

McKINSEY COLLEGE
麦肯锡
学院

主编 杨斌博士 清华经管领导力研究中心主任

HZ BOOKS
华章经管

Mc
Graw
Hill

麦肯锡 意识

麦肯锡并不神秘
方法论铸就神奇

(美) 艾森·拉塞尔(Ethan M. Rasiel) 著
保罗·弗里嘉(Paul N. Friga)
龚华燕 译

THE **McKINSEY** MIND



机械工业出版社
China Machine Press

McKINSEY COLLEGE
麦肯锡
学院

主编 杨斌博士

麦肯锡 意识

麦肯锡并不神秘
方法论铸就神奇

艾森·拉塞尔(Ethan M. Rasiel)
(美) 保罗·弗里嘉(Paul N. Friga) 著
龚华燕 译

THE MCKINSEY MIND



机械工业出版社
China Machine Press

Ethan M. Rasiel, Paul N. Friga. The McKinley Mind: Understanding and Implementing the Problem-Solving Tools and Management Techniques of the World's Top Strategic Consulting Firm
ISBN 0-07-137429-9

Copyright © 2002 by Ethan M. Rasiel and Paul N. Friga

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2010 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, Inc. and China Machine Press.

No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和麦格劳-希尔教育（亚洲）出版公司合作出版。

版权© 2010 由麦格劳-希尔教育（亚洲）出版公司与机械工业出版社所有。

此版本经授权仅限在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区）销售。未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本书封底贴有McGraw-Hill公司防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2009-7313

图书在版编目（CIP）数据

麦肯锡意识 / （美）拉塞尔（Rasiel, E. M.），（美）弗里嘉（Friga, P. N.）著；龚华燕译. —北京：机械工业出版社，2009.12

（麦肯锡学院丛书）

书名原文：The McKinley Mind: Understanding and Implementing the Problem-Solving Tools and Management Techniques of the World's Top Strategic Consulting Firm

ISBN 978-7-111-29272-2

I. 麦… II. ①拉… ②弗… ③龚… III. 企业管理—经验—美国 IV. F279.7123

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第228246号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：章集香 版式设计：刘永青

三河市明辉印装有限公司印刷

2010年1月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 15印张

标准书号：ISBN 978-7-111-29272-2

定价：35.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：（010）88379210；88361066

购书热线：（010）68326294；88379649；68995259

投稿热线：（010）88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

麦肯锡并不神秘，方法论铸就神奇

摆在你面前的这三本以麦肯锡命名的书——《麦肯锡方法》《麦肯锡意识》《麦肯锡工具》，绝对谈不上是名著，两位作者也不是什么大牛，它们在美国一再出版并极受欢迎，在我看来，既是因为书名中包含着世界顶级管理咨询品牌“麦肯锡”，更是因为三本书都紧扣“解决问题”这个在职场或者更大范围的人生的关键焦点。作者提供给你的，不是居高临下的说教和炫耀，不是在今天的书榜上有点几泛滥的煽情与励志，也没有打算帮助你补充什么缺失的领域知识（这些永远都补不完、学不够），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”的或者“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“看家本事”说与外人家，惠及普天下。

说到看家本事，15年来，我常常惊诧于学院里头的一些师弟师妹或者学生小子，青葱年少，摇身一变就成了麦肯锡公司的大牌顾问，往来尽高管，谈笑超自信。吃了什么灵丹妙药，还是谁点化了这些脑袋？认真想想，找到了一条原因：也许是因为这些优秀学校毕业的年轻人，本身质素够格，一旦加入了这个强势品牌，站在了巨人的肩膀上，靠着公司积累了数十年的行业知识库，并不断有成熟的

总序



合伙人或者资深经理从旁教授，说话办事靠谱起来也是应该。但是接触麦肯锡和其他领先管理咨询公司多了，却发现，除了洗脸（印上麦肯锡这个卓越品牌之外）这一过程之外，还有另外的原因不可小觑，甚至需要大书特书，就是他们进去后还有重要的四洗：洗心、洗脑、洗手、洗脚。

洗心，说的是受到麦肯锡文化的熏陶，对于专业服务和帮助企业的理解与承诺，在知其然也要知其所以然的过程中，积极地影响（改变）商业实践。关于这一点，《麦肯锡传奇》^①一书给出了极好的诠释，从这家公司的奠基者马文·鲍尔追求完美缔造卓越的传奇一生，我们能够更好地理解麦肯锡公司的精神实质，甚至更广义地，让这些从事专业服务的同仁，都保持着一种谦卑和敬畏。《麦肯锡传奇》也是我们的麦肯锡学院丛书之四，尽管不是接下来我们所说的这两位作者的作品。

洗心费时费力，也并不是总能成功。有些离开麦肯锡的人，是因为始终不能脱胎换骨似的被这样一种很强势的文化所命中，以其作为自己的信仰。难说好坏，不适便是。但是，离开麦肯锡的人，甚至有些成为大公司掌舵者、拯救者（这种说法太夸大个体英雄，此处只是从俗）的麦肯锡校友，除了麦肯锡精神、文化和价值观对他们的影响让他们与众不同之外（请参阅麦肯锡学院丛书之五：《麦肯锡制造》），还有很重要的一条，便是他们的工作方式、运作方式、合作方式，甚至生活中的劳作方式、动作方式，都被他们曾经服务过的这家公司“定型”（Shape）过了。而这个定型过程，靠的是洗脑、洗手、洗脚，改变的则是意识、方法和工具。

所谓的“洗脑”，说的是《麦肯锡意识》，怎样从思维方式上，真正成为--一个团队合作的、面向对象（也许是客户）的、强调改善与结

① 本书已由机械工业出版社出版。——编者注

果的解决问题者？而洗手——《麦肯锡方法》，实际上是这三本中最先问世并一炮打红的畅销书，强调的是一些不管在什么工作环境下，都可以更为有效解决问题的技巧性很强的工作方式、小窍门，不过小窍门却能派上大用场。最后说说洗脚——《麦肯锡工具》，这最新的一本，想从更有研究和证据的角度，把这些方法、打法、套路上升为方法论、工具箱、武器库，是对那些更尊重逻辑寻求道理的学习者、阅读者的一个深入满足。这三洗，骨子里高度一致，就是要你变得“训练有素、行动得法”。如果说三本书兜售、传播的到底是什么，平俗一些说，我们平时喜欢夸别人说话办事“靠谱”、“上道”、“挺是那么回事儿”，这三本书就是靠谱的“谱”、上道的“道”和挺是那么回事儿的“那么回事儿”。呵呵，所以，认真学习和掌握了这些，你就能成为一个总是被那些赞誉围绕的人了，即使你不是也不打算成为一个咨询顾问，即使你是个热衷学习管理的蓝领师傅或者掌权主妇。

所以，麦肯锡或者很多其他的大公司在面试新人时，并不特别着眼于你已有的知识积累（背书考试的成果），更看中的，是你所表现出的意识、方法和工具，尽管朴拙，但本质上是否符合这样一套规范的、以批判性思考和创造性思考为基础的、逻辑自治行之有效的系统要求，或者有没有素质能够修炼并掌握这样一套方法论！尽管，一切都能学，都不晚，但是掌握这些本领，你确实还有一个很大的敌人：你自己，过去的你，你过去的思维方式、工作方式和习惯。在我看来，这套方法论中，重视“渔”超过“鱼”；重视“学会学习”而不是“知识学习”；重视“严密假设小心求证”而不是“天马行空拍脑袋”；重视“团队一体”而不是“我的地盘我做主”。你也许不喜欢，觉得束缚而不够舒服，觉得啰嗦而不够痛快，那只能说明，它们不是说给你听、写给你用的，但是许多年的实践证明，这套法子，很灵。

千万不要误解，认为只有将来要从事咨询工作的人才有必要阅读和学习。在今天许多学校开始考虑改革传统的MBA教学过程，增加更多的软技能和整合实践学习的求索中，我认为这三本书有很好的读者群体：在入学导向周里、整合实践学习和软技能培训（包括沟通、思维、团队训练）中的MBA同学们。在这些课程中，很想较为系统地做些“双基”训练，帮你养成些对未来MBA学习和管理生涯长久有用的思维和行动习惯，从这个意义上看，这几本书蛮合适做个训练导引和参考手册。尽管三本书不需要都仔细读（必须承认，三本书中有不少重叠的冗余之处，也有一些过于理论的部分会让着重“拿来用”的学习者读得很累），你可以看看风格，读两页后看看哪本更适合你：是更理论些，还是更操作些，还是二者得兼。如果这些课程的老师愿意选取书中的一些片段直接指点给学生，当然会省事，但是要小心，尊重它的整体性。

熟悉咨询行业的读者一定会发现，正如咨询顾问讲事儿时的习惯一样，这几本书，逻辑性强，但有点儿“干”，很多读者第一遍看去，难免会有点儿云里雾里，迷失在概念丛林，但只要你耐着性子看，过了那道坎儿，就是跟你过去自由自在干活相比要开始“事事儿”起来的那道坎儿，这套说法和做法往往就会深得你心了。当然，还反映出你的个人价值观与麦肯锡文化的融合度，因为每个做法的背后，仍是“崇尚理性、讲究服务、持续提高”的文化。不舒服，请坚持再试；吐之前，别轻易放弃。总之，你得有点儿执著，才能享受这顿盛宴。

最不该读这书的人，嗯，大概就是麦肯锡公司的顾问们了。你们的评价大都会觉得这书有些小儿科，写书的人有点儿拿麦肯锡做招牌，以及这些东西还算不上绝学，等等。嗯，八根指头同意。好在，书确实并不是给工作在麦肯锡甚至想去麦肯锡工作的人写的。你们该追求的，是“手中无剑心中有剑”的境界。而书的大部分目标读者，都是

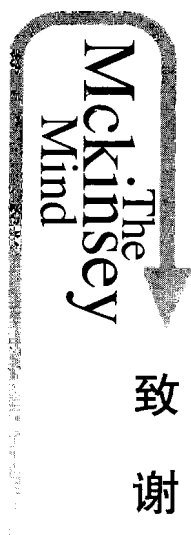
先要手上拿起这么一把趁手的“家伙”，披荆斩棘，壮壮声势的。比起市面上那么多的战略啊，整合啊，重组啊之类的“武穆遗书”类型的兵法奇著，年轻的管理学习者，最好还是敬而远之为妙，咱们需要把军体拳和太极剑先练熟——明天就贯通任督二脉纯属做梦，咱们必须得从入门的一招一式练起。套句08年后流行起来的新俗话，叫做回归基本（Back to Basic）。说得再好，不是初级，而是基本——最简单的三板斧，往往关键时刻救命，也就是最高级的功夫！

也许有一天，作为这几本书受益者的你，历练多年，无论言谈与逻辑的缜密，还是选择与决策的严谨，居然会被人讥笑：“大哥（或美眉），咱别这么麦肯锡好不好！”呵呵，也许正说明你作为一个麦肯锡的门外汉，经过了这难得的“麦肯锡学院”的修炼，而掌握了麦式基本功几许。别骄傲，还不够。除了锻炼方法，还要淬炼心法。书的作者在头两本书里头特别爱举一位“麦肯锡校友”、曾任安然公司的CEO斯基林为正面案例——安然的崛起和坠落他都有重要干系。这绝不意味着这几本书错了，而是需要你洞察其局限。剑法高超者，却因着害人与救人的分别，分别成就“恶”与“侠”。华山派出了岳不群，并非功夫本身的错，而是要参透“功夫只是功夫，功夫仍是功夫”的辩证玄机。

我之所以想给这么几本书做推荐，并不是冲着麦肯锡的名头。相反地，倒是书中处处流露出的“麦肯锡并不神秘，方法论铸就传奇”的平易色彩打动着我。因为麦肯锡三个字而买下这些书的你，一定要明白方法论才值回你花的那些银子。看完后，千万别迷信麦肯锡：路子对了，你也行。

杨斌 博士

清华经管领导力研究中心主任



致 谢

首先，我谨感谢合著者保罗·弗里嘉。本书详细讨论了团队工作的优点，我们的合作，便是成功的团队工作的最好例证。他推动我改变思维方式，鼓励我进行富有成效的思考；我坚信，他也会给我同样的评价。

——艾森·拉塞尔

毫无疑问，我首先要感谢合著者艾森·拉塞尔。首先，他在已经独立完成第一本书《麦肯锡方法》并取得巨大成功之后，仍盛情邀请我参加本书的撰写。其次，他给予了令人不可思议的见解、热情和指导。最后，他教会了我如何持之以恒、无私奉献，如何进行阐述。

——保罗·弗里嘉

我们要感谢众多的人士，没有他们，本书就不可能付梓。首先，感谢我们的代理人，James Levine Communications, Inc.公司的丹尼尔·格林伯格（Daniel Greenberg），感谢编辑玛丽·格伦（Mary Glenn）和凯瑟琳·亨克贝因（Katherine Hinkebein），以及出版本书的整个麦格劳－希尔出版社团队。

在本书撰写初期，乔·伯顿（Joe Burton）、西蒙·卡尔内（Simmon Carne）、杰瑞·弗里嘉（Jerry Friga）、埃德·普林格尔（Ed Pringle）及保罗·桑森（Paul Sansone）提出了富有见地的建

议。我们的助手琳赛·凯奇 (Lindsay Cage)、丽贝卡·琼斯 (Rebecca Jones), 尤其是卡伦·詹森 (Karen Jansen), 提供了宝贵的支持, 帮助我们整理调查问卷、分析观点、管理材料。北卡罗来纳大学克南-弗拉格勒商学院的戴维·恩肖森 (David Ernsthausen) 为本书的知识管理章节提供了专业支持, 而同样来自该大学的佩吉·毕卡德 (Peggy Pickard), 则为我们频繁举行会议与展开探讨提供了便利。

最重要的是, 要感谢所有接受我们的采访或答复我们的调查问卷的麦肯锡校友。他们是: 吉姆·班尼特 (Jim Bennett)、奥姆威尔·格林肖 (Omowale Crenshaw)、迪恩·多尔曼 (Dean Dorman)、纳拉斯·伊查姆巴蒂 (Naras Eechambadi)、鲍勃·加尔达 (Bob Garda)、埃文·格罗斯曼 (Evan Grossman)、埃里克·哈茨 (Eric Hartz)、保罗·肯尼 (Paul Kenny)、史蒂维·麦克尼尔 (Stevie McNeal)、西尔维娅·马修 (Sylvia Matthews)、比尔·罗斯 (Bill Ross)、拉里·鲁维拉斯 (Larry Rouvelas)、杰夫·萨卡古茨 (Jeff Sakaguchi)、丹·韦托 (Dan Veto)、史蒂夫·安德森 (Steve Anderson)、阿兰·巴拉斯基 (Alan Barasky)、玛撒·布鲁 (Martha Blue)、罗杰·布瓦斯韦特 (Roger Boisvert)、弗朗西斯卡·布洛克特 (Francesca Brockett)、鲍勃·布克斯鲍姆 (Bob Buchsbaum)、查拉·伯纳姆 (Ciara Burnham)、尼尔·克罗克 (S. Neil Crocker)、多米尼克·法尔可维斯基 (Dominic Falkowski)、布拉德·法恩斯沃斯 (Brad Falkowski)、希亚姆·吉里德拉达斯 (Shyam Giridharadas)、芭芭拉·古斯 (Barbara Goose)、弗朗西斯科·格里洛 (Francesco Grillo)、雷吉·格罗夫斯 (Reggie

Groves)、弗雷德·金德勒 (Fred Kindle)、德博拉·克纳凯 (Deborah Knuckey)、海纳·科珀曼 (Heiner Kopperman)、库尔特·利伯曼 (Kurt Lieberman)、李·纽曼 (Lee Newman)、利厄·尼德斯塔特 (Leah Niederstadt)、罗恩·奥汉雷 (Ron O'Hanley)、雷纳·西格尔考 (Rainer Siggelkow)、查考·索尼 (Chacko Sonny) 和吉姆·惠兰 (Jim Whelan), 以及各位不愿透露姓名的校友们。没有他们, 本书不可能成文。

关于本书

1999年2月，管理咨询巨头麦肯锡公司前咨询顾问艾森·拉塞尔所著的《麦肯锡方法》出版。此书不乏幽默地将麦肯锡校友的轶闻趣事与作者本人的回忆相结合，阐述了麦肯锡咨询顾问用以帮助客户提高效率、增加效益的各种技术。《麦肯锡方法》一书，还生动描绘了在公众面前犹抱琵琶半遮面的麦肯锡公司不为人知的生活画面。

《麦肯锡意识》是对《麦肯锡方法》的拾遗补缺。前一本书，主要是以一个典型的项目（麦肯锡称为engagement）为背景，阐述麦肯锡的咨询方法。它从获得项目开始，一步步推进到麦肯锡解决方案的实施。该书还简要讨论了麦肯锡咨询顾问处理棘手商业问题的思路。

自然而然，《麦肯锡方法》更多是在描述，而非指导。《麦肯锡意识》则反其道而行之。《麦肯锡方法》一书谈及的是麦肯锡做什么，《麦肯锡意识》一书则介绍如何在自己的职业发展和组织运作中运用麦肯锡的各种技术。为此，我们依靠《麦肯锡方法》中的知识，但角度有所不同，这在引言部分后将予以解释。不过此刻，希望你放心，如果你没有读过《麦肯锡方法》一书，同样能够理解本书，从

前言



中受益。^①实际上，在本书每节的开头，我们都总结了《麦肯锡方法》中的相关经验，并在附录B中逐条列出。

任何人均可运用《麦肯锡方法》（和《麦肯锡意识》）中阐述的解决问题技术和管理技术；你不一定非得是（或曾经是）该公司的员工。我们还承认，麦肯锡的确与众不同。它的咨询顾问所能调取的资源，在其他公司中甚至是高管也无法使用。它采用平行组织结构，允许初级顾问做出决策和表达意见，这种方式在等级森严的工作场所，简直是不可能的。而在与客户共事期间，该公司顾问获取资源与行动的自由，连大多数公司的高管也望尘莫及。考虑这些，我们认识到，要继《麦肯锡方法》之后写出《麦肯锡意识》，我们必须对它有所调整，以适应并不享有麦肯锡独特优势的组织之需。

幸运的是，要得到这方面的启发，我们不必舍近求远。众多麦肯锡校友在离开公司后，在新的工作中成功实施了麦肯锡的技术与策略。在为撰写本书进行的考察期间，有超过75位麦肯锡校友接受了我们的访谈或回答了我们的调查问卷。离开麦肯锡以来，他们已成为世界各地商界和政界的CEO、企业家或高层决策者。如果说有人能告诉我们，在麦肯锡之外，什么行得通，什么行不通，那就是他们，而且，他们的确也这样做了。

因此，在本书中，我们介绍的解决问题流程和决策程序，以麦肯锡取得巨大成功的方法为基础，同时又依照麦肯锡校友后来的职业生涯中的经验，根据“现实世界”进行了调整，我们相信，这些流程和程序得到了进一步加强。你还会学到在自己的工作中实施这种流程所需的管理技术，以及能让你在组织内交流观点的汇报策略。

① 如果你读完本书，决定购买《麦肯锡方法》，本书作者，尤其是艾森·拉塞尔，将会非常高兴。

关于麦肯锡

如果你不熟悉麦肯锡公司，请允许我们稍做介绍。它创立于1923年，已成为全球最成功的战略咨询公司。截至本书完稿之际，在世界各地拥有84个办公室（且在不断增加中），旗下约7 000名专业人士来自89个国家。它也许并非是世界最大的战略咨询公司，因为有些大型会计公司的业务比它更加庞大，但它肯定是最负盛名的公司。麦肯锡的咨询客户有1 000多家，既包括全球最大150家公司中的100家，也有美国联邦机构和多个州机构及外国政府。麦肯锡，堪称国际商界的名牌。

麦肯锡数位资深合伙人已经成为国际知名人物。洛厄尔·布赖恩（Lowell Bryan）曾在美国信贷危机期间出任参议院银行委员会顾问，乔恩·卡曾巴赫（Jon Katzenbach）关于管理高效团队的著述，出现在全球各地CEO的书架上。而更加引人注目的，则是一些麦肯锡校友在世界各地走上了高级职位，仅举三例：汤姆·彼得斯（Tom Peters），管理泰斗，《追求卓越》（*In Search of the Excellence*）一书作者之一；郭士纳（Lou Gerstner）IBM公司CEO；杰夫·斯基林（Jeff Skilling）安然公司CEO。

为了保持其卓越的地位（以及赚取高额的费用），公司每年物色商学院毕业的高材生，用高薪、在绩效体系中迅速升职的前景以及与商界精英共事的机会吸引他们。作为回报，公司要求职员全心全意为客户服务，服从繁重的工作安排，可能会数周甚至数月抛家舍子，同时，还要求职员的工作必须出类拔萃。符合麦肯锡要求的人可能会迅速晋升。而那些不符合的员工，将很快发现自己在公司

严格的“不升职就离职”的政策中，被排在了末端。

与任何强大的组织一样，麦肯锡享有浓厚的公司文化，员工拥有相同的价值观和共同的体验。每一名“麦肯锡人”都要经历同样的严格培训，都曾经在办公室熬夜苦干。对于局外人来说，公司可能显得缺乏个性，令人生畏。最近一本关于管理咨询的书便将麦肯锡比做耶稣会。

公司还有一套自己的术语。它充盈着缩写，如EM、ED、DCS、ELT和BPR，等等。麦肯锡人还把自己的任务或项目称为“engagements”。在项目中，麦肯锡团队会在追求“增值”的过程中寻找“关键驱动因素”。和一般术语一样，这些缩写大多数都仅仅是简称，不过其中一些一旦得到解读，对不在麦肯锡的商界人士来说，同样有用。

关于解决问题流程

本书的基准是麦肯锡所实践的解决问题流程。麦肯锡为客户的战略问题提出最精练的解决方案，并在可能的情况下，帮助实施这些解决方案。图0-1便是我们解决问题的理论模型，它将这个流程分解成六个具体的内容。在《麦肯锡意识》一书中，我们将侧重探讨此模型的中央三角区（黑体字部分）。

- **业务需求**——没有问题，或者更广泛地说，没有客户的需求，你就不可能解决问题。在商界，这些需求的形式有几种：竞争需求、组织需求、财务需求和运作需求。

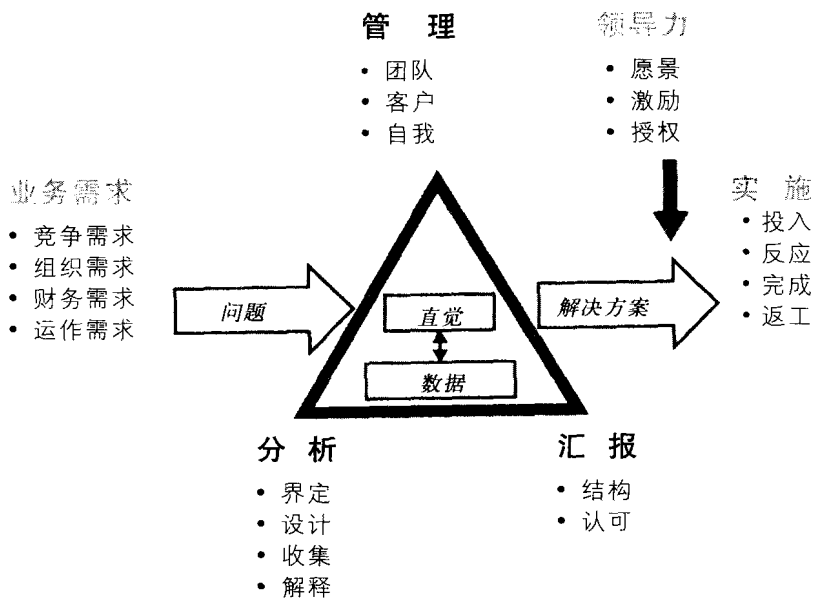


图0-1 解决问题的战略模型

- **分析**——一旦你的组织明确了问题，就可以着手寻找解决方案，无论是依靠自己还是由麦肯锡（或任何其他外部机构）协助。麦肯锡以事实为基础、以假设为导向的解决问题流程，始于问题的界定，即界定问题的范围，并将问题细分成不同的内容，使解决问题的团队能够提出初步假设的解决方案。下一步便是设计分析，即确定证实假设必须开展哪些分析，随后，便是收集分析所需的数据。最后，则是解释这些分析的结果，考察这些结果是证实还是证伪初始假设，并向客户提供一套行动方案建议。
- **汇报**——你也许找到了解决方案，但是，在与客户沟通并得

到客户认可之前，该解决方案并没有价值。为此，必须系统安排你的汇报，从而能够清晰而准确地表达自己的观点，让每一名受众认可你所汇报的解决方案。

- ▶ **管理**——成功地解决问题，需要几个层面的良好管理。解决问题的团队必须合理组合，动机鲜明，适当培养。解决问题的流程及解决方案，客户都必须随时了解、参与，并得到启发。团队成员（也就是你）必须维持生活和工作的平衡，从而既满足客户和团队的要求，又不被“拖垮”。
- ▶ **实施**——你的解决方案也许已被接受，但是，还必须得到实施才行。这就需要组织内投入充足的资源，对实施过程中可能出现的任何障碍做出及时的反应，集中精力完成充分实施所需的各项任务。此外，组织还必须将返工程序制度化，从而实现持续的改进。这种程序要求重新评估实施情况，重新投入精力，从而落实再评估期间确定的改动。
- ▶ **领导力**——联系解决方案与实施的，便是领导力。组织的掌舵人，必须制定出组织的战略愿景。他们还必须为组织内亲自实施的人提供激励。最后，在领导整个组织的实施中，他们还必须对如何授权做出正确判断。

这一模型还有另一方面的内容，即直觉与数据之间的关系。问题并不是在真空中解决的。即使在麦肯锡，投入到一个问题的资源也只有那么多，解决时间也有限。在倡导以事实为基础的麦肯锡式解决问题方式时，我们认识到，实际上，不可能在做出决策前掌握所有相关事实。因此，大多数高管都是同时根据事实和直觉来做出