

麦肯锡...
核心竞争力丛书

麦肯锡 领导力

McKinsey Leadership

孙科柳 张余 / 编著

麦肯锡卓越领导力的进阶之道
组织灵活化、敏捷化的管理典范



中国工信出版集团



电子工业出版社
PHOTO COPY BY ELECTRONICS INDUSTRY PRESS
<http://www.phei.com.cn>

麦肯锡 ::::
核心竞争力丛书

麦肯锡 领导力

McKinsey Leadership

孙科柳 张余 / 编著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

内 容 简 介

本书围绕领导力建设,从领导能力、团队组建、用人之道、制度管控、文化推动、沟通反馈、精神激励、科学授权、问题管理、经验传承、客户服务,以及与时俱进12个方面深入浅出地论述了麦肯锡公司的领导理念和团队管理方法。在具体阐述中,本书在麦肯锡公司及其服务对象的实际案例的基础上,对比了诸多知名企业的管理思路,糅合了系统化的管理心理学理论及中外哲学大师的观点,期望能够在生动、深入的阅读体验中帮助管理者更好地解析麦肯锡的团队管理经验、合理借鉴麦肯锡的管理思想,从而达到提升管理素养、提高团队执行力、更好地开展管理工作的目的。

本书可供企业领导者、年轻创业者、一般管理者、人力资源工作者等读者阅读,也可作为企业管理层内部培训、员工教育的指导教程。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

麦肯锡领导力 / 孙科柳, 张余编著. —北京: 电子工业出版社, 2016.3

(麦肯锡核心竞争力丛书)

ISBN 978-7-121-28116-7

I. ①麦… II. ①孙… ②张… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 022755 号

责任编辑: 杨 雯

印 刷: 三河市兴达印务有限公司

装 订: 三河市兴达印务有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编: 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 17.75 字数: 256 千字

版 次: 2016 年 3 月第 1 版

印 次: 2016 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 42.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlt@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

相信你一定听过小世界理论，即你最多可以通过六个人认识到全世界的人。但是，你知道大名鼎鼎的IBM的首席执行官郭士纳、日本知名管理学和管理咨询大师大前研一、美国知名管理大师汤姆·彼得斯、汇丰集团的董事长斯蒂芬·格林是什么关系吗？没错，他们全部“毕业”于麦肯锡公司。

从创立到1996年，麦肯锡公司在全球范围内一共招聘了1000名员工。麦肯锡有着严格的淘汰制度，1000名员工最终留下来的只有40人，但是不要以为只有留下的40人是“大内高手”，其他人一无是处。正如上面所说的，从麦肯锡“毕业”的大多数员工后来都在世界500强企业中担任要职。正是因为如此，麦肯锡才被外界誉为“世界知名企业领导者的孵化器”“全球商业人才的梦工厂”“世界500强企业的CEO摇篮”。

从马文·鲍尔时代开始，麦肯锡公司就以一种极为专业和负责的态度来培养自己招聘的新人，力求使他们离开麦肯锡时能够担当大任，从外界对麦肯锡的评价和麦肯锡的“毕业生”和“在读生”的表现来看，麦肯锡做到了这一点。

作为管理咨询行业的鼻祖，麦肯锡公司以专业、负责的态度对企业的发展提供了领导方式、商业经营模式、工作方式和思维方式、解决问题能力的培养等多种先进且极具借鉴价值的智慧体系。

为了使更多的企业经营者、管理者能够深入了解麦肯锡公司的这些经营、工作理念和方法，深入把握其精髓，我们策划了麦肯锡系列丛书。

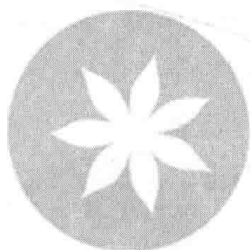
本书主要讲述了麦肯锡公司对企业领导者领导方式的解读。在本书中，我们对麦肯锡公司的发展及麦肯锡指导客户发展的过程中涉及的领导方式和领导哲学进行了整理，细分为领导能力、团队组建、用人之道、制度管控、文化推动、沟通反馈、精神激励、科学授权、问题管理、经验传承、客户服务、与时俱进12个模块。

在本书的编写过程中，编著者参考了一些国内外的有关书籍和相关内容，在此向这些作者们表示感谢！另外，在编写过程中编著者还得到了诸位同事的鼎力支持，也对他们表示衷心的感谢！

最后，我们衷心地希望本书能够给那些致力于提升企业经营效益、谋求持久发展的企业经营者和管理者带来切实的帮助。如果读者朋友们发现本书中有疏漏或不足之处，请向我们提出宝贵的意见和建议。

编著者

2015年11月



第一章 领导能力——领导格局决定团队的高度 / 1

1. 领导力的本质 / 2
2. 大经营者当有大魄力 / 5
3. 必要的独断精神是难能可贵的 / 8
4. 治者，言必信，行必果 / 12
5. 以身作则，践行价值标准 / 15
6. 到底应该是领导，还是管理 / 18
7. 能够明确自身职责才是好领导 / 21

第二章 团队组建——团结的队伍是效率的基石 / 25

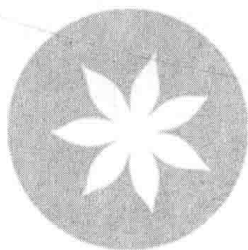
1. 寻觅团队的最佳人选 / 26
2. 麦肯锡组织构建的“7S”框架 / 29
3. 界定清晰的工作方式 / 32
4. 让个人与集体共同发展 / 34
5. 清除妨碍组织发展的障碍 / 37
6. 集体活动可以有效培养成员感情 / 40
7. 掌握火候，保持团队士气 / 43

第三章 用人之道——知人善用才能让下属各骋所长 / 47

1. 我们需要敬业的精英人才 / 48
2. 为人才决不省小钱 / 51
3. 能力所在，没有性别之分 / 54
4. 思维方式比知识更重要 / 57
5. “挖”不如“养”——注重人才的培训 / 59
6. 要招揽人才，更要关心人才 / 62
7. 致力于培养下一代领导者 / 66

第四章 制度管控——高效的执行力依赖于有效的规则 / 71

1. 纪律有着难以估量的力量 / 72
2. 麦肯锡的专门事务委员会制度 / 75
3. 削减不必要的管理层 / 78
4. 监督制度宜“少而精” / 81
5. 不公开上市的合伙人制度 / 84
6. 让团队成员充分流动起来 / 87



第五章 文化推动——文化是团队向心力的黏合剂 / 91

1. 谨言慎行，铸就职业典范 / 92
2. 权责明确是对抗失败的最好方法 / 94
3. 发掘独特的竞争优势 / 97
4. 系统化的文化学习机制 / 100
5. 培养快速行动的企业文化 / 103
6. 调和文化差异，让彼此成为一体 / 106
7. 为团队创建一片精神绿洲 / 109

第六章 沟通反馈——沟通是破解执行密码的万能钥匙 / 115

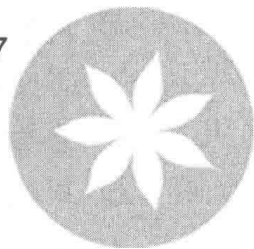
1. 下级为什么听不到上级的声音 / 116
2. 不沟通容易形成独断，而独断误事 / 119
3. 保持沟通，让信息流动起来 / 122
4. 倾听，让下属更容易向你提出意见 / 124
5. 闭环沟通，需跨越部门局限 / 128
6. 用科学手段克服沟通障碍 / 131
7. 谈话要简明扼要、抓住重点 / 134

第七章 精神激励——用激励的力量感召团队成员 / 137

1. 投之以桃，员工才能报之以李 / 138
2. 激励的VICTORY之环 / 141
3. 用黄金法则激励员工工作 / 143
4. 激励需要拥有一定的透明度 / 146
5. 尊重是促使员工更好发挥能力的关键 / 149
6. 表扬也是一种有效的激励手段 / 152

第八章 科学授权——适当授权才能充分调动执行力 / 157

1. 没有人能做好所有事 / 158
2. 事事插手实际上是一种无能 / 160
3. 科学授权，让企业结构协调化 / 163
4. 越是关键时刻，越要敢于授权 / 166
5. 管理不需要太多中继站 / 169
6. 分工要随团队规模而改变 / 172
7. 不要患上“过度授权综合征” / 175

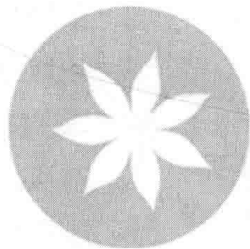


第九章 问题管理——用管理保证执行的正确性 / 179

1. 为什么我们常对问题视而不见 / 180
2. 问题也可能是潜在的机会 / 183
3. 用细节管理战胜问题 / 186
4. 出现问题，要对事不对人 / 189
5. 风险管理优于紧急处理 / 192
6. “预防”与“应对”并进 / 195
7. 一切以事实为基础 / 198

第十章 经验传承——最省力的管理方式 / 201

1. 有主见的人生才有价值 / 202
2. 岗位培训是最佳的授业方式 / 204
3. 把重任交给优秀的年轻人 / 207
4. 不仅是指导，还要指正 / 211
5. 必要时，可以让新员工教老员工 / 214
6. 超越时代的合纵连横 / 217
7. 麦肯锡专业化的知识管理 / 219



第十一章 客户服务——创造利润的金手指 / 223

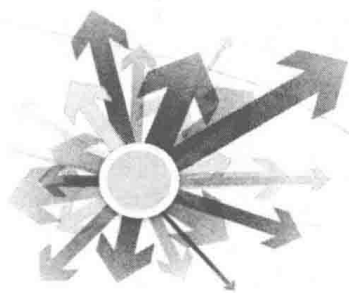
1. 唯一的出路是专注于客户 / 224
2. 客户的需要就是上帝的需要 / 226
3. 以重要客户为核心 / 229
4. 用附加价值提高客户的满意度 / 232
5. 面对客户，你不仅代表你自己 / 235
6. 每一个客户都是独一无二的 / 238
7. 服务必须与市场同步 / 240

第十二章 与时俱进——让基业长青 / 245

1. 因循守旧、安于现状必遭市场淘汰 / 246
2. 紧跟时代步伐，才能获得长远发展 / 249
3. 敢说NO，敢于否定自己 / 253
4. 用创新思维迎接新变化 / 256
5. 让创新为你带来竞争优势 / 259
6. 主动挑战才能占据主导优势 / 262
7. 不断进步，不断更新领导层 / 265

参考书目 / 269

Chapter 1



第一章

领导能力——领导格局决定团队的高度

卓有成效的领导者决定着企业的未来发展，领导者的格局有多大，企业的事业就能做多大。

领导力的本质

真正领导员工的不是计划，也不是分析，而是领导者所构建的愿景、感召及动力的统一体。

——麦肯锡公司合伙人 马克斯·兰茨伯格

作为麦肯锡的精神教父，在过去的很多年里，麦肯锡公司的每一次腾飞，都离不开马文·鲍尔独具魅力的管理哲学。马文·鲍尔以其独特的领导魅力，吸引了无数优秀的人才前赴后继地加入麦肯锡，并为麦肯锡公司的长久发展做出了巨大的贡献。

在马文·鲍尔 96 岁高龄的时候，《纽约时报》的记者詹姆斯·韦伯找到他，希望为他做一期关于领导者能力的专访，马文·鲍尔婉言谢绝道：“如果你想向我咨询某一企业所遭遇的瓶颈问题如何解决，我会很高兴地为你介绍，而如果是你所说的领导力，那么，我实在是无从谈起，因为我从未对此有所思考。”

后来，詹姆斯·韦伯想尽办法才成功完成了这次访问，在他的追问下，马文·鲍尔将领导者应该具备的品质归结为 6 点，即：诚实可信、魄力和担当、坚持原则、谦虚敬人、优秀的沟通能力及率先垂范。

最后，马文·鲍尔总结说：“这一系列品质其实都很重要，也可以说

都不重要，它们组合在一起所带来的勇气才是最重要的。有了勇气，就有了追求卓越的动力，下属便会和你一起，努力达到一个非比寻常的境界。”

已至耄耋之年的马文·鲍尔对于领导力的总结极为干脆，但或许是出于无心应答的原因，诸如个人魅力、权力分配、领导方式等有关领导者能力的内容他都没有列出。不过，这并不影响我们向他学习如何做一个优秀的领导者。

1939年，马文·鲍尔刚刚买下麦肯锡管理咨询公司时，整个公司仅有18个员工，到1967年卸任董事长一职时，麦肯锡的咨询顾问已经突破了500人，而25年后，马文·鲍尔正式宣布退休，那时的麦肯锡已经走出美国，在全球拥有超过2500名专业的咨询人员。

在经营麦肯锡的几十年里，马文·鲍尔把他的商业智慧和领导模式毫不吝啬地传授给了他的咨询顾问、客户，以及众多曾经与他有所交集的企业管理者们。

受到马文·鲍尔影响的麦肯锡公司合伙人马克斯·兰茨伯格，在其著作《哈佛管理课》一书中为领导力的本质做出了这样的定义：领导力的本质是在一群人中缔造出愿景、感召和行动的能力。

兰茨伯格说：“真正领导员工的不是计划，也不是分析，而是领导者所构建的愿景、感召及动力的统一体。简单说来，领导力也就是领导者吸引下属，获取员工信服，并领导员工一起创造价值的能力。”

马克斯·兰茨伯格的总结与马文·鲍尔的总结不谋而合，即在组织中领导他人的不是计划和分析，而是愿景、感召和动力的统一体。真正有效的领导者会积极运用这三个方面来创造一个坚实强大的统一体。

所谓“愿景”，是领导者对企业未来和实现目标途径的准确描述；“感

召”是一种通过领导力使员工产生一种有所作为的内心力量；“动力”是一种支撑组织到达目的地、实现愿景的力量。真正掌握并运用好这三个技巧的领导者可以获得极大的成功。因此，对于任何一个团队来说，领导 = 愿景 + 感召 + 动力。

在一个组织统一体中，领导者必须具有创造共同愿景和激发组织斗志的能力。那么，企业领导者如何创造共同愿景并激发组织斗志呢？

首先，共同的愿景来源于领导者对企业未来发展形势和战略的思考。领导者必须基于企业的发展实际，为企业制定一个能够让所有员工认同和执行的愿景，并在愿景中描绘出实现愿景对员工个人的积极影响。

其次，领导者不要指望一个愿景就能激发员工的积极性，员工的执行力不仅来源于对愿景的认同，更源自于对企业领导者的尊崇。因此，领导者要具有马文·鲍尔提到的诸如诚信、信任、自信、魄力、担当、坚持原则、谦虚敬人等品德。

最后，领导者要通过沟通的方式坦率地将自己的真实想法告诉员工，这可能是领导者获得员工对其信任，进而调动自身工作积极性的最好方式。假如领导者是一本“合上的书”，如果员工无法读懂他，无法了解其意图，就算他的想法再好，员工也不会心甘情愿地跟随他。

在一个企业中，真正掌握领导力本质的领导者更能带领团队做出巨大成就，正如法国近代著名外交家塔列朗所说：“我更害怕由1只狮子领导的100只羊，而不是由1只羊领导的100只狮子。”因此，作为企业的领导者，要深入思考领导力的本质问题，并抓住本质，这样才能打造一支“狼性”队伍。

2

大经营者当有大魄力

松下幸之助之所以伟大，就是因为当集团内部有类似的不满声音出现的时候，他做到了“*No Excuse*”。

——麦肯锡公司日本分社社长 大前研一

要想成为一个成功的领导者，领导魄力是必不可少的。魄力强调的是做出决策的勇气和实施行动的果断风格。无论是施行新的企划还是面对危机，领导者的魄力始终能够为企业指明方向并提供前进的动力。

大前研一是麦肯锡公司日本分社的前社长，在麦肯锡度过的那段难忘而充实的岁月中，他意识到领导者的魄力和勇气在企业发展中所起到的重要作用。

某个业绩长期不好的公司在聘用一名新的高层领导时，这位新任领导首先与部长级别的人逐一进行会谈。

制造部长说，制造是按照要求，尽量降低生产成本并按期完成，如果卖不了那是营业部门的事情。设计部门设计的东西，制造部门难以制造，因此生产成本会提高。从这方面看，制造部门似乎没有问题。

设计部长说，本公司的制造技术不好，因此不可能设计出走在市场前沿的东西。这样看来，设计部门也没有错。

而和营业部长会谈时，营业部长说，本公司设计的产品不行，因此

在市场上的反响不如其他企业好，营业部门每天都工作到深夜，辛勤地销售产品，而且也将客户需求传达给了研发部门，但是他们的开发速度太慢，所以总是输给竞争对手。

这样的访谈可谓“公说公有理，婆说婆有理”，可事实真是这样吗？假如这位高层领导没有养成独立思考的习惯，那么他将对这种情形无所适从，在思考中被竞争对手夺去大量市场份额，最终使公司业务萎缩。

其实，要解决这个问题很简单，这位高层领导只要做出一个决断即可。即：要么将制造部门的地位凌驾在设计部和营业部之上，要么让营业部负全责，将设计和制作环节交给其他公司处理。假如领导者没有解决这个矛盾的勇气和魄力，公司就不可能从这三者的相互推诿中解脱出来。

大前研一认为，松下公司之所以从一个小作坊发展到一个世界知名的企业，就是因为当公司内部出现各种争论不休的声音时，松下先生敢于说：“No Excuse。”这种态度体现了松下幸之助的领导魄力，也树立了他的领导权威，使松下公司在遇到瓶颈时，勇于寻找新的出路，一直维持持续发展的状态。

可见，在企业发展面临问题时领导者具有魄力的决断的重要性。在这一点上，强生集团和海尔集团就为我们提供了很好的借鉴。

1982年，美国芝加哥地区发生服用泰诺药片致人中毒死亡的事件。药片中毒导致3人死亡。一时间流言四起，死亡的人数也被夸大至250人。该事件在美国一时间造成极大的影响。

面对危机，强生集团领导层迅速召开会议，同时提出相应的应对措施。强生公司迅速抽派大批人员对所有药片进行检查。调查发现，在全部的800万片药剂中，受污染的药片大约有75片。受污染的药剂来自同一批次，并确定集中在芝加哥地区，不会对全美造成影响。而且经过核查，此次因药片受污染致中毒死亡的人数为7人，远远少于盛传的250人。

强生公司仍然按照公司最高危机方案原则，为在短时间内迅速回收

此药剂不惜砸下重金，并同时向各医院、经销商发出警报。通过这些措施，强生公司迅速清除了不良影响，并重建了公司的信誉。

强生公司面对危机，在第一时间积极地应对问题，这样的表现才是一家大公司应该有的姿态。能迅速地处理事故也展现出强生公司较强的责任意识，而这一切都与企业的决策者分不开。

领导人不惜巨资回收药剂，而不是采用浮于表面的声明公关，也没有在药剂造成的危害实际小于谣传方面多做文章。面对危机，公关或借口都不是解决问题的办法。承认企业犯下的错误并积极弥补过失，才能化解危机，挽回企业的形象。这是领导人魄力的展现，也是一家负责任的公司应有的担当。

面对产品质量问题，海尔的“砸冰箱”事件彰显了领导人贯彻“质量第一”的决策魄力。

1985年，海尔刚刚创立一年。当时厂长张瑞敏的一位朋友要买一台冰箱，在查看冰箱过程中挑了很多毛病，最后才勉强拉走一台冰箱。

张瑞敏在朋友走后派人检查库房的成品冰箱。发现在400台冰箱中，76台有缺陷。作为厂长，张瑞敏对这样的结果很不满意，他问职工应该怎么办。很多人都认为，这样的冰箱并不影响使用，低价处理给职工就可以了。张瑞敏给出的答案却大大出乎人们的预料，他要求把这些冰箱全部砸掉，并自己亲手砸了第一锤。面对既是自己生产又是自己毁掉的冰箱，很多员工都流下了眼泪。

之后的一个月里，张瑞敏多次召开关于如何提高产品质量的会议，集中讨论了工作岗位对质量的影响、排除质量隐患、提高质量的策略等一系列问题。三年后，即1988年，海尔集团如愿捧得了我国冰箱行业的第一块国家质量金奖。

如果说强生集团的回收药剂行为是在危机发生后尽最大可能承担责任的话，那么海尔则是在危机发生之前，就在制造工厂和用户之间建立