

《从生意的角度看决策实施与风险管控——一线项目经理盈利导向的问题解决实战》

主讲：黄光伟老师

【课程背景】

在新能源汽车渗透率突破 35%、跨境电商交易规模达 2.38 万亿元、直播电商 GMV 同比增长 47% 至 2.3 万亿元的社会产业变革背景下，一线项目经理面临客户需求碎片化（如 SHEIN 日均上新 3000 款）、技术迭代加速（如比亚迪刀片电池成本下降 18%）、竞争维度升级（如元气森林线下冰柜铺设战）等复杂挑战。本课程针对非管理岗项目经理需具备的盈利导向问题解决能力进行系统训练。

【课程收益】

掌握 5WHY、MECE 等 12 种问题拆解工具，实现复杂问题结构化处理，并能够后运用 SWOT-CLPV 矩阵等 6 种决策模型，制定 $ROI \geq 150\%$ 的解决方案，同时初步学会建立 PDCA-RCA 双循环机制，使问题解决效率提升 40% 以上。

【课程特色】

比亚迪 2023 年成本优化路径、SHEIN 供应链响应时效提升方案、元气森林 0 糖气泡水市场攻坚等 18 个即时案例；接入国家统计局/天眼查等实时数据库，配置百度文心等 AI 分析工具；所有解决方案均通过财务模型验证（含 NPV/IRR 测算）。

【课程对象】

制造业/互联网/零售行业项目经理、技术团队负责人、业务骨干（无直接人事管理权限）。他们往往是一家企业的“老班长”和“特种兵”，战斗素养强劲，理论素养欠缺。

【课程时长】

1~2 天（6 小时/天）

【课程大纲】

一、行业趋势洞察与问题识别

1、产业变革信号捕捉

政策信号：新能源汽车购置税减免政策调整对供应链影响

技术信号：国内 AI 工具对短视频行业制作成本的影响测算

消费信号：Z 世代“性价比敏感度”变化曲线

2、盈利瓶颈识别四象限

成本象限：比亚迪 2023 年单车制造成本构成拆解

效率象限：SHEIN 从设计到上架周期从 21 天压缩至 7 天的关键路径

价值象限：元气森林线下终端动销率提升 37% 的冰柜策略

风险象限：跨境电商退货率预警模型构建

实战 1：利用百度文心分析本企业近三月经营数据，识别 TOP 3 问题项

二、结构化问题拆解方法论

1、MECE 原则的工程化应用

盒马鲜生门店坪效问题的五维拆解（人效/品效/坪效/时效/财效）

制造业良品率问题的鱼骨图实战：以宁德时代电芯生产为例

2、数据穿透分析法

京东物流单票成本 0.34 元→0.29 元的降本路径拆解

抖音直播间转化率拆解公式：曝光-点击-停留-加购-成交五阶漏斗

3、根因验证三板斧

5WHY 法在蔚来汽车交付延迟案例中的应用

相关性验证：美团外卖客单价与配送时效的 Pearson 系数分析

实战 2：拆解本企业当前最大业务痛点，构建问题树模型

三、创新解决方案设计

1、约束条件下的创新路径

蜜雪冰城 3 元冰淇淋的"成本倒推法"应用

瑞幸咖啡联名爆款研发的 TRIZ 矛盾矩阵使用

2、方案可行性评估矩阵

经济可行性：抖音本地生活业务 ROI 测算模型（ $CPL \leq 50$ 元）

技术可行性：小鹏汽车 NGP 功能落地风险评估表

组织可行性：项目组成员 RACI 矩阵绘制规范

3、决策模型应用

SWOT-CLPV 模型在叮咚买菜前置仓选址的决策应用

决策树模型在跨境电商选品中的概率计算

实战 3：设计本企业问题的三种解决方案，完成决策树绘制

四、盈利导向实施规划

1、投入产出精细化测算

人力成本核算：美团众包骑手动态调度模型

沉没成本处理：KEEP 智能动感单车库存减值方案

机会成本考量：抖音放弃外卖业务专注直播的决策逻辑

2、关键路径规划法

蔚来换电站建设项目的关键链管理（CCPM）

小米 SU7 上市推广的倒计时作战表（D-90 至 D+30）

3、风险预警机制

跨境电商汇率波动对冲策略

预制菜行业食安风险的红黄蓝三级预警系统

实战 4：编制所选方案的甘特图及 ROI 测算表

五、案例复盘与能力迁移

1、即时案例深度复盘

理想汽车 2023 款车型降价决策的全流程还原

东方甄选主播团队培养的 PDCA-RCA 应用

2、能力迁移路径设计

个人问题解决能力雷达图绘制

团队知识沉淀的 AAR（行动后复盘）机制

课程实施保障：

数据支持：天眼查企业数据库、国家统计局开放平台

AI 工具：百度文心（行业分析）、阿里云 QuickBI（数据可视化）

案例来源：引用上市公司年报、行业协会白皮书等权威信源