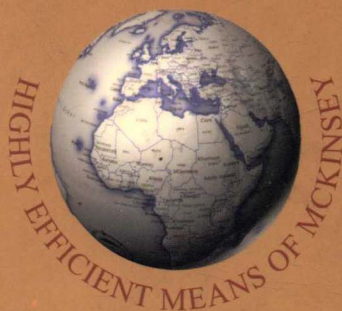


McKinsey

麦肯锡 卓越工作方法

—— 麦肯锡公司80年来最重要的工作方法 ——

(美) 埃克·拉塞尔 著 金雨译
Aeck Lassel



服务于世界500强企业及众多政府机构

高效理念 黄金法则



机械工业出版社
China Machine Press

HIGHLY EFFICIENT MEANS OF

McKinsey

麦肯锡 卓越工作方法

麦肯锡公司80年来最重要的工作方法

(美)

雨译

Lassel



服务于世界500强企业及众多政府机构

高效理念 黄金法则



机械工业出版社
China Machine Press

本书是麦肯锡咨询公司 80 年来最重要的工作方法的总结。麦肯锡的客户众多,涉及行业广泛,因此麦肯锡面对的问题或项目总是千变万化、错综复杂。依靠这些方法,麦肯锡人总能驾轻就熟、以简驭繁,用最短的时间、最少的投入,最好地完成任任务。

这是一本形式上的小书,内容上的大书。它将最优秀公司的最优秀工作方法奉献给了大家。既可作为高效能员工培训手册,供公司、企业使用,也可用做个人自我管理增效手册。让每个人从忙忙碌碌中解脱出来,达到事半功倍之功效。

图书在版编目(CIP)数据

麦肯锡卓越工作方法/(美)拉塞尔著;金雨译. —北京:机械工业出版社,2004.3

ISBN 7-111-14188-1

I. 麦… II. ①拉… ②金… III. 工作方法-通俗读物
IV. B026-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 021028 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:常淑茶 责任校对:肖新民

北京星月印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2004 年 5 月第 1 版·第 1 次印刷

880mm×1230mm A5·5.625 印张·100 千字

定价:18.80 元

购书热线电话(010)82000988、82000069

封面无防伪标均为盗版

■ 关于麦肯锡

自 1923 年创立以来,麦肯锡已成为世界上最成功的战略咨询公司。目前它在世界各地一共拥有 84 家办事机构,雇用了来自 89 个国家的近 7000 名专业人员。它或许不是世界上最大的战略公司——有些会计公司的业务量要更大一些,但可以肯定的是,它是最有声望的战略公司。在世界上最大的 150 家企业中,有 100 家是麦肯锡的客户。此外,麦肯锡的咨询对象还包括《财富 500 强》中的大多数企业、美国国家和地方政府以及许多外国政府机构。在国际商界,麦肯锡已经成为了一个享有盛誉的品牌。

有多位麦肯锡的资深合伙人凭着自己的这个头衔赢得了国际声誉。劳威尔·布瑞安(Lowell

Bryan)在信贷危机时为参议院银行委员会提供过咨询。肯尼奇·奥玛(Kenichi Ohmae)撰写了数本非常畅销的关于管理学和未来学的著作。赫伯·汉茨乐(Herb Henzler)在商业和经济事务方面为德国前总理赫尔穆特·科尔提供过咨询。更为显而易见的是—些麦肯锡的“校友”，他们已经在世界各地居于显要位置：汤姆·彼得斯(Tom Peters)，管理学大师，《追求卓越》的合著者；哈维·格鲁伯(Harvey Golub)，美国运通公司的总裁；阿戴尔·特纳(Adair Turner)，英国产业联盟的主席，并不下三届被提名担任该职。

在中国，国内排名前50~60位企业都是麦肯锡的客户。北京排名前25位的企业中至少有15家是麦肯锡的客户。

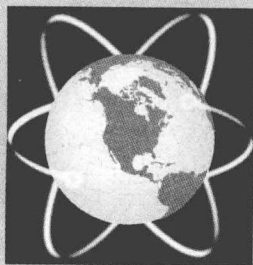
■ 麦肯锡的价值观

- 实事求是。
- 如果做不到，就承认做不到。
- 如果承诺了，就一定要做到。

■ 麦肯锡在美国 MBA 毕业生 最想加入的公司中排行榜首

名 次		公 司	业 务
2002 年	2001 年		
1	1	麦肯锡	管理顾问
2	4	波士顿顾问集团	管理顾问
3	7	思科	网络设备制造
4	3	高盛	投资银行
5	5	Bgin & Co	管理顾问
6	13	Accenture	管理顾问
7	8	Booz - Allen & Hamilton	管理顾问
8	12	英特尔	芯片制造
9	22	惠普	电脑制造
10	9	摩根斯坦利	投资银行
17	6	雅虎	门户网站
18	2	亚马逊	电子商务
21	10	微软	软件生产
22	21	美林	投资银行
25	40	通用电气	综合企业

HIGHLY EFFICIENT MEANS OF
McKinsey



序 言

事半功倍的麦肯锡工作方法

A small, stylized handwritten signature or mark in black ink, located below the main title.

就像是世界上出现锁以后就必然有与之相应的钥匙一样,问题与方法也是共存的。而如何找到最合适、最高效的工作方法,是每一个管理者需要认真对待的问题。

我们的工作,其实就是通过不同的手段,达到解决问题、实现目标的过程。在这个过程中,选择好的方法至关重要。因为在正确的方法指导下,我们能以最少的时间、最少的资源达到目标。这样不仅为我们节省了时间,更使我们在与别人的竞争中占尽先机,处于领先地位。

正确的方法对于我们的工作很重要。麦肯锡在 80 余年的工作实践过程中,积累了丰富的对于每个时代不同企业的工作经验,而又以对当今信息

爆炸时代的经验最为充足。

如果我们想成为一个高效能的员工,成为一个能够卓有成效解决问题的人,我们就必须学习,真正学习到一些有用的方法,这样才能够做到我们想要做的。

下面是麦肯锡帮助解决诺贝尔奖金问题的经典案例。

诺贝尔奖每次 100 万美元的奖金的确值得大家关注,诺贝尔基金会每年发布 5 个奖项,因而每年必须支付高达 500 万美元的高额奖金。你肯定禁不住要问,诺贝尔基金会的基金到底有多少,才能够承担起每年的巨额支出?事实上,诺贝尔基金会之所以能够顺利支付高额奖金,除了诺贝尔本人捐献的一笔庞大的基金外,更应归功于诺贝尔基金会的投资有方。

诺贝尔基金会成立于 1896 年,由诺贝尔捐献 980 万美元建立。由于该基金成立的目的是用于支付奖金,基金的管理不容许出现任何差错。因此,基金会成立初期,其章程中明确规定了基金的投资范围,这笔资金被限制在安全且有固定收益的投资上,例如银行存款与公债,不允许用于有风险的投资,尤其不允许投资于股票或房地产,那样会使基金处于价格涨跌的高风险之中。

这种保本重于报酬率、安全至上的投资原则，的确是稳健的做法，避免了基金损失的情况。但牺牲报酬率的结果是，随着每年奖金的发放与基金会运作的开销，历经 50 多年后，低报酬率使得诺贝尔基金的资产流失了近 2/3，到了 1953 年，该基金会的资产只剩下 300 多万美元。

眼见资产将消耗殆尽，诺贝尔基金会的理事们及时觉醒，他们马上寻找咨询顾问以应对所面临的不利局面。幸运的是，他们找到了在商业界已经声誉鹊起的麦肯锡咨询公司。面对这样一个问题，麦肯锡人迅速地组成了一个团队，并且投入到工作中。在做了充分的研究工作之后，这个团队意识到提高投资报酬率对财富积累的重要性，并在当年就把这一建议谨慎地交给了诺贝尔基金会。于是诺贝尔基金会在这—建议的指导下，在 1953 年做出了突破性的改革——更改基金管理章程，将原先只准存放在银行和买公券的资金转向投资股票和房地产。新的理财观一举扭转了整个诺贝尔基金的命运，其后的几年，巨额奖金照发、基金会照常运转。到了 1993 年，基金会不但挽回了过去的亏损，基金总资产也增长到了 2.7 亿多美元。

诺贝尔基金会的成长离不开麦肯锡；而麦肯锡的迅速成功又得力于公司总结出的高效工作方法。

其实,对麦肯锡来说,这样的例子数不胜数。麦肯锡人基本上每天都沉浸在大大小小的商业问题之中。但也正是如此,使得麦肯锡人的经验以及实践能力不断加强,反过来又增加了麦肯锡的实力。

麦肯锡自 1923 年建立以来,一直处于不断的探索、进步之中,经过多年的积累,慢慢形成了很多理论法则,这些被统称为麦肯锡法则。它们是我们解决问题的法宝,因为麦肯锡法则不仅涉及到了很多工作的不同方面所能够遇到的问题,而且它对于每个问题都有比较深入的研究以及可靠的解决办法。

尽管麦肯锡方法本来是被应用于商业方面,但它同时也具有能指导我们日常生活方式的意想不到的神奇力量。麦肯锡方法主张:以最快捷的方式,最少的时间、资源来解决工作中遇到的问题。

当你第一次接触这些方法的时候,或许你并不认为它有什么特别之处。但是,当你在工作中或是生活上遇到棘手问题的时候,你都可以用这些方法找到答案,找到解决办法。不管你意识到了还是没有意识到,当你接触了麦肯锡,它总是对你的工作、生活产生这样或那样的影响。

于是,让麦肯锡方法融会于简单的事实中,便

成了麦肯锡人的使命。他们要让我们每一个人都理智地按照这些方法所昭示的真理前行,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——麦肯锡方法本质上是一种效能法则,是使你工作顺利与生活幸福的原理。

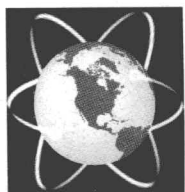
一言以蔽之,“效能”二字是麦肯锡工作法则的精华。这是我们这个时代提出来的一个全新话题,我们必须勇敢地正视,并在自己的生活和工作中努力去实践和提高。

本书的目的,正是为了就一些普遍适用的、高效卓越的方法和技巧与每一位想使工作变得更富有成效的人进行沟通。在后面的章节中,这些已被实践证明有效的方法将给你的工作带来意想不到的效率和效能。任何按照麦肯锡方法行事的人都会找到在今日竞争激烈的社会中生存的秘诀。

需要特别说明的一点是,本书会为每一位与管理顾问打交道的管理人员提供更多的帮助,至少可以让人们明白,那些“怪人”(麦肯锡咨询公司顾问)是如何思考问题以及运用高效方法解决问题的。

相信本书可以让你的生活和工作有一个全新的开始。

McKinsey



目录

CONTENTS

■ 关于麦肯锡

关于麦肯锡

■ 麦肯锡的价值观

麦肯锡

■ 麦肯锡在美国MBA毕业生最想加入的公司中排行榜首

序言 事半功倍的麦肯锡工作方法

McKinsey



目录 CONTENTS

第一章 正确做事,更要做正确的事

首先,找出“正确的事”	006
开始时就怀有最终目标	009
改变自己的行为模式和工作习惯	012
先做好一件最令你不愉快的事情	015
让事实说话	017
如何让工作变得高效而简单	021
麦肯锡高效工作能力训练	027

McKinsey



目录

CONTENTS

第二章 做要事,而不是做急事

精心确定主次	039
事情的四个层次	042
为什么总被事情牵着走	046
把重要事情摆在第一位	052
不要草率行事	056
用最充沛的精力做最重要的事情	062
像麦肯锡一样去解决问题	066

McKinsey



目录 CONTENTS

第三章 关注大画面

我现在做的,是否使我更接近目标	077
是什么总是让我们远离大画面	084
不计较眼前的得失,把关注点一直放在自己的目标上	087
一次做好一件事情比同时涉猎多个领域要好得多	090
对工作做出承诺	096
集中注意力	099