



企业管理课程

Workplace application

# 将工作化繁为简，让你拥有超强竞争力 ——《麦肯锡工作法》行动学习工作坊

讲师：李宁 2022年5月13日

为什么员工工作效率不高？

为什么对领导交办的工作执行力度不够、没有反馈，时效性差？

为什么很多员工处在有心无力状态，想做好，但不知道该如何做好？

美国学者的调查表明：绝大多数人在工作中仅发挥了 10—30%左右的能力；

如果受到充分的学习力培训，就能发挥其能力的 50—80%。

**“未来的文盲不再是不认识字的人，而是没有学会怎样学习的人”**

**—埃德加·沙因（世界著名未来学家）**

课程通过讲授《**麦肯锡工作法**》的内容、结合老师多年的企业辅导实践，使学员学会把复杂问题简单化，有条理解决问题的技巧，进而帮助员工打造一套极简工作法，搭建个人的知识体系，为成长赋能。

**课程受益：**

- 掌握快速解决复杂问题的能力
- 掌握信息收集分析能力
- 提高逻辑思维能力

**课程时长：2 天**

**课程大纲：**

**导入：课程开场：工作效率提升的难点**

☆ 思考：您面临的工作中的难题或困惑是什么？

（每组选出 2 个问题，围绕问题展开讲授，结束时所有问题均要寻找到答案或思路。）

1.时间难题

1.1 分散学习

2.迷路难题

2.1 只见树木，不见森林

## 2.2 广度优先搜索

## 3.粗枝大叶难题

# 第一讲：麦肯锡式解决问题的流程、方法与思考术

## 一、问题分析与解决问题的基础——思维方式

### 1.大脑的思考习惯

#### 1.1 垂直思考——深度挖掘

#### 1.2 水平思考——广度延伸

#### 1.3 你有“思维定式”吗？

### 2.系统思考与问题解决的关系

## 二、问题分析与解决-问题定义

### 1. 问题收集

#### 1.1 团队共创

### 2. 问题归类

#### 2.1 问题归类方法

∅ 恢复原状型

∅ 防范潜在型

∅ 追求理想型

#### 2.2 问题归类原则：MECE

### 3. 问题排序

#### 3.1 问题排序重要性

#### 3.2 问题排序工具：紧急&重要模型

### 4. 问题描述

#### 4.1 问题描述原则

Ø SMART 原则

## 4.2 问题描述工具

练习：将问题进行改造，使其成为一个真正的问题

### 三、问题分析与解决-问题原因分析与方案制定

#### 1. 问题原因分析

##### 1.1 罗列所有原因

Ø 以结果为导向

Ø 力求表达完整

Ø 对事不对人

练习：运用罗列原因工具将遇到的问题进行原因分析

##### 1.2 找出重要原因

Ø 假设驱动的定义、步骤

Ø 挖掘深层原因 QBQ 意义

Ø 工具：5W 鱼骨图

#### 2. 问题解决方案制定

##### 2.1 制定决策

Ø 描述决策目的

Ø 设定决策标准

Ø 建立决策方案

Ø 评价方案风险

##### 2.2 制定行动计划

Ø 填写计划表

Ø 风险预测

Ø 确定考核方法

## 四、问题分析与解决-方案执行

### 1. 计划实施

#### 1.1 行动计划与实施追踪表

### 2. 计划跟踪

#### 2.1 与计划相关人沟通

#### 2.2 持续追踪，反馈评估

#### 2.3 计划执行评估表

### 3. 计划控制

#### 3.1 PDCA 循环

#### 3.2 纠偏措施

#### 3.3 10 点恢复计划

## 第二讲：麦肯锡式高效沟通的方法

### 一、沟通前必须确定的两大重点

#### 1. 确认要解决的问题到底是什么？

##### 1.1 选择一个工作中要解决的问题

##### 1.2 构建问题库

☆ 思考：将工作中你发现的问题归类

#### 2. 确认需要得到对方的什么反应？

#### 3. SCQA 故事框架

##### 3.1 标准时

##### 3.2 开门见山式

##### 3.3 突出忧患式

##### 3.4 突出信心式

#### 4.违反逻辑的 5 个词语

#### 5.金子塔结构

##### 5.1 为什么思维要结构化

∅ 提升思维严密性

∅ 提高沟通效率

∅ 提升组织的工作效率

互动：金字塔思维在生活中的闪现

##### 5.2 结构的魅力

∅ 有形结构—建筑中的呈现

∅ 无形结构—剧本的秘密

∅ 思维结构—思考沟通的根本

##### 5.3 读懂思维

##### 5.4 结构性思维表达的 4 个基本特点：

∅ 结论先行

∅ 上下对应

∅ 排序逻辑

∅ 分类清楚

游戏互动：记忆游戏让学员感受结构的魅力，加深对结构逻辑的认识

##### 5.5 漏斗与金子塔结构的比较

∅ 效果是准备出来的

### 第三讲：麦肯锡式有效管理提升的方法

1.要拥有“我就是决策者”的责任心

2.设立远大的目标

## 2.1 目标思考的出发点

## 2.2 来自上级的目标准备四步骤

∅ 重复

∅ 重述

∅ 询问

∅ 确认

## 2.3 目标设定定性：锚定效应

∅ 取法乎上

∅ 慈不掌兵

∅ 定目标狠一点

## 2.4 目标设定清晰化

∅ Smart 原则

## 3. 量化目标

### 3.1 目标的分解

∅ 时间维度分解

### 3.2 任务行为分解

∅ 分割要素，系统全面

∅ 解决措施，横向关联

∅ WBS 工作分解结构

## 第四讲：总结回顾与行动学习

1. 重新检视你的难题，逐一找到答案

2. 学习总结与行动学习计划

☆ 讨论及答疑：所提难题的化解方法

☆ 总结回顾：学习四层次

## 【讲师介绍】

# 李宁



12年企业管理实战工作经历，  
2006年至今企业管理培训授课超过1500+天。  
擅长运用行动学习讲授方式以思维类工具将讲授内容与学员工作相结合授课；

## 【拥有】

企业管理培训实战辅导专家

专家级企业管理通用课程导师

企业教练技术及思考力应用引导师

行动学习情景沙盘模拟课程导师

OSTIC 国家高级企业培训师（一级）

VEMSC 高级职业培训师

TBCP 东尼·博赞认证思维导图注册管理师

逻辑思维与职场应用认证讲师

《变革力与领导力魔方》课程认证讲师

领导力提升、团队绩效提升、思维类工具应用等系列管理课程。

## 【授课风格】

擅长运用行动学习的独特授课方式，讲授过程有创新力、案例丰富、生动幽默、责任心强、富有感染力。  
擅长从客户角度和培训理念意识出发做好不同层级学员的授课。

## 【特色课程】

创新思维与问题解决版权课程©

高效工作复盘版权课程©

情商领导力提升系列课程

思考五力职场应用系列课程

逻辑思维与职场应用认证课程

《变革力领导力魔方》认证课程

情景管理沙盘课程

## 【服务客户】

曾服务于高校MBA，外资、国营、民营企业，国家电网、通信行业、建工行业、银行金融，互联网，医药等等近千家客户，培训学员超过70000人，所举企业排名不分先后。

**高校、MBA：**京东大学MBA班、融创中国企业学院、腾讯企点学院、沈阳燕京大学MBA班、内蒙古工业大学MBA班、天津南开大学MBA班、天津工业大学MBA班、河北省工业大学MBA班、渤海银行企业学院、北京顺鑫集团大学、郑州中原智谷创业学院、中广核企业学院白鹭计划等；

**企业单位：**

**国家电网：**北京、山西太原、河北石家庄、山东烟台培训中心等地卓越领导力课程指定培训师、海南瞻洲核电公司、国网南中心基层管理者、辽宁省电力、湖北省鄂州电网、江苏省太仓电网、邯郸邱县国家电网、四川绵阳国网、福州国网、镇江国网、国网中卫分公司、国网丰县供电公司、徐州国网、

**通信行业：**安徽省移动设计院、四川省资阳移动分公司、江西省九江移动公司、贵州省兴义移动分公司、青岛移动公司、贵州省移动分公司、黑龙江省移动数据中心、重庆忠县移动公司、乌鲁木齐中移铁通分公司、石家庄中移铁通公司、乌鲁木齐联通公司、北京联通软件院、北京电信公司、北京电信规划设计院、贵州省六盘水电信公司、安徽省合肥电信分公司、河南郑州电信公司、沧州电信公司、廊坊电信公司

**建工行业：**中建八局四公司、中建八局装饰公司、中建三局绿投公司、中建五局土木公司、中建二局江苏分公司、中建二局湖北分公司、中建二局浙江分公司、中建二局西南四川分公司、中建东孚公司、中国化学工程十四建、中铁北京局二分公司、中电建河南工程公司、上海奉贤集团、上海建工集团安装公司、上海建工集团建筑公司、上海建工四建一公司、上海建工设计院、武汉铁十一局、天津中海油公司、天津公交一局、天津水利工程公司、湖北葛洲坝交投公司、中交天航局、中交三航局、中交一公局北京第三工程公司、中交上航局、中船沪东造船集团、郑州地产集团、云南城投集团、永定河流域投资公司、上海上港长江物流公司等；

**其他企业单位：**北京京东生鲜部、北京威讯联合技术、沈阳航空发动机公司、武汉东风神龙汽车、港资上海绿地贸易港公司、国投北京总公司、顺丰物流天津分公司、南京泉峰集团、上海地铁、广州地铁、三星电机、韩华泰科、西门子天津工厂、东方显示技术、长征运载火箭天津装配中心、北京绝味食品公司、每日优鲜、广州天创时尚杂志、菲仕兰美素佳尔、施耐德万高、养乐多中国工厂、华润置地东北区、爱普生中国、欧普照明等；

**银行金融：**日资企业银行、北京巴黎银行、南京南京银行、中信银行、渤海银行、普惠金融、北京希望金融、平安普惠、平安金服、天津恒安寿险、太平洋天津分公司、阳光产险天津事业部、阳光中金、内蒙工商银行呼市、包头、鄂尔多斯分行、内蒙呼和浩特中银保险公司、北京中信银行信用卡部、中国银行内蒙古分行、内蒙华夏保险等；

**互联网：**上海咪咕视讯、上海伦伟互联网管理公司、极光网络、扎根网、百度集翔、用友软件、易宝支付、北京清华同衡、先特网络、数据盒子、今日头条、Orgin中国研究中心、上海骏梦游戏、上海艾力特、北京合和诊断、杭州我在科技、紫光测控等；

**医药行业：**上海医药集团、罗氏制药北区、甘李药业、建邦医药、北京航天中心医院、北京华润医药、北京高济医疗、帝伯爱尔、信鸿医疗、北京轻盈医院管理等；

