

McKinsey & Company

麦肯锡 领导力法则

从领导到领袖的实战宝典

李志洪 著



每个人都有可能成为领导者，
提升领导力是对自己最好的投资！

台海出版社

麦肯锡 领导力法则

从领导到领袖的实战宝典

李志洪 著



台海出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

麦肯锡领导力法则/李志洪著. --北京: 台海出版社, 2017. 3

ISBN 978-7-5168-1280-8

I. ①麦… II. ①李… III. ①企业领导学 IV. ①F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 030712 号

麦肯锡领导力法则

著 者: 李志洪

责任编辑: 姚红梅 装帧设计: 天之赋

版式设计: 李园园 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: 三河市天润建兴印务有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 170×240 1/16

字 数: 229千字 印 张: 15.5

版 次: 2017年4月第1版 印 次: 2017年4月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5168-1280-8

定 价: 36.00元

版权所有 翻版必究



格局决定高度，你用来什么来领导别人

麦肯锡认为卓越的企业领导者决定着企业的未来和发展，企业领导者的格局有多大，企业的事业就能够做多大。

马克斯·兰茨伯格，麦肯锡公司合伙人说过：真正领导员工的不是周密的计划，也不是详细的分析，而是领导者所构建的愿景、感召及动力的统一体。

在一个企业中，真正掌握领导力本质的领导者更能带领团队做出巨大成就，正如法国近代外交家塔列朗所说：“我更害怕由一只狮子领导的一百只羊，而不是由一只羊领导的一百只狮子。”

一个成功的企业领导者，领导魄力是不可或缺的。魄力强调的是决策的勇气和果断的风格。无论是面对危机还是施行新的企划，领导者的魄力始终能够为企业提供前进的动力并指明方向。

诚信本是一种美德，麦肯锡认为，在近代工业社会里，它变成了一种商业原则。而在企业中，诚信领导对于赢得员工信任、打造诚信企业具有重要意义。

在企业中，领导者就是榜样，员工会因为榜样的作用，而鞭策自己也向着领导者的方向努力。优秀的领导者偶尔也会替代其他角色位置，但他始终知道在恰当的时间回归到自己“领导者”的角色位置上。

尽管领导者偶尔会替代管理者的角色位置，可领导者自始至终是企业发展过程中创设愿景、催人奋进、积极改革的先行者，对企业的发展有重大意义。

要想成为一名优秀的企业领导者，领导者就应该依照麦肯锡给出的信息反观个人的行为来努力。

企业领导者都应明确团队力量可以创造奇迹。所以，企业领导者最重要的职责就是明确企业的发展方向，带好团队，将团队打造成一支奋发向上、斗志昂扬的队伍。

本书围绕领导力建设，从领导能力、麦肯锡十力模型、麦肯锡领导者法则、团队领导、动员激励策略、培养发掘人才、领导者社交管理、麦肯锡监管制度八个方面深入浅出地论述了麦肯锡公司的团队管理方法和领导理念。本书在具体阐述中，用了大量麦肯锡公司及其客户的典型个案，比对了许多国际知名企业的管理模式，糅合了中外哲学经济学大师的观点以及最新的管理心理学理论，期望能够把麦肯锡的管理经验在深入浅出的阅读理解中传递给管理者，让管理者科学地接受其管理思想，以期达到团队执行力的提升、管理水平的提高、有效地进行管理工作的目的。

本书可供人力资源工作者、年轻创业者、企业领导者、一般管理者等读者阅读，也可作为企业管理层内部培训、员工教育的学习材料和指导教程。

| 目 录 |

CONTENTS

前 言	001
第一章 麦肯锡的领导者，从领导自己开始	
领导力决定职位	002
麦肯锡领导者的核心价值	005
领导者的六项基本功	008
领导和管理相辅相成	011
基于公司核心战略的考量	014
麦肯锡领导人所承担的责任	018
持续不断的创新意识	021
麦肯锡的教练型领导人	024
自我价值与公司价值的契合	030
第二章 麦肯锡十力模型，合格领导者的必杀技	
思维力：跳到圈子外，用更高的视角审查	034
威信力：建立扎实的根基	037
决策力：高瞻远瞩，一锤定音	040
组织力：让所有人都为你所用	043
洞察力：火眼金睛，一眼辨真伪	045

平衡力：恰到好处的安排，平衡发展	048
掌控力：不偏离原有的轨道	051
协调力：各司其位，各尽其职	054
应变力：解决突发事件的最佳方法	057
亲和力：得其人亦得其心	060

第三章 | 麦肯锡领导者法则：致力于成功的创造

盖子法则：提高你的办事效率	064
过程法则：成果在于累积，不在于一日得失	068
导航法则：为企业制定合理的航线	071
尊重法则：让人心甘情愿追随你的理由	074
直觉法则：培养评估事情的潜在思维	077
镜像法则：学习成功的经验，可少走弯路	080
舍得法则：在结果之前，懂得舍弃	083
动势法则：抓住动势，还要制造动势	087
优先次序法则：与其瞎忙，不如合理规划	090
时机法则：策略与时机密不可分	093

第四章 | 团队目标整合，领导者从指挥官到辅导员

麦肯锡团队的基本要素	098
合理分配工作的策略	102
麦肯锡“7S”模型	105
麦肯锡绩优团队的特点	111
麦肯锡团队管理	114
团队目标的整合与分解——承诺一致性原理	118
麦肯锡如何让员工死心塌地	121
拥有合适的晋升与淘汰渠道	125

排斥团队发展的障碍	128
第五章 麦肯锡动员策略，维持员工高度执行力	
让团队成员充分流动起来	132
麦肯锡激励法则	135
八种有效的激励方法	138
麦肯锡的VICTORY之环	141
让激励如阳光般洒到每个人身上	144
组织目标与个人目标的结合	147
建立信心：播种、滋养、除害	150
让员工参与决策，增强其主人翁意识	154
第六章 为他人创造机会，挖掘和培养高潜力继任者	
识别人才的慧眼	158
让个人与集体共同发展	161
把重任交给优秀员工	164
让追随者成为领导者	167
高潜力领导者的培养计划	170
不仅要指导，更要指正	174
致力于下一代继任者的培养	177
培训员工，让员工更出色	181
规划梦想，做一个希望的批发商	184
第七章 领导者的社交圈，动用可利用的一切资源	
领导者该有的社交网络	188
沟通渠道建设，信息处于流动状态	191
联系与信任的建立	194

麦肯锡30秒电梯法则	197
麦肯锡跨部门沟通的方式	200
利用你的支持者	203
麦肯锡是这样调解员工矛盾的	206
倾听下属的意见	209

第八章 | 麦肯锡的监管制度，领导人的执行得心应手

麦肯锡拥有专门的事务委员会	214
监管贵“精”不贵“多”	217
组建良性竞争的机制	220
绝对公平与适度透明	223
有功则赏，有过则罚	226
面对风险的管理	230
解决紧急问题，对事不对人	233
让员工有选择的权利	236

| 第一章 |

麦肯锡的领导者，从领导自己开始

» 领导力决定职位

什么是领导力？没有人能立即给出准确答案。

通过与诸多领导力大师的交流，发现他们有两点认识比较一致。

首先，领导力不等于职位，严谨地说是一种活动。不管你有无职位，只要你开展了活动，你就是领导者，你就发挥了领导力。

即使你有职位，但你没有发挥领导力，你就不算领导者。《领导力》一书的作者詹姆斯·库泽斯说：“在生活中的各个领域，我们都可以发现领导力。你可以在孩子们的游戏场上看到领导力，有人被选为队长，或者有人自发成为队长。你可以在社区里看到领导力，志愿者在领导一个项目，或者领导一个政治活动。”库泽斯以区别的角度，阐明了领导力与职位无关：“管理者一般都会有个职位，而领导者有时候却没有职位。经理人一般是推选或者任命的，但是领导者的出现往往是自动的，也有可能是推选的。管理是比较正式的运作，领导有时候就不那么正式了。历史上那些公认的领导者，比如马丁·路德·金，他非被选举的，也不是被任命的。而是他的领导方式吸引了大批支持者，所以说，领导力无关于职位，而是关于行为。”

领导力不是机械的管理，而是一种积极变革。这是大师们关于领导定义的第二个认识。管理是维护和保持现有状况，而领导力则相反，是改变现有状况。

《领导力》一书中，区分了交易型领导和变革型领导。深受该书影响的蒂奇说：“交易型领导其实是管理，变革型领导才是领导。”库泽斯说：“如果你在字典里查管理和领导的来源，你会发现管理的词源是手，作为管理者意味着用手操作、处理事务，确保一切正常，有效率，诸如此类的含

义。领导的词源是走、旅行和引导。领导力是关于去别的地方，因此你要动员他人。”管理大师吉姆·柯林斯说：“领导者能够思考组织的新的应用，能够把组织引向从来没有去过的方向。领导更多是关于方向，管理更多是关于效力和实现哪个方向。”管理大师詹姆斯·马奇则用比喻来解释：“领导力包括疏通管道和书写诗歌两个方面，而疏通管道就是大多数人所说的管理，书写诗歌就是大多数人所说的领导。”

对领导力最错误的理解就是领导力和领导职位一样。大多数人都认为，有领导职位的人才具有领导力，才可以发挥领导力。

还有的人认为，自己已经是领导职位，这就是个人有领导力的证明，因为自己有领导职位，所以别人就会服从自己的领导。

领导力更准确地说就是“领袖力”。担任领导职位的人，叫作领导；实施领导活动的人，叫作“领袖”。领导象征权力，而领袖具较大影响力；领导可带领下属，而领袖却有意志坚定的追随者；领导寻求地位身份，而领袖寻求目标成就；领导维持现状，而领袖积极变革；领导发号施令，而领袖是榜样；领导可以让自己成功，而领袖可以使群众成功。

当上了最高领导，也要追求当领袖——香港企业家李嘉诚即是如此。李嘉诚说：“我常常问我自己，你是想当团队的老板还是一个团队的领袖？一般而言，做老板简单得多，你的权力主要来自你地位之便，这可来自上天的缘分或凭仗你的努力和专业的知识。领袖的力量来自于个人的影响力，是一种综合的个人魅力。要想成功，管理者的素质和认识都很重要。领袖感召别人心甘情愿；领导单纯支使他人。”

领导职位和领导力并不是一点关系都没有。我曾调研过这个问题：领导职位和领导力间到底有多少联系？很多人这样说：“领导职位是领导力发挥的平台。”这样回答是对的，但是不够完整。

领导职位和领导力它们互相之间至少还有两点是有联系的。

领导职位表示你有权力发挥领导力，也可叫作管理职位，往往还要求你从事以下几种活动：处理、管理和领导。

通俗地说，处理是规矩地做事，管理以正确的行为来做事，而领导的行

为是做正确的事。在组织层级里面，职位高的领导，责任相对就越大。

尽管担任领导职位的人会从事三种活动，但多数时候，他们从事的是一般性的管理活动，他们运用已有知识，解决技术性问题。处理没有标准答案的难题是领导重要活动。有领导职位的人，很容易犯这样的错误：认为自己拥有职权，掌握了所有问题的标准答案，导致把难题当作一般技术性问题来处理。

» 麦肯锡领导者的核心价值

芝加哥大学詹姆斯·麦肯锡教授于1926年创立了麦肯锡咨询公司，此后，公司经过马文·鲍尔^①得到了迅速的发展。麦肯锡公司是致力于解决企业重大管理问题的咨询公司，以极高的专业水准和顶级的技术，为客户提供高品质服务，并不断提高其行业地位。

1950年后，麦肯锡公司发展迅猛，成为美国国内管理咨询业领跑者，并充分地准备好了发展国际市场。麦肯锡在20世纪60年代末已成为声名鹊起的大型国际管理咨询公司。

麦肯锡拥有近万名咨询人员，他们分别来自近百个国家，都具有全球顶尖高校的高等学位。麦肯锡在招录员工时，侧重于人才的能力、智慧、品格、有效地同各阶层或不同身份地位的人交往的能力。

麦肯锡的客户均为各国优秀的大型公司，如全球500强的公司。这些公司分布于汽车、制造、公共事业、零售、银行、能源、保健、保险、电信和交通等各行各业。全球前100强大型公司里面，麦肯锡的客户有近70家。其中有美国电话电报公司、世界最大石油公司“壳牌”、德国西门子公司、全美最大的花旗银行以及久负盛名的奔驰汽车跨国企业公司等，在中国有中国平安保险集团和香港今日集团等。

麦肯锡公司是由领导者组成的，因此他们建立了一种机制进行治理和管

^①马文·鲍尔（Marvin Bower，1903~2003），1933年加入麦肯锡，现代管理咨询之父，麦肯锡咨询公司的创始人，现代欧美企业经营哲学的领导者，CEO的精神导师。

理，使大家能够发挥自己的领导才能，使他们能够影响公司的前进方向。当然，麦肯锡能够长久存在并不断创造价值关键还在于麦肯锡本身具有长期不变的价值理念。

麦肯锡领导者坚信的核心价值：

一、将客户的利益放在第一位，把工作与自我分开

麦肯锡的马文·鲍尔曾经给艾森豪威尔提出一条建议：“你所在意的应该是你的工作，而不是你自己。”后来这条建议被艾森豪威尔誉为“我极为敬仰的人给我的忠告”。

运通董事长哈维，退休后一度工作在麦肯锡公司，他问过同事，工作中什么是最重要的？同事说：“持续不断地为客户提供优质服务。”哈维说：“说真的，不要骗我，我应该怎么样才能做到最好？”然后同事郑重其事地说：“假如你听信其他的什么，你就不会做到最好。”要明白，越是简单的东西，坚信并且能够做到的人就越少。

二、始终如一，思想开放

麦肯锡一向崇尚对他人的尊重，坚持自己所构想的使命和文化，有自身秉承的价值观。麦肯锡公司的全部员工都有宽容、开放，还有灵活的态度。他们长久不变地坚守最具价值的信念，捕捉并且迅速调整思维来应对变化。

三、根据事实，解决问题

麦肯锡对事实非常重视，坚持要把基本事实搞清楚集中起来，以确定企业发展方向和行为的背景，同时坚决实事求是溯源追根。

所以，做咨询项目，麦肯锡一般会以访谈开始。有一次我给一个企业做咨询，那老总上来就讲，你们直接给方案吧，让人晕菜，我后来向该老总解释，不了解企业就给方案，就跟医生不看病直接开药一样，很危险。那老总这才动员员工配合我的访谈。

四、从后续行动和全局背景的角度来看待问题和决策

麦肯锡靠的是想象力和对事实背后来龙去脉的把握来形成解决方案的。马文·鲍尔在麦肯锡的59年间，每次业务会议都会询问某个问题和大背景之间的关系，问这种关系应如何体现在行动计划中。有句话讲，不谋全局不足谋一城，不谋万世不足谋一时。麦肯锡坚信，如果咨询顾问的建议和分析都搁置，那管理咨询的声誉和价值都会受到伤害。咨询不仅是给客户提供可行性方案和科学建议，同时还要督促和指导客户开展积极有效的行动。

五、激励并要求麦肯锡领导者拿出自己的最佳状态

麦肯锡能够让公司所有的成员感觉公司和工作极为重要。马文·鲍尔通过随口评论、培训宣讲和亲自撰写备忘录等各种手段和方法营造这种环境。他认为咨询顾问应该把午餐时间利用起来，不能随意浪费时间，比如可以联络和会见潜在客户和老客户。马文·鲍尔这种倡导，搞得纽约麦肯锡的同事们都不敢光顾马文·鲍尔经常光顾的餐厅。马文·鲍尔给员工留下的印象就是时刻都想着如何让他们做得更好。

六、公司的价值观要反复宣讲，让每一个员工都了解、接受并落实到行动上

麦肯锡总是不知疲倦锲而不舍地倡导公司的价值观，为了不让这些信息变得枯燥，马文·鲍尔善于抓住一个又一个事例，来凸显对与错，他懂得与时俱进地进行内部教育。如果有人违背价值观，他可以毫不犹豫地开除高级人才。如果有人干得漂亮，他也不放过每次庆功表彰的机会。

麦肯锡是从一个只有18个人的小企业，而今发展成一个蓬勃发展的大型国际管理咨询公司。马文·鲍尔不仅创造了伟大的组织，更促进了美国商业的发展。他帮助许许多多的商业领袖认识到商业的关键并走向成功。

麦肯锡是传奇的，麦肯锡是成功的，从麦肯锡中我们可以看出，创造传奇其实不是很困难，我们就是要把最正确的简单持续地坚持下去就对了。

» 领导者的六项基本功

领导者，就是企业里的“长官”，实质上就是一个岗位，或一种岗位的统称。领导如同某一具体工种、职业一样，是需要掌握一些基本功的，如足球运动员的基本功是身体素质、跑、跳、运球、传球、接球、带球、拦截、防守、射门、进攻、配合、战术、规则等等，一名出色的足球运动员，以上的基本功都是很过硬的。同样，作为一个企业的领导者，也是必须要掌握一些基本功的。

领导者基本功之一：要说清楚要求

你是带兵打仗的指挥官，要打胜仗，就一定要能够说清楚目的、要求和具体方法，这是最起码的要求。怎么才能做到所谓“清楚”呢？一是言辞不矛盾、话语不含糊；二是让战士听得清、看得明；三是语言精准、经得起推敲。

所谓“要求”是指方针、计划、目标、标准、措施和所有的工作指令。这里所说的要求包括：各种不同的分期（中期和近期，年度、季度还有月度）、不同的范畴（如宏观范畴和微观范畴，管理标准范畴和技术标准范畴）、不同的层次（如决策层、执行层和操作层）。

所谓“说”，就是要通过各种手段让你的已经“清楚”的“要求”被所有相关人员都了解、都掌握。

领导者基本功之二：能让大多数员工自觉达到要求

你的下属心甘情愿为你卖命，凭什么？你靠权力制裁使“绊子”？凭旁