉由获得更多信息能帮助您决定，您是否有足够的影响力或资源来继续自行寻找根本原因，或者您需要更多协助。

有时，就算一个团体也不足以解决复杂的问题，而这时您应考虑其他方法。即使如此，使用五个为什么的方法仍有帮助，因为无论最后问题是否得以解决，您都有了足够信息，可以开始解决问题。

展示

放映投影片 15: 以一个小组解决问题



讲述

这个培训的重点在于已经由一个人调查过且较不复杂的问题。我们来讨论看看如果您需要成立一个小组来帮助您解决问题的话，您应该考虑什么吧。

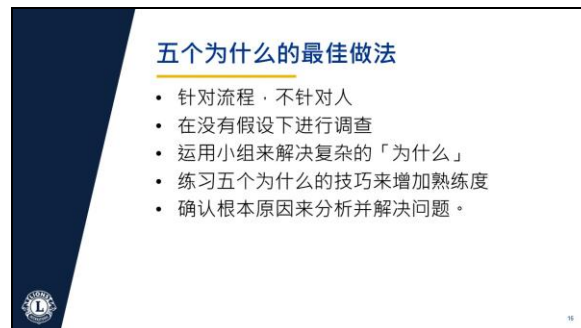
若您有一个小组进行调查，邀请受问题影响的人，如果人太多，则邀请一些足以代表的人。指派一位小组领导人。很可能是您自己，但也可能把这项职责交给能有效领导并激励团队的人。

小组的每位成员都应知道如何使用五个为什么的方法。他们应该有目标要询问五次为什么的问题，必要时需要问更多次。

当考虑补救措施时，务必指派团队成员追踪其完成进度。最后，确保您将这些行动结果与全小组沟通，让他们知道正在实施补救措施。

展示

放映投影片 16: 五个为什么的最佳做法



讲述

现在我们讨论了使用五个为什么的方法之限制后，让我们讨论一些五个为什么的方法之最佳做法吧！

最重要的最佳做法是针对流程，而针对非人。调查问题可能成为一个敏感的议题，因此您会想确保把焦点放在改善流程，而不会变成指责他人造成问题的情况。通过将焦点摆在流程上，您能得到支持，找到解决方法。

另一个最佳做法是在不做任何假设下，调查问题总是确认您从五个为什么问题中得到的答案之信息。

当您在解决复杂问题时，与小组一起使用五个为什么的方法。与他人分享问题的信息能够更有效率地解决问题。

当您使用五个问题的方法时，从较小的问题开始练习使用这个方法，让您渐渐熟悉这个方法。之后再将这个用于较复杂的问题上。

确认根本原因能帮助您分析并解决问题。若有了根本原因但没有有效的，您可能需要重新再多问几个五个为什么问题。

过渡

我们在很短的时间内总结了很多有关使用五个为什么方法的信息。如果您有兴趣学习更多的话，有很多书，以及网络上有很多数据能让您对这个方法有更深入的了解。

在下一个模块中，我们将讨论如何在您的区域中使用方法。

单元 3：在贵分区中探索使用五个为什么的方法

总时间: 25 分钟

讲解：使用五个为什么的方法 (5 分钟)

展示

放映投影片 17: 在贵分区中探索使用五个为什么的方法



讲述

现在我们有机会了解使用五个为什么的方法，让我们来探索您可能在贵分区中能如何使用这个方法吧。当您在贵分区中处理问题时，最有效使用五个为什么的方法是与联系人交谈时，但是您可以利用这个机会开始思考如何将这种方法应用于分区中的问题。

课堂活动：个案分析(20 分钟)

展示

放映投影片 18: 使用五个为什么的方法来解决贵分区的问题

活动

将五个为什么用于分区问题上



- 参阅学员手册第7-8页，找到五个为什么工作表。
- 从分区主席研讨会课前作业的 SWOT分析之中选出两项劣势。
- 使用五个为什么工作表来针对每个问题。
- 准备好分享您所发现的。

参阅学员手册第7-8页，
您有10分钟来完成练习。



讲述

在此单元，我们将探索您能如何在贵分区中开始使用五个为什么的方法。



活动说明

若您的学员没有带到已完成的SWOT分析，给他们几分钟思考两个他们分区所面临的问题。

请您的学员完成学员手册中的工作表，而后使用以下提供给您问题来引导他们对其结果进行讨论。

工作表旨在让他们思考如何在他们的分区中开始使用五个为什么的方法，所以您应将讨论引导至那个方向。



要求您的学员花10分钟独自进行这项活动，并指引他们参考学员手册的第7-8页。请他们使用第7页的工作表来回答有关他们第一个的问题，并用第8页的工作表来回答有关他们第二个的问题。

询问是否有任何问题。

开始活动。

10分钟后宣布时间到。

陈述

现在您有机会探索几个贵分区中的问题，以及您能如何使用五个为什么的方法后，我们来讨论一夏您的结果吧。

请3-4位学员分享他们问题之一及其结果。

简洁地回答有关本活动的下列问题：

询问

现在您知道如何使用五个为什么的方法后，您能否想到过去的一个分区或分会阶层的问题，若当时使用五个为什么的方法则可以更快地找到根本原因呢？

您对在贵分区中介绍五个为什么的方法有没有什么想法？

您会如何让贵区中的人使用五个为什么的方法来解决问题？

总结

总时间: (5 分钟)

讲解：引言 (5 分钟)

展示

放映投影片 19: 引言



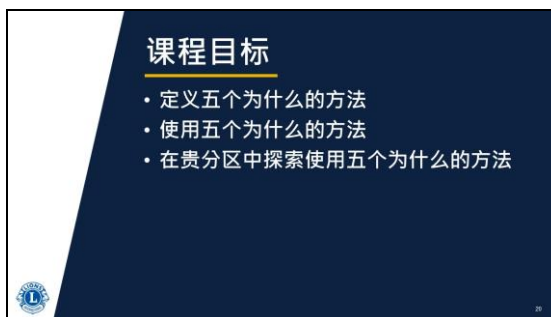
大声朗读引言。询问2-3位学员他们对此引言的想法

讲述

这段引言摘要出我们常常如何解决问题的方式。视要解决问题的紧迫性，我们可能做出反应并“试着在树枝上找到解决方式”，而不是直接探索根本原因。想想您在贵分区中面临的问题及挑战。

展示

放映投影片 20: 课程目标



询问

我们实现目标了吗？