

麦肯锡

工作管理法

分析思考、思维逻辑及解决技巧

贾太平 编著



助你成为解决问题的专家

从零开始 + 初始假设 + 对症下药 + 思维框架

把复杂的事情简单化，比“断舍离”还不可思议

台海出版社

麦肯锡

工作管理法

分析思考、思维逻辑及解决技巧

贾太平 编著

台海出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

麦肯锡工作管理法：分析思考、思维逻辑及解决技巧 / 贾太平
编著. —北京：台海出版社，2018.9

ISBN 978-7-5168-2102-2

I. ①麦… II. ①贾… III. ①企业管理—经验 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 207120 号

麦肯锡工作管理法：分析思考、思维逻辑及解决技巧

编 著：贾太平

责任编辑：王 萍

封面设计：一个人·设计

责任印制：蔡 旭

出版发行：台海出版社

地 址：北京市东城区景山东街 20 号，邮政编码：100009

电 话：010-64041652（发行，邮购）

传 真：010-84045799（总编室）

网 址：www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E-mail: thcbs@126.com

经 销：全国各地新华书店

印 刷：天津中印联印务有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误，请与本社联系调换

开 本：710mm×1000mm 1/16

字 数：220 千字

印 张：15

版 次：2018 年 10 月第 1 版

印 次：2018 年 10 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5168-2102-2

定 价：42.00 元

版权所有 翻印必究



问题与解决问题的方法是共同存在的。麦肯锡公司作为全球著名的管理咨询公司，其主要工作就是通过有效的方法帮助企业解决问题。

在正确方法的指引下，花费更少的时间，占用更少的资源，就可以高效地解决问题。如果想做高效的员工，就要富有成效地解决各种复杂的问题，因此，掌握一些正确的工作方法至关重要。

自1926年成立以来，麦肯锡公司始终都在探索并总结自己的工作方法。通过帮助不同的企业摆脱困境，逐渐形成了解决问题的独特方法。

麦肯锡工作法，来源于麦肯锡多年工作积累下来的丰富经验，即主张以简单的方式、更少的时间，以及更少的资源，解决工作中遇到的各种复杂问题。麦肯锡工作法不仅涉及许多领域不同工作可能会面临的问题，并且针对这些问题进行了深入的研究，提出了许多高效的解决方法。麦肯锡工作法主要应用于商业领域，但在人们的日常生活中也具有非同寻常的力量。

在生活、工作中遇到了问题，可以采用麦肯锡解决问题的方法，这样很容易找到解决问题的思路 and 方案。因此，如果学习麦肯锡工作法，就可以节省许多时间和精力，高效地完成工作。

本书推荐了许多适用的、高效的麦肯锡工作方法，以及一些解决问题的技巧。例如，“从零开始——回到原点思考问题”，是麦肯锡解决问题的金钥匙。想要解决问题，分析能力至关重要。在麦肯锡公司，从事实入手是分析问题的基础。麦肯锡一位资深的项目经理曾这样说过：“当你剥离了麦肯锡用

以装扮其解决问题程序的美妙语言之后，剩下的就是对问题成分进行的令人兴奋、高质量的分析，与之相伴的还有对待收集事实的积极态度。”“逻辑树分析法”也是麦肯锡主要分析方法之一。这种分析方法有助于厘清思路，避免重复和无关的思考，从而保证解决问题过程的完整性。“七步成诗法”是麦肯锡公司的一项基础技能，将解决问题分为七个步骤：界定问题→分解问题→问题排序（漏斗过滤）→整理信息，分析议题→关键分析→归纳建议→交流沟通，表达方案。这是一种简洁明了且容易使用的逻辑方法。“二八法则”又名帕累托法则、巴莱特定律、最省力法则、不平衡原则等，被广泛应用于企业管理学中。它是19世纪末20世纪初意大利经济学家帕累托发现的。他认为，在任何一组东西中，最重要的只占20%，其余80%是次要的，因此又被称为“二八定律”。

通过阅读本书，会有利于广大读者的工作和生活。学习书中的方法和技巧，就可以在当今这个竞争激烈的社会中更好地生存和发展。最后，真诚希望这本书可以给广大读者提供帮助。如果你正在为各种问题而发愁，或者是工作时感到盲目，不妨翻阅此书，相信你一定会有所收获。

第一章 解决问题的金钥匙

从零开始：回到原点思考问题	002
与事实做朋友：搭起信任的桥梁	004
有价值的初始假设：解决问题的基础	005
对症下药：解决方案应恰到好处	008
金字塔原理：通向答案的途径	011
思维框架：解决问题的根本	014
寻找最佳解决方案：成为解决问题的专家	018

第二章 分析问题的法宝

智慧宝典：MECE 分析法	024
逻辑树分析法：问题与议题间的纽带	029
七步成诗法：解决问题不再复杂	035
由外而内：透过现象看本质	046
框架型思考方法：杜绝徒劳的思考	050
SWOT 分析法：商业决策的参考工具	052
商业机遇分析法：让新公司快速成长	055
化繁为简：找出问题的捷径	057

第三章 提高企业生存的黄金法则

发挥领导力，你就是领导者	062
二八法则：商界的一大真理	066
电梯中的智慧：30秒电梯法则	069
一旦锁定目标，一次只做一件事	074
三段式推理法则：演绎推理中的推理判断	078

第四章 拓展企业的客户

了解客户需求，把握住客户的心	082
顾客至上，打造非凡的客户体验	085
合作共赢，和客户站在一条战线上	091
与客户交朋友，不把对方当外人	096
不做推销做营销，生意主动找上门	100
将心比心，换位思考	105

第五章 组建团队的锦囊

麦肯锡思维：打造高效的团队	110
培养精英：合理选拔团队成员	112
组建优秀团队：企业发展的基石	116
与众不同的管理：麦肯锡的层级管理	120
开创公司：搭建优秀的创业团队	123

第六章 有效沟通的秘诀

传递信息，使信息流动起来	128
运用“知、感、行”进行沟通	132
访问调查，获取有价值的信息	134
善于交流，每一步都有目标	139

第七章 点燃头脑风暴

未雨绸缪，做好头脑风暴前的准备	146
实施头脑风暴法，激发创造性思维	149
展开头脑风暴，让全员一起去思考	151
“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”	154
驾驭头脑风暴，创造新观点	156

第八章 提高逻辑思维能力

逻辑思维：闭上眼睛的思维	160
突破自我，拓展逻辑思维	162
别掉进“思维定式”的陷阱里	166
逻辑切入，使言论更具说服力	170
逻辑推测，拨开云雾探寻事实本源	173

第九章 提升个人工作能力的金钥匙

从细节入手，提升个人工作能力	178
由简到繁才能提升个人能力	182
提升写作能力，写出漂亮的金字塔式文案	183
麦肯锡生存技巧，开创属于自己的天地	186
养成好习惯，成功才会向你招手	189

第十章 解决危机的最佳方法

通过 SCQA 分析法发现危机	194
明确价值观，治标也治本	198
危机管理：一项专门的管理学科	200
建立危机管理机制，及时应对危机	202
自下而上法和自上而下法	205

第十一章 麦肯锡时间管理

做时间的掌舵者，优化工作日程	208
拖延症公式： $U = EV/ID$	212
驾驭时间，等于驾驭生命	217
时间管理：用科学的方法提高效率	220
执行力的魔力：将计划变为现实	224

第一章

解决问题的金钥匙

很多人在工作中遇到问题，都会束手无策。有的企业经营不善，导致亏损，却无法从中找到问题的关键所在。其实无论是个人工作中的困难，还是企业的经营问题，都需要进行全方位的分析。把混沌的现实分成群组，再阐明群组间的相互关系。一般情况下，若无法找到发生不良状况的根本原因，那么所采取的任何应对策略都属于紧急处理。只有分析出产生不良状况的根本原因，才可以从根本上解决问题。



从零开始：回到原点思考问题

麦肯锡公司作为全球最著名的管理咨询公司，创建至今九十多年方兴未艾，其管理新思路及创新精神，可见一斑。很多人遇到问题时，往往不知道该如何去思考，因为他们没有解决的思路。而麦肯锡的咨询顾问在解决客户提出来的商业问题时，首先想到的是“从零开始”进行思考，即回到原点去思考问题。

“从零开始”展开思考

从某种角度来说，人们日常所做的工作，主要是为了解决各种问题。如果不能解决，那么所从事的工作就没有了意义。例如：一些公司里的客服人员，主要工作就是处理客户提出的各种问题。如果没有让客户满意，客服的工作就没有做到位。

要想解决在工作中遇到的疑难症结，就要养成“从零开始”思考的习惯。“从零开始”思考，就是从根本上进行思考，找出引发问题的真正原因。

麦肯锡的咨询顾问曾从客户那里听到这样的请求：“我们的一个分公司已经连续亏损两年，尝试了许多办法，例如辞退员工、开源节流等，但都没效果。我们该怎么办呢？问题究竟出在哪里呢？赶快给我们想个办法吧！”

如果按照常规的方法来解决这个问题，流程是这样的：先找出这个分公司经营亏损的症结所在，然后进行相应的分析和假设，最终找出解决此症结的方法。然而，这并非解决症结的最佳方法。因为，没有采取“从零开始”的思考方式，只是根据客户提出的请求，给出了相应的建议。然而，这个建

议并不适用。

真正的问题，也许并不是如何解决该分公司的财务亏损。如果采用“从零开始”的思考方式，对问题进行分析，那么无论该分公司曾有多么辉煌的历史，或曾是多么著名的品牌，只要在未来没有发展前途，就应彻底放弃，这或许是最佳的选择。也许只有这样才能提高整个公司的利润。

培养“从零开始”的思考习惯

日常生活中，随时随地都可以采用“从零开始”的思考方法。

淑敏最近心情不好，通过和她聊天，小佳了解到她跟男朋友闹了些矛盾，淑敏想让小佳帮她想办法。

在这种情况下，如果按照常规方法，就是多劝一劝淑敏，劝她跟男朋友和好。小佳可以建议淑敏和男朋友好好地沟通一下。

然而，如果换一种思考方式，采用“从零开始”的思考方法，就应找一找她男朋友的问题。例如：小佳通过深入了解，得知淑敏的男朋友人缘很差，并且对他父母不礼貌、不孝顺。如果事实确实是这样的话，小佳就应该建议淑敏和男朋友分手，这才是最佳的建议。

“从零开始”的思考方式，不仅在工作中适用，在生活中也适用。一旦忽略或没弄清楚出现问题的真正原因，就难以正确地处理好事情。所以，要培养“从零开始”的思考习惯，才能抓住真正的问题所在，从而挖掘出解决问题的线索。这样便可以少走一些弯路，提高解决问题的效率。

站在旁观者的立场，进行“批判思考”

如果你把“从零开始”的思考方式应用在自己身上，也许会陷入迷局之中，难以做出决断。

以上文中提到的例子来说，如果淑敏和她的男朋友出现了矛盾，她很干脆地做出和男朋友分手的决定。而小佳作为淑敏的好朋友，以旁观者的身份进行“批判思考”，给淑敏提出建议，那么淑敏就会很容易做出决断。

因为当一个人面对自己遇到的问题时，往往难以摆脱“自我视点”，会从主观上去思考，进行判断时会犹豫不决，难以做出决断。如果站在旁观者的立场上，就可以进行“批判思考”，这样容易抓住关键所在，迅速做出正确的判断。

因此，当别人遇到问题时，最好以旁观者的身份进行“批判思考”。

与事实做朋友：搭起信任的桥梁

解决问题时，分析能力至关重要。麦肯锡公司的咨询顾问都非常善于快速而正确地分析问题。面对一个新项目，他们首先想到的是找到事实依据，然后再进一步推敲引发问题的根本。有了事实，客户会更加相信麦肯锡公司的分析能力。

麦肯锡公司有三个解决问题的思路，即以事实为基础、严格的结构化，以及以假设作为导向。其中，事实是解决问题的基础，不容忽视。



以事实为基础，分析问题

在麦肯锡公司，从事实入手是分析问题的基础。在一个新项目开始的第一天，咨询顾问首先要对海量的数据、资料，以及研究报告进行分析，以收集能够作为基础证据的事实，并在会议上对问题进行详细说明。

项目团队的成员会先找出问题的最初假定，然后收集所需的事实资料。进行适当的分析后，再支持或反驳最初的假定。

麦肯锡一位资深的项目经理这样说过：“当你剥离了麦肯锡用以装扮其解决问题程序的美妙语言之后，剩下的就是对问题成分进行的令人兴奋、高质量的分析，与之相伴的还有对待收集事实的积极态度。”

麦肯锡重视事实的原因

麦肯锡公司为什么会这么重视事实呢？主要有两个原因。

原因一：弥补团队成员内在直觉方面的缺乏。

麦肯锡公司的大多数咨询顾问知识渊博、才思敏捷，对各行各业都有所涉猎。随着经验的积累及自身职位的提高，这些咨询顾问对分析及解决问题有着更深刻的认识。在得出结论之前，他们要对问题进行深入的了解。要知道，只有先看清事实，才能得出正确的结论。

原因二：在客户与麦肯锡公司之间搭起一座信任的桥梁。

麦肯锡公司入门层级的咨询顾问，一般都具有名牌商学院的工商管理硕士学位。但是，这些咨询顾问的年龄偏低，若让他们向某个财富“500强”的首席执行官提交分析报告，往往难以取得对方的信任。在经验不足的情况下，就不能回避事实，而要主动寻找并利用事实。

事实证明，针对某个问题，应坚持“以事实为基础”进行分析。所谓的“事实”应该是真实的，否则就失去了说服力。事实更应该是典型的，有代表性的，能说明观点本质的。充分利用找到的事实材料，将富有创造性的思维与之结合起来，进行分析总结，问题就能迎刃而解了。

有价值的初始假设：解决问题的基础

在麦肯锡公司，成功的咨询顾问都对解决问题有着极大的热情。

一位前麦肯锡项目经理曾说：“解决问题，不是你在麦肯锡做的一件事，而是你在麦肯锡做的每一件事。好像你是在为每一件事寻找改进的方法，无论它以前是什么样。你会一直问自己，为什么要这样做？这是最好的方式吗？基本上，你要始终保持怀疑一切的态度。”

解决一个复杂的问题，如同开始一段长途旅行，初始假设是问题解决的路线图，是直奔主题的解决方案，是麦肯锡解决问题流程的第三根支柱。

“假设”不仅是一种方法，也是一门学问。对于麦肯锡这样的咨询公司而言，工作的核心就是不断地证明或推翻这些假设。他们非常善于利用“假设”。他们收集了相关行业的信息后，快速地做出初始假设，然后继续收集大量的事实资料，证明或推翻自己的初始假设。养成假设的习惯，诸多问题便会水到渠成地得以解决。

初始假设的作用

初始假设是麦肯锡解决问题的基础。“假设”在生活和工作中随时都能应用到。假如你去应聘工作，那么就会假设考官可能会询问哪些问题。如果你的假设是准确的，那么你就能提高面试成功的概率。假如你要去谈判，假设对方会事先提出哪些条件，如果你的假设变为了现实，那么你就能提前有所准备，在谈判中就能做到审时度势、进退自如。

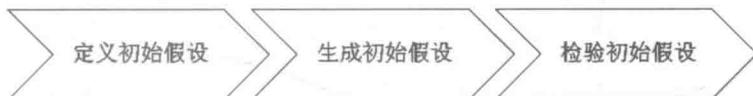
如果证明了初始假设是正确的，那么在解决问题时就有了明确的方向。如果证明了初始假设是错误的，你的思路却能被打开，或许还能在错误的过程中收集一些找到正确答案所需要的信息。

善于做出假设的人，就是善于提出问题的人。例如：爱因斯坦的相对论，在被科学证实之前，就只是一个假设而已。

假设问题比解决问题更重要，它是从一种全新的角度看待旧的问题，这需要具有创造性的想象力才能实现。提出假设，往往需要一定的能力及智慧。只有具备敏锐的观察能力和预判能力，才能提出假设的内容。

初始假设的实施步骤

初始假设可分为以下三个步骤：



1. 定义初始假设

定义初始假设，即在开始解决问题之前，先找出一些解决问题的方法。在麦肯锡公司，解决任何问题之前，都是如此操作的。

需要注意的是，假设并非问题的答案，仅仅是一些有待证明的理论。在工作正式启动之前，就形成解决方案，是初始假设的精髓。虽然初始假设描绘粗略，但它是指引你通向解决方案之路的地图。记录初始假设，就是记录你会如何证明初始假设是否正确的过程，即绘制通向解决方案路线图的过程。

2. 生成初始假设

初始假设产生于事实，以及通过事实解决问题的逻辑架构。生成初始假设的第一步，就是要从研究事实开始。也就是说，要对客户的行业以及遇到的问题进行全面的认识，并逐步熟悉。

一位前麦肯锡项目经理有生成初始假设的好方法：一个项目开始时，他会尽量多了解事实。他会花一两个小时的时间阅读行业内的出版物，这样做是为了吸取行业内的信息，有用的信息包括行业术语、行业现状等。另外，他还会留意公司里谁是该领域的行家。

生成初始假设时，不用掌握所有的事实，只需概观行业及所研究的问题即可。如果问题来自于自己擅长的领域，那么你心里可能已经有了一些事实。但是，光有事实还不够，你还要把事实按照一定的逻辑架构整理一下。确定问题以后，要先将问题拆分，找出关键驱动因素。然后，针对每个关键驱动因素提出可行性意见。

例如：如果行业利润受天气影响很大，那么天气就是一个影响利润的关

键性因素。在这种情况下，祈祷天气好不是一个可行性建议，提高应对气候变化的能力则是一个可行性建议。接下来，要将建议分解到各个层级的各项议题中。如果你提出的建议是正确的，实施后会产生哪些问题？想一想这些问题的答案是什么。对于每个问题，需要怎样的分析来证明假设的正确与否？根据自己的经验及团队内部的讨论，你就会对议题的答案能否被证实有较强的判断力。

3. 检验初始假设

生成初始假设以后，就要检验初始假设。要检验初始假设是否为你能想出的最好的假设？你是否考虑到了全部议题和议题的全部关键驱动因素？你提出的建议是否都是可行的并且可证实的？

一般来说，项目组做出的初始假设远胜于个人做出的初始假设，因为大部分人都并不善于对自己的思想展开批判。每个人都需要其他人批判自己的观点，从而发现观点的不足，然后改进。

项目组开会，生成初始假设时，一般会形成百花齐放的局面。在开会时，每个人都要准备自己的见解和初始假设。每个人都要通过自己的行动鼓励队友提出自己的见解，并验证所有的见解。

总而言之，在分析问题时，要大胆假设，并小心求证。在工作正式启动之前，形成问题的解决方案，是初始假设的精髓。运用行业必备的基本商业知识，在花时间搜集和分析事实之前，提出初始假设。然后，把每个议题分解至一到两个层级，这决定着你需要怎样的分析才能对假设进行证实。

对症下药：解决方案应恰到好处

麦肯锡的工作人员，常常要帮助客户解决各种棘手的商业问题。找到合适的解决方案很重要，方案对了，才能真正地解决问题。因此，在找到恰到好处的解决方案之前，麦肯锡的项目团队要做很多的工作，要把方方面面都