



麦肯锡 工作思维

McKinsey
&
Company

卫斯理◎著

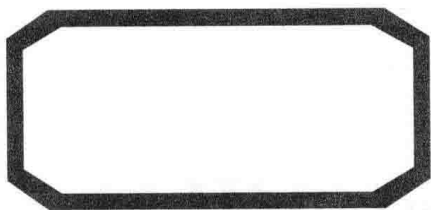
正确地做事+做正确的事

学习精英人士的思考方式和工作方法，领悟高效工作的本质和精髓，
将工作效率提升到极致

- ◆-----掌握分析方法-----◆
- ◆-----完成更高价值的工作-----◆
- ◆-----节省自查不足的成本-----◆

天津出版传媒集团

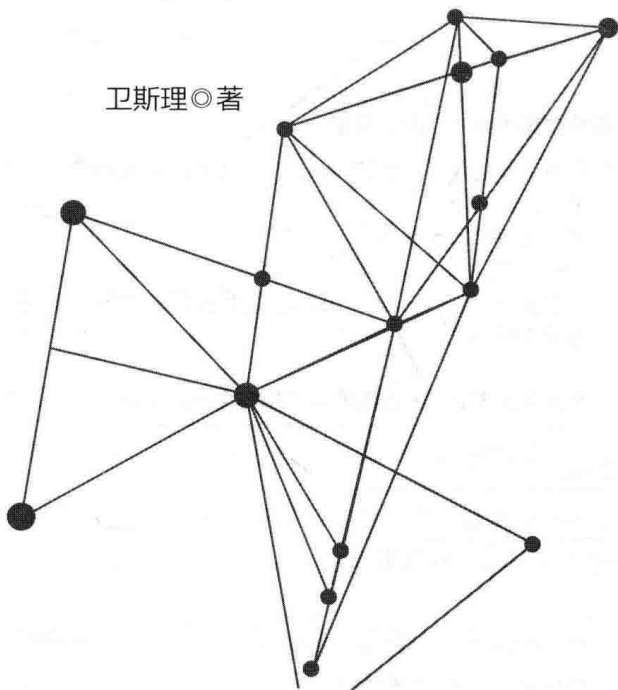
 天津科学技术出版社



麦肯锡 工作思维

McKinsey
&
Company

卫斯理◎著



天津出版传媒集团

 天津科学技术出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

麦肯锡工作思维 / 卫斯理著. — 天津: 天津科学技术出版社, 2018. 8

ISBN 978-7-5576-5318-7

I. ①麦… II. ①卫… 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(2018)第116579号

责任编辑: 布亚楠

天津出版传媒集团

 天津科学技术出版社出版

出版人: 蔡 颢

天津市西康路35号 邮编: 300051

电话 (022) 23332695 (编辑部)

网址: www.tjkjcs.com.cn

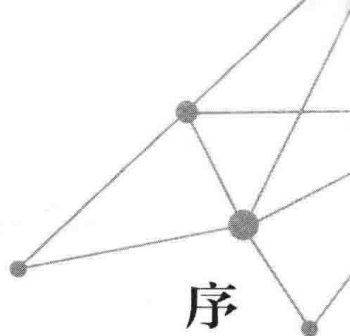
新华书店经销

大厂回族自治县彩虹印刷有限公司印刷

开本 880×1230 1/32 印张 7 字数 121 000

2018年8月第1版第1次印刷

定价: 42.00元



序

Preface

美国管理学家汤姆·彼得斯，美国运通公司前总裁哈维·格
鲁布，美国IBM公司前董事长兼首席执行官路易斯·郭士纳和日本
管理学家大前研一，这四位商界达人有一个共同的经历——在麦肯
锡咨询公司任职过。

麦肯锡不是世界上规模最大的咨询公司，但在管理咨询界
有着极高的威望。1926年，芝加哥大学会计学教授詹姆斯·麦肯
锡创办了这家咨询公司，并以自己的名字命名。作为历史悠久的
咨询行业老牌企业，麦肯锡目前在全球44个国家设有80多个分公
司，共拥有7000多名专业咨询顾问，其主要工作是由麦肯锡咨询
顾问和客户组成的专职咨询项目小组来共同解决客户的问题。

麦肯锡的主要创始人之一马文·鲍尔制定了一条规矩：
“做咨询时一定要保持独立性，一定不要过多干预客户的内部事
务。”尽管麦肯锡顾问不能过多干预客户的内部事务，但他们致
力于帮助客户掌握更加科学合理的工作方法，以提高工作效率。
麦肯锡工作法也因此成为世界各大企业流行的管理工具。

本书要分享的正是无数麦肯锡咨询顾问总结出来的高效工作思维。相对于具体的工作技巧，工作思维的转变更为关键。假如我们掌握了科学合理的工作思维，就能在实践过程中举一反三，创造出适合自己的新技巧。

麦肯锡工作思维从发现问题开始，将问题设置为研究课题，然后搜集资料、分析数据、制订方案、评估方案、执行方案，直至取得最终成果。在此过程中，我们少不了与各方进行沟通谈判，用成果展示来说服众人，并且避免自己被工作搞得身心俱疲。本书将在各个章节里分别讨论上述内容。

麦肯锡工作思维是一个指路标，引导我们少走弯路，在获得更高的工作效率的同时保持良好的身心状态。但这只是一个起点，而不是自我提升的终点。永远不要限制自己的发展潜力，这正是麦肯锡工作思维所追求的目标。



目录

Contents

第一章 → 提高办事效率，从发现问题开始

问题的本质是期望与现实的落差 / 003

找出“真正的问题” / 006

所有的问题都可以归为三大类 / 010

恢复原状型问题：回到从前就好 / 014

防范潜在型问题：居安思危，未雨绸缪 / 017

追求理想型问题：一切为了改变现状 / 021

第二章 → 设置课题，明确自己为了什么而做

SCQA分析：从发现问题到设置课题 / 027

弄清问题的关键在于正视事实 / 030

不明白问题出在哪里，找“逻辑树”帮忙 / 033

草拟具体的假说，形成一个好课题 / 036

确立课题的五种方法 / 039

培养“MECE感”，课题不重叠、不遗漏 / 042

第③章 → 怎样把梳理信息变成你的强项

获得数据的常见方法 / 047

搜集一手信息，不轻信二手情报 / 051

误区：为了调查而调查 / 054

辨别“意见”和“事实”，有效整合所得信息 / 057

信息搜集越多越好吗 / 060

检查组织的硬件和软件情况 / 063

第④章 → 合理分析是麦肯锡工作法的精髓

逻辑思考是分析问题的基础 / 069

用“问题树”来验证假设 / 072

定量分析的三个模板 / 075

情境分析：预想几种最可能出现的局面 / 078

让竞争战略更清晰的“3C分析” / 081

用环境脚本法分析风险因素 / 085

第⑤章 → 思考对策应抓住问题的本质

用“空·雨·伞”思考法寻找对策 / 091

商业系统模型揭示获利方式 / 094

“AIDMA”模型呈现客户的消费决策流程 / 098

解决思路必须符合对方的认知 / 102

方案只选一个，但不能只想一种 / 105

提高方案被采纳的成功率的技巧 / 108

第⑥章 → 理性评估方案，减少决策失误

- 重视不确定性，避免一厢情愿的乐观 / 113
- 制定替代方案的评价条目和评价标准 / 116
- 用脚本/行动矩阵来评估各个替代方案 / 120
- 评估方案的风险与阻碍因素 / 124
- 假如只有一个提案，你可以这样办 / 128

第⑦章 → 如何在沟通谈判中提高双方的满意度

- 确定谈判的议程、人选、地点 / 133
- 明辨恶性谈判与良性谈判 / 137
- 在谈判时保持平常心的方法 / 140
- 合理让步是一种有效战术 / 144
- 在连续问答过程中施展的技巧 / 148

第⑧章 → 工作成败取决于细节执行力

- 麦肯锡人眼中的“败者之路” / 155
- 执行计划必须涉及的内容 / 158
- 一次专注一事，每天都要总结 / 161
- 根据上司的类型来调整工作方式 / 164
- 提高部下工作效率的好习惯 / 167
- 应对公关危机的“道歉启事”模板 / 171

第⑨章 → 用你的成果展示促使对方采取行动

用好三种信息，文案报告才会流畅有力 / 177

金字塔图表展示法 / 181

麦肯锡式演讲的基本套路 / 185

使用结论法的注意事项 / 188

提高报告说服力的简明技巧 / 191

第⑩章 → 协调身心是发挥实力的必要条件

不可忽视的“心身耗竭综合征” / 197

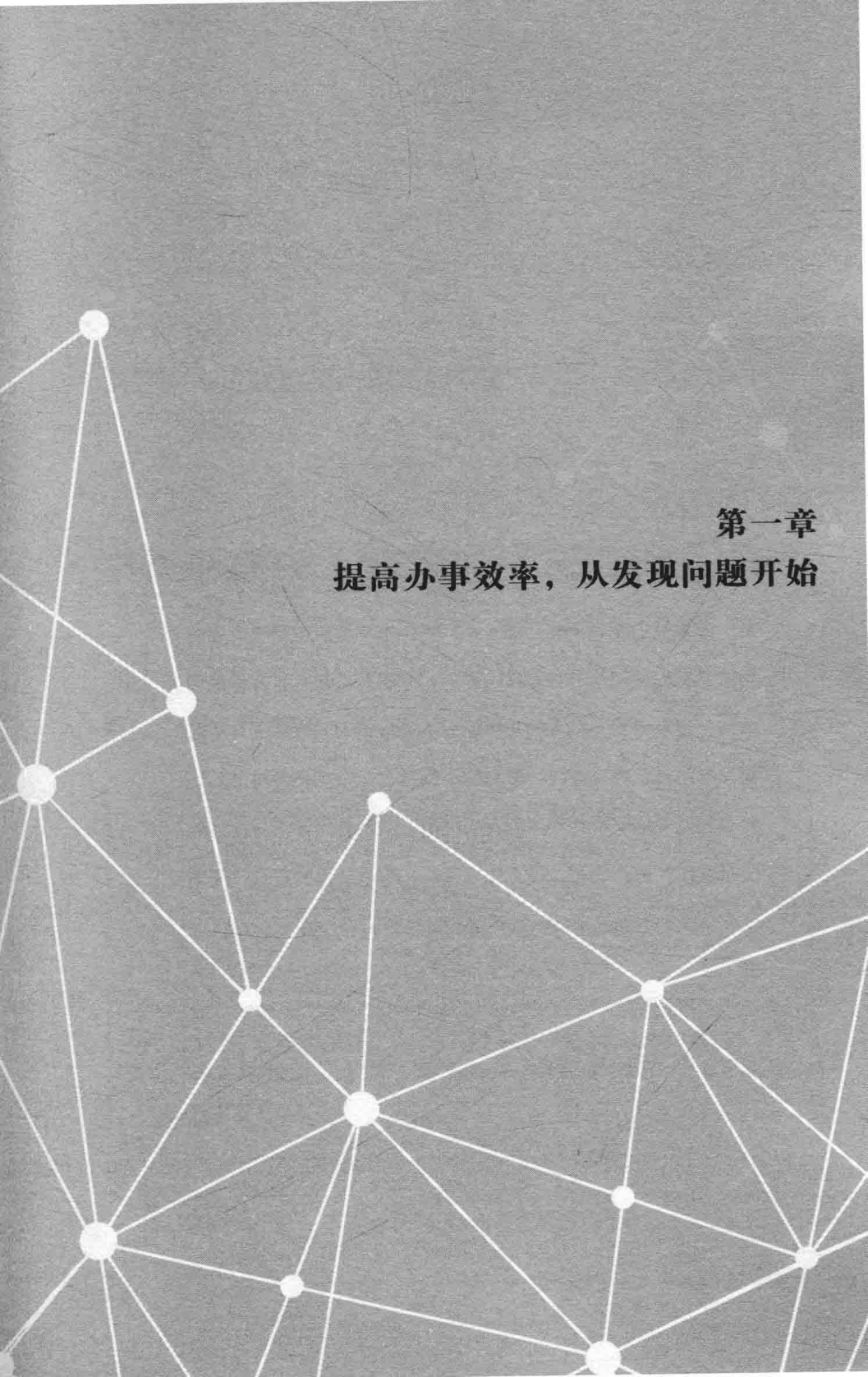
避开三种心理失衡的陷阱 / 200

破除“必须式思维” / 203

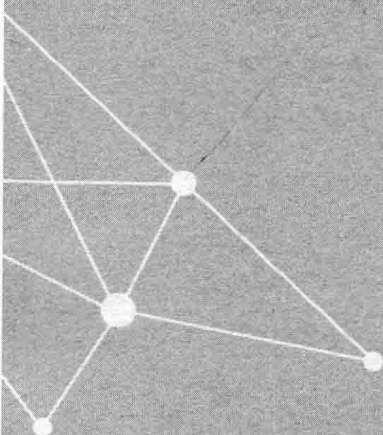
麦肯锡人不说“管它呢” / 206

重视成果，更重视压力管理 / 209

后 记 → 212

An abstract geometric pattern consisting of white lines and dots on a dark gray background. The pattern is composed of numerous interconnected lines forming a complex network of triangles and polygons. The dots are positioned at the vertices of these shapes, creating a sense of depth and structure. The overall effect is a modern, minimalist design that suggests a network or a system of interconnected elements.

第一章 提高办事效率，从发现问题开始



麦肯锡工作思维本质上是一种高效率解决问题的技术。但是，如果我们没意识到问题所在，就根本不会产生解决问题的想法。发现问题是一种宝贵的能力，它看似不起眼，实则最为关键，也最考验一个人的思维能力。麦肯锡的问题解决方法就像一条跑道，终点通向“顺利解决问题”，中间是各种考验，起点是“发现问题并弄清问题的类型”。倘若只是懂得方法而没有发现问题的能力，那么你只是站在跑道旁边的观众，而不是起跑线上的运动员，永远无法让自己到达终点。

问题的本质是期望与现实的落差

工作现状小检查

你在工作中是否遇到过以下情况？如果有，请在括号里打“√”。
每空1分，总分最高5分，最低0分。得分越高，说明你在工作中存在的问题越多；反之则说明你有良好的工作习惯。

()	1. 事业进展没有预期的那么顺利，但不知道是哪里出了问题
()	2. 怀疑某个环节存在纰漏，但说不清毛病在哪里
()	3. 做事效率一直很低，觉得自己是个没用的人
()	4. 感觉这次的工作比平时更加费力，但找不出原因
()	5. 呕心沥血地做事，但总是得不到相应的回报
症结 诊断	缺乏发现问题的能力，不能准确找出当前形势的关键所在，对自身的情况缺乏清醒的认识。只是凭着本能和现有经验来被动地做事，而不能头脑清晰地处理工作。随着迷茫感和挫败感的累积，自信心和工作效率会进一步下降

什么是“问题”

在麦肯锡人眼中，问题就是“必须解决的课题”。比如，“中午吃什么？”这个问题需要通过选择食物来解决，“球赛明天几点钟开始直播？”这个问题需要通过确认电视台的节目时间表来解决。我们在生活中遇到的问题是千变万化的，而所有的问题都要求你找出相应的解决策略并执行策略。

问题之所以会产生，是因为现实与人们的期望存在落差。当期望与现实达成一致时，问题就从“必须解决的课题”变成“已经解决的课题”。

总之，问题生于落差，终于落差被消除。我们接下来要讲的麦肯锡工作思维及技巧，就是用于帮助大家消除这种落差的。

学会从零开始思考

我们总是当“事后诸葛亮”，而不能洞察先机。说到底，还是因为不善于发现问题，只能等到问题彻底暴露后才注意到它。解决办法的原理其实很简单——从零开始思考。

“从零开始思考”意味着我们要抛弃既有的经验和想法，从新的角度思考问题。这样做会耗费你更多的时间和精力，而直接照搬成功经验比较省力。所以，人们在大多数情况下很容易被以往的成功经验所束缚，以至于不能注意到事物的变化，不能及时察觉处于萌芽状态的新问题。

现代社会的速度很快，许多新事物没过几年就会沦为旧事物。因此，麦肯锡人提倡时刻保持“从零开始思考”的习惯，摒弃那种不断重

复使用同样方法的惯性。他们每一次开始着手新任务的时候，都会通过“从零开始思考”来积极寻找创新的路径，力求站在更高的起点上。

初学者常见的瓶颈

以下是刚开始学习麦肯锡工作思维的人可能遇到的瓶颈，请对照一下自己存在哪种问题。如果没有，恭喜你；如果有，请根据个人情况选择有针对性的改进办法。

瓶颈类型	具体表现	改进办法
迷信经验主义	舍不得放弃那些为自己带来过辉煌的经验，看问题的角度始终停留在老路上	重写自己以前写过的某个话题，从头开始查阅资料、设计大纲，最后对照一下自己的新作品跟以前比有哪些变化
完全否定经验	这是走上了另一个极端。从零开始思考并不等于要否定所有的经验，而是要求实创新	在一个备忘录上写下自己采用过哪些工作方法，并统计成功或失败的次数，从中挑选出有重复使用价值的老办法

经验
加油站

麦肯锡专家有话说

世界上大部分被称为“可能是问题”的“问题”，事实上几乎都不是商业或研究上真正有必要处理的问题。如果全世界被称为“可能是问题”的“问题”共有一百个，那么在当下需要判断清楚是非黑白的问题顶多只有两三个而已。

——麦肯锡研究小组亚太地区核心成员、日本管理咨询专家 安宅和人

找出“真正的问题”

工作现状小检查

你在工作中是否遇到过以下情况？如果有，请在括号里打“√”。
每空1分，总分最高5分，最低0分。得分越高，说明你在工作中存在的问题越多；反之则说明你有良好的工作习惯。

()	1. 以为解决了某个问题就能获得胜利，结果被残酷的现实打脸
()	2. 跟别人争执不下，工作进展因此陷入僵局
()	3. 执拗地反复尝试同一个办法，失败了也不改弦更张
()	4. 一切都按“专家”说的去做，结果还是无法解决问题
()	5. 听了很多建议，但不知道哪一个建议才是真正有用的
症结 诊断	如果出现以上情况，说明你处于“缘木求鱼”的状态，根本没有搞清楚解决问题的方向。这就好比是抓痒：一旦找到痒点，只需轻轻一挠就不痒了；否则就算你抓破了皮，也还是痒得难受。这个“痒点”就是“真正的问题”

找不出“真正的问题”是最大的问题

当商品在某个目标市场里卖不动的时候，不少公司会把问题归结为“市场形势不好”，决定退出该市场。可是，他们的竞争对手的同类产品往往能在该市场中畅销。

由此可见，“市场形势不好”并不是导致销售失败的根本原因，“真正的问题”在别的方面。由于公司设定了错误的问题，推导出的解决方法自然也是错误的，结果注定要失败。

找不出“真正的问题”，就不能解决问题。大多数人把寻找答案当成工作思维的起点。而麦肯锡工作思维有所不同，起点是找到问题，把“真正的问题”找出来后再去寻找答案。这样做的最大优点是不会在不必要的问题上浪费精力。

麦肯锡解决问题的战略模型

解决问题的战略模型是几代麦肯锡专家的智慧结晶，它主要包括以下几个部分：

1. 业务需求

业务需求包括竞争需求、组织需求、财务需求和运作需求。所有的问题都是由这四个需求产生的。

2. 分析

根据具体问题提出初步假设的解决方案，然后搜集分析相关数据，考察分析结果是证实还是证伪了假设，并向客户提出成熟的解决

方案。

3. 汇报

没有得到认可的解决方案毫无价值。向每一个相关者汇报自己的解决方案，让他们充分了解和支​​持你的想法。

4. 管理

管理所在团队，满足客户的需求，解决各种问题，并且努力维持工作与生活的平衡。

5. 实施

集中精力执行已经得到认可的解决方案，以合理的流程来排除各种阻碍，让方案得以顺利实施。

6. 领导力

组织协调各方面的人力和资源来实施解决方案，做出正确的决策，就是领导力。

本书接下来要讲述的内容，都是从麦肯锡解决问题的战略模型衍生出来的。所以，大家应该熟记这个基本的理论框架。

初学者常见的瓶颈

以下是刚开始学习麦肯锡工作思维的人可能遇到的瓶颈，请对照一下自己存在哪种问题。如果没有，恭喜你；如果有，请根据个人情况选择有针对性的改进办法。