



麦肯锡 咨询

程爱学 徐文锋◎编著

方法

MAIKENXI ZIXUN FANGFA



北京大学出版社



麦肯锡 咨询

程爱学 徐文锋◎编著

方法

MAIKENXI ZIXUN FANGFA

 北京大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

麦肯锡咨询方法/程爱学等编著. —北京: 北京大学出版社, 2008. 1

ISBN 978 - 7 - 301 - 12915 - 9

I. 麦… II. 程… III. 企业管理咨询—方法 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 168525 号

麦肯锡咨询方法

著作责任者: 程爱学 徐文锋 编著

责任编辑: 何耀琴 李晓雪

标准书号: ISBN 978 - 7 - 301 - 12915 - 9/F · 1758

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 电子邮箱: em@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926 出版部 62754962

印 刷 者: 北京宏伟双华印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

730 毫米 × 1020 毫米 16 开本 18.75 印张 279 千字

2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010 - 62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

前 言

方法比知识重要。

麦肯锡咨询公司是一家享誉全球的跨国公司，麦肯锡大多数的客户均为各国优秀的大型公司，如排在《福布斯》500强的美国公司和有实力的公司。这些公司分布于汽车、银行、能源、保健、保险、制造、公共事业、零售、电信和交通等各行各业。世界排名前100家公司中70%左右是麦肯锡的客户，其中包括AT&T、花旗银行、柯达公司、壳牌公司、西门子公司、雀巢公司、奔驰汽车公司，中国企业广东今日集团、中国平安保险集团等。

麦肯锡目前拥有4500多名咨询人员，分别来自78个国家，均具有世界著名学府的高等学位。多数咨询人员在加入麦肯锡之前，已具有相当的业务经验。麦肯锡公司既是国际性的公司，也是一家私营性质的“合伙公司”，内部管理风格沿用合伙人制。公司的所有权和管理权完全掌握在近600名在位的高级董事（Director）和董事（Principal）手里。所有的董事在加入公司时都曾担任过咨询人员（Associate），他们作为工作人员分布在不同的国家和地区。

麦肯锡公司建立起一套独特且行之有效的工作方法与方式：

一、首先建立与企业共同工作的咨询项目组。项目将由客户方面的指导委员会和项目领导小组共同来指导，具体任务将由麦肯锡公司人员和客户方面人员组成的专职项目小组来共同执行。

二、以咨询项目组方式进行咨询。麦肯锡公司以项目小组的方式进行咨询，针对既定的任务进行最佳的人员组合，各分公司经常交换咨询

人员。每个项目小组均由一名麦肯锡公司董事领导，负责项目任务计划、同客户管理层保持密切的工作关系并对最终成果的质量负责。作为项目小组的领导，要深入企业内部开展工作并参与项目研究的每个阶段：收集和分析信息；制定和评定备选方案；提出和交流各项建议；准备具体实施。

三、制定科学可行、完全量化的解决方案。在咨询过程中，任何一项建议的提出，都建立在拥有大量数据事实及严谨的逻辑推理基础上，杜绝凭感觉非量化分析。公司的工作方式是，根据对行业的经验制定和实施业绩改善计划。

麦肯锡公司的业务重点主要放在三个方面：一是全球发展战略；二是公司组织结构；三是经营运作。

麦肯锡公司认为，任何完善的建议，如果客户没有实施，或客户没能逐步实现效益，那么咨询工作就没有取得真正的成功。成功的关键，在于开展每一项咨询工作时都尽可能创造出所有能付诸实施、推动变革的条件。因此，帮助客户采取必要且经济有效的步骤，确保实现真正的变革和影响，是管理咨询工作的一环。参与项目实施的第一步就是协助客户制订出详细的计划与时间表。根据客户的需求，麦肯锡参与项目实施可能仅限于监督由客户人员实施的计划进度与成果，即兼职的项目支援。有时候客户会需要麦肯锡更多的投入，麦肯锡还可以协助培训客户人员，或者协助建立并支持客户的计划执行小组。另外可以协助客户开展试点、进行测试、建立模型或者对新方案、新程序及新的组织调整进行模拟。

麦肯锡方法是一些普遍适用的、高效卓越的方法和技巧。“效能”二字是麦肯锡工作法则的精华，它会帮助我们不浪费生命中点点滴滴的时间和精力，使所有的物质和精神财富都最大限度地发挥作用；它会让我们成为一个高效能的员工，成为一个能够卓有成效地解决问题的人，这也正是编写本书的初衷。

本书内容涵盖了麦肯锡管理咨询的方方面面：认识麦肯锡、了解麦肯锡咨询的重要规则，麦肯锡的团队管理方法，麦肯锡的客户管理，麦

肯锡收集数据的方法，麦肯锡识别问题、分析问题、解决问题的方法，麦肯锡制定决策方案的方法，麦肯锡推销方案的方法，麦肯锡战略咨询方法等内容。

通过阅读本书，你将了解一种全新的发现问题、分析问题、解决问题的方法，这有助于激发灵感，拓宽思路，养成科学缜密的思维习惯，从而高效率地开展各项工作。

Contents

目录 ■ ■ ■ ■ ■ ■

第 1 章 1

认识麦肯锡

1.1 管理咨询业的发展史 1

1.2 麦肯锡公司的发展史 8

1.3 麦肯锡公司简介 17

相关链接：解读麦肯锡核心竞争力：全球只有一张损益表
..... 25

第 2 章 33

麦肯锡咨询的重要规则

2.1 构建问题的重要规则 33

2.2 分析问题的重要规则 40

2.3 解决问题的重要规则 45

相关链接：无所不在的 80/20 规则 51

第 3 章 59

麦肯锡的团队管理方法

3.1 团队成员选择 59

3.2 内部沟通 65

麦肯锡咨询方法

3.3 团队联系活动	69
相关链接：如何对团队进行评估	72

第4章

77

麦肯锡的客户管理

4.1 获得客户	77
4.2 让客户参与	80
4.3 客户维系	85
实作提示：如何评估与客户的沟通	87

第5章

93

麦肯锡收集数据的方法

5.1 数据的来源	93
5.2 调查	101
5.3 访谈	113

第6章

121

麦肯锡寻找问题的方法

6.1 界定问题	121
6.2 细分问题	122
6.3 建立最初的假设	125
实作提示：如何寻找企业中的业绩问题	127

第7章

131

麦肯锡分析问题的方法

7.1 分析问题的基本模型	131
7.2 分析问题的方法	150

7.3 设计分析方法	151
实作提示：如何进行业绩分析	156
第8章	161
麦肯锡解决问题的方法	
8.1 接受委托	161
8.2 组建团队	164
8.3 数据研究	170
8.4 开会讨论	173
8.5 形成方案	178
实作提示：有效会议的召开	181
第9章	187
麦肯锡制定决策方案的方法	
9.1 制定决策方案的流程	187
9.2 理性决策	190
9.3 群体决策	195
9.4 决策的技术	201
相关链接：如何消除决策过程中的问题	210
第10章	217
麦肯锡推销方案的方法	
10.1 演示的准备	217
10.2 用图表表达信息	223
10.3 推介演示	234
实作提示：如何进行团队演示	243

麦肯锡战略咨询方法

11.1 战略分析	247
11.2 设计战略计划	251
11.3 战略评估	258
实作提示：五种基本竞争战略	279
参考文献	285
后 记	287

第 1 章

认识麦肯锡

麦肯锡公司自 1926 年创立以来，现在已成为世界上最成功的管理咨询公司之一。目前它在世界各地共拥有 85 家办事机构，雇用了来自 89 个国家的近 7 000 名专业人员。它或许不是世界上最大的管理咨询公司——有些会计公司的咨询业务量要更大一些，但可以肯定的是，它是最有声望的管理咨询公司。麦肯锡的咨询重点是战略。在世界上最大的 150 家企业中，有 100 家是麦肯锡公司的客户。此外，麦肯锡公司的咨询对象还包括美国国家和地方政府以及许多外国政府机构。在国际商界，麦肯锡就是一个品牌！

1.1 管理咨询业的发展史

为了更好地了解麦肯锡公司，我们先介绍管理咨询业的发展史。管理咨询是商业咨询的一种，它为客户提供商业问题的识别、分析与解决的服务，并收取一定的费用。管理咨询公司出售的首要产品是其管理顾问的智力资本，即反应迅速而敏锐的头脑、提供独特商务创意和公司战略的能力及处理各种关系的才能。

1. 管理咨询业的演变

管理咨询业发展的初始阶段是在 19 世纪中期。表 1-1 列出了美国很多知名管理咨询公司的创建日期，并一直追溯到 1845 年建立的福斯特·海金斯公司、1858 年创建的塞奇维克公司及 1886 年创建的亚瑟公司。

表 1-1 一些管理咨询公司创建的时间

公司名称	创建时间 (年份)
福斯特·海金斯公司(Foster Higgins)	1845
塞奇维克公司(Sedgwick)	1858
亚瑟公司(Arthur D. Little)	1886
亚瑟·安达信公司(现埃森哲公司)[Arthur Andersen(now Accenture)]	1913
博思公司(Booz·Allen & Hamilton)	1914
博克顾问公司(Buck Consultants)	1916
AT 科尔尼公司(现属于电子数据系统集团)[A. T. Kearney(now owned by EDS)]	1926
麦肯锡公司(McKinsey & Company)	1926
太平国际公司(Towers Perrin)	1934
嘉思明顾问公司(Kurt Salmon Associates)	1935
翰威特公司(Hewitt Associates)	1940
海氏集团公司(The Hay Group)	1943
惠悦公司(Watson Wyatt Worldwide)	1946
美世管理顾问公司(Mercer Management Consulting)	1959
波士顿咨询集团(The Boston Consulting Group, BCG)	1963
威尔克斯集团(现 IBM 咨询公司)[The Wilkerson Group(now IBM Consulting)]	1967
罗兰贝格国际管理咨询公司(Roland Berger)	1967
卡格米尼索各梯公司(Cap Gemini Sogeti)	1968
索引群组公司(现计算机科学股份有限公司)[Index Group(now CSC)]	1969
美国管理系统公司(American Management Systems, AMS)	1970

(续表)

公司名称	创建时间 (年份)
贝恩公司(Bain & Company)	1973
威廉·美世顾问公司(William M. Mercer)	1975
博敦公司(现德勤公司)[Braxton Associates(now Deloitte & Touche)]	1977
马瑞肯合作者公司(Marakon Associates)	1978
第一咨询集团(First Consulting Group)	1980
莫尼特公司(Monitor Company)	1983
公司决策有限公司(现美世管理顾问公司)[Corporate Decisions, Inc. (now Mercer Management Consulting)]	1983
LEK 管理咨询公司(The LEK Partners)	1983
计算机科学股份有限公司(Computer Sciences Corporation, CSC)	1988
剑桥技术合作者公司(Cambridge Technology Partners, CTP)	1991
沙宾特公司(Sapient)	1991
问答市场顾问咨询公司(Answerthink)	1997

管理咨询公司的许多创建者是工程及会计行业的人士，因为他们认识到了提供专业服务并收取项目费用的价值。如果追溯其中一些公司的历史，我们会发现很多公司拥有相似的渊源。1926年，安德鲁·托马斯·科尔尼(Andrew Thomas Kearney)创建了AT科尔尼公司，为公司提供会计及预算管理服务。同年，詹姆斯·O. 麦肯锡(Jame O. McKinsey)离开了一家公共会计公司创建了麦肯锡公司，这是一家最初旨在为高级公司管理者提供管理和金融服务的公司。后来，除了会计和工程这两个行业，咨询公司又发展出了许多分支，并开始销售行业管理技巧。

19世纪末20世纪初，对管理咨询服务的需求迅速增加。正如在任何需求超过供给的自由市场中一样，管理咨询业为公司带来了广阔的发展机会。当经营活动跨越广泛区域的集团与亚瑟公司、麦肯锡公司及AT科尔尼公司接触时，建立分布广泛的办公机构的需要促使这些咨询公司在全国范围内发展起来。

此后不久，由于原有公司的合作者依据创业的兴趣建立了自己的公

司，咨询公司的数目迅速增加。1963年，布鲁斯·汉诺森（Bruce Henderson）离开亚瑟公司，为一家波士顿银行的信托部门工作，他在那里建立了一个内部咨询机构。这个机构后来变成了波士顿咨询集团。十年后，比尔·倍恩（Bill Bain）和一些同事离开了波士顿咨询集团建立了贝恩公司。20世纪80年代，几个贝恩公司的专业人士离开该公司建立了自己的事务所，其中包括公司决策有限公司。而在20世纪90年代，公司决策有限公司的一些创建者离开该公司建立了沃太格斯合作者公司（Vertex Partners）。此后，公司决策有限公司被美世管理顾问公司并购，而沃太格斯合作者公司被布朗恩公司（Braun Consulting）并购。结果整个行业发展成一个延伸的、相互交织的体系，直到今天它仍在不断地产生分支。

一些知名会计公司，如安达信公司（Anderson Consulting）、普华永道公司（Pricewaterhouse Cooper）、德勤公司（Deloitte & Touche）、安永公司（Ernst & Young）及毕马威公司（KPMG），由于开展了自己的咨询业务而大大促进了咨询业的发展。由于同所有财富1 000强企业保持着深入而持久的业务关系，这些会计公司通过提供“解决方案”咨询向这些已有客户跨领域推销咨询服务。由于会计公司可直接接触客户的财务信息，它们处于最好的（至少他们声称如此）了解并开发战略以满足公司需要的位置。

在收入方面，埃森哲公司（Accenture）是目前世界上最大的管理咨询公司，1999年其全球总收入达80.94亿美元，员工人数超过65 000人。事实上，五大会计公司的咨询集团就收入而言都处于前10家管理咨询公司的行列，它们共同的收入占前50家咨询公司总收入的45%。今天这五大会计公司所从事的咨询事务以行业内最快的速度在增长。这些公司的服务范围非常广泛，从高水平的战略咨询到更具操作性的系统实施无所不包。由于进行了更大的咨询服务组合，这些公司能够吸引更多、更多样的客户群，并更少地依赖其会计业务的关系带来咨询业务。这些公司已成为咨询业强有力的推销者（一种传统上被认为是禁忌的行为），它们不仅购买整版的报纸和杂志做宣传，而且购买电视和

广播广告的黄金时段以便从各行各业吸收客户。这些公司似乎已买下了机场每一块灯箱广告位或大广告牌，并把它们的名字贴在所有的墙上和售货亭上，其目的是向那些将来可能会雇用管理顾问的商务旅行者推销其服务。

但是这些咨询公司的成功已受到了批评。这些公司与处于同一集团的会计公司的关系引发了利益冲突的问题。2002年，安达信公司因安然公司的丑闻而宣布破产，正是这种利益冲突的结果。换句话说，当咨询公司正忙于从同一个客户那里赚取上百万的聘用费用时，同一集团下的会计公司可能故意忽略或隐藏其特定客户的财务数字。最近一些公司已表示出了这种忧虑，它们自愿地将咨询和会计业务分开。比如会计事务所亚瑟·安达信（Arthur Andersen）和咨询机构安达信咨询公司于1989年分裂成两家提供不同服务的独立的公司。虽然这两个企业属于同一家母公司，但它们都独立地运作。由于在费用分配和资产所有权方面发生了争执，1999年8月安达信咨询公司决定正式脱离这种关系，并成立了一家独立的公司。2001年1月1日，安达信咨询公司重新命名为埃森哲公司，以避免任何与亚瑟·安达信的联系和混淆。

随着商业的迅速全球化，越来越多的公司将其生产的产品销往国外，因此，管理咨询公司不得不开办国际业务。为了满足跨国公司的需要，管理咨询公司在世界各地开设了办公机构，而其本身也变成了跨国公司。随着管制的撤销和私有化的发展以及新兴经济领域内商务业务的增加，全世界对西方特别是对美国咨询公司服务的需求也在增加。为增强在一些最赚钱的业务上的竞争力，管理咨询公司意识到它们应该权衡一下，是通过并购当地的咨询机构还是派一批有经验的顾问建立新的办公机构。并不是所有的咨询公司都有在全球开展业务的雄心，但是所有的大公司都相信占领国际市场是成功的前提。

自1990年以来，管理咨询业的总收入以每年超过10%的速度增长，而有些公司甚至达到了20%~30%的增长率。虽然针对私营公司的业务占咨询公司收入增长的大部分，一些咨询公司还是在针对公共和非营利组织的服务方面进行了大量的投资。例如，1995年毕马威公司、

安达信咨询公司及库伯和利布兰特公司 (Coopers & Lybrand) (现在的普华永道公司) 共同为来自公共事业机构的客户开出了超过 60 亿美元的账单。

2. 管理咨询业的持续发展

管理咨询业不仅可以推动从业者的事业发展,而且还为其提供了高额工资,因此它吸引了大批的新雇员,同时其本身也得以发展壮大。此外,管理咨询业的持续发展还取决于三个主要因素:

第一,经济周期的各个发展阶段都需要管理顾问。在经济萧条或不稳定时期需要管理顾问,是因为他们可以制定战略帮助公司进行再造、缩减开支及采取防御措施;在经济增长时期管理顾问可以帮助公司保持甚至加速这种增长,从较弱的竞争对手那里获取更多的市场份额,预测新经济趋势并为其做准备。与所有其他行业不一样的是,管理咨询业比较不受经济周期变化的影响。

第二,因为其产品的主要投资是智力资本,所以这个行业的门槛较低。开办一家小型事务所的主要有形支出是租建办公场所、置办信息及通讯设施,如电脑、互联网、电话系统及视频会议系统等。所有其他的开销,如旅行、旅馆、伙食、运输及雇用第三方分包人等,往往由客户承担,因而,这些支出是可补偿的。若想使其品牌获得较高声誉,公司必须在销售和宣传方面大力投资。但是,许多咨询机构希望通过令人满意的工作建立自己的声誉,从而吸引客户。

第三,管理顾问有机会进入其他行业。一方面,招募管理人才的公司需要大量管理顾问;另一方面,为了继续与咨询组的成员保持联系,曾雇用某个管理咨询公司的集团可能向业绩出色的个人提供全职工作。此外,大多数管理顾问经常接触物色高级人才的猎头,这些人往往从咨询业挑选人才以满足其行业的需要。事实证明,走出咨询行业后管理顾问的职业选择前景广泛。因此,管理咨询业已成为——据预测将继续成为——年轻的求职者寻求事业快速发展的天然阶梯。

3. 管理咨询业的发展趋势

目前,咨询公司已发现并正在关注引起本行业变化的两个因素:其中一个来自供给方面,另一个来自需求方面。在供给方面,获取更多市场份额的愿望正在推动咨询服务领域全方位的发展,其中包括高层次的战略计划、详尽的体系制度以及电子商务和技术实施工作的开展;在需求方面,客户们正促使咨询公司为自己的工作质量承担越来越多的责任。

(1) 管理咨询服务的多样化

管理咨询公司意识到持久成功的秘诀是多样化。通过改变其所服务的行业、提供的服务种类及涉及的地域,公司能更好地满足客户的需要。多样化也开发了更多的智力资本使公司能够获取更多的咨询业市场份额。对多样化的追求改变了咨询业的面貌,而且推动了以下三个趋势:

①为获得新的咨询能力,越来越多的公司选择并购其他公司或与其他公司合并。

②公司更大规模地趋于国际化,目的是寻求更广泛的地域影响力,以满足跨国公司的需求。

③在公司内部,信息技术和战略业务服务更紧密地结合起来。

(2) 公司责任感的增加

管理咨询业的第二个主要趋势是咨询公司正在为其所提供的服务承担越来越多的责任。这一趋势的形成主要是因为一些客户对咨询公司的服务水平不满足。

为了更好地对客户的需求作出反应,咨询公司更加积极地监控自己的行为。它们更加重视客户关系的有效处理及对客户满意度的调节。有些公司在客户没有完全满意的情况下不会收取费用。完成项目后大多数公司通常会跟踪客户,监测他们的满意程度并在不收费的情况下提供进一步的指导。

事实上,因为人们每天对管理咨询业都会有新的看法,公共事业咨