

麦肯锡

高效**工**作法

商务人士必须知道的75个方法



マッキンゼーで25年にわたって
膨大な仕事をしてわかった

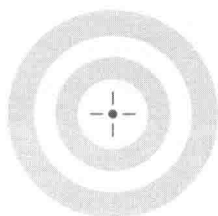
いい努力

麦肯锡

高效工作法

商务人士必须知道的75个方法

[日]山梨广一——著 赵海涛——译



マッキンゼーで25年にわたって
膨大な仕事をしてわかった

いい努力

SPM 南方出版传媒 广东人民出版社

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

麦肯锡高效工作法 / (日) 山梨广一著; 赵海涛译. — 广州: 广东人民出版社, 2018. 5

ISBN 978-7-218-12644-9

I. ①麦… II. ①山… ②赵… III. ①工作方法—通俗读物 IV. ①B026-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 043264 号

广东省版权著作权合同登记号: 图字: 19-2017-174

McKINSEY DE 25 NEN NI WATATTE BODAI NA SHIGOTO WO SHITE WAKATTA II DORYOKU
by HIROKAZU YAMANASHI

Copyright © 2016 HIROKAZU YAMANASHI

Simplified Chinese translation copyright © 2017 by Beijing Shi Zu Niao Culture Communication Co., Ltd.
All rights reserved.

Original Japanese language edition published by Diamond, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Diamond, Inc.
through BARDON-CHINESE MEDIA AGENCY.

Maikenxi Gaoxiao Gongzuofa

麦肯锡高效工作法

[日] 山梨广一 著 赵海涛 译

版权所有 翻印必究

出版人: 肖风华

策划编辑: 詹继梅

责任编辑: 马妮璐

责任技编: 周杰 易志华

封面设计: 刘红刚

出版发行: 广东人民出版社

地址: 广州市大沙头四马路 10 号 (邮政编码: 510102)

电话: (020) 83798714 (总编室)

传真: (020) 83780199

网址: <http://www.gdpph.com>

印刷: 三河市荣展印务有限公司

开本: 787mm×1092mm 1/16

印张: 14.5 字数: 180 千

版次: 2018 年 5 月第 1 版 2018 年 5 月第 1 次印刷

定价: 52.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与出版社 (020-83795749) 联系调换。
售书热线: (020) 83795240

人类做事付出的努力，可以分为“正确的努力”和“错误的努力”。

本书认为，只有先搞清楚上述问题，才能让大家更好地理解本书的主旨。

一般而言，我们都认为：只要付出了努力，一切就是好的。

当然了，做任何事情，比起不付出些许努力而言，还是付出努力的好。不论是日常工作，还是学校学习，抑或是培训进修，一定程度上的努力是不可或缺的。尽管如此，还是会出现这样一种情况：在我们单纯意识到“只要付出了努力，一切就是好的”的时候，我们就在不自觉地忽略事情中的某些要点。问题的核心并不在于我们付出的体力和花费的时间，而正在于我们努力的质量。

一旦我们没有注意自己付出的努力的质量，没想到付出的是“正确的努力”还是“错误的努力”的时候，我们就会犯如下各种各样的错误。

“完成任务的时候，不干到最后一刻，那是不够努力！”

“哪怕多争取一个小时，哪怕是多一分钟，一定会干出更出色的工作。皓首穷经才是最棒的。”

估计读者中的很多人也是这么认为的吧！

但是，就在我担任很多企业的经营顾问期间，我目睹了很多优秀的商务人士被这样的陈旧想法局限，长时间从事着生产效率低下的工作。在这种情形下，只有改变构思和视角，才能让工作的质量发生质的变化。

有的时候，人们也知道自己的做法非常可笑，但在工作现场就跟着了魔一样，那些明显不合理的思考方式，十分出人意料地左右着人们的思维，从而影响了人们的工作质量。

话说回来，那么什么是“正确的努力”？什么又是“不正确的努力”，也就是我们前面提到的“错误的努力”呢？

只有厘清这一点，才能顺理成章地搞清楚怎么做才能提高我们努力的质量。这也正是本书的主旨。

在相同的时间和劳动量之下，我们最好能够将所有的工作都转换为“正确的努力”。

然而，“正确的努力”并不是唾手可得的。经常会出现这样的情

形，当我们不能够持续提高工作行为的质量的时候，我们会返回之前的怪圈——例如“总之我不能浪费时间呀”“反正我豁出去啦”之类的。

我们一定要摒弃那种无意识地浪费时间的“错误的努力”，最大限度地将时间和自己的能力发挥到工作中去。

要做到这一点，首先我们就要搞清楚什么是“正确的努力”。

那么，什么才是“正确的努力”呢？我对此进行了整理，可从如下七个方面来看：

①与“成果”相联系

三年时间当中，栉风沐雨般地培育苹果树，手被磨出了厚厚的老茧，但是一个苹果都没收获到。这就不是“正确的努力”。

“正确的努力”就是付出的努力能结出硕果，也就是有所产出。既然要栽植苹果树，那么树上结出的苹果就是“正确的努力”。

给苹果树浇水是十分重要的。于是乎一天浇十次水，最后导致果树都腐烂了，这还怎么称得上是“正确的努力”呢？这还不如什么都不要做呢！再进一步说，即便是结出了几个苹果来，但是与前期花费的时间和劳力比较，这也是一种“错误的努力”。

②目标明确

成果就是结出来的果实，当然不会立竿见影，马上就会有收获。

那么是不是不论干什么都要和“成果”联系在一起呢？那么对于其他方面 100% 都一无所知就不难理解了。如果在对事物不甚了解的情况下准备开始努力，最重要的还是首先要弄清楚自己的工作目标，并将之明确。换句话说，就是要先确定什么是你自己要达到的工作目标。

总之，“正确的努力”是需要目标明确的。在做一件事情之前，我们首先要想清楚：“我是为了什么要进行接下来的努力呢？”

在商业运营当中，很多时候长期的目标和短期的目标还被交叉运用。但是，急功近利是人的天性，很多人往往会落入“只顾眼前利益”“杀鸡取卵”之类的窠臼。因此，如果不了解工作目标的重要程度的话，很多情况下的努力就会变成只追求短期目标的短视行为。

人类一旦失去了长远的目标，被短期目标所裹挟的话，最终只能做“错误的努力”。即便是有着“要生产出全日本首屈一指的苹果”的长远目标，却企图在短期内就获得效益，于是乎大量地抛撒化学肥料，导致土壤日趋贫瘠，那么，结果还是与远大的目标背道而驰。因此，误解了目标的努力也是“错误的努力”。

③切实认识到“时间轴”的重要性

还有一种情况，是目标清晰但是不在乎“工作时限”，这时的努力也是毫无意义的。

你的目标是“五年后要成为全县¹第一的农户”，或者“明年，我要让果树结出一百个苹果来”的时候，要付出的努力也是不同的。根据不同的时间轴而进行有区别的努力，这才是“正确的努力”。

④生产效率高

那些“的确做出了一些成果，但是付出了超乎平常的大量的时间与劳力”的努力，也根本算不上是“正确的努力”。如果要取得相同的劳动成果，最理想的状态是花费的时间和成本越少越好。只有那些花费了更少的时间和更少的劳动量而撷取的劳动成果，才称得上是“正确的努力”。

当然，在这里我并非要推崇那些所谓的“功利主义”的价值观。工作效率和生产效率表面上类似，其实是两个不同的概念。生产成果相同的情况下，如果将工作效率等同于生产效率（“工作效率=生产效率”）的话，那花费了思考和创造力的工作就意味着对效率过度追求。结果容易导致的是：成果的质量大打折扣，生产效率也会大大降低。

1 日本实行分县制，县的行政规划等同于中国的省。

⑤伴随着充实感

“正确的努力”进行正酣之际，人们很少感受到沮丧或者挫折。反言之，在进行了“错误的努力”的情况下，即便付出努力也是事半功半，为了应付那些根本不重要的障碍而花费了过多能量，就很容易导致进展停滞，甚至还会退回到起步的阶段。某种程度上，即便是那些精力充沛的人也会产生消极的情绪。

“正确的努力”就是要减免那些多余的事务。不能一直被那些不重要的事务牵制，从而陷入“到什么山上唱什么歌”的被动状态。

“现在工作的感觉真棒啊！”

“我对工作的兴趣越来越浓厚了！”

像这样，即便是暂时处于看不到劳动成果的阶段，也会有昂扬的斗志和充实感。“正确的努力”就是让人越工作干劲越足。这也是“正确的努力”的优点。

⑥成功模式的启发

当“正确的努力”贯彻下去，人们自然而然地就会明白：“要得到好的结果，只要实施这样的模式就足矣。”

我们拿打棒球为例。尽管能否做到安全打存在各种未知数，而且难以预测，但是教练会教给我们：“绷直肩关节去击球，完成安全打的比例会更高。”我们知道这一信息之后，不断练习，等上场打球的时候安全打的比例确实会提高。我们如果进一步得知“弯下腰去击球则实

现安全打的比率会更高”这一成功模式的话，那安全打的成功比率则会进一步提高。

不断地施行“正确的努力”，通过各种积累，我们就会不断领悟到更多的成功模式。然后我们的“正确的努力”就会越做越好。除了通过个体的经验积累，在做得好的其他人处学习、模仿，从而获得更多的成功模式，这也是非常有必要的。

⑦共同成长

虽然说生产效率提高、产出效果变得更好，通常被认为是非常理想的“正确的努力”，但是我们不能忽略的是，在“正确的努力”之后，还有一个副产物会应运而生——“成长”。

人们朝着明确的目标努力，意识到时间的紧迫，进行着提高生产效率的“正确的努力”，与此同时，我们周边的事物、环境也在发生变化、不断成长。做出“正确的努力”的人们，有的时候一边摸着石头过河，一边探索成功模式，而周边的环境也随着人们的工作发生改变。人们在变化了的环境中工作的话，就能收获更多高效率的成果。

那些计划一年时间里要收获五万个苹果的人，采用这种模式进一步实践“正确的努力”，那么紧接着的一年中收获七万个苹果也不是没有可能的。

如上，从七个方面定义了何为“正确的努力”，当大家充分了解到我说的这些，我们就可以进入本课题的讨论了。

我在麦肯锡公司有着二十五年之久的企业经营顾问的行业经历，最近二十年则多以企业合作伙伴的身份，给各种各样的企业、公司提供运营管理的咨询。

随后我去了永旺（イオン Aeon）集团，负责该集团的横向联合运营课题的选取、推进与之相对应的解决方案的策划与实施等一系列事务。毋庸置疑，不论是哪一个课题，靠我一个人都是无法完成的。周围同事和领导们的支持与协作、我的团队的齐心协力，每一个环节都是不可缺少的。另外，与经营领导层的默契，也是非常重要的因素。

本书是基于我自己二十多年的从业经验而写就。以我自己经历的所有失败和成长、前辈和同事们的表率、对后进的提携以及从工作中遇到的优秀的经营者那里学到的经验为基础，我自己的信念如何发奋生根和从中孕育出来的对各种问题的思考，都将在本书中悉数谈到。

我坚信：在所有的集体当中，任何作为个体的“正确的努力”与作为团队的“正确的努力”，都势必会催生出难以估量的巨大价值。

如果说创造出成果是我们的工作目标，那么与创造出成果毫无关联的资料的大量制造和事无巨细的各种会议，就显得于事无益，是在浪费时间。公司内部的各种繁杂手续、来自顶头上司的不理解，那些与

“最终目标”毫无关联的时间与精力的巨大消耗，都属于“错误的努力”的范畴。

如果只是为了个人或者公司的自我满足，而不是要让顾客满意，那么所有的努力都是白搭。如果没有成果出现，公司的股东自然会大发雷霆。公司职员的充实感和成长更是无从谈起。

那么，能够让每一个员工尽显其能，进而让公司整体尽展个性地进行“表演秀”，这种“正确的努力”何乐而不为呢？

员工们被迫做着毫无效果的无用功，那些优秀人才的工作热情也会大受影响：“为什么我们要做这些费力不讨好的事情呢？”最终让企业陷入功能不全的恶劣处境。这正是本书要讲的“错误的努力”。

对于以上的问题，我在本书中将谈谈我的个人看法。

前言 你所付出的是“正确的努力”还是
“错误的努力” *i*

◆ 第一章 ◆

掌握分析问题的方法，有效改变努力的质量

1. 打破习惯的壁垒：经常从现状中谋求变化 002
2. 打破习惯的壁垒：将“环境 × 意志 × 性格”最大化 006
3. 打破习惯的壁垒：从“时间 = 努力”的错觉中悬崖勒马 008
4. 打破习惯的壁垒：工作超出自己的能力也要硬撑着 010
5. 打破习惯的壁垒：认为“加班 = 机会损失” 012
6. 打破习惯的壁垒：定义“自己的工作” 015
7. 打破习惯的壁垒：设定“高准的目标” 017
8. 打破环境的壁垒：看清楚“上司的壁垒” 019
9. 打破环境的壁垒：通过“借力经营”超越部门的壁垒 021

10. 打破环境的壁垒：不要陷入“例行公事化” 023
11. 打破环境的壁垒：超越“烦琐的手续”的壁垒 025
12. 打破环境的壁垒：了解“评价”的壁垒，寻求改变 027
13. 打破环境的壁垒：增加“控制力度” 031
14. 行动变革的要点：瞄准上高远的“大目标” 035
15. 行动变革的要点：拥有“惜力志向” 040
16. 行动变革的要点：认识到“委派给别人也要负责任” 042
17. 行动变革的要点：首先要“两手空空”地来交谈 044
18. 行动变革的要点：创造“思考的时间” 047
19. 行动变革的要点：经常做“前期投入工作” 049
20. 行动变革的要点：再麻烦也要重视“团队协作” 054
21. 行动变革的要点：排除“风险” 056
22. 行动变革的要点：精心打磨“最擅长的事情” 060
23. 行动变革的要点：头脑与身体的“步法”相悖 062

建立有效的问题解决机制，催生正确的思考方法

- 24. 目的与课题：准确抓住“目的”的真意 066
- 25. 目的与课题：拓展“境界条件” 068
- 26. 目的与课题：共识“目的”和“境界条件” 070
- 27. 目的与课题：行动之前先寻找“课题” 072
- 28. 目的与课题：根据自己的判断筛选出“重要课题” 074
- 29. 洞察与假设：收集“七成”信息 076
- 30. 洞察与假设：从各种各样的观点中“洞察”出信息 079
- 31. 洞察与假设：通过洞察架构“假说” 081
- 32. 洞察与假设：构建独家的“假说” 083
- 33. 洞察与假设：用写写说说的方式来“强化”假说 085
- 34. 洞察与假设：用“数字”来验证假说 087
- 35. 洞察与假设：不断“提升”假说 089
- 36. 思考的真谛：推下“最有效的操纵杆” 091
- 37. 思考的真谛：事先想好工作的“答案” 094
- 38. 思考的真谛：当机立断，做出判断 096
- 39. 思考的真谛：专注于“脑中所想” 099
- 40. 思考的真谛：用实践来发现“具体的创意” 101
- 41. 思考的真谛：决定了还需要三思而后行 104
- 42. 思考的真谛：举一反三提问 why、what 和 how 106
- 43. 思考的真谛：不对别人的思考指手画脚 109

◆ 第三章 ◆

时间管理说：创立目标、步骤及时间成本分析

- 44. 工作方法的基础：要经常“笨鸟先飞” 114
- 45. 工作方法的基础：彻底进行“前期投入” 117
- 46. 工作方法的基础：将所有的行动都规划在“时间的范围”之内 119
- 47. 时间管理的具体方法：在会议上剔除无用的内容，加大有效密度 123
- 48. 时间管理的具体方法：碰头会提前做好准备 127
- 49. 时间管理的具体方法：早点回家锻炼“工作的肌肉” 131
- 50. 时间管理的具体方法：一周停止一次手头的工作 133
- 51. 时间管理的具体方法：无关的事情也会花费时间 136
- 52. 时间管理的具体方法：时间允许的情况下要“出去”走走 139
- 53. 时间管理的具体方法：让工作日程丰富多彩起来 143

◆ 第四章 ◆

长期目标细化处理，确保工作最优化执行

- 54. 水平上更进一步：尽快、尽早地提高速度 146
- 55. 水平上更进一步：在核心位置要“既早又有力”地出击 148
- 56. 水平上更进一步：制造“工作的设计蓝图” 150
- 57. 水平上更进一步：摒弃“隐藏动机” 153
- 58. 水平上更进一步：从“正确的对手”那里借鉴“正确的力量” 155
- 59. 水平上更进一步：制造“拘泥”的部分 159
- 60. 水平上更进一步：以“2·4·8·16”法则守望未来 162