



麦肯锡 经典工作法

高效能人士问题分析与解决全方案

The McKinsey
Working Method

庄云鹏◎著

全球顶级咨询公司高效工作的秘诀
身在职场中的你，还没有读吗？

颠覆性执行指南——麦肯锡58个高效办公使用诀窍
革命性工作方法——全球顶级咨询公司管理精华

逻辑树 | AIDMA模型 | “鹰眼”分析 | SCQA分析 | MECE法则 | 电梯法则 | 7S策略

把麦肯锡的“看家本领”讲与你听 告诉你高效工作的独门秘诀

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

麦肯锡 经典工作法

高效能人士问题分析与解决全方案

The McKinsey
Working Method

庄云鹏 ◎ 著

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

麦肯锡经典工作法：高效能人士问题分析与解决全方案 / 庄云鹏著. —北京：中国法制出版社，2016.7

ISBN 978-7-5093-7656-0

I . ①麦… II . ①庄… III . ①企业管理 IV . ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 162301 号

策划编辑：郭会娟 (gina0214@126.com)

责任编辑：吕静云

封面设计：杨泽江

麦肯锡经典工作法：高效能人士问题分析与解决全方案

MAIKENXI JINGDIAN GONGZUOFA: GAOXIAONENG RENSHI WENTI FENXI YU JIEJUE QUAN FANGAN

著者 / 庄云鹏

经销 / 新华书店

印刷 / 河北省三河市汇鑫印务有限公司

开本 / 710 毫米 × 1000 毫米 16 开

印张 / 16.5 字数 / 238 千

版次 / 2016 年 8 月第 1 版

2016 年 8 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5093-7656-0

定价：36.00 元

值班电话：010-66026508

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

传真：010-66031119

网址：<http://www.zgfs.com>

编辑部电话：010-66053217

市场营销部电话：010-66033393

邮购部电话：010-66033288

(如有印装质量问题，请与本社编务印务管理部联系调换。电话：010-66032926)

前 言

1926年，詹姆斯·麦肯锡（James Mckinsey）在美国创立了麦肯锡咨询公司，而麦肯锡公司的创建开启了现代管理咨询的新纪元。到了20世纪30年代，麦肯锡致力于把自己的公司打造成解决企业重大管理问题的咨询公司。他聚集全球最优秀的人才，恪守严格的道德准则，以最高的专业水准和最卓越的技术为客户提供一流的服务，并不断提高公司在行业中的地位。经过多年的发展和沉淀，现在的麦肯锡公司已经成为全球最著名的管理咨询公司，在全球44个国家和地区开设了84间分公司或办事处。麦肯锡目前拥有9000多名咨询人员，分别来自78个国家，均拥有世界著名学府的高等学位。

曾在麦肯锡工作的美国著名咨询顾问及《麦肯锡工作方法》的作者艾森·拉塞尔（Ethan M. Rasiel）说：“麦肯锡一系列的书籍在美国一再出版并极度受欢迎。在我看来，这既是因为书中包含着世界顶级管理咨询品牌‘麦肯锡’，更是因为这些书都紧扣‘解决问题’这个在职场或者更大范围中的关键点。”作者提供给你的，不是居高临下的说教和炫耀，不是今天的书榜上有点泛滥的煽情和励志，也没有打算帮助你补充什么缺失的领域知识，而是希望你通过较为系统的学和练之后能够以某种方式“洗心革面，

重新做事”，掌握这种“麦肯锡”的“解决问题”的有效方法论。作者的写作初衷，就是想把麦肯锡的几招“看家本领”说与外人家，惠及普天下。

麦肯锡之所以被推崇，不仅是因为他们拥有独特的工作思维方式与工作方法，还因为他们拥有很高的工作效率，也就是我们所说的“高效能”。“高效”这个词不仅是工作与管理中我们所追求的，也是当今这个飞速发展的时代的主题。如何做到高效地工作呢？相信看了这本书后，你会得到一个满意的答复。

在本书中，我们录入和讲述了很多麦肯锡人的真实言论与故事，其中涉及了发现问题、思考问题、分析问题、解决问题、高效沟通、团队合作、客户心理等多方面内容，可以说涵盖了工作中的方方面面，希望能够为读者实现高效工作提供有益的帮助。

因为经济的快速发展和公司发展的客观需要，人们越来越需要高效管理与高效工作的方法。我们希望读者在看了本书后，能够掌握麦肯锡的管理技巧和工作方法，像麦肯锡顾问一样思考，运用麦肯锡思维和方法高效地解决从生活到工作、从简单到复杂的各种各样的问题。相信你用心读完这本书，你的工作与生活会发生很大的改变。

目 录

第一章

发现问题与 思考问题

- 发现问题是很重要的能力 / 003
- 不要被事物的表象所迷惑 / 007
- 保持“从零开始” / 011
- 学会“批评思考” / 014
- 掌握“空、雨、伞”的思考方法 / 019
- 用“逻辑树”思考方法将问题进行分解 / 024
- 不要寻找事实去支撑你的观点 / 028
- 去现场搜集最高质量的情报 / 032
- 确保解决方案适合你的客户 / 037
- 重视“成果”而非努力 / 042

第二章

解决问题的 高效武器： 分析

- 用“鹰眼”进行分析，找出最佳的解决办法 / 049
- SCQA 分析，帮你发现问题、设定课题 / 053
- 以 MECE 法则分析 / 057
- 适用于业务分析的“SWOT”与“五力” / 062
- 情境分析，预想所有可能发生的事 / 067

第三章

培养几个高 效能的工作 习惯

思考组织策略的“7S” / 072

分析消费决策流程的“AIDMA”模型 / 077

SO WHAT/WHY SO 分析原则 / 082

分清“重视效率”还是“重视思考” / 089

利用二八准则，将主要精力用在最重要的事情上 / 094

建立“紧急度”和“重要度”的模型 / 098

筛选重要信息，找到问题的关键驱动因素 / 102

恰当地整理文件，有效利用信息 / 106

一次只做好一件事 / 111

用好电梯法则 / 115

先从你不愿意做的事情做起 / 119

头脑风暴，集思广益 / 123

理性选择可替代方案 / 128

只有将问题分解完成才最高效 / 133

第四章

懂得沟通， 做“精英 部下”

无论何时，保持“PMA” / 141

摸清上司的类型，做到顺畅沟通 / 145

用“只占用您一分钟时间可以吗”作为开头 / 149

以“事实”为基础提出假设 / 153

向上司发邮件时该注意什么 / 157

就工作事宜及时与上司进行确认 / 161

第五章

合理组建团 队，有效完 成任务

选拔合适的团队成员 / 167

安排一些联络感情的活动，提升团队士气 / 170

认可！激励！共鸣！ / 174

及时与部下交流，消除困惑 / 178

懂得授权，提高部下的能力 / 181

“设计”会议，在合适的时间召开必要的会议 / 185

明确会议的“目的”与“目标状态” / 189

会议中可有适度的闲聊 / 192

让信息流动起来 / 196

第六章

抓住客户心理，让客户感到满意

- 灵活运用多种沟通方式 / 203
- 寻找共同点，拉近彼此距离 / 207
- 制造“场所”，让对方说出心里话 / 211
- 不要和客户站在同一立场上 / 214
- 巧妙地让对方来思考问题的答案 / 217
- 访谈前，准备一份提纲 / 220
- 访谈成功的七个秘诀 / 224
- 尊重被访者的感受 / 228
- 让客户参与你的工作 / 231

第七章

麦肯锡推荐的解决问题方法

- 演示汇报，取得交流效果 / 237
- 必要时借助图表说明问题 / 241
- 让客户团队站到你这边来 / 245
- 如何应对客户团队中的挑剔者 / 249
- 方案说服力较弱时，加入假设作为支撑来获得公司的支持 / 252

第一章 01

发现问题与思考问题

发现问题是很重要的能力

2004年时，大前研一分析过一个著名的案例，即著名日化品牌嘉娜宝拒绝日本花王公司的收购，接受外部投资进行改造。

大前研一认为，嘉娜宝的选择实际上是错误的，而导致整个错误的根源就是嘉娜宝公司没有意识到自身问题的所在。

当时，受到中国厂商的冲击，嘉娜宝的纤维业务及其他业务都不赚钱。在大家一致认定“要想赚钱，只有靠化妆品”的情形下，嘉娜宝从其他部门调来人手投入化妆品部门，试图强化化妆品的营业能力。但是人手增加了，化妆品部营业额却未如预期那样向上提升，反而因为人力成本的压力，营业利润大幅度下降。嘉娜宝认为自己的问题出在经营能力的降低上，因而选择引入资本以扩大经营能力，但这反而导致了经营成本的上升，最终导致了失败。据大前研一分析，嘉娜宝的问题根本不在于此。嘉娜宝失败的原因，是做了靠增加人手强化营业能力的错误选择。大前研一说：“其实他们只要看看业界的动向，就知道以人海战术和资生堂争夺市场是没有意义的。”嘉娜宝应该设法降低人力成本，然而嘉娜宝却反其道而行，最终只有栽跟头。

大前研一曾出任麦肯锡咨询公司日本分社社长，算是麦肯锡亚洲业务部的元老，他被日本企业界尊称为“日本战略之父”。作为一位有着丰富

经验的咨询从业者，大前研一强调在帮助客户解决问题之前，要先帮助客户“发现问题”。



图 1-1

只有“发现问题”，才能够解决问题。对当时的嘉娜宝而言，最重要的不是和老对手资生堂竞争，而是赶快渗透到年轻人当中去，与外国品牌争抢市场。事实上，嘉娜宝就是因为快速失去了最肯为化妆品埋单的年轻人消费群体，失去了盈利的市场，才无法创造整体的利润。如果早一点发现问题的根本，嘉娜宝就可以研发年轻人能够接受的商品，在对策上下功夫。

但很显然，嘉娜宝失败的原因是没有“真的发现问题”。不只是某些企业存在着“嘉娜宝问题”，事实上，人们在生活当中的很多时候都存在此类问题。

这种观点在很多读者看来似乎是“匪夷所思”的，客户找麦肯锡做咨询当然是为了发现自身的问题，不然还做什么咨询。然而，对于咨询从业者来说，事情就不是那么简单了，因为客户对于问题的描述很多时候会很肤浅、泛泛，这对于咨询工作是没有帮助的。

比如说有人找我们为他出主意，但他只泛泛地说自己的问题是“没

钱”“不成功”，对此我们能够给出的建议也就只能是泛泛的“去赚钱”“去成功”，这对于问题的解决没有任何帮助。

因此，我们要学会运用逻辑思维，去洞悉问题的本质。所谓洞悉本质，就是分析问题的真正原因所在，并找出正确的解决方法，进而解决问题。从这个角度看，问题解决的前提就是洞悉问题的本质。

很多人苦苦为自己的问题寻找答案，但得到的答案却始终不令人满意，为此苦恼不已，却没有想过，自己设定的问题根本就是错误的。

如何准确地“发现问题”，其方法还要落在逻辑思维上面。很多时候，我们对一个问题紧追不放，认为这个问题就是根本，但从逻辑的角度讲，这种对“根本”的认定却根本经不起推敲。因此，逻辑思维强调我们要问一个“为什么”，尤其是在我们认定某个问题为我们最根本的问题时，更应该对自己问一句“为什么”。

比如，一个即将大学毕业的男生，想要一台奔驰作为毕业礼物，那么应该首先问自己，为什么需要一台奔驰。对于这个问题，你也许会回答，因为你希望在毕业派对上引起别人的注意。那么，你为什么要引起别人的注意呢？你也许会回答，你最喜欢的姑娘会出现在派对上。那么问题的逻辑就是：你需要的不仅仅是一辆豪车，也不是引人注意，最终的目的是与你最喜欢的姑娘共度良宵。那么，你应该解决的问题是让自己更有魅力，而不是找你父母要钱去买一台不适合在工作场合开的车。

一个人为了解决某种诉求会有各种各样的行为，成功的关键在于，让这些行为与诉求真的联系在一起。你需要知道自己为什么要做这件事，这样做能否彻底解决问题。可能你做某件事是没有理由的，这种行为是没有错的，但你也不能期待没有理由的事会带给你一个成功的结果。

比如你在上班的时候趁老板不在玩电脑游戏，你玩电脑游戏可能只是为了好玩，站在你老板之外的角度，没有人能够谴责你。但是，你不会指

望玩游戏的行为能为你换来工资。你的工资来自工作，如果将工资定义为你的诉求，那么玩游戏对于解决这个诉求来说显然是不合理的，那么你为什么玩游戏呢？

对于所有从事咨询工作的人来说，为客户解决最根本的问题，这才是你工作的意义所在，而解决这个问题的前提是你能够“发现问题”。

就像一个人因为感情受挫而失眠，我们不能够给他一棍把他打晕一样，因为等他醒过来，失眠的问题根源——感情问题，仍然没有解决。头痛医头，脚痛医脚，这是庸医的做法，咨询工作者作为企业的医生，需要有一套更好的医疗手段，其前提就是在逻辑思考的基础上，真正地“发现问题”。

善于发现问题是一种很重要的能力，也是在工作中解决问题的重要环节。只有发现问题和认真分析问题才能更好地解决问题。一个员工连问题都发现不了，又何谈解决问题呢？一个优秀的员工最重要的工作就是要充分发挥自己的智慧，去努力发现工作当中的问题，只有发现了问题之后才有可能正确地分析问题，进而解决问题，并使自己在工作中获得更大的发展。

麦肯锡 TIPS

在工作中，我们要善于发现问题，要在了解自己工作的基础上，多问几个为什么，在保持清醒头脑和活跃思维的同时，从企业和自身的角度出发，及时和老板、同事沟通。

不要被事物的表象所迷惑

麦肯锡团队曾解决过这样一个问题：某企业是一家为富豪家庭定制高端出行工具的生产商。该公司的特点是：制造精良、服务一流、品质卓越。处在高端定制领域，他们的产品价格十分昂贵，所以企业对于用户的满意度特别敏感。为了提高市场占有率，他们努力提高客户满意度，争取回头客。

该企业的产品质量是绝对有保证的，他们的服务团队也是经过专门培训机构的培训的，因此他们认为可以让每一个用户获得100%的满意度。实际上，客户的抱怨声却不绝于耳，甚至有用户在订货过程中因为对企业不满意而违约退货。对于到底是哪里出了问题，为什么会出现大规模的客户不满意的投诉，企业管理层毫无头绪。

麦肯锡的团队入驻该公司之后，他们调查了所有客户投诉的记录，正如该公司所说，客户对于产品的品质、服务的质量没有异议，几乎全部的投诉都集中在一点——等待时间过长。原来，该公司采取的是“先付款后制作”的模式，用户从下单购买到最终收货需要等待数月到半年的时间。用户在下单之后就进入了漫长的等待，这种等待让用户感觉到他们被忽视、被怠慢了，于是充满抱怨和不满。那么，解决该公司问题的方法是“缩减定做时间，提前生产一些半成品以备到时拼装”吗？

麦肯锡团队认为，逻辑思考能力之中，最令人着迷的就是拨开云雾探寻事实本源的推测能力。而一个问题如果真想得到最终的解决，光靠归纳表面现象和解决表面问题是绝对做不到的，关键要推测出事情的本源。

比如很多人为戒酒和戒赌提出解决方案，就是不买酒、不去赌场，这无疑是没有作用的，因为问题的本源不在那里。不买酒、不去赌场，这实际上就是归纳失败原因之后做出的反应，这样做的好处是让问题清晰明朗，有针对性地解决问题。但这样做往往只是解决了表面的问题，而且效果也很难持续。

很多时候，我们会发现自己解决了问题，但不久之后问题又出现了。比如有些人做事情往往半途而废，因此将轻易放弃看作自己的问题，他们提出的解决方案是坚持，哪怕是全部的脑神经都告诉他们要放弃，他们还是逼迫自己坚持，但这种坚持往往只能带来更大的痛苦，并不能带来成功。

看问题往往停留在第一阶段即表面，哪里有问题就解决哪里，这是很多人对于失败做出的反应。而要真正解决问题，必须依靠逻辑推测能力。

回到一开始的问题上来，经过详细的走访、调查和问卷，以及亲自扮演购物者的角色，麦肯锡团队最后发现，这些高端客户不是不肯等待，而是不满意自己被忽视，这种被忽视的感觉才是问题的真正所在。于是，麦肯锡团队将目标放在了解决这个问题上面，具体的方式是：

用户在下单之后会得到一个序列号，在网络上查询这个序列号就可以追踪到所购产品的生产进度和生产信息。同时，公司生产部门要将生产的实时信息和图像放到系统中去，图文并茂地为顾客展示信息，如：今天我为您汽车做好了一扇门，前天我为您的帆船做好了龙骨……

在这之后，麦肯锡又为该公司设计了一项附加服务，即在客户下单之后，每两周一次挑选客户所定制的交通工具的边角料做成精美的礼品邮递给客户，如：客户订购汽车的模型、客户订购自行车的钢艺……