

企业管理者的最佳员工培训手册
职场从业人的必备战略指导读本

McKinsey&Company



PowerCareer® 博业™ 工作室◎策划

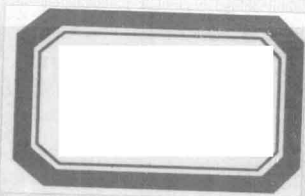
杨立军◎编著

像 麦肯锡顾问 一样思考

揭示麦肯锡八十年思想精髓
探索麦肯锡顾问强大脑力源

企业管理者的最佳员工培训手册
职场从业人的必备战略指导读本

像 麦肯锡顾问 一样思考



PowerCareer® 博业™ 工作室◎策划 杨立军◎编著

揭示麦肯锡八十年思想精髓
探索麦肯锡顾问强大脑力源



学林出版社

图书在版编目(CIP)数据

像麦肯锡顾问一样思考 / 杨立军编著. —上海: 学林出版社, 2012. 4

ISBN 978 - 7 - 5486 - 0320 - 7

I. ①像… II. ①杨… III. ①企业管理: 人事管理
IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 049027 号



像麦肯锡顾问一样思考

编 著——杨立军

责任编辑——叶 刚

封面设计——周剑峰

出 版——上海世纪出版股份有限公司
学林出版社(上海钦州南路 81 号 3 楼)
电话: 64515005 传真: 64515005

发 行——上海世纪出版股份有限公司发行中心
(上海福建中路 193 号 www. ewen. cc)

照 排——南京展望文化发展有限公司

刷 印——上海展强印刷有限公司

开 本——640×978 1/16

印 张——12.5

字 数——20 万

版 次——2012 年 4 月第 1 版
2012 年 4 月第 1 次印刷

书 号——ISBN 978 - 7 - 5486 - 0320 - 7/F · 22

定 价——21.80 元

(如发生印刷、装订质量问题,读者可向工厂调换。)

前言 | FOREWORD

麦肯锡公司是由詹姆斯·麦肯锡 (James O. McKinsey, 1889 - 1937) 于 1926 年以自己的名字命名的咨询公司。八十多年来, 麦肯锡通过其独特的文化与核心价值观、稳健的市场营销定位、一批又一批优质的咨询队伍和其他各种因素的共同作用, 终于成长为世界上最成功的战略咨询公司。“世界第一的战略、组织机构和业绩改善方面的咨询公司”以及“真正的全球性公司”的称谓, 对于麦肯锡来说可谓实至名归。

麦肯锡的咨询领域分布于汽车、银行、能源、保健、保险、制造、公共事业、零售、电信和交通等各个行业。其咨询对象均为各国优秀的大型公司, 包括排在《财富》杂志 500 强的许多公司。世界排名前 100 位的公司中, 几乎有 70% 是麦肯锡的客户, 其中包括 AT&T 公司、花旗银行、奔驰汽车公司、西门子公司、壳牌公司、雀巢公司等等。可以说, 麦肯锡是全球最有声望的战略咨询公司。

麦肯锡在全球四十多个国家设有八十多家分公司, 其咨询顾问更是多达七千余名。那么麦肯锡的顾问们究竟有何独特的、胜人一筹的地方呢?

他们不仅有丰富的学识、杰出的技能、专业的素养, 更为重要的

是,在长期为客户解决商业问题的过程中,麦肯锡顾问形成了一套独到、明晰且高效的思考问题的方式:

在人才的晋升问题上,他们认为不是 UP,就是 OUT,“不晋则退”;在如何做到高效管理上,他们认为要善于寻找事情的关键驱动,力求做到用 20%的时间获取 80%的成效;在分析问题之前,他们认为头脑风暴是激发团队智慧、产生创造性思想的最佳方式;在分析问题的过程中,他们善于利用 MECE 法则;在资源的利用方面,他们积极寻找自己的“师傅”,以达到事半功倍之效……正是这套独特的思考方式,使得麦肯锡顾问在重大的、复杂的问题之前始终不减挑战未知难度的勇气和取得成功的强大信念。

作为驰名全球的战略咨询公司,麦肯锡没有设备,没有原材料,所有的产出和收入都来自于麦肯锡成千上万的咨询顾问的头脑,都是来自于客户对咨询顾问所提交的解决方案的认可——咨询顾问是麦肯锡得以不断成长和发展、取得如此辉煌成效的最为重要的因素!

你是否也希望能取得麦肯锡顾问那样的成功?你是否也在积极地寻觅自己的成功之道?其实,如果你能像麦肯锡顾问那样思考,那么你也能获得同样的成功。

本书通过一系列麦肯锡案例生动展现了其顾问的思考方式,用通俗易懂的语言风格概括了麦肯锡顾问思维技法的基本特征,并通过揭示麦肯锡顾问独有的 20 项思考法则,一步一步展示其在遇到各类问题时的思考方式和思考过程,并且进行总结,给出达成这种思考能力的方案。

在这其中,我们选取了曾经任职于麦肯锡公司的一些顾问在一些咨询案例中的处理方式,此外还对一些顾问进行了采访工作,揭示其如何通过强大的思考力来为麦肯锡公司和自己赢取成功的。

在本书的编纂过程中,我们收集了大量麦肯锡的相关资料,并对各类资料做了翔实细致的整理工作。由于时间仓促,书中难免存在

一些纰漏,敬请广大读者不吝指正。

我们希望企业管理者能够将本书作为员工的培训手册,通过引导员工像麦肯锡顾问那样思考,使每一位员工在工作过程中更主动地发挥自己的思考能动性,更高效地完成每一项工作;同时,我们也希望每位想要获得麦肯锡顾问那样成功的读者,都可以通过学习麦肯锡顾问的思考习惯、思考方式去指导自己的思考和行为,为自己赢得更多的成功。

由衷地希望广大有志青年和职场人士通过了解麦肯锡顾问独特的思维方式,在自己的工作、学习和生活中像麦肯锡顾问一样思考,通过大脑高速、有效的运转以帮助自己更快地接近成功之梯,成就自己辉煌的职业人生!

目 录 | CONTENT

前言 /1

不在压力中爆发,就在压力中死亡

——采用“压力面试”的人才筛选法则 /1

方法比知识更重要

——“授人以鱼,不如授人以渔”的人才培训法则 /11

不愿当将军的士兵不是好士兵

——“UP or OUT”的人才晋升法则 /21

热情比能力更重要

——注重工作士气的用人法则 /30

一滴水只有放进大海中才会永不干涸

——“团队至上”的团队管理法则 /37

寻找关键驱动因素

——直指问题核心的高效工作法则 /49

善于寻找自己的“师傅”

——“不去重新发明轮子”的善用资源法则 /59

用20%的时间获取80%的成效

——“80/20”的高效工作法则 /69

精简就是高效

——“每天制定一个图表”的计划管理法则 /81

纵向到底,横向到边

——“相互独立,完全穷尽”的 MECE 法则 /89

球要一个垒一个垒地打

——“一次解决一件事”的简单工作法则 /96

莫让枝节遮蔽了主干

——善于关注“大画面”的目标管理法则 /105

细节决定成败

——关于外出清单的琐事管理法则 /115

避其锐气,击其惰归

——注重攻心为上的“考伦波”策略 /126

倾听大于指导

——注重倾听的客户走访法则 /134

“先摘好摘的果子”

——注重循序渐进的简单先行法则 /143

撞击思想才能产生创造性风暴

——决策为先的“头脑风暴”法则 /151

快速而有效地表达自己的意图

——注重迅速沟通的“电梯测验”法则 /163

发挥逻辑分析的强大力量

——注重“逻辑树分析法”的问题思考法则 /172

以事实来办实事

——讲求“以事实为基础”的管理法则 /180

不在压力中爆发,就在压力中死亡

——注重“压力面试”的人才筛选法则

随着社会竞争的日趋激烈,时代发展的不断加快,人们的生活脚步越走越迅速,所感受到的压力也越来越沉重,尤其在工作和生活中,压力几乎与之共生,没有人可以摆脱压力,正如同生活在地球上的人无法摆脱地球引力一样。

生活所给予的蛋糕就那么大,平均分配早已不能适应时代的发展需求。当每个人都对那块最大的蛋糕垂涎欲滴之时,当众英雄群起而共同逐鹿之际,当千人万人都蜂拥至独木桥面前时,人们的心中都不可避免地产生强大的压力。

人生不可能没有压力。升学、就业、跳槽、晋升,我们人生道路上的每一个足迹都是一次次施压的结果。没有一项工作只要求我们享受它所带来的好处,而不需要一点付出,去迎对它所给予的压力。没有压力,我们的生活也许会变成另外一个模样。

但反过来说,心存适当的压力不完全是一件坏事。在麦肯锡顾问看来,现代人普遍感到的生存压力使人们对于当前局势有更清晰

的认识,不至于忘乎所以,盲目自大;压力使人们产生危机感,由此调动人们的大脑,保持在兴奋状态,有助于挖掘更大的潜在能量;压力同样可以转化为工作的动力,使人们迅速进入最佳的工作或竞技状态,发挥出最佳水平,推动个人不断提升自己。压力自有其积极的“压力效应”。

有一位经验丰富的老船长,当他的货轮卸货后在浩瀚的大海上返航时,突遭极其厉害的风暴。水手们惊慌失措,不知该怎么办。这时,老船长果断地命令他们立刻打开货舱,往里面灌水!

“船长是不是疯了,往船舱里灌水只会增加船的压力,使船下沉,这不是自寻死路吗?”一个年轻的水手嘟囔。

看着船长严厉的脸色,水手们还是照做了。随着货舱里的水位越升越高,随着船一寸一寸地下沉,依旧猛烈的狂风巨浪对船的威胁却在一点一点地减少,货轮渐渐平稳了。

望着松了一口气的水手们,船长告诉他们:“百万吨的巨轮很少有被打翻的案例,被打翻的经常是根基轻的小船。船在负重的时候,是最安全的;而空船时,则是最危险的。当然,这种负重是要根据船的承载能力界定的,适当的压力可以抵挡暴风骤雨的侵袭,但到了船不能承受之重,它就会像你们担心的那样,沉下海去。”

这就是麦肯锡顾问所认同的“压力效应”。他们认为,那些没有一点压力的人,就像风暴中没有载货的船,一次人生的巨浪都有可能无法承受,就此将其打翻;而那些负荷过重的人,虽然没有被风浪击倒,但却会被重压的生活、工作给打垮。

而如今,竞争无处不在,压力自然也无处不在。尤其处于竞争态势日益激烈的职场中人,更是时刻感受到挥之不去的外在压力和心理压力。

就像在麦肯锡，这是一个人才济济的地方。在这里工作，员工感受到的压力无疑是很大的，既来自工作本身，同样来自员工彼此间的竞争。这使得麦肯锡的顾问清楚地认识到，如果一个人没有足够的抗压能力和耐挫折能力，他根本无法胜任麦肯锡强压之下的工作；只有在压力面前镇得住自己，能够承受并应付来自各方面的有形或无形的挑战，才能交出一份满意的答卷，锻造出一个更高素质的自己。

这个思想，同时也被灌入麦肯锡的人员管理之中。从新人的招聘工作开始，麦肯锡高管便层层把关，信奉并执行着这样的理念。

“压力面试”，是其在新人招聘中常用的方略。

一般说来，麦肯锡在招聘新人中往往设有多轮考核，包括笔试和几轮面试。前几轮面试的主考官往往是经理，随机地进行中英文面试，之后，出现的基本是公司的高层或外籍人士。

面试的时候，考官和应聘者往往以一对一或二对一的方式为主。地点通常设定在相对狭小的空间里，求职者和面试官相对而坐，从一开始就营造出高压的紧张氛围。

在解释设置这种面试场景的初衷时，麦肯锡顾问认为，在这样的环境下，面试者多半从一开始就产生一种压迫感，令他们保持高度兴奋和紧张的心理状态。

在面试过程中，当应聘者回答考官问题之时，面试官很有可能会在第一时间找出你逻辑上的漏洞，对你的能力进行质疑，而且语速很快，表情严肃，应聘者的思路只要出现一点混乱就有可能被对方所打断。

“这种考验主要是为了测试面试者在解决问题过程中，能否在遭遇突发的外来干扰时保持一种良好的应变能力和抗压能力。”在这个问题上，麦肯锡面试官的意图就在于此。如果面试者稍有不慎或受其影响，就会跌入面试官预设的陷阱之中。

例如，就曾有应聘者在其简历中所填写的一项工作经验在面试

官的穷追猛打下出现了漏洞,于是在接下来的面试过程中,这位应聘者不断被面试官攻击这个漏洞,被驳斥得毫无还击之力,连接下来的案例分析都受到很大的影响。

此外,考官还有可能问这样一些火药味十足的问题:

- “你能谈谈你一些失败的职业经历吗?”
- “在这些经历中,你吸取了怎样的教训?”
- “你的性格比较抑郁悲观,那你凭什么觉得自己能适应我们这份工作呢?”
- “你认为你刚才的回答正确吗?我觉得似乎不太正确。你为什么那么肯定?”
- “你的着装颜色是深色系的,给人不太积极、不太阳光的感觉,你的话语中也透露着不自信。”
- “你觉得自己本次面试成功吗?”
-

求职者每次的回答或许都会成为下一个问题的把柄,面试者据此步步紧逼,严重打击求职者的自信和反驳的勇气,不给选手任何喘息的机会,让选手感受到巨大的压力,看他们如何应对解决。

此外,在麦肯锡的新人面试过程中,案例测试的方法总是为麦肯锡人所钟情。通过案例测试,麦肯锡的面试官想要了解的是,应聘者在面对复杂问题的时候会有什么反应,以及他们是如何处理的。

“对于无法承受压力的人,他们的反应或许是马上僵住,不知如何应对;而对于抗压能力强的人,他们往往能够在问题面前保持良好的态势,有条不紊地思考问题并且发挥自己所能想到的策略去加以解决。”麦肯锡人对于自己的招聘意图有着非常清晰的认知。

由于每一轮面试中的案例,从麦肯锡实际案例的翻版直到一些

稀奇古怪的类型都有所涉及，取材范围极其广泛，更能测试出面试者的现场反应和抗压能力。

曾经和就职于咨询业的两位朋友聊天，发现他们都曾有过去麦肯锡面试的经历。谈起在麦肯锡遭遇的压力面试，两人依旧神情亢奋，滔滔不绝：

当时，我被问及的题目是，一家水龙头生产商在中国和美国的销量都不错，目前正考虑进军欧洲市场，面试官问我有什么建议。

那是我第一次接触到这样的案例测试，非常紧张，脑子里一片空白。也没多想问题的思考结构，就先询问面试官客户产品的类型（中高低档），然后再问市场的大小，成长的速度，竞争的情况等。在确定了市场是有吸引力的之后，我又询问了客户的能力。他轻描淡写的回答和没有起伏的表情，令我意识到自己根本就没有问到点子上。

我试着从其他角度考虑问题，于是又从财务角度来分析是不是可行。对方表示这样思考也可以，但提示我可以试着用波特五力来分析问题（五力模型是由哈佛大学教授迈克尔·波特提出的，它认为行业中存在着决定竞争规模和程度的五种力量，包括：新的竞争对手入侵，替代品的威胁，买方议价能力，卖方议价能力以及现存竞争者之间的竞争。这五种力量综合起来影响着产业的吸引力，因此，波特五力模型是企业制定竞争战略时经常利用的战略分析工具）。

他毫不给我面子，甚至对如今的大学生提出质疑，为何连最基本的东西都没能好好掌握，让我很是尴尬。

但后来，我确实意识到波特五力分析法很好地防止你遗漏掉要点，比如在那个案例中，我就忘了问关于“欧洲市场的客户需求有什么不一样”这一要点。

之后，当他看到我又卡了壳，不知如何继续之后，又提示我估计德国水龙头市场的大小。起初我估计的是所有的水龙头，但是他立

Think the same as Mckinsey Consultants

马反问我：“只是这样吗？你想清楚了吗？”立刻令我意识到我又犯了错误，经他提醒估了中低档的（客户生产中低档水龙头）。但他马上又提出质疑：“这就是市场大小了么？”我才想起还要考虑更新率……

整个面试过程都令我提心吊胆，面试官给予我的反应让我感到有些挫败感。但不能否认，这第一次的压力面试对我来说受益匪浅，让我在之后的面试中懂得，要先对问题有更加周全的考虑，而不是惊慌失措地完全受制于人，陷入对方所设的陷阱之中，影响自己真实水平的发挥；也让我在现实工作中更能凭借自己的信心和能力摆脱对手施加于我的压力，令对方有空可钻，更加从容客观地应对客户提出的质疑，将工作做得更好。

另外一位朋友抽到的案例是，一家生产液晶电视屏幕的厂商目前出现了亏损，向麦肯锡咨询，麦肯锡该如何解决。

我询问了液晶电视屏幕现在的整个市场状况：主要市场份额被谁占有，客户在市场中处于怎样的位置等一些市场概况性质的问题。因为客户的问题是出现亏损，我当时试着从销售和成本两方面来加以分析。而成本方面，又要具体考虑固定成本和变动成本两方面。

在我谈到成本之后，考官给出了一些数据，这要求我要做一些计算工作。在这一点上，我首先考虑到的是：销售在增长，所以不同的月份的平均成本也不同，如何处理 12 个月的数据？

我本来想取平均值，但是马上被考官打断了，质疑我取平均值是否有意义。于是我想想了，改为以销售最好的月份来算，理由是既然已经知道出现了亏损，如果销售最好的月份成本仍然大于售价，那就表明企业应当大力削减其成本。计算结果表明，销售最好的时候，售价大于平均成本。于是，我再计算销售最差的点，我当时想到的是：如果这时售价低于成本，则很有可能是固定成本过高，可以通过规模

效应降低成本,配合以积极的营销战略——但算出来的结果还是售价较高。

计算的结果表明液晶电视屏幕的售价高于其平均成本,也就是说该企业应该是有利可图的,那么亏损从何而来?我窘迫地看了看考官,他好像有点不耐烦的样子,提示我是否忽略了什么要素。

于是,我想到是否能够给出一个合理的假设,用来解释这个矛盾。在我冥思苦想、不得其道之时,对方等不及我慢慢算,直接给了我可行的答案:该厂产品的合格率只有70%——这就是亏损的来源。

接下去,他要我提出改善局面的可行意见。我列举了一大堆,他在中间多次打断我,对我所想到的方案提出质疑或反驳,令我难以招架。好不容易面试结束,我发觉自己已经浑身是汗。

压力面试让求职者觉得防不胜防,但其目的也很明确,在刁钻问题的背后,麦肯锡的考官想要考察的是求职者的能力与适应性、独立工作的能力与团队精神、解决难题的能力、处理紧急事物的态度、忍耐能力和职业作风等。

一位麦肯锡咨询顾问说,保持镇定,使自己的表述尽可能准确,并且在每一个问题中避开对自己不利的点进行回答,这是应对压力面试的好对策。即使当面试官有意挑起冲突,攻击你的专业能力或工作态度,也不能失去理智,因为这正是对方考察你在压力面前的应对态度。默认、无谓的反驳、愤怒、激动、失态地据理力争都不是正确的方法,以自己的信心、冷静的态度和专业上的优势,尽量用事实去说明问题,将压力转化为动力,帮助你积极有效地解决问题,才能为你赢得好的结果。

竞争日趋激烈,敢于接受挑战、敢于承担责任、善于抵抗压力的高素质人才才是各大企业争抢的对象。麦肯锡顾问一贯认为,作为

一个咨询人员,如果在棘手的问题面前一筹莫展,思路混乱,受不得一点攻击,无法有效地应对和找出解决策略,又如何能承担起工作上的压力,成功地解决客户的难题,从而赢得对方的信任,为自己加分呢?

压力虽然看不到,摸不着,但现代社会的日新月异使得人们无处不能嗅到压力的味道。首先,无论身处怎样的环境,意料之外的事情经常会发生,不论我们喜欢还是不喜欢,它都会对一个人产生不同的压力感;其次,如果你在工作中感到自己的责任重大、工作负荷特别大、对于未来感到不可掌控、无法成功地处理人际关系等等,便会自然而然地感受到压力的侵袭;此外,人们在面对未知结果或从未干过的事情而必须要做出选择或采取行动的时候,天生会感到莫名的恐慌,从而引起内心的紧张情绪,产生重重压力。心理学上的一项研究表明,人类的大脑在被迫根据极少甚至自相矛盾的证据做出决定时,往往会感情用事且不合逻辑。

那么面对压力,我们该怎么办呢?听之任之或者能逃避则逃避的消极态度绝对是下下之策,对个人发展有弊无利。任何人的生活都不会一成不变,如果面对过重的压力无法疏解,势必会积郁成疾,疲惫不堪,精力耗竭,进而影响到人们的工作发展和生活质量。

事有两面,转换对压力的心态,积极地应对压力,多去开发压力的有利一面才是正确的态度。压力并非如猛虎野兽那般可怕,急于摆脱压力的消极心态才真正可怕。压力可以转化为动力,催人奋进。一个人的精神魅力和不可预知的能量在轻松的环境下往往无法得到体现,只有在压力的刺激下才会生出挺拔不倒的力量。如果轻易将工作中的压力视为唯恐避之不及的心魔或无法逾越的障碍,那么他的成就已然在很大程度上受限,即便日后也难以有所大成。

古人有云：“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行弗乱其所为，然后增益其所不能。”没有人是天生就具有超强能力的，人人都要经过不断学习、训练和经验的积累，才能不断提升自己，成为某一领域的领航人或沙场老将。压力是一种考验，成功地经受住考验，必定前途无量。

不在压力中爆发，就在压力中死亡。如何积极地应对压力，是我们每个人都应该学会的生存和发展之道：

首先，找到自己最主要的压力源，然后抗压，克服压力源。

如果你觉得能力不够，就要进修；觉得自己没有很好地管理时间的技巧，就要学习时间管理，等等。如果这个压力源还不能为你所能承受，那就要选择远离压力源，比如休息一段时间，离开这个工作岗位一段时间等。

其次，提高自身的知识储备和专业技能。

如果一个人缺乏知识储备、专业技能不过硬，那么这必然会影响到他工作能力的发挥，对工作中出现的难题和紧急事件没有足够的自信，畏首畏尾，不敢轻易突破。丰富的知识储备和过硬的专业水准对提高一个人的自信心无疑具有重要的作用，如此，他在自己的学业和事业中便会如鱼得水，更具挑战和尝试的勇气与激情。当一个人炼就了如七十二般变化及筋斗云的过硬本领，他便如孙悟空那样，对那些他人看似充满困难、充满压力的事情表现得举重若轻。

此外，要学会正确的理念疏导和情绪管理。

要将自己的心态摆平，不用期望在所有事情上都取得成功。也即是说，要改变对压力的感知，为什么同样的环境，有的人不觉