

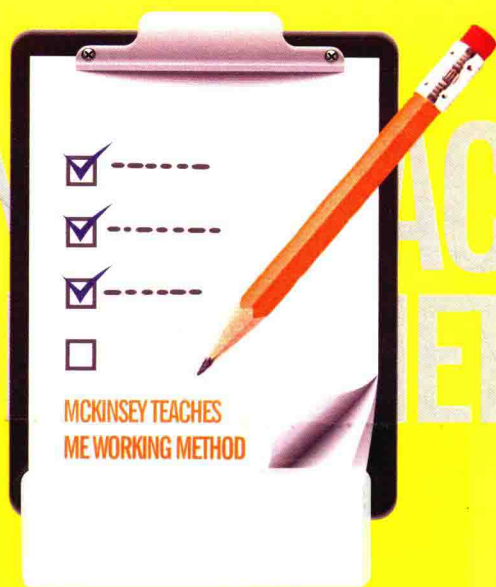
领悟高效工作的本质和精髓
掌握解决问题的规律和秘诀

世界500强
企业
必读之书

麦肯锡 教我的工作方法

麦肯锡精英人士的思考方式和工作法则

中村诚一◎著



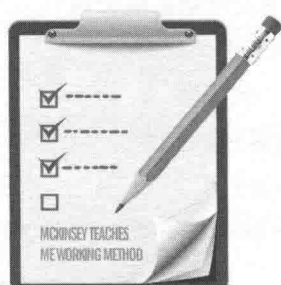
从此，再难的工作都是如此轻松
越工作，越享受！

中国友谊出版公司

麦肯锡 教我的工作方法

麦肯锡精英人士的思考方式和工作法则

中村诚一◎著



中国友谊出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

麦肯锡教我的工作方法 / 中村诚一著. — 北京 : 中国
友谊出版公司, 2016. 3

ISBN 978-7-5057-3699-3

I. ①麦… II. ①中… III. ①企业管理—经验—美国
IV. ①F279.712.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第047867号

书名	麦肯锡教我的工作方法
作者	中村诚一
印刷	北京鹏润伟业印刷有限公司
规格	787×1092毫米 16开 20印张 300千字
版次	2016年4月第1版
印次	2016年4月第1次
书号	ISBN 978-7-5057-3699-3
定价	39.80元
地址	北京市朝阳区西坝河南里17号楼
邮编	100028
电话	(010) 64668676

如发现图书质量问题, 可联系调换。质量投诉电话: 010-82069336



| 前言 |

据美国《商业周刊》统计，在全球200家大企业中，就有147家属于麦肯锡的顾主；麦肯锡出身的企业CEO有很多，《财富》将麦肯锡誉为“CEO的最佳跳板”。从麦肯锡走出这么多优秀的人才，他们在短时间内就能在各个领域大有作为，原因何在？就在于他们得益于麦肯锡创立的“新人培训计划”，他们从中学到了工作的方法。经过培训，他们直接进入咨询业务的第一线，开始接触各种课题，在实践中锻炼和提高自己的工作能力，逐步熟练掌握麦肯锡的工作方法。经过这样的历练，他们无论走到哪里，都能够以自己高超的工作能力，无愧于麦肯锡的称号，无愧于他们赢得的赞誉。

我们通过了解麦肯锡的新人入职培训，了解到培训的目的是什么，员工又是怎样做到的，这将使我们在自己所从事的工作中受益匪浅。每个麦肯锡人自从入职起，就从领导、前辈和同事那里学到很多

东西，公司的环境熏陶了他们，从公司那里他们学到了分析问题和解决问题的方式方法，这对我们也是很有启发的。

书中讲到很多技巧，但愿大家不要将它们当作知识，而要作为一种“武器”、一种工具。掌握了这些“武器”和工具，我们就能在工作中不断地把握和提升自己的能力，让自己在职场中脱颖而出。

学习是个举一反三的过程，仅仅掌握一种技能还不是高手，能利用一种技能并有所发挥，这才是真正的本领。当然，所谓经验也并非人人适合，因为每个人的工作不同、环境不同、目标不同，所以，还是要将他人的技能和自己的工作实际有机地结合起来，使其成为适合自己的能力，这才能算得上真正的意义。



目录

前言 / 1

第一章

Chapter 1

是什么成就了麦肯锡

“麦肯锡人”的由来 // 002

臻于完美提升价值 // 005

坚持始终的“PMA” // 006

灵感与逻辑相融合 // 007

藏在细节中的品位 // 008

秉持“专家的态度” // 010

直面“真正的问题” // 012

“单人麦肯锡” // 014

第二章

Chapter 2

麦肯锡处理信息的方法

以原始材料为基础 // 018

提取附加价值 // 021

信息过剩与信息选择 // 023

用垃圾桶剔除资料 // 026

有效的预测方式 // 028

第三章 Chapter 3

麦肯锡思考问题的方法

麦肯锡的框架型思考方法 // 034

带着问题去思考 // 038

正确地完成正确的事 // 042

捕捉并利用事实 // 045

MECE 分析法 // 049

“头脑风暴”思维法 // 053

关注“大画面” // 057

不必重新发明轮子 // 058

第四章 Chapter 4

麦肯锡分析问题的方法

把框架储存在头脑中 // 066

最佳业务组合方法 // 067

投资组合分析法 // 069

找到决定成功的因素 // 072

五种竞争力量 // 074

深入且系统的市场分析法 // 075

核心竞争力分析法 // 077

规划企业发展战略 // 078

企业内部优劣势分析法 // 080

外部环境分析法 // 081

市场吸引力与经营实力 // 083

- 准确定位行动战略 // 085
- 制定备选战略 // 088
- 客观选择最佳战略 // 090
- 与竞争者进行战略对比 // 092
- 判断当下与未来 // 093
- “逻辑树”框架 // 094
- 七步成诗法 // 095
- 了解全局，保持客观 // 096
- 市场发生变化时的思路 // 098

C第五章 Chapter 5

麦肯锡解决问题的步骤

- 确定什么问题需要解决 // 102
- 寻找关键驱动点 // 106
- 解决问题的流程 // 110
- 解决问题时的注意事项 // 113
- 商业问题没有万金油 // 114
- 根据事实制定解决方法，而不是反过来 // 116
- 考虑顾主情况，寻找最合适的解决方法 // 118
- 不妨等待方案自己出现 // 120
- 如果真的遇到了无法解决的问题…… // 122

C第六章 Chapter 6

麦肯锡团队工作法则

- 如何组建理想团队 // 128
- 培养必要的团队精神 // 132
- 通过游戏增进团队联结 // 136

- 恰到好处地激发团队士气 // 138
- 强调平等的层级管理 // 144
- 保持畅通无阻的内部交流 // 148
- 不可懈怠的保密意识 // 152
- 在合作中抛开个人情绪 // 154
- 主动汇报工作成果 // 156
- 成为不可缺少的存在 // 158
- 一个人不可能煮沸整个海洋 // 164
- 有意识地参与会议 // 166

C 第七章 chapter 7

麦肯锡的合作方法

- “顾主第一主义” // 170
- 与顾主结为同盟 // 171
- 让顾主参与到工作中 // 174
- 争取得到全面支持 // 175
- 严谨实施问题方案 // 176
- 如何应对找麻烦的顾主 // 178
- “电梯测验”法则 // 180
- 麦肯锡的“推销” // 181
- 不要贸然做出承诺 // 183

C 第八章 chapter 8

麦肯锡工作效率法则

- 高效率的“二八法则” // 188
- 按照次序排列待办事项 // 192

- 分析事情主次的诀窍 // 195
- 时间管理四象限法则 // 197
- 把重要的事情排在第一 // 201
- 从容易的对象开始 // 206
- 短时间内完成更多待办项目 // 209
- 用简单的表格管理工作项目 // 212
- 兼顾效率与效能 // 215

第九章 Chapter 9

麦肯锡工作演示方法

- 建立清晰的逻辑系统 // 220
- 避免无限制地修改报告 // 222
- 演示工具并不是最重要的 // 224
- 事先进行私下交流 // 225
- 保证内容结构一目了然 // 228
- “空·雨·伞”逻辑链条 // 229
- 一图一事的简单原则 // 231
- 在演示过程中突出亮点 // 232

第十章 Chapter 10

麦肯锡人才管理法

- “压力面试”筛选人才 // 236
- 完善的员工培训体系 // 241
- “UP or OUT”晋升法则 // 245
- 培养个人发展观 // 249
- 方法重于知识 // 252

第十一章 Chapter 11

麦肯锡个人提升方法

- 认识自己 // 256
- 最大限度发挥自己的价值 // 260
- 注意内外兼修 // 262
- “1 : 3”读书法则 // 264
- 营造自我提升环境 // 265
- 跟随导师的引领 // 267
- 以中立的态度看待一切 // 269
- 养成每天做总结的好习惯 // 270

第十二章 Chapter 12

麦肯锡客户走访方法

- 走访前的热身 // 276
- 在倾听中进行引导 // 279
- 帮助被访者消除焦虑感 // 285
- 处理可能遇到的困境 // 287
- 应对谈判心理战 // 290
- 走访成功的秘诀 // 291
- 感谢信的奇妙效果 // 294

第十三章 Chapter 13

麦肯锡工作与生活调节法

- 享受出差的乐趣 // 298
- 让助手帮你减轻工作负担 // 301
- 记得每个星期都要与工作之外的人见面 // 303
- 不要忽略个人生活 // 305
- 别让自己太疲惫 // 307



—— 第一章 ——

是什么成就了麦肯锡

“麦肯锡人”的由来

麦肯锡公司成立于1926年，从那时起，围绕着它的名称出现了很多形容词，而且这些形容词还很矛盾，诸如最显赫、最神秘、最高价、最受信赖、最被嫉妒、最被唾弃等等，无论这些称谓怎样矛盾，即便是麦肯锡的对手们也会认可它在世界上的地位，也就是全球管理咨询界的豪门大家。

在麦肯锡人身上，你会发现一种优越感，这种优越感似乎是天生的，这既来源于对于人才的“精英主义”，更因为活跃在政界和商界的很多巨擘，如管理大师汤姆·彼得斯、IBM的前董事长CEO路易斯·郭士纳，还有日本著名管理学家大前研一等，都是由麦肯锡培养出来的。

麦肯锡培养出了无数精英，遍布世界各个角落，他们在政府、企

业和研究领域担当着重要的职务，发挥着无可比拟的作用。看到这里，人们肯定要发出疑问：这些精英在麦肯锡有着怎样的经历？麦肯锡对他们产生了怎样的影响？而神秘的麦肯锡又是一副什么模样？它的环境怎样？训练怎样？所有这些对人的未来会产生怎样的影响？

在麦肯锡的招聘启事上明确写着“优异的学习成绩、良好的沟通技巧、比同龄者成熟敏捷的思维、富有创造性与强烈的求知欲”，从这里可以看出麦肯锡招录的是精英中的精英，许多优秀的人才未必就能被其录用。但我们更希望看清麦肯锡的工作环境是怎样的，我们很想弄明白，为什么6名同时进入麦肯锡的管理顾问新人，5年后会只留下1人。

当然，没有留在麦肯锡并不意味着失败，多数情况下这意味着那些人的职业生涯出现了转机，有了新的规划。但就“5年存活率”仅仅16.7%的高竞争职场来说，很明显就是要通过巨大的压力将最优秀的MBA培养成顶尖人物。

无论是工作还是健身，当你无意中发现自己周围的人都在慢吞吞地、不负责任地应付差事，此时你会作何感想呢？

在这样的环境下，一个本来对工作和生活一丝不苟的人也会被环境所感染，在不知不觉中被拉下水。

进入麦肯锡，你会感受到一种氛围，这种氛围似乎难以理解，这就是“或者继续创造价值，或者立马离开”，这种氛围始终环绕着你。新入职的员工之所以能坚守岗位，就是这种工作环境使然。

麦肯锡人一心想的是怎样做好工作，怎样推出更好的创意，怎样将工作完成得更圆满。和这样的人在一起，你能不被他们感染，能不向他们靠拢吗？

大前研一先生是日立公司的一名核能工程师，据说在转行进入麦肯锡时，在 8 位面试官中，他只得到了 1 人的肯定，其余 7 人都摇头，但最后他还是被录用了。

很多优秀人才常会得到赞赏，但在麦肯锡，人们更看重的是真才实学，不仅仅既要优秀、富有魅力，更重要的是要有真才实学，这样才能成为真正的“麦肯锡人”。

麦肯锡人还有个特点，就是大家都希望自强自立。想在麦肯锡工作到退休的人可能很少，这样的人在这里会显得怪怪的。

努力进取，自强不息，争取真正意义上的业绩。麦肯锡人自打入职起就好学上进，力争掌握各种工作技能，经过 3 ~ 5 年的工作后就自立门户，或者从事各类企事业单位的经营管理工作。这几乎成了一种模式，很多人都经过了这样一条成长的道路。

经过这样的奋斗，不论时代如何变化，麦肯锡人都会淡定应对。在新的任务面前，在新的难题面前，他们都会积极坦然地接受挑战。

麦肯锡解决问题有个窍门，就是掌握这种窍门的人在无意间就养成了淡定自若的心理素质，他们具有强大的内心力量。

需要注意的是，尽管掌握了解决问题的技巧，但如果新的挑战面前畏缩不前，那么再高超的技巧也是无用的。要让自己强大起来，麦肯锡的方法值得借鉴。

臻于完美提升价值

一般来说，咨询公司会将顾主咨询项目提出的方案做成建议书。麦肯锡的内部要求是：不论是寻求解决方案的过程还是结果，都要尽善尽美。

假如一个项目定于一周后召开相关会议，经理要求在此之前整理出针对这个项目行业的分析资料，由于你出现了一些突发情况，资料只准备了一半。通常情况下，员工会向经理解释，说明情况，而经理也会允许员工将自己已经准备好的部分资料呈现给对方，而没准备的部分先口头陈述，之后再补充资料。但是在麦肯锡，通常是不允许这种情况发生的。

那么，假如真的遇到这种突发情况，资料只有一半，讨论如何进行？如果这个项目涉及五个要素，你只准备了其中两个要素的资料，讨论就没有多大意义了。麦肯锡内部上上下下都充满备好全部资料的紧迫感，麦肯锡的独特风格之一就是积极应对。你不能说“怎么办，时间不够用了”“怎么才能完成”诸如此类的话，随时保持积极应对的心态才是根本。而且，这不是让你只准备好数量，质量更为重要。即便你认为自己下了功夫准备的资料特别完美，实际上也不可能完全没有瑕疵，曾有这么一个事例：“大钱先生读完资料直接将它们扔进了碎纸机。”现实就是如此残酷。

初入职场的新人很难判断自己要准备到何种程度才算完美，但就算是这样，麦肯锡人也不会拿这个作为借口，他们每个成员都用一种“豁出去”的精神努力工作，这样呈现的结果才会使自己满意，也会使对方满意。我认为，正是因为追求完美，才能有好的收获。要么继续工作，要么离开。听起来是不是特别残酷？但仔细想想，不论做哪种工作都是如此，原因在于，如果你做的工作顾主不满意，那么你一定要在竞争中失败。这样的话，如果一开始就抱着创造完美工作的态度，积极应对各种情况的发生，就不会轻易在竞争中被淘汰。

意识到这一点就会大大提高工作效率和质量，所以希望大家都能以积极的心态来工作。

坚持始终的“PMA”

要想向顾主提供有效的解决问题的方案，我们自己首先会面临各种各样的解决问题的困难。从某种程度上来说，每个咨询课题都不容易，不过也正因为这样，他们支付的咨询费用非常昂贵，并希望得到更高的价值。

考虑到一种情况，就是新人会对课题难度感到不知所措，所以麦肯锡在一开始培训新人时便会灌输“无论什么时候都不放弃”的思想。新人培训首先要学习的就是面对问题，绝不逃避。培训最后的案例分析阶段，新人需要自己独立制作演示文件，对于这一点，麦肯锡的要