

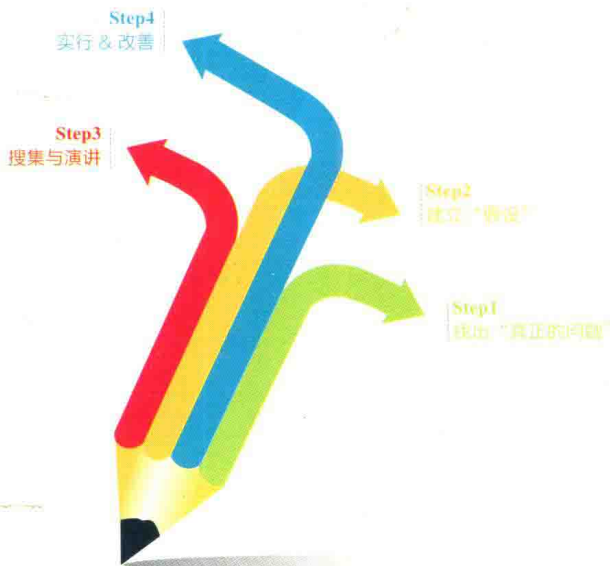
マンガで読める マッキンゼー流  
「问题解决」がわかる本

图文版

# 麦肯锡

## 问题解决方法与技巧

[日]大岛祥誉 著 朱悦玮 译



文末附拿来就能用的  
“框架笔记”

マンガで読める・マッキンゼー流  
「問題解決」がわかる本

图文版

# 麦肯锡

## 问题解决方法与技巧

日 大岛祥誉 著 朱悦玮 译

## 图书在版编目(CIP)数据

麦肯锡问题解决方法与技巧:图文版/(日)大岛祥誉著;  
朱悦玮译.--北京:北京时代华文书局,2017.2

ISBN 978-7-5699-1273-9

I. ①麦… II. ①大… ②朱… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第312726号

MANGA DE YOMERU MCKINSEY-RYU "MONDAI KAIKETSU" GA WAKARU HON  
Copyright © 2015 SACHIYO OSHIMA

Original Japanese edition published by SB Creative Corp.

All rights reserved

Chinese (in simplified character only) translation copyright© 2017 by Beijing Times-Chinese Press

Chinese (in simplified character only) translation rights arranged with SB Creative Corp, Tokyo through  
Bardon-Chinese Media Agency, Taipei.

北京市版权著作权合同登记号 字: 01-2016-4171

本书简体字版授予北京时代华文书局有限公司在中华人民共和国出版发行。

## 麦肯锡问题解决方法与技巧·图文版

MAIKENXI WENTI JIEJUE FANGFA YU JIQIAO · TU WEN BAN

著 者 | 【日】大岛祥誉

译 者 | 朱悦玮

出 版 人 | 王训海

选题策划 | 胡俊生

责任编辑 | 胡俊生 杨 洋

装帧设计 | 程 慧 迟 稳

责任印制 | 刘 银

出版发行 | 北京时代华文书局 <http://www.bjdsj.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 | 河北鹏润印刷有限公司 0317-5196862

(如发现印装质量问题,请与印刷厂联系调换)

开 本 | 880mm×1230mm 1/32 印 张 | 7 字 数 | 90千字

版 次 | 2017年3月第1版 印 次 | 2017年3月第1次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-1273-9

定 价 | 38.00元

版权所有,侵权必究

## 前 言

### 为什么因为问题而烦恼？

在我们的身边，每天都会出现很多问题。“工作不顺利”“目标无法完成”“上司不同意自己的提案”……

无法解决这些问题会使我们感到烦恼。

你是否也有过这样的经历呢？

当遇到这种情况的时候，我们认为的问题往往不是真正的问题，引起问题的现象才是真正的问题。也就是说，如果不能够认清什么才是真正的问题，那么就无法找出正确的解决办法。

为了让大家都能够掌握解决“问题”的方法，我将以自己在麦肯锡学到的“解决问题”的方法为中心，再加上我在工作中自己领悟到的技巧，为大家进行简单易懂的介绍。

正如大家所知，麦肯锡是世界著名的管理咨询公司，麦肯锡出身的人，活跃于世界各地的企业之中。

那么，为什么麦肯锡出身的人，不论在哪里都能够取得成功呢？

原因之一，正是在本书的漫画之中所讲述的内容——因为他们掌握了“解决问题”的方法。

本书的漫画故事，发生在一个濒临破产危机的日式点心店“清古堂”。“清古堂”是当地的一家老店，我们将与对“解决问题”的技巧一无所知的岳一起，思考让店铺起死回生的办法。

本书以我之前出版的《麦肯锡工作法》（マッキンゼー流 入社1年目 問題解決の教科書）《麦肯锡入职培训第一课》（マッキンゼー流 入社1年目 ロジカルシンキングの教科書）《麦肯锡精英在笔记本上写些什么》（マッキンゼーのエリートはノートに何を書いているのか）为基础，目的在于让读者能够更加简单地理解麦肯锡解决问题的技巧，更加具体地掌握解决问题的方法。

本书的特点在于，能够让读者一目了然地理解麦肯锡流\*解决问题的方法，并且能够立刻应用在日常生活和工作之中。大学生和刚入职的年轻人可以将本书内容作为走入社会时的工作基础，已经拥有一定工作经验的商界人士可以通过本书回顾一下自己的工作经历，希望本书能够给大家提供一些帮助。

衷心祝愿通过本书掌握了“解决问题”技巧的诸位，能够从明天开始向自己的目标迈出正确的一步。

大岛祥誉

\* 麦肯锡流：应用麦肯锡问题解决方法的一群人。这群人可能曾经就职于麦肯锡，离职后仍沿用麦肯锡的方法在其他工作上。——译者注

## 登场人物介绍

### 天野岳 (27岁)

当地土生土长的青年，毕业于本地的国立大学。喜欢甜食和“做东西”，因此来到当地的日式点心老店“清古堂”工作。如今负责商品开发。人称“小岳”。

略显笨拙不善言辞，但为人认真而且真诚。身高165cm，高中时加入过棒球队，没有女朋友，高中时喜欢穗希。



### 广濑穗希 (29岁)

岳的同乡，是比岳年长两岁的前辈。身高172cm。高中时担任棒球部的经理，因此与岳结识。头脑聪明，考入东京的私立大学后前往海外留学。毕业后入职麦肯锡。非常擅长运动，喜欢吃甜品。



### 木曾巧

清古堂商品开发部的岳的前辈。头脑聪明但稍微有些顽固。



### 富子

清古堂的老员工。如同大家的母亲一样的人。



### 梶田

清古堂的工人。对自己的手艺很有自信。稍微有些强势。



### 清田

清古堂社长。与穗希的父亲是好朋友。

## 目 录

# Prologue

## 哎！清古堂破产？！

---

0-1 “解决问题”的两个级别 014

# STEP 1

## 找出“真正的问题”！

---

1-1 “解决问题”应该做什么？ 038

1-2 如果不能“设定真正的问题”就找不出正确的方法 042

1-3 “解决问题”的流程 046

1-4 利用“MECE”实现不重叠、不遗漏！ 050

1-5 什么是“框架”？ 054

1-6 利用“逻辑树”发现问题的所在 056

1-7 被应用在竞争战略中的“3C分析” 061

1-8 市场营销的典型框架“4P” 064

1-9 掌握商业活动流程的“商业系统” 066

1-10 使组织一目了然的“7S” 068

专栏 清田社长 利用逻辑树选择汽车 071

## STEP 2

### 建立“假设”！

---

- 2-1 验证假设的“问题树” 092
- 2-2 决定位置和优先顺序的“定位矩阵” 097
- 2-3 坚持“刨根问底”站在更广阔的立场上思考 102
- 专栏 利用“3C”来思考婚姻大事 104

## STEP 3

### 搜集与演讲

---

- 3-1 重视原文和现场 134
- 3-2 “不要为了调查而调查” 136
- 3-3 如何分析调查表和他人的意见 141
- 3-4 用金字塔图表来说明问题 144
- 3-5 麦肯锡流的演讲技巧 149
- 3-6 重复“So What？” 153
- 专栏 岳用“金字塔图表”为演讲做准备 157



# STEP4

## 实行 & 改善

---

4-1 成功的人所拥有的“从零开始思考”和“宅力” 179

4-2 用“空·雨·伞”来思考 184

4-3 麦肯锡重视的“Positive Mental Attitude” 187

专栏 转换心情的“解忧笔记” 189

# Epilogue

## 走向世界

---

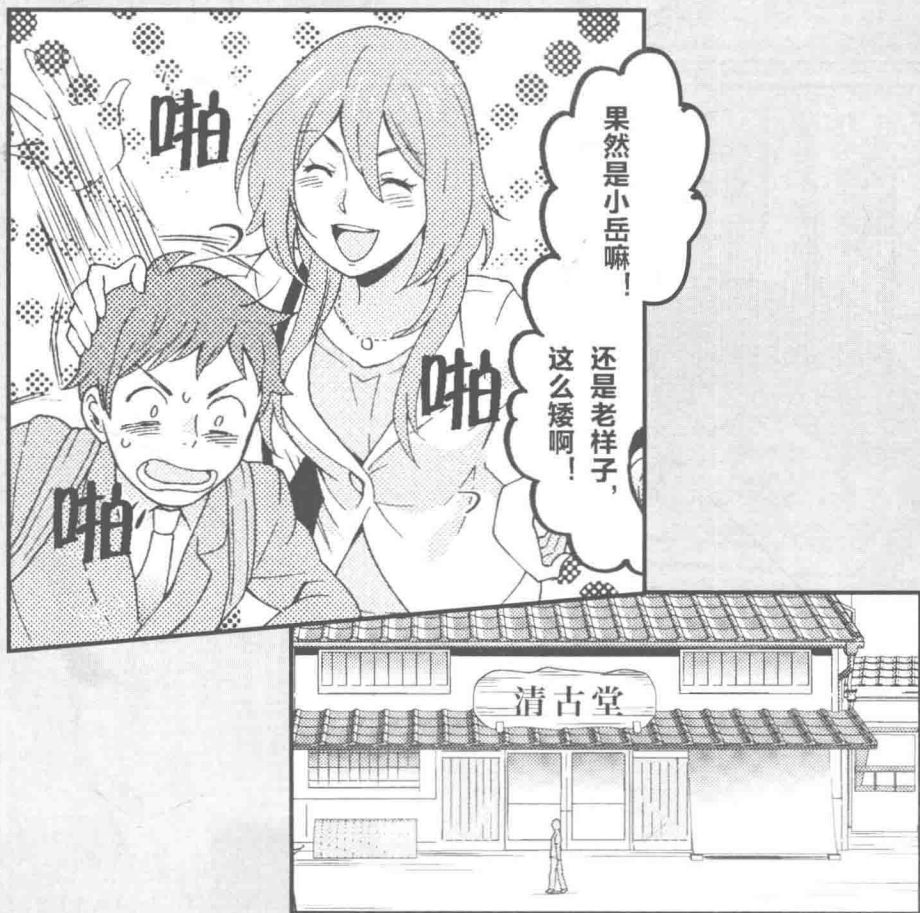
即学即用！实践框架笔记 197

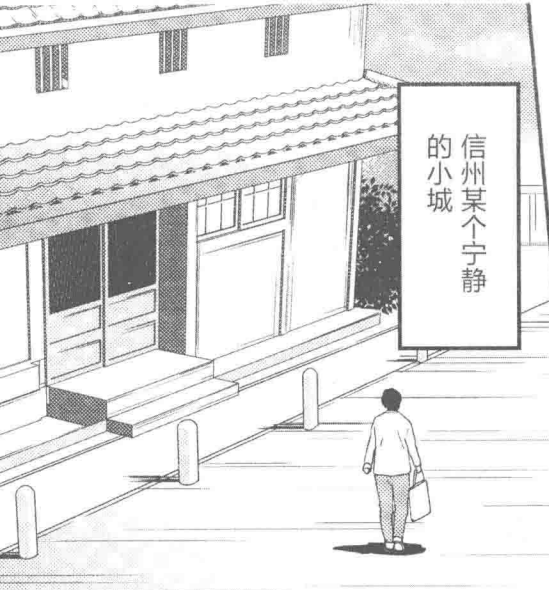
※ 本漫画纯属虚构

※ 在柜台提供日式点心的灵感，来源于鹤屋吉信提供的服务。但书中的内容与实际有所不同。

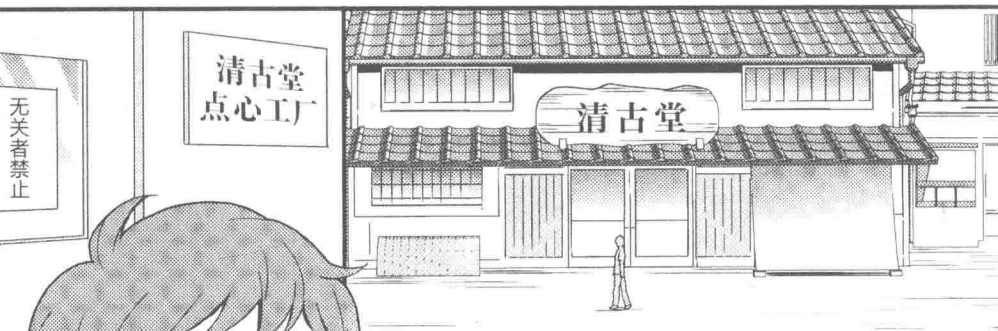
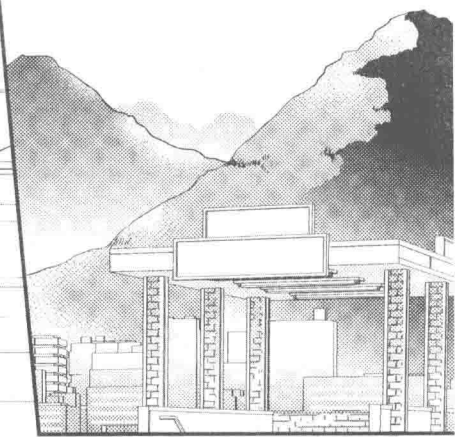
# Prologue

哎！清古堂破产？！





信州某个宁静的  
小城



清古堂

天野岳 (27岁)

破产……?!



哎?!

捏

碎



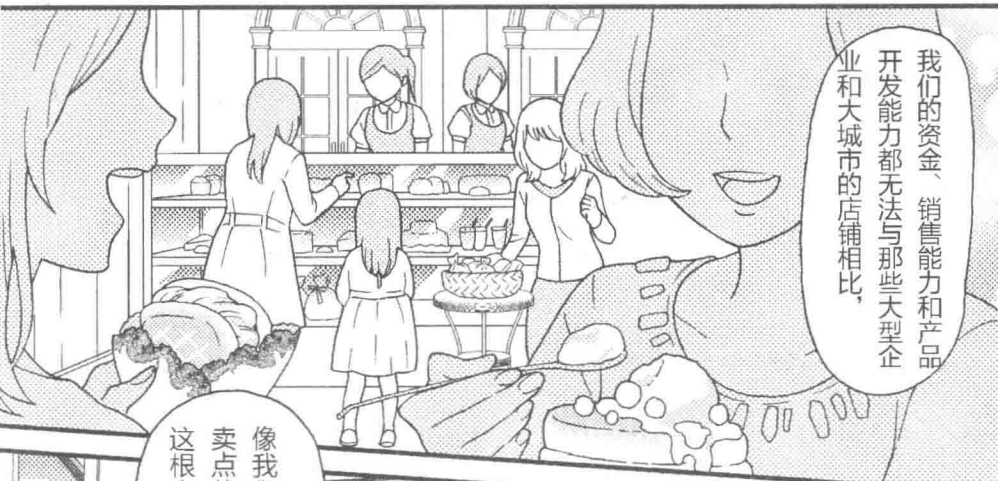
做了很多尝试……  
但业绩却一直在下降。

木曾巧 (31岁)

不管是在进行产品开发，  
还是模仿其他公司的畅销产品，  
都已经晚啦。

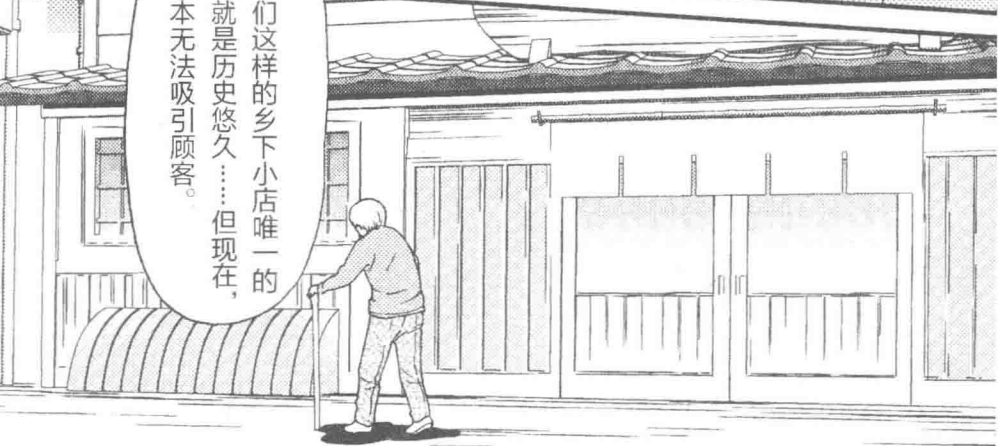


啊啊！  
正在开发中的  
「幸福馒头」……



我们的资金、销售能力和产品  
开发能力都无法与那些大型企业  
和大城市的店铺相比。

像我们这样的乡下小店唯一的  
卖点就是历史悠久……但现在，  
这根本无法吸引顾客。



不管是公司还是我们这些社员，

都没有能够打破这个危机的能力。

破产的传言很可能是真的，你最好也赶紧去找下一份工作吧。

竟然说清古堂要破产……

明明是百年老店，

清古堂糯米饼

清古堂馒头

虽然点心很普通而且一直也没有新品推出，

但每一种点心的味道都很美味。



果然责任在于我商品  
开发不力吗……



朱落

朱落



这么矮……  
难道是小岳？



重新找工作的话，  
我又没什么能力。

学历一般  
社交能力一般

长相一般  
喜欢甜食



天野岳吗？

被称为松田高中棒  
球部万年替补的……







广瀬穂希 (29岁)



果然是小岳吗！

还是老样子，  
这么矮啊！

快步

上前

我没你说的那么矮吧！  
都是因为穗希你太高了！

啪

变得  
更矮了



等……等


听说你在本地找到工作啦？  
真的是好矮啊——

微笑

我从美国回来了……

你怎么会在这？既不  
是盂兰盆节也没到正  
月……






我留学毕业之后进入全世界最大的管理咨询公司就职，




积累了一定的工作经验之后，我辞职考取了MBA学位，



拿到MBA学位之后，我就决定回到日本——我的故乡。



为什么回到这个乡下地方呢？



……这几年，我因为工作关系去过好几个国家。