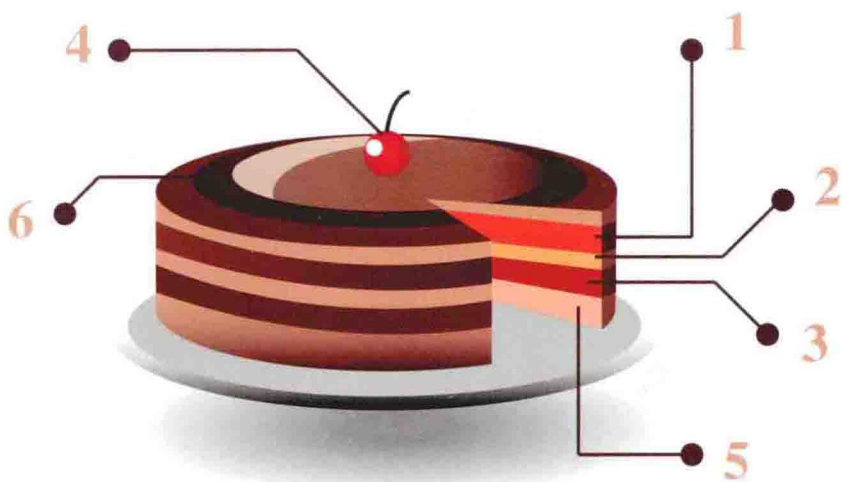




为什么他们问完问题，答案就跟着出现了？



麦肯锡 问题分析与解决技巧

Problem Analysis and Solving Skills

〔日〕高杉尚孝◎著 郑舜珑◎译

五个方法教你快速找到问题，五个步骤让你高效解决问题
短时间内交出有价值的成果，做职场赢家



时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

麦肯锡

问题分析与解决技巧

〔日〕高杉尚孝 著 郑舜珑 译



时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

图书在版编目 (CIP) 数据

麦肯锡问题分析与解决技巧 / (日) 高杉尚孝著 ; 郑舜珑译 .

— 北京 : 北京时代华文书局, 2014. 6

ISBN 978-7-80769-597-4

I. ①麦… II. ①高… ②郑… III. ①思维方法 IV. ①B804

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 079899 号

版权著作合同登记 字: 01-2013-8175

Mondaikaiketsu no Theory-Ronriteki Shiou, Bunseki Kara Scenario Planning Made

Copyright© 2006 by Hisataka Takasugi

First published in Japan by Nikkei Publishing Inc., Tokyo

Chinese translation rights in simplified characters arranged with Nikkei Publishing Inc., Tokyo
throughout Japan UNI Agency, Inc., Tokyo and Jia-Xi Books Co., Ltd., Taipei

麦肯锡问题分析与解决技巧

〔日〕高杉尚孝 / 著 郑舜珑 / 译

出版人 田海明 周殿富

选题策划 胡俊生 责任编辑 胡俊生

执行编辑 樊艳清 装帧设计 尚世视觉 赵芝英

出版 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼 邮编: 100011

发行 北京时代华文书局图书发行部 (010) 64267120 64267397

印制 北京京都六环印刷厂 (010) 89591957

规格 710mm×1000mm 1/16

印张 15.5

字数 230 千字

版次 2014 年 6 月第 1 版 2014 年 6 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-80769-597-4

定价 35.00 元

让分析问题与解决问题成为你的强项

这是一本专为商务人士设计，以提升分析问题与解决问题能力的指南。

无论你是一般职员或是高层管理人员，无论你在组织中担任什么职务，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。本书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问题的技巧，以及在背后支撑它的分析技术。

本书的举例范围广泛，从日常生活中的大小事到企业策略都包含在内。我希望从“认识解决问题的本质”这个观点起步，然后扩大应用范围。撰写本书的目的，是希望初学者看了简明易懂，高手看了很有收获。

本书提出的解决问题手法，分为五个步骤。

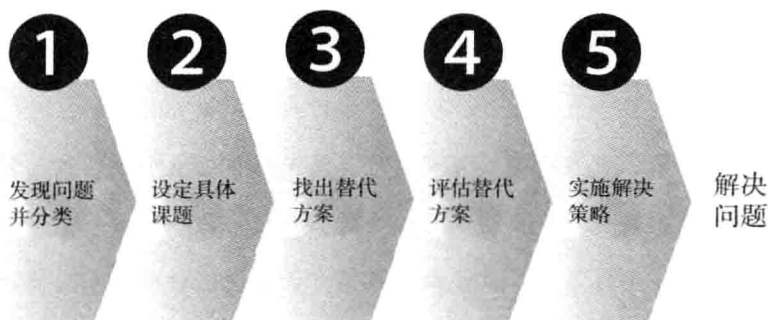
- ①发现问题，并将问题分类。
- ②将问题转化成具体的课题。
- ③找出解决课题的替代方案。

④运用适合的标准，评估每项替代方案。

⑤选出最佳的解决方案，并采取行动。

由于所采取的行动将影响未来，而且解决方案的效果很容易受到环境变化的影响，因此特别提出“情境分析”这种评估解决方案的手法，以强化第四个步骤。

图表1 解决问题的基本步骤



■ 发现问题最为关键

步骤本身很简单，但解决问题的路途却很遥远。特别是发现问题以及设定课题的过程非常重要，其原因在于，如果我们连问题的存在都没发现，等于尚未站在思考解决策略的起跑线上，而且在发现问题的同时，我们还要确实掌握问题的类型，才能够确定解决问题时的核心课题领域。设定课题以及限定分析领域的结果，决定了我们所界定的解决策略范围。简单讲就是，能否顺利解决问题，取决于课题设定的优劣。

在实务上，我们要处理的课题多半是已被决定的具体课题。但有时候，这个课题不一定值得我们拨出宝贵时间去解决。还有另一种情况是，我们在没有获得客观事实的状况下，便被要求要主动发现问题。无论是面对课题时囫囵吞枣、只顾拼命找出解答，或是在被交付课题之前完全不采取任何行动，采取这两种态度的人都称不上是明智的问题解决者。

在本书的前半段，我根据这五个步骤，解说问题的本质、分类、解决过程，帮助你掌握“问题解决技术”的全貌。在后半段，我说明“情境分析”的技术，希望借此提升解决问题的质量。最后，由于分析力对于解决问题很重要，因此我介绍能增强分析力的架构。而且，我从“解决问题不仅是一种技巧，同时也是思考事物的方法”这个观点，进行归纳，介绍能培育出分析问题与解决问题能力的正确心态。

本书能够顺利完成，最重要的养分来自我在麦肯锡公司从事管理顾问工作的经验。透过分析发现问题，进而解决问题，向来是麦肯锡公司的强项。我有幸能和东京与纽约办公室的同仁共事，这段历练是我极为宝贵的财富。

在信息顾问公司担任危机管理顾问所累积的经验，也帮助我完成本书。当然，在宾州大学华顿商学院取得企业管理硕士（MBA），在阿尔伯特·艾利斯（Albert Ellis）研究机构接受的心理治疗训练，以及在石油公司与投资银行从事的业务，都是本书的重要参考依据。此外，我在经营事务所和指导众多企业研修上的实际经验，也是撰写本书的材料。

虽然篇幅有限，但是我希望透过本书将这套技巧分享给读者。读完本书后，一定能够大幅提升分析问题与解决问题的能力。

最后，我要向日本经济新闻社的堀江宪一先生和其他职员致谢，他们对于本书的执笔及出版，帮助甚多。

图表2 解决问题的示意图





C O N T E N T S

目 录

前 言：让分析与解决成为你的强项 / 001

Part 1 从发现问题到想出解决策略

第1章 如何掌握问题

问题的本质就是“有了落差” / 004

问题分成三种类型 / 009

哪个问题先解决？决定优先级 / 014

第2章 如何解决恢复原状型问题

恢复原状型问题有两大课题 / 019

还可以用差异分析找原因 / 029

真的是这个原因吗？如何确定因果关系 / 031

第3章 如何解决防范潜在型问题

防范潜在型问题的两大课题 / 037

由下而上法 / 039

由上而下法 / 043

危机管理是防范潜在问题，不是紧急处理 / 049

第4章 如何解决追求理想型问题

追求理想型问题的课题：最终目标要明确 / 055

实践理想：如何解决规划性课题 / 058

你能选定一个“明确”的理想吗？ / 063

第5章 如何以“分析”发现问题

“发现问题”是很重要的能力 / 070

SCQA分析，帮你发现问题、设定课题 / 073

自己找问题，实践SCQA分析 / 080

向客户做提案时的应用窍门 / 083

第6章 如何掌握问题的本质，制定替代方案

问题背后的问题：课题的本质是什么？ / 089

如何理性评价各种替代方案 / 094

万一只有一个解决提案，怎么办？ / 102

用于执行的行动计划 / 104

Part 2 情境分析，提升决策质量

第7章 情境分析反应快，笃定预测风险高

笃定的预测——总遇上不愿面对的真相 / 112

情境分析——预想几种最可能发生的故事 / 117

第8章 说未来的故事：制作环境脚本

从“结构”来掌握环境因素 / 123

掌握各类风险因素的重要度 / 126

制作环境脚本 / 138

壳牌公司的情境分析事例 / 142

第9章 结合脚本和替代方案

用环境脚本评价各替代方案 / 151

制作脚本 / 行动矩阵 / 152

评价企业的投资，用净现值来分析 / 155

第10章 解决策略的选择顺序

剔除超出容许范围的解决策略 / 158

思考环境脚本各状况的发生几率 / 160

考虑风险和报酬，再选择行动 / 161

Part 3 麦肯锡的强项：分析

第11章 分析要合乎逻辑，其实很简单

分析与解决的基础：逻辑思考 / 168

逻辑不凭感觉，而是有具体主张和论述 / 171

以对方的立场检视自己的逻辑 / 173

第12章 “分析”的本质

以MECE的概念分析 / 179

活用现成的架构，进行分析 / 183

第13章 如何分析策略、产业、组织、营销

思考事业战略的“3C” / 187

适用于业务分析的“五力” / 189

思考组织策略的“7S” / 194

拟定营销策略的“4P” / 197

将促销策略用MECE分解 / 200

第14章 如何分析

显示获利模式的“商业系统” / 204

分析消费决策流程的“AIDMA”模型 / 207

保全品牌名声的“道歉启事”架构 / 210

第15章 矩阵分析：从个人职业发展与公司成长

分析事业组合的“PPM矩阵” / 214

用“产品·市场矩阵”思考成长策略 / 216

检讨企业并购的“企业价值创造矩阵” / 218

协助职业生涯规划的“职业生涯矩阵” / 220

第16章 解决问题的心理素质

3种想法，会害你无法“平常心” / 224

“死脑筋思考”的问题点 / 227

用“期望思考”找回正面心态 / 230

后 记：解决问题的能力，决定你的待遇 / 235

Part 1

从发现问题到想出解决策略



第 1 章 如何掌握问题

- 问题的本质就是“有了落差”
- 问题分成三种类型
- 哪个问题先解决？决定优先级

问题的本质就是“有了落差”

1. 所谓“问题”，就是“必须被解决的课题”

尽管事情的重要性与紧急性有所不同，但是我们身边随时都存在着无数的问题。例如：

“如何开发出畅销商品？”

“明天的会议要请谁主持？”

“如何抢回失去的市场？”

“怎样才能减少流通成本？”

“如何让经营团队批准投资提案？”

然而，所谓“问题”到底是什么？它可以是莎士比亚名剧《哈姆雷特》中出现的艰难疑问：“是生？是死？这就是问题所在（To be or not to be, that is the question.）”也可以是日常生活中的小事：“今天午餐吃什么？”

在无数的“问题”当中，有一个共通点，那就是我们必须决定如何拟定解决策略并付诸实施。换句话说，所谓“问题”都包含了一个要点：存在单一或多种课题（Question），必须拟定解决策略并付诸实施去解决。

以哈姆雷特为例，他“必须拟定解决策略并付诸实施去解决课题”，就是“是生还是死？”这个二选一的提问。因此，他的解决策略要在决定了是生还是死之后，才能够实施。至于“午餐吃什么”的问题，解决策略是先衡量自己的钱包，并从菜单中选择自己喜欢的食物。在这种情况下，问题将在做决定的阶段之前，就被去除或是解决。

尽管这两种问题的分量不同，但都是必须拟定解决策略并付诸实施去解决的课题。大家可以想想，你在生活中碰到的问题是否不断地要求你，必须找出解决策略并付诸实施？

2. “解决”的意思是：做了决定便难以撤回

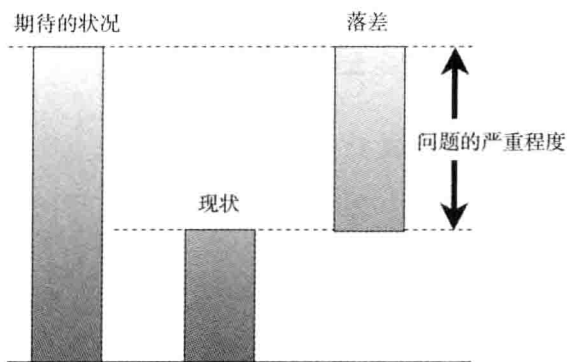
通常，我们实施一项解决策略时，常会伴随着无法轻易撤回的必然结果。哈姆雷特一旦死了，就难以复生。午餐的问题也一样，吃了牛肉盖饭后，才后悔应该点拉面，为时已晚。（不过，与哈姆雷特的例子不同的是，只要你还活着，可以选择晚上再吃拉面。）

再者，假如某家公司为了扩大营业额，增设生产线，然而在其他公司的产量也增加之后，该公司的营业额便不会实现预期的增加。如此一来，该公司虽然增加了生产线，却面临不得不降低运转率的窘境。增设生产线的花费不是一笔小数目，大额投资意味着套牢了大笔现金。即使生产过多而卖不完，也很难撤掉生产线。我想大家都很清楚，持有闲置资产对企业是多么大的负担。正因为做出决定就难以撤回，所以必须寻求正确的解决策略。

3. 问题的本质是期望与现状的落差

现在我们知道，问题是必须拟定解决策略并付诸实际行动去解决的课题，然而“问题的本质”到底是什么？

图表1-1 问题的本质



哈姆雷特的课题是“是生还是死？”，也就是被迫从这种相互排斥的选项中做出决定。因此，我觉得关于问题的本质到底是什么的答案，就在他的台词中：

是存在还是消亡，问题的所在；
要不要衷心去接受猖狂的命运，
横施矢石，更显得心情高贵呢。
还是面向汹涌的困扰去搏斗，