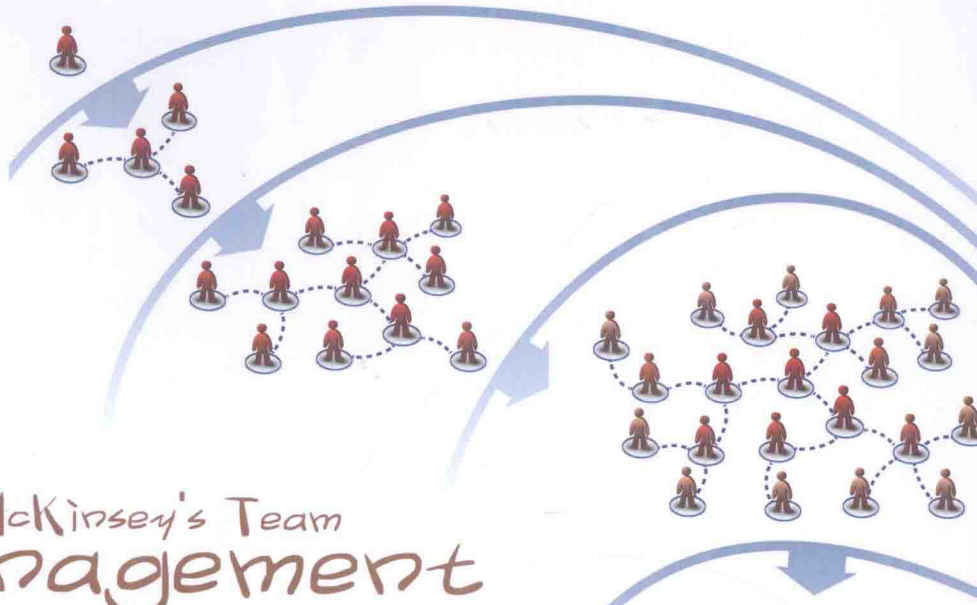




McKinsey's Team
Management

★加强团队管理的最佳典藏，提升领导能力的必读范本

麦肯锡^的 团队管理



McKinsey's Team Management 构建强大团队，开创不朽业绩

孙 朦◎编著

 辽海出版社
Liaohai Publishing House

★加强团队管理的最佳典藏，提升领导能力的必读范本

麦肯锡^的 团队管理

Mckinsey's Team
Management

孙 朦◎编著



辽海出版社

Liaohai Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

麦肯锡的团队管理/ 孙滕编著. — 沈阳: 辽海出版社, 2015. 10

ISBN 978-7-5451-3536-7

I. ①麦… II. ①孙… III. ①企业管理—经验—美国
IV. ①F279.712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 223239 号

责任编辑: 丁 雁

封面设计: 孙希前

责任校对: 晓 云

出 版 者: 辽海出版社

地址: 沈阳市和平区十一纬路 29 号

邮编: 110003

电话: 024-23284381

E-mail: dszbs@mail.lnpgc.com.cn

http: //www.lhph.com.cn

印 刷 者: 北京天正元印务有限公司

发 行 者: 辽海出版社

幅面尺寸: 170mm×240mm

印 张: 15

字 数: 220 千字

出版时间: 2016 年 1 月第 1 版

印刷时间: 2016 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

前言

麦肯锡公司是世界级领先的全球管理咨询公司。自 1926 年成立以来，公司的使命就是帮助领先的企业机构实现显著、持久的经营业绩改善，打造能够吸引、培育和激励杰出人才的优秀组织机构。

麦肯锡采取“公司一体”的团队合作伙伴关系制度，在全球 52 个国家有 90 多个分公司，共拥有 9000 多名咨询人员。麦肯锡内部管理风格延用合伙人制，公司的所有权和管理权完全掌握在近 600 位在位的高级董事和董事手里。

麦肯锡在中国的业务始于 1985 年。业务涉及公司整体与业务单元战略、企业金融、营销/销售与渠道、组织架构、制造/采购/供应链、技术、产品研发等领域并先后完成了 800 多个项目。自那时起，麦肯锡在香港、台北、上海及北京建立了分公司。中国大陆公司从 1993 年开始成立，其咨询顾问约为 180 人，整个大中华地区的人员规模目前已经超过波士顿分公司。因为独特的团队管理方式，他们创造了骄人的业绩。由此可见，团队管理对麦肯锡来说有多重要，而且其运作模式、经营概念也已真切地进入我们经济生活的方方面面。

“团队”一词，英文名为 Team，直译的意思通常是“小组”，该词往往也称之为工作团队（Work Team），即指通过其成员的共同努力能

够产生积极协同作用的最低层次的组织。在麦肯锡管理科学和管理实践中，“团队”一词的定义为：一个组织在特定的可操作范围内，为实现特定目标而建立的相互合作、一致努力的由若干成员组成的共同体。

当今社会，团队管理正在成为管理学的一个新分支，学习和研究团队管理理论不仅有着广阔的发展前景，而且学习团队管理知识，对于变革企业的工作方式以及经营模式、适应快速变化的经营环境等都有着重要的实践意义。中国改革开放的进一步深化，中国加入 WTO 与国际全面接轨，都对搞好团队建设与管理提出了巨大的挑战和千载难逢的机遇。

为此，《麦肯锡的团队管理》撷取了麦肯锡团队的管理精华，全面、系统地对团队管理各环节进行了科学的梳理，从制度规范、价值改善、授权管理、优化决策、协作管理、促进沟通、激活竞争等方面深入浅出地剖析了其先进的管理理念、方法、规则等，为读者在面对相应环境和工作难题时快速决策提供思路 and 手段。本书适合各类管理者、培训和咨询人士阅读使用。

第一章 走近麦肯锡

无论你是否是一般职员或是高层管理人员,无论你在一个团队中担任什么职务,分析与解决问题的技术已是置身商场不可或缺的核心技术之一。本章在逻辑思考的基础之上,建构出一套体系,从理论和实务两方面来说明解决团队问题的技巧,以及在背后支撑它的咨询技术。

麦肯锡与马文·鲍尔 / 3

团队管理咨询的拓荒者 / 15

麦肯锡的成长轨迹 / 23

团队管理的三个 S / 32

从客户服务到团队的管理 / 37

以团队目标为中心 / 52

第二章 管理的武林至尊

麦肯锡是一家私营性质的合伙公司,内部管理风格也沿用合伙人制。公司的所有权和管理权完全掌握在近 600 位在位的高级董事(资深合伙人 Director)和董事(合伙人 Principal)手里。本章将从麦肯锡的成长过程中透析其独特的团队管理方法和经营理念。

从安然公司的破产说起 / 59

团队管理应学会改变 / 68

团队文化建设 / 73

选择一条正确的团队管理之路 / 79

第三章 团队管理的原则

在麦肯锡看来,经营团队如同治理国家,君圣则国兴,主庸则家败。作为团队领导,首先把管理的目光投向自己,不断地规范自己、完善自己和超越自己。树表率,立威信,讲亲和,在团队管理过程中,显得尤为重要。

组成最佳搭档 / 87

团队之间应形成默契 / 93

营造良好的竞争氛围 / 98

团队内部的沟通之道 / 101

团队管理模式形成 / 107

第四章 发现和解决团队问题

麦肯锡咨询顾问,必须掌握一项核心技能,那就是:有能力发现和解决问题,并使这些问题经得起以事实为基础的严密分析。因为对他们来说,管理工作的本质就是解决问题。很难想象一个不善于解决问题的“称职”管理者。麦肯锡认为,如果组织中没有问题,也就没有管理存在的必要。

问题的界定、细分与框架结构的运用 / 115

团队管理中最容易出现的问题 / 119

改进营销团队问题的十个建议 / 121

通过解决问题增强团队凝聚力 / 125

第五章 团队管理,人才至上

团队管理的核心是人才,要不断增强团队成员“尊重知识、尊重人才”的意识,建立起公开、公平、竞争、择优的用人机制。在人事制度上,打破论资排辈的旧框框,确立水平、业绩、贡献为选任的依据;在分配制度上,淡化身份,突出岗位、职责、任务和业绩,实行按劳分配,多劳多得,优劳优酬。

招聘最优秀的人才 / 133

晋升与淘汰 / 142

麦肯锡的团队培训 / 153

团队人脉拓展 / 160

整合团队经理角色 / 164

第六章 团队业务管理

在团队业务开展的过程中,要想理清你接手的问题是否是真正的问题,唯一的方法就是深入探究。你要获取事实、提出问题、四处试探,沿着正确的方向前行通常并不会花很多时间,方向不清的情况下走冤枉路却是白费工夫。

客户至上 / 175

数据收集与整理 / 186

注重访谈的运用 / 199

第七章 团队的知识管理

领导不是万能的,也需要不断地学习,接受新的观念,适应新的情况的出现。作为团队的管理者,一定要发现新出现的事务,接受并适应它,才能让团队保持团结。只要我们坚持不懈地努力,一个高效的团队一定会脱颖而出。

掘金“隐性知识” / 211

打造学习型团队 / 216

有效整合团队知识资源 / 224

第一章

走近麦肯锡

无论你是否是一般职员或是高层管理人员，无论你在一个团队中担任什么职务，分析与解决问题的技术已是置身商场不可或缺的核心技术之一。本章在逻辑思考的基础之上，建构出一套体系，从理论和实务两方面来说明解决团队问题的技巧，以及在背后支撑它的咨询技术。

麦肯锡与马文·鲍尔

1. 马文·鲍尔其人

1903 年，哈佛大学还没有商学院。《纽约时报》只卖一美分。在 45 个州中，只有两个州的妇女有选举权。莱特兄弟发明的飞机进行了首飞。托马斯·爱迪生发明的电灯泡已经问世 24 年了。

2003 年，9000 名申请者争夺哈佛商学院的 900 个招生名额。《纽约时报》卖到一美元。在 50 个州中，有 42 个州的登记选民半数以上是女性。第一架超音速商用飞机协和式飞机在服务 24 年之后从英国航空公司退役。已经问世 124 年的电灯泡与当年相比基本没有什么变化。

1903 年，马文·鲍尔出生在一个装有电灯的家庭，当时在这个国家，家里装电灯还是非常少见的。近一个世纪后，马文在佛罗里达与世长辞，此时他在商业界和管理界的地位已经与爱迪生在科技界的地位不相上下了。和爱迪生一样，他也被选入了商业名人堂。但是，当鲍尔被通知获得此项殊荣时，他却说：“这肯定是搞错了，我不是商人，我是专家！”

马文一手打造了他所在的一个全新的行业——高层管理咨询业。是他把麦肯锡从一个奄奄一息的会计和工程事务所改造成为一家卓越的咨询公司，为商业界的高级经理人以及政府要员提供服务。马文在麦肯锡整整工作了 59 年，从 1933 年直到 1992 年以 89 岁的高龄正式退休。马文·鲍尔

的出众之处就在于他特别重视价值观和个人品质。马文死后，约翰·拜恩曾在2003年1月号的《商业周刊》中这样写道：

鲍尔是麦肯锡的大祭司，他把合伙制变成了咨询业的金科玉律……他坚信，咨询顾问应该像最优秀的医生或者律师那样，永远把客户的利益置于首位，时时恪守道德，始终对客户说真话，而不是曲意逢迎。

鲍尔的道德感和价值观直接来自于他的童年。马文·鲍尔是卡洛塔与威廉·鲍尔夫妇的长子。他们家境平平，居住在俄亥俄州的克利夫兰。这一家人把为人正直与受人尊敬看得远高于金钱。马文两岁时，他的弟弟比尔呱呱坠地。

鲍尔一家非常注重学习，学习就是马文童年生活的主要部分，必读书目包括小说和诗歌。威廉·鲍尔对于马文兄弟读过哪些书都有记录。马文把马克·吐温的所有小说都读了两遍，每读完一遍，他都签上自己的姓名缩写。

马文的父亲是理想的行为榜样，因为他的工作是处理复杂的土地所有权转让，这项工作既需要智力，又需要实践。他不仅要懂技术和法律，还要具备敏锐的商业眼光，遵循极高的道德标准。威廉在业内享誉全国，多年以后他的儿子也同样名满天下。威廉·鲍尔经常带马文兄弟俩去参观克利夫兰的各种工厂，让他们对不同类型的工厂有个直观的了解。在马文的记忆中，这些参观趣味盎然，而且意义非凡，因为有时候父亲竟然会一整天不上班，就为了陪着马文·比尔参观工厂。由此不难想象，马文之所以总是渴望通过实践来学习各种有用的、重要的知识，就是因为受到了父亲的鼓励。每当他们离开一家工厂的时候，父亲总会问：“你们学到了什么？”

表面上这是一个保守的美国中西部家庭，可实际上鲍尔一家并不像当

时的大多数家庭那样搞家长制。威廉·鲍尔相当民主，在重大决策关头，他会征求全体家庭成员的意见。马文清楚地记得，当初研究要不要搬家到克利夫兰城另一边去的时候，他也参加了讨论。事实上，这次讨论给马文留下的印象远比搬家本身更深刻。马文后来回忆说：“很了不起的是，父亲一直都让我们兄弟俩参与家庭决策。当然啦，我的话未见得真能起什么作用，其实我自己都记不清当时究竟说了些什么，但是那一次，以及在他的讨论中，我都畅所欲言，这才是最重要的。”这些讨论可能是马文与非层级制管理体系的第一次接触。

2. 马文的思想历程

从早年起，马文就展现出思想的独立性。他在中学结识了后来成为他妻子的海伦·麦克劳克林。他回忆起当时父亲不准他与海伦谈恋爱的情景：“爸爸和我真是好一番斗争，直到最后他明白了我在这个事情上是绝不会屈服的。”他对那段时期的记忆还包括一位对他影响颇深的语文老师、办校报以及在暑期打各种各样的零工。

劳拉·爱德华兹是马文·鲍尔高中时的语文老师。马文在 99 岁的高龄依然牢牢记得她对自己和海伦的影响：

劳拉·爱德华兹把学习变成了一种乐趣。我们都喜欢上了她，没多久她就让我们彼此以名字相称（英语中直呼名字表示亲密），别的老师就不会这样。说来好笑，直呼名字确实让我们觉得和劳拉的关系更进了一层……她真的是寓教于乐，劝导我们要拿高分上大学，我们这些人都想上大学，真的很想。我想我们大家都会将此铭记于心。她是一位非常出色的老师，海伦受她的影响，也当了老师。我和海伦搬离克利夫兰后，每次回去

都会专门去看望她。我们通信联络了好多年。

从此，马文也养成了与他人直呼名字的习惯，无论对同事还是对客户都是如此，这成为他的一条与人相处之道。所有的人都管他叫“马文”，如果有人称呼他“鲍尔先生”，他会请对方改过来。

从中学时代起，马文就很善于与人沟通，他的表达不仅条理清晰，而且富有说服力。当时他创办了一份校报，名为《家酿》（Home Brew）。校方不喜欢这个名字（当时美国正处于禁酒时期），但是马文用一流水准的报告说服了他们，使他们允许马文使用这个名字。这也算是马文启蒙性的一课，让他认识到良好的沟通技巧有怎样的作用。

每年夏天，马文都会在父亲的帮助下出去打零工。他曾经给测量员当过助手、送过水、下过工厂，还在童子军营地当过辅导员。当时正值第一次世界大战，人手短缺。马文回忆道：“那是一种很好的历练。我要真正地负起责任来。我的老师都很好，让我学到了很多東西，尽管当时我才15岁。我还真赚了不少钱，父亲就教我如何储蓄。”在后来的岁月里，马文·鲍尔无论对自己的钱还是对客户的钱都是精打细算。

马文不仅刻苦勤勉，而且敢于冒险。有一年夏天，他和朋友约翰·汉密尔顿一起骑自行车去布法罗市。他们觉得这是一种不错的锻炼，对于橄榄球训练有帮助。但很快他们就兴致索然了，因为山路太多，蚊子也太多了。这样很无聊地骑了3天以后，他们抓住了一辆慢速行驶的卡车搭“顺风车”。卡车司机不知道他们挂在后面，车越开越快。马文和约翰只好松开手，结果摔到了人行道上，好在两个人都没有受伤。过了几天，他们到达了宾夕法尼亚州伊利城，然后掉头返回。第二年夏天，马文和约翰又执着地要去布法罗。这一次他们自己造了一条划艇，挂上威廉·鲍尔的舷外马达，从水路进发。结果伊利湖上起了风暴，舷外马达失灵，两个人被冲

上了一个小岛。他们奋力游回岸上，给家里打了电话，然后通知了海岸警卫队，这两位中学生的驾船冒险就此结束。第三年，马文还是想去布法罗，这次他采用了一个比较现实可行的办法：求父亲带他去布法罗过暑假。

高中毕业后，马文·鲍尔听从祖父的建议进了布朗大学，从1921年至1925年在该校就读。回想起在布朗大学的那段日子，马文说起了自己生命中少有的几个遗憾之一：“我把自己过度地局限在学生联谊会的小圈子里，而没有利用这个机会结识尽可能多的人。”在布朗大学他结识了马尔科姆·史密斯，与他成了终生密友。在大学里马文学习了哲学和经济学，在那个时代，经济学还是一门比较新的学科。

有两位教授给马文留下了深刻的印象。第一位是名叫巴顿的经济学教授，他使用马歇尔的课本来教授经济学原理，使人对这些原理经久不忘。另一位是个非常善于与人打交道的哲学教授，马文从他身上学到了很多倾听技巧和关于人际交往的知识。

从布朗大学毕业以后，马文在父亲的建议下进了哈佛大学法学院，而他的好友马尔科姆·史密斯则进了哈佛大学商学院。马文回忆道：“考进去并不难……我在学校的成绩还算可以，但并不是特别出色，那时候进哈佛法学院也不需要数一数二的成绩。真正困难的是进去以后如何留下来，学院会让不合格的学生退学。”马文能够自己支付上法学院的费用。他把多年暑期打工的收入都攒了起来，到1925年，他在股市投资中已颇有斩获，足以支付上学的费用了。

在20世纪20年代，几乎所有人都从股市上赚了钱，但是像他这样一个22岁的年轻人就这样懂得用心投资，确实十分难得。

从1925年起，马文连续四个暑假为克利夫兰的TH&F律师事务所工

作。第一个暑假，他的任务是替事务所的客户催收账款，客户主要是克利夫兰的五金批发公司。首先由批发公司的推销员向零售商催款，然后批发商再写信过去催收，要是还不行，他们就把坏账转交给 TH&F。马文很快发现他本人出马上门讨债要比写信管用。他运用自己的个人风格说服了很多零售商乖乖还钱。接下来 3 年的暑假里，TH&F 都请他干这项工作。

1927 年，在马文从法学院毕业前的最后一个暑假里，他和心上人海伦结了婚。1970 年后，马文依然记得当日的很多细节——为教堂租一个遮阳棚要多少钱，租礼服的时候遇到了哪些麻烦，海伦穿的是什么衣服，当然还包括都有哪些朋友参加了婚礼。《克利夫兰新闻报》还将其评为“本周最盛大的婚礼”。

他们自己开着车出去蜜月旅行，那是辆号称“簇新”的二手车。

蜜月旅行又是一次没有具体路线的冒险，这已经成为马文的一贯作风了。这对新人很晚才出去，第一天晚上在伊利过夜。（那时美国还没有州际高速公路，不过人口密集地区的多数道路好歹都是铺过的）他们本打算去新斯科舍观光，但实际上是乱逛一气，哪里好玩儿就去哪里，并邂逅各色人等。两星期后，他们到达了马萨诸塞州的坎布里奇市，总算没耽误马文的开学时间。

从法学院毕业以后，马文打定主意要加入一家知名的律师事务所。他瞄准了众达律师事务所，这是克利夫兰当地一家非常受人尊敬的事务所。据马文说，当时他在法学院的成绩不够好，众达不会要他，所以他才决定先到刚刚创立不久的哈佛商学院去镀镀金。他的朋友马尔科姆·史密斯早就觉得学商科更有意思，而且商业界比司法界更富于创造性。

从 1928 年进入商学院的那一天起，马文就确认自己的感觉很对——他发现自己确实喜欢商科。他成了《哈佛商业评论》的一员，特别关注营