麦肯锡方法

第一部分 麦肯锡思考企业问题的方法

- 第1章 建立解决方案
  - 1 以事实为基础
    - 要对成堆的资料和内部研究报告进行梳理，收集到足够的事实。你必须不怕事实，捕捉事实，利用事实。
  - 2 严格的结构化
    - MECE"相互独立 完全穷尽"
  - 3 以假设为导向
    - 最初的假设是麦肯锡解决问题程序的第三根支柱
      - 定义最初的假设
        - 假设仅仅是有待证明或驳斥的理论
      - 创造最初的假设
        - 阿卡米饰品的问题树
          - 增加饰品销售
            - 改变销售策略
              - 销售队伍组织
              - 销售队伍技术基础
              - 促销策略
            - 改善营销策略
              - 产品质量
              - 包装
              - 消费者广告策略
            - 降低单位成本
              - 原材料的获得
              - 生产程序
              - 分销系统
      - 检验最初的假设
        - 是不是你所可能设计的最佳的假设？是不是已经把所有的问题都想到了？是不是已经考虑到了关于这个问题的所有关键驱动因素？
- 第2章 制定步骤
  - 问题不会永远是问题
  - ★不要去重新发明轮子（借鉴别人的方法框架）
  - 不存在一刀切的解决办法，个性化
  - 不要让事实去适应你的解决办法
    - 避免把你的最初假设视作答案，要保持一种开放而具有弹性的思维。
  - 确保你的解决办法适合你的客户
    - 要了解这个组织的优势、弱势和能力。什么是管理层可以做到的，什么是管理层做不到的。根据这些因素剪裁你的解决办法。
  - 有时候你必须让解决方案来找你
    - 如果提不出一个最初假设，不要灰心。没有一个商业问题可以躲得过以事实为基础所进行的分析的威力。
  - 有些问题正好是你不能解决的.....所以你就随便去解决
    - 重新定义问题
    - 契而不舍地实施你的解决方案
    - 解决政治问题
- 第3章 80/20和其他一些重要规则
  - ★80/20规则
  - 甭想把整个海洋煮沸
  - 发现关键驱动因素
  - ★电梯测验
    - 要对你的解决方案或是产品或是企业完全了解到一定程度，那就是能在30秒内清晰而准确地向你的客户或是投资者解释清楚。如果做不到，那么把你正在做的工作理解清楚以后再去推销你的解决方案。
  - ★先摘好摘的果子
  - 每天制一个图表
  - 一个垒一个垒地打
    - 你不可能一直把一切都干完
    - 如果你设法做到了一次，你会引起周围的人对你产生不切实际的期望
    - 一旦你没有满足这种期望，要想重新赢得信誉是非常困难的。
  - 要关注大画面
    - 要时不时地从正在做的事情中抬起头来想一想。问自己一些最基本的问题。你正在做的事情对解决问题究竟如何？它是如何推进你的思路的？这是不是你现在正在进行的最重要的事情？如果他没有多大的帮助，你为什么还要做呢？
  - 只管说“我不知道
  - 不要接受“我没有什么概念”

第二部分 解决企业问题的麦肯锡方法

- 第4章 推销研究
  - 如何在没有推销的情况下销售
    - 公司源源不断地发表一些著作和文章。
    - 麦肯锡还与潜在的客户维持着一个非正式接触的庞大的关系网。参与慈善团体、博物馆、文化组织理事等等业余活动
    - 麦肯锡顾问还会在行业会议上发表演讲
    - 与过去的客户偶尔小聚
  - 小心自己的承诺：构造项目
- 第5章 组成团队
  - 挑选成员
  - 保持士气
    - 把握团队的温度：他们为什么要那么干，给他们一个解释
    - 掌握稳定的过程：搞清楚你的目的，尽量保持方向
    - 让你的团队明白为什么他们要干正在干的事情
    - 以尊重对待你的团队同事
    - 把你的队友作为人来了解
    - 当日子不好过的时候，就采取比尔克林顿的办法：不屈不饶的坚持
- 第6章 处理好等级结构
  - 让你的上司脸上有光
  - 一项处理好等级层次的进取策略
- 第7章 做研究
  - 不要去重新发明轮子
    - PD网、企业数据库和文件 行业杂志、报纸、因特网、图书馆
    - 无论你正在干什么，你都有这样的机会，那就是总有什么人在什么地方干过与你相似的事情。从别人的成功和教训当中去学习。珍惜你宝贵的时间，别去做无用功一再去重新发明轮子。
  - 特殊的研究秘诀
    - 从年报入手
      - 首先，股东信息或董事长评论
      - 上一年度业绩
      - 管理层对公司未来定位的考虑，公司为达到这一目的而指定的战略
      - 股价、收益、每股盈利等关键财务指标
    - 找出暴露出来的东西
      - 那些特别好或特别差的方面
        - why???
    - 找出最佳经验
      - 学习并模仿
- 第8章 进行走访
  - 借助于他人的大脑，与人交流
    - ★做好准备：写出走访提纲
      - 自己需要答案的问题有哪些？
      - 走访中真正需要的是什么？达到什么目的？为什么要跟这个人走访
    - 在进行走访的过程中，要注意聆听和引导
    - 走访成功的7个秘诀
      - 1、让被访者的上司安排会面
      - 2、两个人一起进行走访
      - 3、倾听，不要指导。问可以自由回答的问题
      - 4、复述、复述、复述
      - 5、采用旁敲侧击的方式
      - 6、不要问的太多
      - ★7、采用考伦波的策略
        - 记起来忘记问一个问题
    - 不要让被访者无处躲藏
    - 苦难的走访
    - 一定要写感谢信
- 第9章 头脑风暴
  - 预先准备
  - 在一干二净的屋子中进行
  - 进行成功的头脑风暴的几条准则
    - 没有坏主意
    - 没有不值得回答的问题
    - 准备好扼杀自己的婴儿
    - 知道什么时候说什么话
    - 好记性不如烂笔头
  - 头脑风暴练习
    - 公布式的练习
    - 文件夹练习

第三部分 麦肯锡推销解决方案的方法

- 第10章 情况介绍
  - ★结构化：保证你的思考过程结构严密并富于逻辑性
  - ★在进行汇报之前，私下里现将发现传达给客户企业的所有相关人员
    - 预先准备好一切
- 保证简单明了---每张图表只包含一种信息
  - 图表越复杂，其传递信息的效果就越差

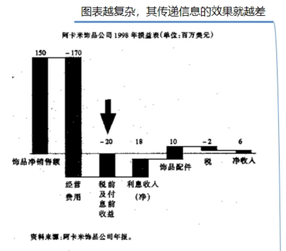

图 11－1　好标题突出了图表中无声的信息

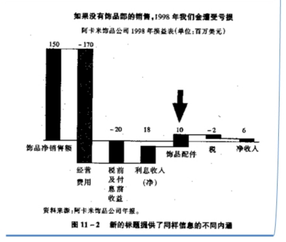

图 11－2　新的标题提供了同样信息的不同内涵

- 第11章 用图表展示数据
  - 运用瀑布图展示信息
- 第12章 管理好内部沟通
  - 让信息流动起来：电子邮件、备忘录、会议、四处走动
  - 有效信息的三个关键
    - 简洁
    - 完整
    - 结构
    - 我们在三个方面存在问题。依次为：①我们的饰品价格太高。 ②销售队伍缺乏能力。 ③饰品工厂刚刚受到过一次意外灾祸的破坏。
  - 凡事留神：注意保密
- 第13章 与客户一道工作
  - 让客户站在你一边
    - 把他们的目标转换成自己的目标
  - 如何与客户团队成员中的“讨债鬼”打交道
    - 基本上没什么用处的人
    - 有意做对的人
  - 让客户参与过程
    - 支持你们的努力
    - 提供所需的资源
    - 关注最后的结果
  - 让整个企业接受
    - 在给董事会提交过方案以后
    - 再把它提交给中层管理人员
    - 再介绍给生产线上的工人
    - 最后，系列情况说明和介绍对你的团队的普通成员也是一个锻炼其介绍情况的技巧的好机会。
  - 严格实施
    - ★制定实施计划：具体到要做什么，什么时候做，要尽可能地把细节列清楚
      - 不要光这么写：
        我们必须重组销售队伍。
        而应该这样写：
        我们必须重组销售队伍：
        ．召开所有销售地区的培训会议（3 月 1 日开始。负责人：汤姆），按照顾客的类型把销售人员重新分派到新的销售小组（3 月 15 日开始。负责人：迪克）
        ．新的销售小组跟前 20 名顾客打电话联系（4 月 1 日开始。负责人：哈瑞特）
    - 秘诀：把需要做的工作和需要完成的时间说清楚，说明其细节和调理时要清楚到傻瓜都能理解的水平
    - 让专人负责方案的实施
      - 将具体任务分配给团队成员
      - 定期开会：没有完成任务的人必须在全组面前解释自己为什么没有能够完成

第四部分 在麦肯锡生存

- 第14章 找到你自己的师傅
- 第15章 生存在路上
  - 对待每一个人都要非常尊重
- 第16章 无论去哪里都带上这三件东西
  - 服装
    - 运动装：去运动，保证体力
    - 一件开司米的毛衣
  - 工具
    - 便签纸
    - 方格纸（用于画草图）
    - 你送给客户的任何东西的复本
    - 计算器（手机计算器可替代）
  - 个人用品
    - 牙刷
    - 感冒药、腹泻药等
    - 男士的挂胡用品，女士的化妆包
    - 墨镜、雨伞
  - 与你单位保持联系的物品
    - 个人记事本
    - 信用卡
    - 航班时刻表
    - 移动电话
    - 到客户单位的路线图
  - 娱乐用品
    - 一本好书
- 第17章 好助手是你的生命线
  - 待他们好一些，清楚自己想要什么，给他们成长的空间
- 第18章 麦肯锡的招聘风格
  - 分析能力
    - 把问题分解成各部分，问相关问题
  - 个性
    - 由于是团队合作所以要好相处
- 第19章 如果你还想要自己的生活的话，那就订一些规矩
  - 一周拿一天不要工作
  - 别把工作带回家
  - 事先计划

第五部分 离开麦肯锡之后的生活

- 第20章 最宝贵的经验
  - 保持你的正直
  - 把客户放在第一位
  - 集中于资源并消除等级可以让你制定出更为出色的决定
  - 谦卑
  - ★1、任何问题，不管看起来有多么让人却步，都可以把它分解成其组成部分然后加以解决； 2、太阳底下没有任何新鲜的东西，不管你做什么，别人在以前都已经做过-把做过的那个人找出来
  - 公司的一个理念，没有主角，只有知识界的精华
  - 执行和实施是关键
  - 珍视诚实和正直
  - 不要害怕最终结果，它们还有很长的路要走，尽管去形成最终结果
  - 当面对难以捉摸的情形时，用结构去对付它
  - ★结构化的思维，清晰的语言，具有责任心同时又敢于发表不同意见，专业化的目标
- 第21章 关于麦肯锡的回忆
  - 严格的信息和分析标准、对每一项建议求证了再求证
  - 如果有什么为题，把资源提供给我们，让我们去解决它。
  - 以团队的方式解决问题
  - 结构结构结构 MECE MECE MECE 以假设为导向 以假设为导向以假设为导向
  - ★基本核心：以事实为基础，结构化的思维，再加上职业道德