

# Mckinsey 问题决策力模型训练

-----从优秀迈向卓越的核心技能

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：

---

## 课题导入

---

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

---

## 单元一 决策时如何系统性分析

---

### 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

---

## 单元二 决策时如何确定解决方案

---

案例剖析：。。。。。。。

#### 1 评审原则

- 不做评价，罗列所有替代方案
- 确认替代方案是否有效

#### 2 评审流程

##### 2-1 基本要求

- 评审标准：明确具体
- 评审过程：公开透明

##### 2-2 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

### 2-3 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 评审基本工具（创新工具）

- 脑力激荡
- 六顶思考帽

---

## 课程复盘

---

### 一、课程体系复盘：

#### 1 问题分析

- 界定问题+查找疵点+探究原因

#### 2 解决方案

- 多产方案+评估选择

### 二、答惑解疑时间

### 三、课后作业：现场采集题目

练习要求：

1 着力题目场景，按照课程知识点要求，逐步梳理一遍；

2 不求正确与否，但求结构合理有效