
Mckinsey 问题分析与解决（1 天版）

-----从优秀迈向卓越的核心技能

尴尬现状：

- 1 不善于挖掘问题，就抓不住关键问题，甚至让假问题搞晕自己
- 2 不善于表达问题，即使你会说了也白说，甚至还不如不说
- 3 不善于解决问题，即使你会做了也白做，甚至还不如不做

课程收益：

- 1 通过系统训练能够快速提升您的思考问题、分析问题、决策定性等综合能力
- 2 课程中的系统性分析力、决策力，是管理者必修技能，能够提升管理者的驾驭能力
- 3 能够养成理性、客观的职业习惯，不再出现害怕问题、回避问题、掩盖问题的现象
- 4 通过系统性训练，帮助学员一次性建立起正确的“系统性问题意识”：
 - ◇ 解决问题能力是基本要求
 - ◇ 预判问题能力是中级要求
 - ◇ 理想问题能力是高级要求
- 5 本训练不仅能提升学员的问题解决能力，同时还能够帮助学员获得领导赏识、赢得下属敬重

课程特色：

- 1 提供全程案例教学方式，使学习效果最大化，保证案例的经典性与可靠性；
- 2 运用系统化体系传授辅导“问题解决、决策制定”流程，运用个案讨论与演练的方式来巩固学习效果；
- 3 导师能够以娴熟的技巧来引发学员的深度思考；
- 4 安排 60%时间课堂练习、现场辅导，确保学员现场能够掌握工具的实操应用；
- 5 提供并协助运用“问题分析与解决”的各式表格及学习工具；

学员对象：

- 1 中高级管理人员、管理者储备人员、新晋升人员、P 岗转 M 岗人员

2 依据不同学员对象，本课纲可以接受个性化定制需求

标准课时：1天（6小时/天）

主讲人：文亮-常驻地-上海

课程大纲：



互动导入：

- 现场收集“问题案例”进行深度解析，引导学员从现实中体会问题的本质特征
- 问题特征：有差距 两面性 能解决
- 问题类型
 - 🌈 恢复原状型问题---着眼于过去的差距（如何恢复）
 - 🌈 防范潜在型问题---着眼于未来的风险（如何规避）
 - 🌈 追求理想型问题---着眼于未来的利益（如何达成）

单元一 问题类型

一、恢复原状型问题

0 案例研讨：某人头疼非常厉害，您处理这类问题大概流程有哪些？

- 汇总大家的意见，进行理性引导

1 解决基本步骤

- 掌握现状+原因分析+解决方案

2 思考结构模型



3 实操案例分享：

- 老师带领

大家一起练习、体验上述模型

4 实操应用演练：

- 使用学员案例演练，老师提供模型、方法、工具、技巧……

5 恢复原状模型使用时注意事项

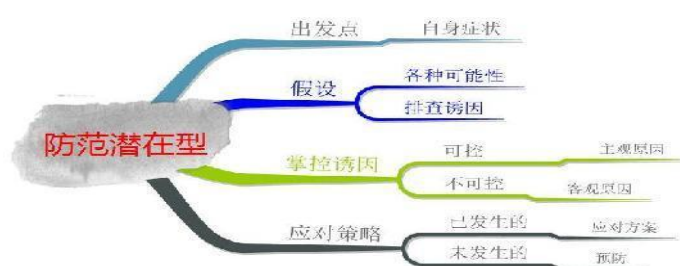
- 模型中的分析部分，将在单元 3 部分做深度研讨
- 严格确定关联性、趋势性、变异性
- 我们看到的事实数据，到底是现象？还是原因？
- 有些问题“分析原因”不需要做深度分析

二、防范潜在型问题

0 案例导入。。。。。。提出“未雨绸缪防范未然”概念

1 课堂演练：这些事情是问题吗？如果是问题，应该从哪里着手？

2 思考结构模型：从学员实际案例切入。。。。。。



3 实操应用演练：

- 使用学员自己案例演练，老师提供模型、方法、工具、技巧……

4 注意事项：

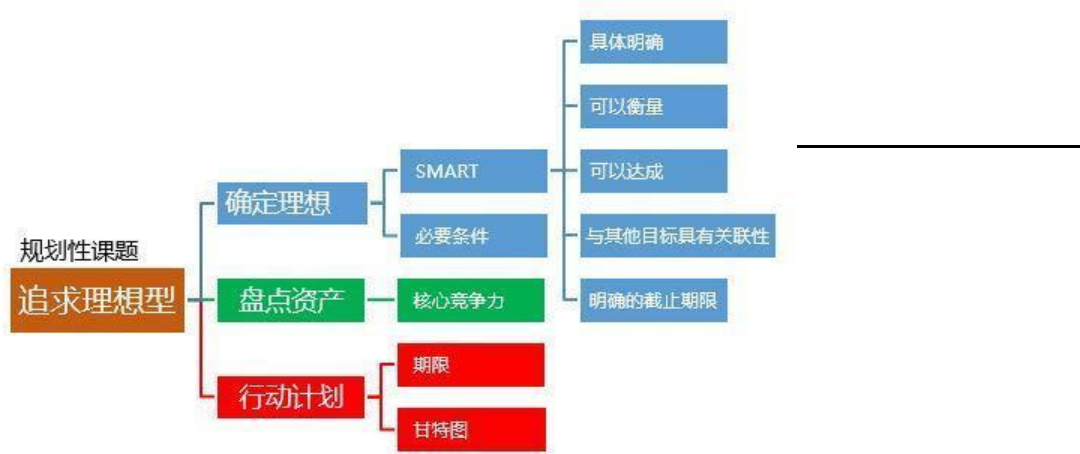
- 预防只能降低概率
- 可控诱因与非可控诱因
- 危机管理不是紧急处理

三、追求理想型问题

0 案例导入。。。。。。这些事情是问题吗？如果是问题，与上面 2 类问题有什么区别？

- 分组呈现，导师点评，进行理性引导

1 思考结构模型



2 你能选择一个正确的理想吗？（这是最难且最有价值的环节）

- 关联要素；价值观+外部环境（不同时期具有不同的理想）
- 如何选择正确的理想目标？

3 注意事项

- 理想不能从现状中分析出来
- 手段与目标，不能混淆

单元二 系统性分析

导入：分析方法有哪几种？各有什么特点？。。。。。

0、系统性分析模型：界定问题—查找疵点---探究原因

一、界定问题：

- 回顾单元一技巧

二、查找疵点（问题点到底隐藏在哪个具体环节？如何查找？）

- 查找方法：多维拆解---假设验证

1 如何多维拆解

- 工具：调查+结构+挖掘
- 案例配合演绎：老师提供 2-3 则案例加以演绎。。。
- 焦点：如何结构化（拆解）？一个原则、五个方法

2 如何假设验证

步骤 1：依据上述结构图，

步骤 2：对每一个环节都要调查收集数据加以验证（证实或证伪）

步骤 3：对有可能的环节，还要进一步深入拆解验证

3 实操案例演练：

- 演练课题：上司交待“可能平均单价高，最近汽车销售下滑了，你想想办法？”
- 老师带领学员对每一个环节加以练习
- 使用系统性分析工具加以实践练习
- 步骤提示：界定问题---多位拆解---逐一调查数据加以证实或证伪（抽丝剥茧）

4 学员自我练习：

- 使用学员自己案例演练，老师提供模型、方法、工具、技巧……

三、探究原因

1 连续自问 5 个 WHY

2 对相关因做相关性分析

3 具体操作练习在第二步骤中已经完成

4 萃取原因时常见误区

单元三 方案决策

案例剖析：。。。。。。。

1 正面利益评审

- 案例导入：购车。。。。。（结合案例阐述模型工具）
- 评价指标类型
 - 🚩 决不让步的【硬性刚需指标】（必须项目）
 - 🚩 可有可无的【软性改善指标】（优先项目）
- 评审步骤（结合案例，深度解析）
 - 🚩 第一步：先给期望项目打分（评分比重）
 - 🚩 第二步：再给每个替代方案评分
 - 🚩 第三步：各方案得分与评价项目比重分相乘
 - 🚩 第四步：积分统计，筛选总分最高项目

-
- 现场练习：我对***问题是如何权衡评审项目的，并计算积分，提供决策依据

2 负面风险评审

- 方法步骤：采用防范潜在型问题思考策略
- 现场练习：如何萃取不确定潜在诱因？

3 决策依据

- 依据你的抗风险能力做决定