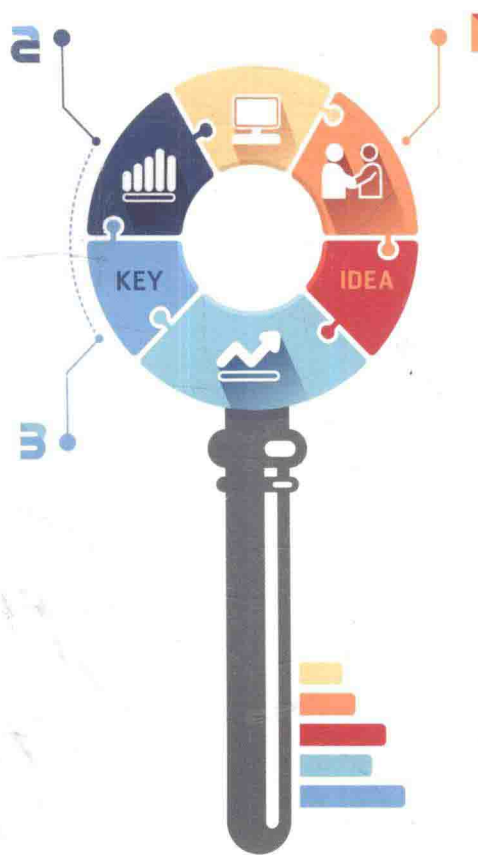


# 麦肯锡商务技巧

管理者创造佳绩的 40 个习惯

[日] 赤羽雄二 著 杜红 译



すごい成果をあげているリーダーが実行  
している 40 の習慣

# 麦肯锡商务技巧

管理者创造佳绩的 40 个习惯

[日] 赤羽雄二 著 杜红 译

すごい成果をあげているリーダーが実行  
している 40 の習慣

北京时代华文书局

图书在版编目 (C I P) 数据

麦肯锡商务技巧:管理者创造佳绩的 40 个习惯 /

(日)赤羽雄二著;杜红译.--北京:北京时代华文书局,2017.7

ISBN 978-7-5699-1731-4

I . ①麦… II . ①赤… ②杜… III . ①企业领导学—通俗读物 IV . ① F272.91-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 164673 号

版权登记号: 01-2016-5649

SUGOI SEIKA WO AGETEIRU LEADER GA JIKKOUSHITEIRU 40 NO  
SHUKAN

Copyright © 2016 by Yuji AKABA

First published in Japan in 2016 by PHP Institute, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with PHP Institute, Inc.

Through Bardou-Chinese Media Agency

## 麦肯锡商务技巧:管理者创造佳绩的 40 个习惯

MAIKENXI SHANGWU JIQIAO GUANLIZHE CHUANGZAO JIAJI DE 40 GE XIGUAN

著 者 | [日]赤羽雄二

译 者 | 杜 红

出 版 人 | 王训海

选题策划 | 胡俊生

责任编辑 | 樊艳清 李唯靓

装帧设计 | 迟 稳

责任印制 | 刘 银

出版发行 | 北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编: 100011 电话: 010-64267955 64267677

印 刷 | 北京卡乐富印刷有限公司 010-60200572

(如发现印装质量问题,请与印刷厂联系调换)

开 本 | 710×1000mm 1/16 印 张 | 11 字 数 | 130 千字

版 次 | 2017 年 9 月第 1 版 印 次 | 2017 年 9 月第 1 次印刷

定 价 | 39.80 元

书 号 | ISBN 978-7-5699-1731-4



版权所有,侵权必究

## 自序

在职场中，作为管理者和领导者，想必诸位时常苦恼于自己团队成员的职场战斗力。不能紧随自己的步伐、不能创造成果佳绩、工作迟到懈怠、同样的事务几番提点仍不能修正、情绪消极抵抗等等，管理者们往往在如何与自己的职员们相处这一点上一筹莫展。

为了避免和消除这些烦恼，一些传统的被普遍认为有效的管理理论在日系企业中沿用至今，但实际应用效果如何呢？这些传统理论是否真的使职员的战斗力有所提高？是否真的帮助他们高效地创造出了业绩？

在广泛接触了众多身处领导岗位的管理者并与他们深入探讨之后，我深切地感受到在真实的职场生活中，很多时候传统的管理方法并不适用。强调领导的权威，让员工思考解决方法，偶尔对职员进行严厉的斥责等等，这些管理方法显然已经无法应对如今的职场生态。在全体员工都做同样的工作以创成功的时代，上述管理方法或许有所促益，但在如今这样一个需要每一位员工都最大限度地发挥自身能力与特点从而以团队的方式推动企业不断向前发展的时代，管理者不可欠缺的是细致甚至是细腻地跟踪各个环节和细节。

正如本书中所介绍的，例如员工在制作资料的过程中受挫时，领导者不

应坐等员工独自克服困难，而是应该用实际的行动告诉员工如果自己遇到同样的问题会如何去处理。一边为员工做好正确处理问题的示范一边推进工作，才能让员工早日在工作中独当一面，实现个人的成长。

也许您会觉得太麻烦，但这样的方式确实能让管理者和员工都能尽早处理好眼前的任务，并尽快顺利地着手下一步的工作。在领导们手把手地教授下，员工们应该也会不知不觉地成长为可以委以重任的“值得信赖的员工”。

本书围绕如何让员工最快速，最高效提升职场战斗力，以提高管理者和部门的业绩为中心，辅以生动的图示进行了深入解析。管理者要创造佳绩的最佳方式，就是恰如其分地让每一名员工都创造出业绩。要一步步实现这一目标并不困难，就此本书详细介绍了马上即可实践的具体方法。若能对苦恼的管理者们有所助益，实属本人之幸。

赤羽雄二

2016年6月

第一章 管理者明确传达工作流程

1	达成一致的发展目标·····	3
2	白纸黑字明文约定「工作推进方法」·····	7
3	工作单靠默契配合不可取，须明确具体的操作流程·····	10
4	运用「输出设想法」指导资料制作·····	14
5	细致确认工作进展，防止员工工作失误·····	18
6	管理者亲身示范·····	22
7	运用整理事务的N×N矩阵模型·····	25
8	指导员工用「A4记录法」整理脑中混沌事务·····	29
9	用假定思考法进行反复检验，提高工作效率与精准度·····	33
10	运用「零基础思考法」启发员工迸发崭新的思维与创意·····	36
11	被提问时始终坚持「即时回复」与「从结论导向答疑」·····	40
专题 1	为什么麦肯锡被誉为世界第一的管理咨询公司？·····	43

## 第二章 管理者积极正面地策动员工

- 12 始终给予积极的反馈····· 47
- 13 站在与员工对等的立场平等对话····· 51
- 14 对出错的员工不要严厉训斥，应充分倾听对方的申诉····· 55
- 15 勿要急于打听员工的烦恼，静心等待直至其自愿倾诉····· 59
- 16 面对新进职员，要悉心询问清楚其此前具体从事的工作内容····· 63
- 17 视所有员工都是「可良好沟通的员工」，以此为前提进行接触····· 66
- 18 善用矩阵模型将所有员工进行分类····· 69
- 19 勿向员工隐藏信息，应尽量做到信息的公开与共享····· 73
- 专题 2 「避免」非正常的交往····· 77

## 第三章 管理者要让员工有所成长

- 20 刺激员工的自我发展欲望····· 81
- 21 制定与每位员工的技能、价值观、性格相匹配的培养计划并执行····· 85
- 22 治愈「能力欠佳的员工」的创伤，让其积累微小的成功体验····· 88
- 23 为「能力强的员工」设定较高的工作目标，避免其成为「天狗」····· 92
- 24 让「能力强的员工」尽早拥有员工和后辈，使其积累做上司的经验····· 96
- 25 若有员工濒临崩溃，与其继续鼓励不如为其减轻负担，将其从恶循环中拯救出来····· 99
- 26 评价员工应看行动与结果，勿凭片面之词····· 102
- 27 让员工养成独立思考的习惯····· 106
- 28 让员工掌握与上司一样的沟通技巧····· 109
- 29 运用逻辑树分析法明确具体的行动····· 113
- 30 让员工学会思考问题要「刨根究底」····· 116
- 31 凡事都要有自己的态度和看法····· 120
- 专题 3 我很在意速度的原因····· 124



## 第四章 管理者只有不断提升自我，才能策动他人

32	立志成为让人敬慕的领导者·····	129
33	面对外籍上司或员工也要从容使用英语应对·····	133
34	将英语学习『规划化』，愉快而持续地推进·····	137
35	当机立断、即时执行·····	140
36	通勤时间坚持阅读和英语学习将为您带来惊喜·····	144
37	及时回复邮件·····	147
38	白板是发挥领导力的重要道具·····	151
39	集中注意力一口气完成文稿资料的撰写·····	154
40	难度太高的事务用选择法决断·····	157
专题 4	自己的身边事都可用有趣易懂的『点子记录法』·····	161

## 第一章

---

# 管理者明确 传达工作流程

---



## 达成一致的发展目标

### 一、要达成业绩目标，个人的成长与进步不可欠缺

要轻松地取得佳绩最简便的方法便是员工的每一位职员都能创造出业绩。但这并不意味着要“将员工榨干用尽”，而是要因人而异地有效激发每位员工的潜力和干劲。

不可否认，有时确实存在不少的管理者都认为事无巨细都要亲身执行才能放心。问其原因，无非是“我自己干反而能快些完成”“我自己来做效果会更好一些”之类。

但一个人的时间和精力是有限的，能完成的工作也必然是有限的。当面临大项目大工程时，员工们的个人力量和付出不可或缺。

首先最重要的第一步便是为团队成员设定目标。我所接触的众多企业管理者使用该方法后都屡试不爽，实践证明签订“业绩·发展目标同意书”是有效的。模板如图 01 所示。

为何我强调管理者要将员工的个人目标用纸质方式留存呢？若只是口头询问员工的业绩目标就了事，很容易导致向员工确认时出现如下对话：“你之前不是定了这个目标吗？”“啊？我说过这样的话吗？”若能白纸黑字约定下来，上司即可随时向员工进行再确认。

若您觉得用书面确认的方式过于麻烦无法持续坚持的话，可选择用简单

的模板进行约定。

或许有的管理者会存疑，“为什么要将公司的业绩目标与个人的成长目标挂钩呢？”请您试着细想，对企业的发展而言这两者难道不是处于同一阵线不可分割的吗？业绩目标是企业生存的第一要义所在，为了实现这一目标员工个人的成长与进步必不可缺。这也是为何将其命名为“业绩·发展目标同意书”的原因所在。

## 二、挖掘并褒扬员工的长处后签订，员工将乐意与企业达成一致

“业绩·发展目标同意书”由管理者进行书写。如果您是新上任的领导，对员工还不甚了解，那么建议充分听取前任领导和员工本人的意见后在进行书写。

同意书分为四个板块，请按照以下顺序依次填写：

①在左上方记录员工的优点和长处。尽量具体化描述，并按照重要程度依次记录7、8条。

②在左下方写入员工的发展事项。让签署同意书的员工感受到这时他自己成长发展的大事，尽量详细记入5、6项。

③在右上方记入业绩目标与发展目标。业绩目标以公司设定的目标为准，复制记入即可。发展目标则与发展事项一一对应记入。

④在右下方写入要实现③的发展目标所需要的“员工本人的行动规划”和“上司的行动规划（支持、指导）”。

在此同意书的基础上与员工进行面谈，获取员工对项目推进的绝对支持。兴许有些管理者会不太自信，觉得“员工会反感这样的方式吧”。但如果在同意书上大量列举并褒扬员工的优点长处，相信大部分员工会欣然接受，“确实如此，领导居然看到了我身上这么多亮点”。有员工一开始不太乐意，但只要耐心细致地与其说清楚管理者的意图，他们也会理解并接受。

同意书签署之后，管理者与员工每三个月进行一次面谈，请按阶段确认员工是否依照发展目标有所进步。

## 01 员工的成长与上司是两人三足息息相关的

### 业绩·发展目标同意书

年月日 姓名: \_\_\_\_\_

<p>①长处优点(具体化)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● WWWWWW</li><li>● WWWWWW</li><li>● WWWWWW</li><li>● WWWWWW</li><li>● WWWWWW</li><li>● WWWWWW</li><li>● WWWWWW</li></ul>	<p>③本阶段的业绩、发展目标是?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 业绩目标</li><li>● 发展目标</li></ul>
<p>②发展事项(技能、做事风格、态度上)(具体化)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● WWWWWW</li><li>● WWWWWW</li><li>● WWWWWW</li><li>● WWWWWW</li><li>● WWWWWW</li></ul>	<p>④如何实现同意书约定的目标?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 下属本人的行动规划?</li><li>● 上司的支持和指导等?</li></ul>

尽量具体化描述,并  
按照重要程度依次  
记录7、8条。

让员工感受到这时  
他自己成长发展的  
大事,尽量详细记  
入5、6项。

业绩目标以公司  
设定的目标为准,  
复制记入即可。

发展目标则与左  
下方的发展事项  
一一对应。记入。

分别写入要实现右  
上方的发展目标,  
员工本人和管理者  
的具体行动。

※按照①~④的顺序依次填写

填写好之后……

下属:“想不到领导如此  
了解我,真开心!”

上司:“我要诚恳地  
称赞他的优点和长处!”



关键点

通过达成一致的目标,  
使接下来应该开展的具体工作明确化。

## 白纸黑字明文约定“工作推进方法”

### 一、仅仅确立目标并无意义，“如何推进工作”是关键

例如与员工达成一致并签定了“业绩·发展目标同意书”的上司 A 先生丝毫看不到员工们的改变。明明约定好了“千万不要积压工作”，但工作依旧推进缓慢，明明约定好了“会议上要积极发言”，但员工们依旧毫无发表意见的热情，究竟为何如此不顺利呢？

在为 A 先生说明“业绩·发展目标同意书”的制作顺序时，虽然提示他要详细写下员工本人的行动规划与上司的行动规划，但 A 先生和员工的问题显然出现在这一环节。不管确定了多么远大的目标，一旦无法落实到行动上就可以说是毫无意义的。

例如有一个考生立志“我想去某某大学！”即便他热情满满，但一味盲目地死学依旧很难真正如愿吧。要想考入这所大学究竟应该从何入手，必须进行谨慎而具体的思考。诸如“如果英语是弱项那么就每天记忆 20 个英语单词”“每周六做一套某某大学的入学考试真题”等等，必须要着手用具体的方法进行具体的推进。

工作亦同理。一旦确定了目标，接下来就必须思考要接近和实现这一目标应该具体采取怎样的行动。一旦确定了应该如何行动去推进工作，那么就应该白纸黑字将工作推进方法明文记录下来。



## 二、预先创造优化的工作方法以实现目标

假设工作中有一位工作状态时好时坏的员工。他工作情绪的不稳定直接导致了工作质量的不稳定，且让团队其他成员困扰不已，此时我们可为此类员工将目标设定为“保持稳定的工作情绪和十足的工作干劲”。

应该如何实现这一目标呢。如前所述，此时应尽量让这位员工具体地写出自己“怎样行动以实现目标”。例如可指导员工试从以下角度思考。

- 制作一份工作的核对清单（将工作任务分解，使自己能从每一项小任务的完成中反复获得小小的成就感）。

- 早上来到公司的第一件事便是写出当天的工作任务，并公布在自己和周围人都能看到的方。

- 每隔两个小时，稍做休息。

我认为工作干劲时有时无的原因可能是员工不太明确接下来应该做什么，也可能是工作疲劳所致。但我们不能将这样的问题简单地用所谓的精神论来一语带过。事实上，若能创造一套避免工作情绪时好时坏的方法，那么员工们就能一直保持良好的精神状态投入到工作中去了。

此外，与容易积压工作的员工约定“收到邮件要立即回复”，与工作消极的员工约定“在团队会议上至少发言三次”，并确认其是否完成。这与“业绩·发展目标同意书”一样，必须要管理者提前思考一些明确、具体、易检验是否完成的事项，与员工商议后进行白纸黑字的约定，并由上司和员工能够一目了然地判定约定事项是否达成。