

(8) 识别措施优缺点——黑色、黄色帽子。

(9) 措施排序, 确定措施——红色、蓝色帽子。

### CAR 3.2 提出行动建议以处理识别的根因

措施的识别可以采用上文的六项思考帽等方法。提出的措施应该具体到行动项, 而不是诸如“加强人员培训”这样笼统的说法。

长效的预防措施往往需要从人、过程、技术或工具多个维度识别。

**【案例】**某企业将“缺少产品与研发人员需求异地沟通澄清的机制”列为根本原因, 则可以从以下几个维度提出措施。

(1) 流程的增加、优化或简化。例如, 在该企业实际场景下, 产品人员对异地沟通的抱怨之一是研发断断续续的需求提问干扰了其手头工作的节奏, 则“固定需求提问与澄清的每日时间窗口”就是一种可行的措施。

(2) 工具的提供与使用。例如, 视频工具用于会议开展, Confluence 协作工具用于非紧急需求的沟通。

(3) 技能培训的开展。除了工具的使用需要培训外, 如何提问也是有技巧的, 例如使用 Confluence 提问前应该先检索现有的问题, 以免重复提问; 当面提问时禁止使用“不耐烦”“不友好”的言辞。

### CAR 3.3 实施选中的行动建议

对于提出的措施也应该排列优先级, 考虑的因素包括: 投入的程度、涉及人员的多少、风险的高低、预期效果的好与差等。

选中实施的措施应该制订相应的行动计划并责任到人, 持续跟踪, 避免虎头蛇尾、不了了之。

### CAR 3.4 记录根因分析和解决方案的数据

记录数据是为了更好地沟通、传递由 CAR 触发改进后的正能量, 而不仅仅是为了归档, 所以应该重点采集能体现“苦劳”的改进行动和输出, 能体现“功劳”的量化效果数据、能体现积极参与的现场照片等。

### CAR 3.5 为已经证明有效的变化提交改进建议

本实践的目的是让其他组织或项目能够借鉴本次原因分析中有价值的建议, 进一步扩大