

麦肯锡
核心竞争力丛书

麦肯锡 问题解决方法

McKinsey Solution

孙科柳 张余 / 编著

麦肯锡问题解决方法的全新实践
逻辑思维驱动下的精准工作哲学



中国工信出版集团



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

麦肯锡 ∴ ∴ ∴ ∴
核心竞争力丛书

麦肯锡 问题解决法

McKinsey Solution

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

本书从处理企业问题的角度出发,以麦肯锡的真实案例为基础,糅合了中外诸多企业名家的先进理念,将辩证法与方法论相结合,希望能够为广大职业工作者构建一个科学理想的问题处理模式,提高其解决问题的能力和工作效率,从而能轻松顺利地完成任务。

本书可供企业领导者、一般管理者、普通员工等多种群体阅读,也可作为企业内部问题解决和执行工作问题防御的样板参考。

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

麦肯锡问题解决法 / 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 978-7-121-27761-0

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 (2015) 第 292426 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: 16.5 字数: 223 千字

版 次: 2016 年 3 月第 1 版

印 次: 2016 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 39.00 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——管理咨询事业。目前，麦肯锡公司已成为全球最著名的管理咨询公司，公司的客户遍布世界各个角落，且大多为世界五百强企业、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，同样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》。

本书从企业问题处理角度出发，从发现和界定问题、数据收集和整理、问题的系统化分析、解决方案的建立、解决问题的逻辑、解决问题的方法、解决问题的心理素质、尊重客观环境、以汇报完成闭

环、提高解决能力的思考和问题防范11个角度，详细具体地论述了麦肯锡的管理咨询顾问们在解决商业问题时的步骤、思维方式、逻辑、心理状态等方法，做到了深入浅出、涵盖全面。

在本书的论述过程中，以麦肯锡的问题思维方式及真实案例为基础，糅合了中外诸多企业名家的先进理念，将辩证法与方法论相结合，希望能够为广大职场工作者构建一个科学理想的问题处理模式，提高其问题解决力和工作效率，从而让工作在轻松的状态中高效完成。

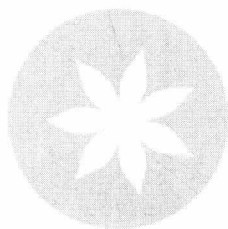
本书可供企业领导者、一般管理者、普通员工等多种群体阅读，也可作为企业内部问题解决和执行工作问题防御的样板参考。

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，在此向这些作者表示感谢！另外，在编写过程中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，衷心希望这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。如果您发现书中的不足之处，请向我们提出宝贵的意见和建议。

编著者

2015年11月



第一章 发现和界定问题 / 1

1. 顺藤摸瓜，从疑问出发 / 2
2. SCQA分析，帮你发现问题 / 7
3. 不要被问题的表象所迷惑 / 10
4. 用框架将问题简化细分 / 13
5. 用初始假设指导研究与分析 / 17
6. 界定重点，确定问题的优先级 / 20
7. 麦肯锡发现问题的四点原则 / 24

第二章 信息收集和数据整理 / 29

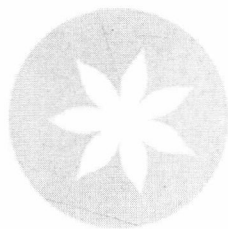
1. 卓有成效的数据收集法 / 30
2. 携带简单的工具辅助数据收集 / 33
3. 以事实为基础的数据更具效力 / 35
4. 构建适当的数据分析组织 / 39
5. 巧用访谈手段，索取有效信息 / 42
6. 对已有数据进行深度解析 / 45
7. 进行数据解析时的注意事项 / 48

第三章 问题的系统化分析 / 51

1. 分析规划要以假设为依托 / 52
2. 明确问题才能保证分析的准确性 / 55
3. 以四大原则支撑科学的分析程序 / 58
4. 理顺分析的优先顺序 / 61
5. 明确困难问题的范围是必要的 / 64
6. 任何分析都不可能百分百精确到位 / 67
7. 用差异分析寻找问题原因 / 70
8. 麦肯锡式的问题分析法 / 73

第四章 解决方案的建立 / 77

1. 解决方案不能跟着直觉走 / 78
2. 让解决方案来找你 / 82
3. 确保解决方案适合客户的胃口 / 85
4. 解决方案遭遇瓶颈时的三种选择 / 88
5. 方案的执行过程必须做到严谨 / 90
6. 最终方案之外，还要有备用方案 / 94



第五章 解决问题的逻辑 / 99

1. 逻辑思维是分析与解决的基础 / 100
2. 保持客观的、疑问的逻辑 / 103
3. 别把假设和结论混为一谈 / 106
4. 摆脱陈旧思维方式的方法 / 110
5. 发掘可能性更有意义 / 112
6. 科学思维不分文科理科 / 115
7. 用头脑风暴产生新方法 / 118
8. 用对方立场检验自己的逻辑 / 121

第六章 解决问题的方法 / 125

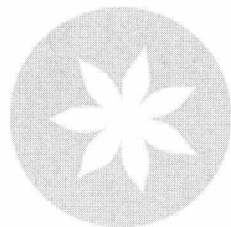
1. 针对重点问题，做到主次分明 / 126
2. 先摘容易摘的果实，但不能局限于眼前 / 129
3. 从一线出发来解决问题 / 132
4. 利用前辈经验，不要做重复劳动 / 135
5. 每天绘制一张有用的图表 / 138
6. 支撑结论的“金字塔结构法” / 140
7. 解决问题的方法——业务流程再造 / 143
8. 解决问题时必须注意的要点 / 146
9. 麦肯锡解决问题的基本步骤 / 149

第七章 解决问题的心理素质 / 153

1. 三种想法，会害你无法“平常心” / 154
2. 决不放弃的毅力才是解决问题的关键 / 157
3. 持有好奇心，并坚持探索 / 160
4. 不怕失败，才能不断进步 / 164
5. 要有说服老板的勇气 / 167
6. 要勇于承担责任 / 170
7. 在工作方法上，要懂得变通 / 173

第八章 请尊重客观环境 / 177

1. 调查要基于原始材料才有效力 / 178
2. 问题解决要以客观情境为依托 / 180
3. 以“风险剖析”来掌握环境因素 / 184
4. 掌控各类风险因素的重要度 / 188
5. 思考客观环境下风险的发生概率 / 191
6. 尊重环境，重视环境优化 / 195

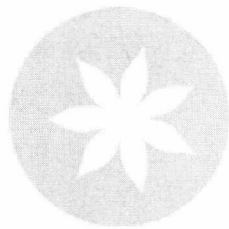


第九章 以汇报完成闭环 / 199

1. 汇报不佳，所有努力都将付诸东流 / 200
2. 科学安排结构，把汇报系统化 / 202
3. 先亮出结论的归纳推理法 / 205
4. 在汇报之前做一下“电梯测试” / 207
5. 获取认可可是汇报成功的关键所在 / 210
6. 用沟通去展示你的分析过程 / 213

第十章 提高对解决问题能力的思考 / 217

1. 锻炼分析和解决问题的能力 / 218
2. 掌握解决问题的成功秘诀 / 221
3. 让头脑清晰，必须先使五感敏锐 / 224
4. 构建系统化的分析处理能力 / 227
5. 提高解决问题的能力 / 229

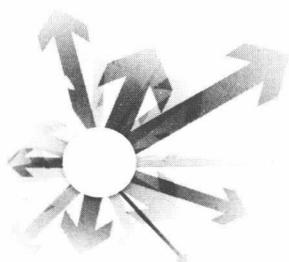


第十一章 未雨绸缪，防范问题 / 233

1. 当今企业问题的三种类型 / 234
2. 危机管理是未雨绸缪，不是紧急处理 / 237
3. 潜在问题的防范，需要主动发掘 / 240
4. 风险问题的“控制”与“应对”并进 / 243
5. 问题防范的由下而上法 / 246
6. 问题防范的由上而下法 / 249

参考书目 / 253

Chapter 1



第一章

发现和界定问题

发现和界定问题是问题解决的一半，如果我们连自身所面临的问题都没发现，就等于死在了起跑线上。

1

顺藤摸瓜，从疑问出发

愿望只能给予我们美好的精神体验，却无法驱动我们思考，疑问才能驱动我们去判断，去思考，这便叫做问题驱动。

——麦肯锡公司顾问 大岛祥誉

解决问题是职业人士的工作职责所在，也是企业得以持续发展的动力。对于在解决问题过程中，如何挖掘问题的根源，曾任麦肯锡高级咨询顾问的大岛祥誉在论述麦肯锡个人工作法的专著中有过这样的追问：“怎样才能获得成功？获得成功的关键是什么？为达到此目的，应该怎么做？”

在大岛祥誉看来，每个人要在工作中成功，就必须学会从疑问出发，时时刻刻带着疑问去观察事物，去展开思考，以便获得最接近问题本质的答案。像麦肯锡教导专业咨询顾问一样，从疑问出发，将对我们解决问题，培养快捷、高效的职业能力有着重要的帮助。

在2014年10月20日，华为集团创始人任正非提议：“那些在前线投标、进行高强度作业、压力太大的华为员工，可以短时间到海滨去度假，费用由公司支付；一些工作强度太大，短时间身体状况不太好的员工，可以临时到五星级酒店缓冲一下。”

假设你是一名华为的员工，当然希望有一次愉快的度假。于是你开

始在网上筛选各种度假地和星级酒店，关注各地的人文风情、美食等。在你的头脑里，会全是愉悦的体验。

这时候，你需要注意的是，按照麦肯锡的指导——你想象中的一次度假只是一个美好愿望，而事实上，能否度假并不取决于你的想象。如果，把你的愿望转化为疑问，那么我们就需要将“我想要的一次度假”转化为“我能否申请到一次度假？我的条件符合内部文件规定要求吗？”从这样的问题出发去思考和验证，我们便可以得到有效的信息和正确的判断，答案自然也就变得清晰明确。

由此可见，麦肯锡要求我们学会将愿望转化为疑问，做到善于提出疑问有着深刻的职业哲理。

在麦肯锡的指导教程中，对提出的疑问有着关键的定义，这其中就必须包含“是”与“否”的情况。因为只有这样，才能够让我们进行不失偏颇的、公正的思考，即便对自身的问题，也可以轻松地做出客观的思考和判断。

例如，在针对人力资源部门主导下的“绩效量化管理”这个问题上，不应从“希望量化”的想法出发，而应从“是否符合量化的条件”及“绩效量化管理能否有效地推进，推进过程中具体有哪些障碍”等疑问出发，展开思考，并进行验证。

不得不强调的是，即使像大岛祥誉这样的资深顾问，每次回想起麦肯锡问题解决法给予自己的帮助时，也承认：“愿望只能给予我们美好的精神体验，却无法驱动我们思考，疑问才能驱动我们去判断和思考，只有通过问题驱动才能带来解决问题的能力。”显而易见，这也是麦肯锡带给其他所有职业人士的宝贵财富。

一旦我们懂得了从疑问出发的科学性和重要性之后，随之而来的疑问便是“问题的核心是什么”。

为了掌握问题的核心，我们在提出疑问的时候需要有针对性，必须做到“用一句话点到位”。所谓用一句话点到位，最浅显的理解就是要求我们用一句话简明扼要地对准自己目前抱持的疑问，通过这句话准确地抓住疑问的关键要素。

在实践过程中，麦肯锡公司要求每个职业人士必须学会科学合理地自我追问，不断在自己的头脑中尝试提问。这看似是对自己的一种折磨，其实是对解决问题能力的高度强化。比如说，我们可以不断地追问“如何用一句话表达清楚公司产品的核心卖点”“如何通过关键的一句广告语解决投资方对我们公司理念的疑惑”等。

这样的追问价值无穷，它可以让我们找到工作中真正的价值所在。精益界的顾问老师在对旅行界网站的一次内部咨询活动中，就尝试过这样的追问。在和旅行界的屠总、运营总监陈总交流中，我们一直困惑的是，当网站页面上展示了无数的美景美文后，这个网站究竟应该做什么，它带给所有爱好旅游的人士一种什么样的体验。这个问题至关重要。它直接关系到网站的定位，以及未来的发展模式。当我们司空见惯了各种旅游展示平台后，很多人已经麻木了。旅行界如何唤醒大家的旅游热情呢？在不断追问之下，我们终于慢慢接近了问题的本质——旅行界应该告诉大家“去他生命中该去的地方”！这样一来，旅行界就一举超越“去哪儿”网站模式的价格比对、订票服务了，它更应该成为一家带着人文气息和使命感的“应该去哪儿”的旅游平台，以此释放每个旅游者的生命质感。

在这样的追问下，接近了问题的本质，也为接下来的运营设计和资源调配提供了清晰的指向。这正是麦肯锡指导我们的问题工作法，要学会不断地提问，并试图归纳出疑问中最关键的要素是什么——也就是说，我们要在提问中抓住问题的核心。

人的思维活动极易发散，很容易将自己陷入无关紧要的问题之中。

麦肯锡对此有着明确的要求，在自我追问或头脑风暴中，一定要聚焦事物的本质，紧紧抓住疑问的核心不放，并在此基础上提出高质量的问题。

那么，什么才是高质量的问题呢？读者读到这里不免有些纠结，仿佛提问总是一件让人难受的事情。其实不然，在麦肯锡看来每个问题虽然都需要因地制宜地考量，但是总的来说，提出高质量的问题只需要暂时将自己对它的评价搁置一边，抱着学习的态度和对方交流即可获得。

为了获得这样一种提问的状态，麦肯锡总结了以下几个要点。

（1）在提出高质量问题前，要有良好的态度：

- 关注对方，随时接收对方的反应。
- 用单纯的、好奇的心态去倾听（暂时清空自己的想法）。
- 让对方轻松地表达自己的想法，不做出评价。
- 在倾听中，重视简单的提问并展开询问。
- 对感受到的一切有兴趣，给予深入的思考与观察。

（2）要学会换位思考，用同理心获得不同视角下的问题：

- 如果你是总经理，希望怎么做？
- 如果你现在正在工作，你认为自己会在做什么？
- 从整个企业的角度看，这件事的重要程度有多大？

（3）对各种事物要有所深究，以得出探索原因的问题：

- 在整个过程当中，哪个环节使流程出现了不均衡？
- 在如今所处的环境中，哪些方面让企业的竞争力有所下降？
- 一直想改善却并未实际去实施的是什么事情？

(4) 追问最终的目的, 获得关于价值判断的问题:

- 在什么时候或情况下, 企业才会实现质的改变?
- 对企业而言, 至关重要且无可取代的事物是什么?
- 企业如何在一星期之内实现销售额 1000 万元?

提出疑问的另一项关键的事情便是, 对“问题”是否真实还要再发出疑问, 这是对伪问题或者说是虚假疑问的一次检验。

我们常常有着这样的体验, 在解决问题的过程中, 有些疑问看上去很真实, 其实是虚假的。面对这些无须在此时探讨, 或者根本就是不存在答案的疑问, 我们就不应该让它发生, 或者需要快速地将它们清理掉。

对此, 麦肯锡的咨询顾问曾有过精彩的描述。

我在麦肯锡工作的时候, 曾经参与了为一家消费品生产公司制定食品经营战略的项目。

公司提出了如何重新制定销售战略, 超越竞争产品这一疑问, 但我还是决定前往销售现场, 判断该疑问是否真实。我拜访了超市合作方, 出席了商业谈判, 然后前往卖场, 观察该产品的顾客群及其购买方式。我带着疑问进行观察。顾客是毫不犹豫地取下产品, 还是先与竞争产品做比较? 在比较的时候都比较了哪些方面? 同时购买了其他什么产品? 在观察中, 我发现了, 消费者是否选择该产品的关键要素在于价格。大多数人并没有过多关注同类产品的差异, 而是只挑选同类低价产品。

在这种情况下, 如果投入资金开展促销活动, 也只能获得一时的成效。所以, 我认为将疑问从“如何制定销售战略”转变为“如何降低产品价格”, 也许更有利于扩大销售规模。

这就是麦肯锡一直告诫大家追问问题核心的意义所在, 它让我们在提出问题时拨云见日, 一步到位地针对问题的本质解决问题。不妨想想,

如果最初的假设出了偏差，那么推导出来的解决方案必然也会偏离实质，那么又怎么可能解决问题呢？正因为如此，这也成为本书开篇强调的重点，也是麦肯锡问题解决法中最基本的却是最关键的注意事项——明确真正的疑问是解决问题的首要。

2

SCQA分析，帮你发现问题

问题未必是别人给你的，必须自己主动发现问题，并设定课题。

——麦肯锡公司顾问 高杉尚孝

前面我们已经确认，从疑问出发对我们解决问题，培养快捷、高效的解决问题能力有巨大的帮助。在企业中一个优秀的问题解决者十分清楚这一点：问题并不是别人设定好的，而是要自己主动发现问题，并设定解决方案。

如何才算是理智地发现问题并设定出近乎完美的解决方案呢？麦肯锡公司的管理咨询顾问们经常会用到 SCQA 分析法（Situation Complication Question Answer Analysis）。单从首字母我们就可以发现这套分析工具包括五个步骤，这五个步骤在实践中帮助麦肯锡公司众多的咨询顾问们顺利发现问题，并持续高效地帮助其掌握设定课题、解决问题，从而使其工作中遇到的问题得到完美化解。

麦肯锡公司所谓的 SCQA 分析法，主要是透过描述解决问题者的心