

向麦肯锡学问题分析与解决技巧

【课程背景】

在快速变化的商业环境中，企业管理者经常面临各种复杂的问题和挑战。有效地分析问题、找到根本原因，并制定出切实可行的解决方案，是管理者必备的核心能力。麦肯锡公司作为全球领先的管理咨询公司，以其独特的问题分析与解决方法论而闻名。本课程旨在帮助企业管理者学习和掌握麦肯锡公司的问题分析与解决技巧，提升其在复杂情况下的决策能力和执行力。

【课程目标】

- 1、理解麦肯锡问题分析与解决的基本框架和流程。
- 2、掌握问题定义、问题结构化、信息收集、原因分析和解决方案制定等关键技能。
- 3、学会运用逻辑思维和数据分析来支持决策。
- 4、提升团队协作和沟通技巧，以更有效地解决跨部门和跨层级的问题。
- 5、培养持续学习和自我提升的意识，以适应不断变化的商业环境。

【课程大纲】

第一讲：为什么要重视问题分析与解决

1、 了解麦肯锡公司及麦肯锡咨询

- 麦肯锡公司，通常指的是麦肯锡咨询公司（McKinsey & Company），是一家全球领先的管理咨询公司
- 麦肯锡公司以其独特的咨询方法和工具而闻名，包括问题解决方法、商业战略制定、运营管理优化等。
- 麦肯锡公司的咨询方法强调以事实为基础、严格的结构化以及以结果为导向。

2、 如何理解企业管理

- 管理、问题、目标、经营战略之关系
 - 没有目标就没有问题，也就不需要管理

3、 什么是问题？

- 没有标准就没有问题
 - 制度、规范、流程、指标、要求等
 - 各种标准……
- 问题就是现状与目标（标准）的差距

4、 什么是问题意识

- 意识=意（注意、关注）+识（辨识、判断）

5、 如何有效实施管理

- 管理就是管“人”理“事”

- 管“人”：（人的问题）

- 管理内容：思想、意识、价值观、动机、行为、习惯、
知识、技能

- 管理方法：目标、责任、企业文化、制度、培训、检查、
绩效考核

- 理“事”：（事的问题）

- 管理内容：4M1E 组织、过程控制、结果导向、

- 管理方法：计划、流程、标准、方法、表单、管理工具
(5S、目视管理、看板)

第二讲 麦肯锡问题分析与解决框架

1、 麦肯锡问题分析与解决的基本流程

- 问题识别与定义

- 问题的结构化

- 信息收集与分析
- 提出假设与验证
- 制定并实施解决方案

2、 麦肯锡方法论的核心原则和价值观

- 核心原则和价值观可以概括为三大基石
 - 专业主义
 - 事实依据
 - 高层观点

3、 问题识别与定义

- 如何准确地定义问题。
 - 识别问题的症状与根本原因
 - 界定问题的范围与边界
 - 确定问题的关键要素与利益相关者
 - ◆ 问题定义：是什么问题
 - ◆ 问题范围：问题影响层面与程度
 - ◆ 问题背景：问题发生的环境因素
 - ◆ 问题性质：轻重缓急如何与处理方式

- 问题定义的常见误区及避免方法

4、 问题的结构化

- 如何将复杂问题分解为更小的子问题
 - 问题分解的技巧与工具
 - 建立问题树或逻辑框架
- 如何确定子问题的优先级
 - 操作层问题（过去式问题）
 - 管理层问题（现在式问题）
 - 结构层问题（未来式问题）

5、 信息收集与分析

- 如何系统地收集和分析信息
 - 数据收集的方法与途径
 - 数据整理与验证的重要性
 - 数据可视化与报告的技巧
- 如何运用逻辑思维技巧进行深入分析
 - 归纳与演绎推理的应用
 - 比较与因果分析的方法

6、 提出假设与验证

- 如何基于问题分析提出合理的假设
 - 假设的形成与表述
 - 假设的评估与筛选
- 如何验证假设的有效性
 - 设计验证计划与实验
 - 收集并分析验证数据
 - 假设的修正与完善

7、 制定并实施解决方案

- 如何基于验证结果制定解决方案
 - 解决方案的构思与设计
 - 解决方案的评估与选择
 - 制定实施计划与时间表
- 如何确保解决方案的有效实施
 - 建立实施团队与明确责任
 - 监控实施过程与调整方案
 - 评估实施效果与持续改进

8、 问题背后的问题

- 没有问题是最大的问题
- 无问题意识
- 找不到问题
- 拒绝或漠视问题

9、 主管常见的对问题的误区

- 找问题就是找麻烦

10、 如何去发现问题

- 标准化
- 量化
- 检查（严格化）
- 查找问题的方向

■ 人员

■ 设备

■ 材料

■ 作业流程、方法

■ 作业环境

- 问题表现要素

- 品质

- 成本

- 产量

- 士气

- 安全

11、 解决问题的八项能力

- 创意思考能力

- 目标设定能力

- 数据分析能力

- 现状把握能力

- 问题评估能力

- 决策判断能力

- 整合资源能力

- 团队运作能力

12、 问题管理的三个层次

- 显现的：改正

- 隐藏的：矫正

- 潜在的：预防

13、 分析问题的常规思维方式

- 发散思维

- 逆思维

- 收敛思维

第三讲 解决问题的工具和技巧

- 1、 工具一：5个为什么

- 2、 工具二：因果分析图

- 3、 工具三：PDCA 循环

- 4、 工具四：5W2H 法

- 5、 解决问题的技巧和流程

- 建立解决问题小组

- 描述问题

- 执行暂时对策

- 找出问题真正原因

- 选择永久对策

- 执行及验证永久对策
- 防止再发
- 团队激励