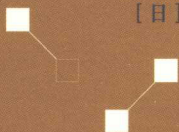




麦肯锡工作法

麦肯锡精英的 39 个工作习惯

[日]大岛祥誉 著 朱悦玮 译



麦肯锡工作法

麦肯锡精英的 39 个工作习惯

[日]大岛祥誉 著 朱悦玮 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

麦肯锡工作法: 麦肯锡精英的 39 个工作习惯 / (日) 大岛祥誉著; 朱悦玮译.

—北京: 北京时代华文书局, 2015.04

ISBN 978-7-5699-0252-5

I. ①麦… II. ①大… ②朱… III. ①企业管理—职工培训—经验—美国
IV. ① F279.712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 086220 号

北京市版权著作权合同登记号 字: 01-2015-1774

Makkinzee No Eriito Ga Taisetsu Ni Site Iru 39 No sigoto Syuukan

©Sachiyo Oosima 2014

Originally published in Japan in 2014 by ASCOM INC., TOKYO,

Simplified Chinese translation rights arranged with ASCOM INC., TOKYO

through TOHAN CORPORATION, TOKYO, and YOUBOOK AGENCY, CHINA, Beijing.

麦肯锡工作法: 麦肯锡精英的 39 个工作习惯

著 者 | [日] 大岛祥誉

译 者 | 朱悦玮

出 版 人 | 田海明 朱智润

选题策划 | 胡俊生

责任编辑 | 胡俊生 樊艳清

装帧设计 | 程 慧

版式设计 | 赵芝英

责任印制 | 刘 银

出版发行 | 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 电话: 010-64267955 64267677

印 刷 | 北京鹏润伟业印刷有限公司 010-80270005

(如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 880×1230mm 1/32

印 张 | 6

字 数 | 180 千字

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

书 号 | ISBN 978-7-5699-0252-5

定 价 | 32.00 元

版权所有, 侵权必究

“解决问题的基本在于保持疑问。怀疑这个结论是不是最佳的结论。这样一来就能够找到解决问题的线索。”

——大前研一（经营顾问/原麦肯锡日本支社长）

序 言

直线，是连接两点的最短距离。但是，这并不意味着任何时候都应该直线前行。

河流当遇到阻碍时就会改变前进的方向。尽管从空中看去，河流的形状蜿蜒曲折，但这却是将河水从上游运到河口的最短距离。

登山时也是如此。从山麓到山顶的过程不可能是一条直线，而是要根据斜坡的角度、岩石的形状，以及天气等诸多因素，来选择一条迂回前行的道路。这才是最有效率的登山方法。

我们的工作也一样。就好像是以某处为起点，到另一个地方为终点的旅程，连接这两点的就是工作。

绝大多数的工作，都是为了解决“某种问题”。

- 商品的销量上不去→提高商品的销量
- 业绩不好→提高业绩

- 遭到顾客的投诉→应对投诉，改善服务以减少投诉
- 公司经营不善→改善经营状况
- 部下的工作负担过重→减轻负担

也就是说，“某种问题”是起点，“解决问题”是终点。

在保证品质和效率的前提下，将这两点以最短的距离连接起来，这就是专家们的工作。

实现“品质×效率”的39个习惯

我曾经在被称为世界上最顶尖的经营咨询公司——麦肯锡公司工作。在那里，有很多能够将两点完美结合在一起的专家。

他们有时采取正攻法，有时采取谁都意想不到的方法来解决客户的问题。

为了连接两点，需要一个严密的过程。

首先，是确认需要解决的问题。

接着为了解决这个问题提出一个假设。

假设提出完成后，研究具体的行动。

在采取行动时需要与上司交流并且得到确认。

如果发现假设不成立，那么就需要重新提出假设。

新的假设提出完成后，研究具体的行动……

在这个过程中，蕴含着许多麦肯锡优秀的经营顾问们非常重要的“习惯”。

在确认需要解决的问题时，采用的是“从零开始”的方法，目的在于分析“这个问题是不是真正的问题，问题是否存在于别处”。

而在提出假设的时候，不仅要掌握全部的资料，更重要的是一定要“现场”调查，在对问题点进行整理的时候使用“逻辑树”。

在占用上司时间的时候，用“只占用您1分钟时间可以吗”作为开头，然后“用30秒的时间列举出3个要点”进行说明。

就是这些简单的习惯，构成了一条连接两点的最短路程。

如果想让自己的工作更上一层楼，首先要改变自己的行动，然后将这种改变作为自己的习惯。麦肯锡的精英们，早已将从零开始和假设思考法变成了和洗脸、刷牙一样的日常习惯。

本书以实现“品质×效率”为主题，为大家介绍麦肯锡最重要的“39个习惯”。为了将两点完美地连接起来，希望大家尝试一下。

大岛祥誉

序 言 / 001

第1章 重视“成果”

“解决问题”的习惯

问题究竟是“什么”？ / 003

习惯1. 保持“从零开始” / 005

习惯2. 用“鹰眼”进行分析找出最佳的解决方法 / 008

习惯3. 学会“批判思考” / 013

习惯4. 在“下雨”之前，准备“伞” / 017

习惯5. 去“现场” / 022

习惯6. 从假设开始 / 028

习惯7. 重视“成果” / 033

习惯8. 分清“重视效率”还是“重视思考” / 036

习惯9. 建立“紧急度”和“重要度”的模型 / 040

第2章 将要点分为“三部分”

“精英部下”的习惯

争取“上司的时间” / 045

习惯10. 保持“PMA” / 047

习惯11. 摸清上司的类型 / 050

习惯12. 用“只占用您1分钟时间可以吗”作为开头 / 055

习惯13. 用30秒时间提出3个要点 / 059

习惯14. 以“事实”为基础提出“假设” / 064

习惯15. 观察上司的桌子 / 067

习惯16. 邮件主题应该写什么 / 070

习惯17. 工作过程中与上司进行确认 / 074

第3章 将“任务”可视化

“善于安排工作过程”的习惯

明星主厨也不能让顾客等待3小时 / 081

习惯18. 确认“委托人”的意图 / 083

习惯19. 在模型上安排任务 / 086

习惯20. 保持办公桌整洁 / 089

习惯21. 战略性地使用CC与BCC / 093

第4章 将自己的主张放在疑问里

抓住“顾客心理”的习惯

顾客不知道自己想要什么 / 099

习惯22. 灵活运用面谈、邮件和电话 / 101

习惯23. 诱导对方自己找出“共同点” / 105

习惯24. 选择对方容易说出心里话的“场所” / 109

习惯25. 不要和对方站在相同的立场上 / 114

习惯26. 将自己的主张放在疑问里 / 117

第5章 认可！共鸣！激励！

“精英上司”的习惯

提高部下的工作效率才是一流的上司 / 123

习惯27. 称呼部下为“XX先生/女士” / 125

习惯28. 认可！共鸣！激励！ / 128

习惯29. 让部下提出“假设” / 131

习惯30. 与部下交流，消除困惑 / 135

习惯31. 毫不犹豫地布置任务 / 138

习惯32. 会议分为4种 / 141

习惯33. 明确会议的“目的”与“目标状态” / 145

习惯34. 会议中也可以“闲聊” / 150

第6章 控制感情

提高“工作热情”的习惯

问题在于“被谁”“被什么”刺激 / 157

习惯35. 寻找“良师” / 159

习惯36. 向专业高尔夫球选手学习高尔夫 / 162

习惯37. 书不用读到最后 / 167

习惯38. 用5分钟时间自省 / 170

终 章 / 173

第①章

重视“成果”

“解决问题”的习惯

“解决问题的基本在于保持疑问。怀疑这个结论是不是最佳的结论。这样一来就能够找到解决问题的线索。”

——大前研一（经营顾问/原麦肯锡日本支社长）

问题究竟是“什么”？

麦肯锡的经营顾问，都是“解决问题的专家”。

实际上我们绝大多数的工作都是为了“解决问题”，因为如果做不到这一点，那么就无法取得任何进步。现在你所从事的工作，一定也是在寻找某种“方法”，为了解决某种“问题”。

交给你这项工作的上司、在你身旁从事类似工作的同事、给你们提供订单的客户，都在为了解决问题而工作。

在麦肯锡，通常用以下的流程来解决问题。

1. 掌握真正的问题。
2. 对问题进行整理。
3. 收集情报。
4. 提出假设。
5. 验证假设。
6. 思考解决办法。

7. 实行解决办法。

经过上述七个步骤，我们就能找出答案。麦肯锡的经营顾问们深知这一流程的重要性，所以他们才拥有极高的解决问题的能力，并且能够保证工作的品质与效率。

在这个解决问题的流程中，有两点特别重要：

1. 准确把握发生的问题，并且对其进行分析。
2. 尽可能快速地解决问题。

首先我们要注意的是第一点：必须要准确地把握发生的问题。

如果连发生的问题都搞错，那么不管提出怎样的解决方法都是毫无意义的。最终不但无法解决任何问题，更不会取得什么成果，等回过神来发现只是浪费了大量的时间。所以，我们首先应该准确地找到问题。

为了实现这一目标，麦肯锡的经营顾问们所采用的思考方法被称为“从零开始”。具体来说这是一种怎样的方法——请看下一页。

习惯1. 保持“从零开始”

麦肯锡解决问题流程的第一步，就是“从零开始”。

当我们遇到问题的时候，要保持从零开始的思考，回到原点。

“本公司的××事业连续两年出现赤字，找不到挽回的方法。问题究竟出在哪里？怎么解决才好？请帮帮我们吧。”

麦肯锡的经营顾问们，经常会从客户那里收到这样的请求。

如果按照一般的问题解决流程，首先要找出这项事业的问题，对其进行分析和了解，然后思考解决的方法。

但是，“思考如何将××事业变成黑字”的方法，并不是最好的解决方法。

为什么？因为这种方法并不是“从零开始”。这只是根据顾客提出的问题给出相应的意见，并不是从“原点”出发的观点。

“从零开始”的思考方法，要考虑什么才是真正的问题，这项事业今后还有没有继续的必要？从这样的角度来进行思考。

比如说，不管这项事业是多么著名的品牌，在历史和传承上有过怎样的辉煌，但今后如果没有什么发展的话，彻底放弃或许才是最好的选择。

那么真正的问题就不是解决这项事业的赤字，而是在放弃了这项事业之后，如何提高剩余事业的利润。

传单真的是必不可少的吗？

像这样“从零开始”的思考方法，还可以应用于我们平时的生活中。

比如有朋友找你商量烦心事。

“最近，我和男朋友相处得不好，应该怎么办呢？”

在这种情况下，你可以从“应该怎么办”的视点出发，做出“多倾听他的话，多沟通一下比较好”这样的回答。

但是，如果她的男朋友本身就是一个人品有问题的家伙。

“分手比较好”这样的提议才是最重要的。就算你的朋友完全没有分手的意思，但你的提议或许会给她提供一个改变思考角度的机会。

商业中也是一样。