

# 麦肯锡-问题分析与解决

主讲：刘文鹏

## 【课程背景】

无论你是否是一般职员或是高层管理人员，无论你在组织中担任什么职务，分析与解决问题的技术已是置身职场不可或缺的核心技术之一。如果你不能解决问题，那么你就是问题，迟早被淘汰。

现今，技术进步的脚步不曾停止，而且信息泛滥，很多技术、知识、经验很容易过时被取代。但是，只要你具备分析与解决问题的能力，就完全不用担心技能过时的问题。相反地，当信息越泛滥，技术进步得越快时，解决问题的渴求也会持续增加。

麦肯锡盛行数十年分析和解决问题的方法和技巧，一直以来经久不衰。这其中很多思维习惯与问题分析解决过程中的方法值得我们学习并实践。

## 【课程特色】

- 言简意赅，高大上的理论用简练的语言描述
- 课程内容架构清晰，内容组织张弛有度。
- 理论与实务兼具，使学习极具系统性。
- 通过案例解说，让学员感悟更深刻。

## 【课程目标】

- 促动学员主动思考，强化问题意识
- 学习到分析问题过程中的思维习惯
- 学习到策略性思考和有效决策
- 理解到问题分析与解决之间的鸿沟-执行力

【授课对象】中高层管理者，骨干

【课程时长】1天（6小时/天）

## 【课程大纲】

### 前言：麦肯锡问题分析与解决 7 步法介绍

- 1，七步成诗
- 2，解决问题常见的迷思
- 3，建立问题意识
- 4，对问题的理解

### 第一步：界定问题

- 1 明确企业要解决的基本问题
- 2 具体的、有内容的描述问题
- 3 清楚列示问题涉及的背景信息

利用 SMART 原则

## 第二步：分解问题

### 将问题拆解成课执行的部分

- 1 为何要进行分解
- 2 问题分解的原则
- 3 问题分解的方法
  - 鱼骨图：· 问题图：· 逻辑图：
- 4 对问题的各种因素取舍分析

## 第三步：淘汰不重要的问题

### 1、资料的编辑检验-以事实为基础

- a、检查资料完整性
  - 分析来源
  - 交叉核对
- b、核实记录的描述的清晰性
- c、排除或改正错误
- d、确认符合资料收集的统一格式

### 2、资料整理分类

- a、按时间分类
  - 表明趋势变化速度
  - 随机和周期性波动
- b、按部门分类
  - 检查各部门存在问题
  - 以及各部门间的联系
- c、按责任分类
  - 判断具体问题的责任承担者
- d、按结构/过程分类
  - 确定局部变革如何影响整体
  - 对具全局影响的个别单位采取行动
- e、按影响因素分类
  - 考察影响问题各因素间的关系

### \*\*\*进行重要性对比\*\*\*\*

### 去掉不重要的因素

### 对重要和紧急任务依次排序

## 第四步：制定详细的计划

工作计划的最佳做法

提早——不要等待数据或任何其他因素

经常——通过反复的仔细分析数据来加以修改、补充和改善

具体——具体分析，具体资料来源

综合——同项目小组成员一起检测，尝试其他假设

里程碑——有序地工作-使用 80/20 方法按时交付

## 第五步：分析重要的问题

### 1、分析论证的原则

- a、以假设为前提，事实为依据，结构化论证
- b、尽可能简化分析
- c、要充分利用团队力量
- d、对困难要有心理准备
- e、不要害怕创新

## 2、分析论证的方法

- a、因果分析
    - 不要把问题的结果当成原因
    - 寻找主要原因
    - 一果多因与一因多果
  - b、比例分析
    - 分析因素间存在定性关系
    - 此关系可用比例度量
    - 必须与标准或已知情况比较
  - c、标杆比较
    - 确定进行标杆比较的问题
    - 寻找最佳等级的竞争对手
    - 收集标杆数据
    - 比较分析自身与标杆企业的差距
    - 制定缩小差距的方案
  - d、趋势分析
    - 关注发展趋势
    - 未来不是过去趋势的延伸
    - 德尔菲法
  - e、模型分析
    - 以大量知识和项目经验为基础
    - 使用对应的专业的模型
- \*\*\*以事实为依据，以假设为驱动的分析方法\*\*\*

## 第六步：汇总研究成果，建立论据

- 1、总结问题分析的结果
- 2、根据结果建立论点
  - 按照结构化方式组织论点
- 3、推出解决方案的建议
  - 针对问题的关键因素制定行动方案

## 第七步：准备你的故事-解决方案的表达

使用大量的图形（表）清楚生动的表达

- 1、对问题进行描述——描述问题的性质与内容
  - a、历史对比图
  - b、柱状图
  - c、饼状图
  - d、散点图
- 2、问题分解过程中——描述导致问题的各种原因

a、思维导图

b、鱼骨图

**3、问题分解之后——进一步分析不同因素间的相对重要性，判断哪些是解决问题的关键因素**

**4、问题的分析论述——用一些模型图说明问题**

**强调：问题分析与解决之间的鸿沟—执行力**

**1，专业的事交给专业的人**

**2，避免外行指导内行**

**3，协同环境下不做猪队友**

**4，个体强悍代表不了整体能力**

**5，制度、流程、环境是更大的制约因素**