McGraw Hill Education 麥格羅·希爾

作者 保羅·費加 Paul N. Friga
譯者 賈嫣恆

TALK
EVALUATE
ASSIST
MOTIVATE
FRAME
ORGANIZE
COLLECT
UNDERSTAND
SYNTHESIZE

看專業顧問如何解決企業難題

The McKinsey Engagement

A Powerful Toolkit For More Efficient and Effective Team Problem Solving

► 作者獨創"全方位團隊焦點模型使用指南"，所有企業難題都將迎刃而解。

專案管理的人際互動要素 · TEAM＋成功的專案管理所需的核心分析元素 · FOCUS＝經營企業的百分百成功方程式

熱情推薦

總裁學苑創辦人 石滋宜／博士

光寶科技集團資深處長、前台灣麥肯錫顧問 林倩虹

實戰麥肯錫

看專業顧問如何解決企業難題

The McKinsey Engagement

A powerful toolkit for more efficient & effective team problem solving

McGraw Hill Education *Your Learning Partner*
美商麥格羅．希爾國際出版公司台灣分公司

Contents

8 推薦序
揭開麥肯錫專案管理的神秘面紗／林倩虹

11 引言 Preface

21 序論 Introduction

►上篇／團隊 TEAM

Chapter 1 ｜談話 TALK

35 概念

36 專案守則
守則一：經常溝通
守則二：專心地傾聽
守則三：對事不對人

40 實施戰略

41 故事紀實
第一個故事
第二個故事
第三個故事
來自商學院的故事

49 個案研究
我們做了什麼
我們學到什麼

52 成果驗收

Chapter 2 | 評估 EVALUATE

57 概念

58 專案守則
守則一：討論團隊的互動模式
守則二：設定期望、監測成果
守則三：發展與再評估個人計畫

63 實施戰略

64 故事紀實
第一個故事
第二個故事
第三個故事
來自商學院的第一個故事
來自商學院的第二個故事

72 個案研究
我們做了什麼
我們學到什麼

74 成果驗收

Chapter 3 | 協助 ASSIST

77 概念

78 專案守則
守則一：善用專業知識
守則二：培養責任感
守則三：適時提供回饋

84 實施戰略

85 故事紀實
第一個故事
第二個故事
第三個故事
第四個故事
來自商學院的第一個故事
來自商學院的第二個故事

92 個案研究
我們做了什麼
我們學到什麼

95 成果驗收

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

Chapter 4 | 激勵 MOTIVATE

99 概念

100 專案守則
守則一：找出個人獨有的激勵因子
守則二：以正面的態度待人
守則三：表揚成就

107 實施戰略

107 故事紀實
第一個故事
第二個故事
第三個故事
來自商學院的故事

112 個案研究
我們做了什麼
我們學到什麼

115 成果驗收

►下篇／焦點 FOCUS

Chapter 5 | 建構 FRAME

121 概念

122 專案守則
守則一：界定關鍵問題
守則二：發展議題樹狀圖
守則三：形成假設

131 實施戰略

132 故事紀實
第一個故事
第二個故事
第三個故事
來自商學院的故事

137 個案研究
我們做了什麼
我們學到什麼

142 成果驗收

Chapter 6 | 規劃 ORGANIZE

147 概念

148 專案守則
守則一：發展高階流程圖
守則二：發展測試假設的內容圖
守則三：設計敘事線

151 實施戰略

152 故事紀實
第一個故事
第二個故事
第三個故事
來自商學院的第一個故事
來自商學院的第二個故事

160 個案研究
我們做了什麼？
我們學到什麼？

162 成果驗收

Chapter 7 | 收集 COLLECT

167 概念

167 專案守則
守則一：設計呈現必要資料的「影子圖」
守則二：進行有意義的訪談
守則三：收集相關的次級資料

175 實施戰略

175 故事紀實
第一個故事
第二個故事
來自商學院的故事

181 個案研究
我們做了什麼
我們學到什麼

184 成果驗收

Chapter 8 | 了解 UNDERSTAND

191 概念

191 專案守則
守則一：「這樣做又如何？」
守則二：深思對全體關係成員的涵義
守則三：書面記錄每張圖表的重要見解

195 實施戰略

196 故事紀實
第一個故事
第二個故事
來自商學院的故事

199 個案研究
我們做了什麼
我們學到什麼

201 成果驗收

Chapter 9 | 綜合 SYNTHESIZE

205 概念

205 專案守則
守則一：尋求客戶的意見、讓客戶「買單」
守則二：提供具體的改善建議
守則三：說一個好故事

212 實施戰略

212 故事紀實
第一個故事
第二個故事
第三個故事
來自商學院的故事

218 個案研究
我們做了什麼
我們學到什麼

221 成果驗收

267 後記 Afterword

277 作者簡介 About the Author

推薦序

揭開麥肯錫專案管理的神秘面紗

林倩虹

當年加入麥肯錫時，的確沒想到這間公司的標籤會一直跟著我，儘管已離開多年。

麥肯錫經驗的確是轉變人生的經驗，從職業及個人角度皆然。在職場上，麥肯錫的資歷帶來某種程度的定位及背書；在個人上，麥肯錫的訓練塑造了特定的思維方式及行事風格。這種印記並不是我獨有，許多「麥肯錫老骨頭」或多或少都有類似的經驗。至於在某會議上認出麥肯錫式簡報（非常好認，一見便知），或者在某 MBA 聚會上猜對某位是麥肯錫人（現役或卸任），諸如此類屢見不鮮的事，在在說明了麥肯錫風格的獨特性。

姑且不論好壞，如此鮮明的印象是如何造就的呢？繼《專業主義－麥肯錫的成功之道》（*The McKinsey Way*）及《麥肯錫的專業思維》（*The McKinsey Mind*）後，保羅．費加在《實戰麥肯錫－看專業顧問如何解決企業難題》（*The McKinsey*

Engagement）中，爲「The Firm」再揭開了一層面紗。相較於前二者，此書更著眼於麥肯錫專案團隊的運作模式，包括專案管理架構，集體解決問題的方法，乃至於小組成員如何互動、如何凝聚共識，甚至如何在專案的高壓下維持小組成員的動力……閱過此書，彷彿重溫了一次在麥肯錫那幾年的生涯。裡面有些案例簡直像是自己親身經歷。保羅．費加對麥肯錫專案運作的記述確是極爲詳實的。

在本書中提及的諸多思考架構及工具中，除了大家熟知的「議題樹狀圖」、「金字塔原理」之外，個人感受最深的還是麥肯錫如何將「解決問題」由個人提升至團隊的層次，讓一群自以爲很天才（至少加入麥肯錫前是如此認爲）的菁英份子一起合作發揮最大的力量。這些人通常離開後都成爲獨當一面的主管，領導龐大的組織，但相對地可能也失去了不少與自己旗鼓相當的人辯證交鋒、唇槍舌劍的樂趣。

我特別認同書中所提——「麥肯錫非常擅長讓所有專案中的每一個顧問，都能使用相同的語言與工具。」的確，每一個顧問，不論是資深合夥人還是大學剛畢業的分析師；抑或是來自北京、紐約、或是雪梨，包括我自己曾在美國、韓國、中國、新加坡、泰國、印尼等地做過專案的經歷；不管去哪裡，一進「Team Room」（或者叫「War Room」，視專案激烈程度而定），馬上與隊友們進入狀況，完全沒有障礙。如此專業知識和作業方

式的高度滲透及同質化，的確是我離開後再也沒有在其他公司見到的。當然，顧問也免不了是人，書中也提到了幾個失敗的案例，個人也不認爲每位麥肯錫顧問都是 IQ 與 EQ 兼備。但整體而言，麥肯錫的確盡量透過系統化的方式，將團隊問題解決的能力推至極致。

最後，希望您與我一樣享受本書。

（作者現爲光寶科技集團資深處長、前台灣麥肯錫顧問）

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

Preface
/
[引言]

一支由美國特種部隊派出的兩人狙擊小隊悄聲疾行，穿越蔓草叢生的灌木林，沉睡的敵軍仍舊渾然不覺。拜爲期數周的地形導航訓練之賜，這個特別作戰任務感覺上幾乎就跟一個例行性的出操訓練沒有什麼不同，但小組成員知道情況並非如此。他們戴著先進的夜視鏡，在黝黑的夜裡，前方約莫一百碼的目標也能看得清清楚楚。小組組長低聲向專業槍手（最早通過嚴格的特種部隊資格評鑑課程的人）下達指示，並且透過無線電回報基地指揮官。參與此作戰行動的每個人都心知肚明接下來會發生什麼事情……目標恐怖分子的無線電操作員將會被殲滅，而狙擊手們在兩個小時之後會準時出現在會合地點。有鑑於數個月以來在體能上與心智上臻至極致的情境式訓練，加上從數以千計其他特種部隊身上所學習到的教訓，他們有信心，這個任務一定會成功。

軍事組織歷經數世紀的戰爭，已經發展出極爲驚人的專門知識，在許多方面都與今日的公司息息相關。爲數龐大的書籍向這些組織取經，探討有關領導統御〔例如，我自己最早閱讀的其中一本書就是《匈奴王阿提拉汗的領導祕方》（*Leadership Secrets of Attila the Hun*）〕、組織架構與策略的課題（《孫子兵法》更是CEO 等級以及某些博士班策略課程的必讀書）。事實上，大多數現代的商業語彙都是借自軍方——任務、願景、層級、策略性溝通、集權化、專門化等等。這是有其道理的，因爲軍事戰略中

有太多可供借鏡之處，能爲商業界帶來正面的影響。就以本書來說，便從軍方對標準作業流程（standard operating procedures; SOPs）、卓越執行力（excellence in execution），與交叉訓練（cross-training）的概念中獲得寶貴的洞見。

芝加哥大學的教授詹姆斯·「麥克」·麥肯錫（James "Mac" McKindsey）於 1926 年創辦麥肯錫顧問公司。八十多年來，麥肯錫已經成爲世界上最爲成功的策略顧問公司之一。這家公司將極爲結構化的顧問方法與幾近軍事化的紀律深植於其強勢文化當中，麥肯錫人都明白，唯有像頂尖軍事機構的第一流「特種部隊」那般執行任務，才算是成功的顧問——也就是說，要接受最爲廣泛的訓練、要能以組織爲重、執行要具有一致性。

團隊問題解決，是顧問幫助客戶獲得顯著回報的過程中，最爲關鍵重要的因素。本書旨在探討麥肯錫、少數幾家萬中選一的頂尖顧問公司以及一流的 MBA 學程如何在這方面脫穎而出。所謂團隊問題解決，指的是集眾人之力，找出重大問題的解決方案。

在麥肯錫，團隊問題解決會出現在顧問專案或研究進行當中。對軍方來說，這就叫做任務。無論你如何稱呼，幾乎所有重要的商業決策都是解決團隊問題的結果；由於麥肯錫是深諳問題解決的箇中高手，所提供的服務方能深受歡迎、所費不貲。

我的目標很簡單，提供一本工具書，可以幫助任何牽涉到團隊問題解決的專案改進其效果與效率。這本書凸顯麥肯錫及其他企業使用「特種部隊」技術的心得，裨益更爲廣大的讀者群；它不是一本深奧的理論書，而是爲了那些面臨團隊問題解決卻又沒有太多時間掌握要點或獲得建言的忙碌專業人士、顧問與學生所寫的實戰指南。

你曾經參與過這樣**完美**的專案或實地研究嗎？人與人之間的互動良好，分析戰力也臻至平衡，進而產出傲人的成果？我可沒有。我們都曾經做過重要的案子，與優秀的團隊共事過，不過，總是還有進步的空間。如果你能夠對自己的問題解決方法懷抱著和特種部隊一樣的信心，透過一套堅若磐石的系統，讓世界級的高效能執行力貫徹於整個公司、組織或學校中，不是很好的事情嗎？就這一點來看，我深信一本針對團隊問題解決型專案而撰寫的完全指南能帶來饒富意義的貢獻。

本書描述從案子中學到的各種教訓，以及來自商業界與軍方無數個問題解決前輩所累積的智慧。而我本人過去二十多年經驗所衍生的想法，足以用於這樣的一本指南。過去六年來，我將我的想法形諸筆墨，訪問各界專家，並且發展成書中的觀念，無非是希望這些材料可以幫助顧問、管理人員與學生們，在團隊問題解決上做到跟麥肯錫以及其他一流顧問公司一樣的成功。我要在此特別聲明，你在書中找不到麥肯錫或其他企業任何一絲一毫的

私密性、敏感性或機密性內容。

話說從頭

讓我們把時間往後退一步，略作回顧。我的專案管理初體驗來自於當時還是普華（Price Waterhouse）會計師事務所的 Pricewaterhouse Coopers（PwC 全球聯盟組織）[1]。我在 PwC 全球聯盟組織工作期間學到很多，同時見證了你所能想像規劃最爲完善（審計）跟最爲糟糕（轉型輔導）的顧問專案。服務六年之後，我回到學術領域，在北卡羅萊納大學教堂山分校（University of North Carolina at Chapel Hill）的肯南－佛萊格勒商學院（Kenan-Flagler Business School）取得企管碩士學位。畢業前夕，我得到進入這世界上最受歡迎的管理顧問公司服務的機會（麥肯錫在年度調查中向來是企管碩士畢業生的就業首選，其問題解決方法論受到高度的關注）。

離開麥肯錫之後，爲了回歸學術界成爲一名教授這個長期目標，我又回到了教堂山，並在攻讀博士學位（仍是北卡羅萊納大學）的時候，跟伊森．雷索（Ethan Rasiel）〔描述麥肯錫的文化與流程的《專業主義—麥肯錫的成功之道》（*The McKinsey Way*）

[1] PwC 全球聯盟組織在台灣的聯盟公司爲資誠會計師事務所。

一書的作者〕合著了《麥肯錫的專業思維》（*The McKinsey Mind*）這本書，介紹麥肯錫老骨頭（Alumni）[2]們在不同的組織落實他們在「那間公司」（The Firm）[3]所學的心得。這兩本書的表現不俗，總計銷售量逾十萬冊，從出書以來，已經有超過十種語言的譯本。

獲得博士學位之後，我到印地安那大學（Indiana University）的凱利商學院（The Kelly School of Business）教授策略與管理顧問。最近，我又回到北卡羅萊納大學的肯南－佛萊格勒商學院，只是，這一次我是回來擔任教職。我教授過不少有關策略、管理諮詢、策略性思考的高階主管與顧問教育課程，正是在這麼多頂尖公司所做的顧問訓練研究，幫助我完成了在這本書中所呈現的專案管理架構。

我想要透過本書的撰寫，爲《專業主義—麥肯錫的成功之道》以及《麥肯錫的專業思維》中所提到的觀念貢獻更多力量，而其中主要的差別，也是我相信再寫另外一本書能有所助益的原因，就在於本書在戰略實施的建議上所觸及的層次。這本書在一開始便使用許多《麥肯錫的專業思維》模型中相同的觀念（該模

[2]「麥肯錫老骨頭」是麥肯錫人稱呼前任員工的用詞，詳見《麥肯錫的專業思維》。

[3] 麥肯錫人稱呼自己的雇主爲「那間公司」，詳見《麥肯錫的專業思維》。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com