

一天原理课/内训课程大纲

【想明白说清楚落到位 - 问题的分析和解决】

-----授课老师：宗英涛 -----

【课程背景】

快速解决自己所负责领域的某个业务问题，是一名管理者对企业最基本的价值体现，对于一名中高层职业经理人而言，在成功和出色地完成一项工作的过程中，总会遇到或大或小的问题。如果没有掌握工作问题界定、分析与解决的方法，对工作本身就是一种阻碍。解决问题不是单单依靠经验，更不是靠拍脑子、灵光一现来解决，一定需要一套可以复制的方法在组织内部得到良好的运用和推广。许多管理者常对以下问题感到困惑：

- 如何抛开问题表面的迷雾，发现问题的本质？
- 如何改变原有的惯性思维与冲动型解决问题的习惯？
- 如何用系统思维分析和解决问题，并用有限的资源高效解决问题？
- 问题分析与解决能力已经成为职业人员，特别是管理人员必备的基本能力之一；

【课程简介】

本课程所讲的方法源自麦肯锡的结构化思考方法，宗老师创造性地提出了使用此方法的四项基本原则和四种关键技术，用一天时间引领大家学习如何解决一个看似较为复杂的业务问题，凭经验和直觉先提出一个解决方案，然后再来收集信息，证实或证伪该方案的可行性。本课程用一个实际的商业案例（如何在三个月内扭转销售收入下滑的趋势），每一步详细演示了各种原则和技术的具体应用，教你简单快速地上手使用此方法解决实际工作中的各种棘手问题。

【培训收益】

1. 帮助企业中高层管理人员在工作过程中认清问题、查明原因、寻找对策、落实行动；
2. 厘清界定问题、分析问题、解决问题的思路；
3. 掌握界定问题的方法和步骤；
4. 掌握分析和解决问题的原则、方法和策略；
5. 提高个人和团队的解决问题技巧，提高团队决策能力；
6. 面对复杂或简单的问题、决策和规划，团队和个人均能开展更快捷有效的工作；
7. 在基于事实（并不是猜测或假设）的基础上解决所关注的事件并澄清错误信息；
8. 找出情况不佳或表现良好的真实原因，并确定解决方案和改进措施；
9. 通过有效的评价体系，让解决问题的方法固化。

【课程特色】 遵循以中为体、洋为中用的原则，采用引导式授课，在系统研究《金字塔原理》的基础上，将西方管理思想和中国企业实践相结合，突出课程的本土落地性，用亲自辅导过的真实案例增强亲切感。

【课程对象】 董事长/总裁、总经理、部门经理等企业中层管理人员。

【课程时间】 6小时（6小时/天）

上午 课程刚要

第一篇 如何成为解决问题的高手

- 麦肯锡和金字塔原理
- 思考的逻辑和解决问题的逻辑
- 金字塔的构成组件
- 结构化思维逻辑：论证类比
- SCQA 和金字塔式思考方式
- 结构性分析和问题解决逻辑

- 麦肯锡“七步成诗”落地法
- 新麦肯锡“五步法”
- 专业思维 vs 战略思维
- 其它问题分析和解决系统工具

第二篇 正确界定问题就成功了一半

- 问题的本质就是“落差”
- 定义问题的工具箱
- 背景信息的收集和汇总
- 定义问题的四轴模型
 - 问题的立场轴
 - 问题的目的轴
 - 问题的时间轴
 - 问题的范围轴
- 发现问题的四个范围
- 其它界定问题的系统工具
- 问题的定义描述模板

课堂演练 1：我们当下的难题如何定义？

第三篇 结构性分析，自上而下构建假设

- 假设思考与推论思考的区别
- 为何我们总觉得目标定的太高？
- 大胆假设，小心求证
- 假设思考的四项基本原则
 - 以假设为导向
 - 以事实为依据
 - 效率优先原理
 - MECE 原理（不重复、无遗漏）
- 议题分解的四项关键技术
 - 业务公式法
 - 子目录列举法
 - 业务流程法
 - 逻辑框架法
- 两种类型的逻辑树
- 归纳推理和演绎推理
- 相关关系和因果关系

课堂演练 2：用议题树分解问题，提出解决问题的假设

下午 课程刚要

第四篇 提出假设，选择关键议题

- 问题与议题的区别
- 议题决定了问题解决的方向
- 好议题的特征及描述规则
- 紧抓主要矛盾，解决主要问题
- 选择本质性问题的切分方式
 - 如何提升加油站的销量？
- 用议题树排定优先次序，确定关键议题
- 如何选出关键的主议题

- 将主议题分解成子议题
- 将子议题整合成核心建议
- 对核心建议进行初始评估

【案例分享】如何在3个月内扭转销售业绩下滑的趋势？

演练 3：确定主议题和核心建议

第五篇 以事实为依据，自下而上论证假设

- 假设思考的逻辑呈现
- 论证和分析的过程
- 收集和分析论证的信息
- 构思方案和故事的连环图
- 明确充分且必要的分析内容
- 运用多种计算方式推断出数据范围
- 将数据和信息“图表化”
- 核心建议的论证假设
- 定量分析和定性分析相结合
- 把假设确立为结论，使核心建议逐渐走向靠谱
- 避免经验偏见和过度分析的陷阱
- 案头调研 vs 实地调研
- 假设性理由或核心建议被证伪了怎么办？

【案例分享】开拓东南亚市场的论证过程

演练 4：论证核心建议（或证伪）的可行性

第六篇 方案实施，循环改进与完善

- 项目呈现方式
- 项目实施路线图
- 核心能力的提升是经营的核心
- 系统思考 ≠ 系统性思考
- 实施效果评估：调整方案，修正计划
- 盯住结果，业绩分析会是验证业绩的抓手
- 循环改进，固化成果

演练 5：项目实施内容和步骤