



麥肯錫 的專業思維

透析全球頂尖顧問公司的管理與問題解決技巧

The McKinsey Mind

*Understanding and implementing the
problem-solving tools and management techniques of the
world top strategic consulting firm*

台灣大學國際企業學系 李吉仁副教授 **強力推薦**

謝佳慧、林宜萱 譯

by Ethan Rasiel and Paul Friga

麥肯錫的專業思維 透析全球頂尖顧問公司的管理與問題解決技巧

原 著	伊森·雷索 (Ethan Rasiel)、保羅·費加 (Paul Friga)
譯 者	謝佳慧 林宜宣
企 劃 編 輯	郭乃嘉
行 銷 業 務	陳嘉倫 高曜如 杜佳儒
業 務 副 理	李永傑
出 版 經 理	張景怡

出 版 者	美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司
地 址	台北市 100 中正區博愛路 53 號 7 樓
網 址	http://www.mcgraw-hill.com.tw
讀 者 服 務	Email: tw_edu_service@mcgraw-hill.com Tel: (02) 2311-3000 Fax: (02) 2388-8822

法 律 顧 問	惇安法律事務所盧偉銘、蔡嘉政律師及江宜蔚律師
劃 撥 帳 號	17696619
戶 名	美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司

亞洲總公司	McGraw-Hill Education (Asia) 60 Tuas Basin Link, Singapore 638775, Republic of Singapore Tel: (65) 6863-1580 Fax: (65) 6862-3354 Email: mghasia_sg@mcgraw-hill.com
-------	---

製 版 廠	信可印刷有限公司 2221-5259
電 腦 排 版	方圓工作室 8773-2862

出 版 日 期	2002 年 4 月 (初版一刷) 2009 年 1 月 (初版十六刷)
---------	---

定 價	280 元
原 著 書 名	The McKinsey Mind: Understanding and implementing the problem-solving tools and management techniques of the world's top strategic consulting firm

Copyright © 2002 by Ethan Rasiel and Paul Friga.

Traditional Chinese Translation Copyright © 2002 by McGraw-Hill International Enterprises, Inc., Taiwan Branch.

All rights reserved.

English edition published by The McGraw-Hill Companies, Inc. (978-0-07-137429-3)

ISBN : 978-957-493-530-7

※著作權所有，侵害必究 如有缺頁破損、裝訂錯誤，請寄回對換

經銷商：聯合發行股份有限公司

電話：(02) 2917-8022



麥肯錫的專業思維

透析全球頂尖顧問公司的
管理與問題解決技巧

【推薦序】

老骨頭們解析麥肯錫觀點

——導讀《麥肯錫的專業思維》

李吉仁

投身管理顧問業與投資銀行業服務，一直都是美國頂尖商學院企管碩士（MBA）求職上的最愛，除了優渥的待遇之外，更大的誘因在於工作內容的動態性與挑戰度；尤其是管理顧問的行業，由於管理顧問形同「企業醫生」，從診斷問題、發現原因到提出有效對策，顧問必須養成「十八般武藝」，而闖出名號後，更可能因而平步青雲、被延攬至大型企業、擔任高階經理職務，因此總會吸引眾多優秀的MBA，投身國際知名的顧問公司行列。成立迄今已經有八十六年歷史的麥肯錫顧問公司（McKinsey & Company），規模與業績雖然不是世界最大的顧問公司，但是在組織與策略的顧問領域中，絕對是全球數一數二的公司，當然也就成為眾多優秀MBA就業的首選對象之一。

管理顧問是典型的知識型產業（knowledge-based industry），其經營的重心在於知識的創造、蓄積與延伸運用，其核心的投入要素在於優質的人力，雖然企業管理的問題有其可以一般化或標準化的部份，但是，組織策略的管理顧問所提供的服務，絕對是要為個別客戶量身打造的（亦即 One size does not fit all！）。加上較之技術性的顧問，組織策略的議題，其知識涵蓋面較廣、問題的結構化程度較低、因果關係也較為模糊，如何建構一套有效的

管理顧問營運模式，往往便成為各公司競爭優勢的關鍵點；在營運模式裡，顧問的系統方法固然重要，長年累積的經驗更是關鍵，如何讓資深、優秀的顧問願意傳承寶貴的經驗性知識，更是顧問公司成長的一大挑戰。因此，成功管理顧問公司的營運模式，往往是企管教育與知識管理研究上的絕佳素材；以台大管理學院為例，麥肯錫公司的個案一直是我們在教授策略管理與高階管理課程時的常用教材。

《麥肯錫的專業思維》一書便是在有系統地解構知名的麥肯錫管顧問營運的模式，更精確的說，這本書是以麥肯錫公司內部執行專案計畫的方法論（methodologies）為經、老骨頭（麥肯錫離職員工的通稱）的經驗性知識為緯，所交織出來的一本透析麥肯錫觀點內涵的工具書。全書內容依序由分析問題、發表成果，以及管理組織這三個構面，將麥肯錫公司執行專案的方法與心法，呈現在讀者眼前。

綜觀全書，《麥肯錫的專業思維》傳遞了不少成功執行策略顧問，以及知識管理的實務做法，值得吾人思考與學習：

◆麥肯錫觀點強調面對非結構化的策略問題，也要先由結構化的邏輯，以及建立假設基調切入，再透由快速的資料收集，以及非完全精確的分析，排除與事實不符的假設，從而確立可行的解決方案；

◆麥肯錫觀點指出面對因果模糊的策略問題，執行上必須能夠平衡那些看似互斥的方法與目標；例如：要求精確數據與直覺判斷的平衡運用、次級資料收集與優質訪談的併用、聚焦研究與完整涵蓋的兼顧、分析速度與效度的平衡、方案的合理性與對顧客的適用性

的兼顧等；

◆麥肯錫觀點強調知識創造與分享的重要，例如：利用內部奧林匹亞競賽以鼓勵將顧問的經驗性知識外顯化，要求充分延伸運用過去的知識庫（「不要重新發明輪子」），以啟動初始假設與後續分析，深化師徒（mentor）制度以傳承知識與企業文化，以及人員間的知識槓桿文化（如同僚間請求協助、須於二十四小時內回應）等；

◆麥肯錫觀點強調客戶導向與客製化顧問服務的精神，例如：讓客戶參與解決問題的過程，不做超過客戶能力的方案、而以達成客戶目標為依歸，與客戶相互分擔責任、但將客戶塑造成英雄，乃至於為客戶量身訂製的簡報等；

◆最後，麥肯錫觀點強調人與團隊對結果的關鍵性，例如：費心選擇麥肯錫風格的成員、設定高標準的期望、全方位的定期評估、綿密的內部溝通、努力經營團隊士氣等。

對於有志於管理顧問專業的人，《麥肯錫的專業思維》應該是個不錯的行業實務素描；不過，本書所傳遞的應該不只是顧問業的最佳實務，對於不是和管理顧問行業的讀者，應該也可以發現這是一套知識型企業的合理營運邏輯，以及永續發展的組織平台。最後，對於麥肯錫公司而言，這些可以言傳的方法論，應該只是其競爭優勢的表相，結合該公司的價值觀與企業文化，才是該公司多年來得以持續保持競爭力的理由。

二〇〇二年三月十六日，於台大管理學院國際企業學系

（本文作者為國立台灣大學國際企業學系副教授）

目錄

◇ 推薦序／李吉仁…… 3

◇ 導論…… 7

分析問題面

第一章 第一步：界定問題…… 19

第二章 第二步：設計分析作業…… 53

第三章 第三步：收集資料…… 73

第四章 第四步：解讀分析結果…… 109

發表成果面

第五章 發表你的建議…… 131

管理組織面

第六章 管理你的團隊…… 159

第七章 管理你的客戶…… 195

第八章 管理你自己…… 213

◇ 附錄：資料收集的來源…… 231

導論

關於本書

權威管理顧問公司——麥肯錫 (McKinsey & Company) 的前顧問伊森·雷索 (Ethan M. Rasiel)，於一九九九年二月出版了《專業主義——麥肯錫的成功之道》(The McKinsey Way)。這本書集結了麥肯錫員工的趣聞軼事，再加上作者本人的工作心得，描寫麥肯錫的顧問群，是如何協助客戶變得更有效率且更成功。《專業主義——麥肯錫的成功之道》也將麥肯錫顧問在高牆之後的生活點滴，以鮮活的文筆呈現出來。

本書則承續《專業主義——麥肯錫的成功之道》一書的內容，而進一步地加以闡述。本書探討在一個典型的顧問計畫——也就是該公司所稱的「專案」(engagement) 中，所謂「麥肯錫式的顧問」到底代表了什麼樣的意涵。書中說明了要如何從構思一個專案開始，然後逐步地推展，直到將麥肯錫的解決方案付諸實施。書中也簡單地討

論了麥肯錫的顧問群是採用什麼樣的思維模式，來解決艱難的經營問題。

基於寫作需求上的考量，《專業主義——麥肯錫的成功之道》是以敘述為主，而不是說明原理。但是本書則採取相反的態度，也就是說，《專業主義——麥肯錫的成功之道》一書是關於麥肯錫在做些什麼，而本書則是說明要如何才能將麥肯錫的技巧，應用在你自己的事業和組織裡。為了達成此一目標，我們利用《專業主義——麥肯錫的成功之道》書中的知識為基礎，然後提供完全不同的觀點給讀者參考。在此，我們必須先向大家保證，如果你還沒有讀過《專業主義——麥肯錫的成功之道》這本書，也請不要擔心，因為這將不會影響你在閱讀本書時的理解與收穫。

任何人都可以活用在《專業主義——麥肯錫的成功之道》以及本書中所提供有關解決問題與管理方面的技巧，而你並不一定要在「那間公司」工作過才能做得到。我們也瞭解麥肯錫公司是個非常特殊的組織，該公司顧問群所能取得的資源，遠超過其他公司的行政主管。此外，該公司扁平的組織結構，使得新進的顧問們也能夠做決定並表達其想法，而這種情形在階層較複雜的工作場所中是不可能出現的。在與客戶共同工作的時候，該公司的顧問通常擁有取得資訊及採取行動的自由，而大多數的行政主管卻不具有這樣的自由。在以上的考量之下，我們知道若想要進一步地運用《專業主義——麥肯錫的成功之道》書中的精華，我們必須將內容加以調適，以期能適用於

那些不具備麥肯錫公司特有優勢的組織。

幸運的是，為了解決此一問題，我們不必四處尋找答案。在為本書收集資料的時候，我們對超過七十五位的前任麥肯錫顧問進行訪談與問卷調查，他們都在離開麥肯錫後，成功地將「那間公司」的技巧和策略，運用在公司上。在離開「那間公司」之後，他們有的成為總裁和創業家，有的則成為全球知名企業與政府的主要決策者。如果有人能告訴我們「什麼樣的技巧出了麥肯錫之後還能用，而什麼技巧不行」的話，那就是他們這群人了——他們也確實給了我們答案。

因此在本書之中，你會發現從麥肯錫解決問題及形成決策的過程，在經驗豐富的麥肯錫前顧問們的共同努力之下，被改造得更能適應這個真實的世界。你也會學到，將此過程應用在自己的事業時所需要的管理技巧，以及將你的想法傳達給組織時所需要的溝通策略。

關於麥肯錫

假如你還不熟悉麥肯錫，讓我們提供一些背景資料，好讓你能儘快了解這家在前員工和現任成員口中的「那間公司」。自一九二三年創立以來，麥肯錫公司已經成為全世界最成功的策略顧問公司，該公司目前在全球各地共有八十四個辦事處（而且仍

在增加中)，並雇用了來自八十九個國家、大約七千名的專業人員。它可能不是全世界最大的顧問公司，因為有些大型的會計公司有著較大的營業規模，但是該公司可以說是最具信譽的。麥肯錫為超過一千家以上的客戶提供顧問服務，其中包括全球最大的五百五十家公司中的一百家，也包括全美國各州與聯邦的政府機構，以及其他國家的政府機構，麥肯錫的品牌知名度可以說是廣及於整個國際商業界。

多位資深的麥肯錫合夥人，早已因個人的傑出成就而享譽國際：羅威爾·布萊恩（Lowell Bryan）曾經在美國發生存放款銀行危機時，為參議院銀行委員會提供建言。

強·卡森巴赫（Jon Katzenbach）所著有關管理高效率團隊的書籍，已成為全球各地總裁必讀的參考書。此外還有許多前任的麥肯錫顧問，在全球各地的重要工作上嶄露頭角——湯姆·彼得斯（Tom Peters）是管理權威，也是《追求卓越》（*In Search of Excellence*）一書的作者，而盧·葛斯納（Lou Gerstner）則是IBM的總裁。

為了確保麥肯錫崇高的地位（並維持高盈餘），該公司努力網羅每年最頂尖的商學院畢業生。該公司吸引人才的方式包括高薪、論功行賞文化中快速昇遷的展望、以及和商業世界中的菁英一同工作的機會。而公司則期望員工能全心全意地為客戶服務、忍受離家數週甚至數月的忙碌行程，並且完成高品質的工作。對於那些能達到麥肯錫標準的員工而言，升遷的速度會很快。至於那些無法達到標準的員工，很快他們

就得面對公司嚴格的內規——「不升職就離職」。

就像任何成功的組織一樣，麥肯錫擁有堅強的企業文化，而這種企業文化是建構在相同的價值觀和共同的經驗之上。每一位麥肯錫人都必須經歷同樣嚴苛的訓練課程，並且承授在辦公室中渡過漫漫長夜的考驗。這種種印象，使得外界人士對該公司有著堅如磐石且難以接近的感覺。近來有本管理顧問類的書籍，便將麥肯錫公司比喻為戒律嚴明的耶穌會。

該公司也有其專屬的術語，多數是以字母的縮寫組成，如：EM、ED、DCS、ITP、ELT、BPR等。麥肯錫人稱他們的任務或計畫為「專案」(engagement)。在一個專案之中，麥肯錫團隊會在構思如何「提高價值」(add value)的過程之中，尋找「重點推行項目」(key drivers)。如同大多數的術語一樣，這些術語大多只是口語上的簡稱；然而對於其中一些術語，一旦能充分瞭解其含義之後，對於公司以外的企業人士也一樣地有價值。

解決問題的程序

以下我們所要討論的是麥肯錫公司所採用之解決問題的程序：麥肯錫針對客戶在經營上的問題，發展出一套策略性的解決方案，然後在可能的情形下，協助客戶實際

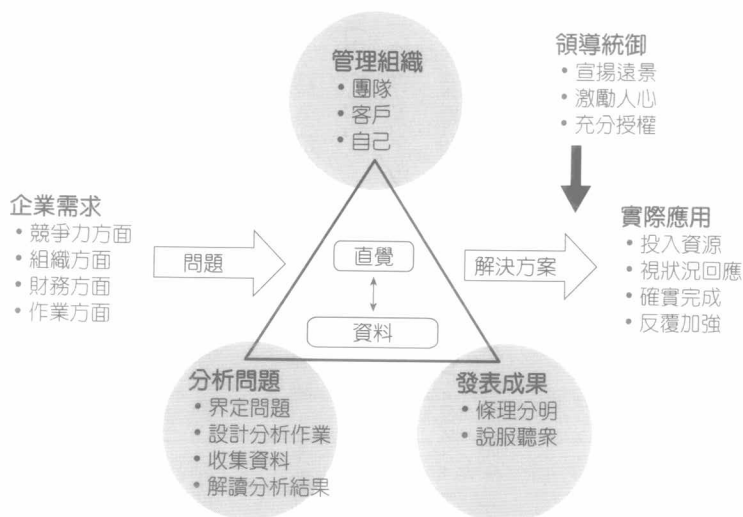


圖 I-1 · 策略性的問題解決模型

應用這些解決方案。圖 I-1 說明我們在解決問題時所用之理論模型，其中將處理過程拆開成六個獨立的單元。在本書之中，我們將注意力放在模型中央三角型的部份（以色列標明的項目）。

◇ **企業需求**——你必須先要有問題，然後才會有問題需要被解決，更廣泛地說，也就是客戶那邊必須先有某種需求。以企業而言，這些需求可能來自以下幾方面：競爭力、公司組織、財務和作業能力。

◇ **分析問題**——一旦你的組織確認了問題所在，接著就可以開始尋找解決方案，這件事可以由組織內部自力進行，也可以依賴麥肯錫公司或是任何

組織以外人士的協助。麥肯錫公司所採用的這種「基於事實且依循假設」的解決問題程序是始於界定問題，也就是先定義問題的範圍，然後將問題分解成較小的要素，再交由團隊據此建立通往最終方案的基本假設。下一步則是設計分析作業，也就是確認要進行哪些分析作業才能證實假設，接著就是收集進行分析所需要的資料。最後則是解讀分析所得的結果，然後看看是否會證實或推翻先前的假設，最後為客戶發展出一系列解決問題的行動指南。

◆**發表成果**——你可能找出了一種解決方案，但是在向客戶說明並被客戶接納之前，你的解決方案可以說是毫無價值。為了要使客戶接納你的看法，你必須條理分明地組織所要發表的成果，使其能清晰簡明地傳達你的構想，並進一步地促使你的聽眾認同你的解決方案。

◆**管理組織**——在執行解決問題的程序時，有許多層面都有賴於良好的管理才能成功。解決問題的團隊必須適當地組成、誘導和發展；客戶則必須時時瞭解狀況且積極參與；而團隊中的每個成員則必須在生活和事業間保持平衡，一方面讓自己的工作成果能滿足客戶與團隊的期望，另一方面也不要把自己給累垮了。

◆**實際應用**——你的組織或許接受了你的解決方案，但是仍舊需要去實際應用這個方案，才能產生成效。組織必須在實施時投入足夠的資源，並在實行遭到阻礙時做出

即時回應，同時組織也必須確實執行每件工作。除此之外，組織還需要建立一個反省的機制，使得改善能夠持續進行。在此一過程中，組織必須重新評估實施的成果，並在發現問題時，再次投入資源進行額外的改變。

◇**領導統御**——連接解決方案與實際應用的過程，則有賴於領導統御。那些位於組織高層的領導人，必須為組織構想一個策略性的遠景。他們也必須為實際執行解決方案的成員們，提供適當的激勵。最後，為了在組織內部貫徹實施解決方案，他們必須在授權方面做出正確的判斷。

在這個模型之中還有另一個部份，那就是直覺與資料間的取捨，憑空想像是不能解決問題的。即便像麥肯錫這樣的公司，針對一個問題也只能投入有限的資源，而且也必然會有解決問題的時間限制。對於所謂麥肯錫式「以事實為基礎」之解決問題方法，雖然我們都是這種做法的擁護者，但我們瞭解，實務上是不可能取得所有相關的事實之後，再來做出結論。因此，大多數的行政主管在考量做出經營決定的時候，一部份是基於事實，另一部份則是仰仗直覺——也就是以經驗淬鍊出來的膽識。我們在稍後會討論這兩個要件的利弊得失，目前我們先簡單的說，一個良好的決策需要取得這兩者間的平衡。

如我們先前所述，本書的內容主要在解析模型中央三角型的部份——分析問題、發表成果和管理組織——這也就是麥肯錫顧問團隊日常所做的工作。在第一到第四章中，我們討論麥肯錫所採用的這種基於事實且依循假設的解決問題程序，並且說明如何在你自己的組織內，運用此一技巧來處理複雜的問題。在第五章中，我們會介紹發表成果的策略，不論聽眾是你的老闆、董事會，還是全公司，你都能以最具效果的方式傳達你的構想。最後，在第六到第八章，我們會將焦點放在你所需要的管理技巧上，以確保你在解決問題上所做的努力能進行得很順利。至於企業需求、領導統御和實際應用等主題，都不在本書的討論範圍之內，或許在未來的另一本書中，我們會再來討論這些主題。

本書中各章節的內容大致遵循相同的結構，每章之中（除了第二章以外）都分為二至三小節，每一小節都先以簡單的討論主題做為開始，接著列出來自《專業主義——麥肯錫的成功之道》中相關課題的摘要。之後則開始討論我們從那些前麥肯錫顧問身上學到的新教訓，以及成功應用的實例說明，再來則提出相關的建議，以協助你在自己的組織中應用這些課程。在每一小節的最後還備有一些練習，以促進你對該小節內容的瞭解與吸收。

由於本書從頭到尾都依循著解決問題的程序來組織內容，所以我們也建議讀者以