

# 麦肯锡 极简工作法

McKinsey  
&  
Company

刘易斯◎编著

**提高解决问题的能力，让个人竞争力提升50%。**  
简约而不简单，用简单方法做复杂之事。

- 受益一生的工作技巧
- 在最短的时间内，取得最大效果
- 领悟麦肯锡的思维理念和工作准则
- 将工作速度和工作效率提升到极致

天津出版传媒集团

 天津科学技术出版社

## 内容简介

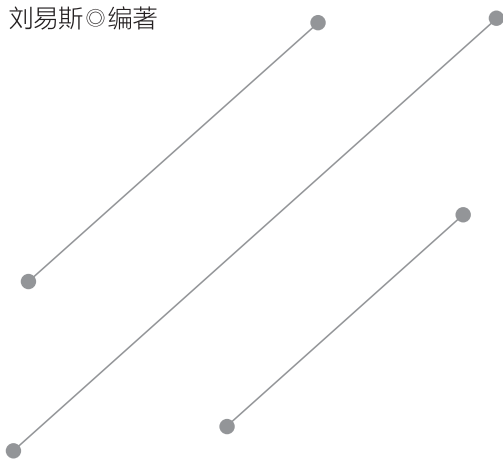
据相关统计数据，目前在全球年营业额超过100亿美元的公司中，有高达200多位的现任CEO曾经就职于麦肯锡公司。为什么麦肯锡的“毕业生”能够在这么多的领域，取得如此非凡的成绩呢？原因就在于麦肯锡公司独创的极简工作法，不管走到哪里，他们都能以卓越的工作能力从职场精英中脱颖而出。

本书介绍了麦肯锡公司内部的秘密武器——极简工作法，其中包括分析问题、收集信息、逻辑思考、推介方案、团队与客户合作、解决问题、提升能力以及危机防范等相关内容。阅读本书，能够让你成为一个优秀的“麦肯锡人”，并拥有超强的竞争力。

# 麦肯锡 极简工作法

McKinsey  
&  
Company

刘易斯◎编著



天津出版传媒集团

 天津科学技术出版社

### 图书在版编目(CIP)数据

麦肯锡极简工作法 / 刘易斯编著. -- 天津 : 天津  
科学技术出版社, 2017.5

ISBN 978-7-5576-2507-8

I. ①麦… II. ①刘… III. ①企业管理 IV.  
①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第067882号


---

责任编辑: 方 艳

---

天津出版传媒集团

---

 天津科学技术出版社出版

出版人: 蔡 颢

天津市西康路35号 邮编: 300051

电话(022) 23332695(编辑部)

网址: [www.tjkjcb.com.cn](http://www.tjkjcb.com.cn)

新华书店经销

大厂回族自治县彩虹印刷有限公司印刷

---

开本 880×1230 1/32 印张 8 字数 78 000

2017年5月第1版第1次印刷

定价: 38.00元

## 前言 Preface

就像世界上有了锁，就必然会有钥匙一样，问题与解决问题的方法也是共同存在的。我们的工作，就是通过使用各种相同或不同的方法，达到解决各种问题的目的。而如何找到最适合、最高效的工作方法，提升自己的工作能力，对所有人来说都是非常重要的。

这是因为，只有在正确方法的指引下，我们才能花费更少的时间、占用最少的资源，并最终高效地完成我们的工作目标。

如果想要成为一位高效员工，并且能够富有成效地解决各种复杂问题，我们就必须掌握一些正确的工作方法。

麦肯锡公司自1923年成立以来，始终都在不断地探索、总结自己的工作方法。经过近百年的积累，麦肯锡丰富了每个时代不

同企业发展的工作经验，并逐渐形成了独特的解决问题的“麦肯锡极简工作法”。

通常来说，麦肯锡的工作就是要解决世界上各行各业“无人知晓的解决方法”的问题。虽然麦肯锡的极简工作法最初是应用商业领域的，但对我们日常的生活和工作也同样具有一种意想不到的神奇力量。

这是因为，麦肯锡极简工作法不但涉及很多领域不同工作的不同方面可能会面临的各种问题，而且对这些问题都进行了深入研究，并且提出了很多高效的解决方法。

同时，麦肯锡极简工作法来源于麦肯锡多年工作积累所产生的丰富经验，其本质是一种效能法则。也就是说，麦肯锡极简工作法主张要以最简单的方式、最少的时间和最少的资源，解决工作中遇到的各种复杂问题。

当刚刚接触这些方法时，很多人可能并不会感觉有什么特

## II 麦肯锡极简工作法

别之处。但如果在生活或工作中遇到问题，我们使用了这些方法就能很容易找到解决问题的思路 and 方案。因此，麦肯锡极简工作法会对我们的工作产生十分重要的影响。同时，学习麦肯锡极简工作法，也就意味着能够节省时间和精力，高效地完成工作。

在麦肯锡公司，还诞生了很多像汤姆·彼得斯、大前研一以及卡岑巴赫等管理学大师，他们都在麦肯锡形成了各自清晰的逻辑思维和敏锐的洞察力；同时，一些商界的传奇人物，比如IBM的路易斯·郭士纳和美国运通的哈维·格鲁布等，也都把麦肯锡极简工作法成功地应用到了世界顶级公司的管理运营中。因此，麦肯锡对于管理学界的意义，就好像是卡地亚对于珠宝界的意义一样。

编写本书的目的，是把一些在我们工作中普遍适用的、高效卓越的工作方法及技巧，跟那些想要更有成效地工作的人进行沟通。也就是说，采用麦肯锡极简工作法进行工作的朋友

们，都能在当前竞争激烈的社会中找到生存和发展的秘诀。

此外，本书不仅能为跟咨询顾问交往的管理人员，提供一些力所能及的帮助，而且能够为大家提供一些麦肯锡公司的咨询顾问们分析、思考问题以及运用极简工作法高效解决各种复杂问题的方法。

最后，希望大家通过阅读本书能够使自己的生活与工作有一个崭新的开始。



## 第一章 如何快速而正确地分析问题

分析指的是针对分析对象的状态与现象，进行追根究底式的归类。换句话说，分析是把比较混沌的现实，分成有意义的群组，然后再阐明其相互关系的一种脑力劳动。在大多数情况下，如果找不到发生不良状态的根本原因，那么采取的任何应对策略就只是一种紧急处理。也就是说，如果不能分析出产生问题的正确原因，就不能从根本上解决问题。

——麦肯锡公司咨询顾问 艾森·拉塞尔

- 分析问题应从零开始 / 003
- 以事实为基础进行分析 / 007
- 逻辑树分析法 / 011
- 麦肯锡的新创公司分析法 / 016

## 第二章 如何收集信息并进行高效沟通

在分析、探讨问题时，如果收集到的数据和信息是脱离实际的则像是盲人摸象一样，不能得出有效的解决方案。而高效沟通本身是一种技能，也是麦肯锡的咨询顾问充实、填补自己在专业领域上的空白以及获得客户、行业专家甚至是竞争对手的经验和知识的有效方法。

——麦肯锡公司咨询顾问 艾森·拉塞尔

收集信息，应有序、高效和准确 / 023

通过客户访谈，收集有效信息 / 027

运用“30秒电梯法则”，进行简洁、有效的沟通 / 031

运用“知、感、行”进行高效沟通 / 035

## 第三章 如何提高逻辑思维能力

逻辑思考是提出假设和结论，并将自己认为最好、最正确的方法，传达给对方并使其产生兴趣。我们与职场精英之间，只相差逻辑思考的能力。

——麦肯锡日本分公司咨询顾问 大岛祥誉

逻辑思考：分析、解决问题的基础 / 041

逻辑思考，要始终保持客观、理性 / 046

假设与结论，千万不能混为一谈 / 050

通过逻辑思考的训练，产生解决问题的新思维 / 054

以对方的立场，验证自己的逻辑 / 058

如何拓展自己的逻辑思维 / 062

培养逻辑思考的能力 / 068

#### 第四章 如何推介解决方案

麦肯锡公司从来不做推销而只做营销，那就是始终为客户提出一揽子可以确保解决问题的成功方案，这样可为公司带来持续不断的业务。而且麦肯锡公司总能在合适的时间出现，并与合适的客户一起合作，共同解决问题。

——麦肯锡公司咨询顾问 艾森·拉塞尔

金字塔原理概述 / 075

金字塔原理之MECE分析法 / 079

如何写出金字塔式的文案 / 084

实施头脑风暴法，产生新思维、新方法 / 089

头脑风暴法的实施准则 / 094

让头脑风暴更为有效的方法 / 098

## 第五章 如何带领团队完成合作

在麦肯锡公司，你决不会独自工作，而且让一个人独自解决一个复杂的项目问题也是不现实的，也无法满足麦肯锡公司对客户服务的高标准和严要求。每个人都是团队中的一员，无论是在前台负责咨询工作，还是在后台制定决策，公司的所有事情都是由团队共同完成的。

——麦肯锡公司咨询顾问 艾森·拉塞尔

优秀团队的基本要素 / 105

合理选拔团队成员 / 110

团队的内部沟通 / 115

麦肯锡的层级管理 / 120

## 第六章 如何服务客户

客户是麦肯锡维持运营的生命之水，没有客户就没有麦肯锡。这是麦肯锡人始终把客户放在第一位的原因。另外，麦肯锡的公司文化，强调的不是“为客户工作”，而是“与客户合作”。这样才能更大限度地调动团队的工作积极性。

——麦肯锡公司咨询顾问 艾森·拉塞尔

打造卓越的客户体验 / 127

与客户团队的目标保持一致 / 132

让客户参与工作，学会与“讨债鬼”打交道 / 137

获得客户公司各方面的支持 / 141

## IV 麦肯锡极简工作法

## 第七章 如何高效地解决问题

麦肯锡公司始终致力于解决客户的商业问题。解决问题不是你在麦肯锡做的一件事情，而是你在麦肯锡做的每一件事情。就好像你始终都在为每一件事情寻找能够改进的方法，而不在于它以前是什么样的。

——麦肯锡公司咨询顾问 艾森·拉塞尔

解决问题之初始假设 / 147

简单至上，条理清晰 / 152

解决多个问题的基本方法 / 157

解决问题的思路 / 162

培养解决问题的框架型思考方式 / 166

解决问题的七步成诗法 / 171

## 第八章 如何提升个人能力

就像世界上有了锁，就必然会有与之相对应的钥匙一样，问题与解决问题的方法也是共存的。而如何找到最适合、最高效的工作方法，提升自己的工作能力，是每一个麦肯锡员工都要认真对待的问题。

——麦肯锡公司咨询顾问 艾森·拉塞尔

不要杂乱无章地进行工作 / 183

提高工作效率，每天制作一个表格 / 188

培养分析及解决问题的能力 / 193

从简单到复杂，先摘好摘的果子 / 198

高效管理时间的技巧 / 203

优秀员工必备的良好工作习惯 / 208

## 第九章 如何防范危机

解决问题的最高境界，不是仅仅着眼于解决过去发生的问题，而是在日常的工作中，积极寻找可能发生问题的潜在因素或不良状态，并将其扼杀在萌芽状态。也就是说，危机防范，是解决危机的最好方法。

——麦肯锡公司咨询顾问 艾森·拉塞尔

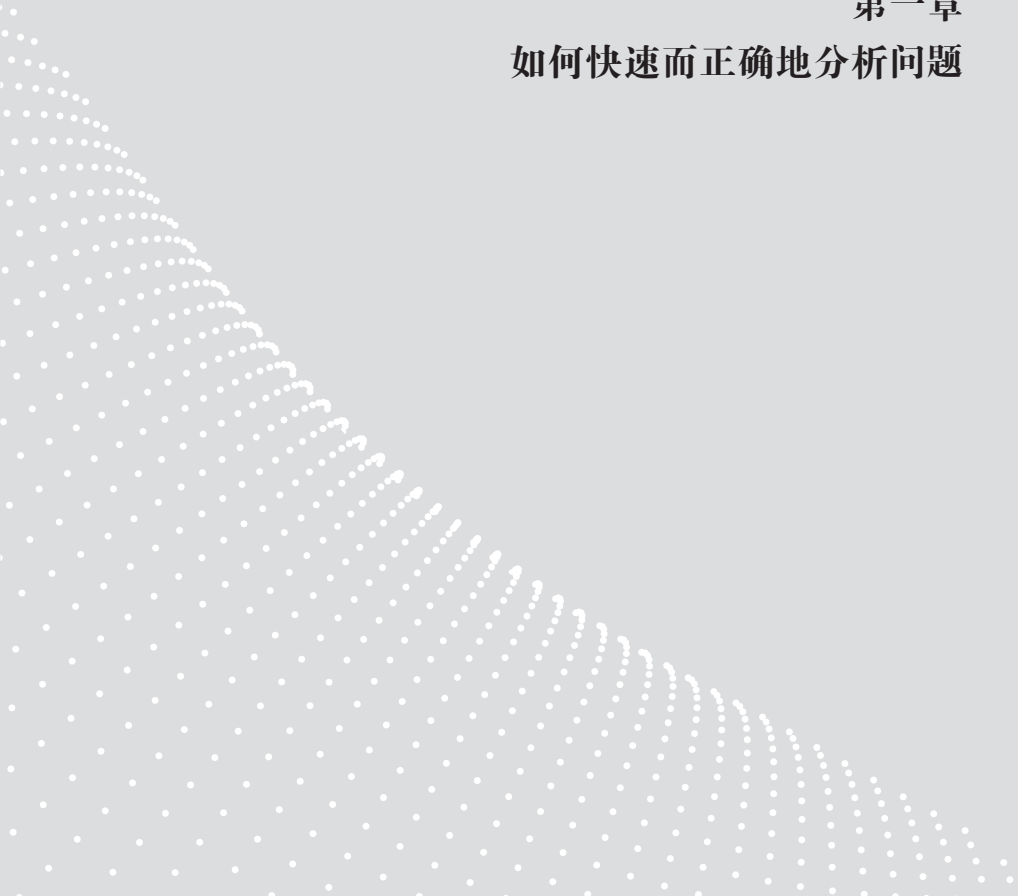
如何从“分析”问题中发现危机 / 215

企业解决问题的3种防范类型 / 221


危机管理，需要防范潜在问题 / 225

问题防范的自下而上和自上而下法 / 230

后记 / 235



**第一章**  
**如何快速而正确地分析问题**



分析指的是针对分析对象的状态与现象，进行追根究底的归类。换句话说，分析是把比较混沌的现实，分成有意义的群组，然后再阐明其相互关系的一种脑力劳动。在大多数情况下，如果找不到发生不良状态的根本原因，那么采取的任何应对策略就只是一种紧急处理。也就是说，如果不能分析出产生问题的正确原因，就不能从根本上解决问题。

——麦肯锡公司咨询顾问 艾森·拉塞尔





## 分析问题应从零开始



Note



麦肯锡公司解决问题流程的第一步，就是“从零开始”进行思考，也就是用“回到原点”的思路来分析问题。

——麦肯锡日本分公司咨询顾问 大岛祥誉

当我们遇到问题的时候，很多人都不知道为了“解决问题”应该如何思考，用什么方法思考，因为他们没有解决问题的思路。而麦肯锡公司的咨询顾问始终都保持着“从零开始”分析问题的习惯。