

麦肯锡思维——问题分析与决策

课程背景：

快速变化的时代，企业面临日益复杂的内外部环境……

因此，如何快速高效地进行问题分析、决策制定、计划实施是每个职业经理人必备的职业技能。身为企业员工，如果你不能替企业解决问题，你将成为问题而被解决！

本课程是一门通用管理思维、分析和决策能力的提升和改善课程。通过鲜活生动、丰富多样的问题分析、思考和决策案例，帮助学员更有效地掌握管理分析、思考和科学决策的实务技巧，给予企业和学员以宝贵的思路启迪，有效的开拓管理视野。

课程收益：

- 运用工具细分和具体化问题
- 运用“比较法”分析、验证问题的可能原因
- 制定合理标准促成合理决策
- 运用预防/促进性措施和应急/利用性措施

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：企业中基层管理人员、后备干部

课程方式：以练为主，以讲为辅，引导式教学，从实际问题为出发点

课程目标：

- 培养问题的意识
- 改变解决问题的拍脑袋思维习惯
- 掌握问题解决流程
- 掌握问题分析的方法、工具、模型
- 对解决方案进行高效汇报

课程大纲

导入：21世纪是拼思考力的时代

讨论：21世纪需要哪些能力？

讨论：为什么在学校优秀未必在社会也优秀？

分享：哪些成也匆匆，败也从匆匆的企业，往往缺乏严密的判断

思考：不会解决问题，就会成为问题

第一讲：定义问题——有差距才有问题

一、问题的本质是差距

1. 问题是什么
2. 为什么很多人把现象当成了问题？
3. 问题定义的标准

练习：判断哪些问题描述是不恰当的

二、问题的两种类型

1. 发生型问题
2. 设定型问题

讨论：你经常解决的是什么问题？

三、发现问题

头脑风暴：大家一起找问题

四、选择问题——哪个问题先解决？

1. 重要和紧急矩阵
2. 二八原则

练习：运用重要紧急矩阵选择重要问题

五、定义问题的框架

1. 指出现状和期望
2. 清晰化差距
3. 清晰描述问题

案例讨论：描述某公司的问题

第二讲：原因分析——分解才能求解

一、不能把现状当问题

案例分享：A公司的方案为什么会失效

二、理想型员工和假设型员工

- 1) 理想型员工以过程为导向
- 2) 理想型员工追求快速解决

三、结构化分解问题

互动：找人

1. 搭建问题分解的结构
2. 不重复不遗漏的 MECE 原则

互动练习：找出超重的原因

3. 封闭式的追问原则

互动练习：头脑风暴探索原因

运用工具：鱼骨图或逻辑树

4. 采集整理数据验证原因

- 1) 填写数据搜集表
5. 确定主因

小组练习：找出餐厅被投诉的主因

四、产生方案——先发散，后收敛

1. 产生备选方案

- 1) 头脑风暴、逻辑树

2. 确定决策的标准，风险的评估、权衡

- 1) 制定决策标准表

3. 预先审视潜在问题并予以处理

- 1) 风险列举与权衡表

4. 确定方案

案例示范讲解：找出最佳的出租房屋

小组练习：找出最佳方案

五、计划方案——细节决定一切

1. 制订计划
2. 计划中使用的标准或关键步骤是什么？
3. 确定必要的任务、职责及时限。
4. 辨别可能出现的潜在问题与机会。
5. 应急方案是什么？

小组练习：制定详细行动计划

六、综合与呈现——结构化思考，形象化呈现

1. 金字塔结构的主要原则

- 1) 序言引领
- 2) 结论先行
- 3) 归类排序
- 4) 上下对应

练习：金字塔结构方案汇报

2. 横向内容之间的排序

- 1) 演绎和归纳顺序
- 2) 纵向到底，横向到边

练习：营业厅投诉原因分析

3. 纵向的概括和解释

- 1) 概括的三步骤
- 2) 标题有力度
- 3) 有观点

练习：概括提炼短文标题

4. word 和 ppt 文章中的逻辑报告结构

- 1) 字号与字体的区分，逻辑图示的使用
- 2) 主要使用工具
 - 1) 鱼骨图
 - 2) 假设树
 - 3) 头脑风暴
 - 4) 甘特图
 - 5) 价值权重评估表
 - 6) 投票法
 - 7) 计划评估表