

# 麦肯锡

## 效率手册

价值超千万的

9 堂效率培训课

[日] 伊贺泰代·著

杨雨辰·译

中国商业出版社

# 麦肯锡 效率手册

价值超千万的

9 堂效率培训课

[日] 伊贺泰代·著  
杨雨辰·译

中国商业出版社

图书在版编目 ( CIP ) 数据

麦肯锡效率手册 / ( 日 ) 伊贺泰代著 ; 杨雨辰译

. — 北京 : 中国商业出版社 , 2017.10

ISBN 978-7-5044-9999-8

I . ①麦… II . ①伊… ②杨… III . ①企业管理 - 手册 IV . ① F272-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 197595 号

责任编辑: 王彦

中国商业出版社出版发行

010-63033100 www.c-cbook.com

( 100053 北京广安门内报国寺1号 )

新华书店经销

北京嘉业印刷厂

• • • • •

880毫米 × 1230毫米 1/32开 8.25印张 150千字

2017年10月第1版 2017年10月第1次印刷

定价: 45.00元

• • • • •

( 如有印装质量问题可更换 )

## 前言

1993年至2010年，笔者曾在美资管理咨询公司——麦肯锡公司日本分公司工作了17年，先是做营销顾问，后来又担任招聘和人才培养部门的经理。以笔者的经验来看，关于优秀人才所必需的素质，日美企业在认识上有两个很大的差别。

第一个差别是对于领导能力的认识。关于这一点，笔者在前一部书《麦肯锡用人标准：未来的人才标杆》中曾经提到过。美国的企业和大学都认为，即使是刚进公司的新职员，也应当拥有一定的领导能力。在他们眼里，领导能力是一种技能，通过后天的训练和学习，每个人都可以掌握这种技能。

而在日本，常见的观点却是这样的：“有些人天生就拥有领导能力，而剩下的绝大多数人是不适合担任领导者的。”或者是这样的：“团队中有一个优秀的领导者就足够了，其他的成员需要的不是领导能力，而是执行能力。如果每个人都发挥自己的领导能力，那么整个团队的和谐就会被打破。”

这与美国的观念截然相反。

不仅如此，美资公司还要求职员在日常的工作中经常发挥其领导作用；相反地，日本公司只有在紧急情况下，或者企划的启动期这类特殊阶段，才需要职员发挥其领导能力。

这就解释了为什么从日本的企业中涌现出的领导者，无论在质量上还是在数量上都完全无法和美国的企业相比。这种认识上的差别所产生的后果，也体现在团队取得的成就上。日本团队只能依靠偶然出现的天才领袖，而不去思考如何提高团队整体的领导能力，这样就会导致越是庞大的团队越难以取得优秀的成果。

第二个巨大的差别，是关于生产效率的。

笔者刚刚入职麦肯锡公司时，时常对外国职员工作时表现出的高生产率感到惊讶，这种高生产率仅用“头脑聪明”“干活利索”这样简单的理由是绝对解释不通的。

这些外国职员在工作时，会首先明确各项工作的优先度。对于优先度较低的工作，他们则会果断而大胆地舍去。在表达意见时，他们会开门见山地摆出论点，免去了冗长的说明解释，也不会给对方留下任何产生误解的空间。无论是他们的工作方式还是沟通风格，都体现出一种对高生产率的执着追求，这给笔者留下了深刻的印象。

反观日本公司，上司不下班下属也没法回家的无奈，会

议上一言不发地埋头记录领导发言的无聊，纠结于细枝末节而迟迟无法做出决策的无能，这样的现象已经是司空见惯。相对于这些弊病，美资公司的优势就体现得淋漓尽致。

除此之外，美资公司的高生产率还体现在敢于突破传统观念的限制而毫不犹豫地承担风险。这样做同样可以使生产率得到大幅提高。

实际工作中的风险并非洪水猛兽，一味地规避风险是不可取的。美资公司的经营理念认为，应当先对风险与利益进行评估，只要可能带来的利益足够丰厚，就应当勇于承担风险。换句话说，只要能够大幅提高生产率，就不必墨守成规，也不必害怕承担风险。生产率作为一个重要的判断依据，对各类决策产生着重要影响。

或许有人会问：虽然在领导力上日本企业确实不如外资企业，但在生产率方面，谁都知道日本企业才是世界最高水平。为什么一个原麦肯锡公司的人事经理要对日本企业的生产率说三道四呢？

事实上，单论生产现场的生产率，日本企业确实已经在很长一段时期里遥遥领先于世界。然而，这样的领先却使日本人有了一种错觉，认为生产率就只是生产现场的操作效率而已。

从世界上各个产业生产率调查比较的结果可以看到，在

流水线以外的方面，日本企业对于生产率的关心程度相当低。日本的白领阶层与服务业从业者的工作效率之低有目共睹。这种情况虽然多年来饱受诟病，但至今仍然没有丝毫改善。

另外，由于对生产率这一概念的误解，导致很多人错将“提高生产率”和“削减成本”画上了等号。

生产率的正确定义，是总附加价值与投入资源成本的比值。从公式上来看，提高生产率的方法显然有两种：一种是削减成本，另一种是提高附加价值。而这两种方法之中，削减成本这种方法能取得的效果是有限的。因为无论如何削减，成本也不可能降至零。然而，如果将资源集中供应给市场评价较高的领域以提高附加价值，理论上可以实现生产率的无限提升。

大多数欧美企业在处理诸如资产组合的更换、对商品或服务的取舍等问题时，都倾向于尽快抛弃附加价值较低的项目，而将资金和人才等经营资源集中投入在预计附加价值较高的领域。正是因为采取了通过提高附加价值来提升生产率的策略，他们才能做出大胆的经营决策。

在人才培养方面，美资公司一贯坚持这样的理念：生产率的提高是判断人才成长的唯一标准。单纯地说自己学习了多少新知识、新技术或是学会了多少门外语是没有意义的，员工必须利用这些工具实现生产率的提高，才真正算得上有

所成长。

如此理解生产率能帮助读者消除一些典型的误解，比如“提高生产率要以损失创造力为代价”“在效率低下的工作中寻找革新的灵感”“生产率高的团队都是死气沉沉的”，等。

硅谷式企业被认为是目前世界上最具创新性的企业类型。在绝大多数硅谷式企业中，无论是市场部门、开发部门或者人事部门，其对生产率的重视程度都远在日本企业之上。也正是因为重视提高整个团队、每个部门的生产率，这些新兴企业才能实现如此惊人的成长——他们在初创的几年内就在全世界范围建立根据地，并以令人惊讶的速度将业务渗透进各个国家的市场。

笔者认为，日本企业对于（生产现场以外的）生产率的忽视，已经成为其在与世界各国企业竞争中的极大阻碍。这也是促使笔者写这本书的动机。

劳动密集型的企业往往认为，想要赢得竞争就必须让员工保持更长的工作时间。这样的想法不但会造成人员和团队疲惫不堪，而且这样的企业也不可能在竞争中战胜依靠新技术、新企业结构不断提高生产率的企业。

另外，对于最近日本国内轰动一时的“工作方式改革”，笔者也感到一丝忧虑。为了提高经济增长速度，必须让女性、老人甚至外国人充当新的劳动力，这是劳动密集型企业时代的观点，已经不适用于当代的企业。至于要使长时间劳

动合法化，在笔者看来这是政策制定者对“让员工进行长时间工作来盘剥血汗的企业”和“以长时间工作创造巨大价值，以极快的速度席卷全世界的企业”缺乏理解，没有认识到这两者之间的根本区别就在于生产率的高低之分。

虽然如此，笔者还是想在这里明确一点，那就是在日美企业的比较中，除去领导能力和生产率这两点差别以外，再没有其他影响人才和团队发挥能力的关键因素。勤勉和纪律性自不必说，在分析能力、逻辑思考能力，甚至技术能力和创造力上，日本的企业家们都处于一个很高的水平。只要企业家们能充分理解领导能力和生产率的重要性，踏实认真地提高团队领导能力和生产率，日本企业一定能达到一个前所未有的新高峰。

本书除了讲解革新（innovation）与生产率的关系、改良（improvement）与生产率的关系以外，还用了较多篇幅介绍为了提高团队的生产率应当如何培养人才。

通过阅读本书，读者对生产率的认识将会会有一个质的飞跃，或许还能从本书中发现不少实用的经营方法。笔者衷心希望本书能够为那些奋斗在商业战场第一线的企业家和各级员工们提够助力。

# 序 章 企业中最容易忽视效率的 恰恰是管理部门

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 高效率的招聘有哪些特点？                  | 2  |
| 误区一：求职者数量越多越好吗？               | 5  |
| 误区二：经营者盲目重视招聘中介<br>发布的“人气排行榜” | 8  |
| 误区三：没有为应聘者提供<br>自我筛选的标准       | 11 |
| 实例：优衣库的母公司迅销集团<br>是如何解决招聘困境的？ | 14 |

# 第 1 章 正确理解企业的生产率， 才是提升效率的关键

|            |    |
|------------|----|
| 提高生产率的两种思路 | 18 |
| 提高生产率的四种方法 | 22 |
| 日本与世界的差距   | 30 |

## 第 2 章 高效管理意识： 企业革新中不可缺少的效率意识

革新与生产率的关系：手段和目的 34

提高日常工作效率，创造革新最佳时机 36

技术性革新与非技术性革新的内在性差异 40

革新的两个动机：发现问题、解决问题 44

人才招聘领域的革新 49

日本在事务性革新上与美国的差距 52

## 第 3 章 高效管理法则：“质”重于“量”

缩短会议时间，治标不治本 57

限制加班时间也只是对“量”的控制 60

为何上司一句话能改变员工的工作效率？ 63

效率的提高是衡量人才成长的唯一标准 66

不让员工休假的领导不是好领导 69

将“生产率的变化率”

作为管理部门的评估标准 73

## 第 4 章 高效带人法则（一）： 激发顶尖员工的潜力

- 人才培养中隐藏的重要课题：避免顶尖员工流失 79
- 丧失优秀人才的风险 84
- 人事调动的时机与成长曲线的关系 88
- 为平均水准员工留下成长的机会 93
- 一流企业不愿过早提拔干部的原因 97
- 培养顶尖员工的三大绝招 103

## 第 5 章 高效带人法则（二）： 激发老员工的潜在战斗力

- 被弃置的潜在战斗力：老员工 108
- 弃置老员工会打击新员工的积极性，  
给新上司造成管理上的顾虑 112
- 对老员工的搁置和偏见，造成了巨大的资源浪费 114
- “不抱期待”是最大的伤害 116
- 为员工成长提供反馈，指出其成长的空间 119
- 如何激发未升职员工的积极性？ 123

## 第 6 章 高效带人法则（三）： 提高平均水准员工的效率

- 兼顾培养下属和扩大工作成果 126
- 将秒表带入办公室 129
- 以提升技巧取代盲目“学习”，量化每个工作环节 133
- 工作数字化必须以创造价值为前提 137
- 定期抛弃效率低、价值小的工作业务 140
- 员工休假，恰恰是提升团队效率的最佳时机 145
- 培养给同事的工作方式提建议和接受建议的意识 148
- 鼓励员工将高效的工作方法指南化、模板化 150
- “30%”与“3%”两手抓 153

## 第 7 章 麦肯锡高效工作法（一）： 直接提升工作效率的培训

- 角色扮演式培训 157
- 如何培训准备升任部门经理的员工？ 159
- 如何在国际性团队培训中训练决策能力？ 163
- 角色扮演式培训的五大价值 166
- 如何培训企业高层管理者？ 173
- 以日常工作问题来设计场景的针对性培训 176
- 【参考资料】角色扮演式培训的实践 178

## 第 8 章 麦肯锡高效工作法（二）： 麦肯锡式文件资料制作

- 准确把握成品的整体构架 184
- 制作空白资料 188
- 将空白资料作为总设计图 194
- 资深商务顾问会在脑海中构建空白资料框架 197
- 因信息不均等而产生偏差 200
- 利用空白资料判断分析精确度 203

## 第 9 章 麦肯锡高效工作法（三）： 麦肯锡式会议主持

- 目的不是缩短会议时间，而是提升会议效率 207
- 明确需要达成的目标 208
- 拒绝照本宣科 212
- 学会自我定位 215
- 追问决策的逻辑 217
- 合理布置会议环境 222
- 提升团队整体的建导技能 227

## 终章 从宏观角度看问题

负担不能无限转嫁 231

“从认识问题重点入手” 234

日本企业对生产率低下的现状熟视无睹 238

以日本人口减少为契机 241

后记 244

# 序 章

企业中最容易忽视效率的  
恰恰是管理部门

## 高效率的招聘有哪些特点？

具有一定商业经验的人，对于生产率的重要性都应当有一个大致的了解。然而在实际工作中，生产率却屡屡被轻视，有时甚至完全被忽略。笔者在麦肯锡公司负责人才招聘方面的工作时，发现即使在这个领域也难免会有忽视生产率的情况发生。

准备进行人才招聘的企业，都会在招聘之前确定自己想要的究竟是什么样的人才。下面假设某公司某次招聘的目标是招收 10 名满足本公司录取标准的应届毕业生，那么怎样进行录用才能使这个过程的生产率最高呢？一般情况下，招聘方会考虑到以下几点：