

# 麦肯锡工作法：个人竞争力提升50%的7堂课

作者：【日】大岛祥誉

麦肯锡工作法

——个人竞争力提升50%的7堂课

[日]大岛祥誉 著

王柏静 译

中信出版社

图书在版编目(CIP)数据

麦肯锡工作法：个人竞争力提升50%的7堂课 / (日) 大岛祥誉著；王柏静译. —北京：中信出版社，2014.5

书名原文: マッキンゼー 入社1年目問題解決の教科書

ISBN 978-7-5086-4469-1

I. ①麦... II. ①大... ②王... III. ①企业管理—职工培训—经验—美国 IV. ①F279.712.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第049273号

MACKINSEY-RYU NYUSHA ICHINENME MONDAI KAIKETSU NO KYOKASHO

By SACHIYO OSHIMA

Copyright © 2013 SACHIYO OSHIMA

Original Japanese edition published by SB Creative Corp.

All rights reserved.

Chinese (in Simplified character only) translation copyright © 2014 by China CITIC Press

Chinese (in Simplified character only) translation rights arranged with SB Creative Corp.

through Bardon-Chinese Media Agency, Taipei.

本书仅限中国大陆地区发行销售

麦肯锡工作法——个人竞争力提升50%的7堂课

著者：[日] 大岛祥誉

译者：王柏静

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编100029)

(CITIC Publishing Group)

电子书排版：张明霞

中信出版社官网: <http://www.publish.citic.com/>

官方微博: <http://weibo.com/citicpub>

更多好书, 尽在中信飞书App: <http://m.feishu8.com> (中信电子书直销平台)

## 目录

### [前言 一生受用的麦肯锡工作法](#)

#### [第1课 麦肯锡的专业作风](#)

[客户第一主义](#)

[任何时候都积极应对](#)

[专业人士应该“尽善尽美地工作”](#)

[修行僧与艺术家](#)

[何谓“麦肯锡人”？](#)

[重视外表](#)

[勿将“调查”当工作](#)

[成为独一无二的行家](#)

[不要只解决眼前的问题](#)

#### [第2课 麦肯锡式解决问题的基本步骤](#)

[什么是“解决问题”？](#)

[解决问题的基本步骤](#)

[解决问题时必须注意的要点](#)

#### [特别讲 麦肯锡式分析框架的入门工具包](#)

[脑中存有框架](#)

[希望把握整体流程中的重要因素时，采用商业体系](#)

[希望探讨市场战略的基本面时，采用“3C”框架](#)

[希望重新评估组织时，采用“7S”框架](#)

[不知道该如何选择时，采用“位置矩阵”](#)

[希望寻求解决问题的真正方法时，采用“逻辑树”框架](#)

#### [第3课 麦肯锡式处理信息的技巧](#)

[调查要基于原始材料](#)

[性感地运用信息](#)

[风来时，做木桶的人将如何？ \[3\]](#)

#### [第4课 麦肯锡式提高解决问题能力的思考方法](#)

[不要只从硬币的正反面考虑问题](#)

[决不放弃的定力](#)

[使五感更敏锐](#)

[边放松边集中](#)

[框架型的思考方法](#)

[超越自己的框架](#)

[区分事实与意见](#)

[从疑问出发](#)

[疑问的核心是什么？](#)

[有助于抓住疑问核心的好问题](#)

[对是否真实发出疑问](#)

[勿忘全局](#)

[试试“电梯测试”](#)

#### [第5课 麦肯锡式提高自身能力的方法](#)

[发挥自己的存在价值](#)

[审视自己的外表与内在](#)

[携带简单的工具](#)

[拥有榜样](#)

[不做评判](#)

[每月与前辈吃一顿午餐，而非晚餐](#)

#### [第6课 麦肯锡式创造成果的能力](#)

[在限定时间内取得成果](#)

[即便无法喜欢他，也可以与之产生共鸣、实现共享](#)

[在领导询问之前汇报](#)

[彰显自己存在感的方法](#)

[摆脱“应当论”的束缚](#)

[不要一个人完成所有的工作](#)

[设计工作](#)

[运用“原本模式”](#)

[设计会议](#)

[使用“我们”，而非“我”](#)

[提出有效的质疑](#)

#### [第7课 麦肯锡式演示的技巧](#)

[演示所需的三要素](#)

[不要一开始就使用幻灯片](#)

[巧用金字塔结构](#)

[传达空·雨·伞的逻辑](#)

[让信息结晶](#)

一张图表，一条信息

结语

## 前言

### 一生受用的麦肯锡工作法

平均3~5年——这个数字是人们煞有介事地对被誉为“全球最牛咨询公司”的麦肯锡员工的平均任职年数进行私下探讨的结果。这些离职人员被称为麦肯锡的“毕业生”，我也是他们中的一员。

诸位也许会大吃一惊：“这么短啊？！”然而事实上，在麦肯锡工作3~5年后离开的人当中，自立门户或从事各类企事业单位经营管理的大有人在。

一般来说，在公司工作3~5年的员工，也就刚刚在部门中获得自己的职位头衔，成为新员工的优秀前辈，每天努力完成业务。

这种时候，也许只有极其出类拔萃的人方能独立创业或进入管理层获得职业发展。

然而，为什么麦肯锡的“毕业生”能够在如此短的时间内于各个领域大展身手？

实际上，秘密之一便是他们从麦肯锡（尤其是日本分公司）创立的“新人培训计划”中习得的工作法。

这并非只是简单的新人培训。

培训结束之后，新人直接进入咨询业务的第一线，开始着手解决众多课题，磨炼独自寻找答案的技巧，在实际工作中，运用这种技能，逐步掌握必需的技术、能力、知识、态度及价值观等，领会麦肯锡的工作法。

正因如此，他们行至世界上任何一个地方，都可以凭借高超的工作能力，赢得“麦肯锡的‘毕业生’真的很了不起”的称赞。

接下来我通过本书为诸位解答以下疑惑：通过麦肯锡的新人培训，员工可以达成什么目标，他们又是怎么做到的？同时希望诸位掌握足以受用一生的麦肯锡工作法。

这是我在身为一名麦肯锡新人的时候，从上司、前辈和同事身上学到的，也是在公司环境中培养出来的解决问题的思考方式和技巧。诸位今后也可以掌握并以此获得个人成就。

不要将这些技巧当作知识，要将它们当作自己的“武器”。这就是关键所在。提起麦肯锡，很多人都对其问题解决技巧或逻辑思维等技术性的要素赞不绝口，但仅凭此并不足以使你胜任在第一线解决问题的的工作。

除了技术性的要素，一个人的人格魅力、工作态度以及思考方式等都与麦肯锡工作法息息相关。我希望诸位在阅读本书时，牢牢记住这一点。

我作为麦肯锡的“毕业生”，虽然现在能侃侃而谈，但在刚进入公司的时候，也完全没有解决问题或咨询工作的经验，参加新人培训的时候亲眼见识了高手达人的本领，当时只有一个感觉：“太能干了！”

或许，诸位会疑惑，“麦肯锡的工作法哪点厉害啦？”“自己也能够运用吗？”我当时也有同样的疑惑。

尽管如此，无论身处何种场合，我都可以开辟解决问题的途径，取得工作成果，这确实得益于有血有肉、卓有成效的麦肯锡新人培训计划。

### 体验麦肯锡式的思考方式

即便如此，麦肯锡式问题解决技巧到底是什么？有些人也许对此完全没有概念。所以，我想先请大家体验一下问题解决技巧的前提——麦肯锡式的思考方式。

这里有两条信息：

“新商品的销售情况良好”

“新商品的销售情况不佳”

那么在这两条信息中，哪一条更重要呢？

如果大家在查阅自己公司新商品销售情况数据的时候，只能发出“哇，销售情况很好啊”或“唉，销售情况不好啊”等感慨的话，那就不妙了。

事实上，尽管这两条信息看上去相当重要，但其实并非如此。

新商品的销售情况取决于所谓的“主要原因”。在了解主要原因之后，还需要考虑对策。

或许是“销售情况良好→主要原因是获得了超出预期的更多年龄层的欢迎→应当考虑增加产量”，或许是“销售情况不佳→主要原因是对中年人群的认识度过低→需要加以改进、迎合中年人的喜好”。

在确定主要原因和对策后，我们应该采取什么样的具体行动？

这就是麦肯锡员工在工作一年后，经培养而成的思考方式。

换言之，对于前景未明的状况与没有正确答案的问题，关键是确定“在了解了各种事实与信息之后，自己应该怎样做”（即具体方案），仅仅收集信息是无济于事的。

麦肯锡公司的工作就是解决世界上其他公司或团体“谁也不知道正确答案”的问题。

即便是问题，其本质也千差万别，既有完全不知道答案的问题，也有答案过多以至于不清楚哪一个才是真正正确答案的问题。

或者，由于情况过于复杂，连真正的问题所在都难以断定的事例也并不罕见。

即便接到“搞清日本经济复苏的药方是什么”这样的委托，也不会回复“我不知道”——这就是麦肯锡的风格。

对于任何问题，麦肯锡一定会耐心地调查分析，锁定真正的问题所在，推导出解决方案。客户不禁感叹：“还有这样的方法啊！”

另外，麦肯锡没有一般企业所谓的“事业部”。

麦肯锡将全球各地的分部视为一个没有分界线的机构“One Firm”（同一家公司）。这种运营方式被称为“One Firm方针”。

在麦肯锡总部及全球各分部，所有在职员工都肩负“为客户服务”的共同使命，要为客户创造相同的价值。

因此，即便是进入公司第一年的新员工，公司也要求他们除了了解自己负责的客户以外，还需进一步了解客户的行业及业务内容。

当然，麦肯锡并不会要求公司的新员工在客户面前做演示，那么这些员工需要做什么呢？比如汽车行业，他们需要对客户新开发的业务及与汽车行业相关的70~80份文件包进行分析，对该行业的未来前景加以描绘，做好充分的准备。

当然，仅仅从各处搜罗数据也是无用功，结果只能是客户半开玩笑地将材料退回来：“这有什么用呢？”

正如本书开头提到的，只有准备好“在了解了各种事实与信息之后，自己应该怎样做”等分析结果时，才可能收到客户的“谢谢”。



入职第一年的新人要做这种工作？

有人大概觉得难以置信。事实上，尽管这确实过于苛刻，但是令人不可思议的是，麦肯锡公司的内部氛围就是“残酷是理所当然的”“只好努力”。

正如军队里的新兵训练营一样，麦肯锡的新人培训计划也可以说是针对新员工的基础训练，通过这样的培训，使新员工获得全面的麦肯锡式解决问题的技巧。

“没有这种培训，就没有现在的我”，绝非言过其实。

无论怎样，我加入麦肯锡可谓偶然，当时我对麦肯锡的认识便是：“虽然不太了解，但这里到处都是牛人。”

找工作的时候，我希望从事与媒体相关的工作。当时，我偶然在电视上看到了大前研一先生（麦肯锡亚洲太平洋地区原董事长）参与的谈话节目，被他的魄力深深吸引。

“从今往后，是大脑的时代，也就是知识与想法创造价值的时代。”

听到这句话，我目瞪口呆。

彼时，“业务框架”这个词还尚未通用。我直觉判断，分析、加工信息并从中创造新的价值这一工作足以振奋人心。

我觉得自己是那种过于依赖直觉、逻辑思维不缜密的人。

自己现在可以有幸担任咨询师和高管培训师，确实归功于麦肯锡的培训与工作实践，我不得不再次表达自己的感激之情。

同时我也认为，实际上，进入麦肯锡第一年的员工所磨炼出的解决问题的技巧，并非只有麦肯锡的新人可以运用，它应该可以成为更多商务人士的“秘密工具”。

迄今为止我在职业生涯中遇到过这样那样的困难，正是借助了进入麦肯锡第一年内磨炼出的问题解决技巧或工作法，才成功地跨越了各个难关。

不仅能有意地运用这些方法，而且还能自然地使它们成为了自身本领的一部分，就像使用“哆啦A梦”的百宝箱，随时完成当时最需要的逻辑思考或本质分析，继而推导出解决方案。

我希望阅读此书的人能够自己寻找解决问题的答案，而不是仅仅停留在逻辑思考、本质分析或者对别人进行说教的层面。

为此，我就从麦肯锡的新人培训开始讲起吧。

## 客户第一主义

新人培训计划一开始便向新员工讲授麦肯锡式正规的工作法。

首先，一边分析案例，一边展开讨论，将逻辑思维、框架分析、资料制作、图表绘制等方法一并传授给他们。这有点类似于工商管理课程的精简版。

如此一来，在传授技能的同时，也培养了他们麦肯锡式的专业作风。

“问题驱动”（issue driver）这一著名的问题解决方式自然不必说，在工作时思考的首要前提也包含在培训内容之中。

比如，客户第一主义（client interest first）。

单是如此，确实不足为奇。不过，新人培训传递给员工这样一种观念：在麦肯锡，客户第一主义的内涵非比寻常。

举例来说，不能仅仅因为从客户经理那里听说客户面临了某种状况，就说“我深感为难”，而是要亲临现场，设身处地地感受这种困境。

包含这种行事态度在内的客户第一主义，才是麦肯锡的作风。

我的一位前辈大学毕业后，进入麦肯锡工作，担任调查专员，他的上司大前研一先生对他说：“你就先去现场吧。”

这并非是他去客户的办公室，而是去那位客户的用户所在的现场。

在某个运输机械的项目中，大前先生命令他去了解使用运输机械的人的日常生活以及工作想法。

之后他请求客户，允许他密切接触运输机械的使用者，询问包括每天的业务、职场人际关系、家庭与人生在内的许多只有在现场才能了解的问题。

这是咨询过程中一种收集信息的方式。这种方式的特点是并非围在桌边交流，而是融入对方的日常工作。

在正式的交谈中，对方会感到不太自然，回答也偏于社交式。但是，在这种跟踪取材的环境下，对方会很自然地说出真心话。

需要注意的是，不要依赖二手信息，自己应该亲临现场，亲自收集信息，以自己的所见所闻所感所想为基础，进行深入的思考。这点十分重要。

使用不知出处的旧信息，即便向客户提出解决方案，客户也不会欣然听从。

也许有人会感到意外，“噢，麦肯锡也做这种基层的工作吗？”在众多咨询公司当中，麦肯锡也许是最劳心劳力的。

如果认为工作能在办公室内潇洒地完成，那么上述工作状态或许确实出人意料，但是麦肯锡向客户提供的不是仅限于文字层面的分析结果，而是经过现场实际调查的卓有成效的高价值方案。换言之，对客户而言是否有价值才是关键所在。

倘若不能设身处地地感受客户的困境，是无法解决任何问题或提出任何建议的，也无法标榜自己做到了“客户第一”。

任何时候都积极应对

将客户放在第一位的同时，烦恼也随之而来。

欢迎访问：电子书学习和下载网站（<https://www.shgis.cn>）

文档名称：《麦肯锡工作法：个人竞争力提升50%的7堂课》【日】大岛祥誉 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/164.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

