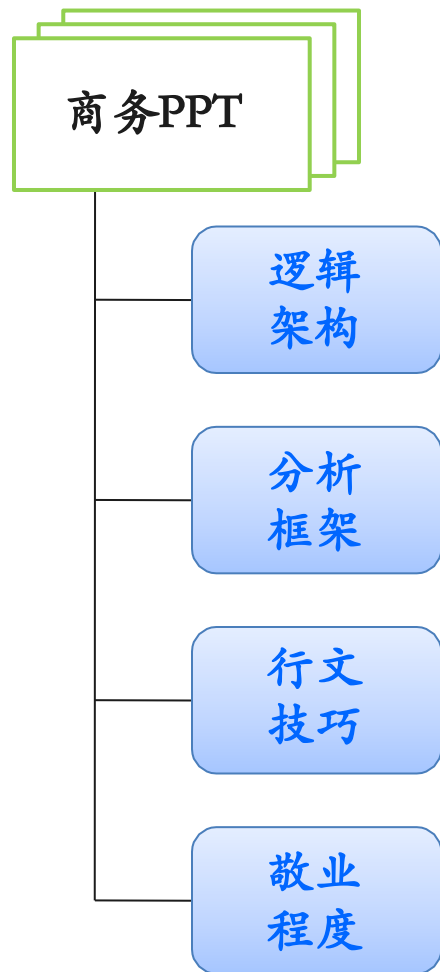


商业工具：由商业问题到最终成果

精美的PPT报告看似简单，但其却能充分反映咨询顾问的能力资质与工作绩效

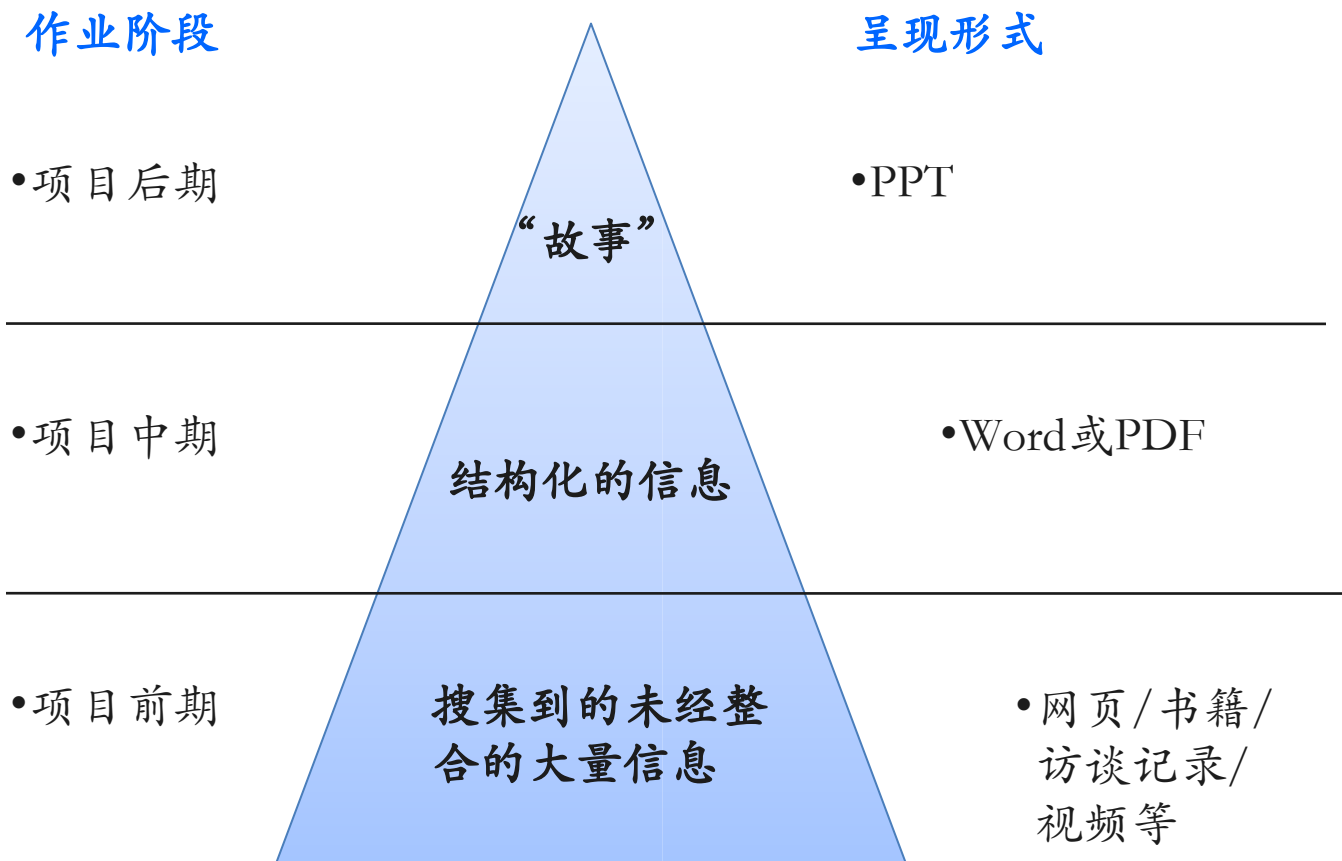


描述

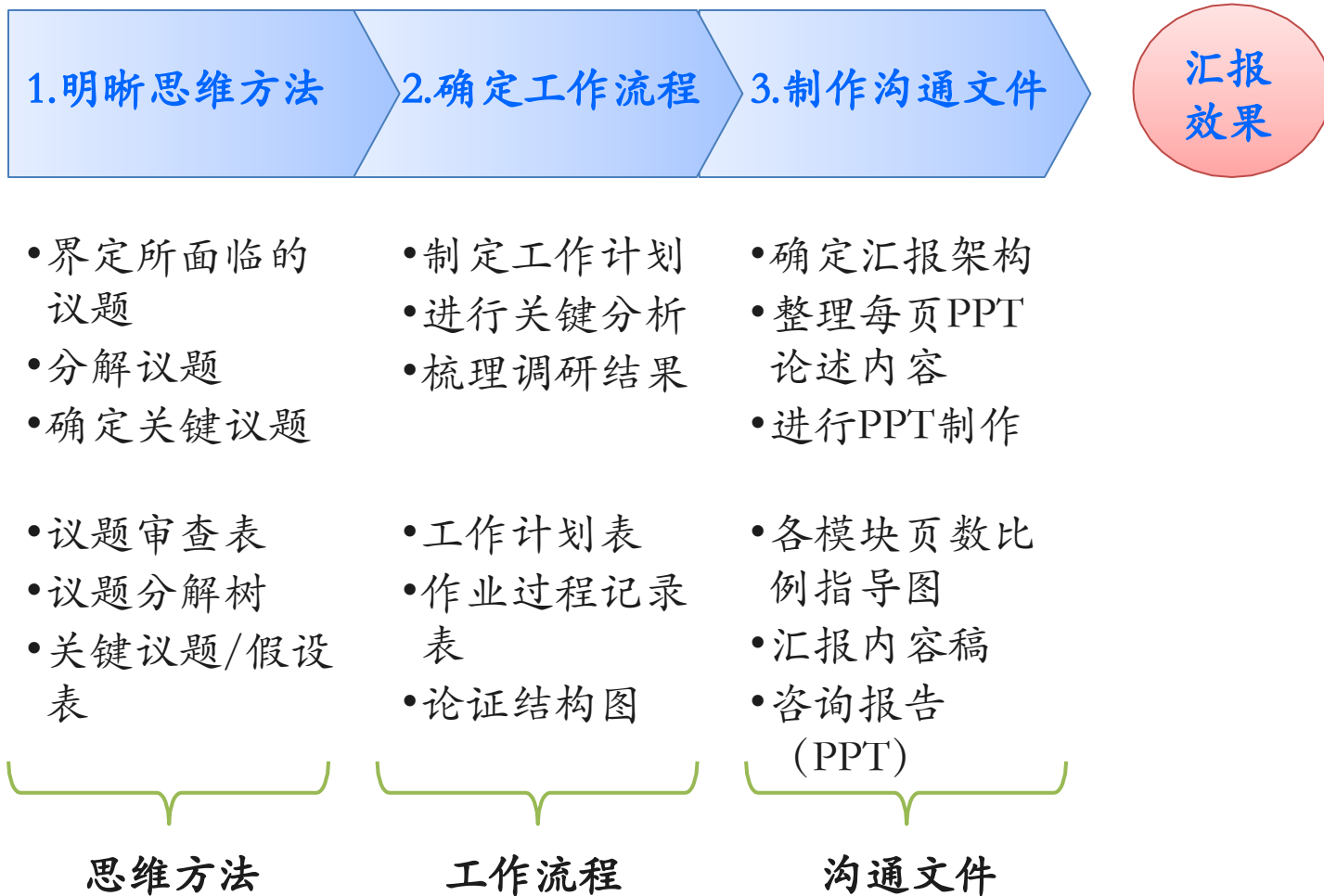
- 报告从全篇写作结构到每一模块的论述是否都具有清晰、严谨的逻辑脉络？
- 对相关议题的思维/分析框架是否切合问题特征？
- 分析结构是否遵循了MECE原则？
- 语言书写是否符合商业写作规范？
- 语言描述是否简练、突出重点且具说服力？
- 每页文字内容是深入调研后的产出结果还是在“泛泛而谈”？

PPT报告是咨询作业的自然输出

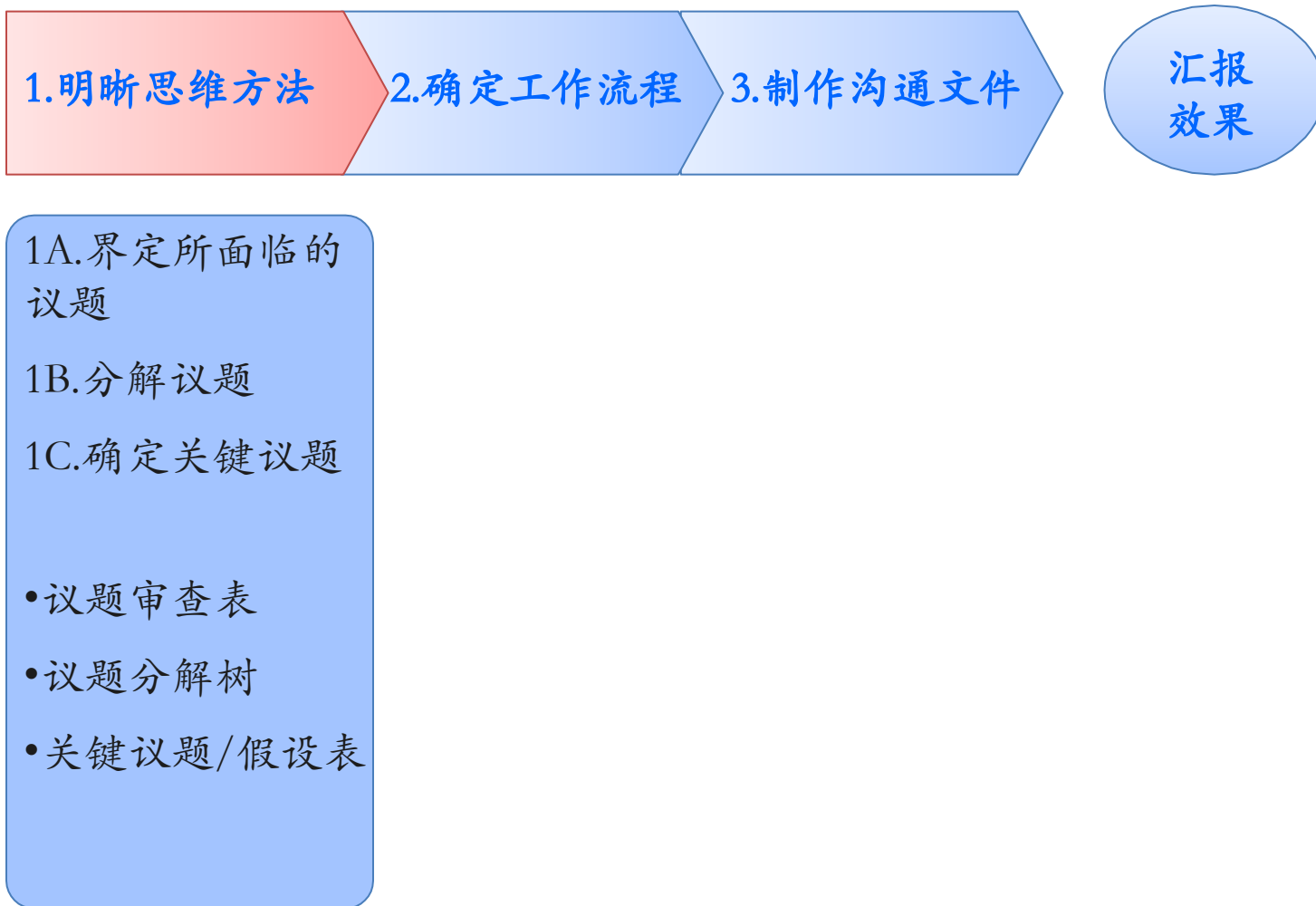
信息层次图



严谨、系统的咨询思维与工作方法决定了咨询报告的最终质量与呈现效果



第一步：明晰思维方法



有关解决问题常见的迷失

迷失

“严谨、系统、有序的思维方式与工作流程会扼杀咨询顾问的想象力；YY乃至意识流的思维方式才是咨询顾问，特别是营销咨询顾问的关键修炼”

事实

“善于解决问题的能力通常是缜密而系统化思维的产物，任何一个有才之士都能获得这种能力。有序的思维工作方式并不会扼杀灵感及创造力，反而会助长灵感及创造力的产生”

明晰思维方法包括以下几个步骤

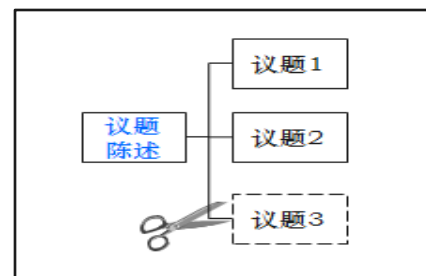
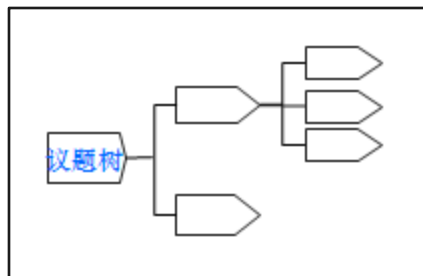
工作

1A. 界定议题

1B. 分解议题

1C. 确定关键议题

详细说明



- 界定客户/项目组所面对的议题
- 明确议题的背景, 充分把握客户需求

准确把握议题

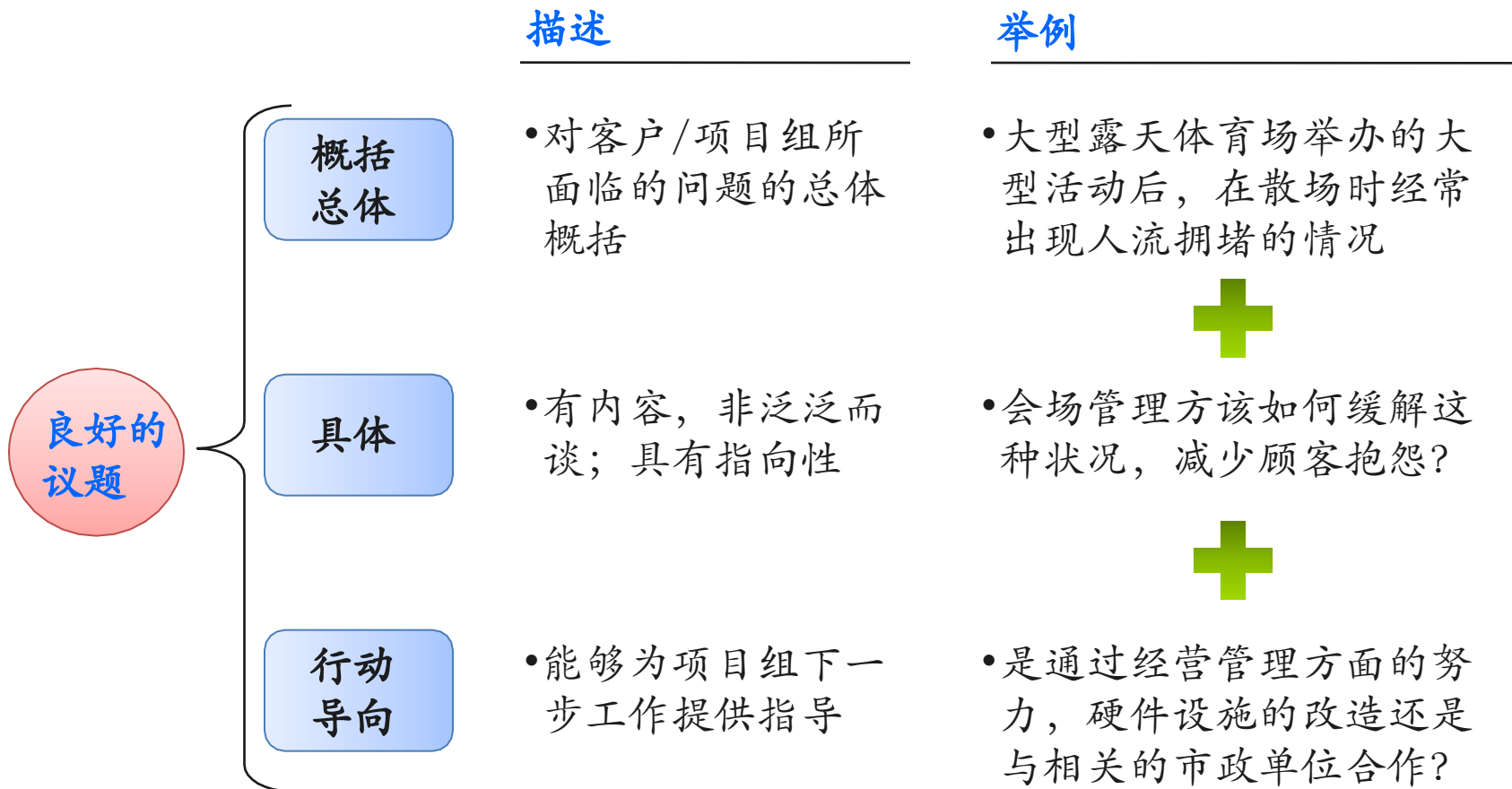
- 掌握逻辑树的三种类型以及使用情境
- 掌握议题分解、假设检验与限制条件分析的相关技能

分解出可进一步探究的概念模块

- 聚焦于对议题有重大影响的关键模块

确定关键议题模块

1A. 一个好的议题应具备以下三个特征



良好的议题

概括总体

具体

行动导向

描述

举例

- 对客户/项目组所面临的问题的总体概括

- 有内容，非泛泛而谈；具有指向性

- 能够为项目组下一步工作提供指导

- 大型露天体育场举办的大型活动后，在散场时经常出现人流拥堵的情况



- 会场管理方该如何缓解这种状况，减少顾客抱怨？



- 是通过经营管理方面的努力，硬件设施的改造还是与相关的市政单位合作？

对议题背景情况的了解能够更好地把握客户需求

决策者

- 哪些是你的听众？
- 除客户方负责人外是否还有其他具有话语权的高层？

影响决策者的主要因素

- 哪些是他们比较关心的问题？
- 有时候客户宣称其关心的因素并不他们实际注重的，如当问题牵涉到客户利益格局重分配的时候

时间要求

- 需要多快完成项目？
- 解决方案奏效的时限？

客户期望

- 客户对解决议题有无相关的具体要求？是什么？
- 客户对解决方案是否已有设想或是有所偏好？
- 决策者如何判断是否成功地解决了问题？
- 哪些是衡量成功的真正关键指标？

所需的准确度

- 议题需要分析到何种深度？
- 客户希望看到的解决方案的细化程度？

议题背景情况示例——露天体育场

<p>决策者</p> <ul style="list-style-type: none">• 体育馆长• 体育局领导	<p>客户期望</p> <ul style="list-style-type: none">• 解决方案不超出预算• 解决方案必须在三个月内就能实施• 在一年内改善散场时的拥堵局面• 一年后场馆租赁合同将比现在显著增加
<p>影响决策者的主要因素</p> <ul style="list-style-type: none">• 客户不良体验的增多将增加观众的抱怨情绪，给附近正在新建的竞争场馆提供机会，影响未来场地租赁收入• 解决方案最好不要有太大的资本投入	<p>所需的准确度</p> <ul style="list-style-type: none">• 抛开常规的解决思路远比执行细节重要• 解决方案应在预算以内
<p>时间要求</p> <ul style="list-style-type: none">• 项目为期6周时间• 解决方案必须在1年内奏效	

2A. 逻辑树是分解议题的必备工具

逻辑树

它是什么？

系统化的
思维工具

- 保证解题过程的完整性

纽带

- 由议题分解出的模块彼此独立，但整合起来能完整地反映议题

它有何用途？

明确职责

- 界定各个小组成员负责的模块，便于考核绩效

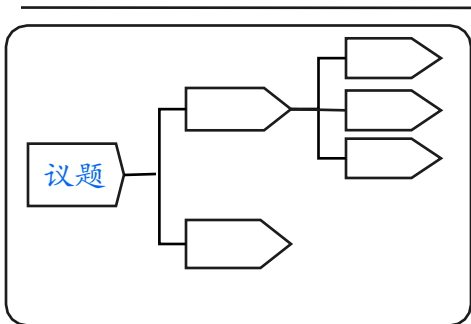
达成共识

- 小组成员在项目前期就能预见最终报告的轮廓
- 进一步明晰自身以及团队其他成员的工作方向

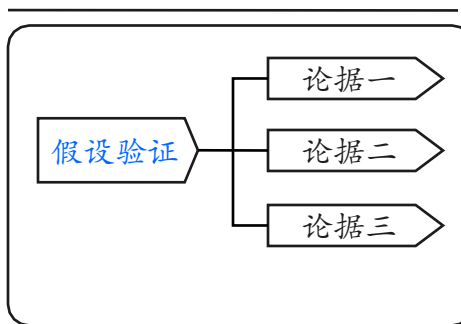
逻辑树的三类别彼此联系，但各自都有特定用途



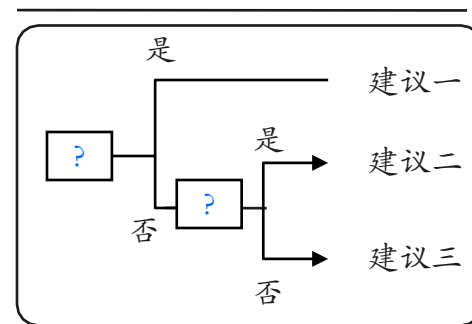
议题树



假设树



是否树



描述

- 将某一议题细分为有内在逻辑联系的副议题

作用

- 将议题分解为可以分别处理的利于操作的模块

适用于

- 在解决问题过程的早期，这时还没有足够的可以形成假设的基础

- 假设一种解决方案/问题成因，并确认足够的论据来证明或否定这种假设

- 较早集中于潜在的解决方案，加快解决问题的进程

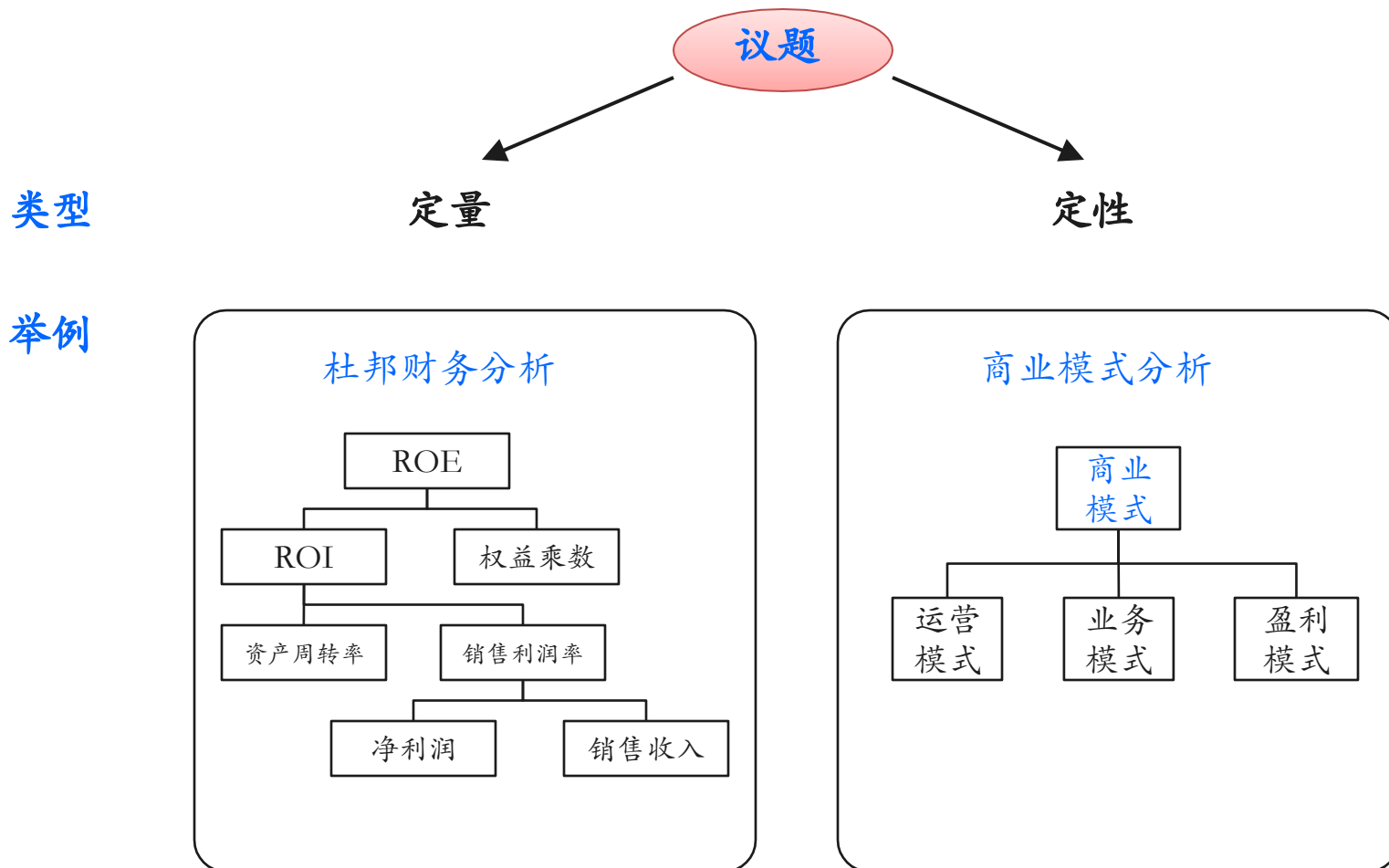
- 当对情况有足够多的了解，能提出合理的假设/建议

- 说明可能的决策和相关约束条件之间的联系

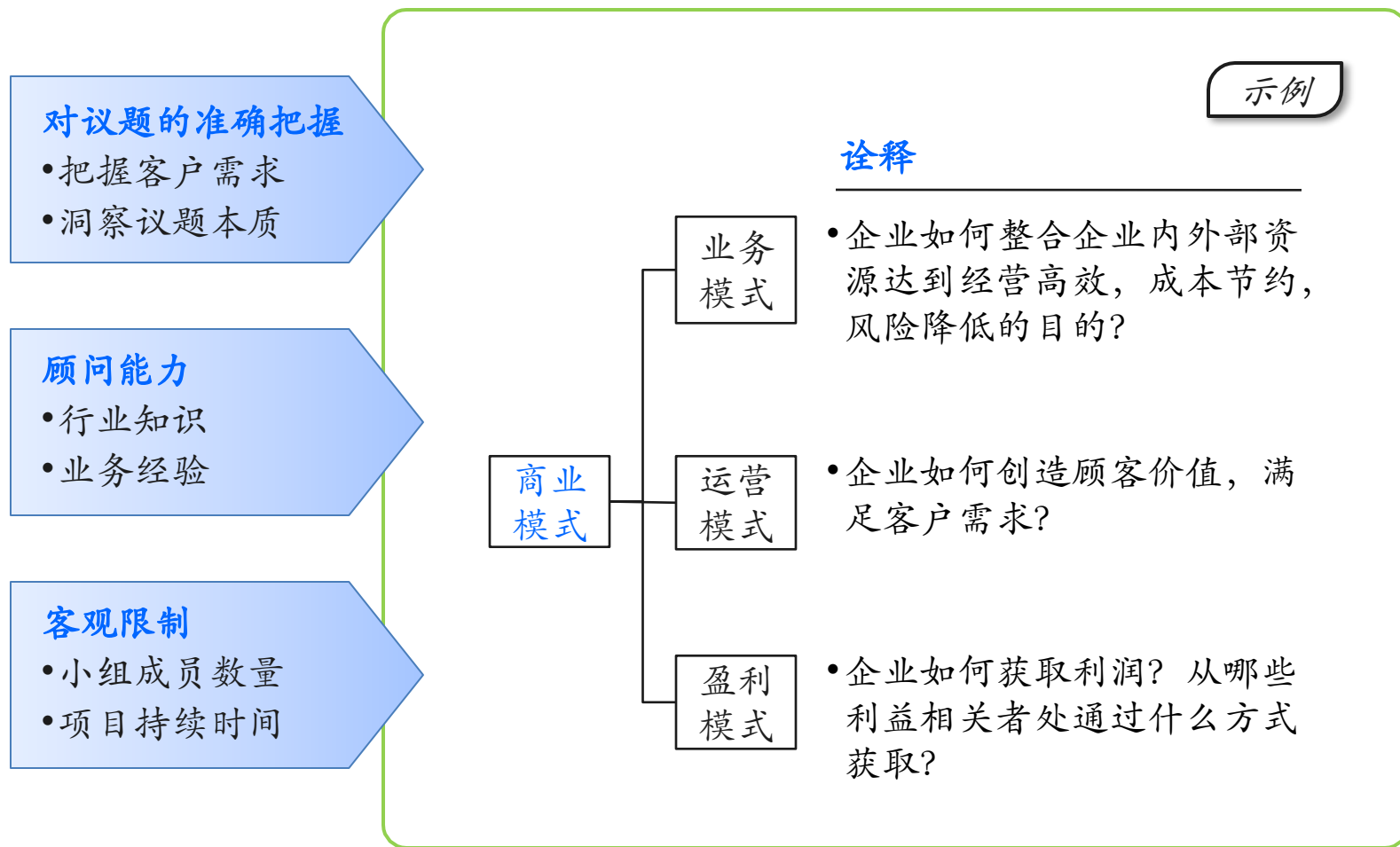
- 确认对目前面临的议题有重大价值的建议

- 当对事物及其结构有良好的理解，同时可将此作为沟通/说服工具

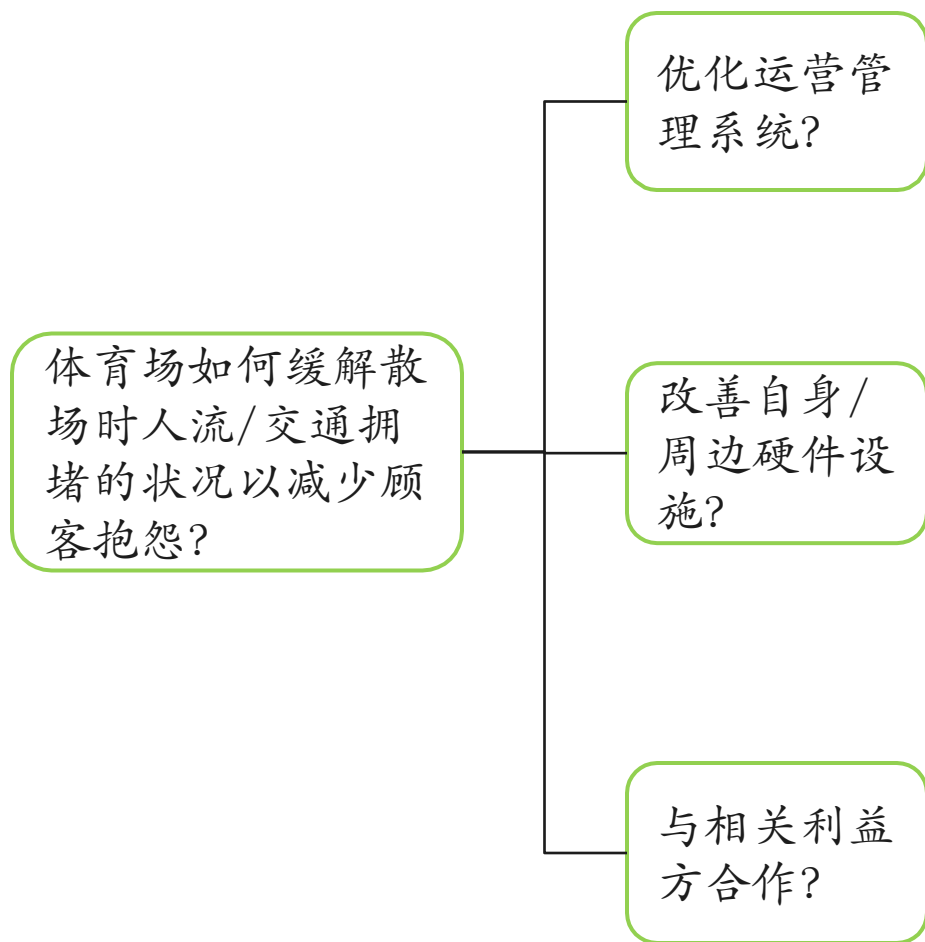
依据议题类型可将议题树分成定性与定量两种基本类型



定性类议题的分解应从多方面考虑，并最终输出为“议题树+诠释”的形式



议题树示例——露天体育场



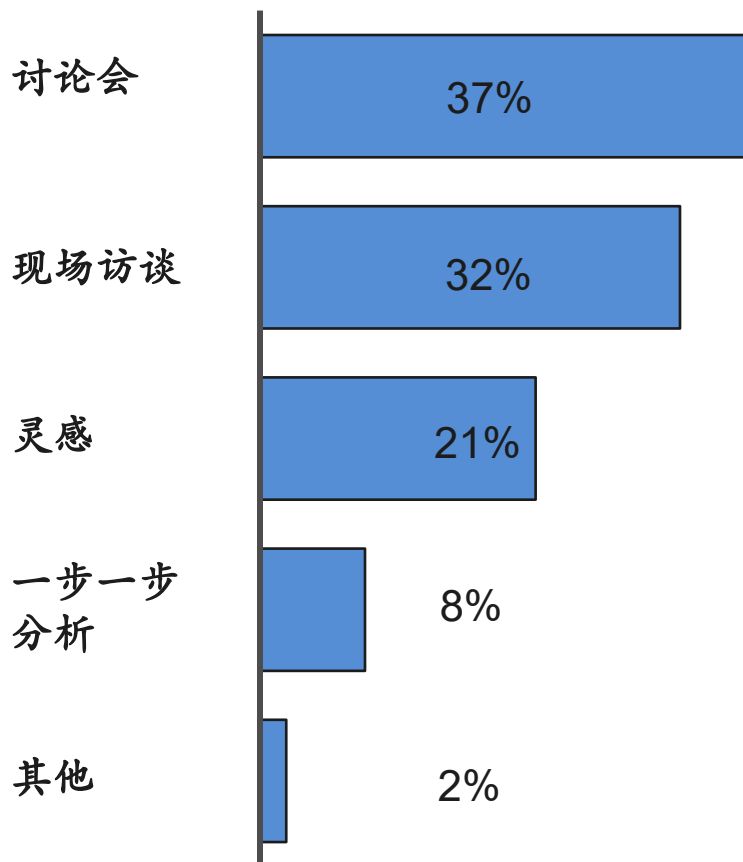
诠释

- 在合作方的选择，活动时间，活动项目以及现场管理方面是否存在改善空间？
- 会场内的通行系统，周边的道路交通（如停车场，道路系统，公交系统等）是否存在改良空间？
- 是否能与市政交通单位，旅行社，粉丝团体，甚至其他娱乐休闲场所达成相关契约？

讨论、访谈与灵感是生成假设的主要方法



全部 = 100%



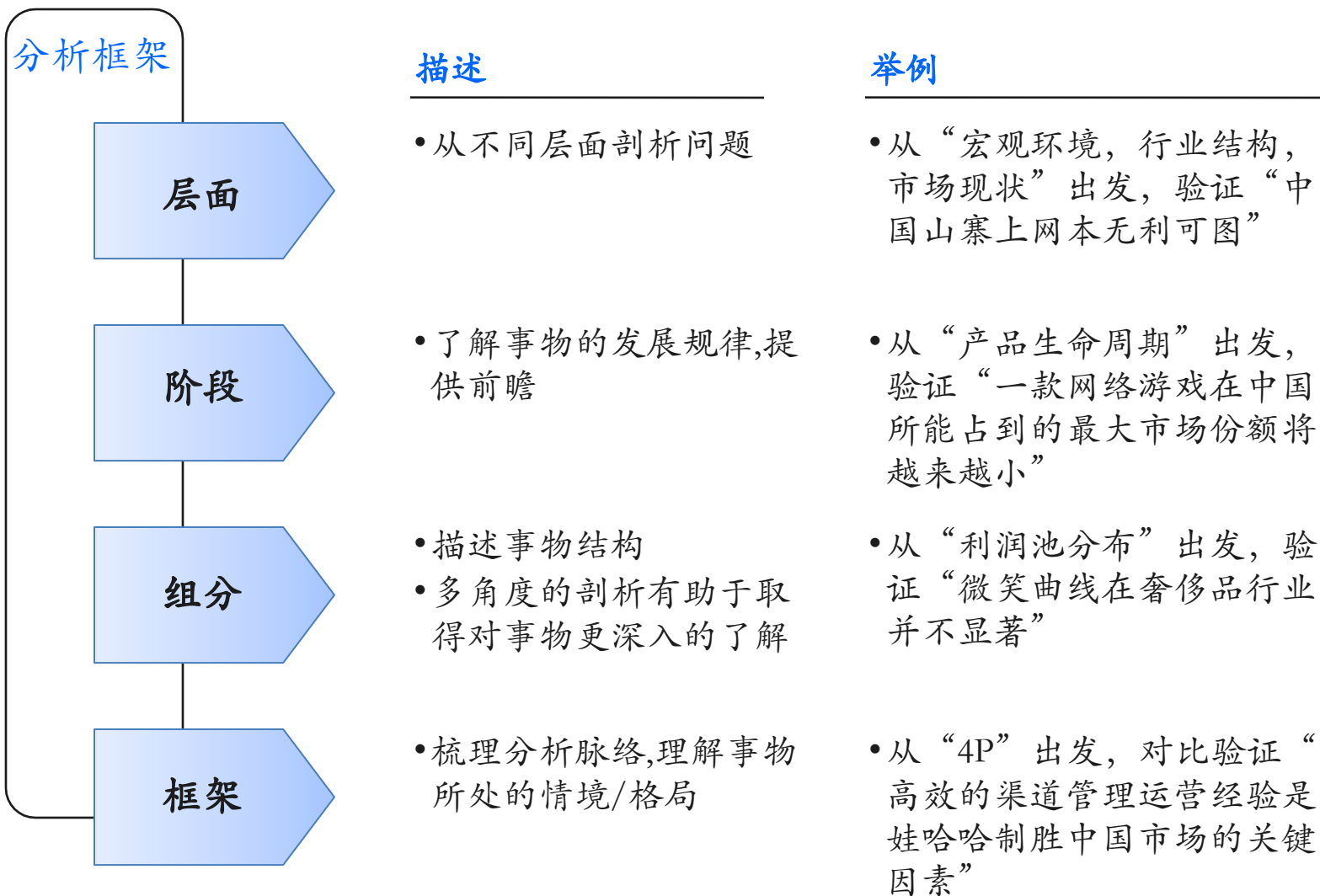
描述

- 客户讨论会，咨询顾问讨论会
- 客户深访，专家访谈，现场考察
- 读书、独处、睡觉、洗澡、上洗手间、运动、约会、吃饭等
- 网罗分析，数据挖掘
- “天上掉下来的”，“客户告诉我的” …

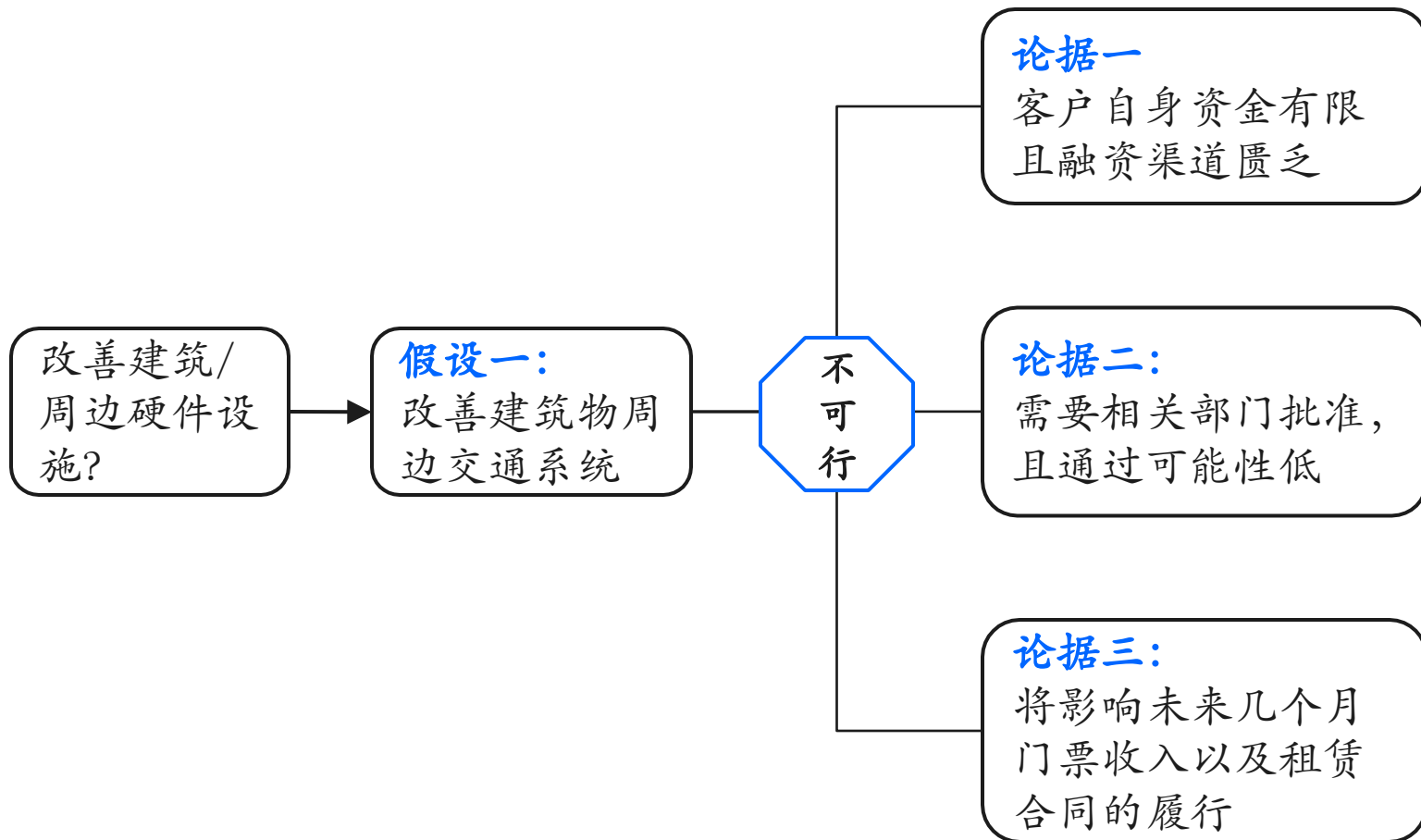
90%

10%

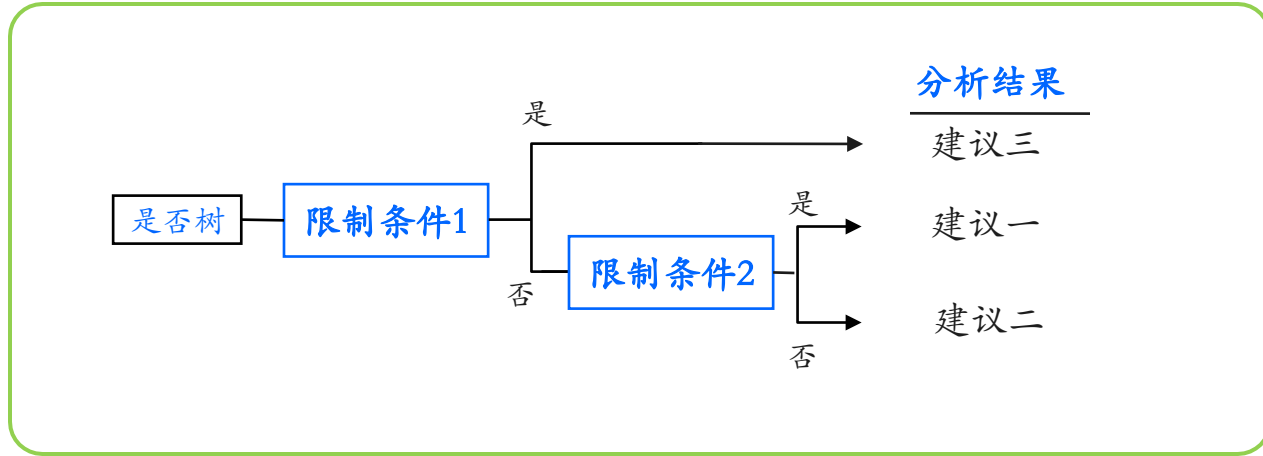
对假设的论证可从以下四个分析框架来寻找解答



假设树示例——露天体育场



是否树有助于甄别各种备选方案的限定条件，明晰使用前提



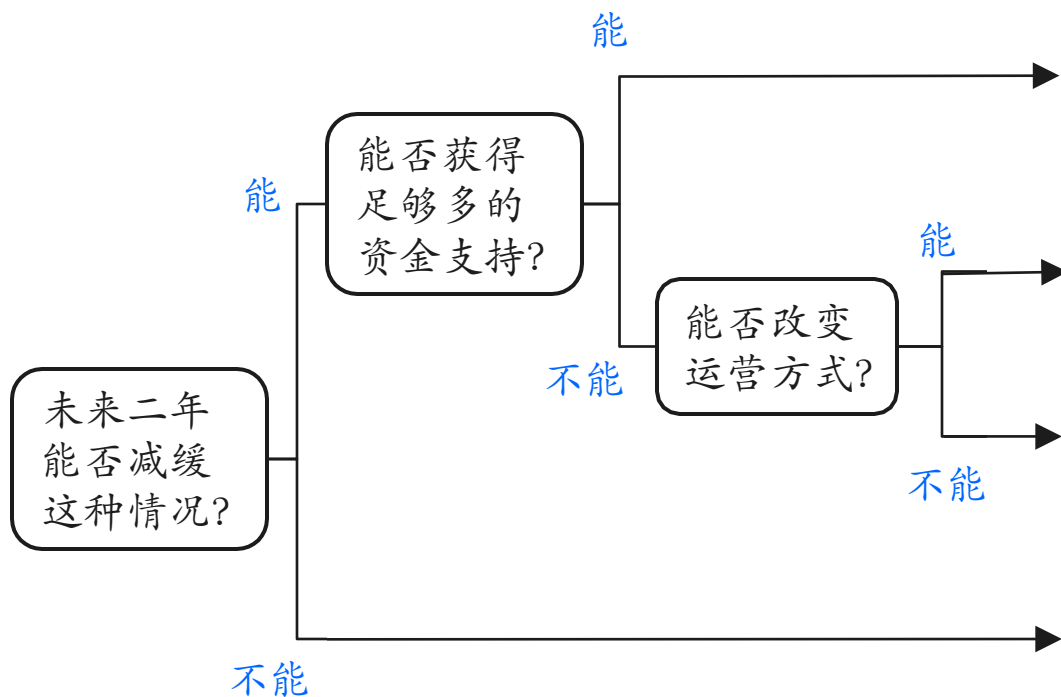
备选方案

- 建议一
- 建议二
- 建议三
- 建议四
-

对客户资源/能力的要求

- 是否具备足够的资金实力与多样化的融资渠道
- 充裕的人手及相匹配的人才结构
- 足够的产能空间或其他物力资源
-

是否树示例——露天体育场



分析结果

- 改善场馆内硬件设施, 提高通行质量
- 立即转变经营管理方式
- 使用其他低成本的解决方案
- 合作合同将越来越少, 客户向竞争场馆转移; 体育场馆将出售给地产商用于住房建设

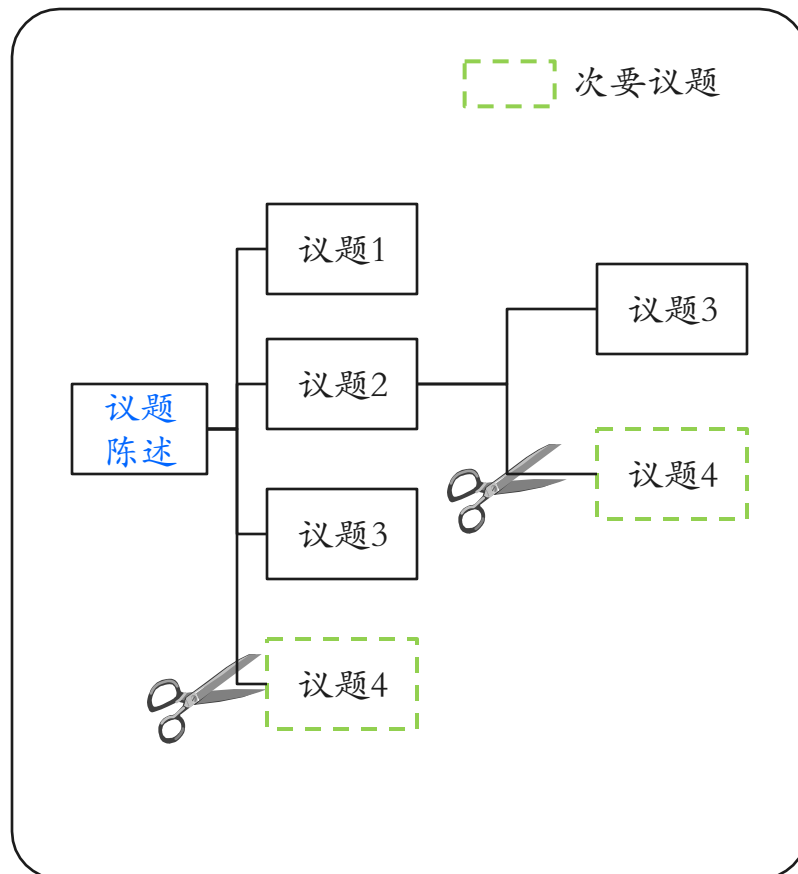
3A.反复推敲，不断聚焦于关键议题

作业方法

- 议题/假设及数据之间来回穿梭
- 经常问自己“Why?”以及“So What?”
- 首先关注最关键的议题/假设

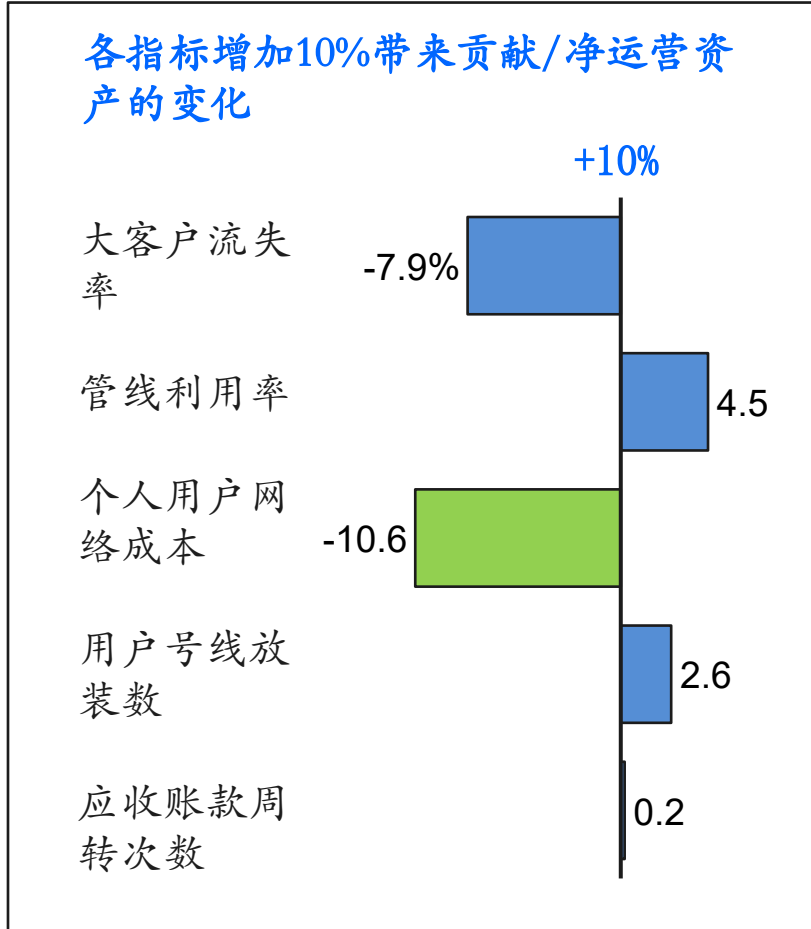
可用工具

- 二八法则
- 月亮图估算
- 敏感度分析

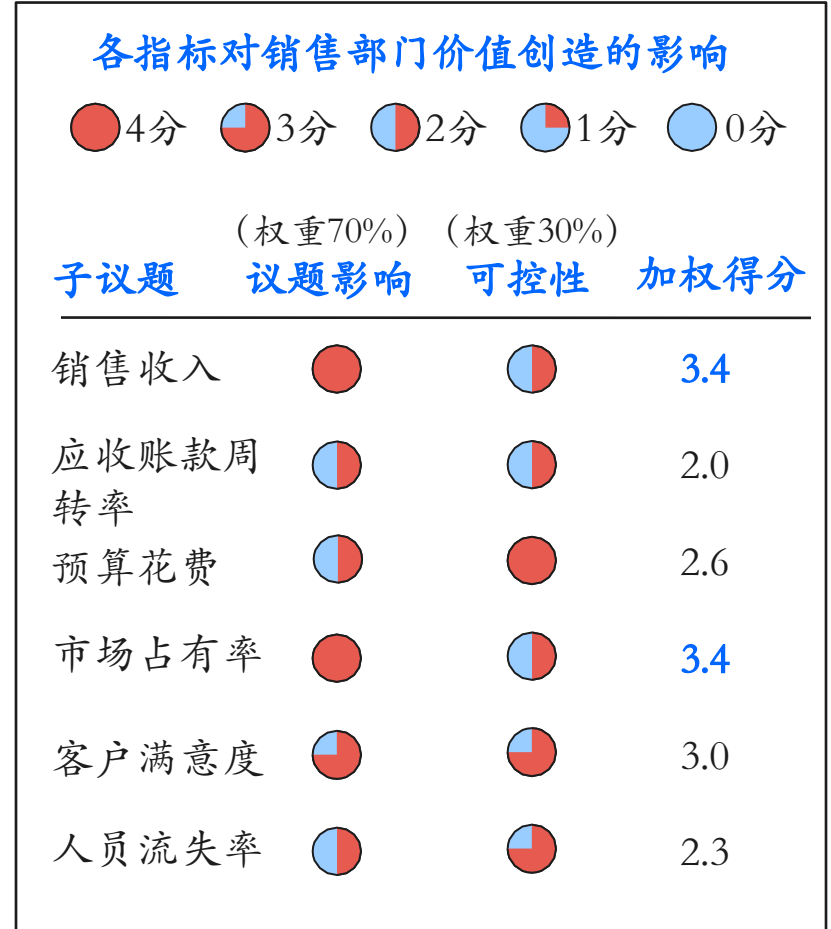


敏感度分析与月亮图估算是进行议题聚焦的两种相对定量化的工具

敏感度分析

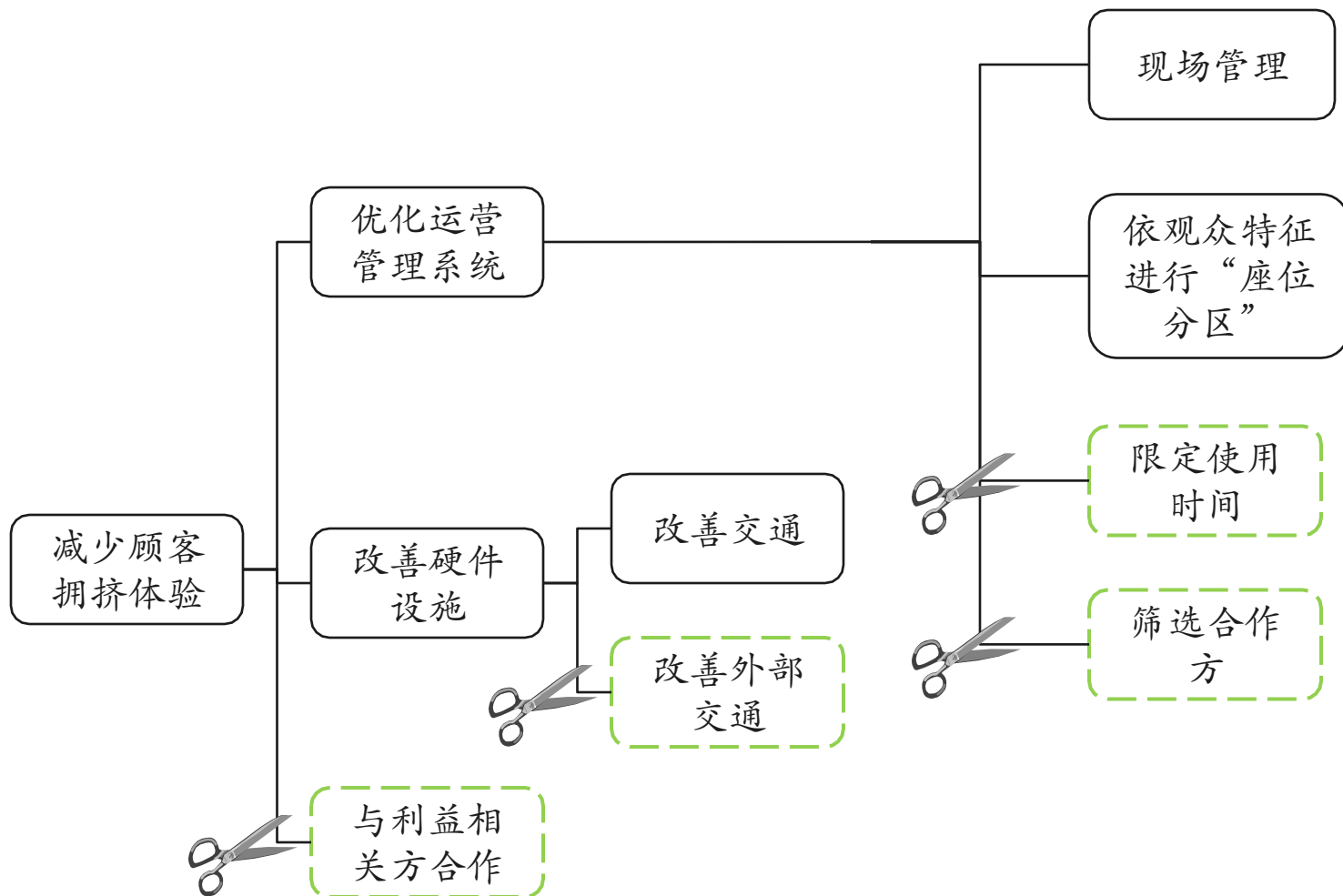


月亮图估算



聚焦问题示例——露天体育场

 次要议题

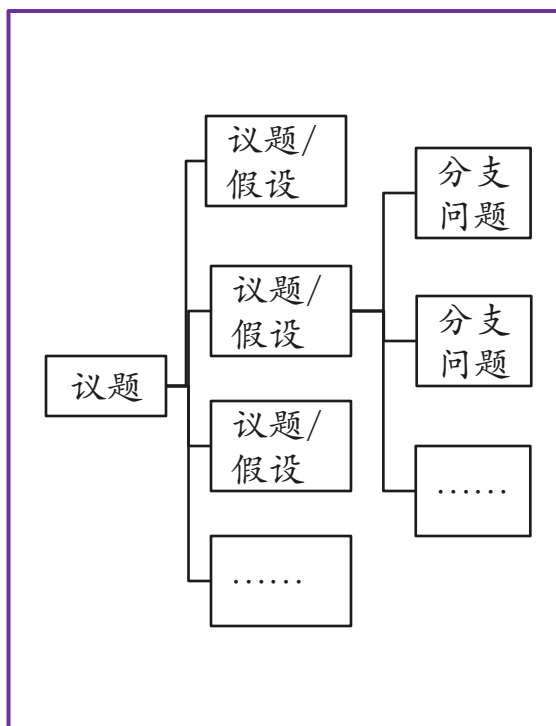


“明晰思维方法” 共有三类文件输出

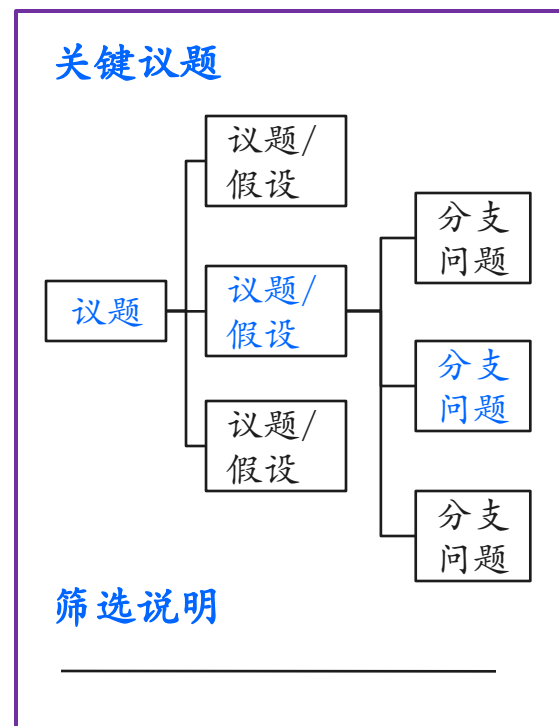
议题审查表

议题:	
决策者	客户期望
影响因素	
	准确度
时间	

议题逻辑树



关键议题



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/177142140041010004>