



麦肯锡 问题思考力

[日] 西村克己 著 韩亚美 译

42个职场实际问题 巧妙应对各种局面
24个图解问题思考技巧 全面掌握问题思考方法
问题→提示→答案→解说 完善的思考力训练模式

麦肯锡问题思考力

[日] 西村克己—著 韩亚美—译

1分間でマスター
問題解決トレーニング

图书在版编目 (CIP) 数据

麦肯锡问题思考力 / (日) 西村克己著 ; 韩亚美译 .

— 北京 : 北京时代华文书局, 2018.9

ISBN 978-7-5699-2559-3

I. ①麦… II. ①西… ②韩… III. ①思维方法—研究 IV. ①B80

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 184188 号

北京市版权著作权合同登记号 字: 01-2016-7281

Ippunkan de Master Mondaikaiketsu Training

Copyright ©2015 Katsumi Nishimura

Originally published in Japan by SB Creative Corp.

Chinese (in simplified character only) translation rights arranged with

SB Creative Corp., Tokyo through CREEK & RIVER Co., Ltd.

All rights reserved.

麦肯锡问题思考力

MAIKENXI WENTI SIKAO LI

著 者 | [日] 西村克己

译 者 | 韩亚美

出 版 人 | 王训海

策划编辑 | 胡俊生

责任编辑 | 周 磊

装帧设计 | 程 慧 赵芝英

责任印制 | 刘 银

出版发行 | 北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 138 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编: 100011 电话: 010-64267955 64267677

印 刷 | 北京凯德印刷有限责任公司 010-87743828

(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 | 6.25 字 数 | 142 千字

版 次 | 2019 年 1 月第 1 版 印 次 | 2019 年 1 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-2559-3

定 价 | 42.00 元

版权所有, 侵权必究

前 言

通过本书能掌握有助于解决问题的思考技巧、理论、方法、步骤、观点等知识。并且，在不断吸收知识的同时，通过多个案例的分析，对杂学的学习也很有参考价值。本书包含许多能令人迅速“懂行”的企业实例，及解决工作中易犯不良思维模式问题的相关方法等。

本书所提到的问题和讲解的案例，均基于真人真事。另外，有一部分抽象化的问题，这是以大多数人所经历的日常生活为基础提炼而成的。在充分享受杂学乐趣的同时，敬请大家也要掌握思考的方法和工具的使用。

要解决问题，首先遇到的烦恼就是发现问题。也就是说，现在的状态究竟是处于有问题的状态，还是正常的状态。如果有问题，就需要采取一些措施。但如果是正常的，反而可能还是保持现在的状态为好。真正的问题，是无法把握到底是否有问题。

其次遇到的烦恼是不知如何解决眼前的问题，无法找到问题解决的头绪。自己是否力所不及、解决的头绪如何寻找等，我们会在解决问题的入口处陷入这样的困境。也就是处于不知该从何入手去解决问题的

状态。

解决问题分为“解决麻烦”“改善”和“改革”三种类型。

解决麻烦，是问题已暴露出来，搁置的话便会如影随形的一种问题解决类型。问题由于已经引发不满或发生损失而被暴露出来，所以是能够认识到问题的发生的。

改善和改革属于“问题发现型”解决问题。这是一种设定较高目标，为做得更好而不断挑战的类型。所谓高级别解决问题，是指自己设定较高目标，创造出新课题，并不断做得更好。

何谓问题？何谓解决问题？如何解决问题？让我们从现在开始一起来思考吧。用混凝土来搭建知识大厦，需要有设计图（观点）和钢筋架构（技巧、理论）。同样，为了解决问题，也需要先正确理解解决问题的理论、知识、解决步骤等。

一旦逃避解决问题，就无法解决更高难度的问题了。相反，如果能够积极挑战并解决掉问题，那么解决问题的能力就会提高。并且，以前解决问题所遇到的障碍，其难度也会有所降低。也就是说，解决过高难度的问题后，才有可能解决更高难度的问题。

有些问题对自己而言比较难以理解，但是周围应该有能很容易解决这个问题的人吧？这个人因为曾经解决过较难问题，所以能够轻易就解决问题。要解决高层次的问题，重要的是每天都要持续不断地解决问题。因为持续就能产生能力。解决问题的能力就是通过不断重复来掌握的。虽说知道理论，但若不使用的话是无法掌握的。

本书以“问题+提示”的问答形式来呈现，所以请读者在看到提示后

给自己留出至少五秒钟的时间。等得出自己的答案后，再阅读“解说”部分。因为思考后的阅读能使你更容易理解，留下更深刻的印象。

另外，除“解说”之外，本书还插入了许多“麦肯锡顾问教你”专题。如果读者觉得光看解说意犹未尽，可以通过图解来进行更深层次的学习。

这本书一定会让各位读者爱不释手。祝大家开卷有益！

西村克己

第一章 想要解决问题，就要先发现问题

先发现问题，才能解决问题...002

问题01 问题意识高的人和问题意识低的人，差异表现在哪里？ ...005

问题02 解决问题是什么意思？ ...007

问题03 一有问题就解决的员工，是解决问题能力很高的员工吗？ ...009

麦肯锡顾问教你

想要解决问题，先了解三种解决问题的类型...011

问题04 为什么丰田要把成本消减的目标定为50%这么高呢？ ...013

麦肯锡顾问教你

通过目标前景和现状认识两个角度来看问题，激发问题意识，从而规划目标前景...015

问题05 什么是“第八种浪费”？ ...019

麦肯锡顾问教你

巧用3M法则，找出问题所在...021

问题06 7-11“只输给麦当劳一样东西”，究竟是什么？...023

问题07 7S管理中的“7S”是什么的缩写？...025

第一章 复习

从发现问题着手开始解决问题，你需要这样做...027

第二章 运用“发散—收敛”的思维方法，就能成为创新者

想成为创新者，你要学会运用“发散—收敛”思维...030

问题08 历史的冷知识，你都能答对吗？...033

麦肯锡顾问教你

善用零基思考，发现既有方法的局限性...035

问题09 三条发言的问题在哪里？...037

问题10 让提议人来做负责人会有什么问题？...039

麦肯锡顾问教你

“发散”和“收敛”是思考的基本过程...041

问题11 怎样才能让下属积极发挥创意呢？...043

麦肯锡顾问教你

头脑风暴的五项规则和使用技巧...045

问题12 为什么明明很努力工作，却出不了成果？ ...049

问题13 朝日啤酒如何应对生死存亡的危机？ ...051

问题14 为了在10年之后成为第一，朝日啤酒都做了什么样的调查呢？ ...053

麦肯锡顾问教你

事先做出成果列表，才能少走弯路，最终完成目标...055

第二章 复习

运用“发散—收敛”的思维方法成为创新者，你需要这样做...057

第三章 进行大规模信息整理，就要分组和排列优先顺序

大规模信息整理就是进行分组和排列优先顺序的过程...060

问题15 超过200项的创意应该如何归纳整理呢？ ...063

麦肯锡顾问教你

学会分组的基本步骤，开始信息整理...065

问题16 怎样才能很快找到电脑中的文件夹和文件？ ...067

麦肯锡顾问教你

分组小窍门：“魔法数字七与正负偏差” ...069

问题17 怎样才能把大量的报告资料归纳整理好呢? ...071

麦肯锡顾问教你

想要易于理解, 你要学会添加编号...073

问题18 面对海量的项目, 应当如何排定优先顺序? ...075

问题19 头脑风暴获取的信息, 应该由谁来整理? ...077

麦肯锡顾问教你

用5级评价的信息整理方法, 排定优先顺序...079

问题20 如何整理头脑风暴法获得的便利贴? ...081

麦肯锡顾问教你

头脑风暴中使用便利贴的方法后, 进行信息整理的技巧...083

问题21 解决方案应当如何整理才能容易理解? ...085

麦肯锡顾问教你

培养两个习惯, 来提高信息整理能力...087

第三章 复习

通过分组和排列优先顺序进行大规模信息整理, 你需要这样做...089

第四章 解决问题的过程和解决方案相关的提示

ECRS分析原则与从有到新的思维方式...092

问题22 解决麻烦的步骤是如何排序的? ...095

问题23 改善的步骤是如何排序的? ...097

麦肯锡顾问教你

改善的步骤和实施方法...099

问题24 改革的步骤是如何排序的? ...101

麦肯锡顾问教你

改革的步骤和实施方法...103

问题25 针对存在的问题,如何提出改善方案或改革方案? ...105

麦肯锡顾问教你

用ECRS原则寻找解决方案...107

问题26 面对大量的问题,应当怎样考虑解决方案? ...111

麦肯锡顾问教你

查明原因的诀窍——“is/is not” ...113

问题27 为什么总是很难拿出改革方案呢? ...115

麦肯锡顾问教你

摆脱以前的束缚，树立远大的目标...117

问题28 有什么好办法避免改革的头脑风暴陷入僵局? ...121

问题29 应该寻找什么样的事物来获取改革的启示呢? ...123

问题30 软银的改革思路究竟源于何处? ...125

第四章 复习

想要找到问题的解决方案，你需要这样做...127

第五章 在决策过程中制订多种备选方案，才能确定更好的解决方案

制订多种备选方案，催生更好的解决方案...130

问题31 领导不断增加新的要求，应该如何应对? ...133

问题32 呕心沥血写的方案却被上司否定，问题出在哪里? ...135

问题33 在降低成本的方针下，除了总投资额低以外还有什么其他评价因素? ...137

麦肯锡顾问教你

结合定性评价，避免定量评价的局限...139

问题34 面对阿波罗13号的爆炸事故，NASA是如何做决策的? ...141

麦肯锡顾问教你

解决方案陷入困境时，制订及评价备选方案的决策流程...143

问题35 面对两个各具优势的方案，应当如何选择? ...147

问题36 被紧急要求发表意见，应如何巧妙地回答? ...149

麦肯锡顾问教你

重视SEP（系统、工程、流程）思考流程，找到解决问题的捷径...151

第五章 复习

在决策过程中确定更好的解决方案，你需要这样做...153

第六章 想要提高洞察力，就要运用假说思维

运用假说思维提高洞察力...156

问题37 认真地埋头苦干，取得的成果上司却评价不高，问题出在哪里? ...159

麦肯锡顾问教你

需要突破现状时，要运用假说思维...161

问题38 接受了上司的批评，改变了自己的想法，但上司又翻脸不认账了，问题到底出在哪里? ...163

问题39 达尔文这样善于运用假说思维的人和不善于运用假说思维的人之间有什么差异? ...165

问题40 便利店大量引进了低价的甜点和咖啡等商品是基于什么样的假说? ...167

麦肯锡顾问教你

建立假说的技巧和验证假说的方法...169

问题41 在便利店中售卖甜点和咖啡能够达到促进其他商品销售的效果吗? ...173

麦肯锡顾问教你

通过假说验证循环, 逐步接近真相...175

问题42 便利店应如何判断新产品是否应该固定化? ...177

第六章 复习

运用假说思维提高洞察力, 你需要这样做...179

第一章

想要解决问题，就要先
发现问题



先发现问题，才能解决问题

问题意识高的人和问题意识低的人

问题意识高的人和问题意识低的人，其差异表现在什么地方？

问题意识高的人，由于其拥有比现在状态更高的目标，所以会感觉到现状（现实情况）存在问题。相反，问题意识低的人，其自身目标与现状水平处于一致状态，他认为现状和目标一致，所以保持现状就可以了。

所谓“问题”，就是目标标准值和现状之间的差距。人如果能够认识到这种差距，就能意识到问题的存在。

标准值和现状间的差距消失的话，问题意识也就会随之消失。所谓“解决问题”，就是消除标准值和现状间的差距，把现状提高到标准值水平的过程。

解决问题分为三种

解决问题分三种类型，分别是“解决麻烦”“改善”和“改革”。

解决麻烦，是一种把负面状态提升为标准值的解决问题类型。

改善和改革，则是一种通过设置高标准来创造问题的解决问题

类型。

虽然每一种都很重要，但在保持继续成长方面，改善和改革尤为不可或缺。

各自的问题解决方法

在丰田公司，为发现问题点，定义了“七种浪费”的概念，分别为：过量生产的浪费、等待的浪费、运输的浪费、加工的浪费、库存的浪费、动作的浪费、不合格产品的浪费等七种。另外，还要加上一项，就是“第八种浪费”，那么它究竟是什么？这个就先留作一种悬念吧。

顺便说一下，丰田从50多年前就开始实行的“降低成本1日元”目标，在50年间可以说已经累计到了50日元了。实际上，“不浪费1日元”的目标，已经被写入了丰田的行为规范中。

这样写，乍一看可能会让人认为丰田优先考虑的是成本问题，实际上并非如此。

品质才是第一位，成本是第二位。而使“不浪费1日元”的目标成为可能的，正是为发现问题点而定义的“七种浪费”。对此有兴趣的，请一定要继续阅读本章内容。

解决问题，第一步就是掌握发现问题的能力。

为了让问题的解决取得更好的成果，就需要提高标准值，从发现问题开始入手。

如前所述，改善和改革就是一种自己发现问题、积极向前的解决问