

二：课程中文名称：《麦肯锡七步成诗法》

又名：《麦肯锡顾问问题解决方法》

课程英文名称：《7 EASY STEPS TO BULLETPROOF PROBLEM SOLVING》

学分：2 商学院总学时：32 企业内训：1-2 天

开课学院：大学工商管理学院、企业事业单位、政府机关 授课教授：孙玉文

面向对象：MBA、EMBA、总裁专修、企业管理层及骨干、项目顾问、项目经理

预备知识：基础管理经验

课程学习目的与要求：

案例式教学，带给学员清晰的界定问题、分解问题、分析主要问题焦点，梳理主要矛盾、解决问题的方法，提交提案和问题解决方案的方法等国际一流顾问的基本素养；提升学员将复杂问题简单化解决的系统思维技能；培养学员构建高效有效的复杂问题解决思维习惯。

选用教材：孙玉文老师课程配套自编教材

主要章节与内容：

综述:

复杂问题系统解决的几种方法

麦肯锡 7 步成诗法咨询应用案例

第一步：问题描述

- 1.1、 准确地界定问题是成功的一半
- 1.2、 分组提炼企业现存要害问题
- 1.3、 问题界定的本质
- 1.4、 明确问题目的的 7 要素
- 1.5、 麦肯锡顾问如何提问？
- 1.6、 什么是好的问题界定？
- 1.7、 练习：问题界定 7 要素法则
- 1.8、 第一步成果分享

第二步：如何将问题分解成议题

- 2.1、 建立逻辑树的概念
- 2.2、 “三棵”逻辑树的功用分解
- 2.3、 逻辑树应用案例分享
- 2.4、 如何把控问题分解的 MECE 原则？
- 2.5、 议题树模型与要点及案例
- 2.6、 假设树模型与要点及案例

- 2.7、 是否树模型与要点及案例
- 2.8、 练习问题分解
- 2.9、 第二步成果分享

第三步：去除不重要的议题

- 3.1、 去除不重要议题工具-奥卡姆剃刀
- 3.2、 案例：好园丁修剪枝条
- 3.3、 什么决定了水平伟大与一般？
- 3.4、 如何对重要任务进行优先排序？
- 3.5、 高效能人士和碌碌无为者的区别本质
- 3.6、 案例：扎克伯格提升工作效率十条
- 3.7、 高效优先排序的科学纬度有几条？
- 3.7、 真因工具--丰田 5WHY 法
- 3.8、 第三步成果分享

第四步：制定详细的工作计划

- 4.1、 案例：应用 WBS 表
- 4.2、 麦肯锡顾问常用的工作计划工具
- 4.3、 如何确定时间？
- 4.4、 如何安排人员？
- 4.5、 如何选择人员？
- 4.6、 案例分享
- 4.7、 第四步成果分享

第五步：分析重要议题

- 5.1、 如何筛选方案？
- 5.2、 何为“Workout” 群策群力？
- 5.3、 解决方案筛选模板
- 5.4、 大道至简
- 5.5、 麦肯锡最实用性的思考方法
- 5.6、 案例：机制创新
- 5.7、 麦肯锡顾问进行关键分析的经验之谈
- 5.8、 第五步成果分享

第六步：汇总研究结果，建立论据

- 6.1、 麦肯锡顾问汇总方法：“金字塔原理”
- 6.2、 金字塔的纲、节、目
- 6.3、 纵向——疑问/回答式对话

- 6.4、 横向——演绎或归纳逻辑
- 6.5、 汇总研究结果的四个原则
- 6.6、 练习应用金字塔
- 6.7、 检验方法：电梯测试练习
- 6.8、 第六步成果分享

第七步：准备你的故事

- 7.1、 序言常见写法模式
- 7.2、 金字塔模型：SCQA(SCQR)
- 7.3、 呈现的要点
- 7.4、 呈现结构模型
- 7.5、 麦肯锡顾问四个呈现实用原则
- 7.6、 用金字塔结构写作报告
- 7.7、 要话先说、随机应变、收放自如
- 7.8、 自上而下表达、搭建结构五步
- 7.9、 逻辑树、解决问题、避免忘词混乱干扰
- 7.10、 自下而上思考 搭建结构三步
- 7.11、 横向：演绎推理 归纳组合认证
- 7.12、 讲案例、讲故事、汇报成绩
- 7.13、 讲问题、讲措施、布置工作
- 7.14、 先讲改进措施、更容易记忆
- 7.15、 前言、开场白四要素
- 7.16、 制作 PPT 五步流程
- 7.17、 报告示例
- 7.18、 把数据变图表 先选信息
- 7.19、 正确选择图表
- 7.20、 标题要说要点，将主要信息作为标题
- 7.21、 表达目的：有兴趣
- 7.22、 表达目的：能理解
- 7.23、 表达目的：记得住
- 7.24、 讲述你的故事要点
- 7.25、 案例：麦肯锡顾问报告结构分解

Q&A