

# 麦肯锡工具

作者：保罗·弗里嘉

麦肯锡学院丛书

麦肯锡工具

The McKinsey Engagement: A Powerful Toolkit for More Efficient and Team Problem Solving

[美]弗里嘉 (Friga,P.N.) 著

赵银德

季莹 译

ISBN: 978-7-111-28355-3

本书纸版由机械工业出版社于2010年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局BBBVIP

腾讯微博 @bbb-vip

## 目 录

### 总序

### 前言

### 引言

### 上篇

#### 第1章 交流

##### 概念

##### 执行规则

##### 操作攻略

##### 实战故事

##### 案例研究

#### 第2章 评价

##### 概念

##### 执行规则

##### 操作攻略

##### 实战故事

##### 案例研究

#### 第3章 协助

##### 概念

##### 执行规则

##### 操作攻略

##### 实战故事

##### 案例研究

#### 第4章 激励

##### 概念

##### 执行规则

##### 操作攻略

##### 实战故事

##### 案例研究

### 下篇

#### 第5章 界定

##### 概念

##### 执行规则

[操作攻略](#)

[实战故事](#)

[案例研究](#)

[第6章 分工](#)

[概念](#)

[执行规则](#)

[操作攻略](#)

[实战故事](#)

[案例研究](#)

[第7章 收集](#)

[概念](#)

[执行规则](#)

[操作攻略](#)

[实战故事](#)

[案例研究](#)

[第8章 解读](#)

[概念](#)

[执行规则](#)

[操作攻略](#)

[实战故事](#)

[案例研究](#)

[第9章 提炼](#)

[概念](#)

[执行规则](#)

[操作攻略](#)

[实战故事](#)

[案例研究](#)

[后记](#)

## 总序

### 麦肯锡并不神秘，方法论铸就神奇

摆在你面前的这三本以麦肯锡命名的书——《麦肯锡方法》《麦肯锡意识》《麦肯锡工具》，绝对谈不上是名著，两位作者也不是什么大牛，它们在美国一再出版并极受欢迎，在我看来，既是因为书名中包含着世界顶级管理咨询品牌“麦肯锡”，更是因为三本书都紧扣“解决问题”这个在职场或者更大范围的人生的关键焦点。作者提供给你的，不是居高临下的说教和炫耀，不是在今天的书榜上有点儿泛滥的煽情与励志，也没有打算帮助你补充什么缺失的领域知识（这些永远都补不完、学不够），而是希望你通过较为系统的学和练之后能够以某种方式“洗心革面，重新做事”，掌握这种“麦肯锡”的或者“解决问题”的有效方法论。作者的写作初衷，就是想把麦肯锡的几招“看家本事”说与外人听，惠及普天下。

说到看家本事，15年来，我常常惊诧于学院里头的一些师弟师妹或者学生小子，青葱年少，摇身一变就成了麦肯锡公司的大牌顾问，往来尽高管，谈笑超自信。吃了什么灵丹妙药，还是谁点化了这些脑袋？认真想想，找到了一条原因：也许是因为这些优秀学校毕业的年轻人，本身素质够格，一旦加入了这个强势品牌，站在了巨人的肩膀上，靠着公司积累了数十年的行业知识库，并不断有成熟的合伙人或者资深经理从旁教授，说话办事靠谱起来也是应该。但是接触麦肯锡和其他领先管理咨询公司多了，却发现，除了洗脸（印上麦肯锡这个卓越品牌之外）这一过程之外，还有另外的原因不可小觑，甚至需要大书特书，就是他们进去后还有重要的四洗：洗心、洗脑、洗手、洗脚。

洗心，说的是受到麦肯锡文化的熏陶，对于专业服务和帮助企业的理解与承诺，在知其然也要知其所以然的过程中，积极地影响（改变）商业实践。关于这一点，《麦肯锡传奇》一书给出了极好的诠释，从这家公司的奠基者马文·鲍尔追求完美缔造卓越的传奇一生，我们能够更好地理解麦肯锡公司的精神实质，甚至更广义地，让所有这些从事专业服务的同仁，都保持着一种谦卑和敬畏。《麦肯锡传奇》<sup>[1]</sup>也是我们的麦肯锡学院丛书之四，尽管不是接下来我们所说的这两位作者的作品。

洗心费时费力，也并不是总能成功。有些离开麦肯锡的人，是因为始终不能脱胎换骨似的被这样一种很强势的文化所命中，以其作为自己的信仰。难说好坏，不适便是。但是，离开麦肯锡的人，甚至那些成为大公司掌舵者、拯救者（这种说法太夸大个体英雄，此处只是从俗）的麦肯锡校友，除了麦肯锡精神、文化和价值观对他们的影响让他们与众不同之外（请参阅麦肯锡学院丛书之五：《麦肯锡制造》），还有很重要的一条，便是他们的工作方式、运作方式、合作方式，甚至生活中的劳作方式、动作方式，都被他们曾经服务过的这家公司“定型”（Shape）过了。而这个定型过程，靠的是洗脑、洗手、洗脚，改变的则是意识、方法和工具。

所谓的“洗脑”，说的是《麦肯锡意识》，怎样从思维方式上，真正成为一个团队合作的、面向对象（也许是客户）的、强调改善与结果的解决问题者？而洗手——《麦肯锡方法》，实际上是这三本中最先问世并一炮打红的畅销书，强调的是一些不管在什么工作环境下，都可以更为有效解决问题的技巧性很强的工作方式、小窍门，不过小窍门却能派上大用场。最后说说洗脚——《麦肯锡工具》，这最新的一本，想从更有研究和证据的角度，把这些方法、打法、套路上升为方法论、工具箱、武器库，是对那些更尊重逻辑寻求道理的学习者、阅读者的一个深入满足。这三洗，骨子里高度一致，就是要你变得“训练有素、行动得法”。如果说三本书兜售、传播的到底是什么，平俗一些说，我们平时喜欢夸别人说话办事“靠谱”、“上道”、“挺是那么回事儿”，这三本书就是靠谱的“谱”、上道的“道”和挺是那么回事儿的“那么回事儿”。呵呵，所以，认真学习和掌握了这些，你就能成为一个总是被那些赞誉围绕的人了，即使你不是也不打算成为一个咨询顾问，即使你是个热衷学习管理的蓝领师傅或者掌权主妇。

所以，麦肯锡或者很多其他的大公司在面试新人时，并不特别着眼于你已有的知识积累（背书考试的结果），更看中的，是你所表现出的意识、方法和工具，尽管朴拙，但本质上是否符合这样一套规范的、以批判性思考和创造性思考为基础的、逻辑自治行之有效的系统要求，或者有没有素质能够修炼并掌握这样一套方法论！尽管，一切都能学，都不晚，但是掌握这些本领，你确实还有一个很大的敌人：你自己，过去的你，你过去的思维方式、工作方式和习惯。在我看来，这套方法论中，重视“渔”超过“鱼”；重视“学会学习”而不是“知识学习”；重视“严密假设小心求证”而不是“天马行空拍脑袋”；重视“团队一

体”而不是“我的地盘我做主”。你也许不喜欢，觉得束缚而不够舒服，觉得啰嗦而不够痛快，那只能说明，它们不是说给你听、写给你用的，但是许多年的实践证明，这套法子，很灵。

千万不要误解，认为只有将来要从事咨询工作的人才有必要阅读和学习。在今天许多学校开始考虑改革传统的MBA教学过程，增加更多的软技能和整合实践学习的求索中，我认为这三本书有很好的读者群体：在入学导向周里、整合实践学习和软技能培训（包括沟通、思维、团队训练）中的MBA同学们。在这些课程中，很想较为系统地做些“双基”训练，帮你养成些对未来MBA学习和管理生涯长久有用的思维和行动习惯，从这个意义上看，这几本书蛮合适做个训练导引和参考手册。尽管三本书不需要都仔细阅读（必须承认，三本书中有不少重叠的冗余之处，也有一些过于理论的部分会让着重“拿来用”的学习者读得很累），你可以看看风格，读两页后看看哪本更适合你：是更理论些，还是更操作些，还是二者得兼。如果这些课程的老师愿意选取书中的一些片段直接指点给学生，当然会省事，但是要小小心，尊重它的整体性。

熟悉咨询行业的读者一定会发现，正如咨询顾问讲事儿时的习惯一样，这几本书，逻辑性强，但有点儿“干”，很多读者第一遍看去，难免会有点儿云里雾里，迷失在概念丛林，但只要耐着性子看，过了那道坎儿，就是跟你过去自由自在干活儿相比要开始“事事儿”起来的那道坎儿，这套说法和做法往往就会深得你心了。当然，还反映出你的个人价值观与麦肯锡文化的融合度，因为每个做法的背后，仍是“崇尚理性、讲究服务、持续提高”的文化。不舒服，请坚持再试；吐之前，别轻易放弃。总之，你得有点儿执著，才能享受这顿盛宴。

最不该读这书的人，嗯，大概就是麦肯锡公司的顾问们了。你们的评价大都会觉得这书有些小儿科，写书的人有点儿拿麦肯锡做招牌，以及这些东西还算不上绝学，等等。嗯，八根指头同意。好在，书确实并不是给工作在麦肯锡甚至想去麦肯锡工作的人写的。你们该追求的，是“手中无剑心中有剑”的境界。而书的大部分目标读者，都是先要手上拿起这么一把趁手的“家伙”，披荆斩棘，壮壮声势的。比起市面上那么多的战略啊，整合啊，重组啊之类的“武穆遗书”类型的兵法奇著，年轻的管理学习者，最好还是敬而远之为妙，咱们需要把军体拳和太极剑先练熟——明天就贯通任督二脉纯属做梦，咱们必须得从入门的一招一式练起。套句08年后流行起来的新俗话，叫做回归基本（Back to Basic）。说得再好，不是初级，而是基本——最简单的三板斧，往往关键时刻救命，也就是最高级的功夫！

也许有一天，作为这几本书受益者的你，历练多年，无论言谈与逻辑的缜密，还是选择与决策的严谨，居然会被人讥笑：“大哥（或美眉），咱别这么麦肯锡好不好！”呵呵，也许正说明你作为一个麦肯锡的门外汉，经过了这难得的“麦肯锡学院”的修炼，而掌握了麦式基本功几许。别骄傲，还不够。除了锻炼方法，还要淬炼心法。作者在头两本书里特别爱举一位“麦肯锡校友”、曾任安然公司的CEO斯基林为正面案例——安然的崛起和坠落他都有重要干系。这绝不意味着这几本书错了，而是需要你洞察其局限。剑法高超者，却因着害人与救人的分别，分别成就“恶”与“侠”。华山派出了岳不群，并非功夫本身的错，而是要参透“功夫只是功夫，功夫仍是功夫”的辩证玄机。

我之所以想给这么几本书做推荐，并不是冲着麦肯锡的名头。相反地，倒是书中处处流露出的“麦肯锡并不神秘，方法论铸就传奇”的平易色彩打动着我。因为麦肯锡三个字而买下这些书的你，一定要明白方法论才值回你花的那些银子。看完后，千万别迷信麦肯锡：路子对了，你也行。

杨斌博士

清华经管领导力研究中心主任

[1]本书已由机械工业出版社出版。——编者注

## 前言

两名特种部队的狙击手在杂草丛生的灌木丛中悄无声息地向沉睡的敌人逼近，丝毫未被敌人察觉。虽然数周的地形导航训练使得这一特殊任务犹如执行日常任务一般，但他们清楚这不是一次演习。他们配备有高清晰夜视镜，可以帮助他们在漆黑的夜里清晰地看到前方100码的目标。队长向那名职业狙击手（在严格的特种部队课程考核，他名列第一）低声发出指示，同时以无线电向基地指挥官汇报。参与该行动的每个人都确切知道接下来要发生什么……对敌人的电台进行定位，狙击手要分秒不差地在两个小时后赶到指定集合地点。毫无疑问，他们的这次任务会取得成功，其自信源于数月来的体能和心理调适、情景模拟训练以及数以千计特种部队成员之前的实战心得。

经历数百年战争洗礼的军队已然成为许多领域的专家，而这些领域与现代企业又密切相关。许多关于领导之道（例如我曾读过的《匈奴大帝的领导智慧》）、组织架构、战略决策（如CEO和一些博士生战略课程上必读的《孙子兵法》）的书籍大都取材于这些组织。事实上，许多现代商业用语都源于军事用语，如任务、视角、等级、战略沟通、集中度、专业化等。其中的主要理由就在于，军事战术中的很多知识会对商业实战产生积极的影响。本书旨在阐述军事运作流程的标准概念以及来自执行和综合训练的卓越经验的宝贵价值。

詹姆斯·麦肯锡，芝加哥大学教授，于1926年创立了麦肯锡公司。经过八十多年的发展，现已经成为全球最成功的战略咨询公司之一。麦肯锡给咨询业带来了一种颇为结构化的“咨询方法论”，并使其成为当今麦肯锡人的信仰。麦肯锡人明白，能在咨询业获得成功的人只会是那些运作模式与世界一流特种部队一致的弄潮儿；他们接受过方法论的高强度训练、重视团队合作和执行。

本书旨在探索麦肯锡等少数顶尖咨询公司，以及某些顶尖MBA项目是如何通过团队协作解决问题（Team Problem Solving, Team PS）来卓有成效地帮助其客户实现巨大回报的。当许多人共同参与解决某个重大议题时，就会涉及团队协作及对问题本身的分析。

在麦肯锡公司，所有项目都需要以团队协作的形式来解决问题。按照军事术语，项目被称为任务。不管名字如何，几乎所有的重大商业决策都是由团队来完成的。麦肯锡堪称全球最擅长通过团队协作解决问题的公司之一，因此公司提供的服务往往可以收取较高的费用。

本书的目标很简单，那就是提供提高团队解决问题的效率与效力的工具。本书以广大读者的利益为核心，突出并落实了广泛应用于麦肯锡等咨询公司的“特种部队”的方法经验。本书不以追求理论上的高深莫测为目标，相反，强调的是实战应用，可用于指导那些面临Team PS问题但因忙碌而缺乏时间找到解决方案的学者、咨询顾问和学生。

你是否参加过某个完美项目或实战研究，而那些项目在团队协作以及发挥个人智慧之间达到了完美的平衡？说实在的，我可没有遇到过这样的机会。我们都曾服务于卓越的团队，致力于宏伟的项目，但总有地方可以改进。难道不该对解决问题的方法怀有极大的自信吗？难道你所在的公司、组织或学校拥有能产生世界一流的高效执行力的连贯体系不是一件好事吗？我深信本书中的攻略对于提高团队协作解决问题的能力一定会有深远的意义。

本书描述了来自以往项目的重要经验（有好的也有坏的）以及许多来自商界和军队的智慧结晶。我个人在过去20年所获得的经验也为我完成本书提供了指导。在过去的六年里，我一直在记录着自己的观点、一直在采访专家，也一直在构思本书应当包含的概念。我希望本书能够帮助读者取得麦肯锡等一流咨询公司利用团队协作成功解决问题的能力。

## 背景

及时回顾总是极为有益的。我的那些有关项目管理的经验，最早来自于在普华永道会计师事务所的经历。普华永道不仅让我学到了一些经验，还让我目睹了一些计划极其周密的项目（审计项目）以及一些计划极其糟糕的项目（重组咨询项目）。在普华永道工作六年后，我还是回到了学术界并在北卡罗来纳大学教堂山分校的克南-弗拉格勒商学院获得MBA学位。毕业之际，国际上最顶级的咨询公司向我敞开

了大门[每年的调查都显示，因解决问题方法论（problem-solving methodologies）而著称的麦肯锡公司一直是MBA毕业生的首选]。

离开麦肯锡之后，渴望成为一名教授的我又回到了学术界，回到了教堂山。在攻读博士期间（也是在北卡罗来纳大学教堂山），我与艾森·拉塞尔（《麦肯锡方法》的作者，该书讲述了麦肯锡的文化和工作技巧）合著了《麦肯锡意识》，该书呈现给读者的是麦肯锡校友在不同机构的实践经验。两本书都好评如潮，发行总量达十多万册，并被翻译成十多种语言。

博士毕业后，我在印第安纳大学凯利商学院讲授战略和管理咨询。之后，我作为克南-弗拉格勒商学院的教授回到北卡罗来纳大学。此外，我也为许多管理与咨询类教育项目讲授战略、管理咨询和战略思维方面的课程。正是在此期间，对许多一流咨询公司培训项目的研究让我最终构建出本书所展示的关于项目管理的理论框架。

在撰写本书时，我想对本书和《麦肯锡意识》中所提出的观点做进一步的阐述。其中的差异在于本书提供的是操作攻略，而这也是我坚信本书能使读者受益的原因。虽然本书在结构上稍稍不同于《麦肯锡意识》，而且更侧重于操作层面，但本书仍以《麦肯锡意识》模型所描述的同一概念为出发点（该模型以TeamPS项目中常见的分析、管理以及沟通为核心）。

## 方法

在我为团队协作解决问题而创建“标准操作流程”（SOP）的过程中，始终把拿出具有高影响力的解决方案作为首要目标。在全套SOP制定后，这些观点通过了培训项目、第三方调研以及与咨询专家数百次的会谈来加以验证。设立培训项目以便学生、老师、经理和咨询专家的参与，而每次会议都会以成功项目管理的那些切实可行的攻略(tactics)为重点。这种方法也要求对有关项目管理、咨询和战略思维的书籍进行研究。与麦肯锡等一流咨询公司现任咨询顾问及校友之间的交流是我最宝贵的源泉，他们仔细聆听我的观点，与我分享他们的想法。

在这个过程中我收获了什么呢？的确，我获得了一些重要的理念。首先，这些理念并不难学，在本书中也不复杂、新奇。本书所提及的价值主张，以及促使我坚持不懈地完成本书的动力就反映在这些理念的整合、执行的侧重点以及将这些理念应用于现实的活生生的案例中。此外，如果运用到项目中，那么书中的这些案例分析模板和工具可大大节约团队的工作时间。

其次，这些理念全面贯彻的重要性。对麦肯锡以及其他机构这些年来的成功进行的分析越深入，就越会发现此类成功都源于对价值和规则不断的清晰阐述。我在许多其他咨询公司的讨论和培训项目中也看到过类似的理念，但这些公司几乎没有几家能够在项目管理上实现卓越（这里指的是团队解决问题的能力，这比单纯意义上的项目管理要宽泛），当然也没有取得像麦肯锡那样持久的国际影响力，毕竟麦肯锡曾为《财富》100强中的大部分企业提供过咨询服务。将这些规则付诸实践的核心要件之一就是，要不惜重金招聘人才、将员工领入行、对其进行“传教”一般的培训和辅导，并奖励那些对麦肯锡的成功做出贡献的员工。

最后，优秀的咨询顾问必须知道“讲故事”（story telling）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。本书所介绍的模型就体现了这一理念，而且这一理念对项目的圆满完成起着至关重要的作用。本书不仅介绍了专业顾问们运用这些方法论的故事，还介绍了一个由MBA学员组成的团队在一个非营利性项目中运用这些工具、记录调查结果并讲述实际项目的执行故事。我们在这个项目咨询中不但检验了有关项目管理方法论中最重要的假设，也从那些以此为生的人（以及学习这门艺术的学生）那里加以证实或证伪。接下来介绍的就是受我在麦肯锡工作经历的启发并经数年潜心研究而得的最新模型，我衷心希望它能对你有所帮助。

## 引言

## 模型

下面对TEAM-FOCUS模型进行介绍。先进行总体描述，之后分章对每一要素进行详细阐述。每章都会先给出一个核心概念，接着从以下五个方面细述明确而直接的标准操作程序（SOP）。

概念：主题概要。

执行规则：给出三条最为重要的行动建议。

操作攻略：给出非常具体的策略建议。

实战故事：介绍麦肯锡校友和商学院学生应用这些概念的情况和体会。

案例研究：讲述在非营利性咨询项目中应用这些概念的真实故事。

我相信这些概念可用两个缩略词来表达，因为它们不仅强调了模型中最关键的要素，更为重要的是体现了模型中两大关键因素的精髓。本书就以这里所讲的TEAM-FOCUS模型为框架。值得注意的是，在麦肯锡的培训手册上可找不到TEAM-FOCUS这个缩略语。我创作TEAM-FOCUS模型的初衷是记录我在麦肯锡等公司参与TeamPS工作时所做的研究以及获得的经验。在过去的六年里，我一直在完善该模型，希望总结出一个框架，以反映那些有助于在该领域取得成功的因素。因此，尽管它并没有在麦肯锡应用过，但与麦肯锡传授给那些为世界一流公司提供咨询的资深顾问的理念是一致的。

□

## TEAM-FOCUS模型

上篇（TEAM）涉及人际交往中影响项目管理和团队问题解决的四个核心要素，即TEAM这一关键词。

交流（Talk）决定项目组能否高质量解决问题的最重要因素之一就在于是否构建了通畅的沟通渠道。本章讨论了专门的沟通工具，并提出了寻求最佳沟通方式的建议，包括与核心团队之外人员的沟通，也给出了处理人际交流的技巧。本章还专门讨论了交流中的倾听问题。

评价（Evaluate）团队协作是一个动态的过程，最为优秀的项目组往往会评估当前的绩效水平并据此对工作方法加以调整。有效的评价首先要做的是，就团队预期、团队规范、具体工作流程以及进度监督工具进行开诚布公的讨论。不过，我们所谓的团队评价是基于每个团队成员的发展规划，应能使每位团队成员得到持续的成长和发展。每个人都有自己的长处和不足，而评价是唯一能让我们明确发展重点的方法。

□

协助（Assist）完成评价后，团队工作的下一个重要阶段就是去协助他人完成团队的目标。评价的目的是弄清楚团队成员的具体优点并使这些优点得以充分发挥，所以协助应建立在评估的基础上。策略性地利用这些独特能力既是所有特种部队的基本要件，也是一种常识。与此同时，团队成员相互间必须对所分配到的任务负责。为了保证协助过程合理，坦诚、真诚、及时的反馈机制一定要就位。

激励（Motivate）作为TEAM-FOCUS模型中人际要素的最后一项，激励要素涉及非常具体的激励策略，需要我们着重考虑的是如何激励团队成员。因此，在项目伊始，就要对那些团队成员各自的激励因素进行坦诚的非正式交流，同时关注对个人的激励往往能使我们走得更远。同样，优秀的团队往往都能对个人的贡献做出积极的评价，并愿意花时间让团队聚在一起进行庆祝。这方面，随着年龄的增加，我们似乎越来越不会这样做。

下篇（FOCUS）反映了那些影响项目管理成功的核心分析要素。其实，FOCUS这一单词本身就准确表达了这层含义。



界定（Frame）作为FOCUS模型中的第一个要素，计划被公认为是整个模型中最为重要的。从本质上讲，在开始大量收集数据前，对问题进行界定包括三步：确认研究的核心议题、就即将开展的调研画出议题树并形成需要在项目中加以检验的假设。界定做得好，问题就会解决得更有效，因为这样就能确保所做的工作能转化成有超凡影响的结果，形成有效的最终解决方案。

分工（Organize）在打造能高效解决问题的项目组时，分工环节虽显枯燥却必不可少。一切团队都是以某种方式组织起来的。不过，据我调研，高效团队大多根据解决问题的假设进行分工，先运筹帷幄，而后付诸实施。不幸的是，许多时候，某种默认的方法似乎会驱使项目组围绕浅显的现象而迅速完成分工，而不是基于所要研究的关键问题的潜在解决方案。

收集（Collect）FOCUS模型接下来的要素为收集相关数据提供了指导，从而避免过度采集那些无用数据。高效项目组的数据分析往往都是有的放矢，而不是“多而无当”。

解读（Understand）当项目组收集数据时，这必须以它们能否证明或推翻假设为标准。在麦肯锡，人们常常使用“那又怎样”（So What）这一设问。“那又怎样”就是要弄清楚这些数据对项目组有哪些帮助，以及最终对客户到底意味着什么。

提炼（Synthesize）FOCUS模型的最后一个要素就是要将信息提炼成一个引人入胜的故事。提炼环节是著名的金字塔法则发挥作用的地方，通常需要撰写一篇书面报告或制作幻灯片。在这一章，我将给出用于指导整理和交付最终方案的原则。

## 展望

这是一本关于如何行动的书，每一章都旨在提供工具，从而帮助所有的团队成员在项目启动前了解项目内容。随着项目的进行，再对每部分内容进行深入研究。本书也适用于学术领域，可以用来讲授团队如何实现协作、如何开展咨询及项目管理。任何类型的实战研究课程或咨询项目都可直接应用本书所包含的理念和模板。本书的每一章都以第一人称对这些工具如何在实际项目（我们的案例研究）中运用进行了总结。

案例研究是本书的核心。虽然我在普华永道和麦肯锡曾亲历了这些规则，并且在教学的过程中有所心得，但我深知只有将它们放到实际项目中加以检验才是最关键的。六位愿意与我一起完成非营利项目的学生把这个机会当成一次学习和求职的经历，其中的蒂姆·克日维茨基在书中讲述了参加这次团队的经历。

## 案例研究

我是蒂姆·克日维茨基，印第安纳大学凯利商学院MBA一年级的学员。一直以来，人们希望我讲述在与弗里嘉博士完成某个非营利项目时，使用TEAM-FOCUS模型的经历。这里，我首先要对该项目进行概述，接着介绍团队成员的背景，最后说明本书是如何逐渐展开对该案例进行研究的。

我们团队的任务是对一块位于印第安纳州约翰逊县的飞地——森特格罗夫进行调研，并对该地区的非商业领域制定战略。具体而言，就是要评价森特格罗夫面临的三个选择：成为一个独立的实体、与邻镇合并、维持现状。

我们的团队成员都是志愿（但也有点不知情）加入该项目的，目的是为了获得实战经验，同时也是为了对社区有实际影响。从项目一开始，我就明白了该项目与标准商业管理咨询项目间的区别，因为我们需要解决的是一个公共课题。不过，这一有趣的课题完全可能让我们可以影响整个社区。该项目的另一特殊性在于它是由上一届MBA学员发起的，因此我们既非半路杀出也非从头做起。我们要在前进的路上拾遗寻宝，取精华去糟粕，同时还得控制好原先定下的最后限期：四个月后在镇政府会议上提交该项目的建议方案。

记得弗里嘉博士称每位成员都是明星。这样，我们的全明星团队由五位MBA学员组成，包括艾伦、舒

柏瓦、瑞其塔、沙丽妮和我，由项目合伙人弗里嘉博士负责领导。二年级MBA学员克里斯·坎农担任项目经理一职。他的确为该项目做出了特殊的贡献，目前作为军官在阿富汗为国效力。在参与该项目时，我是印第安纳大学法律博士和MBA联合项目的二年级学生。不过，在凯利商学院则是第一年。同时，我还在攻读机械工程学士学位。因此，我具有广泛的知识结构和宝贵的非商业专业技能。然而即使没有多领域从业的背景，我们团队成员的构成仍然是十分均衡的：艾伦具有管理学和金融学背景；舒柏瓦有计算机信息系统和信息技术方面的多个学位；瑞其塔侧重工程和金融方面，擅长定量分析；沙丽妮的独特贡献在于她的市场洞察力和国际视角，她曾在六个国家待过并能说五种语言！毫无疑问团队成员的经历可能会有交叉，但我们的背景及兴趣却是多样化的，足以提供多种视角从而使团队更具创造力，工作更为有效。

本书中每章的结尾部分都会描述如何将本章的执行规则和操作攻略的核心内容运用到我们的项目之中。请留意其中的文献和图表，同时我也把一部分相关的项目成果纳入其中。由于篇幅所限，我的表述无法面面俱到，只能突出强调那些使该框架更好地运用到实际项目中的关键所在。坦白地说，我们的一些经验是非常积极的，但其他的充其量也就是中性。同样，我们采用了弗里嘉博士的许多操作攻略，但并未全部使用。我们的项目并非尽善尽美，也遇到过一些困难。然而，据我所知，约翰逊县项目十分成功，而且在该地区的影响也将持续下去。更为重要的是，本书为你提供了一个平台，在此你可以通过实际案例来审核每章详述的攻略和工具，并能激励你去设想应如何成功实施下一个项目。我真诚希望广大读者通过TEAM-FOCUS模型的实际运用，能够从我们的成功和差错中有所获、有所得。

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

文档名称：《麦肯锡工具》保罗·弗里嘉 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/165.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

