

麦肯锡智库系列

MCKINSEY

麦肯锡决策方法

田方萌 编著

民主与建设出版社

麦肯锡决策方法

田方萌 编著

民主与建设出版社

图书在版编目(CIP)数据

麦肯锡决策方法/田方萌编著.-北京:民主与建设出版社,2002

(麦肯锡智库丛书)

ISBN 7-80112-518-5

I.麦... II.田... III.企业管理-经济决策

IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 073943 号

责任编辑	金澜
封面设计	时代联合
出版发行	民主与建设出版社
电 话	(010)65523123 65523819
社 址	北京市朝阳区朝外大街吉祥里 208 号
邮 编	100020
印 刷	北京迪赫尔印刷有限公司印刷
开 本	787×1092 1/16
印 张	20.5
字 数	254 千字
版 次	2002 年 10 月第 1 版 2002 年 10 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-80112-518-5/F·226
定 价	25.00 元

注:如有印、装质量问题,请与出版社联系。

序

《麦肯锡决策方法》是《麦肯锡智库丛书》的第一分册，可以看作《麦肯锡方法》的解说版。该书阐述了麦肯锡顾问的三项核心原则以及无所不在的80/20法则，通过大量实际案例，从人事、财务、企业战略等方面展示了解决商业企业问题的分析技术和操作流程。值得一提的是，本书还特别介绍了麦肯锡用以推销观点的图表和演示方法。

本书可以分成三部分来阅读。前两章属于原理篇，三至五章属于技术篇，六至九章属于实战篇。第一章“麦肯锡方法解读”将麦肯锡分析企业问题的工作方法归纳为三个基本方面：麦肯锡三原则、关键驱动因素和团队集体决策。这是麦肯锡方法的核心所在，也是我们写作本书的指导思想。第二章则为您详细解说了麦肯锡人常用的“80/20法则”。这一法则普遍存在于我们生活的方方面面，但本书着重讲述和分析了它在商业方面的应用，相信您看后一定会有所感悟。

技术篇以较大的篇幅描述了如何进行一次科学、周密、严谨的商业决策的过程。“信息收集”一章提供了收集企业所需商业情报的众多渠道，保障这些信息渠道的顺畅是做出正确决策的前提条件。“制定决策”一章则从决策组织、决策方法和决策技术三个层面讨论了商业组织进行决策应当遵循怎样的原则和程序。这里特别推荐读者使用麦肯锡常用的“头脑风暴法”。

在很多人看来，拿出主意之后，决策过程就已经完成了。其实不然。“推销观点”是本书独具特色的一章，它告诉您如何将自己的建议“推销”给您的客户——这客户可能是您的老板，您的上司，也可能就是您自己。在这一章我们向读者展示了麦肯锡常用的两招——图表和演示的精华所在。

实战篇包括第六至第九章，从企业的战略、财务、营销、人事四大方面分别讨论了在具体的商业流程中如何制定决策。在选材上，我们一方面注意提炼前人关于决策理论的框架，另一方面也充分考虑到世纪之交商业环境的变化，那就是，全球化的进程和以信息产业为代表的新经济的到来。这两种变革力量要求企业在决策方面也作出相应的调整，非如此不足以应世。

麦肯锡决策方法不是一成不变的教条,学习麦肯锡也不应当亦步亦趋,而应当根据麦肯锡解决问题的原则灵活应对多变的企业环境。我们希望本书能对读者作出迅速准确的决策有所助益,并为我国企业的明天与大家共勉之。

编者 2002年8月

目 录

序

第一章 麦肯锡方法解读

以事实为基础,结构化的思维,再加上职业道德,这会让你大踏步前进,直奔你的商业目标。

第一节 麦肯锡三原则3

一、以事实为基础.....3

二、严格的结构化.....7

三、以假设为导向.....9

第二节 寻找关键所在13

一、贪多嚼不烂.....13

二、找出关键驱动因素.....14

三、按部就班.....15

四、先摘好摘的果子.....15

五、关注大画面.....16

六、电梯测验.....17

第三节 高效运作的团队18

一、组建团队.....18

二、内部良性沟通.....21

附:麦肯锡公司简史25

第二章 80/20 法则制胜

80/20 法则无时无刻不在影响着我们的生活,然而至今人们对它还知之甚少。

第一节 用 80/20 法则分析与决策	31
一、何谓 80/20 法则	31
二、80/20 法则的分析方法	33
三、二八法则决策法	36
第二节 企业运营中的 80/20 法则	40
一、商业分析	40
二、抓住幸运时刻	42
第三节 品质管理中的 80/20 法则	43
一、朱伦戴明的品质管理	43
二、品质管理的实例	44
三、零售商的帕累托法则	45
第四节 客户关系中的 80/20 法则	48
一、确定你的核心顾客	48
二、客户分类营销	51

第三章 信息收集

一个人在麦肯锡开始其职业生涯的时候，他的大部分时间是花在资料收集上——可能通过图书馆、数据库，也可能是通过因特网。

第一节 商务信息渠道	57
一、什么是商务信息	57
二、用户信息渠道	62
三、客户情报渠道	66
四、商情信息渠道	71
第二节 调查与访谈	74
一、商务调查的方法要领	74
二、麦肯锡式访谈的要诀	81
第三节 企业信息共享	87
一、改善对信息资源的利用	87
二、麦肯锡的知识管理	92

精选案例:上海富尔的客户情报系统.....	96
-----------------------	----

第四章 如何制定决策

结构化的思维、清晰的语言、具有责任心同时又敢于发表不同意见的知识精英以及专业化的目标,这都会让一个组织及其人员发挥其最大的潜力。

第一节 决定程序.....	101
一、决策步骤.....	101
二、决策目标.....	103
三、决策方案的原则.....	108
四、决策方案的选择.....	112
五、防范决策失误.....	114
第二节 决策组织方法	118
一、有利于决策的管理方案.....	118
二、如何召开决策会议.....	121
三、决策讨论的组织形式.....	126
第三节 决策技术.....	133
一、建立决策模型.....	133
二、用图形帮助决策.....	138
精选案例:生产还是外包的决策.....	142

第五章 推销观点

麦肯锡靠表格和图形来展现信息,并且把它作为与客户进行沟通的一种基本手段。公司花费了大量的时间和精力去摸索如何让图表发挥更大的作用。

第一节 借助图表阐释理念	149
一、制作图表的过程	149
二、选择合适的图表	156
第二节 成功进行演示.....	166

一、演示的要素·····	166
二、自信地进行演示·····	173
三、团队整体演示·····	176
第三节 如何撰写决策报告 ·····	179
一、报告的类型与格式·····	179
二、决策报告的写法·····	182
附：《某电信公司移动电话市场进入研究项目建议书》 ·····	186

第六章 战略决策

一个企业的市场地位，不仅取决于其所拥有资源的数量与质量，而且取决于其对资源的利用效率。

第一节 企业战略环境分析 ·····	193
一、战略环境·····	193
二、掌握企业模型·····	197
第二节 设计战略方案 ·····	200
一、战略分析与选择·····	200
二、企业战略种类·····	202
三、发展前景与战略选择·····	204
四、中小企业的战略选择·····	209
第三节 战略资源整合 ·····	211
一、合理分配资源·····	212
二、有效整合资源·····	213
三、适度借用资源·····	213
四、快速积累资源·····	215
五、有效保护资源·····	215

第七章 财务决策

你应该对自己的企业做一番全面考察，从经济角度分析企业发展所带来的影响，然后对基本财务计划作相应修改以反映这些影响。

第一节 财务决策与规划 ·····	219
--------------------------	-----

一、财务决策的内容·····	221
二、企业总体财务规划·····	221
第二节 财务预算与财务分析 ·····	225
一、财务预算·····	225
二、财务分析·····	229
第三节 融资决策 ·····	233
一、如何为企业融通资金·····	233
二、如何拓宽融资渠道·····	237
三、企业债务决策·····	241
精选案例:创新战略中的财务决策 ·····	245

第八章 营销决策

只存在一种成功的战略,那就是仔细地定位目标市场,并且直接向该目标市场提供一流的产品或服务。

第一节 营销环境 ·····	253
一、营销环境的涵义·····	253
二、微观营销环境·····	253
三、宏观营销环境·····	258
第二节 市场细分 ·····	263
一、市场细分的涵义及依据·····	263
二、市场细分的程序与方法·····	267
第三节 机会分析 ·····	269
一、SWOT 分析方法·····	269
二、市场机会分析·····	271
第四节 目标定位 ·····	274
一、目标市场选择标准·····	274
二、目标市场模式和策略·····	277
精选案例:山居小栈的求存策略 ·····	279

第九章 人事决策

没有人能够否认厂房、设备、原材料、员工对于一个企业的重要。
但另一个因素也是必不可少的,即优秀的经理人员。

第一节 经理人员的招聘	285
一、招聘经理人员的程序	285
二、做好招聘测试	286
三、如何招聘高级人才	289
第二节 经理人员的培训	291
一、制定合理的培训计划	292
二、培养公司未来的领导者	294
三、经理人员的培训系统	296
第三节 经理人员的选拔	300
一、选拔经理人员的方法	300
二、项目经理的选拔	303
三、经理人员的继任计划	306
精选案例:日本企业经营者的选拔机制	309
参考资料	315

第一章 麦肯锡方法解读

以事实为基础，结构化的思维，再加上职业道德，这会让你大踏步前进，直奔你的商业目标。

第一节 麦肯锡三原则

作为世界最富实力的咨询公司，麦肯锡这一品牌在工商业界，就像范思哲在服装界的名字一样响亮。然而，长期以来，人们对麦肯锡的管理和工作方法却知之甚少。

前麦肯锡员工埃森·拉塞尔先生著有《麦肯锡方法》、《麦肯锡意识》两书，通过总结自己的咨询工作经验，自然而轻松地将我们带入了麦肯锡的天地。本章即据此向读者集中展示了麦肯锡工作理念的精华所在：思考企业问题的方法、解决问题的方法以及组织团队的方法。相信读者一定可以从中受到有益的启发。

麦肯锡咨询顾问解决企业问题的思路都会遵循三项原则。当团队成员第一次碰在一起讨论其客户的问题时，他们解决问题的思维模式已经构建起来，那就是：

- 以事实为基础
- 严格的结构化
- 以假设为导向

在本节中，你将确切地把握这三个特征的含义是什么，以及你如何能够在自己的企业里运用它们。

一、以事实为基础

麦肯锡人认为躲避事实是不对的，不要害怕事实，必须去搜集和利用事实。在处理每一件事情的过程中，用事实检验最初猜测的假设。即使你是最有经验的人，也许你会在很短的时间内说出问题的解决办法，但麦肯锡认为必须先着眼事实，因为他们相信“事实是友善的”。

(一) 勇于发现和面对事实

尽管事实很有说服力,许多管理人员却害怕事实。他们担心一旦问题暴露出来,他们就有可能遭遇麻烦。因此,一些经理人员常常做出掩耳盗铃的蠢事,但事实并不是因为你埋头他事就烟消云散的。躲避事实是一剂失败的药方,终有一天事实会水落石出。所以,明智的做法是,勇敢地面对事实,巧妙地利用事实,而不是畏惧事实。

在麦肯锡公司,解决问题是从事实入手的。在进行项目的第一天,团队的所有成员要对成堆的资料和内部研究报告进行梳理,收集到足够的事实,以便在第一次团队会议上对他们的那一部分问题进行说明。在总结出了最初的假定之后,团队会冲出去收集必要的事实,完成了适当的分析之后,再决定支持或反驳最初的假定。正如一位前麦肯锡资深项目经理所言:“当你剥离了麦肯锡用以装扮其解决问题程序的许多美妙的语言之后,剩下的就是对问题成分的令人非常兴奋的、高质量的分析,与之相伴的还有对待收集事实的积极态度。”

事实在麦肯锡工作方法中处于首要的地位,这缘于该公司文化所倡导的理念。首先,事实弥补了分析人员的经验不足和缺乏灵感。大多数做企业决策的管理人员都富有才干,对很多领域的事情有所了解,随着经验的积累和职位的提升,他们会对某些业务非常精通。但是,即使是到了这个水平,他们的所知还是不如实际工作人员,比如说,在库存管理实践方面,他们就比不上那些在批发公司中从事分销工作多年的职员。可能决策人员会马上敏感地意识到问题所在,但他们仍需要全面和透彻地了解清楚事实再下结论。

其次,事实有助于企业之间和企业内部共同解决问题。试想一下,如果你是一所名牌商学院 MBA 项目刚刚毕业的毛头小伙子,在进入一家大型企业的调研部门后要向首席执行官提交自己的分析报告,而老总对一位刚刚培训出炉的 MBA 所说的话是不会给予多少信任的,除非有足够分量的事实支持他们。

(二) 谨防扭曲事实

人们在处理问题时往往懒于思考,想当然地猜想一个答案,把解

决问题的过程看做是证明最初方案的练习。于是他们往往忽视和掩盖一些不利于自己设想的事实。强有力的假设变成了头脑僵化的借口。

不管你觉得最初的设想有多么出色、多么深刻、多么根本,你都必须做好准备,接受出现一种不算坏的情况,即事实证明你错了。如果事实是这样证明的,那么就要进行调整,回到事实上去,不要硬把它们往你的框架里套。要保持一种开放而具有弹性的思维,为自己的设想留有适当的余地。

为了防止掉入这个思维陷阱,麦肯锡员工在工作中会不时从连续不断的信息收集和分析中停下来,问一问自己,过去一个礼拜或更长时间你已经学到了些什么?新的信息与你的最初假设适应程度如何?如果不适应,它可能会怎样改变你的假设?马上就做这样一些小小的现实性检验,会节省你在死胡同里钻牛角尖的时间。

(三) 在企业的可行范围之内

即便有堆积如山的资料支持,最绝妙的解决办法,只要对客户企业而言不具有可行性,那也是徒劳无益的。提出行之有效的解决方案需要了解一家公司的优势、弱势和能力,明确管理层的能力范围。在你的头脑里要根据这些因素剪裁你的解决办法。

麦肯锡聘请的是具有一流分析水平的咨询顾问,而且在分析问题和构造解决方案方面严守纪律。正因为如此,一位麦肯锡顾问,尤其是刚聘请的人员,在拿出非常出色的解决方案后的第一反应就是促使公司采纳他的方案。

然而,理想的方案必须在商业现实面前妥协。商界所充斥的是现实的人——具有实实在在的长处和短处以及各种局限性的人。这些人所能做的仅仅限于他们的企业可以得到的有限资源范围内。一些事情恰恰是他们不能做的,不管是出于政治原因,还是因为缺乏资源,或者是能力有限。

因此,企业的管理者需要明确组织的局限性,确保自己所提出的任何建议在这些局限性的范围之内与其相适应。

(四)问题不会永远是问题

在麦肯锡,有时客户往往并不清楚所应该解决的问题,他们的表达含混,措辞不清,就像病人说不清自己的症状那样。

提出正确的问题和寻求解决问题的正确方法并不是一回事。有时候,一个商业问题会摆到你的办公桌上让你去解决。问题相当清楚。但不管你要冲向哪个方向,在此之前,你确保自己正在解决的是正确的问题——也可能它并不是先前交给你的那个问题。做到这一点,惟一的办法就是更深入地挖掘。收集事实,四处寻访。一般用不了多久,你就能搞清楚自己走的方向到底对不对。

当你确信自己是在为一个错误的问题伤脑筋时,你应该找到一开始要求你进行研究的人,告诉他:“你让我去了解 X 问题,但真正对我们的业绩有影响的是来自于对 Y 问题的解决。只要你真想的话,我现在就可以解决 X 问题,但我认为把精力放在 Y 上面更符合我们的利益。”如果你有支持自己的资料,客户既可以接受你的建议,也可以让你继续处理原来的问题,但是你已经尽到了根据客户的最佳利益行事的责任。

(五)一把钥匙开一把锁

在解决企业问题时没有万能钥匙。商业问题之间存在许多相似点,但这并不意味着相似的问题就有相似的解决办法。你必须用事实为基础的分析去验证你的最初假设,这样才会使你的方案更容易被人接受。

如果你拥有的只是一把锤子,那么每一个问题看起来就都像是钉子。对麦肯锡公司在实施以事实为基础的分析时,要求员工向客户提交任何建议之前必须进行艰苦的求证。一位前麦肯锡资深项目经理曾这样讲:“人们以为麦肯锡公司(还有普遍意义上的管理咨询)有现成的答案。这确实不是麦肯锡的情况;如果是,那么这家公司就不会取得如此的成功。”

作为避免一刀切解决办法的一个推论,你千万要小心,不要盲目信任自己的胆识。随着你在商界经验的积累,随着你看到和解决的问