

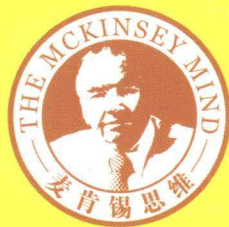
The Mckinsey Mind

—— 麦肯锡全球资深合伙人亲笔力作 ——

麦肯锡思维

洛威茨 (Rob Koplowitz) © 著

{ 顶级咨询管理公司的思维方式和作法则 }
{ 彻底改变你的生活与未来 }



The Mckinsey
Mind

麦肯锡思维

洛威茨 (Rob Koplowitz) 著



图书在版编目 (CIP) 数据

麦肯锡思维 / 洛威茨著. —北京: 企业管理出版社, 2015. 5

ISBN 978-7-5164-1050-9

I. ①麦… II. ①洛… III. ①企业管理—经验—美国
IV. ①F279.712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 090857 号

书 名: 麦肯锡思维

作 者: 洛威茨

责任编辑: 张 羿

书 号: ISBN 978-7-5164-1050-9

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 编辑部 (010) 68453201 发行部 (010) 68701638

电子信箱: 80147@sina.cn zhs@emph.cn

印 刷: 北京慧美印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 166 毫米 × 235 毫米 16 开本 19.75 印张 208 千字

版 次: 2015 年 6 月第 1 版 2015 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 39.80 元

版权所有 翻印必究 · 印装错误 负责调换

前 言

麦肯锡公司有着辉煌的历史，它是由詹姆斯·麦肯锡教授于1926年创立的咨询公司。经过近百年的发展，它的规模日趋庞大。如今它在全球40多个国家设有80多家分公司，拥有7000多名咨询顾问。“麦肯锡”已经成为享誉世界的品牌。从规模上讲，麦肯锡公司可能还称不上世界上最大的战略公司，但无疑是最成功的战略咨询公司。在商界，它有良好的声望，声名远扬，被称为“世界第一的战略、组织机构和业绩改善方面的咨询公司”以及“真正的全球性公司”。

麦肯锡公司的咨询领域非常广，包括汽车、银行、能源、保健、保险、制造、零售、电信、交通和公共事业等各个行业。在麦肯锡公司众多的咨询对象中，就包括了《财富》杂志500强中的大多数企业；世界排名前100位的企业中，有70%左右是麦肯锡的客户，其中包括西门子公司、雀巢公司、壳牌公司、奔驰公司、花旗银行等。不仅如此，美国国家和地方政府机构，还有一些外国机构，也纷纷成为其客户，这里成了众望所归之处。

“麦肯锡咨询顾问”这个光环，让许多人赢得了国际声誉。在信贷危机时，劳威尔·布瑞安就为参议院银行委员会提供过咨询。已经

离开麦肯锡的肯尼奇·奥玛在管理学和未来学方面的研究卓有成效，著述颇丰，他的著作在日本畅销一时。赫伯·汉茨乐曾为德国前总理赫尔穆特·科尔做过咨询服务，是关于商业和经济事务方面的内容。特别要指出的是，一些麦肯锡的“校友”，他们在世界各地都占有了显要的位置：汤姆·彼得——管理学大师，《追求卓越》的合著者；哈维·格鲁伯——美国运通公司的总裁；阿戴尔·特纳——英国产业联盟的主席，曾多次被提名担任这一职务。

企业要发展壮大，都会加强对人才的培养和引进。麦肯锡公司同样非常重视这一点，商学院的毕业生是它的一大人才来源。公司有很多吸引人才的因素，比如薪金高、提升快、与商界精英交往的机会多等，为人才的发展提供了广阔的空间。这些都会吸引各路英才加盟麦肯锡公司。当然，也不能只看到光鲜的一面，麦肯锡公司对工作的要求是非常严格的，它要求全心全意地为客户服务，严格遵守工作程序，紧张时，可能几周甚至几个月不能回家，要求高质量地完成任任务。表现出色会得到领导的赏识，很快得到提拔，而表现差的则面临被淘汰的可能。在麦肯锡公司，大家就像在赛跑，有领先的，也有落伍的，优胜劣汰，制度就是这么严格。

人才的培养离不开严格的训练，进入麦肯锡公司，同样要经过严格的培训。企业里都会有培训，这本身没什么奇怪的，接受培训是新入职员工的必修课。但麦肯锡公司的培训却显得有些“出格”，它严格的程度，甚至给外界以过于刻板的感觉，让人听了看了都有点心生恐惧。我也想告诉大家，在麦肯锡公司，不仅有严格严厉的训练，在

这里，你同样能享受到人性的体贴，麦肯锡对它的员工还有富有人情味的一面。

麦肯锡公司有些独到的地方，比如它有自己的行话，一般是以缩写形式出现，像EM、ED、DCS、ITP、ELT、BPR等。对于每一个“项目”，也就是他们的任务或计划，麦肯锡的团队都会找出他们所追求的“附加值”的“关键驱动因素”。这些口语化的东西，都是简便易记的，而它们一旦被外界所理解，就会成为麦肯锡的一种标志。

本书将详细讲解“麦肯锡人”在长期为客户解决商业问题过程中，总结出的高效的思考方法，麦肯锡人通过这些独特的思考方法，在复杂而重大的问题面前心怀信念、勇于挑战，解决了一个又一个商业难题。

咨询行业有其特殊的性质，麦肯锡公司不需要设备和原材料，一切收入和产出都源于每一位员工的头脑，源于客户对咨询方案的认可。同任何庞大的组织机构一样，麦肯锡组织严密，对于外界而言似乎显得很神秘。通过这本书，人们或许能够掀开它的神秘面纱，发现它成功运作的秘诀，充分了解它、解读它，从中找到一些值得借鉴的东西。

对于许许多多此刻正值守商界的人士来说，大家都希望自己事业有成、事业兴旺，为了这个目标，就要加强学习，完善自己的技能、技巧。他人的成功经验在解决商业问题方面，为我们提供了可供借鉴的好方法，许多我们曾经遭遇的困境，在这里或许都能找到摆脱它们

的途径。这些解决问题的方法都是经过实战总结出来的，都是经过实践验证的，是麦肯锡成功经验的总结。

最后要说明的是，对于每一位与管理顾问打交道的高管，无论这些管理顾问是来自麦肯锡还是其他公司，本书会提供一些帮助，让大家了解这些顾问独到的思维方式和解决问题的办法。每家咨询公司都有自己独到的方法，并形成了自己的风格，但有一点是共同的，那就是咨询顾问在工作中，都带着客观公正的态度，自身不带任何感情色彩，在这一点上各家咨询公司是大致相同的。了解了这些，当你与他们有所交流时，就会在思想上有所准备。

希望每一位读者都可以深入了解麦肯锡人的思考方法，将其运用到自己的工作、学习和生活中，更高效地达到自己的目标，更快速地走向成功，让自己的职业生涯更加辉煌。

目 录

前 言 / 01

第一章 | “做正确的事”与“正确地做事”

“正确”的前提 / 002

有效执行力 / 005

对“正确”的评估 / 008

把眼光放得更远一些 / 013

“正确”永远在变化 / 016

第二章 | 提高工作效率的“二八法则”

重要的少数和不重要的多数 / 022

做事的秘诀首先是次序的排列 / 026

做事情前要先精心分好主次 / 028

时间管理的“四象限法则” / 030

放在首位的应该是重要的事情 / 034

第三章 | 让事实自己说话

以事实为基础 / 042

不要落入主观陷阱 / 047

第四章 | 利用关键驱动点直达问题核心

识别关键驱动点 / 052

高效率地达到目的 / 054

日常中的关键驱动点 / 057

第五章 | 不重叠、不遗漏的 MECE 分析法

相互独立，完全穷尽 / 062

列出你的清单 / 064

第六章 | 用“逻辑树分析法”呈现严谨推理

从“树干”到“树枝” / 070

用逻辑思维征服复杂问题 / 074

第七章 | 循序渐进，先摘好摘的果子

从选择容易的对象开始 / 080

用最短的时间，做更多更容易的事 / 083

化整为零，循序渐进 / 086

用心去摘好摘的果子 / 091

奥卡姆剃刀 / 094

第八章 | 一次只需做好一件事

专打一个垒 / 100

提高穿透力 / 107

第九章 | 筛选资料，应对信息干扰

准备一个大纸篓 / 114

布里丹选择 / 116

数字化干扰 / 118

头脑内的战争 / 122

设置无干扰区 / 125

第十章 | 深陷迷雾时后退一步看清大局

从选定方向开始 / 130

关注“大画面” / 137

创新要讲求实效 / 140

认识你自己 / 142

第十一章 | 以矛盾激发思维的“头脑风暴”

麦肯锡团队的头脑风暴 / 150

头脑风暴的原则 / 153

头脑风暴练习 / 160

完善头脑风暴容易出现的问题 / 165
必须强调的几个问题 / 170

第十二章 | 每天一个图表管理你的工作

做好一张简单的表格 / 174
工作日志的意义 / 177
将每日总结作为一种习惯 / 181
如何记录工作日志 / 184
延伸图表的意义 / 186

第十三章 | 迅速沟通的“30秒电梯法则”

快速且清晰地表达自己的意图 / 190
“知、感、行” / 195

第十四章 | 在有限时间内达到目的的走访法则

麦肯锡的走访概况 / 198
事先拟好走访提纲 / 199
七个秘诀助你走访成功 / 201
聆听和引导的意义 / 204
不要让被访者感到不安 / 210
走访也会遭遇困难 / 212
紧张的谈判作战 / 215
走访结束后要表示感谢 / 217

第十五章 | 与客户一起工作

- 让客户与你站到一起 / 220
- 与客户中的“讨债鬼”打交道 / 222
- 不要让客户置身事外 / 225
- 争取各方面的支持 / 226
- 保证严谨的实施 / 228

第十六章 | 一个人不可能煮沸整个海洋

- 必要的团队精神 / 232
- 正确组织团队 / 235
- 破冰游戏 / 238
- 在团队中保持高昂的士气 / 240
- 团队的内部管理要畅通 / 245
- 为集体做好保密工作 / 249

第十七章 | 请向导引领你走出丛林

- 不去重新发明轮子 / 254
- 跟随向导走出荆棘 / 260
- 找准你的导师 / 266
- 学习，无处不在的导师 / 271

第十八章 | 从“种子”到“果实”的人才培养法则

- 压力面试 / 276
- 麦肯锡的员工培训体系 / 279

方法比知识更重要 / 286

“不晋则退” / 288

第十九章 | 用外出清单管理琐事

列一份外出清单 / 296

不要忽略细节 / 298

第一章

“做正确的事”与“正确地做事”

麦肯锡的原则就是既要正确地做事，更要做正确的事，而大前提是要发现“正确的问题”，这是做正确的事的第一步。

成功的前提是做正确的事，这是个抉择的问题。抉择正确，将树立正确的方向和目标；抉择错误，就会背道而驰。

“正确”的前提

“做正确的事”与“正确地做事”貌似相近，实则有着本质的区别。要想做好一件事，必须以“正确”为前提条件，也就是所做的事正确。这个条件如果不存在，后面所做的事就会偏离方向，甚至越做离目标越远。在工作中，在一定的标准和规范下所进行的工作都是正确的，但如果一家企业所生产的产品却没有买主，没有用户，即使这家企业的工作做得再好，结果也是无用的。

正确处理好两者之间的关系，不仅是工作方法的问题，还体现了一种很重要的管理思路。企业制订正确的战略，要体现“做正确的事”这一理念，一旦形成正确的方向，就开始进入“正确地做事”这个执行阶段。首先找到了正确的方向，在执行中即使出现一些偏差，也不会是致命的；而方向如果出现偏差，执行得越完美，所造成的损失就越大。

对这两者关系的认识，也表现了保守和进取两种不同的态度。强调“正确做事”，表现了一种保守的认识和态度，而强调“做正确的事”则表现了积极进取的态度。

在处理两者关系问题上，麦肯锡资深咨询顾问奥姆威尔·格林绍认为，正确的道路也许我们还不知道，但一定不要在错误的道路上走远。这也从另一个角度告诫人们，在没有正确的选择时，我们宁可放慢甚至停下脚步，待有了正确的选择再迈开脚步。

过去和现在都是暂时的，关键要明确未来的目标，未来要实现什么。

当我们开始每项工作前，首先要明确我们要达到什么目标。只有目标明确，才能有序地进行工作，每个指令，每个动作，才能发得正确，才能做得正确，这样的工作才是有的放矢的，才是有意义的。不管做什么事，都要认准方向，不能盲目，也不能盲从。目标明确，是成功的前提，有了目标，才能唤起奋发有为的勇气和力量，才能把好钢用在刀刃上。

目标不明确，就会无所事事，不知所措，擅自行动，还会造成更严重的后果。正确的做法是制订一个明确的目标后，还要明确我为此要做些什么，哪些是必须做的，还有哪些看起来重要而实际上是无足轻重的。这样做工作，才会产生高效率，事半功倍。

目的明确的好处首先是大方向正确，这样就不会出现大的原则问题，还有就是在正确的目标下，我们每一项工作都是在阳光照耀下，而不是像盲人摸象那样。我们的工作有计划地按部就班地进行着，没有彷徨，没有游移，因为一切都是明确的，我们只要按照既定的目标进行就是了。我们也看到有的人每天忙碌的身影，但到头来往往是竹篮打水一场空，就是因为没有很好的目标，没有好的计划，紧张忙碌

却越跑越偏、越忙越乱。

现代社会中的人都在紧张忙碌着，大街上、公交车上、办公室里，人们为工作急促地奔忙，忙开会、忙接电话、忙接待客户，等等。可忙的结果又如何呢？麦肯锡的经验告诉我们，这样的方法并不可取，因为这忙碌的工作许多是不重要的，因为这只是在正确地做事，而不是做正确的事。

明确的目标像灯塔，指引正确的航向，引导我们绕过暗礁、浅滩，这是我们成功的重要保障。明确的目标能够提示我们哪些工作重要，哪些次要；哪些要当机立断，哪些需要等待时机。这样的工作必然是有条不紊的、有序的、有效的。

人们常举这样一个例子，在茂密的丛林中，大家披荆斩棘，终于清理掉一片灌木丛。当大家准备庆贺时，却发现旁边还有一片丛林，那才是真正需要清理的地方。我们有很多人，他们在工作中就犹如在丛林中披荆斩棘，可到头来却发现做的都是无用功，做了没有任何意义的工作，白白浪费了人力、物力和财力。这就是目标不明确的遗憾。

所以，我们无论做什么工作，都首先要目标明确、任务明确、工作明确，既要有长期的目标，还要有每一步的短期目标。这样才能形成良好的工作秩序，让我们的每一步都行进在理性的道路上，避免所有盲目忙乱的无序状态，让工作真正成为一种有益、有效的过程。

就一个企业来讲，生存发展的前提是做正确的事，在既定的目标下，调动全体员工的积极性和创造性，调动所有资源，为实现企业的目标而努力。而就每个员工来讲，只有正确地做事，才能在平凡的工