

麦肯锡
核心竞争力丛书

麦肯锡 效率

McKinsey Efficiency

孙科柳 张余 / 编著

麦肯锡公司工作效率倍增的内训法则
职场精英终身受益的高效工作哲学



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

麦肯锡 ::::
核心竞争力丛书

麦肯锡 效 率

McKinsey Efficiency

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

本书从提升效率的角度出发，用12章的篇幅多元化地阐述了麦肯锡合伙人的工作方式。在各个方面的阐述中，本书侧重以麦肯锡的真实案例为基础，以心理学原理为指导，以众多管理名家的先进理念为依托，集百家之言，希望能够为众多因工作效率不高而苦恼的读者提供一个科学理想的工作模式，提高工作效率，更好更快乐地工作。

本书可供人力资源工作者、企业领导者、一般管理者，以及普通工作者等大多数职场人士阅读，也可作为企业内训、员工教育的培训教材。

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

麦肯锡效率 / 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 978-7-121-27755-9

I . ①麦… II . ①孙… ②张… III . ①企业管理—通俗读物 IV . ① F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 292600 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：18.5 字数：279 千字

版 次：2016 年 3 月第 1 版

印 次：2016 年 3 月第 1 次印刷

定 价：45.00 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 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

尽

善

尽

美



弗

求

弗

迪

1926年成立于美国的麦肯锡公司，在经过其真正意义上的创立者马文·鲍尔的改革之后，在世界范围内开创了一个全新的行业——管理咨询业。目前，麦肯锡公司已成为全球最著名的管理咨询公司之一，公司的客户遍布世界各个角落，且大都为世界五百强企业、各国政府及各种知名的国际组织。并在全球44个国家和地区开设了84家分公司和办事处，打造出了世界一流的专业咨询团队。

一流的咨询水平、专业的服务体系及实力强大的客户群使得麦肯锡公司成为世界范围内管理咨询行业的代名词。而堪称人人都是精英的麦肯锡公司咨询顾问们则以其优秀的职业素养和顶级的专业水平，赢得了全球客户的普遍信赖和认可。

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《麦肯锡核心竞争力丛书》。

在本书中，我们对麦肯锡公司员工的工作理念和方式进行了梳理，细分为成果导向、即刻行动、全力投入、沟通反馈、专业主义、相互协助、达者为师、劳逸结合、自我控制、勿忘全局、坚持改变和

职业矩阵12个模块。内容涵盖了麦肯锡员工工作中所涉及的方方面面的问题，可谓深入浅出，涵盖全面。

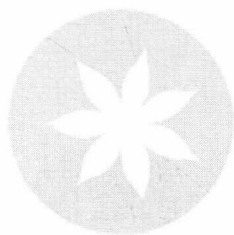
在各个模块的论述中，本书不仅吸纳了麦肯锡员工及其所服务的许多世界知名企业内部职员的典型案例，还融入了众多知名管理学家的工作理念，以及哲学故事与观点，希望能够为读者提供一套创造一流工作效率的理念和方法，从而帮助广大员工充分提高执行力和工作效率。

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信息，在此向这些作者们表示感谢！另外，在编写过程中还得到了同事们的鼎力支持，也对他们表示衷心的感谢！

最后，衷心希望本书能够给那些致力于提升自身能力的企业员工和管理者带来切实的帮助。如果您发现本书中的不足之处，也请向我们提出宝贵的意见和建议。

编著者

2015年11月



第一章 成果导向——在成果导向下实现业绩飞跃 / 1

1. 每天的工作要对得起报酬 / 2
2. 在许诺的时间内取得成果 / 4
3. 先摘容易摘的果实 / 8
4. 用努力换取发展机会 / 11
5. 成功者总能不厌其烦地去做 / 14
6. 业绩好坏和职位高低没有关系 / 17
7. 明确个人目标并相应调整工作计划 / 20

第二章 即刻行动——立即行动才能将目标变为成果 / 25

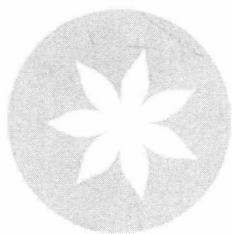
1. 今天的工作不要拖到明天 / 26
2. 尽可能早地做出决定 / 29
3. 行动比语言更有说服力 / 32
4. 杜绝意外，养成规则意识 / 35
5. 采用“位置矩阵”，做出科学选择 / 39
6. 在计划的指导下起航 / 42
7. 做好每一个细节和小事 / 46

第三章 全力投入——全神贯注是赢取事业成功的保证 / 49

1. 为什么不能百分之百地投入工作 / 50
2. 越是投入，对工作才会越喜欢 / 53
3. 专业人士应该“尽善尽美地工作” / 56
4. 专注于自己的工作 / 59
5. 谨慎才能防止执行出错 / 61
6. 多把精力用在优势上 / 64
7. 必要时吸引全体人员的注意力 / 67

第四章 沟通反馈——沟通让工作在流畅中高效进行 / 71

1. 告别两个互不理解的世界 / 72
2. 让信息充分地流动起来 / 75
3. 要懂得提供反馈 / 79
4. 反馈就要抓住精要，直捣黄龙 / 82
5. 要有说服老板的勇气 / 85
6. 沟通和反馈要跨越部门的局限 / 88
7. 克服沟通中那些常见的误解 / 92



第五章 专业主义——专业是你唯一的生存之道 / 97

1. 错误的岗位匹配造成效率受损 / 98
2. 在专业的基础上选择能胜任的位置 / 101
3. 责权明确，各司其职 / 104
4. 不要一个人完成所有的工作 / 108
5. 为自己划定一片区域 / 111
6. 成为独一无二的行家 / 115
7. 做好分内之事，努力争取权力 / 118

第六章 相互协助——合作是一切事业成功的基础 / 123

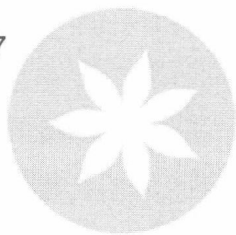
1. 个人的能力总是有限的 / 124
2. 合作的力量不可小觑 / 127
3. 不喜欢他，也可与他联手 / 130
4. 好助手是你的生命线 / 134
5. 尽量利用你的关系网 / 137
6. 把补位视作分内工作 / 140
7. 合作并不意味着一味地求助 / 143

第七章 达者为师——好学近乎知才能力行近乎仁 / 147

1. 不要让无用的安慰浪费时间 / 148
2. 想进步，就要寻找自己的导师 / 151
3. 利用前辈经验，不做重复劳动 / 155
4. 老员工也要向新员工学习 / 158
5. 向别人请教，也要乐于指导别人 / 161
6. 即便是领导者也需要向他人学习 / 165
7. 在相互学习中自我完善 / 168

第八章 劳逸结合——有劳有逸，让工作激情永驻 / 173

1. 工作是为了生活，而生活在于别处 / 174
2. 工作之外，应该拥有自己的私生活 / 177
3. 成功者总能平衡事业和生活 / 180
4. 珍惜时间，让生活有处安置 / 183
5. 生活简单，才能更好地思考 / 186
6. 要把出差当作一场旅行 / 189
7. 审视外表与内在，走出舒服区 / 192

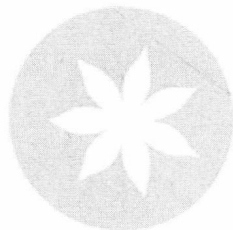


第九章 心理控制——自我控制是人的最强本能 / 197

1. “看齐意识”害死人 / 198
2. 为他人做一个良好的表率 / 201
3. 责任面前，要勇于承担 / 204
4. 有不足，才会有进步 / 207
5. 压力是可以管控和调节的 / 210
6. 想成功就要敢于否定自己 / 213
7. 思考让事情变得与众不同 / 217

第十章 勿忘全局——着眼大局才能让工作尽善尽美 / 221

1. 不要被一棵树遮住整片森林 / 222
2. 请牢记，你代表着整个公司 / 225
3. 大局所需的，就是最需要去做的 / 229
4. 个人利益要与企业利益并重 / 232
5. 员工要懂得认同公司的个性 / 235
6. 善胜者不争，善阵者不战 / 238



第十一章 坚持改变——改变是超越未来的捷径 / 241

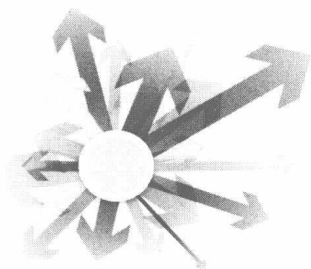
1. 故步自封者，注定要被淘汰 / 242
2. 拒绝弱势，让自己变得更优秀 / 245
3. 做先行者才能抢占先机 / 248
4. 追求卓越，将成功视为“过去时” / 251
5. 保持思想的开放性 / 254
6. 拥有好奇心与激情 / 257

第十二章 职业矩阵——提升职业矩阵帮你拓展职业生涯 / 261

1. 开拓自己的职业生涯 / 262
2. 提升思维能力至关重要 / 265
3. 信心是一种强大的技能 / 268
4. 在执行的过程中不断成长 / 271
5. 工作之外，每年学习一个新课题 / 274
6. 巧用技能矩阵，让能力充分曝光 / 277

参考书目 / 281

Chapter 1



第一章

成果导向——在成果 导向下实现业绩飞跃

以成果为导向的工作行为是一个选择、寻找和实现目标的过程。在既定目标的指引下，我们才能保质保量，甚至超越预期地完成工作任务。

1

每天的工作要对得起报酬

没有任何赏赐是用来鼓励不劳而获的，所有的赏赐针对的都是切实的成果，所以，我们的工作要对得起所得的报酬。

——麦肯锡真正创始人 马文·鲍尔

伦·赖特说：“不付出劳动就不会有收获”。然而，当今社会，一种截然相反的现象却在大多数企业中愈演愈烈，企业支付了相应的报酬，而员工却没有付出应有的劳动和投入。

当然，对于绝大多数劳动者而言，其付出都是对得起自己所得报酬的，不过，却也并非每个人都能做到问心无愧。受到惰性的影响，在工作中，我们或多或少都会耍一些小聪明，偷一点儿懒。

在麦肯锡公司，因为其高昂的服务资费，客户聘用麦肯锡的团队为其服务都要付出不菲的佣金。为了杜绝敷衍现象，让客户得到物有所值的服务，一代代表肯锡员工相互影响，最终形成了其独具特色的工作法则，即：以缔造一流成果为工作导向，让劳动成果与所得报酬相对等。

日本著名管理学家大前研一加入麦肯锡公司后，凭借其杰出的表现，很快便为自己赢得了升职加薪的丰厚回报。入职3年后，他的薪金已达到了平均每天150万日元。这在20世纪70年代的日本绝对是破天荒的，就算放在今天，这样的薪金水平，仍然是绝大多数工作者无法企及的。

然而，拿到高薪后，受到公司文化和前辈的影响，大前研一并没有自满，而是在前辈安格斯·卡宁厄姆的提醒下，认真思考一个问题：自己所付出的劳动，对得起所得报酬吗？后来，思索这一问题渐渐变成了他所固有的一个工作习惯。每天下班之前，大前研一都会反问自己：今天完成的工作和所得报酬吻合吗？如果感觉不妥，他便会静下心来继续工作。为此，大前研一说：“麦肯锡之所以能够保持人才的层出不穷，就是因为麦肯锡员工这种对工作负责的积极态度，否则，工作无法彻底，也就无法成为专家了。”

据行为学家调查显示，如果人长时间从事同样的工作，就会陷入一种非主观的懒惰状态中，即便工作者本身不想应付了事，也会受客观环境影响而敷衍了事。比如，一个人长期担任高管后，每天的工作由处理各种事情变成只需在报告上签字，这样的工作便失去了挑战性，久而久之，懒惰行为便会在不知不觉中成长起来。

从某种意义上讲，员工的工作必须有所激励，然而，更重要的是自我的成长意识。很多人都喜欢抱怨：我付出了那么多，领导却从来没有感动过，工资根本对不起我的劳动。真的是这样吗？

是谁“三杯茶、两根烟、一张报纸看半天？”是谁“忙时到处闲逛考察、闲时无聊上网。”对比一下身边那些全身心投入工作的临时工，他们不仅劳心劳力，而且工资低下，甚至随时都有被炒鱿鱼，你的劳动真的比他们更具价值吗？

麦肯锡全球副董事沙莎在2013年年底接受《经济观察报》记者采访时，记者询问她，“能够从一个哈佛大学的高材生迅速成长为执掌一方业务的女强人，您是否有什么成功的秘诀？”

沙莎笑着说：“在麦肯锡，你会发现，拿到升职加薪并不困难，很多合伙人在30多岁时就已经是一些重大项目的负责人了，其中一些佼佼者，甚至担当过公司大多数的职位。真正困难的是，上升到一定职位后，你还不能胜任你的工作。我现在远远谈不上成功，但是，在我看来，只

有肩负起不能后退、不能懒惰的使命感和压力感，在每一天都付出足够的劳动，才能更加靠近成功。”

很多时候，我们都在用可以衡量的标准来说一件事情，自己的劳动到底应该换取多少报酬在每个人心中都有一个判断。在我们的工作中，真正缺乏的是另外一种思考，也就是麦肯锡员工正在做的——为自己的工作成果做一个定位。

在科学的定位下，如果劳动远远超过了所得报酬，你可以去，也应该去谋取更多的利益。但是，如果你的劳动价值低于公司所支付给你的酬劳呢？你是应该默默窃喜自己占了大便宜？还是应该反省自身并积极地去改变呢？

人的一生，大部分时间都是在睡觉和工作中度过的，倘若你能在同等时间里创造出更多的价值，让自己变得比别人更优秀，在同样的薪酬下为公司做出更多的贡献，你的上司又怎能不重用你？

不要担心你的努力会付诸东流，只要努力工作便一定会缔造出一定的成果，正如美国人际关系学大师戴尔·卡耐基所言：“生命是个回力板，你付出什么，便收回什么。”

2

在许诺的时间内取得成果

完成工作的最好途径就是爱惜时间，并坚持在限定的期限内把自己的任务做好，这是一种高于任务本身的人生态度。

——麦肯锡创始者 杰姆斯·麦肯锡

工作中，执行到位是一件相当不容易的工作，因为领导不仅注重结果，也注重过程；不仅注重事情本身，也注重你个人的综合表现。在限定时间内完成领导交付的任务是快速取得工作成果的重要途径，也是基本的职业素质。

受公司性质影响，麦肯锡公司针对服务客户的不同，根据项目需要指派数名成员组成临时团队。因此，项目组成员始终处于变化调整状态。而这种临时性团队由于缺乏稳定性，很容易造成工作进度不一的后果。

最初，这一问题对麦肯锡团队的工作效率造成了很大困扰，然而，善于解决问题的麦肯锡合伙人很快便想出了解决的办法。与多变的组织相比，麦肯锡合伙人更加重视明确个人任务的重要性，在为客户服务的核心导向下，鼓励团队成员最大化地发挥个人的能力，力求在最短时间内取得最高效果。

曾长期担任麦肯锡资深董事的沃伦·卡农就号召他的团队成员在每个执行步骤开始前，为自己限定一个时间期限，并要在最终时间到来之前完成相应工作。以其自身为例，沃伦在每天工作之初便会将当天所需要完成的工作进行汇总统计，然后针对时间宽裕程度进行精心的分工限定，为自己的每一份任务做出一个确切的时间承诺，并自行在限定时间到来时验收工作成果。

通过这一方法，沃伦很快便掌握了所有团队成员的进度情况，并能根据全局要求，局部调节团队成员的工作进度。而他的属下在其规范之下，也都养成了良好的工作习惯，即便是离开团队后，依然能够严格要求自己按时交付工作。

事实上，沃伦·卡农以“取得何种成果为轴心，在最短时间内取得最佳行动效果”的工作方式，对麦肯锡团队工作效率的整体提升有着十分重要的导向性。在如今的麦肯锡，突破环境制约、尽力履行自己的职

责已经成为了麦肯锡员工一项不可或缺的工作技能。

员工是否卓越，取决于其是否有贡献意识，是否能够为企业或组织提供成果并做出贡献，更重要的是，这种贡献必须及时有效。员工的本职工作是产生贡献的根本所在。因此，作为公司员工，首先应该做好本职工作，及时完成领导交付的任务。要做到这一点，其实并不是很难。德鲁克指出，重视贡献的结果，将使员工的工作内容和方式都大为不同。

心理学家发现，一个人一旦做出了承诺，或者公开地表明了自己的立场之后，那么，他今后的行为也会在承诺的范围下进行，这就是心理学上的承诺一致性原理。

著名心理学家多伊奇和他的团队以大学生为测试对象，通过实验证明，那些事先未曾公布自己看法和决定的被试者从众率较高，很容易改变自己的立场，而公开承诺过自己看法和决定的人则十分坚定，不容易被动摇和影响。

多伊奇和他的团队以大学生为被试对象做了一项关于承诺的力量实验。实验开始前，他让被试者观看一部录像片，录像播完后，将被试者分成四个小组。

第一小组为无承诺组，即被试者对该录像片的态度只有自己知道，实验中不需要将自己的看法做公开或私下的表露；

第二小组为弱私下承诺组，即要求被试者将自己对这部录像片的看法写在一张纸板上，纸板上的字是可以擦去的；

第三小组为强私下承诺组，要求被试者将自己的看法写在一张纸上，不需要写下自己的名字，这张纸也不会被研究人员拿走，但必须要让他看见；

第四小组为公开承诺组，要求被试者除了将自己的看法写在一张纸上，还要在纸上写上自己的名字，并且写好之后这张纸会被收走。