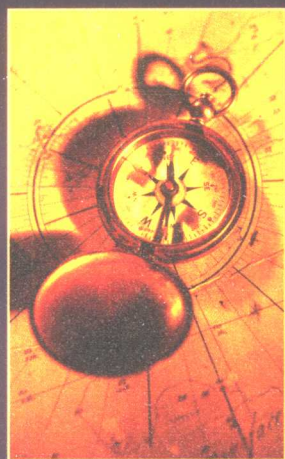


<一本值得所有中国企业家关注的书>

麦肯锡 真相



*Yiben Zhide Suoyou
Zhongguoqiyejia
Guanzhu Deshu*

李方 李桥 编

个人和团队提升竞争力的卓越法则

he truth of McKinsey

中国工人出版社

个

C932.871.2
L152

效率提升的卓越法则

麦肯锡 真相

-162

5本

李方 李桥 编

The truth of McKinsey

C932.871.2

L152

Qianys/01

中国工人出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

麦肯锡真相：个人和团队提升竞争力的卓越法则/李芳，李桥编.
北京：中国工人出版社，2005.1

ISBN 7 - 5008 - 3464 - 0

I. 麦… II. ①李…②李… III. 企业管理 - 经验 - 美国
IV. F279.712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 002102 号

麦肯锡真相

出版发行：中国工人出版社

地 址：北京鼓楼外大街 45 号

邮 编：100011

电 话：(010) 82075964 (编辑室) 62005038 (传真)

发行热线：(010) 62005045

网 址：<http://www.wp-china.com>

经 销：新华书店

印 刷：北京市德龙公防防伪印刷厂

版 次：2005 年 3 月第 1 版 2005 年 3 月第 1 次印刷

开 本：640 毫米 × 960 毫米 1/16

字 数：150 千

印 张：12

定 价：16.80 元

版权所有 侵权必究

印装错误可随时退换

序 言

在麦肯锡周年庆典召开的前夕,《中国经营报》记者采访了麦肯锡大中华地区董事长兼总经理欧高敦。在采访中,记者问欧高敦:“与麦肯锡所服务的500强企业相比,中国企业的差异和距离在哪里?”

欧高敦指出:“中国企业靠得是强有力的企业家,或者是强有力的管理团队来领导。而财富500强这些欧美企业,它们往往在决策时更加依赖工作流程做出决定。……中国的企业在决策和组织运营方面相对而言不是很系统化。”

一流的企业需要一流的工作流程,而一流的工作流程往往能造就一流的员工和团队,并产生一流的业绩。麦肯锡在为众多知名企业提供管理咨询的时候,主要致力于为企业建立高效的系统流程,提高企业运营效率和员工的工作效率。越来越多的人相信:要使企业基业长青,就要致力于建立良好的工作流程,并使员工熟悉和适应工作流程,提高个体和组织的运营水准。

优秀的企业不仅要建立良好的工作流程,更要让员工

掌握优秀的工作的理念，适应自身的企业文化和工作环境；相应的是，一个优秀的员工，不仅有良好的工作理念和工作方法，更重要的是他们能在最短的时间内适应企业的工作流程，并以自身的创造力去高效工作。一个企业的工作流程、工作理念，不仅能够反映企业的生产、服务能力，反映企业的专业水平，更重要的是它关系着企业和员工的命运。

日产汽车总裁卡洛斯·戈恩在谈到企业运营时指出：**“不要等到企业出现危机的时候才想起进化工作流程，那将让你付出昂贵的代价。”**面对优胜劣汰、弱肉强食的市场竞争，要赢得先机，占有属于自己的一片领地，就必须推行高效的工作流程、工作理念和方法，从而提升企业的整体效率和员工的工作效率。除此之外，我们别无选择。

经过多年的研究，本书对麦肯锡公司高效的工作流程、理念和方法进行了深刻分析和总结，并用简洁精炼、通俗易懂的语言进行了全面阐述。相信企业管理者一定能够从中得到启发，从而推动企业的流程改造等一系列有助于效率提升的变革，为企业创造更大的盈利空间、为员工创造更好的工作空间；而广大的职业人员也能够从中得到进一步的指导，从而改善自己的做事方法，使自己在工作中更加得心应手。我们相信，每一个读者的事业以及生活都能够因此而变得更加美好！

编者

目 录

序言 /5

第一章：麦肯锡为你导航 /1

- 眼睛要盯着正前方 /3
- 要事第一 /10
- 科学的工作流程 /18
- 不要草率做事 /23
- 不要让琐事挡住你的视线 /30
- 每一步都要更接近目标 /37

第二章：麦肯锡的工作“军规” /47

- 没有任何借口 /49
- 用事实说话 /55
- 团队至上 /61
- 以假设为突破口 /66
- 工作就意味着负责 /71
- 任何时候都保持愉快的心情 /77
- 专注是最好的状态 /81
- 用激情迎接挑战 /86

第三章：麦肯锡工作诊断 /91

- 你的工作方式有效吗 /93
- 时间管理带来高效 /96
- 你是否作到有条不紊了 /102
- 每天制定一个图表 /106
- 你预先准备好了吗 /110
- 有效控制突发事件 /113
- 麦肯锡的时间管理要点 /116

第四章：麦肯锡高效工作法则 /119

- 一个神奇的法则 /121
- 利用关键驱动因素的魔力 /124
- 终生受用的 MECE /128
- 先摘好摘的果子 /131
- 饼要一个一个地吃 /135
- 找到“传经人” /139
- 高效工作方法 /142
- 像麦肯锡一样工作 /147

第五章：麦肯锡的财富 /151

- 凡事多留神 /153
- 掌握有效信息 /156
- 打通堵塞的通道 /160
- 找到撬起地球的杠杆 /165
- 找好（善待）划船的人 /168
- 合理利用业余时间 /173
- 给自己订一些规矩 /177

第一章

麦肯锡为你导航

麦肯锡为你导航

眼睛要盯着正前方

在碧波汹涌、无边无际的大海之中，船只总能按照正确的方向到达彼岸，这个过程中船只的导航系统起到了至关重要的作用。没有导航系统的船只，不管其他装备多么的先进，它都无法到达想去的地方。人也一样，没有方向与目标的人总是有无所事事的感觉，做什么事情也觉得没有意义，在浑浑噩噩之中浪费了自己宝贵的青春和生命。

小时候和父亲的一次比赛至今仍记忆犹新。那是我和父亲“画线”的比赛，也许你会感到惊奇，画线有什么好比赛的呢？我们选定了一段距离，在终点的地方刚好有一棵树，要求是在起点到钟点画一条线，谁画得又直又快就算赢，但赢的条件首要是“直”，然后才是“快”。当时我一听感觉十分容易，况且我的速度远比父亲快，因此我觉得自己一定会赢。比赛开始我就低着头在地上飞快地画着线，很快就到了终点的



那棵树下。我心里暗自庆幸，父亲还在后面。可是我抬头一看，我画的线像一条弯弯曲曲的小河，而父亲则画得笔直。我知道是父亲赢了，而不是我赢了。父亲对我说道，你之所以输，就是因为你一直都没有抬头看前方终点的那颗树，所以她才画得弯弯曲曲的。要是你一直看着前方的树，即使你没有想到要把线画直但也可以画出很直的线来，你也就不会输了。

的确，不看着前方的目标是不可能画出“直”的线来，做事也只有盯着自己的目标才能不走弯路。人不但要有目标，更重要的是要有最终目标。最终目标和短期目标、中期目标、长期目标一起，就构成了我们的“导航系统”。有了它们的指引，我们在做事过程中才不会迷失方向。

麦肯锡人为什么能够屡战屡胜呢？对于他们的成

功，应该给开始做事时就盯着最终目标的方法记一大功。每一件事和每一项工作都会有其特定的最好结果，这个最好结果就是我们做一件事和一项工作所期望达到的目标。在开始做事之前，只要明确地记住了目标，就能肯定，不管哪一天干哪一件事都不会违背你为之确定的最重要的标准，你做的每一件事都会为这个目标作出有意义的贡献。当然，一件事情的最好结果也可以说是这件事情的“最终目标”，同样，我们人生的“最好结果”也应该成为人生的最终目标。只有随时想到你要的人生最好结果，你才能抛开那些对你最终目标没有助益但又充满诱惑的事情。

眼睛盯着前方，一开始时心中就怀有最终目标，意味着从一开始你就知道自己的目的地在哪里，从一开始你就知道自己现在在哪里。要知道自己每一步的方向是否正确，唯一的方法就是朝着自己的目标前进。许多人整天忙忙碌碌，最后却发现自己是背道而驰的，走得越远离自己的最终目标就离得越远，做的所有工作都是无用功，这种情况是最让人沮丧和丧失斗志的。工作当中我们常常要解决一些困难而复杂的问题，这就如果同时盯着许多需求，就容易丧失目标。当你感到自己被具体的事情完全包围时，不知道自己做的事情有无用处之时，你就应该抬头看看前方，看看你的最终目标。同时在心里问问自己，现在做的事情有没有偏离自己的最终目标？它对取得最终的胜利有没



有帮助？对自己的团队又有没有激励作用？很多人做事效率低下，重要的原因之一就是做事过程之中偏离了方向，然后又折腾一番才回到正规上来，但更多的时候还会因此半途而废，把大量的时间和精力浪费在了无用的事情上。

有一个被广泛传播的事例。我们走进一片丛林，开始清除矮灌木。当我们费尽千辛万苦，好不容易清除完这一片灌木林，直起腰来，准备享受一下完成了一项艰苦工作后的乐趣时，却猛然发现，不是这块丛林，旁边还有一片丛林，那才是需要我们去清除的丛林！有多少人在工作中，就如同这些砍伐矮灌木的工人，常常只是埋头砍伐矮灌木，甚至没有意识到要砍的并非那片丛林。

拥有清晰的最终目标对我们工作的成败有着决定性的作用，因此首先我们要制定出自己的最终目标。确立自己的最终目标并不是要我们把今后每天做什么具体的事情都详细描述出来，我们不可能预知未来的每一件事情，只能制定一个总的方向。简单地说，要制定好最终目标就要从整体来考虑自己，要知道自己真真正正要的是什么，自己现在又处在人生的什么阶段，只有明白了现在的你和将来所期望成为的你，才能制定出合适你自己的最终目标。明白了现在的你，也就可以知道你希望自己将来成为什么样子。要明白现在的自己就需要确认自己，需要审视自己、认识自己、了解自己，并做自我

评估。自我评估包括自己的兴趣、特长、性格、学识、技能、智商、情商、思维方式、思维方法、道德水准以及社会中的自我等内容。还有一个简便的方法就是，你可以把你自己所敬仰的人物列出来，并回想自己为何尊敬他们，从这些原因之中找出一项你认为自己之所以尊敬他们的共同原因。当你经过认真思考后，发现这个的确是你最想达到的境界，或许你的人生价值观也就是终极目标就初步成型了。在考虑以上那些内容的时候，一定要是自己内心深处真实的想法，否则制定出来最终目标就不会是你想要的。一旦根据这些情况确定了自己最终目标，我们的奋斗和工作就有了指南针，每天做的事情也才不会偏离这个方向，同时也可以根据这个方向来安排自己的工作内容。比如：干什么职业，生活在哪个城市，决定和谁在一起生活一辈子。根据这个方向都能很轻易地找到答案。

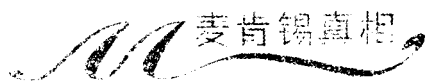
很多人为了提高效率，匆匆忙忙、快马加鞭地做事，可最后却发现自己没有达到最终想要的最终目标，也就是说没有达到预期的效果。著名的时间管理大师肖恩·柯维说，各行各业的人——医生、院士、演员、政治家、职业企业家、运动员和管子工——都是常常为得到更高的收入、更多的承认或者某种程度的专业能力而奋斗，陷入了事务性的圈子，为生活忙忙碌碌，在成功的阶梯上日益奋力地攀登，可到头来却发现梯子靠错了墙，——我们奋力争取的名望、成就、金钱或者其他一

些什么东西可能甚至不是梯子该靠的墙的一部分，结果我们每走一步就向错误的地方接近一步。很多名人虽然生活在万众瞩目之下，过着高档次的生活，人们对他们羡慕不已；但他们往往却在对记者的采访中说道：“我的生活越来越远离自己的梦想，有时候静下来想一想，却发现很多时候自己越来越不像自己了，离自己想要的越来越远了，不知道自己在忙些什么，平时的忙碌也不知道有没有意义！”。这就是迷失了自己的最终目标的后果，也许你能在物质上拥有很多人不曾拥有的，但自己却过得不快乐、不开心。

做事的时候眼睛盯着前方，盯着目标，是让我们永远不偏离正确方向的有利保证，同时它也是一种行之有效的的工作方法。它能给我们带来诸多的好处，目标是我们努力的方向，也给了我们鞭策。有了鞭策就有了压力，有了压力也就有了动力。当你实现大目标之下的小目标时，你就会有成就感，你就更会干劲十足。在这样的不经意间，你的心态就朝着更积极主动的方向转变了。有了一颗积极的心，热情的心，困难在你面前就不再是“困难”了。你认清了目标，你就有了自己向往的世界，在心中描绘了自己的图画，因此你就会集中精力和资源于你所选定的方向和目标上。同时你也会更加热心于你的目标。目标会给你带来神圣的使命，让你去甘心追求！

做事时，眼睛盯着前方的工作方法，能让我们养

成不着眼于某一小集体的事件，而是从大局来处理问题的思维。这种方法是被无数事实证明是行之有效的，也给很多的麦肯锡人带去诸多意想不到的惊喜和收获。把自己的导航系统随时启动起来，不让自己在繁杂的工作迷失了方向，眼睛要随时看看远方的目标，使自己的工作事半功倍，这是我们要掌握的最根本的工作方法。一旦你确实掌握了它，并积极付诸于实践和行动，你一定会为它的威力欢呼叫好！



要事第一

人们的工作总是显得千头万绪，也常有众多的琐事缠身，在这个时候就要学会“要事第一”的思维习惯和工作方法。一个人的精力是极其有限的，如果不能抓住重要的事来做，只会被一些看似急迫但却不重要的事情搞得晕头转向、筋疲力尽！找到自己最应该做的事，避开那些对你没有帮助的琐事，是提高工作效率、保证自己顺利实现最终目标的有效工作方法。多少人因为不知道什么是最该做的事，什么是不该做的事，只是埋头苦干，到头来发现自己做的都是无用功，这时再呼天叫地、哭爹喊娘都无济于事！

在美国企业管理界广泛流传着一个“一张 2.5 万美元支票”的故事。它给我们道出了一个简单但又很重要、有效的道理，在工作中只能按照事情的重要程度来做事才能使自己得到最大的收获，把成本和损失降到最低。下面我们就来看看这个精彩的故事，相信能给我们带来启