

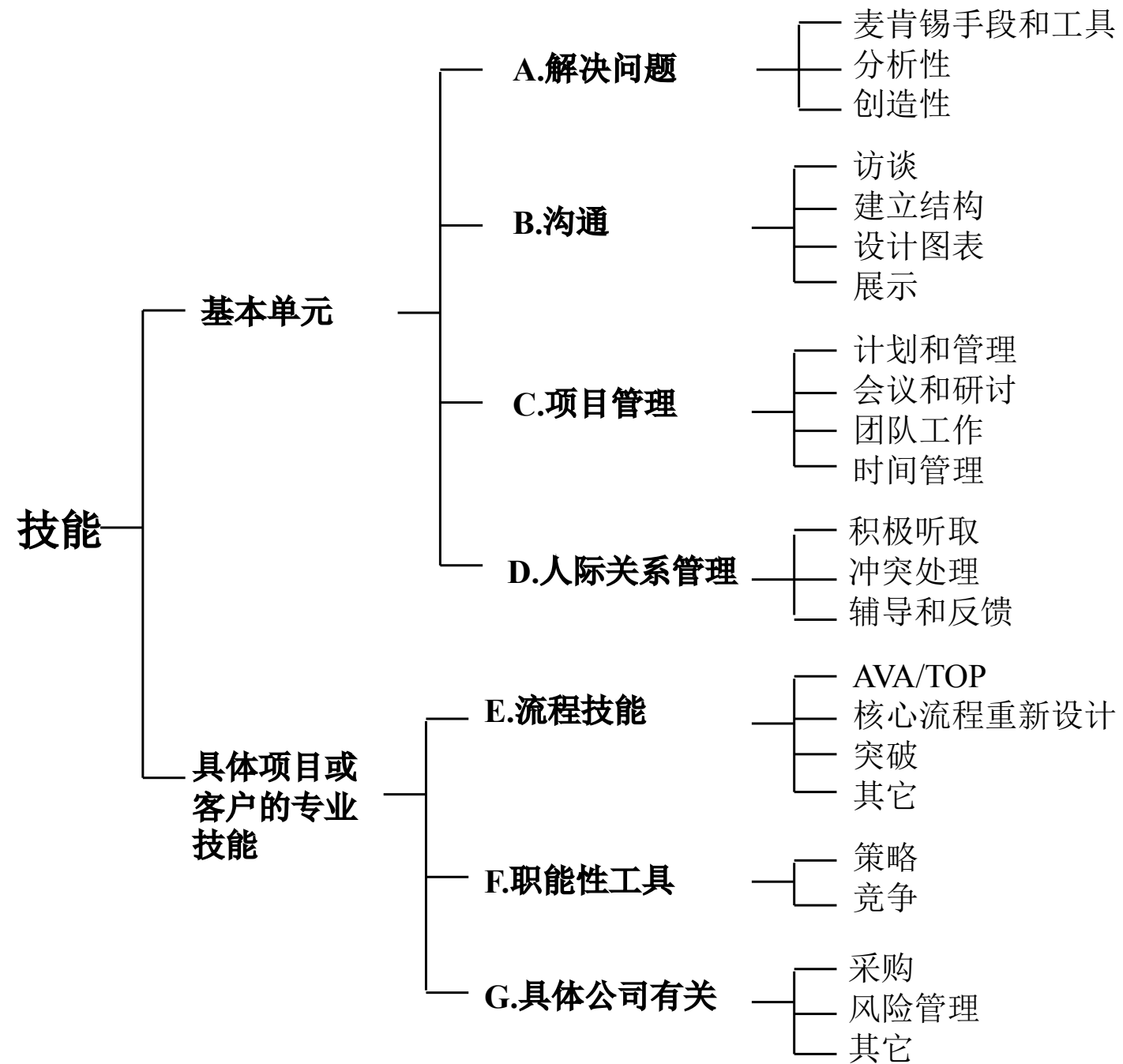
《麦肯锡方法》

用简单的方法做复杂的事

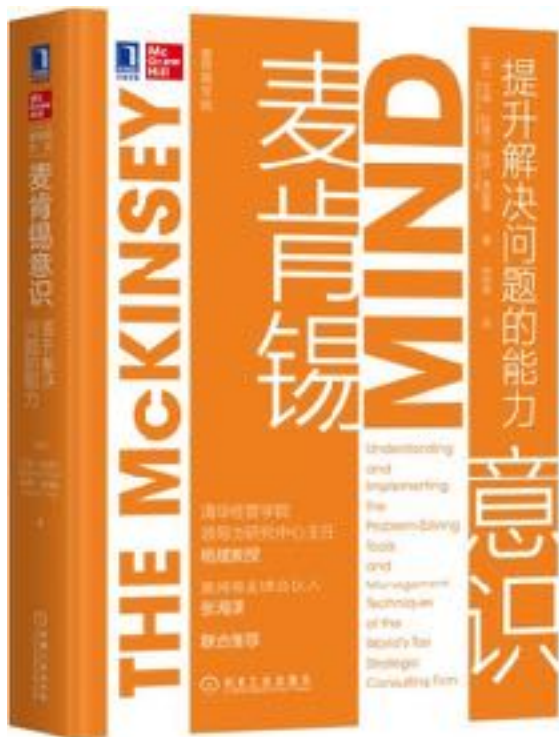
2022-03-01



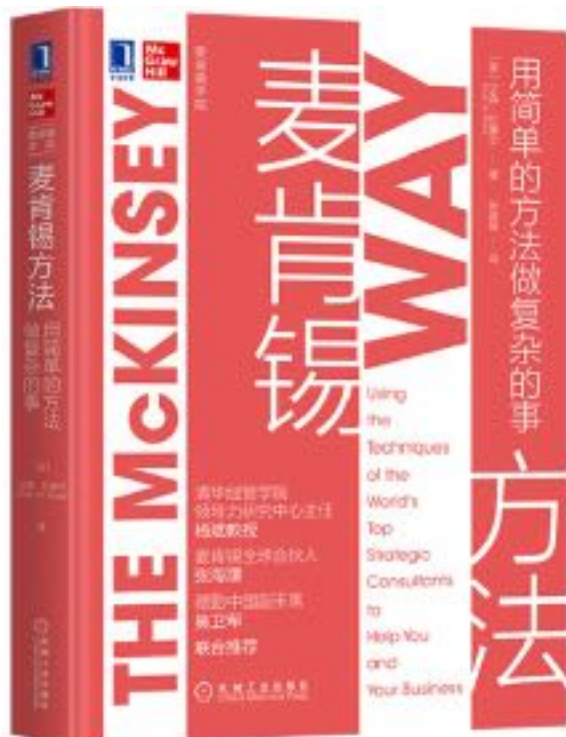
■ 麦肯锡技能



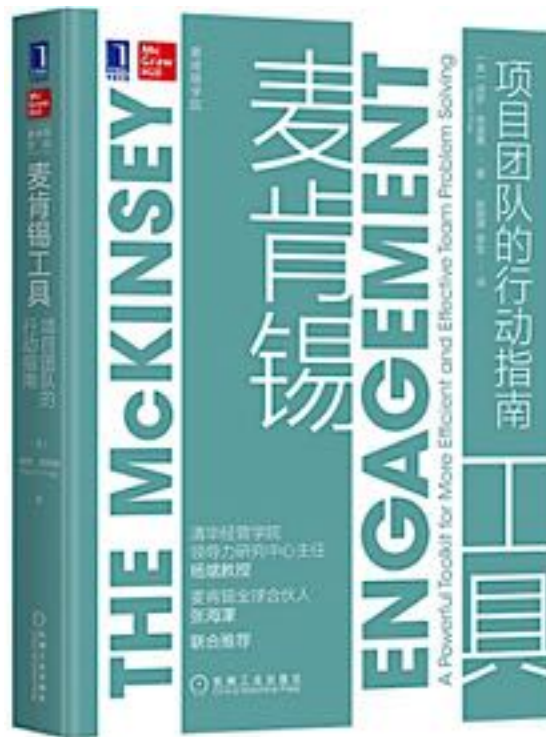
课程内容来源



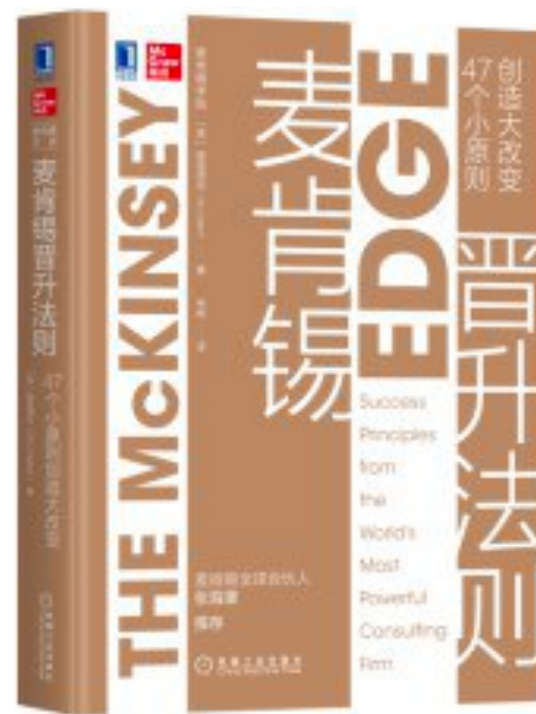
《麦肯锡意识》



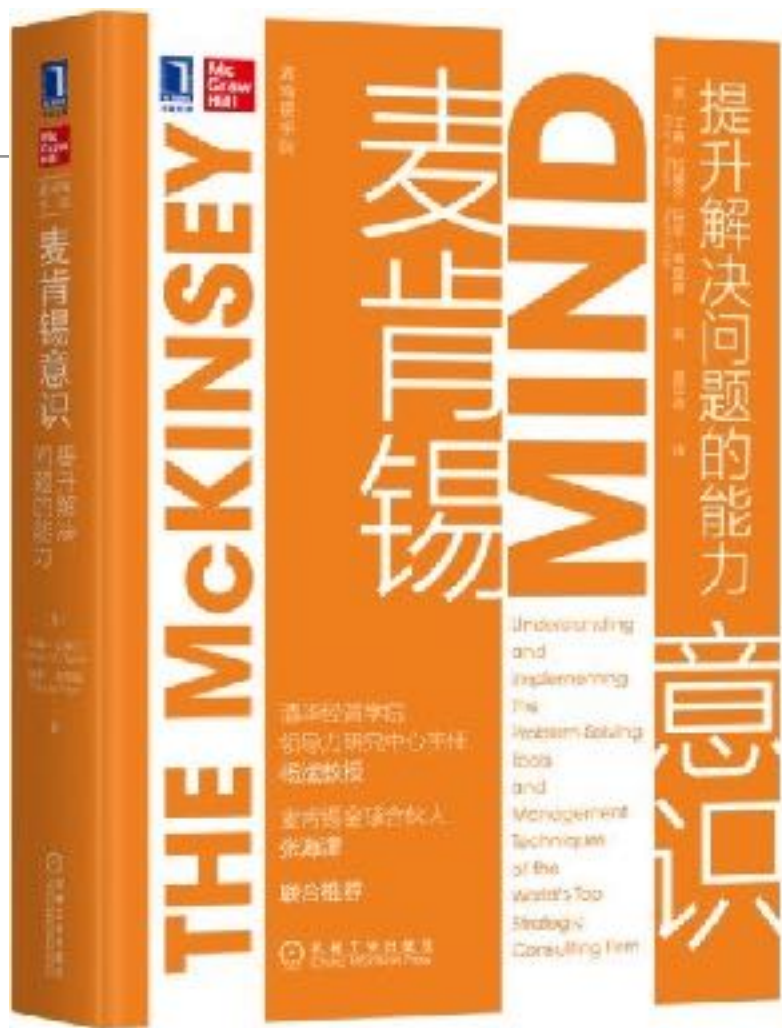
《麦肯锡方法》



《麦肯锡工具》

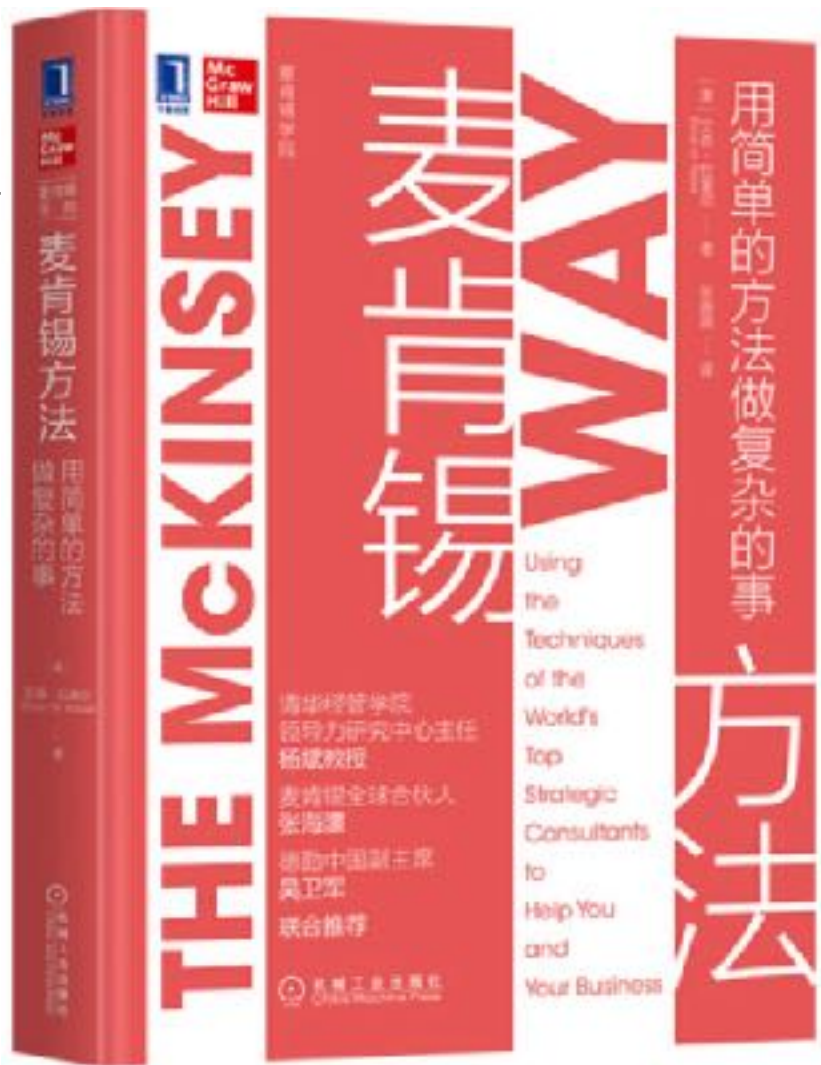


《麦肯锡晋升法则》



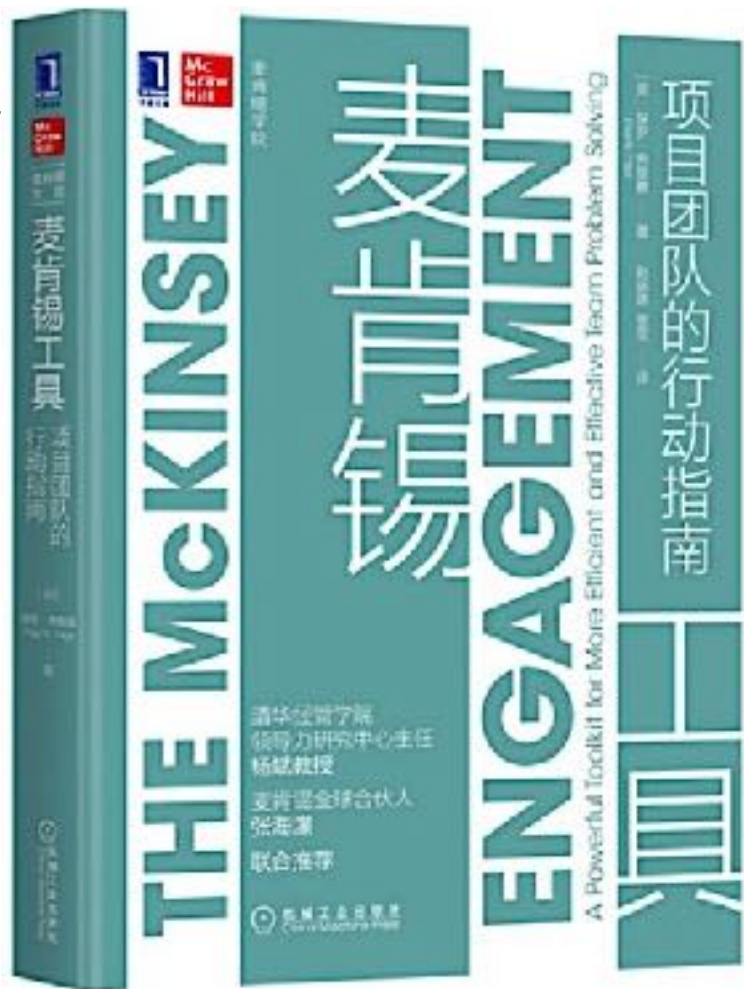
从思维方式上，真正成为一个团队合作的、面向客户的、强调改善与结果的问题解决者

- 介绍的解决问题流程和决策程序，以麦肯锡取得巨大成功的方法为基础，同时又依照麦肯锡校友后来职业生涯中的经验，根据“现实世界”进行了调整，我们相信，这些流程和程序得到了进一步加强。
- 你还会学到在自己的工作中实施这些流程和程序所需的管理技术，以及能帮助你在组织内交流观点的汇报策略



《麦肯锡方法》有效解决问题的方法论

- 第1~3部分：麦肯锡人是如何思考以及如何解决商业问题的。
- 第4部分：详细介绍了麦肯锡人应对生活压力之道。任何人在现今的商业世界中苦苦打拼，或多或少都会参透一些有用的东西。
- 第5部分：简要叙述了我在公司里学到的经验和教训，并与读者分享一些在麦肯锡的难忘回忆。



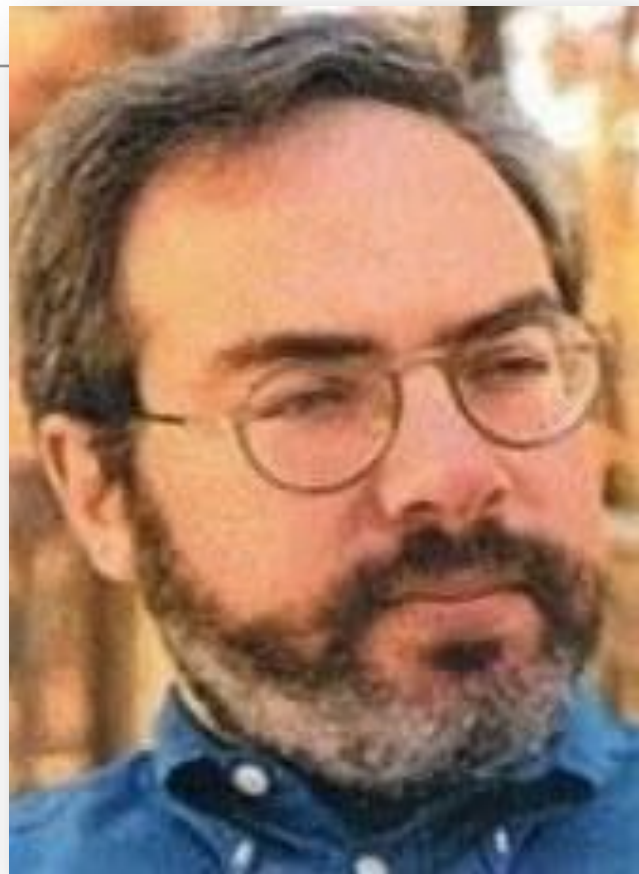
《麦肯锡工具》解决问题的工具箱、武器库 项目团队的行动指南

- 在为团队协作解决问题而创建“标准操作程序”（SOP），同时提供案例分析模板和工具可大大节约团队的工作时间。
- 优秀的咨询顾问必须掌握“讲故事”的艺术并善于讲故事。相比其他方法，一则精彩的故事往往有助于抓住听众的注意力，有助于建立良好的人际关系，也有助于说服听众

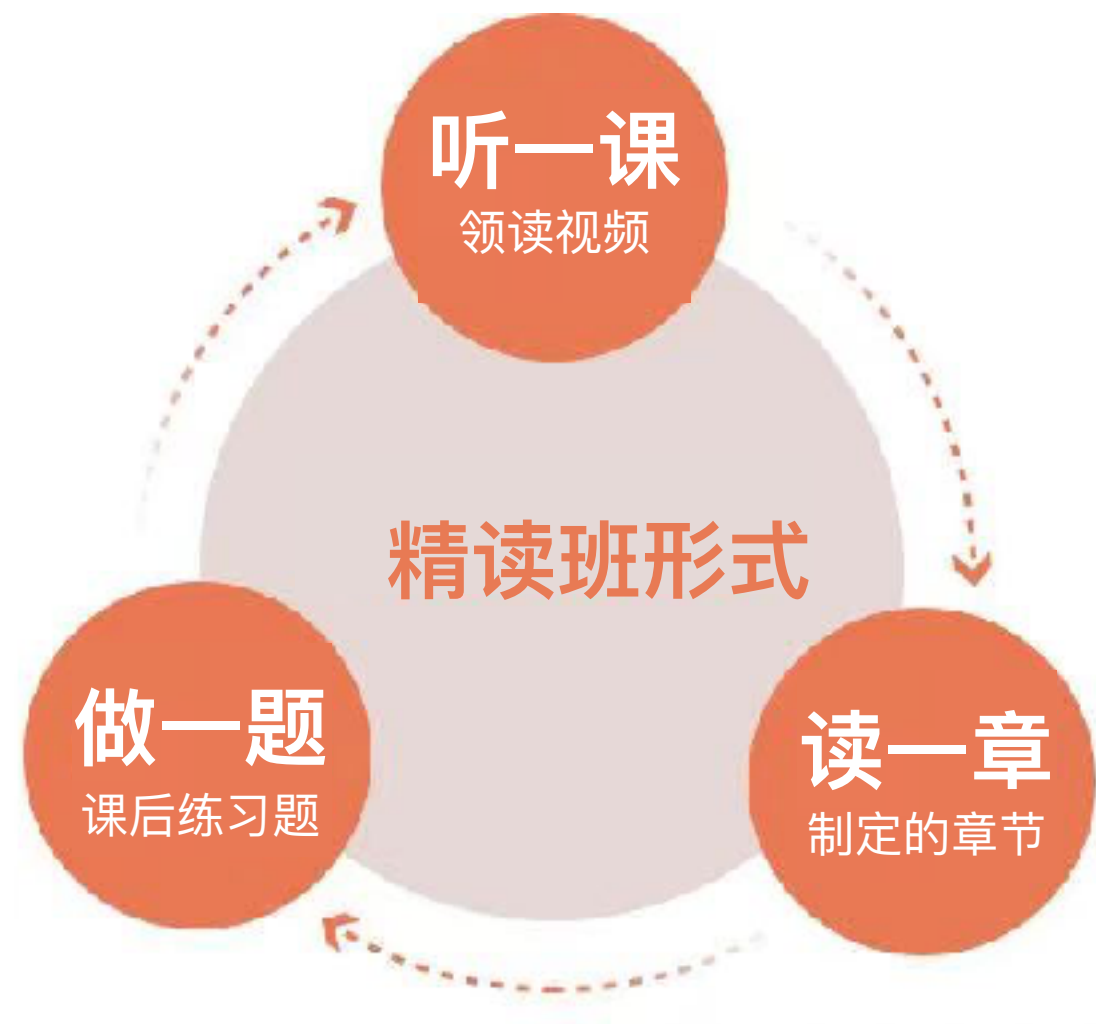
■关于作者

作者：艾森·拉塞尔

- 曾任麦肯锡公司咨询顾问，其客户包括金融、电信、计算机和消费品领域的众多知名公司。
- 在加入麦肯锡之前，这位宾夕法尼亚大学沃顿商学院的MBA
- 曾任伦敦水星资产管理公司股权基金经理，也曾是一位投资银行家。



►什么是精读班？



- 听一讲：收听领读官对相关章节的深入解读
- 读一章：回到书本完成相关章节的亲身阅读
- 做一题：练习巩固加深相关章节的理解领悟

怎样加入精读班：

①下载知识星球APP



②搜索「成长是一门科学」



③成功加入精读班

什么是精读班？

好书需要亲身精细阅读

- 1、不同于快速听书的产品，精读班要求用户在学完领读视频之后回到书本，完成亲身参与的阅读闭合。
- 2、关注学习的效果，而非快速的看完一本书。
- 3、对于精读班选取的好书，更需要追求学习效而舍弃一定程度的学习效率，它需要读者亲身阅读。

精读班培养阅读习惯的养成

- 1、领读视频不仅仅起到梳理框架、标明重点、解答难点、分享启发等作用，更重要的，领读音频旨在开启收听、阅读、做题等一整套完备的阅读动作。
- 2、读书不是舒服的事情，读书是耗费心力的，精读班的实质是培养阅读习惯的阅读训练营。

阅读的动作本身是一种学习

- 1、阅读的动作本身就是一种学习过程，伴随着翻书、阅读、做笔记、不解、查询、解惑、做练习题等等一系列身体动作
- 2、做这一系列动作本身就是加深对书本知识的感知和理解的过程。

精读班提供的服务

- 1、精心设计的阅读路径
- 2、反复打磨的领读PPT和视频
- 3、悉心设置的课后练习与领读官在线互动答疑
- 4、不定期线下或直播互精读班的实质是培养阅读习惯的阅读训练营。

目录

01

麦肯锡思考问题的方法

02

麦肯锡解决问题的方法

03

麦肯锡推介解决方案的方法

04

麦肯锡生存之道&麦肯锡校友的忠告

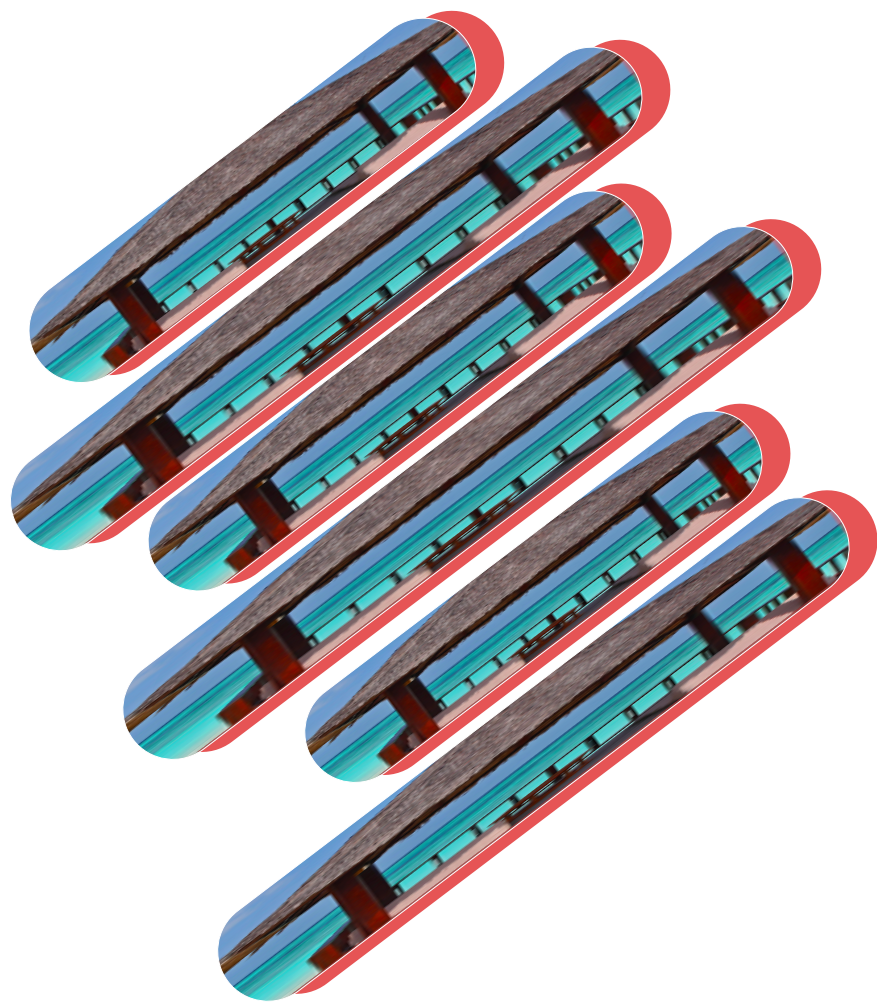
— 《麦肯锡方法》 —



1 麦肯锡思考问题的方法

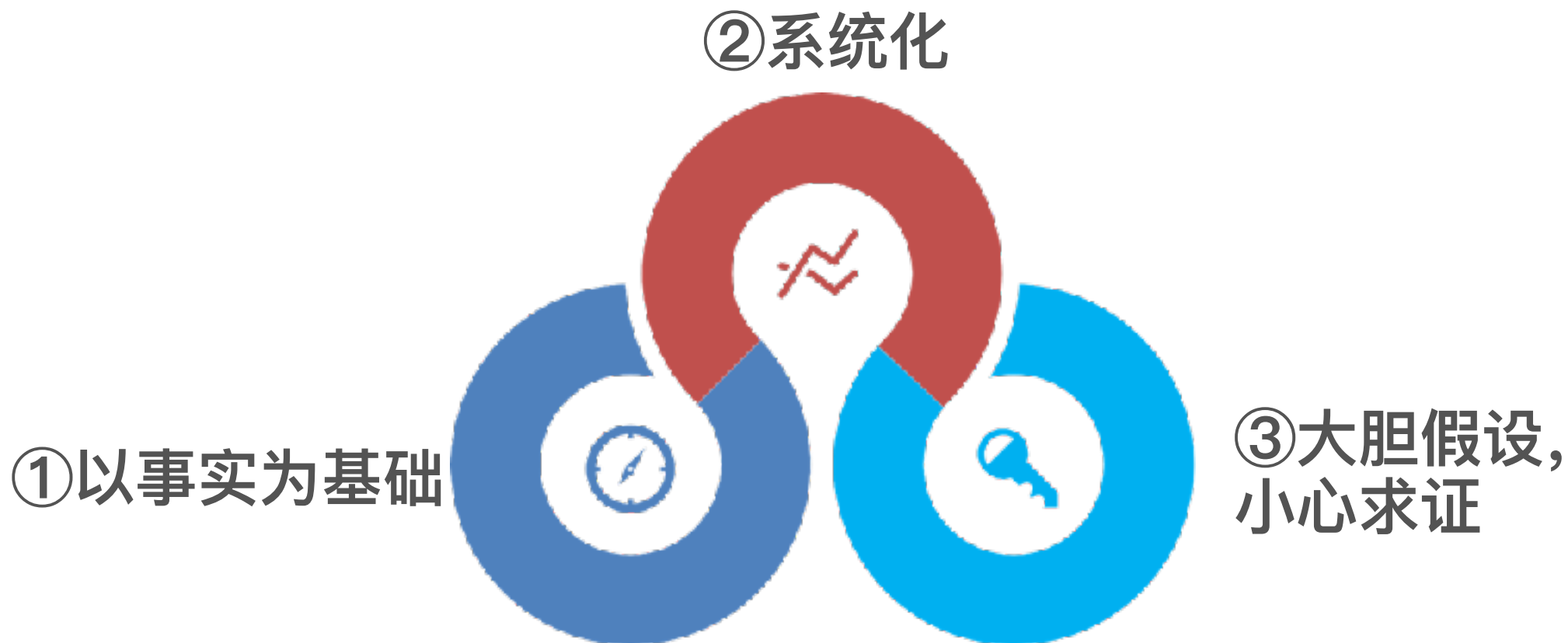
■ 麦肯锡90多年沉淀的精华工作法





第一章：建立解决方案

■ 麦肯锡工作法的三大理念



■ 事实对于麦肯锡的工作方法为何如此重要呢？

事实弥补了直觉的缺陷

- 麦肯锡顾问大多是通才，他们博学却涉猎不深，随着经验的积累和职位的提升，他们对涉猎行业的了解逐步加深
- 然而即使从这个角度上说，麦肯锡的经验还是有限的，比如：他们在处理易腐烂变质食物的存储管理实务方面仍比不过过去10年间一直在从事配销工作的员工

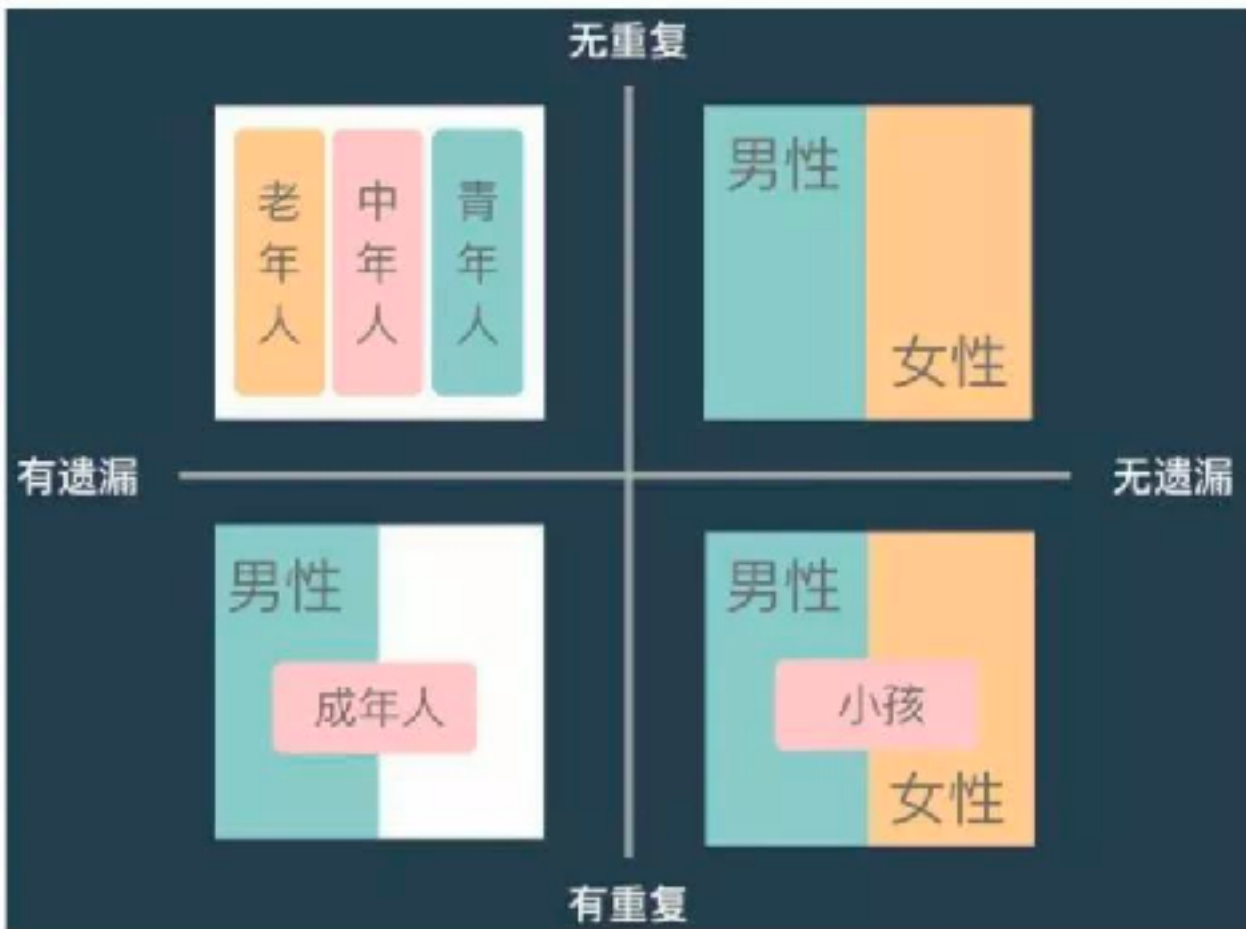
事实可以提高可信度

- 除非有足够数量的事实做支撑，否则客户的CEO很难对你的新想法给予太多的信任
- 尽管事实是有力的，但很多商业人士却畏惧他们。或许是害怕如果对事实的研究过于仔细，自己或上级会发现不愿看到的事实
- 或许他们认为假如不去研究，讨厌的事实就会自己消失——而实际上根本不会

MECE原则

MECE原则要求分类达到如下要求：

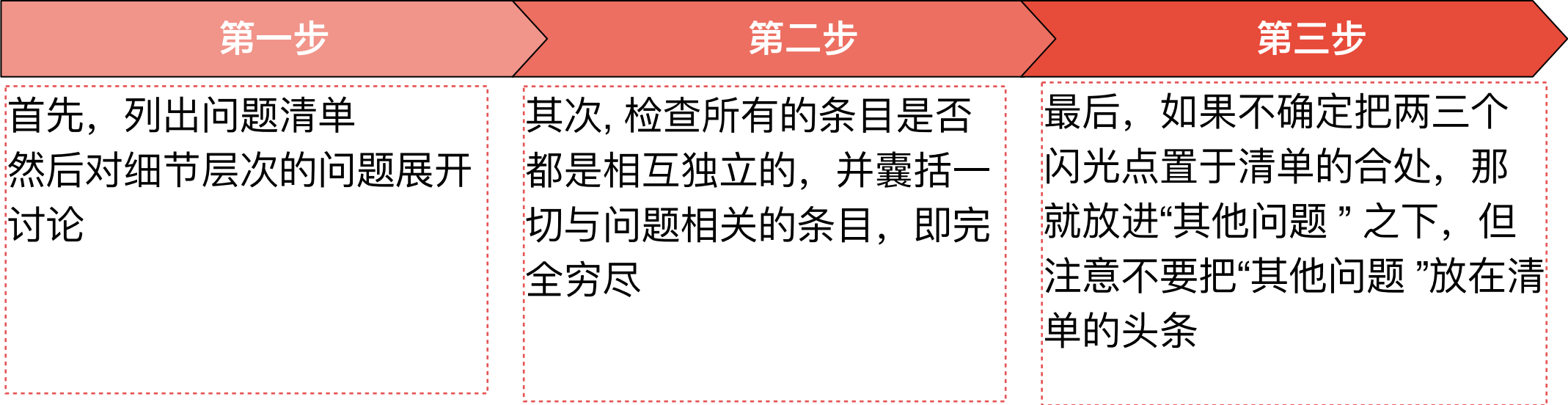
- 子分类相互独立、无重叠
- 子分类加起来穷尽全部可能
- 应用条件：完全客观理性的条件下使用



■ 对 *MECE* 原则应用自如

- 麦肯锡人的每份文件、演示文稿、电子邮件和语音留言，都被认为是应当 MECE 的，即必须在保持其完整性的同时，避免混淆和重叠
- 用 MECE 原则形成的观点是**最清晰、最完整的，且混淆程度最小**
- MECE 原则的运用开始于解决方案的第一层——分解问题（把大的复杂的问题拆分成小的容易解决的子问题），列出问题的构成清单

■ 运用MECE原则的步骤



■ 初始假设：你的问题解决路线图



定义初始假设

- 初始假设的精髓在于“**在工作正式启动之前就形成问题解决方案**”，这看起来有悖常理，但人们其实一直是这么做的
- 尽管初始假设描绘粗略，但它是指引你通向解决方案之路的地图
- 如果你的初始假设正确，那么解决问题就意味着通过事实分析证明这一假设，并为这张图添枝增叶
- 记录你的初始假设，计划你将如何证明它是正误的过程，就是绘制通向解决方案路线图的过程

生成初始假设

第一步

生成初始假设的第一步，必须要从研究事实开始

第二步

生成初始假设只要概观行业和所研究的问题即可

第三步

构造初始假设要将问题拆分，发现关键驱动因素

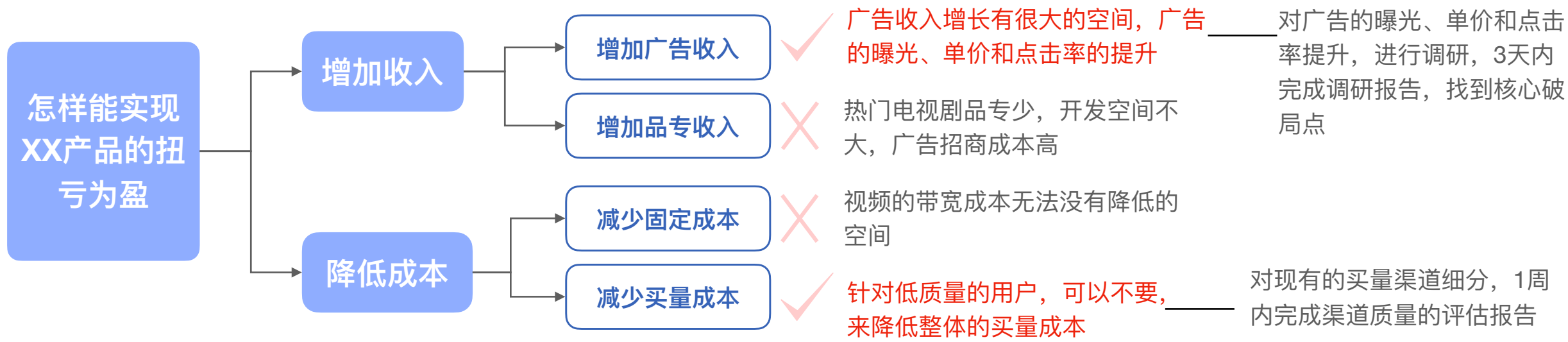
第四步

针对每一个关键驱动因素提出可行性假设，这一点尤其重要

第五步

你需要将这些假设分解到各个层级的各项议题中，生成议题树

议题树实例



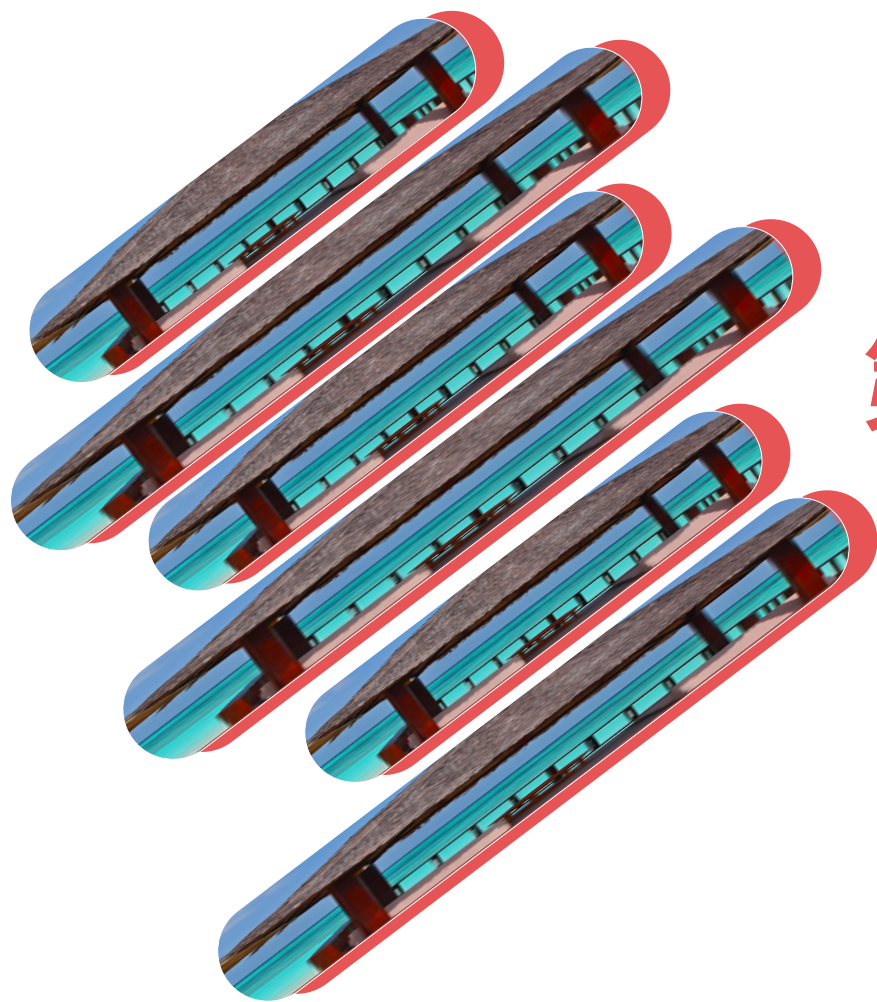
议题树由逻辑树演化而来

逻辑树：只是由各要素构成的分层结构

议题树：则是为了证实或证伪某个假设必须解决的一系列问题

■ 检验初始假设

- 当你把问题解决路线图展开准备上路时，要检验一下路线图是否可靠
- 大多数人都都不善于对自己的思想展开批判，因此**我们需要其他人批评我们的观点，由三四个睿智的成员组成的项目组**，恰好可以胜任这一工作
- 每个人都要准备自己的见解和初始假设，每个人都要推动其队友的思想前行，并检验所有的新见解



第二章：探索分析问题的方法

■不要被表面现象所迷惑

- 一位有医学背景的麦肯锡校友告诉我，与医学问题一样，商业问题也是有机且复杂的
- 沿着正确的方向前行，通常并不会花很多时间，方向不清的情况下，走冤枉路却是白费功夫
- 在麦肯锡，我们发现客户和患者一样会做自我诊断，有时问题被弄得极其模糊
- 要想知道你接手的问题是否是真正的问题，唯一的方法就是深入的探究，你要获取事实、提出问题、四处试探

■ 利用前辈经验，不要做重复劳动（一）

- 大多数商业问题的相同点都比不同点多，这意味着运用少数几个问题解决方法，就可以回答广泛的问题
- 麦肯锡发明了大量解决问题的方法，比如附加值分析、业务流程再造、产品市场扫描等等
- 外力分析框架，在项目开始时对于研究客户潜在的外部压力是很有价值的，包括识别客户的供应商、顾客、竞争对手和潜在的替代品

■ 避免千篇一律

- 如果你只有一把锤子，往往就会把每个问题都看成钉子
- 麦肯锡使用以事实为基础的分析方法，在为客户提出建议之前都需要进行严格的验证
- 若不想让千篇一律的解决方案出现，就不要盲目相信自己的直觉
- 纵然你的直觉反应也许、很可能是对的，那也要花时间通过事实来验证

不要寻找事实去支撑你的提案

抵制

要抵制把初始假设作为答案，
而将问题解决流程视为对其证明的诱惑

思想开放

你的思想要保持开放与灵活，不要让强有力的初始假设，成为思想僵化的借口

接受事实

不论你觉得自己的初始假设多么精彩绝伦、见解深刻、新颖独特，你都必须时刻准备接受证明你错误的事实

硬塞

假如事实证明你的初始假设是错误的，那就要根据事实作出调整，不要将事实捣碎硬塞进你的结构框架中

确保解决方案适合你的客户

1、有用的

即使是一个有大量数据做支撑的、有数亿元额外利润为前景的、精彩绝伦的解决方案，如果你的客户不能实施，它也是毫无用途的

2、了解能力

要了解你的客户，了解这个组织的优势、劣势以及能力——管理层做得到的事和做不到的事

3、资源限制

企业里都是现实的人，他们有自己的实实在在的优势、劣势和局限，只能运用组织里现有的资源做有限的事

有时，让解决方案来找你

①不知道问题

你不是每一次都能生成初始假设，有时候客户并不知道问题在哪儿，他只知道问题的存在

②范围太大

有时候项目涉及的范围太大或者太模糊，从初始假设入手根本行不通

③开创新局面

还有时候你要开创新局面，你已有的经历已经不能够帮助你找到解决方案了

④方案自己来

初试假设并不是成功解决问题的先决条件，具有初始假设，有助于组织和推进思考。但假如你想不出初始假设，那也别灰心，只要你收集事实并展开分析解决方案，就会自己来找你

■对于解决不了的问题，那就随遇而安吧

- 最大的阻碍来自政治，**要理解政治以及他是如何帮助或阻碍你工作的**，首先就要明白企业里都是实实在在的人
- 麦肯锡的项目组来到客户身边，有时也为他们带来了改变。为一部分人带来变革，也被另一部分人看作是入侵的部队
- 多数情况下，当麦肯锡项目组引入高层管理人员，公司员工会与他们欣然合作，为麦肯锡带来高效率

■ 当遇到棘手的问题时，你有如下几个选择

对问题重新定义

01

你可以告诉客户，他们的问题不是X而是Y，当你了解到解决Y问题会为客户带来很多附加值，而纠缠于X问题只会得不偿失时，尤其要这么做

02

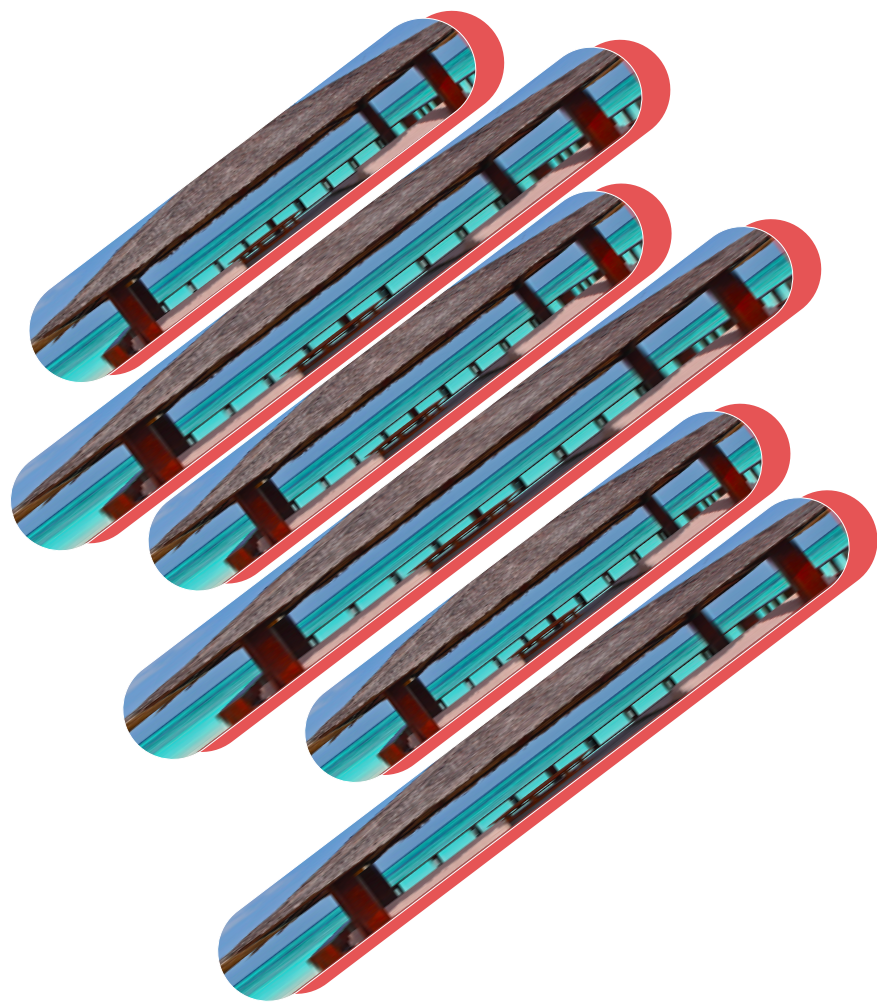
调整实施方案

有时候你想出的伟大解决方案，在客户的公司里不能得以实施，设计一个理想化的方案很容易，但是你得考虑客户现有的限制条件

攻克政治难关

03

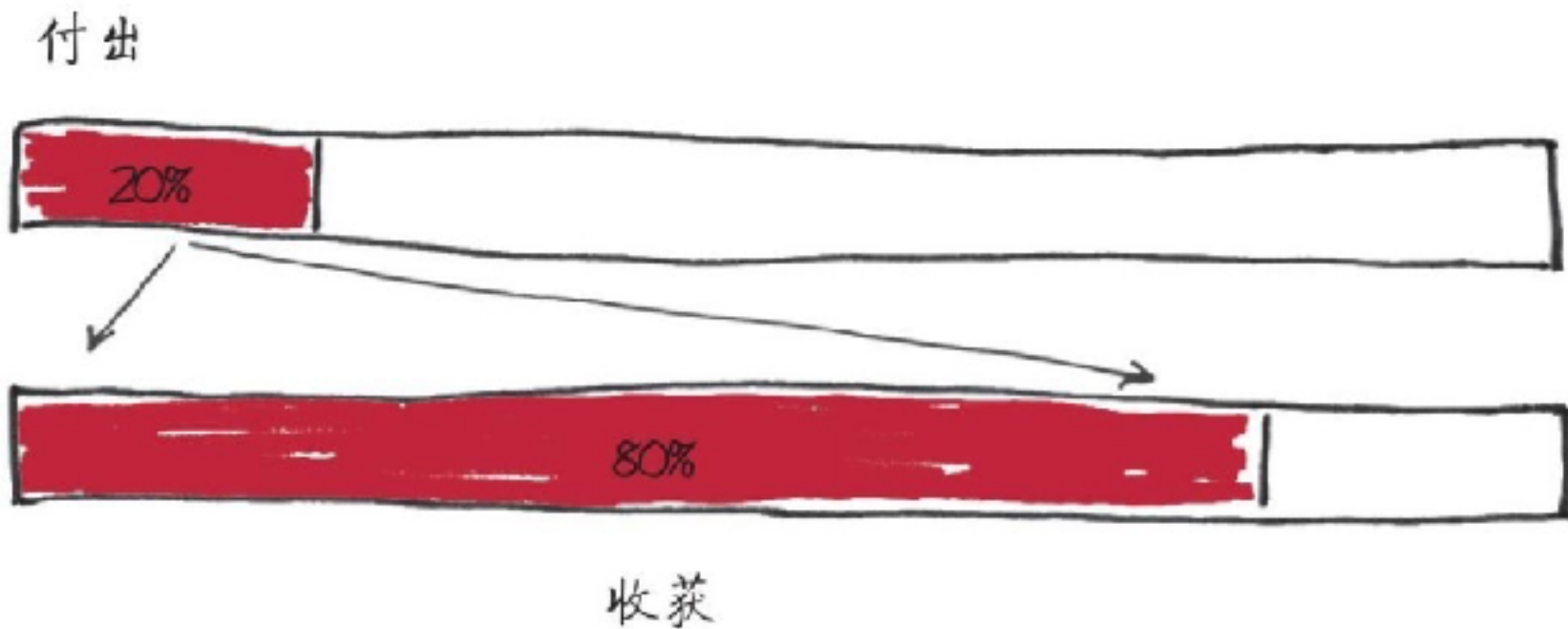
攻克政治难关，必须考虑你的解决方案如何影响公司里各个利益相关方，如何让他们对公司的变化形成共识，这个共识要考虑他们的动机以及推动政治的组织因素



第三章：“二八法则”与其他

80/20原则

研究表明：80%的收益是通过最初的20%的时间和只出获得的
“二八法则”是管理咨询业甚至商业领域里最伟大的真理之一



80/20原则的启示：

- 侧重与关键问题
- 各个问题相互独立，统一完整
- 不要试图解决所有问题

不要妄想烧干大海

04

花费许多时间和精力，结果却得不偿失，就像你烧干大海却只得到了一点盐

03

把海水烧干，就是试图去分析得面面俱到。要有选择，厘清手头需要优先解决的事情，当已经做的足够多的时候，那就停下来

02

只要有充足的事实即可，这是在商业条件下以事实为基础进行分析的另一个方面，任何过度的寻找事实都是在浪费你弥足珍贵的时间和精力

01

要更聪明的工作，而不是更辛苦的工作。很多数据都与你的研究问题有关，很多分析可以展开，但大多数你都得忽略

找到关键驱动因素

- 或许你有100个不同的因素影响你的销售，但最重要的因素是 x 、 y 、 z ，其他因素都无足轻重
- 工程师有一条计算的平方律，就是说对每一个分量系统求解所需的计算量，至少与方程个数的平方数增长的一样快
- 关注关键驱动因素是钻研问题的核心，而不是把整个问题撕成一层层、一片片的小问题
- 关键驱动因素可以帮你节省时间，节省精力，帮你避免大海捞针的去寻找所需的所有知识

电梯法则

- 在30秒内向客户进行准确无误的解释。假如能做到这一点，就证明你对自己的工作充分了解，并足以推销你的解决方案。
- 在电梯里仅有30秒，在这段时间里你能向CEO介绍你们的解决方案吗？你能推销出你的解决方案吗？
- 许多公司使用电梯法则，因为电梯法则是一种能保证高管们的时间得以有效利用的方式。



先摘好摘的果实

抓住这样的机遇！机遇并不会为你和团队创造全部胜利，但鼓舞了士气，增加了信任，让那些关注你的人能够知道你很能干，而且很认真

有时在解决问题的过程中机遇的出现使你轻松获胜，在整个问题得到解决之前就取得显著成效

机遇出现

机遇的作用

预付实际东西

如果让客户一直等到最终结论出现，他们会很不耐烦，而在得出最终结论之前，交给客户一些实际的东西有助于缓解项目组的压力

大型汇报

现在好摘的果实，我们抵制了囤积信息，在研究期末做一次大型汇报的诱惑使客户变得积极，工作变得轻松

阶段性小胜利

现摘好摘的果实是可以长期取悦客户的发展，每一次的小胜利对你和客户都大有裨益



每天绘制一张图表



在解决问题的过程中每天都会有新的收获，把他们记录下来将有助于推进你的思考



无论你是否采用这个方法，请记住：一旦你将想法记录在纸上，就永远也不会忘记



每天傍晚用半个小时坐下来问一问自己今天学到的最重要的三件事是什么，然后把它们制成图表



当展开分析时，就可以查阅图表和笔记，思考他们的意义，看看哪些地方适合解决方案

一次只做一件事

做好份内的事

- 你不可能做所有的事，所以也不要尝试，将自己份内的事做好就可以了
- 就好像打棒球一样，要一垒一垒的打

做好本职工作

- 不要把球击出场地，一次只做一件事，做好本职工作
- 不要试图去做整个团队的工作

为什么一次只做一件事？

- **不浪费：**你不可能事必躬亲。假如你没有带动团队其他成员一同去解决问题，你就是在浪费有价值的资源
- **错期望：**如果有一次你设法去做了每一件事，就会让周围的人对你产生不切实际的期望
- **失信任：**假如没能满足这些期望将很难重新获得信任

■以大局为重



时不时停下思路问自己几个基本的问题：你现在所做的工作是如何帮助解决问题的？

是如何推进思考的？眼下做的事情是不是最重要的？



如果所做的工作对解决问题没有帮助，为何还要继续？

所谓大局，就是那些支持你的基本假设的核心议题。假如不能离解决方案更近，那就是在浪费时间



■ 如实相告，坦诚以待

- 公司在每名新员工入职之初，就向他们灌输职业操守的概念，这非常重要。
- 职业操守的一个重要方面就是：**诚信**。对客户、团队、自己讲诚信。
- 诚信包括：在你一筹莫展的时候，勇于承认。勇于承认的代价，远远小于虚张声势的代价。必要时，大胆地说我不知道。

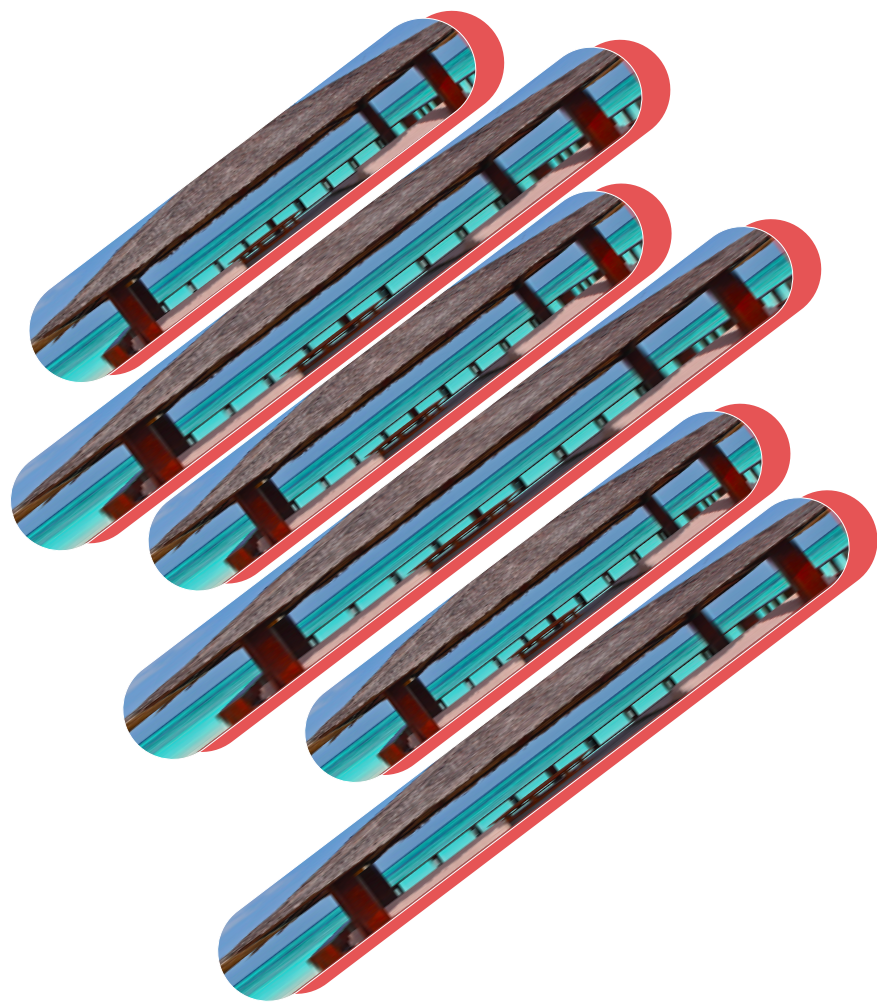
■ 不接受“我没有想法”这种回答

- 只要稍加探究，就会发现人们总是有想法的，问他一些有针对性的问题，就会为他们知道的东西之多而感到吃惊
- “我没有想法”是个信号，潜台词是：我太忙，没有时间回答你；或者，我不够聪明，无法回答你；或者，我太懒了，想不出有价值的答案
- 不接受“我没有想法”这个答案——**要把它看成是一种挑战**

— 《麦肯锡方法》 —



2 麦肯锡解决问题的方法



第四章：拓展客户

■ 麦肯锡的客户开发

- 麦肯锡的客户开发与其他大部分公司大相径庭，正如麦肯锡人所说的，这是由于**麦肯锡从来不推销（有的公司不比稿）**
- 商业问题就像老鼠他们悄无声息，直到啃到你的奶酪的时候才会被发现
- 没有发现老鼠的人不会对捕鼠器有兴趣——一直到老鼠现身了，他们才需要知道你有捕鼠器

如何做到功夫在诗外

书籍和文章

麦肯锡源源不断的推出书籍和文章，其中有些具有相当大的影响力

媒体报道

公司邀请多家媒体进行报道，许多麦肯锡合伙人和项目经理，在各自的领域都是国际知名专家

非正式交流

麦肯锡也一直维持着与潜在客户进行非正式交流的庞大网络公司，鼓励合伙人参与业余活动

行业研讨会

麦肯锡的咨询顾问经常参加行业研讨会，合伙人也会不时与老客户见面，这样不仅可以检查过去麦肯锡项目的结果，而且可以保证客户出现新问题时，麦肯锡依然能够保持自己在其心中的分量

谨慎承诺：严格规划项目

平衡

项目经理所面临的挑战就是在客户的需求和预算，以及团队的工作极限之内做出平衡

好的PM

最好的项目经理往往可以将客户的需求和团队的交付能力平衡做到精确的程度

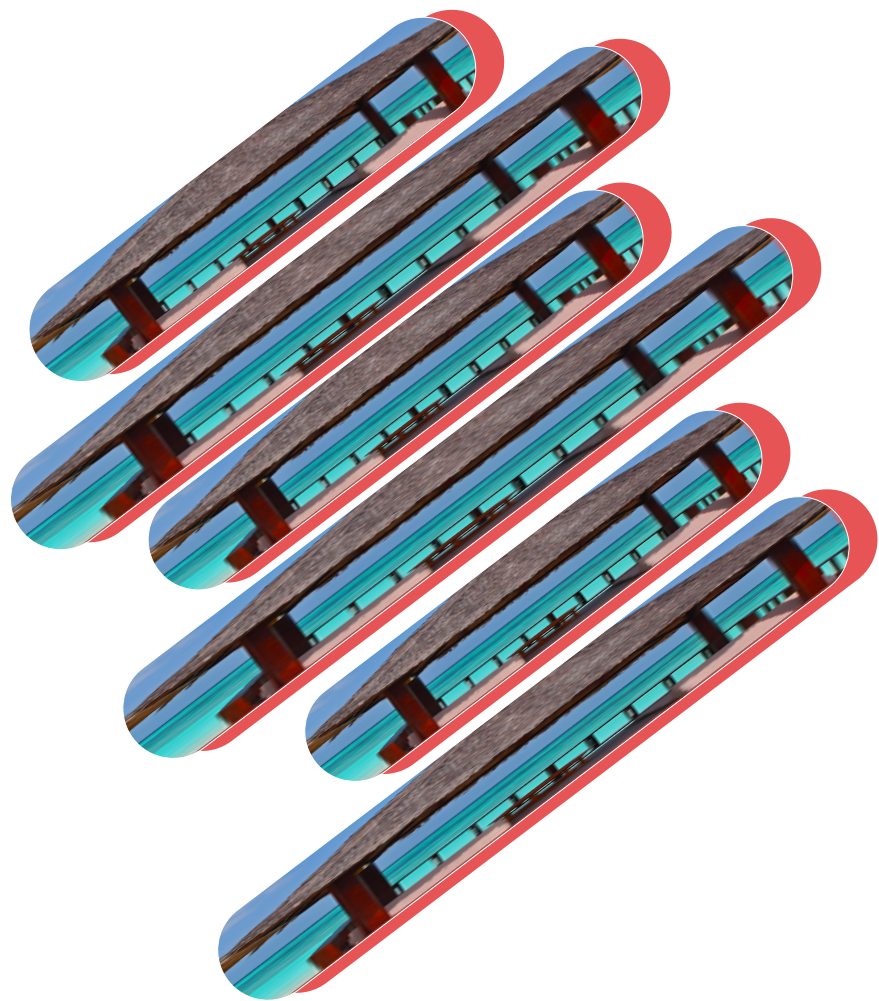
新问题怎么办

在客户组织内部工作期间，麦肯锡凭借其专长往往会发现一些新问题，但这些新问题须在另外的时间和另外的项目里解决

边界

在紧锣密鼓的开始寻找解决方案之前，要对问题的边界有一个整体的感觉

在项目一开始就对其进行适当的系统化，可能不会确保你成功，但至少可以让你有一个好的开始



第五章：组建团队

■ 关于麦肯锡团队

- 在麦肯锡，你不会独行，至少不会独自作战。从前台的客户项目工作到后台公司内部的决策机制，公司里的每件事都是由团队来完成的
- 麦肯锡之所以信赖团队，是因为它能最好的解决客户面临的问题，一个人去解决复杂问题很不现实，不可能满足麦肯锡的高标准
- 更多人就意味着更多的力量去收集和分析数据，更重要的是，这也代表有更多的思想来思考数据的真实含义

合理选拔团队成员

- 要想成功解决商业问题，必须谨慎的选择你的团队，对现有资源进行最好的组合
- 麦肯锡有两种团队选拔理论。 第一种，认为智慧最重要，要为你的团队挑选最聪明的成员，不管他们的阅历或者个性
- 第二种理论认为，最重要的是成员的特定经历和技能，聪明在麦肯锡是基本的
- 如果在项目开始之前可以挑选团队成员，千万不要根据评估信息接受那些照理说应该还不错的人，而是要和他们见面，与他们交谈，看他们被推荐背后的隐藏的原因

■一点联络感情的活动会,大有裨益

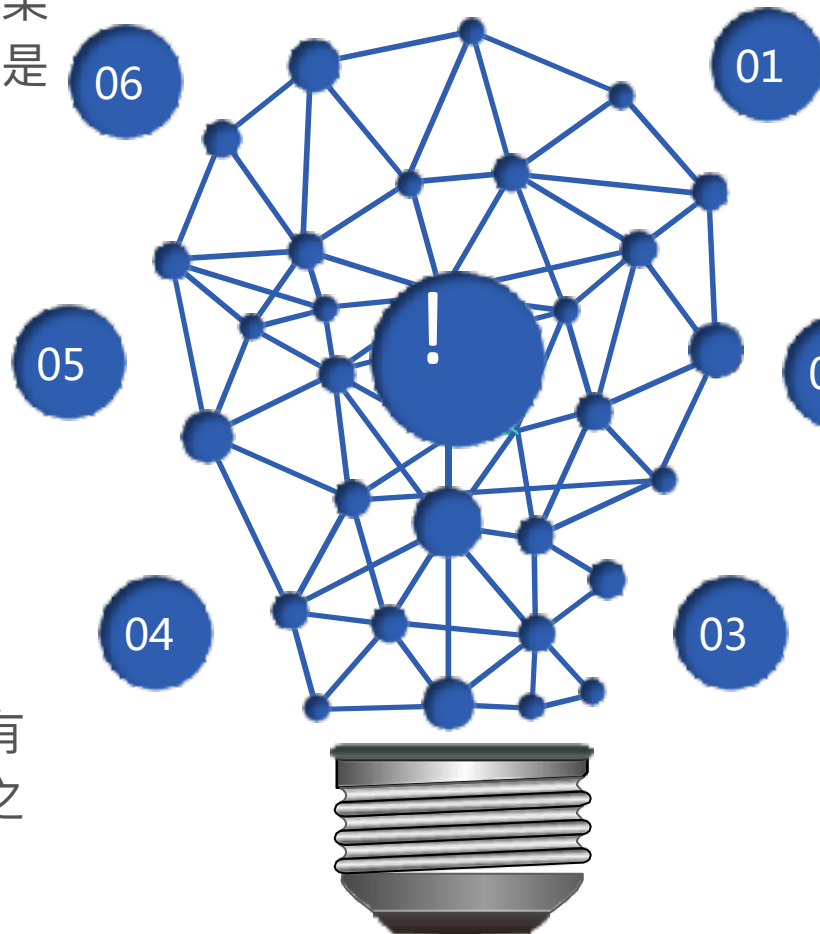
- 团队成员相处融洽，团队就会表现优异，成员也会过得愉快
- 作为一名团队领导，应该努力增强团队的凝聚力，别让大家感到乏味
- 作为一名团队领导，你的问题是需要多少团队活动才合适？其实，不需要太多。比团队活动更加重要的是自己的想法得到尊重
- 大多数人即使是很努力工作的人，也希望有私生活，希望把时间省下来和自己的家人待在一起
- 试着让团队的家属们参与到活动中来，这有利于他们了解他们的爱人现在在干些什么，也有利于你了解团队的成员

掌握火候，保持团队士气

当工作遭遇困难时，需要坚持在某个时刻你必须要坚持下去，这就是人生

人性化地了解你的队友他们是不是结婚了？是不是有孩子？他们有哪些爱好？这些问题有助于增进对他们的了解

尊重你的队友尊重不仅意味着礼貌，还意味着记得你的队友可能有更重要的事要做，他们还有工作之外的生活



01 掌握火候和你的队友多多交流，了解他们是不是对自己的工作感到满意

稳步前进

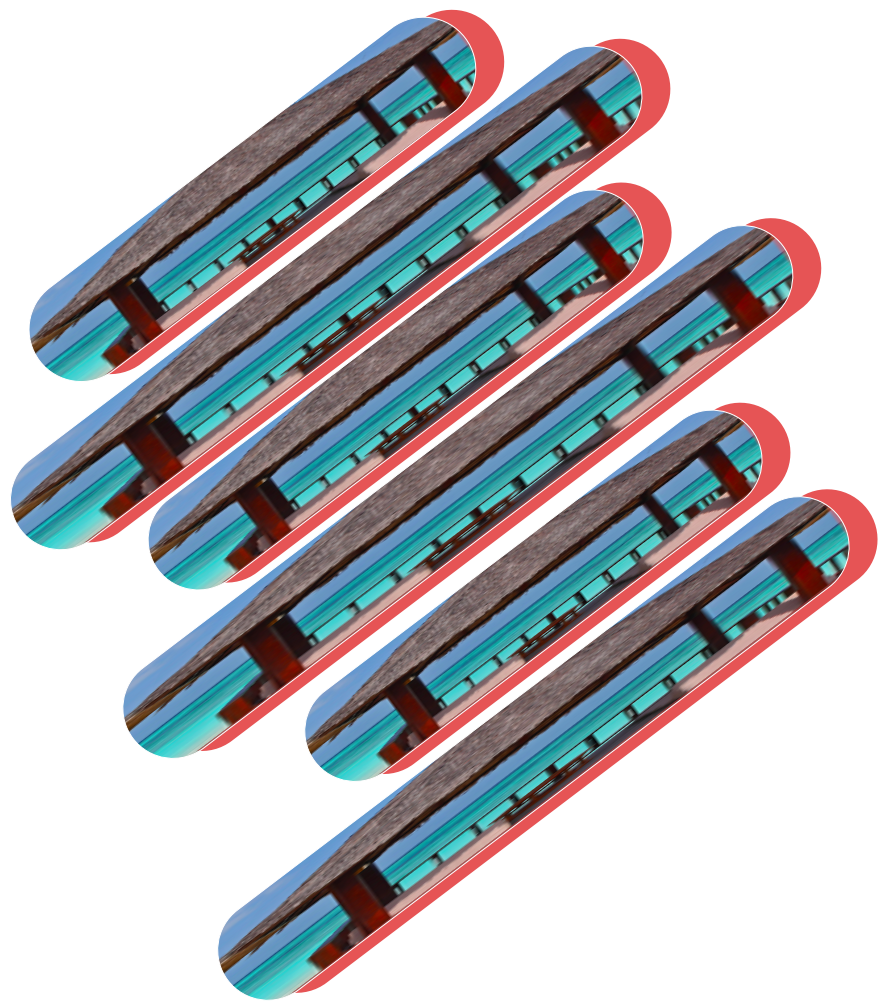
02 假如你对团队的任务优先级或分析犹豫不定，团队就会感到困惑，甚至士气低落。要清楚前进方向，稳步前进

03 让队友知道手头工作的价值每个人都希望自己的工作是在为客户增加价值

04

05

06

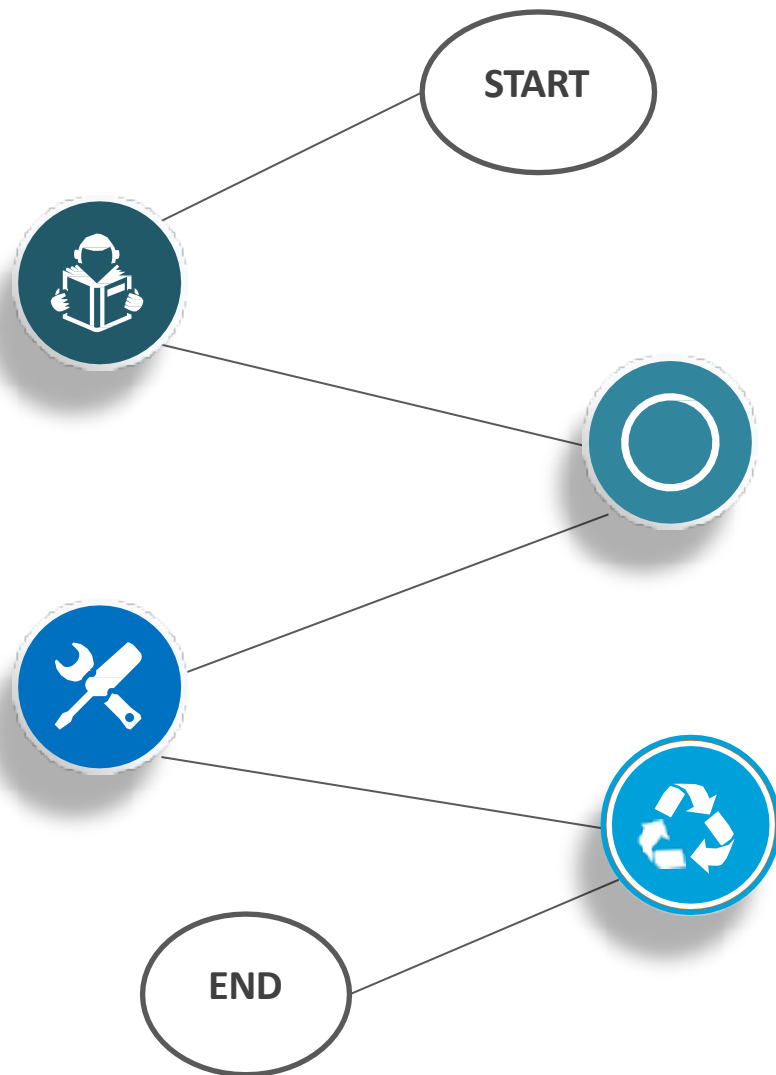


第六章：层级管理

麦肯锡的指挥链

麦肯锡似乎有点双重人格，一方面声称他没有真正的等级，另一方面不论是过去还是现在的麦肯锡人都会告诉你公司里存在至少两套东西

麦肯锡有明确的指挥链高级合伙人和层级较低的合伙人，会对公司发展的方向作出决策，经理、顾问、分析师和他们一起工作



没有比麦肯锡更讲公平的公司了，你可以不事先预约就走进项目经理的办公室，在公司的会议上每一个观点都有同样的份量

麦肯锡也有一套非官方的层级，是建立在工作经验、学历和优秀程度基础上

■ 让老板脸上有光

在任何层级制度组织中，你的老板都是你最重要的人

你的老板或许是公司里唯一能注意到你的人，让老板高兴，最好的方式就是让他脸上有光

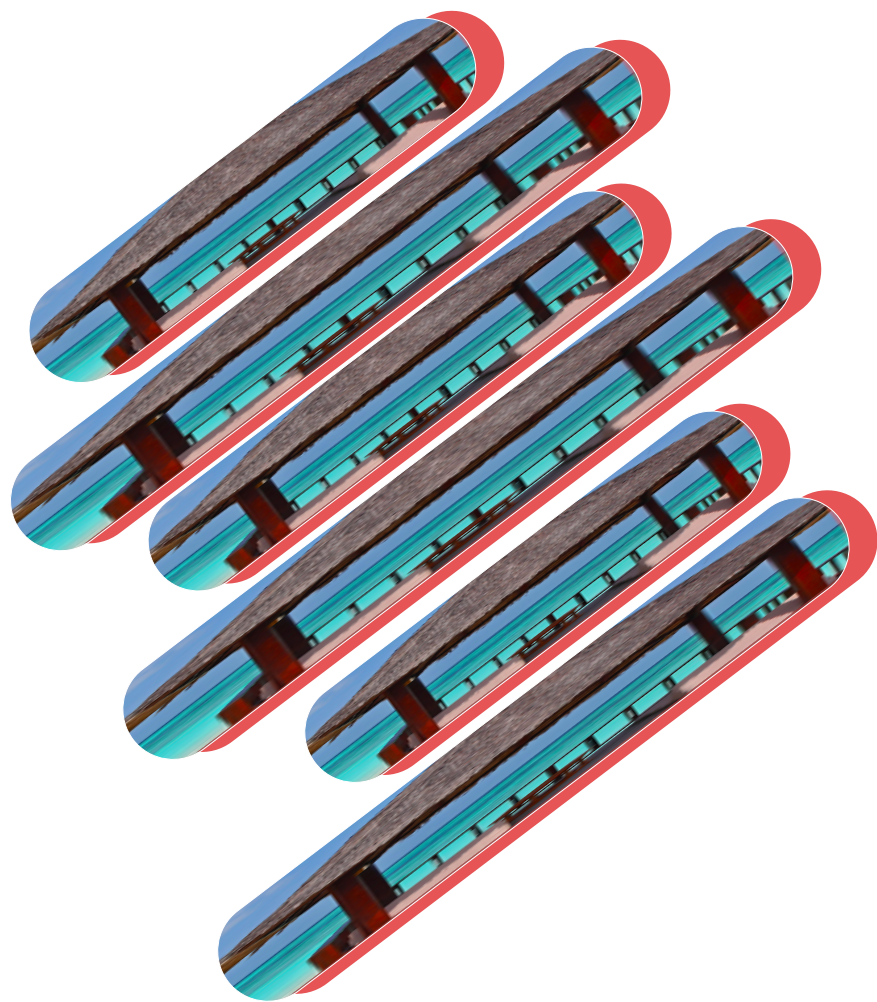


让老板脸上有光意味着两件事，首先要尽自己最大努力做好工作，你的工作质量越高，老板的工作就会容易很多

其次，当老板需要了解你所知道的东西时，毫无保留的告诉他，以确保信息畅通

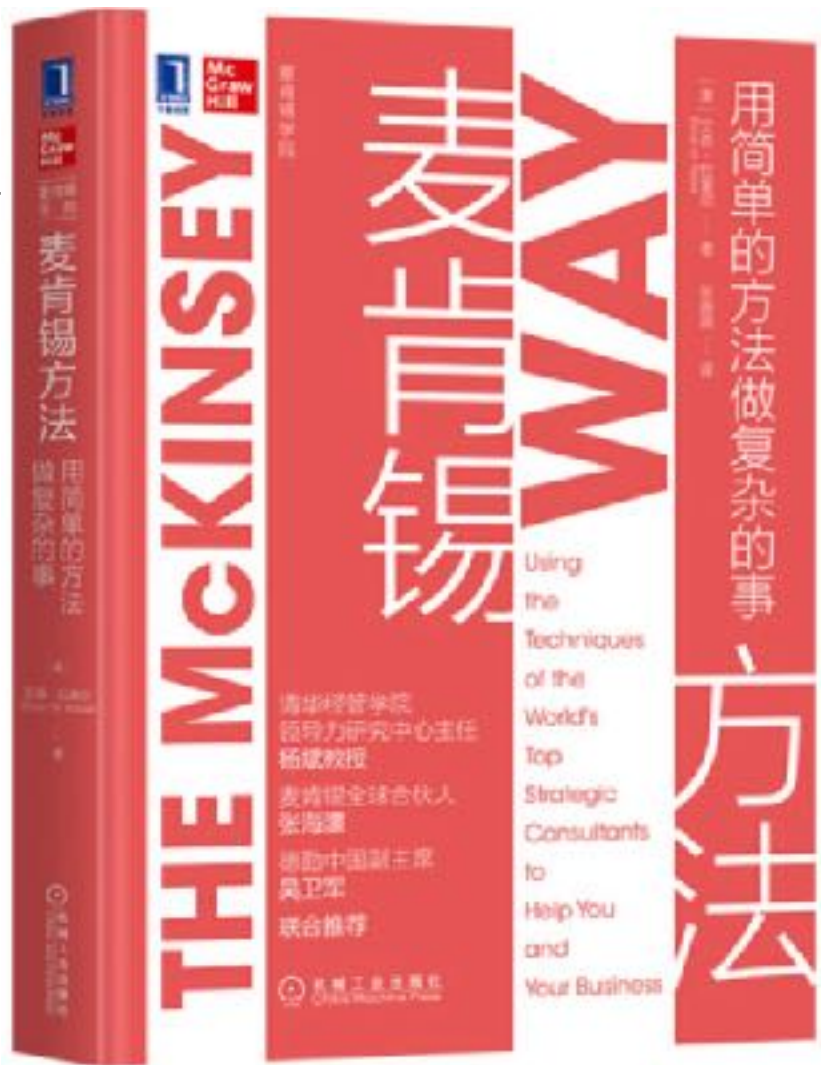
■ 层级管理的激进策略

- 在一个强调平等的组织中，至少你可以要求自己平等的权利，直到有人告诉你，“不，你得服从我的命令”
- 在一个更加严密的组织里，你要对其他人职权的范围保持敏感，并时刻准备放弃自己原来的主张；否则，别人可能就会让你难堪
- 你必须假定自己可以做一些事，或者通过和某人交谈得到一些信息，即便是没有明确的授权，你也可以这么做



第七章：进行研究

■ 利用前辈经验， 不要做重复劳动（二）

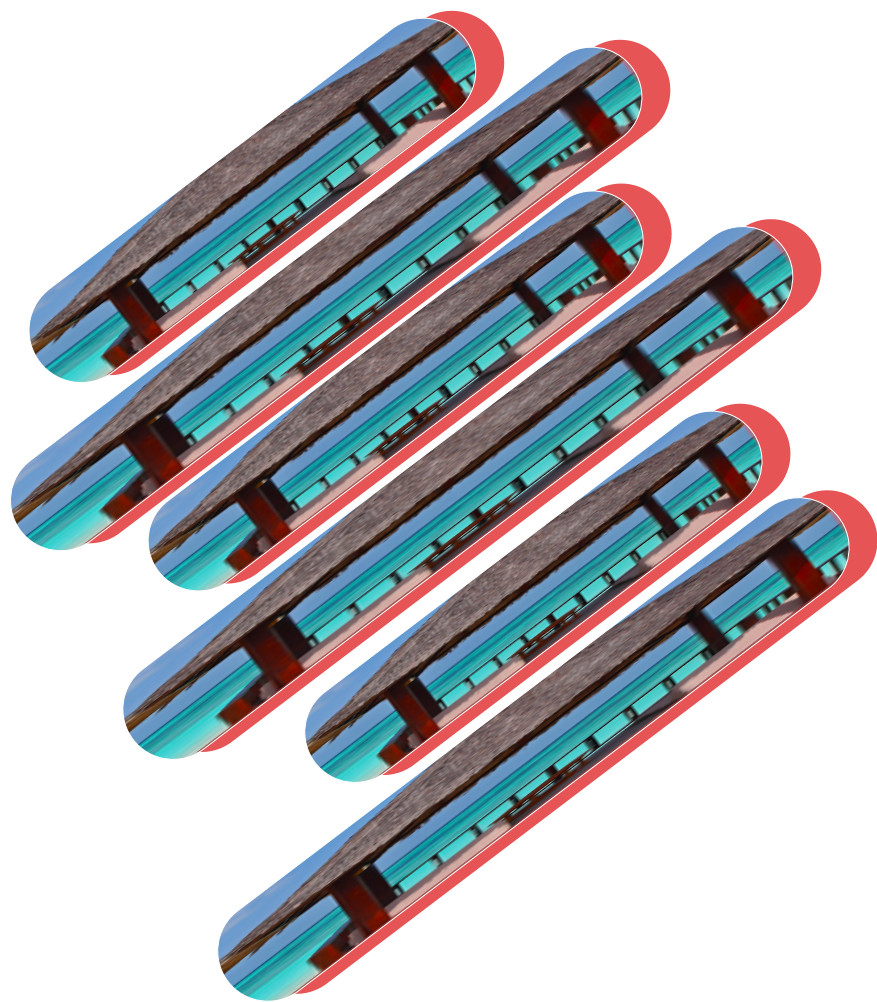


利用前辈经验， 不要做重复劳动

- 无论遇到什么问题，可能都有人在某个地方已经对类似问题展开研究了，别再重新发明轮子！
- 麦肯锡有一个电子数据库叫PD网，这个数据库里有最近的项目和内部研究的报告
- 麦肯锡还有许多其他资源，帮助咨询顾问工作的更聪明而不是更辛苦，包括商业图书馆、商业期刊、书籍数据库、信息专家等等

■ 专题研究的秘诀

- **从年报着手：**如果你想迅速了解一家公司，首先要做的事就是找到公司的年报
- **寻找异常值：**异常值分析通常要借助计算机，是在某家公司找出关键调查机会的工具
- **寻找最佳实践：**尽管最佳实践这种说法可能用的太泛滥，即便处在不同的行业，大多数公司仍能从竞争对手或者其他佼佼者那里有所借鉴



第八章：展开访谈

■ 麦肯锡的访谈

- 通过阅读期刊文章书籍和学术论文，可以学到很多东西，但要了解公司的**实际情况，就要从一线员工那里寻找答案了**
- 访谈是麦肯锡咨询顾问填补知识空白、获取客户经验和知识的有效方法
- 征求意见、集思广益，并快速进入解决问题的状态，只要你提出问题并获得自己需要的答案，就是有效的方法

采取不同的方法进行访谈

一般性问题入手

一般来说，一次访谈要从一般性问题问起，然后进行具体问题的提问，不要一头扎进敏感的领域

初步了解被访者

在确定访谈问题时，你可能想加入一些你知道答案的问题，设置圈套使你对被访者的诚实程度或知识水平有大概的了解

访谈目的

检查访谈提纲，问问自己在访谈结束时，你最想知道的三件事是什么？

被访者反馈

每个访谈提纲都应该以我所说的麦肯锡原型问题结尾。在访谈结束时问被访者他有没有忽略了什么问题？

■ 访谈中要注意倾听和引导

倾听

我在麦肯锡学到的第一个访谈技术就是：
让被访者知道你一直在倾听

肢体语言

我们也学会了用肢体语言表达我们的兴趣，在被访者讲话时，我们微微向前倾。每讲完一句话，我们会点头示意理解，还会做些记录

洗耳恭听

麦肯锡的咨询顾问进行访谈，是因为他们想了解别人的信息、经验和故事。咨询顾问不是去侃侃而谈的，而是去洗耳恭听的

沉默

最后一个小技巧是：如果你想让别人说的更多，如果你认为他们遗漏了一些你还不能确定内容的重要信息，什么也不要说，沉默一会儿

成功访谈的七个秘诀

采用“哥伦波策略”，就是在访谈结束后，又提出一个问题，往往击中要害

善用旁敲侧击法

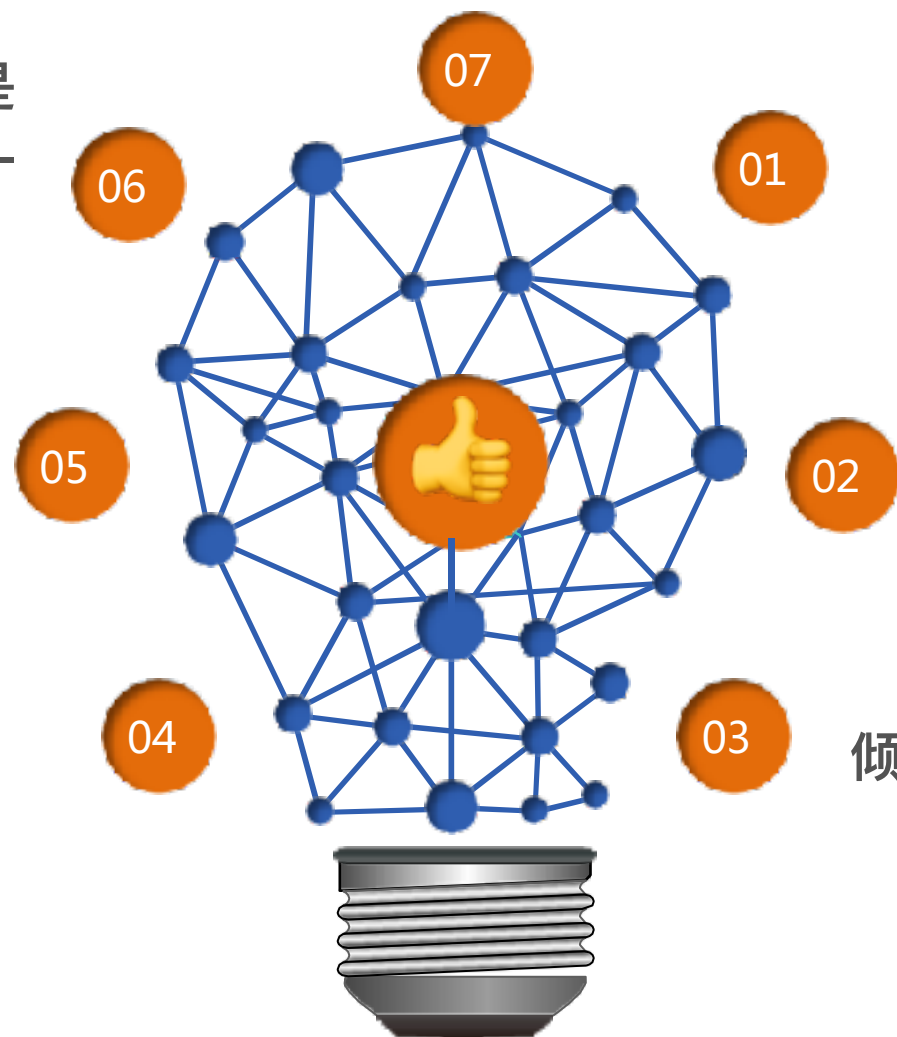
复述、复述还是复述

切勿问得太多

让被访者的上司安排会面

两人一组进行访谈

倾听，不要引导



■ 尊重被访者的感受



要记住对很多人来说，在关于自己的工作或公司的问题上，被采访是件让人紧张不安的事



你有责任对他们的恐惧保持敏感，这样做不仅合理，也会锻炼你的商业嗅觉



尊重别人的焦虑，意味着不要让他人在访谈结束时觉得没面子好像接受了一次审判



减轻被访者的焦虑，意味着向他们证明访谈过程将如何惠及他们自身——这不仅仅是一次访谈，还是解决公司问题的过程



不利用被访者的恐惧，意味着要抵制那种把访谈的权利当成武器的诱惑

棘手的访谈

这一策略的极限就是
在公司中权力的极限。
麦肯锡的咨询顾问，
通常都有客户最高
管理层的支持，因此
经得住任何人的挑战

在采访时你也许会
遇到心理学家，所
谓的消极型激进派，
我喜欢叫他们沙袋，
沙袋会告诉你已经
知晓的事情，但不
会告诉你任何实质
性的内容

棘手的访谈遇到的
最后一类人也是最
难对付的，你和被
访者面面相觑，他
知道你的工作很可
能让他丢掉饭碗，
你也深知这一点，
除了扮演好战士的
角色，你无能为力



当被访者拒绝向你提供信息
时，就该拿出姿态了，要让他
们知道，如果依然拒绝合作，
你就要采取强硬手段了

遇到沙袋就要用间接，最有
效的策略是找到公司中的其
他人，让他告诉你想知道的
事情

一定要写感谢信

当你访谈完毕回到办公室时，花点时间写封感谢信，这样做很有礼貌，也很专业，可能会有意想不到的收获

在占用了别人的时间做访谈并从中得到信息后，你应该花点时间以书面的形式向他表示感谢

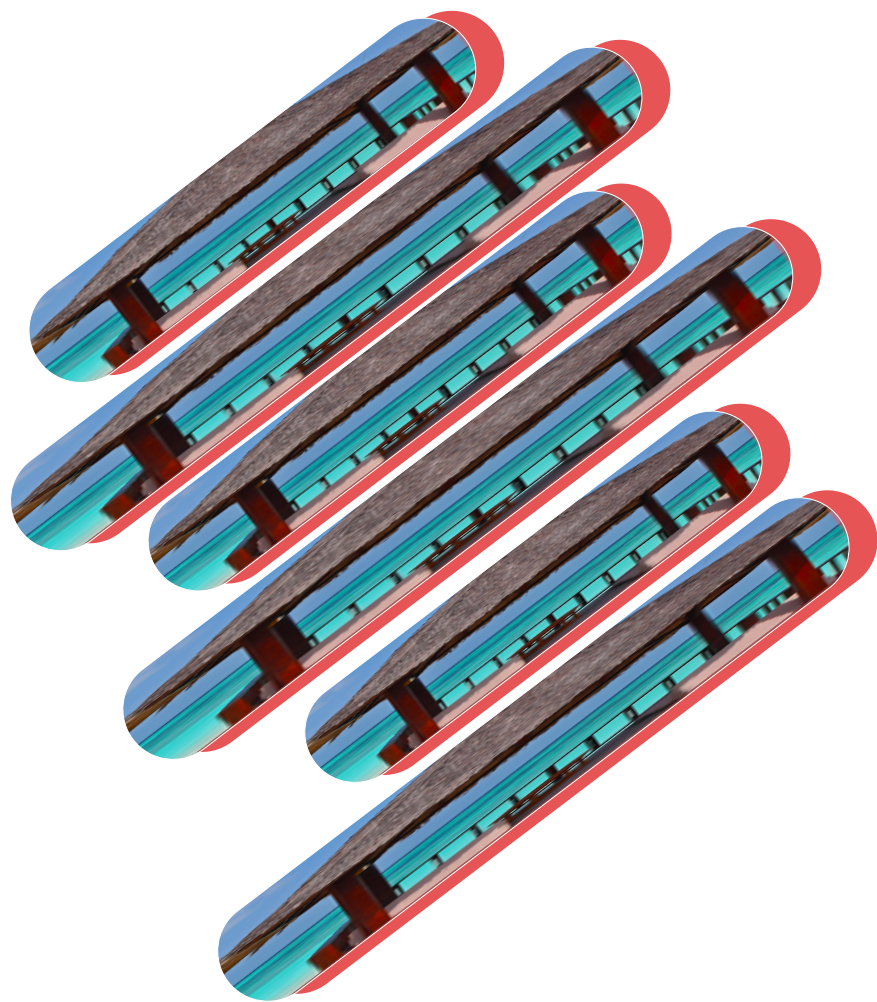


有时候一封感谢信会给你带来意想不到的回报，一点点礼貌就能建立长期的交往

不要写千篇一律的感谢信，至少要保证他读起来不像是一封电脑生存的信号

■ 准备一份访谈提纲

- 访谈提纲：**看成是成功从被访者那里获取需要的信息**，并使大家的时间都得到充分利用的最佳工具
- 首先你需要明确所问的问题是什么，按任意顺序将他们记录下来
- 更重要的是从这次访谈中，要**明确真正需要获得的是什么**，达到的目的是什么，定义访谈目的有助于将问题按顺序排列并对其进行正确的表述



第九章：头脑风暴

■ 麦肯锡的头脑风暴



成功的头脑风暴中，最重要的元素就是一块干净的记事板。只盯着数字的老旧的开会方式，没有任何意义



我喜欢用的另外一个比喻是洗牌，每个事实是一张牌，当你第1次打开这副牌的时候，他们是按顺序排列的。洗牌，然后把它们扔到空中，看如何落地



第一回合的头脑风暴之前，麦肯锡的顾问会做家庭作业，每个人都会阅读 PD网和图书馆搜索到的结果



我喜欢把头脑风暴想象成玩古老的卢比克魔方，每一个事实都是小方块的一面，多方位的转动方块，你就会找到答案，或至少找到部分答案



■适当的事前准备

- 把你的研究放在麦肯锡人所谓的基础数据文件里，为你发现的关键点和关键数据做个摘要
- 接下来怎么办？一派认为：自己熟悉问题和数据的梗概，不要在讨论开始之前形成观点。另一派认为要从假设开始，否则你将浪费很多时间四处寻找观点
- 你也可以提前进行一番头脑风暴，不是提出一个初始假设，而是集思广益进行一个项目解决方案框架下的初始假设
- 头脑风暴中最重要的原则就是你不能在真空中完成。参加会议前，你要对研究的问题有所了解

成功头脑风暴的准则

- **没有坏点子：**没有人会因为害怕被嘲笑“这是个坏点子”而不敢发言。如果一个想法很一般，你并不赞同，那就花几分钟解释一下。
- **没有不值得回答的问题：**就像没有坏点子一样，任何问题都有它自己的价值。别怕问：为什么某件事是这样的或者要以这样的方式进行。它的答案貌似是“嗯，我们一直都是这样做的”，其实这并不是一个好理由。
- **时刻准备扼杀你的观点：**你的观点不管有多好，如果不是会议最终答案的一部分，就要舍弃它。要把你的假设当成扔进头脑风暴组合中的一个数据来看。
- **知道适可而止：**头脑风暴要花时间，但如果花的时间太多，就一定会造成收益的减少。麦肯锡校友一致认为一个团队可以坚持两个小时的头脑风暴，两小时以后，讨论气氛就会减弱。
- **好记性不如烂笔头：**与常规会议不同，常规会议有人做会议记录，头脑风暴中没有精确的会议记录。

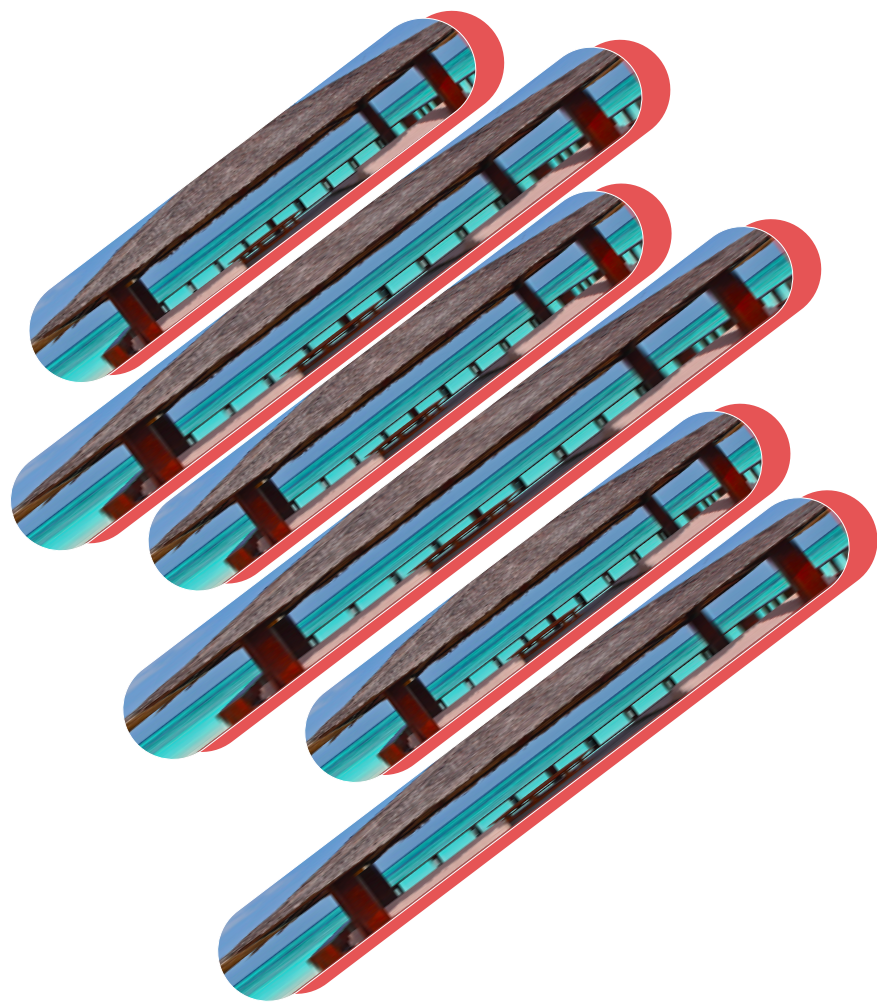
■ 头脑风暴练习

- **记事贴练习：**给会议室的每个人发一叠记事贴，参会者写下他们所想到的所有观点，每个观点一页纸，然后交给领导读出来。
- **翻页挂图练习：**在会议室里放几张翻页挂图，每一个都用不同类别或问题做标记。每个团队成员沿挂图前走过，在适当的翻页挂图上写下自己的观点。
- **先下手为强：**在头脑风暴过程中对付牢骚鬼和煽动者有个小技巧，让领导或者主持人站在他旁边，偶尔拍拍他的肩膀

— 《麦肯锡方法》 —



3 麦肯锡推介解决方案的方法



第十章：演示汇报

■ 麦肯锡的汇报

正式汇报

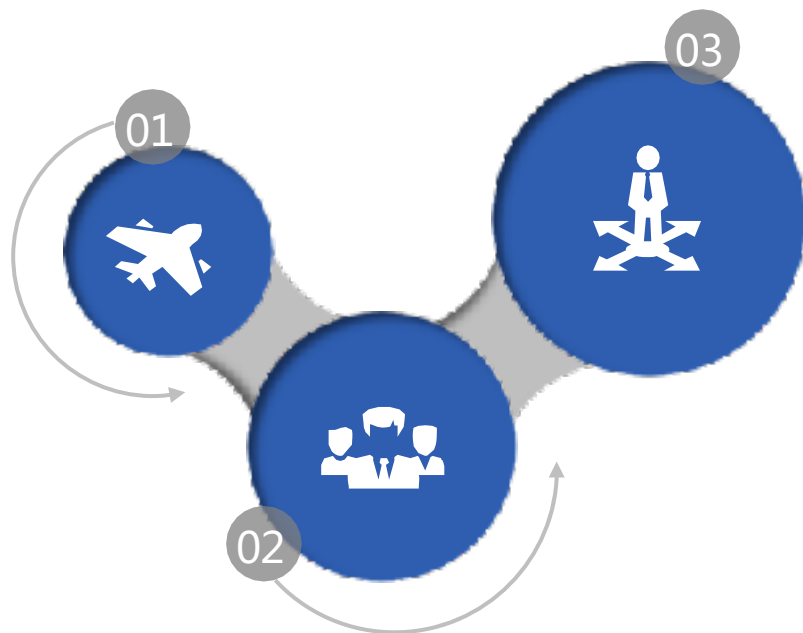
- 汇报有正式的
- 在会议室进行的圆桌会议用的是精美的蓝皮书

非正式汇报

- 汇报也有非正式的
- 几个客户经理和麦肯锡的咨询顾问开的小会，用的是钉在白板上的几幅图表解

把汇报系统化

要想汇报成功，必须把听众带到清晰的逻辑中来，有条不紊的听你分析



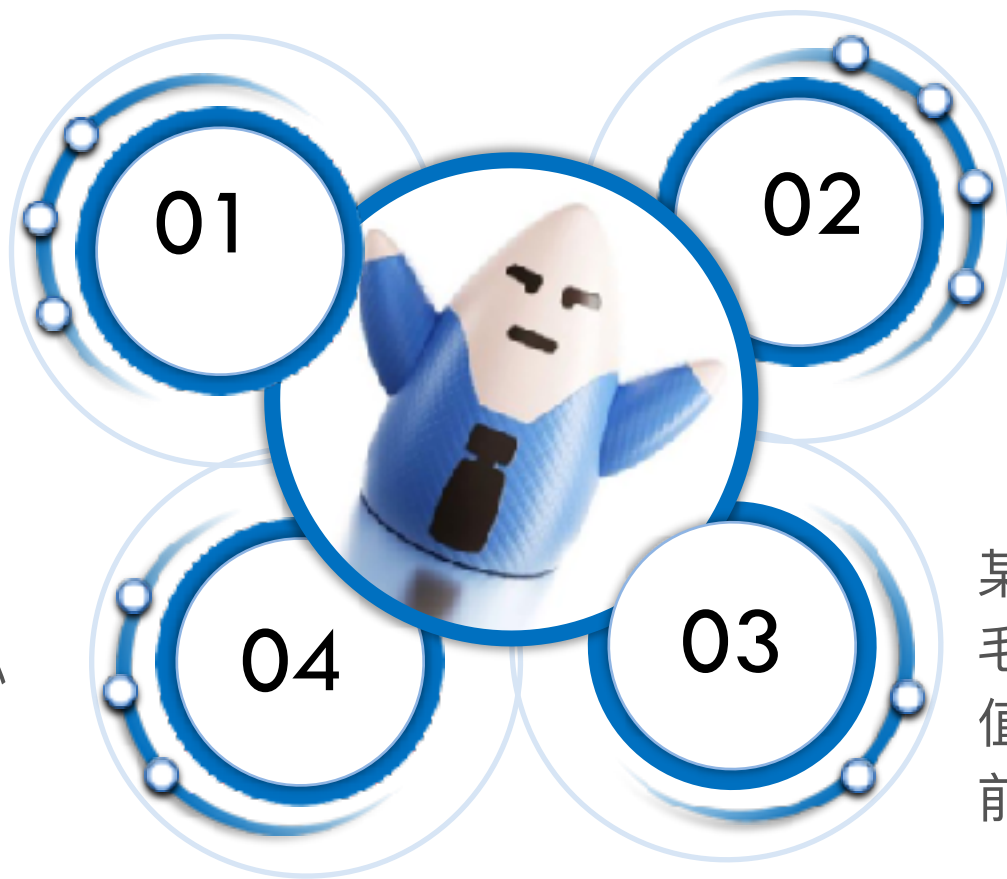
一份汇报可以反映出个人或项目组的全部思想，如果一份汇报做的粗枝大叶，逻辑混乱，听众都会认为你的思想是逻辑混乱的

如果你惯用一种循序渐进的结构，你会希望听众跟上你的步伐，然而听众中通常会有人对这个缺乏耐心

记住：努力的边际收益也是递减的

要抵制住直到最后一分钟还在修改汇报的诱惑。衡量一下，这个改变与睡个好觉的价值孰重孰轻。不要让最佳方案成为优秀方案的敌人

对修改加以限制要有原则，比如至少要在汇报开始24小时前完成，然后对汇报进行彩排，讨论可能发生的状况



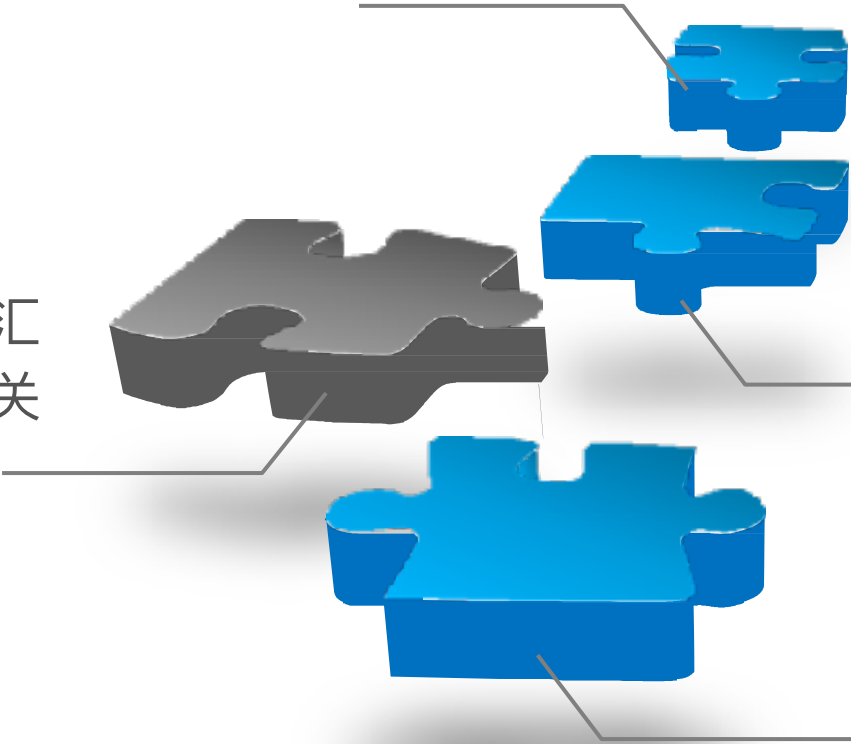
很多商业人士和公司都只接受完美无瑕，很多情况下，这是不值得称赞的

某种程度上在做汇报之前追毛求疵的改变不会有什么价值，你要学会在会议开始之前掌握好质变的突破点

■未雨绸缪，事先沟通

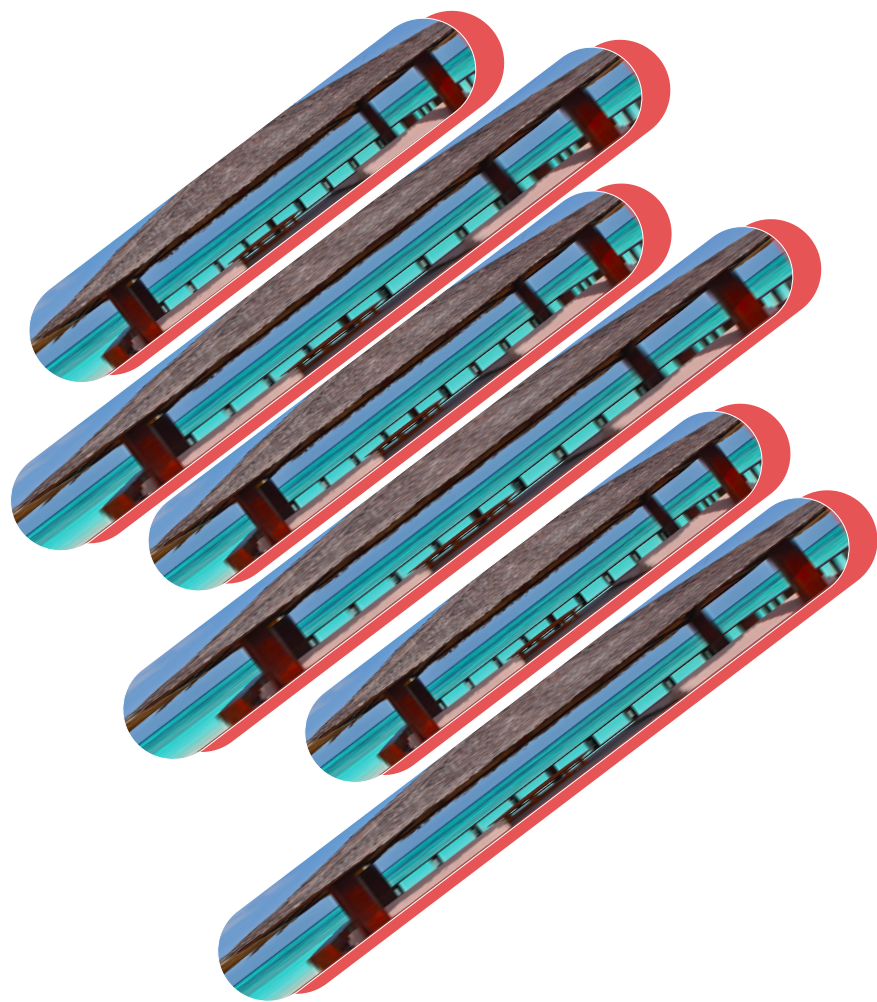
一次好的商业汇报应该在内容上让听众感觉不陌生

未雨绸缪就是在进行汇报之前，召集客户相关方进行私下沟通



把客户相关人员召集在一起开会前，要保证他们看过你的文件

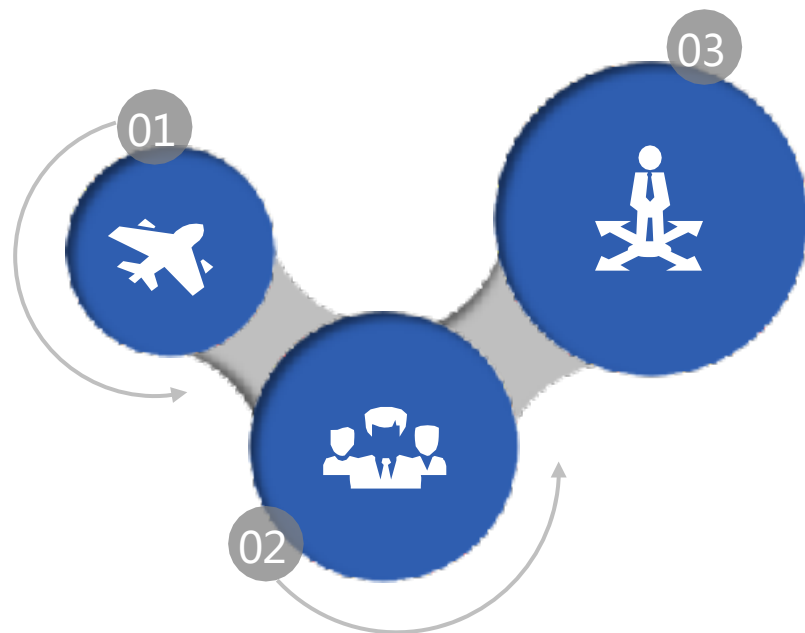
成功的咨询顾问的关键是不仅要提出正确的答案，还要把这个答案推荐给客户，某些情况下 还需要妥协



第十一章：用图表说明问题

■ 麦肯锡的图表有三个特征

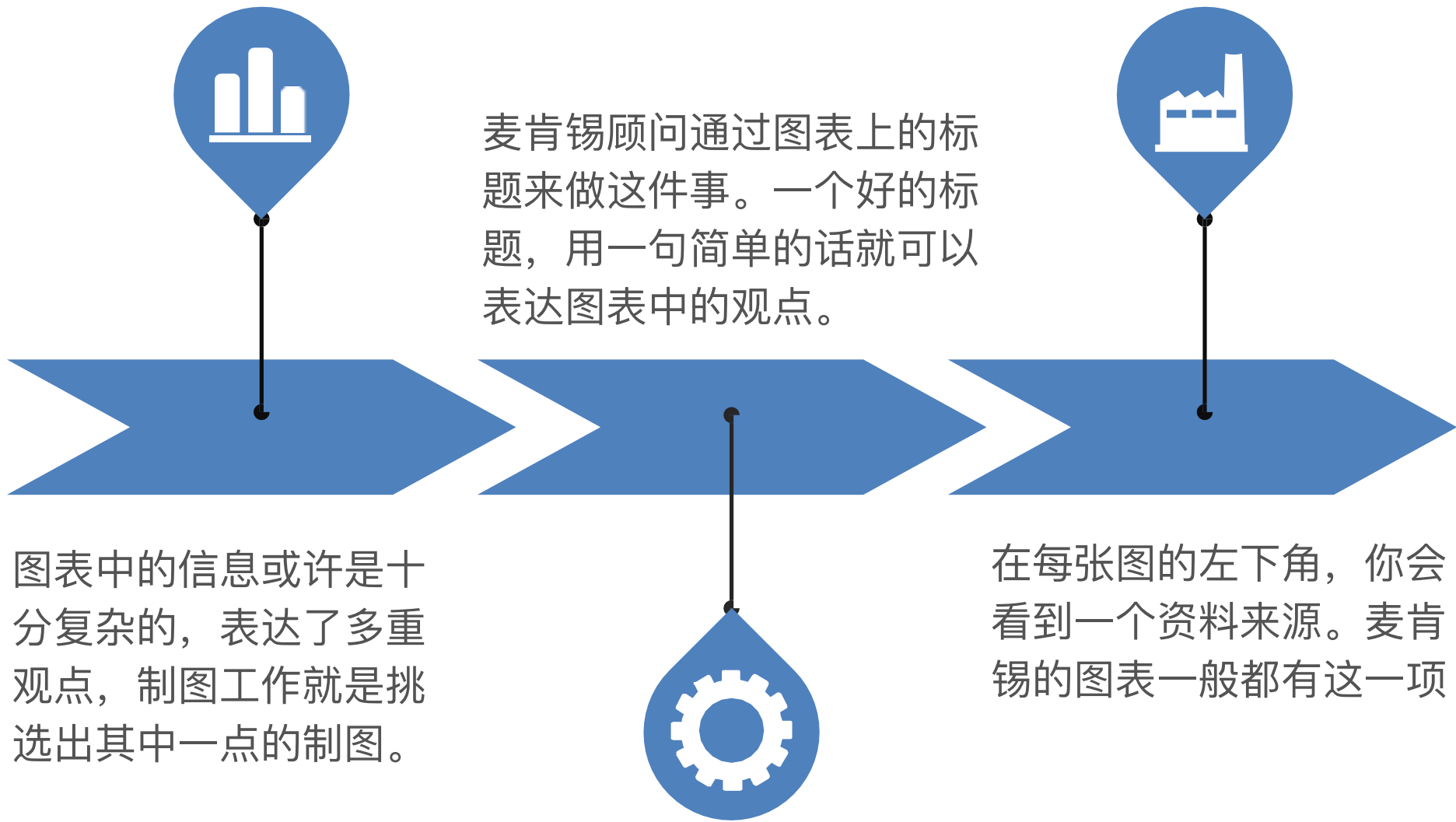
通常用黑色和白色
印刷



坚持一图
明一事的重要原则

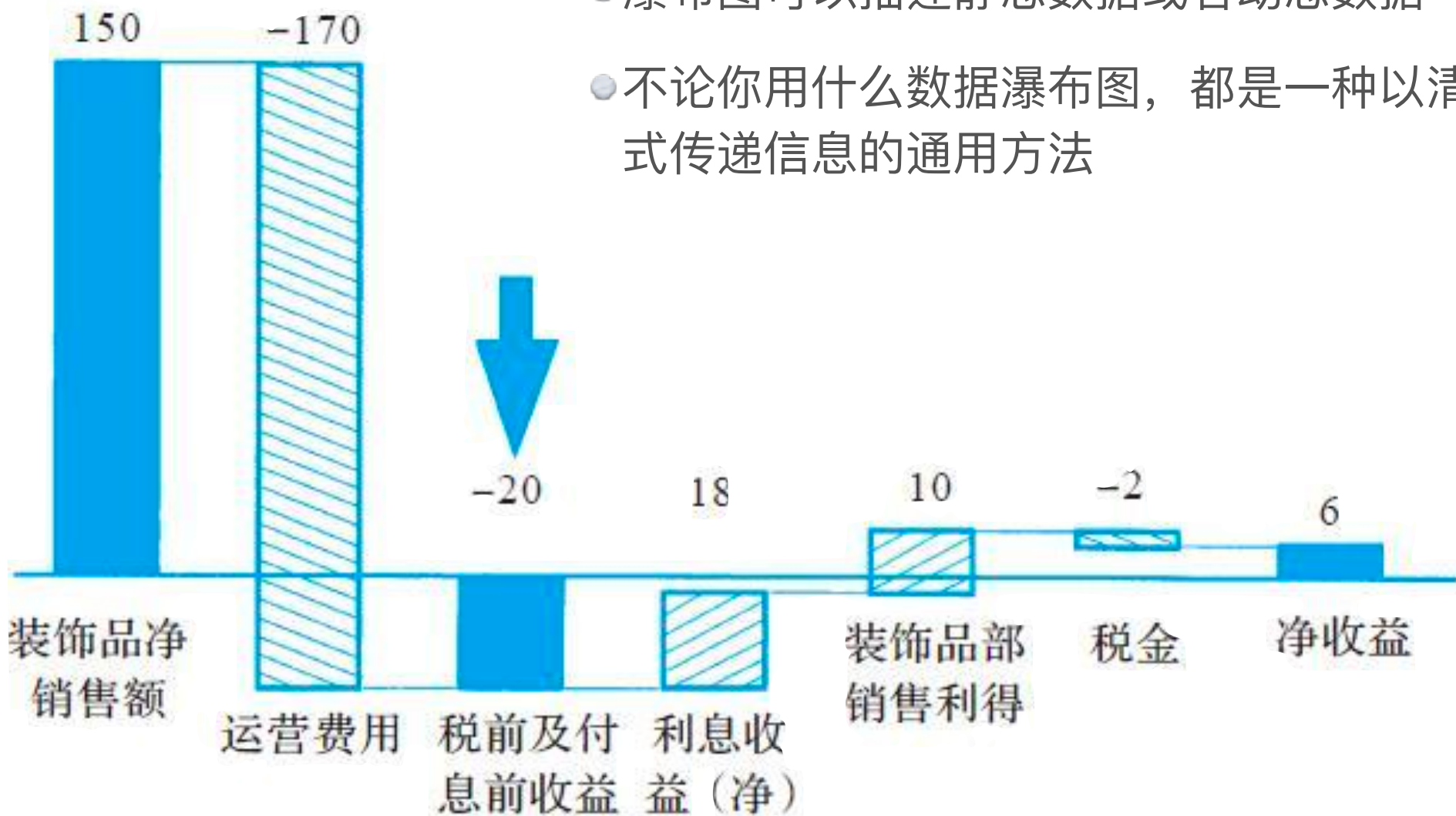
除非绝对有必要，基本不
采用三维制图

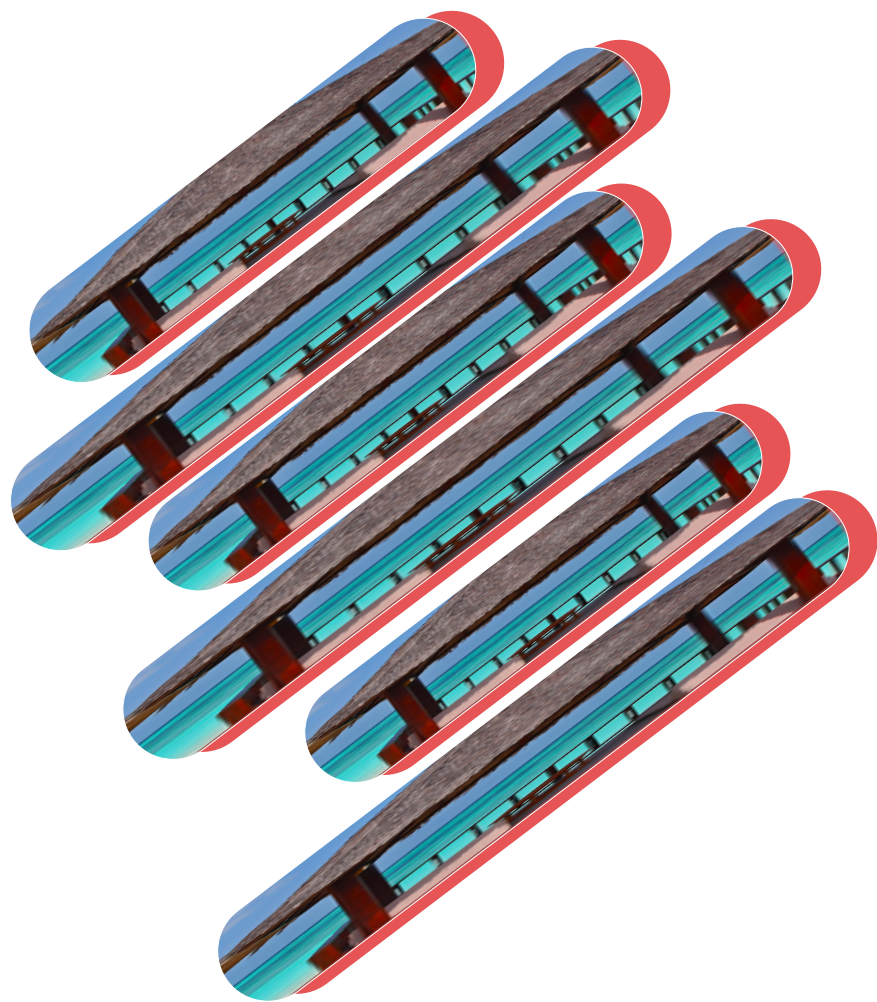
简单为上：一图明一事



■用瀑布图来描述流量

- 瀑布图是一种阐述如何从数字A 得到数字B的极佳方法
- 瀑布图可以描述静态数据或者动态数据
- 不论你用什么数据瀑布图，都是一种以清晰简明的方式传递信息的通用方法





第十二章：管理公司的内部沟通

■ 让信息流动起来



信息对团队的重要性就如同汽油对汽车引擎的重要性一样，没了它，你的车就会熄火



想要使团队更有效率，你就得保持信息的畅通



让团队都在消息圈内，有助于团队成员了解自己的工作对最终目标的意义



要让你的上司跟上团队的进展，不要以为将上司蒙在鼓里他就不干预你的工作了

■ 高效内部沟通的方法

04

还有一种内部沟通的独特形式：通过走来走去来学习

03

成功会议的两项关键因素是，会议议程和领导人要保证议程的项目最少以使每个人都能了解到重要的事件观点和问题

02

会议是把团队紧密连接在一起的粘合剂，团队会议让有益的信息充分流动，并提供某种程度上的社会联系

01

两种基本方法：一种是传递信息，如邮件、备忘录等形式；另一种是会议

有效信息的三个关键因素

有效信息三要素

口头交流中的简洁或者省略比书面沟通还要困难

简洁

要保证你的信息包括受众需要知道的每件事不要给受众留有悬念

全面

要想别人理解你的信息，就要让他系统化，让他具有对听众来说很容易理解的结构

系统

■ 谨言慎行

如果不能做到保密你就不是一个称职的咨询顾问

01

要知道什么时候说什么，什么时候应保持沉默，在这方面不妨偏执一点

02

麦肯锡在企业文化中不断的强化保密的重要性

03

如果你的工作内容是敏感的，要采取几项预防措施，不要把文件乱扔，离开办公室锁上抽屉等

06

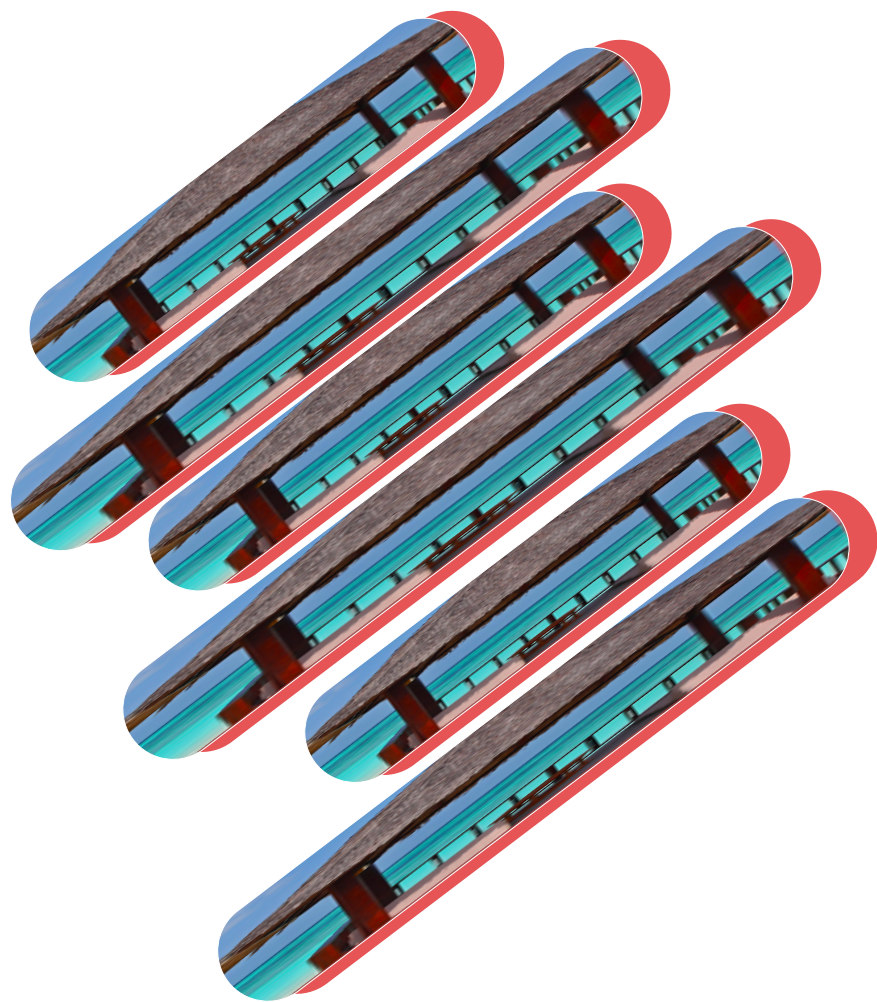
在办公室之外，我们从不提客户的名字，有时即使在公司里也不提

05

在飞机上我们绝不会把客户资料从公文包里拿出来，你永远不知道坐在旁边的是不是竞争对手

04





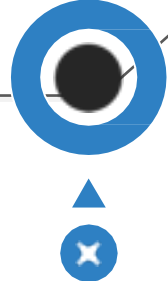
第十三章：与客户合作

■与客户团队合作

- 毋庸置疑，没有客户就没有麦肯锡，客户是麦肯锡的生命之源
- 卖电器有一套真正的层级：客户、公司、你（按降序排列）
- 从最大限度发挥客户团队的积极性谈起，客户就是要和麦肯锡人一起工作、达成解决方案的客户公司的员工
- 我们将谈到怎样让客户在项目中发挥积极影响并限制消极影响

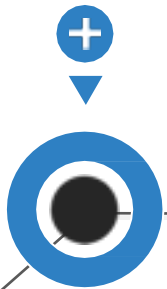
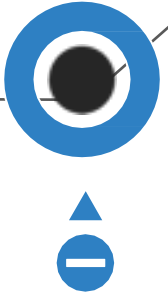
■ 让客户团队站到你这边

在和客户团队合作时，首要的事情就是让他们站到你这边，确保他们愿意帮助你



必须让客户团队的成员意识到和麦肯锡一起工作对他们来说是一次不错的经历

让客户团队占到我们这边的关键，就是把我们的目标变成他们的目标



由于客户团队和麦肯锡项目组之间没有共同的经历，所以与他们开展相应的社交活动，可以使工作变得容易

■ 如何与客户团队中的讨债鬼打交道

- 你会发现客户团队里不是每个人都与你有共同的能力和目標。尽量让“讨债鬼”成员离开你们的团队；不然，就避开他们。
- 第二个策略就是避开这些间谍和破坏者，在可能的地方利用他们的天赋
- 应对毫无用处型的人，第一个策略是把他们从团队里调走，或者在工作中避开他，如一块能够独立完成的工作

■让客户参与工作

- 如果客户不支持你，你的计划就要搁浅，让客户加入你的项目，做一名真正的参与者
- 要想成为你成功的管理咨询顾问必须让你的客户参与到解决问题的过程中，他们的参与意味着他们支持你的工作，提供你所需的资源，或者关心你的成果
- 要想客户参与你的工作，第一件事就是要理解他们的打算和意图，客户只有认为你的工作对他们来说有意义才会支持你
- 频繁的接触和定期的更新都有助于你和客户的联系，要让你的项目成为他们工作的重要内容

获得整个公司的支持



各个层面

如果希望你的解决方案对客户有长远的影响，就要获得公司各个层面的支持



每个人都认同

假如你想创造出有持续影响的真正变革，就得让公司中受他影响的每个人都认同你的解决方案



避免冷热不均

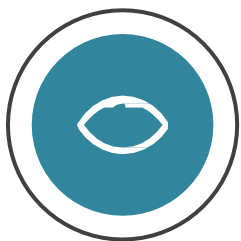
为了避免这种可怕的命运，你必须要把解决方案推荐到公司的不同层面，从董事会到最基层



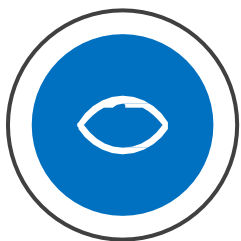
不同受众

根据不同的受众对你的方案做出相应的调整，不要对车队司机和CEO做同样的情况说明

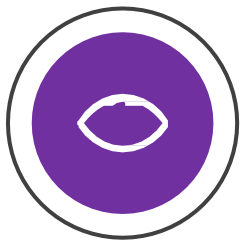
■ 实施要严谨



改变现状要做很多工作，需要严谨和周密，要确保每个人都各司其职、完成工作



说清楚需要做哪些事，什么时间做，明确和细化到傻瓜都能看懂的程度

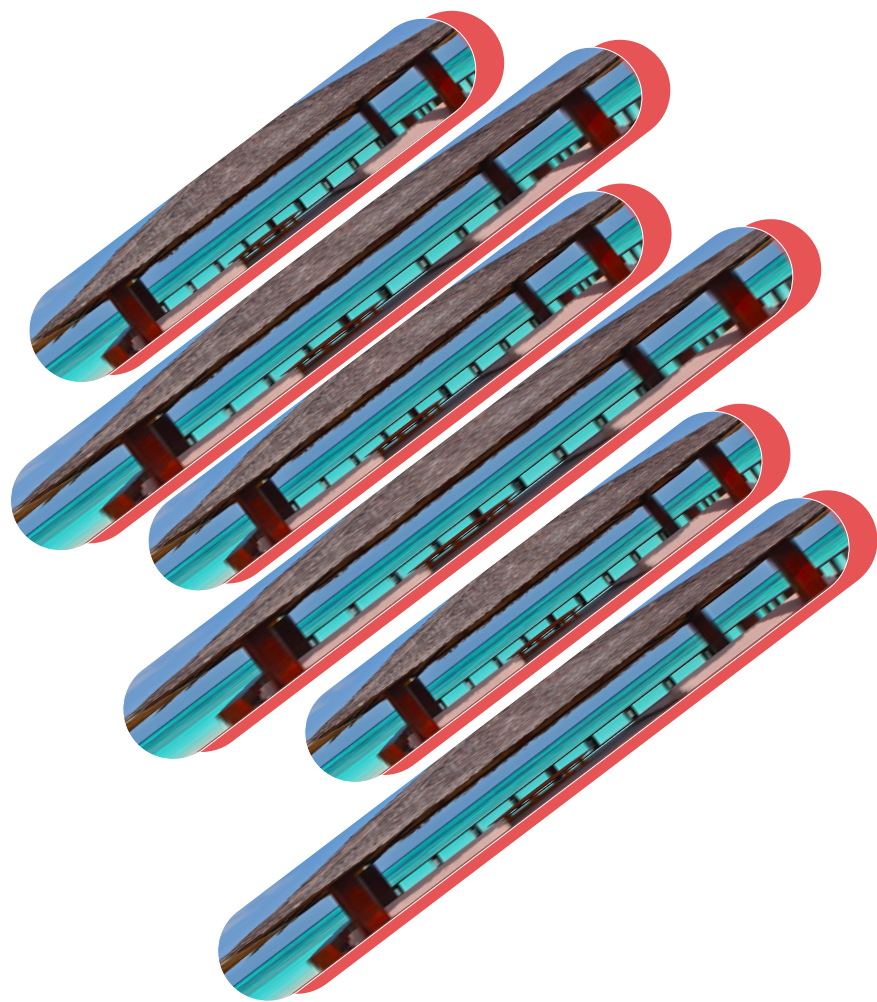


让专人负责实施解决方案。选人要格外留心，要保证他们具有完成工作的必要的技能

— 《麦肯锡方法》 —



4 麦肯锡生存之道&校友的忠告

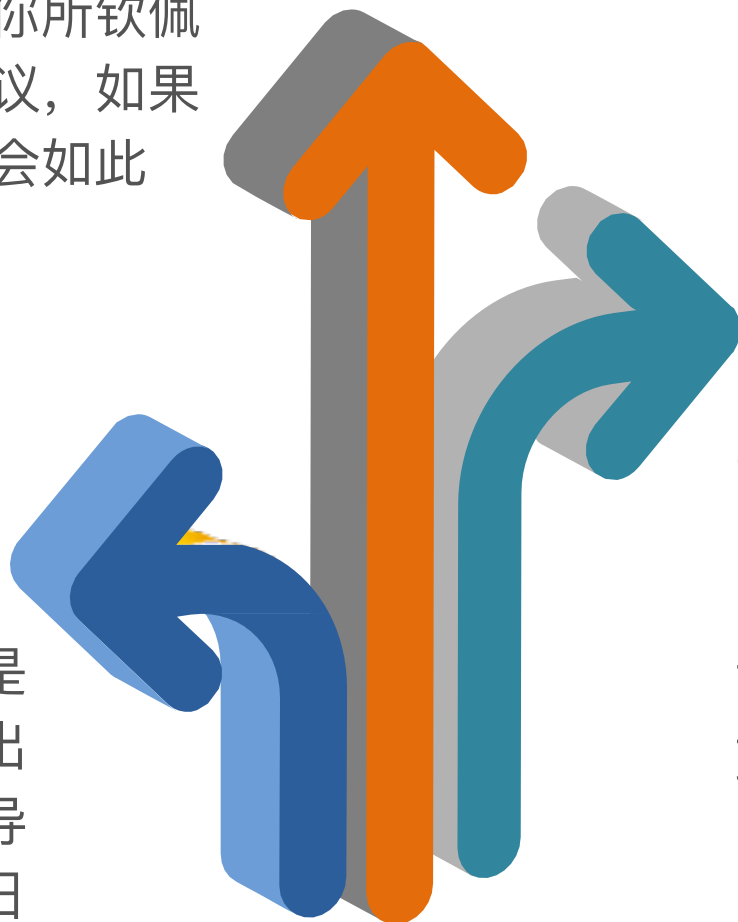


第十四章：找到自己的导师

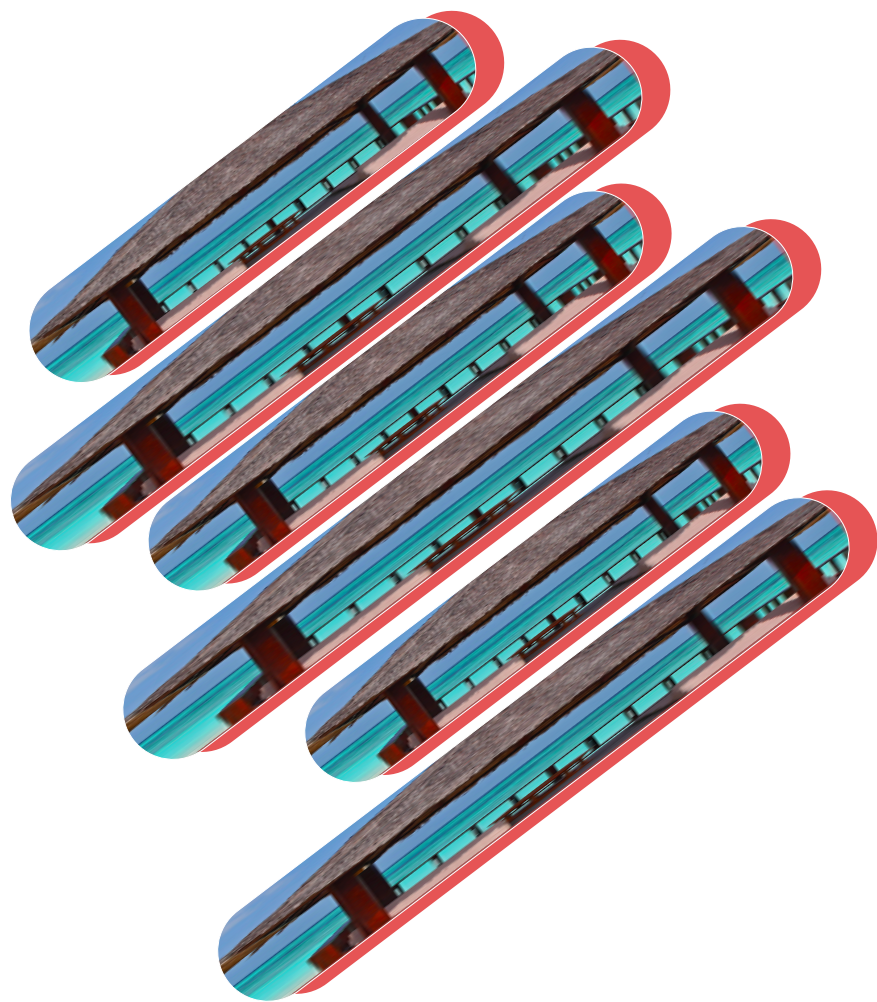
找到自己的导师

找一个资历比你深的人，这个人的能力和见解都是你所钦佩的，让他给你一些建议，如果你和他关系很好，更会如此

就像人猿泰山说的那样，外面是弱肉强食的丛林，要想找到走出雨林的路，就要有个向导，向导比你有经验，可以帮你拨云见日



麦肯锡一直保持着一套鼓励导师文化的体系，每名咨询顾问，从分析人员到项目经理都配有一名导师，对他在公司的职业生涯进行监督和指导



第十五章：出差，乐在其中

如何做到功夫在诗外

出差变探险

游遍全国或全球会让你筋疲力尽，让出差变成一种探险，减轻你的负担，合适的计划和良好的心态，是明智之举

早做计划

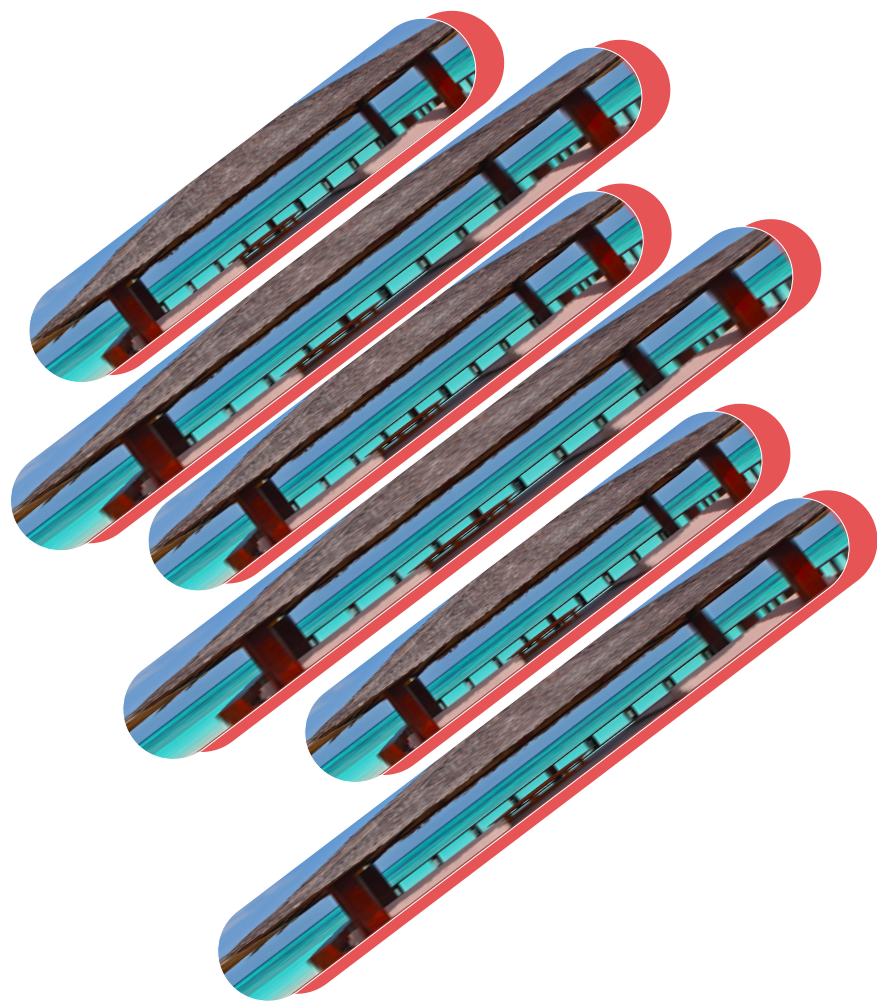
在出差中生存的另一个关键就是适当做计划，试着将出差看成是一次探险，像旅行家一样充分利用你的优势

积极的心态

麦肯锡人想出了很多方法，对付这种严酷的长途旅行，他们都一致强调保持积极心态的重要性

尊重他人

最后一个生存技巧是对每个人都要非常尊重，他们愿意帮助那些对他们表示尊重的人，尊重他们也会减少你的压力，所以这是一种双赢



第十六章：出差必带的三件宝

■ 出差必带的物品

护照 Passport

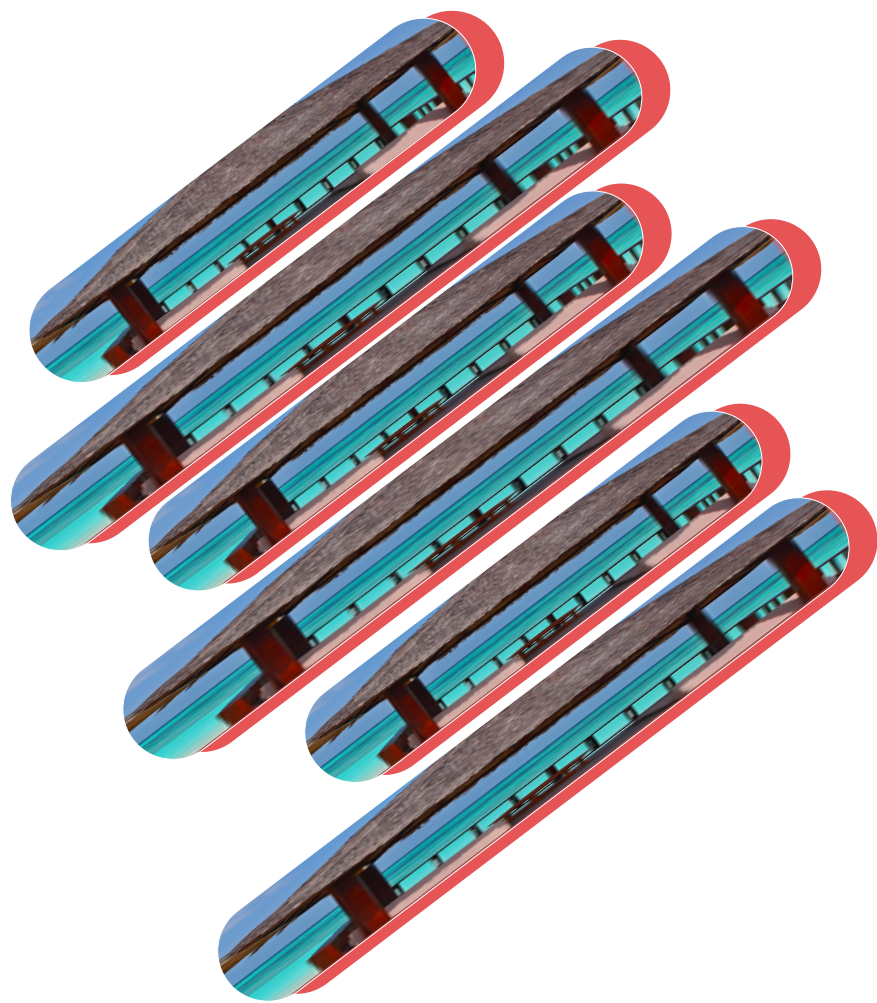
一份旅行计划

机票 Ticket

一张约见人员名单

钱 Money

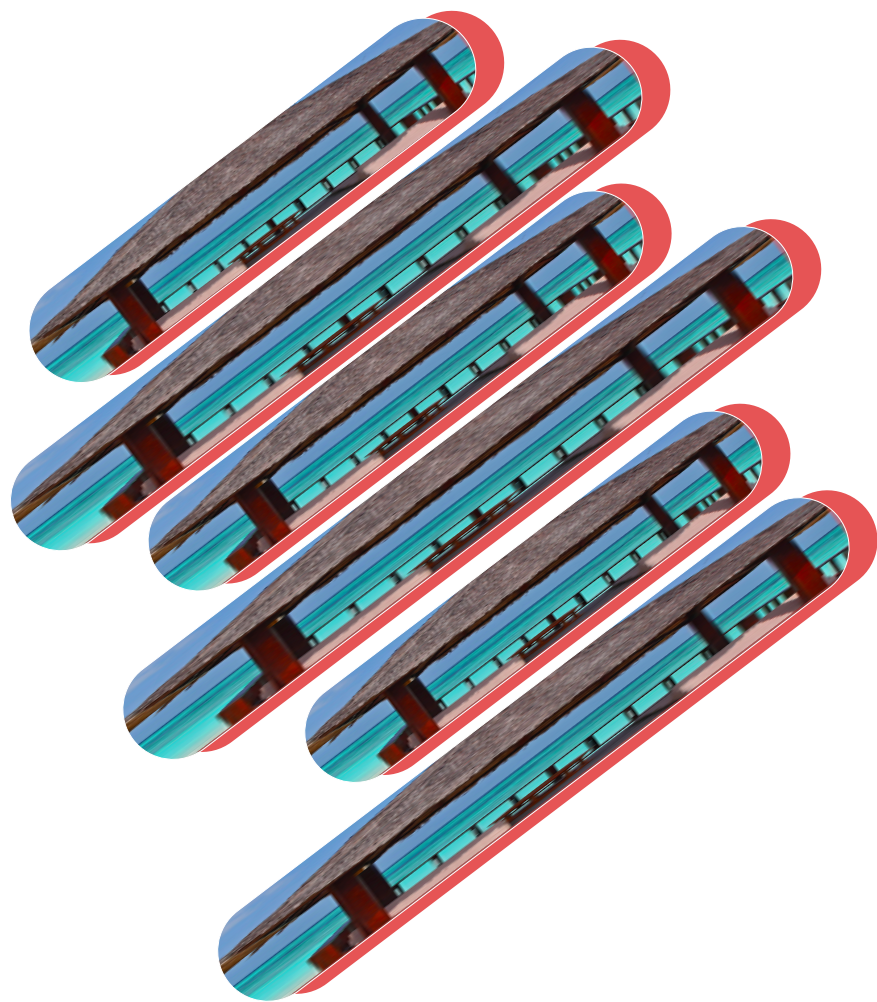
一本好书



第十七章：好助手是你的生命 线

■ 好好对待你的秘书

- 麦肯锡如果没有了一群高效的秘书队伍，处理咨询顾问们没空、不愿或者不能处理的海量行政事务外，麦肯锡就会崩溃
- 我一般都会尽量把自己的想法清楚地告诉秘书，让他知道我每时每刻的行踪，这样他就可以通知我最重要的消息，或者让客户和其他同事联系到我
- 在麦肯锡的办公室,好的秘书就和顶尖的MBA学生一样抢手
- 为吸引最好的秘书来公司工作，麦肯锡为秘书们做了真正的职业发展规划



第十八章：麦肯锡式招聘

■ 麦肯锡式招聘

①麦肯锡的目标之一，建设一家能吸引、培养、激励和留住杰出人才的公司

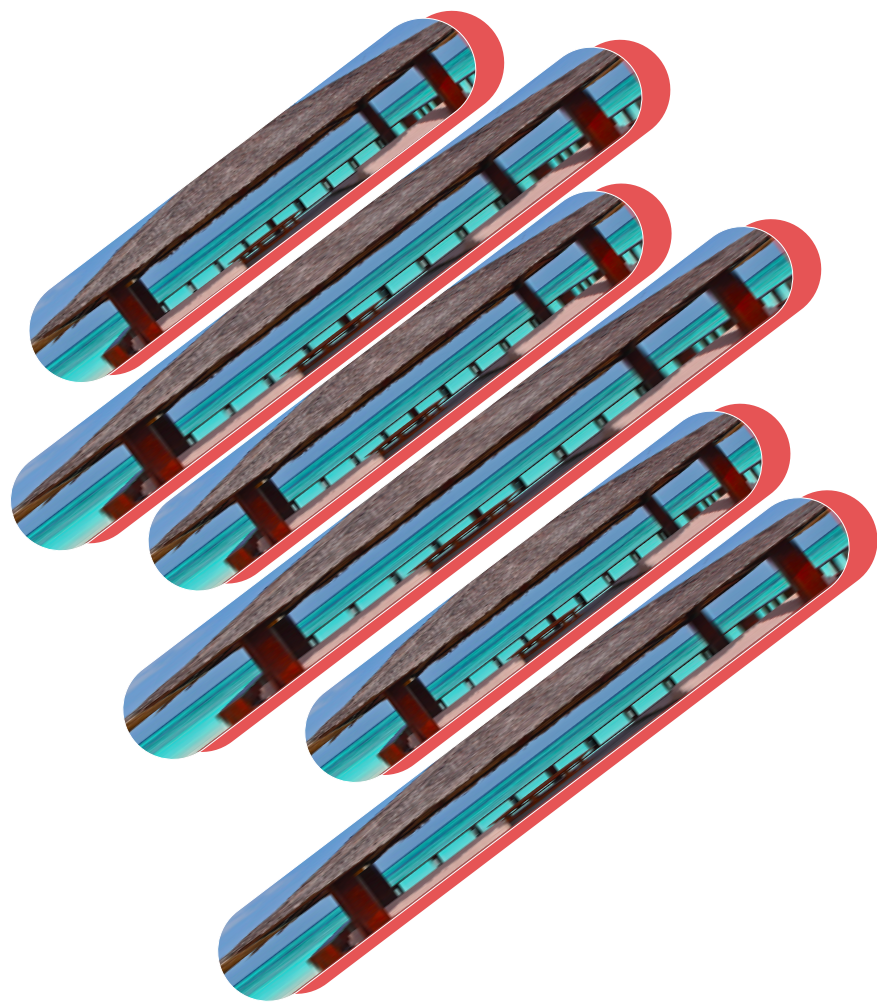
②公司还另辟蹊径，从商业学术领域之外，选拔非传统的人才，包括医生、科学家以及政界人士

③实现这一目标的第一步，就是招聘最具潜力的员工，麦肯锡试图寻找的是精华，是顶尖商学院、法学院，还有经济学和金融学研究生里精英中的精英

④麦肯锡对于招聘非常重视，也为招聘提供了可观的资源——相对来说，或许比其他任何公司都要丰富

■ 麦肯锡面试

- 案例是麦肯锡面试中挑选员工的武器，从一般的案例到毫无章法的案例，甚至稀奇古怪的案例
- 在面试案例中，面试官想知道面试者如何思考问题，而不是如何给出正确答案。和很多商业问题一样，有些问题并没有正确答案
- 要想成功从面试中胜出，需要将问题分解，问相关的问题，必要的时候做一些合理的假设
- 面试官问了一个问题：你怎么描述你的分析能力？这位哈佛人不愿停下自己的演讲，回答道：10分钟后我会回答这个问题。面试官说：那不是我要的答案
- 超出一般的智商，拥有名牌大学和顶级商学院的学位，在从前的工作中做出过成绩证明自己有超凡的分析能力



第十九章：紧张工作之外， 如何拥有私生活

■ 工作与生活的平衡

事前做计划

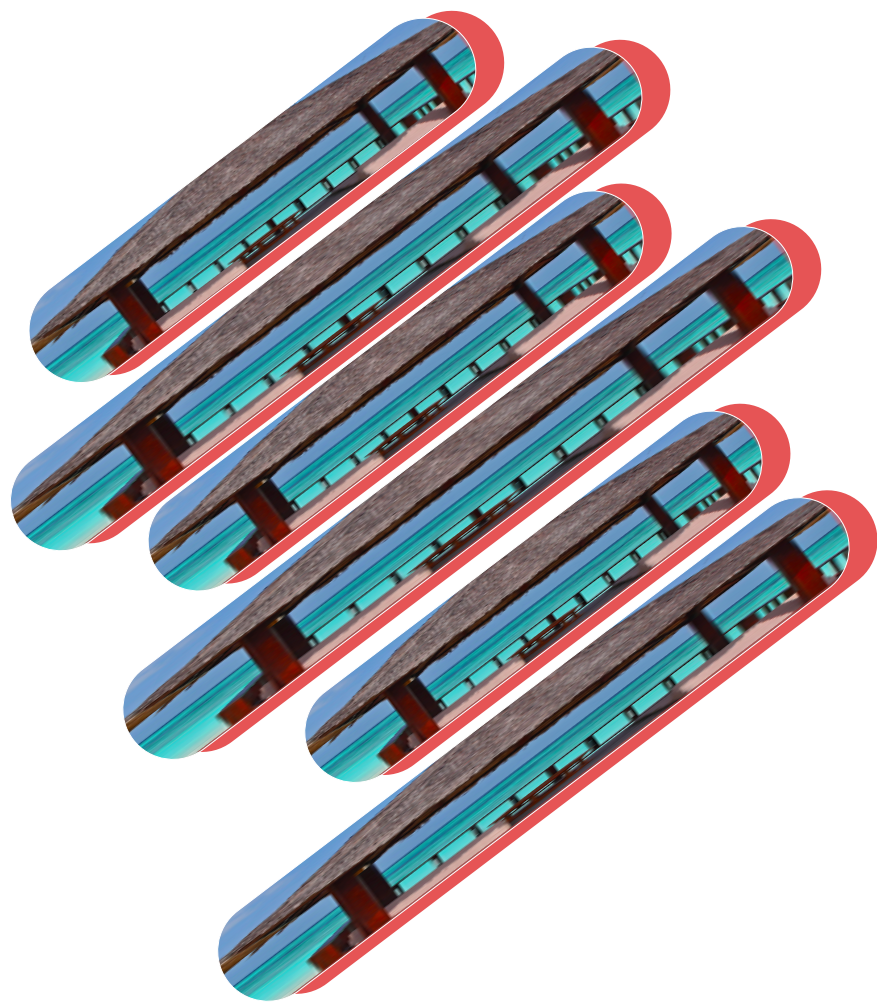
如果你要在周末出差，这就是最重要的一条规则

一周中有一天不要工作

选一天告诉你的上司和自己，除非有绝对紧急情况，你在这一天不做任何工作

不要把工作带回家

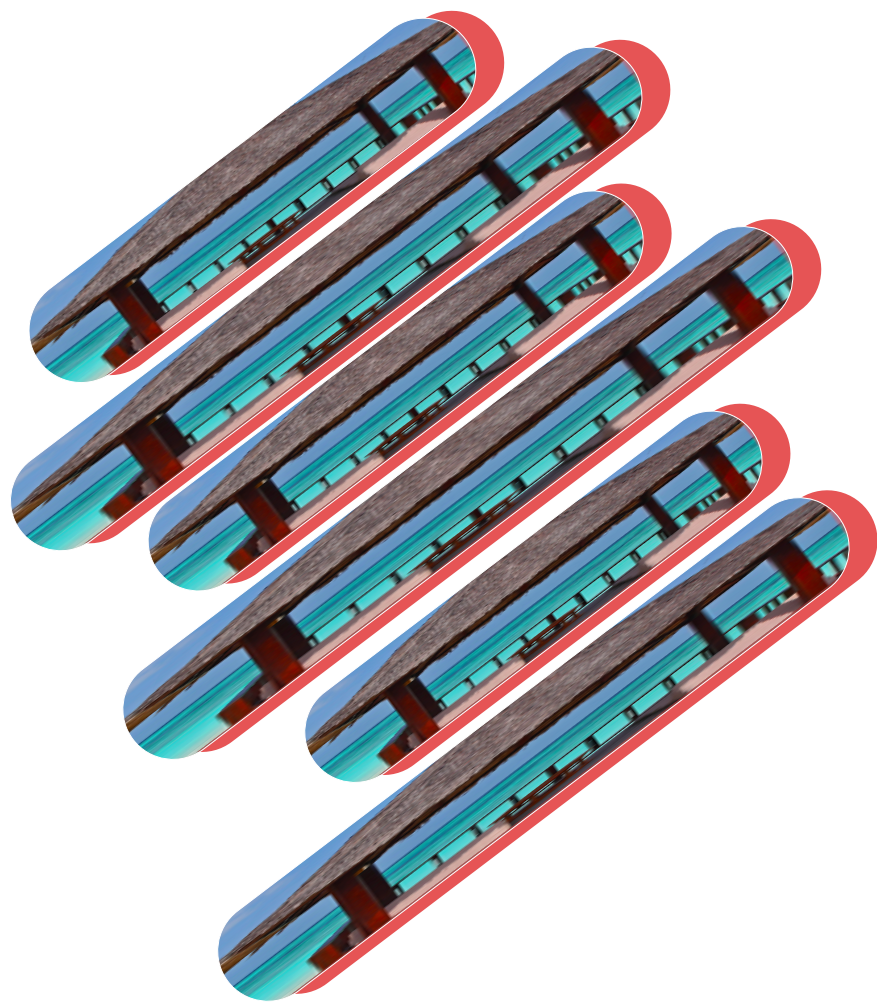
把工作和家庭分开，如果你需要再工作一小时，就在办公室工作，这远比回到家却因为自己还有工作而冷落孩子要好得多



第二十章：最有价值的一课

■校友忠告：最有价值的一课

1. 永远保持你的正直，在商业生活中你会遇到无数的灰色区域，永远要堂堂正正
2. 关注资源和减少层级有助于做最好的决策。
3. 执行和实施是关键，具体实施永远是最重要的。
4. 把客户放在第一位是成功进行客户服务的关键
5. 公司有一个不变的理念，没有明星，只有经营管理制度。
6. 我把诚信和谦虚当成商业领域里最重要的东西。

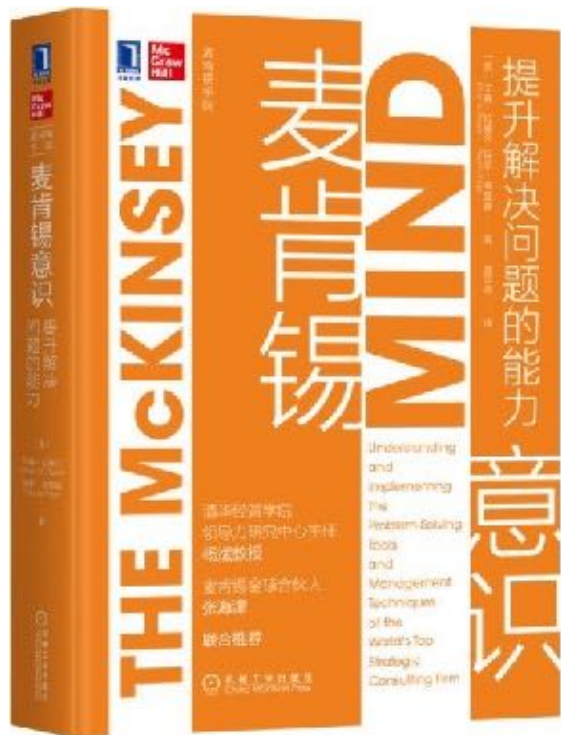


第二十一章：关于麦肯锡的回 忆

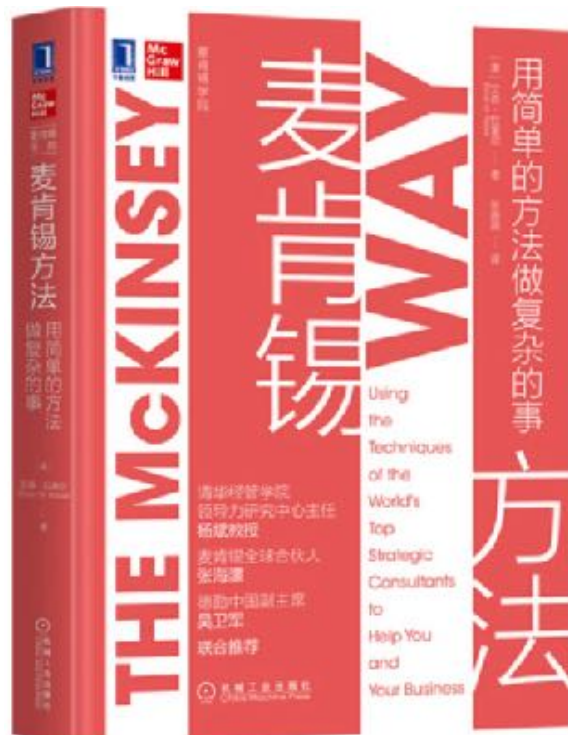
校友忠告：麦肯锡回忆

1. 我印象最深的就是严格的信息标准和分析标准，对每个议题的求证与再求证，以及对客户和内部高水准的交流。
2. 我记忆最深的一件事也是让我最享受的事，就是以团队方式解决问题。
3. 我印象最深的是整个麦肯锡公司招聘和保留人才的政策，不仅仅是咨询。
4. 系统、系统、系统， MECE， MECE， MECE，大胆假设， 小心求证；大胆假设， 小心求证；大胆假设， 小心求证；
5. 你愿意别人怎样对你，你也要怎样对别人。一切都源于此，去学习吧。

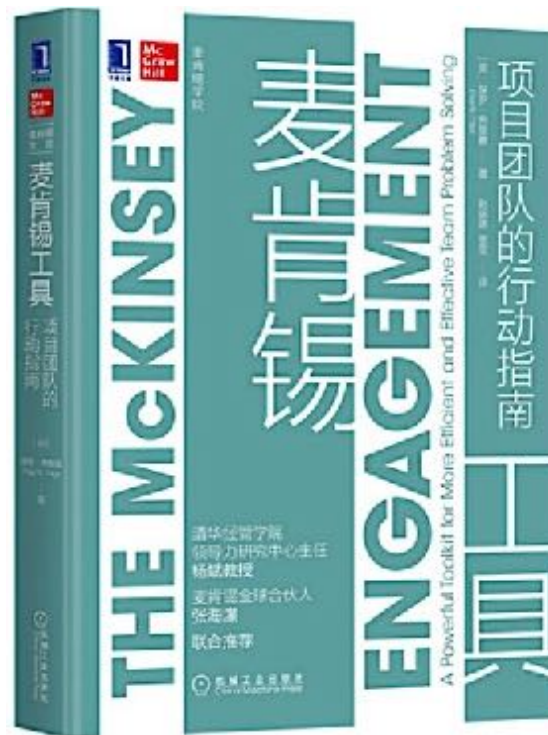
课程内容来源



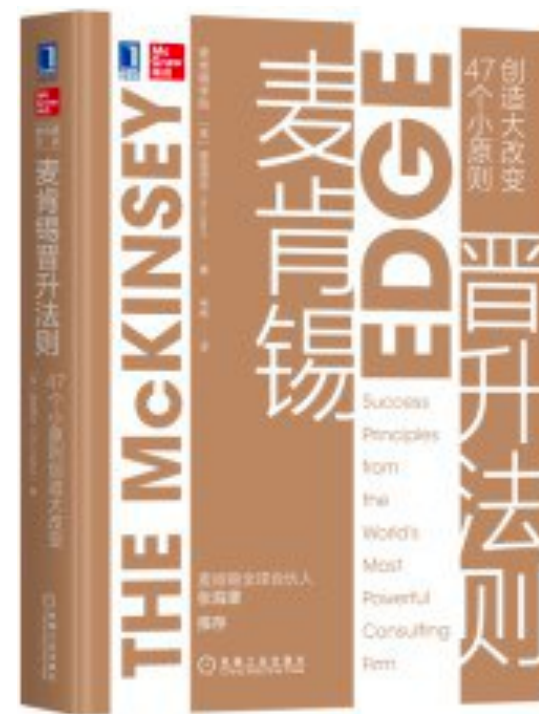
《麦肯锡意识》



《麦肯锡方法》



《麦肯锡工具》



《麦肯锡晋升法则》