

图书在版编目(CIP)数据

像麦肯锡顾问一样思考 / 杨立军编著. —上海: 学林出版社, 2007. 4

ISBN 978 - 7 - 80730 - 344 - 2

I. 像… II. 杨… III. 企业管理咨询—通俗读物  
IV. F270 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 042946 号



像麦肯锡顾问一样思考

编 著—— 杨立军

责任编辑—— 叶 刚

封面设计—— 郑 晖

出 版—— 上海世纪出版股份有限公司

学林出版社(上海钦州南路 81 号 3 楼)

电话: 64515005 传真: 64515005

发 行—— 新华书店上海发行所

学林图书发行部(钦州南路 81 号 1 楼)

电话: 64515012 传真: 64844088

照 排—— 南京展望文化发展有限公司

刷 刷—— 上海展强印刷有限公司

开 本—— 640×978 1/16

印 张—— 12.5

字 数—— 20 万

版 次—— 2007 年 4 月第 1 版

2007 年 4 月第 1 次印刷

印 数—— 7000 册

书 号—— ISBN 978 - 7 - 80730 - 344 - 2/F · 42

定 价—— 19.80 元

# CONTENTS

## 目 录

序言 /1

不在压力中爆发,就在压力中死亡

——注重“压力面试”的人才筛选法则 /1

方法比知识更重要

——“授人以鱼,不如授人以渔”的人才培训法则 /11

不愿当将军的士兵不是好士兵

——“UP or OUT”的人才晋升法则 /21

热情比能力更重要

——注重工作士气的用人法则 /30

一滴水只有放进大海中才会永不干涸

——“团队至上”的团队管理法则 /37

寻找关键驱动因素

——直指问题核心的高效工作法则 /49

善于寻找自己的“师傅”

——“不去重新发明轮子”的善用资源法则 /59

用 20%的时间获取 80%的成效

——“80/20”的高效工作法则 /69

简洁就是高效

——“每天制定一个图表”的计划管理法则 /81

纵向到底,横向到边

——“相互独立,完全穷尽”的 MECE 法则 /89

球要一个垒一个垒地打

——“一次解决一件事”的简单工作法则 /96

莫让枝节遮蔽了主干

——善于关注“大画面”的目标管理法则 /105

细节决定成败

——关于外出清单的琐事管理法则 /115

避其锐气,击其惰归

——注重攻心为上的“考伦波”策略 /126

倾听大于指导

——注重倾听的客户走访法则 /134

“先摘好摘的果子”

——注重循序渐进的简单先行法则 /143

撞击思想才能产生创造性风暴

——决策为先的“头脑风暴”法则 /151

快速而有效地表达自己的意图

——注重迅速沟通的“电梯测验”法则 /163

发挥逻辑分析的强大力量

——注重“逻辑树分析法”的问题思考法则 /172

以事实来办实事

——讲求“以事实为基础”的管理法则 /180

# 序 言

麦肯锡公司是由詹姆斯·麦肯锡(James O. McKinsey, 1889—1937)于 1926 年以自己的名字命名的咨询公司。80 多年以来,麦肯锡通过其独特的文化与核心价值观、稳健的营销定位、一批又一批优质的咨询队伍和其他各种因素的共同作用,终于成长为世界上最成功的战略咨询公司之一。类似“世界第一的战略、组织机构和业绩改善方面的咨询公司”以及“真正的全球性公司”的称谓,对于麦肯锡来说可谓实至名归。

麦肯锡的咨询领域分布于汽车、银行、能源、保健、保险、制造、公共事业、零售、电信和交通等各个行业。其咨询对象均为各国优秀的大型公司,包括排在《财富》杂志 500 强的许多公司。世界排名前 100 位的公司中,几乎有 70%是麦肯锡的客户,其中包括 AT&T 公司、花旗银行、柯达公司、奔驰汽车公司、西门子公司、壳牌公司、雀巢公司,等等。可以说,麦肯锡是全球最有声望的战略公司之一,在整个世界性的咨询领域中,麦肯锡当仁不让地处于“武林至尊”的地位。

或许你不禁要问,屹立全球 80 年不倒,而且正以越来越大的声势风靡全球的麦肯锡公司,其成功的最大秘诀究竟在哪里呢?

两个字:人才!

麦肯锡全球董事合伙人高旭说:“杰出的人才才是麦肯锡唯一的,也是最重要的资产。”作为驰名全球的战略咨询公司,麦肯锡没有设备,没有原材料,所有的产出和收入都来自于麦肯锡成千上万的咨询顾问的头脑,都是来自于客户对咨询顾问所提交的解决方案的认

可——咨询顾问是麦肯锡得以不断成长和发展、取得如此辉煌成效的最为重要的因素！

麦肯锡在全球 40 多个国家设有 80 多家分公司，其咨询顾问更是多达 7 000 余名。那么麦肯锡的顾问们，究竟有何独特的、胜人一筹的地方呢？

他们不仅有丰富的学识、杰出的技能、专业的素养，更为重要的是，在长期为客户解决商业问题的过程中，麦肯锡顾问形成了一套独到、明晰且高效的思考问题的方式：

在人才的晋升问题上，他们认为不是 UP，就是 OUT，“不晋则退”；在如何做到高效管理上，他们认为要善于寻找事情的关键驱动，力求做到用 20% 的时间获取 80% 的成效；在分析问题之前，他们认为头脑风暴是激发团队智慧、产生创造性思想的最佳方式；在分析问题的过程中，他们善于利用 MECE 法则；在资源的利用方面，他们积极寻找自己的“师傅”，以达到事半功倍之效……正是这套独特的思考方式，使得麦肯锡顾问在重大的、复杂的问题之前始终不减挑战未知难度的勇气和取得成功的强大信念。

你是否也希望自己能取得麦肯锡顾问那样的成功？你是否也在积极地寻觅自己的成功之道？其实，如果你能像麦肯锡顾问那样思考，那么你能获得同样的成功。

本书通过一系列麦肯锡案例生动展现了其顾问的思考方式，用通俗易懂的语言风格概括了麦肯锡顾问思维技法的基本特征，并通过揭示麦肯锡顾问独有的 20 项思考法则，一步一步展示其在遇到各类问题时的思考方式和思考过程，并且进行总结，给出达成这种思考能力的方案。

在这其中，我们选取了曾经任职于麦肯锡公司的一些顾问在一些咨询案例中的处理方式，此外还对一些顾问进行了采访工作，揭示其如何通过强大的思考力来为麦肯锡公司和自己赢取成功的。

在本书的编纂过程中,我们收集了大量麦肯锡的相关资料,特别是来自于网络的案例、评论和故事,并对各类资料做了翔实细致的整理工作。在此,我们对案例和故事的原作者表示最诚挚的感谢,并请原作者与我们联络。由于时间仓促,书中难免存在一些纰漏,敬请广大读者不吝指正。

我们希望企业管理者能够将本书作为员工的培训手册,通过引导员工像麦肯锡顾问那样思考,使每一位员工在工作过程中更主动地发挥自己的思考能动性,更高效地完成每一项工作;同时,我们也希望每位想要获得麦肯锡顾问那样成功的读者,都可以通过学习麦肯锡顾问的思考习惯、思考方式去指导自己的思考和行为,为自己赢得更多的成功。

由衷地希望广大有志青年和职场人士通过了解麦肯锡顾问独特的思维方式,在自己的工作、学习和生活中像麦肯锡顾问一样思考,通过大脑高速、有效的运转以帮助自己更快地接近成功之梯,成就自己的辉煌人生!

# 不在压力中爆发 就在压力中死亡

## ——注重“压力面试”的人才筛选法则

随着社会竞争的日趋激烈,时代发展的不断加快,人们的生活脚步越走越迅速,所感受到的压力也越来越沉重,尤其在工作 and 生活中,压力几乎与之共生,没有人可以摆脱压力,正如同生活在地球上的人无法摆脱地球引力一样。

生活所给予的蛋糕就那么大,平均分配早已不能适应时代的发展需求。当每个人都对那块最大的蛋糕垂涎欲滴之时,当众英雄群起而共同逐鹿之际,当千人万人都蜂拥至独木桥面前时,人们的心中都不可避免地产生强大的压力。

人生不可能没有压力。升学、就业、跳槽、晋升,我们人生道路上的每一个足迹都是一次次施压的结果。没有一项工作只要求我们享受它所带来的好处,而不需要一点付出,去迎对它所给予的压力。没有压力,我们的生活也许会变成另外一个模样。

但反过来说,心存适当的压力不完全是件坏事。在麦肯锡顾问看来,现代人普遍感到的生存压力使人们对于当前局势有更清晰

的认识,不至于忘乎所以,盲目自大;压力使人们产生危机感,由此调动人们的大脑,保持在兴奋状态,有助于挖掘更大的潜在能量;压力同样可以转化为工作的动力,使人们迅速进入最佳的工作或竞技状态,发挥出最佳水平,推动个人不断提升自己。压力自有其积极的“压力效应”。

有一位经验丰富的老船长,当他的货轮卸货后在浩瀚的大海上返航时,突遭极其厉害的风暴。水手们惊慌失措,不知该怎么办。这时,老船长果断地命令他们立刻打开货舱,往里面灌水!

“船长是不是疯了,往船舱里灌水只会增加船的压力,使船下沉,这不是自寻死路吗?”一个年轻的水手嘟囔。

看着船长严厉的脸色,水手们还是照做了。随着货舱里的水位越升越高,随着船一寸一寸地下沉,依旧猛烈的狂风巨浪对船的威胁却在一点一点地减少,货轮渐渐平稳了。

望着松了一口气的水手们,船长告诉他们:“百万吨的巨轮很少有被打翻的案例,被打翻的经常是根基轻的小船。船在负重的时候,是最安全的;而空船时,则是最危险的。当然,这种负重是要根据船的承载能力界定的,适当的压力可以抵挡暴风骤雨的侵袭,但到了船不能承受之重,它就会像你们担心的那样,沉下海去。”

这就是麦肯锡顾问所认同的“压力效应”。他们认为,那些没有一点压力的人,就像风暴中没有载货的船,一次人生的巨浪都有可能无法承受,就此将其打翻;而那些负荷过重的人,虽然没有被风浪击倒,但却会被重压的生活、工作给打垮。

而如今,竞争无处不在,压力自然也无处不在。尤其处于竞争态势日益激烈的职场中人,更是时刻感受到挥之不去的外在压力和心理压力。

就像在麦肯锡,这是一个人才济济的地方。在这里工作,员工感受到的压力无疑是很大的,既来自工作本身,同样来自员工彼此间的竞争。这使得麦肯锡的顾问清楚地认识到,如果一个人没有足够的抗压能力和耐挫折能力,他根本无法胜任麦肯锡强压之下的工作;只有在压力面前镇得住自己,能够承受并应付来自各方面的有形或无形的挑战,才能交出一份满意的答卷,锻造出一个更高素质的自己。

这个思想,同时也被灌入麦肯锡的人员管理之中。从新人的招聘工作开始,麦肯锡高管便层层把关,信奉并执行着这样的理念。

“压力面试”,是其在新人招聘中常用的方略。

一般说来,麦肯锡在招聘新人中往往设有多轮考核,包括笔试和几轮面试。前几轮面试的主考官往往是经理,随机地进行中英文面试,之后,出现的基本是公司的高层或外籍人士。

面试的时候,考官和应聘者往往以一对一或二对一的方式为主。地点通常设定在相对狭小的空间里,求职者和面试官相对而坐,从一开始就营造出高压的紧张氛围。

在解释设置这种面试场景的初衷时,麦肯锡顾问认为,在这样的环境下,面试者多半从一开始就产生一种压迫感,令他们保持高度兴奋和紧张的心理状态。

在面试过程中,当应聘者回答考官问题之时,面试官很有可能会在第一时间找出你逻辑上的漏洞,对你的能力进行质疑,而且语速很快,表情严肃,应聘者的思路只要出现一点混乱就有可能被对方所打断。

“这种考验主要是为了测试面试者在解决问题过程中,能否在遭遇突发的外来干扰时保持一种良好的应变能力和抗压能力。”在这个问题上,麦肯锡面试官的意图就在于此。如果面试者稍有不慎或受其影响,就会跌入面试官预设的陷阱之中。

例如,就曾有应聘者在其简历中所填写的一项工作经验在面试

官的穷追猛打下出现了漏洞,于是在接下来的面试过程中,这位应聘者不断被面试官攻击这个漏洞,被驳斥得毫无还击之力,连接下来的案例分析都受到很大的影响。

此外,考官还有可能问这样一些火药味十足的问题:

- “你能谈谈你一些失败的职业经历吗?”
- “在这些经历中,你吸取了怎样的教训?”
- “你的性格比较抑郁悲观,那你凭什么觉得自己能适应我们这份工作呢?”
- “你认为你刚才的回答正确吗?我觉得似乎不太正确。你为什么那么肯定?”
- “你的着装颜色是深色系的,给人不太积极、不太阳光的感觉,你的话语中也透露着不自信。”
- “你觉得自己本次面试成功吗?”
- .....

求职者每次的回答或许都会成为下一个问题的把柄,面试者据此步步紧逼,严重打击求职者的自信和反驳的勇气,不给选手任何喘息的机会,让选手感受到巨大的压力,看他们如何应对解决。

此外,在麦肯锡的新人面试过程中,案例测试的方法总是为麦肯锡人所钟情。通过案例测试,麦肯锡的面试官想要了解的是,应聘者在面对复杂问题的时候会有什么反应,以及他们是如何处理的。

“对于无法承受压力的人,他们的反应或许是马上僵住,不知如何应对;而对于抗压能力强的人,他们往往能够在问题面前保持良好的态势,有条不紊地思考问题并且发挥自己所能想到的策略去加以解决。”麦肯锡人对于自己的招聘意图有着非常清晰的认知。

由于每一轮面试中的案例,从麦肯锡实际案例的翻版直到一些

稀奇古怪的类型都有所涉及，取材范围极其广泛，更能测试出面试者的现场反应和抗压能力。

曾经和就职于咨询业的两位朋友聊天，发现他们都曾有过去麦肯锡面试的经历。谈起在麦肯锡遭遇的压力面试，两人依旧神情亢奋，滔滔不绝：

当时，我被问及的题目是，一家水龙头生产商在中国和美国的销量都不错，目前正考虑进军欧洲市场，面试官问我有什么建议。

那是我第一次接触到这样的案例测试，非常紧张，脑子里一片空白。也没多想问题的思考结构，就先询问面试官客户产品的类型（中高低档），然后再问市场的大小，成长的速度，竞争的情况等。在确定了市场是有吸引力的之后，我又询问了客户的能力。他轻描淡写的回答和没有起伏的表情，令我意识到自己根本就没有问到点子上。

我试着从其他角度考虑问题，于是又从财务角度来分析是不是可行。对方表示这样思考也可以，但提示我可以试着用波特五力来分析问题（五力模型是由哈佛大学教授迈克尔·波特提出的，它认为行业中存在着决定竞争规模和程度的五种力量，包括：新的竞争对手入侵，替代品的威胁，买方议价能力，卖方议价能力以及现存竞争者之间的竞争。这五种力量综合起来影响着产业的吸引力，因此，波特五力模型是企业制定竞争战略时经常利用的战略分析工具）。

他毫不给我面子，甚至对如今的大学生提出质疑，为何连最基本的东西都没能好好掌握，让我很是尴尬。

但后来，我确实意识到波特五力分析法很好地防止你遗漏掉要点，比如在那个案例中，我就忘了问关于“欧洲市场的客户需求有什么不一样”这一要点。

之后，当他看到我又卡了壳，不知如何继续之后，又提示我估计德国水龙头市场的大小。起初我估计的是所有的水龙头，但是他立

马反问我：“只是这样吗？你想清楚了吗？”立刻令我意识到我又犯了错误，经他提醒估了中低档的（客户生产中低档水龙头）。但他马上又提出质疑：“这就是市场大小了么？”我才想起还要考虑更新率……

整个面试过程都令我提心吊胆，面试官给予我的反应让我感到有些挫败感。但不能否认，这第一次的压力面试对我来说受益匪浅，让我在之后的面试中懂得，要先对问题有更加周全的考虑，而不是惊慌失措地完全受制于人，陷入对方所设的陷阱之中，影响自己真实水平的发挥；也让我在现实工作中更能凭借自己的信心和能力摆脱对手施加于我的压力，令对方有空可钻，更加从容客观地应对客户提出的质疑，将工作做得更好。

另外一位朋友抽到的案例是，一家生产液晶电视屏幕的厂商目前出现了亏损，向麦肯锡咨询，麦肯锡该如何解决。

我询问了液晶电视屏幕现在的整个市场状况：主要市场份额被谁占有，客户在市场中处于怎样的位置等一些市场概况性质的问题。因为客户的问题是出现亏损，我当时试着从销售和成本两方面来加以分析。而成本方面，又要具体考虑固定成本和变动成本两方面。

在我谈到成本之后，考官给出了一些数据，这要求我要做一些计算工作。在这一点上，我首先考虑到的是：销售在增长，所以不同的月份的平均成本也不同，如何处理 12 个月的数据？

我本来想取平均值，但是马上被考官打断了，质疑我取平均值是否有意义。于是我想想了想，改为以销售最好的月份来算，理由是既然已经知道出现了亏损，如果销售最好的月份成本仍然大于售价，那就表明企业应当大力削减其成本。计算结果表明，销售最好的时候，售价大于平均成本。于是，我再计算销售最差的点，我当时想到的是：如果这时售价低于成本，则很有可能是固定成本过高，可以通过规模

效应降低成本,配合以积极的营销战略——但算出来的结果还是售价较高。

计算的结果表明液晶电视屏幕的售价高于其平均成本,也就是说该企业应该是有利可图的,那么亏损从何而来?我窘迫地看了看考官,他好像有点不耐烦的样子,提示我是否忽略了什么要素。

于是,我想到是否能够给出一个合理的假设,用来解释这个矛盾。在我冥思苦想、不得其道之时,对方等不及我慢慢算,直接给了我可行的答案:该厂产品的合格率只有 70%——这就是亏损的来源。

接下去,他要我提出改善局面的可行意见。我列举了一大堆,他在中间多次打断我,对我所想到的方案提出质疑或反驳,令我难以招架。好不容易面试结束,我发觉自己已经浑身是汗。

压力面试让求职者觉得防不胜防,但其目的也很明确,在刁钻问题的背后,麦肯锡的考官想要考察的是求职者的能力与适应性、独立工作的能力与团队精神、解决难题的能力、处理紧急事物的态度、忍耐能力和职业作风等。

一位麦肯锡咨询顾问说,保持镇定,使自己的表述尽可能准确,并且在每一个问题中避开对自己不利的点进行回答,这是应对压力面试的好对策。即使当面试官有意挑起冲突,攻击你的专业能力或工作态度,也不能失去理智,因为这正是对方考察你在压力面前的应对态度。默认、无谓的反驳、愤怒、激动、失态地据理力争都不是正确的方法,以自己的信心、冷静的态度和专业上的优势,尽量用事实去说明问题,将压力转化为动力,帮助你积极有效地解决问题,才能为你赢得好的结果。

竞争日趋激烈,敢于接受挑战、敢于承担责任、善于抵抗压力的高素质人才才是各大企业争抢的对象。麦肯锡顾问一贯认为,作为

一个咨询人员,如果在棘手的问题面前一筹莫展,思路混乱,受不得一点攻击,无法有效地应对和找出解决策略,又如何能承担起工作上的压力,成功地解决客户的难题,从而赢得对方的信任,为自己加分呢?

压力虽然看不到,摸不着,但现代社会的日新月异使得人们无处不能嗅到压力的味道。首先,无论身处怎样的环境,意料之外的事情经常会发生,不论我们喜欢还是不喜欢,它都会对一个人产生不同的压力感;其次,如果你在工作中感到自己的责任重大、工作负荷特别大、对于未来感到不可掌控、无法成功地处理人际关系等等,便会自然而然地感受到压力的侵袭;此外,人们在面对未知结果或从未干过的事情而必须要做出选择或采取行动的时候,天生会感到莫名的恐慌,从而引起内心的紧张情绪,产生重重压力。心理学上的一项研究表明,人类的大脑在被迫根据极少甚至自相矛盾的证据做出决定时,往往会感情用事且不合逻辑。

那么面对压力,我们该怎么办呢?听之任之或者能逃避则逃避的消极态度绝对是下下之策,对个人发展有弊无利。任何人的生活都不会一成不变,如果面对过重的压力无法疏解,势必会积郁成疾,疲惫不堪,精力耗竭,进而影响到人们的工作发展和生活质量。

事有两面,转换对压力的心态,积极地应对压力,多去开发压力的有利一面才是正确的态度。压力并非如猛虎野兽那般可怕,急于摆脱压力的消极心态才真正可怕。压力可以转化为动力,催人奋进。一个人的精神魅力和不可预知的能量在轻松的环境下往往无法得到体现,只有在压力的刺激下才会生出挺拔不倒的力量。如果轻易将工作中的压力视为唯恐避之不及的心魔或无法逾越的障碍,那么他的成就已然在很大程度上受限,即便日后也难以有所大成。

古人有云：“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行弗乱其所为，然后增益其所不能。”没有人是天生就具有超强能力的，人人都要经过不断学习、训练和经验的积累，才能不断提升自己，成为某一领域的领航人或沙场老将。压力是一种考验，成功地经受住考验，必定前途无量。

不在压力中爆发，就在压力中死亡。如何积极地应对压力，是我们每个人都应该学会的生存和发展之道：

首先，找到自己最主要的压力源，然后抗压，克服压力源。

如果你觉得能力不够，就要进修；觉得自己没有很好地管理时间的技巧，就要学习时间管理，等等。如果这个压力源还不能为你所能承受，那就要选择远离压力源，比如休息一段时间，离开这个工作岗位一段时间等。

其次，提高自身的知识储备和专业技能。

如果一个人缺乏知识储备、专业技能不过硬，那么这必然会影响到他工作能力的发挥，对工作中出现的难题和紧急事件没有足够的自信，畏首畏尾，不敢轻易突破。丰富的知识储备和过硬的专业水准对提高一个人的自信心无疑具有重要的作用，如此，他在自己的学业和事业中便会如鱼得水，更具挑战和尝试的勇气与激情。当一个人炼就了如七十二般变化及筋斗云的过硬本领，他便如孙悟空那样，对那些他人看似充满困难、充满压力的事情表现得举重若轻。

此外，要学会正确的理念疏导和情绪管理。

要将自己的心态摆平，不用期望在所有事情上都取得成功。也即是说，要改变对压力的感知，为什么同样的环境，有的人不觉

得有压力,有的人就觉得压力很大?那是因为人和人之间对环境的感知不同。学会心理暗示,量力而为,放宽心态,不要一味地钻牛角尖。

每个人都要有一定的手段来管理自己的压力。即使在压力源很大、很多的情况下,也要有一定的机动性适当地把自己剥离开,知道哪些放松的手段为自己所能承受或对自己有效。冲破压力的束缚,让压力成为你人生的香料。

## 方法比知识更重要

——“授人以鱼,不如授人以渔”的人才培训法则

当我们想要进入一座宫殿或一座城堡时,在正常的思维引导下,通常会去寻找入口之门在哪里。但是当我们自己或者带领孩子想要进入知识的殿堂时,我们又是如何做的呢?通常,我们连想都不想,一下子就撞了上去。以为自己身怀穿墙之术,结果可想而知,碰得头破血流依然不得其门而入。

宫殿城堡有门,知识的殿堂同样也有“门”。这个“门”——就是方法。

综观当今局势,现代科学技术的发展异常迅猛,这个现象所导致的直接后果是知识更新的速度成倍加快。一个刚进入企业的大学生在工作了5年以后,其在大学时期所学的知识将有一半以上被淘汰!

另据美国国家研究委员会调查显示,如今,半数的劳工技能在1至5年内就会变得一无所用——而在以前,这段技能的淘汰周期是7至14年。特别是在工程界,大学的知识在毕业10年后还能派上用

场的不足四分之一！

在一次大型人才招聘会上，某企业的总经理对一位前来应聘的大学毕业生说：“你的文凭代表你应有的文化程度，它的价值会体现在你的底薪上，但有效期却只有六个月。如果你要想在我们这里干下去，就必须学会生存的手段，也就是将你所学的知识转化为工作能力，形成能够适应社会发展的工作方法。”

知识更新速度的不断加快已成为大势所趋。尤其在一些高新技术领域，今天学到的知识明天就有可能被“刷新”。毫无夸张地说，如果一个人只以目前所拥有的学识或累积的知识水平想要在未来世界中大展拳脚，成功的几率将会越来越小，这些知识一旦过期，他们将寸步难行。

对于这一点，麦肯锡顾问也早有深思远虑。虽然在人才招聘中，他们选取的都是最优秀的精英人才，但随着世界的飞速变化、知识的过快更新、新情况新问题的层出不穷，想要在本行业领域中占据一席不容被人侵占的领地，甚至扩大自己的疆域，单纯的高学识、知识型人才依然远远不够。着重于员工自身素质的不断提高、工作能力的不断加强，使员工适应市场游戏的生存法则，是维持麦肯锡在咨询业长盛不衰势态的长远大计。

著名学者道格拉斯·麦格雷戈曾经做过这样一个比喻：

根据我们对人性的了解，一种可供选择和更合乎时宜的模式是一种类似于农业的模式：如何采集各种有用的“种子”，把它们播入适宜的土壤，为它们施肥、浇水、调节光照，必要时还要进行移植，等等。

种子的潜力蕴藏在种子之中，但组织在创造环境、提供最佳成长的必要条件方面扮演着关键性角色。从配置、激励到培养，是企业在人才管理上应当注意的问题，如果能够作出最合理的安排，企业领导

者将会发现,人才其实就在身边。而善于依靠身边的人才,企业就能够获得高速的发展。

麦肯锡顾问深知公司在对待员工的态度和信念上与麦格雷戈的理念毫无二致。选取好的“种子”是第一步,而给予这些好的“种子”以更好的成长空间,帮助他们成长为具有更高能力、更高素质、更符合整个市场生存法则的“硕果”是贯穿于整个麦肯锡人员管理始终的一件大事,所谓“授人以鱼,不如授人以渔”。在麦肯锡的人才培训中,我们便能够清晰地看到这一点。

总体上说,麦肯锡有着非常完备的员工培训体系。麦肯锡的高管认为,他们最重要的职责之一就是培养更优秀的人才。而且,较之知识的培训,麦肯锡顾问更深刻地认识到,更为重要的是工作能力和工作方法的培养。

那么他们是怎么做的呢?

每年,公司会将总收入 5% 以上的资金用来对员工进行培训,平均每个员工的培训费高达两万美元!麦肯锡人知道,由于咨询行业的特殊性,麦肯锡没有设备,没有原材料,所有的产出和收入都来自于麦肯锡成千上万的咨询者头脑中的知识,都来自于客户对咨询者提交的解决方案的认可。

而且,麦肯锡是具有强企业文化的公司,只有通过高效的培训,才能够使它的咨询人员在比较短的工作生涯中接收到并善于运用公司的各种工作理念和思考方法,所有这些都需要一个高投入高产出的培训过程。

由于麦肯锡的业务广泛,基本上涉及了人们能够接触到的所有行业所有领域,而且,即使是相同的行业,企业的个案之间也存在着很大的差异,在处理上不具有完全的类比性。所以,麦肯锡在对员工

进行行业知识技能方面的培训之外,更为重要的是对他们进行问题的思考和处理方法上的培训——这样才能够使得它的咨询人员在处理各种问题的时候,都能做到游刃有余,从容不迫。

麦肯锡的培训种类多样,正式的培训就有好多种:

- 所有新进的咨询人员在开始工作的第一周内将会接受“基础咨询入门(BCR)”的培训。BCR 设计的宗旨是为了让新的咨询人员在参与首个咨询项目之前,对关键的咨询技能有所了解并能够运用。
- 商业分析员在加入之后的一个月內会接受新人培训(NAT)。NAT 主要侧重基础的业务理念和咨询技能,以便有效地发挥绩效。
- 在加入后的 7 至 12 个月内,商业分析员将会参加麦肯锡组织的分析员培训(BAT)。这是一项旨在培养高级的解决问题的技能、人际沟通技能的培训,为下一年的工作做好充分准备。
- 此外,没有 MBA 学位的员工还可参加公司“短期 MBA”课程培训,有机会与来自全球的麦肯锡咨询人员进行沟通交流。

除了正式培训以外,员工在工作实践中还被辅以“导师制”的培训方式。要知道,麦肯锡的合伙人占咨询顾问的比例非常高,达到 1:6 左右(一般咨询公司的这个比例数为 1:10~1:20),由此,每位麦肯锡咨询员都有条件配备一名合伙人担任“发展小组领导(DGL)”。

合伙人作为发展小组专业的导师,负责提供意见和建议,帮助他们确定职业发展方向和专业成长道路。他会将一些大的问题分解成若干小问题,分配至他的成员;同时要求小组与客户保持紧密合作,不能自己躲在象牙塔里解决问题。新员工在有经验的人的引导下,

同时又发挥个人解决问题的能力——事实证明效果不错：在咨询员解决他所承担的那个问题之时，他也对公司解决问题的办法有了更为深刻的认知和掌握。

麦肯锡存在的目的就是为了解决企业问题。在麦肯锡获得成功的咨询人员都热衷于解决问题。正如一位项目经理所说的：“解决问题不是你在麦肯锡要做的一件事情，它是你在麦肯锡要做的事情的全部。”这就要求其员工通过寻找改善事物的方法——无论它是什么方法——而达到一种近乎完美的境界。因此，在麦肯锡的员工培训中，他们首先要求学会问：“为什么某件事情要这样做？”“这是不是所能采取的最好的方法？”做到从根本上对一切事情抱怀疑态度。

在这样的培训机制下，尽管“不晋则退”的人员选择机制使得麦肯锡的咨询员保持着非常高的流动性，但在这种“来去匆匆”的新老交替进程中，很多咨询员即使离开了麦肯锡，但得益于其接收到的“渔”而不仅仅是“鱼”的问题解决方式，在他们未来的岗位中仍然能够轻松地找到自己的立足点，用他们的“生存资本”获取更大的职业发展和不俗业绩。

英国著名科学家达尔文曾经说过：“世界上最宝贵的知识就是关于方法的知识。”

我国古代思想家孔老夫子有云：“学而不思则罔，思而不学则殆。”

法国思想家卢梭也曾表示：“形成一种独立的学习方法，要比获得知识更重要。”

人生最值得投资的就是历练自己，这是最珍贵的工具。知识的积累并不困难，最重要的是一种新的观念和方法的建立，所以方法比起知识来，显得更为重要；工作本身并不能带来经济上的安全感，具备良好的思考、学习、创造和适应能力，才能立于不败之地；拥有财富

也并不代表经济上的独立,拥有创造财富的能力才真正可靠。

授人以鱼,不如授人以渔。对于个体来说,要想学到完整的知识绝不可能,一者,知识之海博大精深,永远取之不尽;二者,我们之前曾经提到,当今世界正处于“知识爆炸”的时代,如果不随时对知识进行更新,再多的知识也会成为无用的垃圾,被扔进时代的垃圾桶。

由此,我们知道,最主要的是要学会思考问题和解决问题的方法,能够触类旁通,举一反三,灵活地进行变通。要知道,“鱼”只能满足一时之需,而“渔”却是人们饿不死的本钱。正是清楚地明白了这一点,麦肯锡的管理者才会在授“鱼”的同时,更注重授“渔”,使得无论是正在麦肯锡还是出自于麦肯锡的人,都同样拥有无限光明的前景,被其他企业竞相争抢。

由此,我想起了一则古老的故事,名曰“点石成金”。

一位神仙会点石成金的绝技,能够用手指将石头点成黄金。他听说下界有位孩子非常聪明,却非常贫困。于是,他想要帮帮他。

神仙用手一指旁边的小石头,小石头立刻变成了小金块。神仙示意要将这金子送给那位孩子,没想到小孩子摇头表示不要;神仙便把一块大石头变成了一个大大金块,小孩还是没要;于是,神仙又把对面的一座小山变成了金山,心想:这回该满足了吧!可是孩子仍然不要。

神仙便责问道:“给你金山你都不要,那你要什么?”

孩子不慌不忙地指着他的手,说:“我要你的手指,要你的点金术。”

宁愿不要现成的金子而选择点石成金之术,这真是个聪明的孩子。最有价值的知识是方法的知识,如果我们明白了这一既浅显又深刻的道理,无论是在学习还是工作中,都能少走很多弯路,事半功

倍。不要只满足于眼前的金子，不要被眼前显而易见的金子所诱惑，金子终有用完的一天，只有得到了点石成金的手指，才能拥有更多的黄金。

我们都知道这两句励志诗句：“书山有路勤为径，学海无涯苦作舟。”的确，很多学生凭借着这样的自励取得了学习上的进步，但不能否认，我们还是看到这样的现象：

有的学生学习非常勤奋，不仅白天用心听课，晚上还要完成一大堆习题，甚至连课间十分钟的休息时间，他们都不会轻易放过，可是成绩却依然平平；与之相反，另外一些看似并不怎么“用功”的学生，除了上课时间之外，基本看不到他的身影在教室中出现，更别提认真钻研习题直到深夜的“奇景”了——然而其学习成绩却未必比“一天到晚用功学习”的孩子差，甚至要好得多。

前者是事倍功半，后者是事半功倍，这截然的反差根源究竟在哪里？不能否认或许有智力上的原因，但毫无疑问，前者只是在不停地累积：习题量的累积，知识量的累积；而后者更注重和依靠一种正确的学习方法，举一反三，灵活变通。

不只在学生群中，职场上也存在同样的情况：

有的人工作认真刻苦，每天都忙个不停，对于前辈同事交代的任务，他会一丝不苟地做好笔记，但效率却未必很高，常常不得不加班加点来完成工作，工作的业绩也未必理想，绩效不佳；有的人平时很少加班，却因为学会或掌握了有效的做事技巧，善用变通的思路和灵活的头脑，能用较少的时间高效地完成工作，绩效可观。

对于前者，或许其刻苦努力会在最初阶段赢得上司的欣赏，但最终，因为其缺乏知识管理和方法提炼的有效思考，更多地体现为一种重复性质的劳动而不是有效工作，即便已经尽了力，其工作业绩也不甚为人所满意。因为在当今的信息社会，“学海无涯‘巧’作舟”、“学海无涯‘善’作舟”才更符合人类的生存之道。

一位专门研究美国教育的学者曾经告诉我，一份关于美国教育质量的调查表明，自 20 世纪 70 年代中后期的一段时间内，美国各级、各类学校普遍存在教育质量下降的问题，最为显著的现象是——学生的学习方法和思维技能普遍缺乏。究其原因，这位学者认为：这主要是 70 年代出现的返回基础运动，片面地强调读、写、算等相对低级的技能，而忽视了学习方法、学习策略等方面的学习与训练。

正因为将学生的教育局限于初级的知识累积，忘了开启他们对事物思考和探究的大门，不良效应马上得以显露，给美国教育界以当头一棒。著名心理学家诺曼曾一针见血地指出了问题所在：

“我们期望学生学习，然而却很少教给他们解决问题的思维策略；类似地，我们有时要求学生记忆大量材料，然而很少教他们记忆术。”

知识固然要累积，唯有以广博的学识作为根基，才有独立探究如何学习的资本；但是，如果仅仅将累积知识作为学习的最终目的，只知道一味地接纳“什么是什么”，那么他必然不懂得如何变通，也不会去深究“为什么”和“怎么样”，则他所拥有的知识就是“死”的，只会解决单一的表面的问题，不会融会贯通，举一反三，迟早会被淘汰。懂得如何去学习，也就是去领悟学习的方法，探究学习的策略，人的生存空间才会越来越开阔。

发明家爱迪生曾经让一个学历很高的助手帮他计算下一个灯泡的容积。这个伙计又是拿尺子量，又是套用大量繁杂的公式，忙了大半天，还是没能将结果成功地计算出来。爱迪生看到这个情形，拿过灯泡，在里面灌满水，再把水倒进量杯里，结果就轻易被他给算了出来。

掌握了方法，便可以化繁为简，变腐朽为神奇；如果一味地用学

过的知识去生搬硬套，“以不变应万变”，势必像爱迪生的助手那样，再辛苦努力也不会带来好结果。

联合国教科文组织曾经断言：未来的文盲就是那些不知道怎样学习的人！

联合国教科文组织总干事纳依曼指出：今天教育的内容的 80% 都应该是方法——方法比事实更重要！

现代知识迅猛的发展与更新态度告诉人们，如果你想生存，就要使自己拥有较强的竞争力。竞争力来自于实力，而实力来自于学习力。也就是说，学习能力强、善于寻找方法的人才能具备竞争力，才能立足于社会，才能取得成功。那么，我们又该怎么做呢？

首先，要学会追根溯源，从“是什么”到“为什么”及“怎么样”。

我们不光要知道“是什么”，更要探究“为什么”，思索“怎么样”。每个问题自有其根源，找到了根源，也就找到了问题的突破口，进而才能设计解决方案，成功地解决问题。

其次，学会多角度思考问题。

所谓“横看成岭侧成峰，远近高低各不同”，每一件事都有其不同面。当你习惯于从这条道路行进之时，应该想一想，从另一条道路出发，能否达到同样的目的；当你在某一点上卡壳之际，试着推翻原来的思路，从另一个点上尝试突破，看能否取得什么进展。正像麦肯锡顾问在解决问题的时候，多一些怀疑的态度，“为什么要这么做？”“它有什么好处，又有什么弊端？”“这是所能想到的最好的方法了吗？”“还有没有其他方案？”用这样的思维所获取的多个结果，必然一个好过一个。

最后，借用一句“学贵有法而无定法”。

信息时代、知识经济时代已成为当今时代的代名词，新事物大量涌现，新的技术、新的经营方式层出不穷，“变化”成为这个时代的最重要的特征之一。只有灵活地适应这些变化，且在变化中抓住其中蕴含机会的人和组织，才能很好地生存下去。

由此，方法也绝非固定，当一种方法成长成为一种固定的模式，它也就变成了知识的一种，急需新的发展。

方法因人而异，因事而变，懂得了“学贵有法而无定法”的道理，才能摸准时代的脉搏，视变革为机遇，让自己的职业生命如这个时代一样充满生机！

## 不愿当将军的士兵不是好士兵

——“UP or OUT”的人才晋升法则

作者曾随旅游团来到云南旅游风景名胜区——九乡。在九乡最大的三脚洞里，我见到了全国独有的一种鱼——无眼金线鲃。它体长，较粗壮，体肉红色，全身呈半透明状，内脏隐约可见。由于它没有眼睛，只能碰到什么就吃什么，它的主食是昆虫及蝙蝠的粪便。

导游告诉我，其实这种鱼原来是有眼睛的。当它进入地下洞穴后，因生活在暗无天日的环境中，使得眼睛慢慢失去了视物的功能，在漫长的历史中，无眼金线鲃由双眼退化为单眼，进而退化为仅存眼痕的盲鱼。

看到无眼金线鲃，我的脑海中马上闪出四个字：不进则退。因为长期与黑暗为伍，这种鱼并不需要太多倚赖它们的眼睛，长此以往，能视物的眼睛便逐渐退化，最终成为盲鱼。无眼金线鲃是如此，人类更是如此。如果一个人不思进取，不开动大脑，那么他迟早会被人赶超，进而被狠狠地甩在时代的后头，如果他还不加足马力迎头赶上，必定会遭时代所弃，自恨一生。

对于麦肯锡顾问来说,何尝不是如此呢?不进则退是他们工作的真实写照——不是“UP”,就是“OUT”。

“在麦肯锡,一个咨询人员的同一个职位的平均工作年限是2至3年,”麦肯锡全球董事合伙人高旭表示,“在这个年限内,如果不能升职,就要离开。事实上,每6至7个加入公司的咨询顾问中,就会有1至2人最终成为董事,而80%左右的人会在这一过程中离开。也只有这样,才能将最优秀的人才留下。”

这就是所有员工在麦肯锡的生存之道——“UP or OUT”,也就是通常所谓的“不晋则退”。

这个机制包含两层意思:

首先,公司为员工提供高水平的专业培训,协助员工在相对短的时间内UP达到公司所要求的能力水平和综合素质,对于员工而言,这种机制无疑将对其个人的职业生涯发展起到积极的推动作用。

其次,经过培训未达到公司要求的员工,将会自动OUT,需要说明的是,即使成为麦肯锡的董事合伙人,甚至资深董事,也要接受专门委员会的测评,并不存在“锁在保险箱里”不会被OUT的特权。而对公司来讲,这种机制为公司搭建了一个健康的金字塔式组织结构,将在很大程度上保证公司各个级别时刻保有最优秀的人才。

在麦肯锡,个人在实际工作中的表现是最为关键的因素,而基本上与员工的背景和经验没有太大的关系。由此,在进入麦肯锡之后,以前的铅华全部都将会洗净,大家站在同一起跑线上。而以后所有的晋升都是依据考核重新开始的,以前的经历基本都不存在了。

此外,麦肯锡并不是一个非常崇尚职位权力的地方,用麦肯锡全球董事合伙人高旭的话来说,就是“顾问做得好,董事也得听”。因此在麦肯锡,所有的年轻人都会感受到下一个提升的职位仿佛就在自己眼前,只要努力做,就可以得到。由此,麦肯锡员工的心中都会建立起这样的信念:

只要你努力提升自己,加强自己的专业素养,尽可能做到出色,就会被认可,就会被尊重;反之,如果你的危机意识不够,在平日的工作中也不够积极地去学习、去改进、多思考、多积累经验,必然会因为他人的不断提升而落人之后。

当麦肯锡员工明白了其中的道理,就会产生一种强大的危机感和催动力,鞭策自己不断提升。

IBM 总裁郭士纳正是这其中的典型代表。凭借他的聪明才智以及不断发展自己的决心和信心,他在麦肯锡创造了前所未有的奇迹:28 岁成为麦肯锡最年轻的合伙人,33 岁成为麦肯锡最年轻的总监!

郭士纳认为,在麦肯锡,没有什么不可能,如果你够杰出,能力强,努力不减,你就能够在很短的时间内取得较大的发展,这包括职业上和个人能力上的全面进步。

当然,有一点是必须要强调的,虽然下一个职位仿佛就在你的眼前,但麦肯锡毕竟是人才济济的高地,在你“覬覦”那个“高位”的同时,很多员工也都在“虎视眈眈”,你必须意识到,唯有你热血沸腾、磨刀霍霍,以最高昂的工作热情和工作能力去赢得这场比赛,才能赢得荣誉和高位,才能在“不晋则退”的游戏中继续玩下去。

每年,麦肯锡的人员流动达到 25% 至 30%,相对于其他企业来说较高,但对于该公司而言则处于合理的范围内,这也是“不晋则退”的后效。由此我们可以看到,作为晋升最高点的公司董事,必定是经过严格的培训和工作锻炼后,从咨询人员中精心挑选出来的。

不是 UP,就是 OUT,“不晋则退”的用人机制更大地发挥出了每个麦肯锡顾问的内在潜能,让他们在竞争和压力之下更高效地工作。当你知道,如果不能提升自己,那么只能败走出局的时候,你必然会全力以赴,争取成功。

如今,不仅是麦肯锡,UP or OUT 的用人机制正在为越来越多的世界一流企业所认可和应用。

摩托罗拉公司的每个员工都有一张 IDE 卡,上面非常简单地用英文写了 6 个问题。

1. 您是否有一份对摩托罗拉公司的成功有意义的工作?
2. 您是否了解并具备能胜任本职工作的知识?
3. 您的培训是否已经确定并得到适当的安排,以不断提高您的工作技能?
4. 您是否了解您的职业前途,并且它会令您鼓舞,切实可行,而且正在付诸行动?
5. 过去的 30 天来,您是否都获得了中肯的意见反馈,以有助于改进工作绩效或促成您的职业前途的实现?
6. 您个人的情况,例如,性别、文化背景是否得到正确的对待而不影响您的成功?

这是员工每个季度都要问自己、问公司的 6 个问题。每个季度的 IDE 问话实际上就是考核,既是对自己的考核,也是对主管的考核。到年终对 6 个问题做总结,这是绩效管理的一部分,如果做得不好,考核的结果不够理想,那么就有可能会影响自己在公司中的生存和发展。

在人力资源管理和开发领域中,摩托罗拉素来被业界视为最佳实践的标杆。其优秀业绩的取得与公司的成长壮大,离不开对员工潜力的不断开发,让每位优秀员工能够才尽其用。而让比较差的员工离开,也有利于保护优秀的员工。

在过去的一个世纪里,美国通用电气的管理理念和做法一直是其他公司效仿的对象。可以说,这是商界的一个共识。通用电气在行业中长期占据领导地位的纪录令人吃惊。

在众多不断重塑自我、力图进取的管理理念和措施中,通用电气有一项非常重要的工作——那就是培养员工。通用电气采取末位淘汰制的原则,对每位员工进行评估,并据此做出去留的决定。这项工作的核心内容,就是让所有员工参与竞争,然后通过考核或者选拔,对排名末位或者靠后的予以淘汰。

通用电气认为,只有淘汰不优秀的员工,才能把整个组织激活。其每年解雇的人数占到所有员工的10%,公司也因此成了一个极度高效的有机体。而且,通用认为末位淘汰是永不停止的,它存活了一百多年的长寿秘诀,便是“活力曲线”,即强制淘汰曲线。

通用电气总裁韦尔奇说:“活力曲线能够使一个大公司时刻保持着小公司的活力,通用活到今天也是得益于这个方法。”

其继任者杰夫·伊梅尔特也曾说过:“长期以来,不以冷酷无情的方式要求员工发挥出色才干的能力,已经成为通用电气的一部分。”

综观目前各个行业内部,业内人士不难发现,当一个组织的工作达到较为稳定的状态时,常常意味着员工工作积极性的降低。这个现象昭示着,“一团和气”的集体往往并不是一个高效率的集体。

如果你曾细心地做过分析,便会发觉,大部分失败的公司事先都会出现一些征兆,显示其内部已经出了问题。如:

企业的气氛沉闷,缺乏压力;管理层安闲舒适,员工充满惰性;一些真正具有能力和潜力的人员则得不到充分发挥才能的机会,他们或者离开公司,或者被无谓地浪费掉,企业慢慢地失去生机……

由此可见,安逸舒适并不一定是好事,而内部竞争、火药味十足

的环境和工作也并不是什么坏事，只要保持在良性发展的范围内，便能很好地激发起个人和企业的危机感，使其大脑高速运转，提高警惕，紧紧地武装起自己，保持一个比较热情和亢奋的工作状态。所谓“生于忧患，死于安乐”。太平盛世之下往往隐藏着盛世危机，切不可听之任之，不加关注和重视。

如今，提倡企业内部员工之间、部门之间的有序平等竞争以及优胜劣汰，也已经越来越多地成为各个企业人员管理和提升企业竞争力的手段。适当的危机意识，能够激发竞争者之间的内在潜能，让他们最大限度地发挥自己的已有或未知的能力，参与到整个竞争的大势中去。

据说，挪威人喜欢吃沙丁鱼，尤其是活鱼。市场上活沙丁鱼的价格要比死鱼高许多，所以渔民总是千方百计地想法子让沙丁鱼活着回到渔港。可是虽然经过种种努力，绝大部分沙丁鱼还是在中途因窒息而死亡——但有一条渔船却总能让大部分沙丁鱼活着回到渔港，这其中有何奥妙呢？

这艘船的船长严守着他的秘密。

直到船长去世，谜底才得以揭开。原来，船长在装满沙丁鱼的鱼槽里放进了一条以鱼为主要食物的鲰鱼！鲰鱼进入鱼槽后，由于环境陌生，便四处游动。沙丁鱼见了鲰鱼十分紧张，左冲右突，四处躲避，加速游动。这样一来，一条条沙丁鱼欢蹦乱跳地回到了渔港。

原来，当鲰鱼进入了鱼槽之后，沙丁鱼便因生命受到威胁而紧张起来，加速游动，于是沙丁鱼便活着到了港口——这就是著名的“鲰鱼效应”。

通过个体的“中途介入”，对群体起到竞争作用，已被证实符合人才管理的运行机制。我们可以看到，目前一些机关单位实行的公开

招考和竞争上岗制度，就是很好地运用了这一效应产生的良性反响。这种方法能够使人产生危机感，从而督促其更好地工作。

“鲶鱼效应”是企业领导层激发员工活力的有效措施之一。它一方面使得企业不断补充新鲜血液，把那些富有朝气、思维敏捷的年轻生力军引入职工队伍中甚至管理层，给那些故步自封、因循守旧的懒惰员工和官僚带来竞争压力，唤起“沙丁鱼”们的生存意识和竞争求胜之心；另一方面，对于企业自身，也要不断地引进新技术、新工艺、新设备、新管理观念，这样才能使企业在市场大潮中搏击风浪，增强生存能力和竞争能力，免受企业与企业之间“不晋则退”的厄运。

“优胜劣汰、适者生存。”达尔文的这句名言道出人类进化法则的同时，也道出了人类在生活和工作中的生存法则。只有不断拼搏，在如今这个竞争激烈、硝烟弥漫的无形战场上奋力厮杀，经过残酷淘汰而依然留下的人，才能享受到光荣的骑士勋章；反之，如果你在竞争中失败了，那么很遗憾，你只能出局。

不晋则退，UP or OUT，在这个激励和压力的机制下，人们才会全力以赴，争取做到最好，这样，时代的血液才能时刻保持流动，整个世界才能永葆旺盛的生命力。

那么，人们应该怎么做，才能在这个“不晋则退”的社会中获得“晋”，而避免为社会所“退”呢？

首先，要树立危机意识。

你有可能听过这样一则小故事：说是两个人在森林中遇到了一只大老虎。A赶紧从背后取下一双更轻便的运动鞋换上。

B急死了，骂道：“你干嘛呢，再换鞋也跑不过老虎啊！”

A说：“我只要跑得比你快就好了。”

身处如今这个时代，你是否已经意识到：没有危机感是最大的危机！电信，银行，保险甚至是公务员——这些我们一贯以为非常稳

定和有保障的企业,也已悄然出现了许多变数。

当更多的“老虎”来临时,如果你还没有准备好自己的跑鞋,势必会陷自己于更大的危机之中。

其次,行为先要心动,要有高亢的成就动机。

动机是指人们从事某种活动、为某一目标付出努力的意愿。研究证明,具有强烈成就需要的人通常渴望将事情做得更为完美,所以,他们会不断要求自己提高工作效率,获得更大的成功,他们追求的是在争取成功的过程中克服困难、解决难题、努力奋斗的乐趣以及成功之后的个人成就感。他们喜欢设立具有适度挑战性的目标,不喜欢凭运气获得的成功,不喜欢接受那些在他们看来特别容易或特别困难的工作任务。

由此,你要自问:“我渴望成功吗?”“成功会带给我什么好处?”“如果我失败了,将会是怎么一个糟糕的情况?”将这些可能出现的后果用纸笔记录下来并进行对比,你便会更加坚定想要成功的决心。而当一个人具备了高亢的成就动机,潜能的宝藏才能够被有效地挖掘出来。

此外,将自己的满腔热情化为行动,打有准备之战。

除非你开始行为,否则你到不了任何地方,达不到任何目标。行动胜于高谈阔论,若想在秋天收获粮食,必须得在春天播下种子;若想欣赏远山的风景,至少得爬上山顶;若想在这个社会中站稳脚跟,有搏击风浪的能力,也必须得积极地武装自己,学到最高的搏浪之技,反复地实践,不断地累积经验、提升水平,并且比他人更快地站到风口浪尖,才能领先一步,尽在掌握。

在 21 世纪,竞争更加激烈,挑战没有疆界。如果你没有积极准

备, 站到一个更高的基点, 给自己设定一个更具挑战的目标, 积极迎接挑战并不断进取, 你的视线将会越来越狭窄, 你的前景将会越来越渺茫, 你脚下的路也必将越走越崎岖。时代在发展, 社会在进步, 你的工作将如逆水行舟, 不进则退, 是勇敢地前行还是安于现状, 等待生活对你的无情, 相信你的心中必定已有了答案。让我们都以做“将军”为目标, 不惧挑战向前冲!

## 热情比能力更重要

### ——注重工作士气的用人法则

曾听到过一则小故事，说是从事旋车工的萨姆尔日复一日的工作就是旋螺丝钉。看着那一大堆等待他去旋车的螺丝钉，萨姆尔很容易就会满腹牢骚，心想自己干什么不好，为什么偏偏来旋螺丝钉呢？

他曾想过找老板调换岗位，甚至还想过辞职，但都行不通。他觉得这样下去也不是办法，寻思着能不能找到一个积极的办法，使单调乏味的工作变得有趣起来。于是，他和工友商量开展比赛，看谁做得快。工友颇有同感，于是便答应了。

事实证明这个办法果然奏效，这些旋螺丝钉的工人们工作起来再也不像以前那样乏味了，而且比之以前，效率也大为提高。不久之后，他们就因出色的工作而被提拔到新的工作岗位。后来，萨姆尔还成了著名的鲍耳文火车制造厂的厂长。

在日复一日的工作中，人们很容易会因时间的不断累加而削弱或失却对工作怀有的热情，对工作满腹怨气、牢骚不断。虽然这是一

种相对普遍的状态,但长久以往,必然会因人们对工作越发消极的态度而影响到整个工作的业绩,对公司来说固然无益,对于个人的工作绩效,甚至是职业生涯来说,更是有百害而无一利。

于是,有些公司的管理者越来越意识到,在其注重培养员工的工作技能之外,更为重要的是对他们进行企业文化的培训,让员工对公司具有亲切感、归属感,从而提高员工的工作热情,这对员工的工作业绩、公司发展都具有重要的意义。

作为世界著名的企业咨询机构,麦肯锡公司无论在管理思想还是用人之道上都一贯受到世人的青睐。如果用人时主要考察其工作能力和工作热情两个方面,麦肯锡的管理者认为,可以将职工分为如下四类:

1. 工作能力强,工作热情高;
2. 工作能力低,工作热情高;
3. 工作能力强,工作热情低;
4. 工作能力低,工作热情低。

作为企业负责人,通常会对这四种不同的人采取不同的对策。而麦肯锡管理者的主张是这样的:

对第一种人采取重用、鼓励政策;

对第二种人采取培训或调用的策略;

对第四种人采取不录用态度;

对第三种人的态度是勿留。

对于第一种人和第四种人,大家都觉得不存在什么争议,毫无疑问,第一种人应该被重用,而第四种人最好不用。

但在第二种和第三种人的处理态度上,很多企业管理者的意见往往会产生分歧。

对第二种人,有人提出不用,其理由是,一家企业总是以追求利润为目标的,它没有必要录用没有能力或是不创造利润的员工;而有人则认为可以视情况予以录用,他们觉得企业在用人时不应太投机,工作能力低的员工通过相关的培训和指导,同样可以创造出成绩。

在第三种人的处理上,产生分歧的点就在于,一个能力强的人往往具有很大的创造利润的空间,按照“唯才是举”的理论,最好将其纳入队伍之中,因为人才难得嘛;而另外一些人则认为公司不能只重视表面现象而看不到内在的隐性问题,缺乏工作热情的人其能力再高,也不一定会将自己的能量全部发挥,创造出很大的利润,这样的人应当坚决不用。

对于麦肯锡顾问来说,一个人的能力很重要,它是一个人踏入麦肯锡门槛的基本要求。然而,单有工作能力是远远不够的,对于麦肯锡既忙碌又极富挑战性的工作性质来说,热情远比能力更重要。

要知道,麦肯锡的工作通常都是团队的工作,一个缺乏热情的员工往往会不由自主地影响到团队其他成员的工作状态,对他人造成困扰;此外,如果一个麦肯锡成员缺乏热情,他便不会全身心地投入到这份充满竞争力的工作,如此,就算他的工作能力再怎么出色,也会因其不愿发挥出来而无法使公司从他身上获得多大的收益。这样的人,对于麦肯锡来说,其价值也是要打上折扣的。

生活中,有一些人总是在说:

“我对这份工作讨厌透了。”

“我好累。”

“我没有干劲了。”

“我变老了。”

“我没有前途。”

.....

如果一个人常处在这样一种消极的思想下,常对工作发出这样

的那样的抱怨，他怎么还能够对工作充满干劲，从而发挥出自己体内的全部热情，将工作做得更为出色呢？在麦肯锡管理者看来，宁要能力不强而顺从公司文化的人，也千万不要留下那种能力似乎很强，却总是对工作心不在焉、丢三落四、牢骚满腹、办事拖拉的人。

伟大的思想家爱默生曾经说过：“缺乏热情，就没有一件大事能够达成。”热情是一种非比寻常的行动特质，充满着强大的制胜态势，它使人产生勇气，释放出潜伏的爆发力。

想要成就一番业绩的人，必然对自己充满着信心。而热情与信心之间的差异，事实上非常微小。可以说，热情是一种被点燃的信心，如果信心常被点燃着，那么纵然问题再困难，工作再艰巨，也总好过虽然抬腿就能过去，然而却连抬腿的勇气都没有的人。

文斯·龙巴迪是一位具传奇性的足球教练。当他来到绿湾时，所面对的是一个屡遭挫败、士气低落的队伍。他站在球员前面，静默地打量了他们许久，才以低沉但坚定的口吻说道：“各位，我们将要成为一个很棒的足球队，我们要去赢得比赛——记住这点！你们要学习防守，你们要学习扭倒对手，你们要去打败与你们对峙的队伍——记住这点！”

“但是要如何达到呢？”他接着说：“你们要对我有信心，对本队有热情，而全部的要素都会在这儿酝酿。”他敲敲自己的太阳穴。

“其次，我要你们只想三件事情：你的家庭、信念和绿湾队，就依照这个顺序，让热情去支配你！”

球员们在椅子上坐得直挺挺的。“集会后我走出来时，”有一个球员写道，“我觉得自己有 10 尺高！”

那一年，他们赢了 7 场球赛——球员阵容与前一年输了 10 场球赛时的一模一样！第一年，他们赢了分区冠军，而再过了一年，他们更是拿下了世界冠军。为什么呢？训练、技巧以及对此运动的兴

趣——热情造成了迥然不同的结果！

发生在绿湾队的情形也可在一个国家、一家公司或一个人身上发生。心中所想即是结果的关键所在，当一个人真正怀有热情时，他的眼神会闪耀出精炼睿智的光芒，他的脚步声会带着轻盈的节奏，他对所从事的工作表现出机灵且总是旺盛的精力……总之，热情会使一个人对他人、对工作、对世界的态度都变得更为积极乐观，热情会使一个人变得更加充满信心并愿意全身心地付出自己所能付出的全部努力。

看看我们周边，“做一行、怨一行”是普遍存在的现象，这种消极的工作态度不但会影响人们工作时的情绪，降低工作的效率，更会消磨人的意志，使人们感到疲惫和厌倦。

但工作基本上可以说是我们投入最多，也最能体现我们人生价值的一项长期任务，无论工作伟大与否，劳累与否，保持对工作的热情，是我们出色完成任务的一个重要原因。

有一则小故事说的是三个工人在砌一堵墙。有人过来问他们：“你们在干什么？”

第一个没好气地说：“没看见吗？砌墙。”

第二个抬头笑了笑说：“我们在盖一栋高楼。”

第三个人边干活边哼着小曲，他满面笑容开心地说：“我们正在建设一座新城市！”

十年后，第一个人依然在砌墙；第二个人坐在办公室里画图纸——他成了工程师；第三个呢，是前两个人的老板。

同样是砌墙，三种截然不同的回答所代表的正是三种截然不同的工作态度。这三种态度在我们的工作、学习和生活中，普遍到俯仰之间就能找到类似的人选来对号入座。

年复一年地重复同样一种单调的工作，失去兴趣也属自然，但麦

肯锡顾问深切地体会到,如果一个人对工作总是充满着特别的热情,他就会像第三个砌墙人那样,能够将工作作为一种乐趣,并善于在工作中享受这种乐趣,从而在工作过程中注入更多的愉悦感,当然,也会更高效地完成任务。这样的人,才能更好地服务于公司,受到公司更多的赞赏和青睐。

试想,当你热情十足地去做一件事,和在毫无热情的情形之下去做一件事,其中的难易和苦乐是否相差甚大:

能够投入全部热情去做一件事情,这个过程往往能够产生更多的乐趣,事情也变得不那么棘手;而在毫无热情、怨天尤人的心绪之下做同一件事,那件事更像是一种痛苦和折磨,想要办成也就更为不易。

同样的,如果一个人坚持认为自己没有前途,便会觉得自己什么都不如意,什么事情都在与自己作对,到最后,他可能真的会就此放弃。麦肯锡管理人员就是看清了这一点,觉得一个纵然有能力却没有工作热情的人,到头来也会因其不良的习惯和消极的情绪以及无法全心地投入工作而影响能力的发挥,影响团队的士气,影响工作的绩效,进而影响到公司的整体服务质量。

有一位前麦肯锡顾问曾经提到过这样一则案例:

在麦肯锡的时候,我参与的研究中有两项没有做出好的结果。两项研究都涉及到客户的政治斗争,麦肯锡团队变成了在客户的派系中被踢的皮球。

在一项研究完成之后,我认识到我们团队没有成功,于是准备转到另一个项目中去继续努力;而在另一次,我却准备离开公司。为什么会有截然不同的两种反应?

因为团队士气。

做坏的那个项目的负责人,他的原则是“给他们多施肥,其他就

不用告诉他们了”。由此，作为咨询顾问的我们从来没有觉得自己清楚“我们到底进行得怎样了”，我从来不觉得自己正在干的事情有什么价值，我的团队或客户也是一样。

另一个项目的负责人却总是让我们了解事情进展的情况，让我们清楚地了解客户的派系斗争——这使得我们在与客户打交道时因掌握了多一些的事实而使沟通显得更加容易一些。而且，那位负责人的门始终是敞开的，他在引导我们的同时也在引导客户。

赫胥黎曾说过，天才的秘密就是将儿童的心灵注入于不断增长的年龄中，因为儿童总能保持一种纯真的热情。可事实上，很少人能够长时间保持一种兴奋的状态，原因之一就是他们放任热情渐渐干涸。

那么，如何才能使一个人产生热情，或者在工作中总是保持高涨的热情呢？

有一个简单的方法去培养热情：正确地开始每一天。你可以在起床之后的5分钟内规划好这一天。在你早上还躺在床上时想出所有你能想到的好事，然后才起身去面对这美好的一天。持续一整天去铺展热情，到了夜晚，你将可积存到一份你一生中未曾体会过的喜悦。

对于自己所从事的工作，是爱是厌，是苦是乐，其实只存乎于一念之间。有的人成天郁郁寡欢，抱怨自己的工作不好，处处挑剔问题来证明是工作本身存在问题而非自己的原因，这样的人，他又怎么能在工作中找到真正的快乐，发挥最大的热情呢？

每一项工作都是重要的，每一项工作都是大有可为的。视工作作为一种享受，不要再将工作当成钟摆，摆动在机械似的劳作之间。查理斯·修瓦蒲曾经说过：“人如果对任何事物都抱有无数的热忱，则必定会成功。”当你满怀热情地完全沉浸在工作中时，你可能会获得更多的快乐、更多的信心，当然，还有更多的成就感和不俗业绩。

## 一滴水只有放进大海中才会永不干涸

### ——“团队至上”的团队管理法则

不论在事业上还是生活中，几乎所有的人都无法“独自前行”。个人的知识和能力是有限的，个人的力量也同样有限，一个人想要获得伟大的成就，依靠“单枪匹马”能够闯出一番天地的可谓少之又少，没有人能够将整个海洋煮沸。

“一个好汉三个帮。”当今企业更多的是合作的项目，现代管理越来越注重“团队”这一概念。团队具有巨大的潜力，无数实践表明，以团队为基础的工作方式取得了比任何人所能达到的更为深远的效果，团队工作提高了员工的道德水平，团队精神激活了僵化的组织。团队比个人更容易取得成功——这已成为不争的事实！

麦肯锡公司总裁顾磊杰表示：资源共享与团队合作的精神构成了麦肯锡的核心竞争力。可见，在麦肯锡的企业文化中，团队合作是其不可忽视的重要一环。只有真正地将这种企业文化融入每个员工的意识之中，才能群策群力，发挥出每一个人单独无法发挥出的力量，更有成效地为客户服务。

每个咨询顾问都明白,在麦肯锡,你绝不会独自上路——或者说,至少你不会独自工作:公司的每一件事情都是以团队的方式来进行的,从一线的客户项目工作一直到公司的决策制定都是如此。

在麦肯锡,最小的团队或许只有两个人;而针对一些比较大的客户们,也许有好几个由 5 到 6 个人组成的麦肯锡团队在同一时间在现场一起工作。这些团队一起组成了“超级团队”。在 20 世纪 90 年代初期,AT&T 超级团队的成员决定共同讨论一下他们的工作,在公司总部竟然找不到一间足以容下他们的屋子,使得他们不得不订下了一家宾馆举行工作会议。

麦肯锡人善于依靠团队的活动去完成一项任务,可以说,团队建设是麦肯锡企业的主导文化,对麦肯锡管理者而言,构建有效的团队是其工作中绝对重要的部分。因为麦肯锡人在数十年的工作经验中证明:

团队所集中起来的技能和经验要远远超过任何个人的技能和经验,有效团队的力量大于其各个部分的总和!

由此,这种“团队至上”的意识在新进职工的培训中就得以充分体现。麦肯锡顾问认为,在最初的培训中就将这一理念灌输于新人,将有助于他们在日后的工作中更好地发挥团队合作的意识,运用团队的综合力量取得个人难以企及的成效。

“破冰游戏”是麦肯锡在团队管理的培训项目中常用的手段之一。“破冰”,顾名思义,就是打破人际交往中怀疑、猜忌、疏远的篱樊,就像打破严冬厚厚的冰层。

正确运用适合团队建设的破冰游戏,能够消除学员彼此间的隔阂,激励团队成员互助合作,形成共识。这里将为您介绍两个破冰游戏:

### 1. 趣味跳绳

大家都跳过绳,在这个过程中会发生很多事,不同的人会有不同

反应,为什么呢?因为这是一个典型的团队活动,需要大家协同配合,才能取得最佳的合作效果。

如何取得最佳效果,让团队成员带着这个问题,再玩一次这个游戏。

游戏规则:请两个人各握住绳子的一端,其他人要一起跳过绳子,所有人都跳过算一下,计算整个团队总共能跳多少下。

游戏结束之后,请参与者讨论:

- ☞ 当有人被绊倒时,各位当时发出的第一个声音是什么?
- ☞ 发出声音的人是否在刻意指责别人?
- ☞ 想一想自己是否在不经意中给别人施加了压力?
- ☞ 接下来应该怎么做,刚才的感觉才不会再发生?

另外,在活动中需要成员注意:

- ☞ 提醒膝盖或脚部有伤者,视情况决定是否参与。
- ☞ 场地宜选择户外草地进行,以免受伤。
- ☞ 合组跳绳时应注意伙伴位置及距离,以免踏伤伙伴或互相碰撞。

此外,适当变化游戏的方式:

- ☞ 可考虑不同的跳绳方式,如:每个学员依序进入。
- ☞ 可用两条绳子,或变换用绳方向。

## 2. 连点游戏

游戏目标:

- ☞ 说明大多数人是具有竞争性的。
- ☞ 训练团队协作。
- ☞ 寻求问题的解决方式。

游戏过程：

首先，告知所有学员他们要做的是个小游戏，让每人选择一位同伴组成小组，分发给每个小组一张带有许多黑点的图片（如图 1）和笔。

其次，讲述任务：每组中第一位组员首先将两个横向或竖向的黑点相连，小组中第二位成员依样连点，但必须接着前一位所连线的任一段。

然后，再由第一位组员继续完成相同的动作。

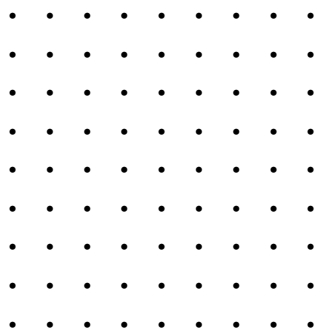
注意事项：

在游戏过程中，整个线条的首尾不能相连。游戏时间限定于 2 分钟左右。当所有人完成游戏，看看他们的成果，哪个小组中的哪位成员连的点最多。一些人在描述中会提到诸如输、赢这类问题，而这些在游戏开始时并没有提及。然后请参与者讨论：

- ☞ 为什么人们会假设这是一个竞赛？进一步探讨如假设、团队合作等问题。
- ☞ 我们能否得到双赢的结果？
- ☞ 在工作中有类似情况吗？

适当变化游戏的方式：

可以将所有人分成两个小组，在一块写字板上进行连点游戏。



(图 1)

破冰游戏是一种非常有效的手段,麦肯锡培训人员通过类似的破冰游戏训练,帮助团队成员放松并变得乐于交往和相互学习,使相互之间并不熟络的人们建立起凝聚力,使状态低迷的团体重新充满活力,激励团队的创造性思维,为之后在麦肯锡的团队工作打下一个很好的基础。

咨询工作的特殊性要求麦肯锡顾问必须懂得与人合作、善于与人合作。其培训中关于合作项目的设置,是为了让麦肯锡员工更早地树立起良好的团队意识,并在为客户解决问题时充分发挥这种能力。

麦肯锡倚赖于团队,因为这是解决公司客户所面临的问题的最佳方法。这些问题的复杂性决定了一个人不可能解决这些问题——至少相对于麦肯锡公司的高标准而言是如此。更多的成员意味着有更多的人手来收集和分析资料,更重要的是——有更多的脑子来琢磨资料的真实含义。

由此,你是否从中得到了一些启示呢?如果在你的工作中遇到了复杂的、棘手的问题,你应当考虑一下可否求助于他人,让你在和他人的交流探讨中激发出灵感的火花,借助于集体的力量来解决这些问题。面对复杂的问题,更多的人手不仅仅会让工作变得轻松,而且会产生不可预料的良好结局。

麦肯锡的组织基础是基于项目的团队，公司管理层深知，只有充分地调动团队人员间的合作能力，才能培养出能够解决商业问题的一流咨询团队。在长久的企业发展中，麦肯锡形成了一整套保持高水准团队的策略。在这个问题上，获取团队的正确整合是他们首先要考虑的问题。

去过庙宇的人们都知道，当你一进庙门，首先是弥勒佛笑脸迎客，而在他的北面，则是黑口黑脸的韦驮。相传在很久以前，他们并不是在同一个庙里，而是分别掌管着不同的庙。

弥勒佛很热情，所以来的人非常多，但他什么都不在乎，丢三落四，没能好好地管理账务，所以依然入不敷出。而韦驮虽然是管账的一把好手，但成天阴着个脸，太过严肃，搞得人越来越少，最后香火断绝。

佛祖在查看香火的时候发现了这个问题，于是就将他俩放在同一个庙里，由弥勒佛负责公关，由韦驮负责财物。弥勒佛笑迎八方客，渐渐地，香火大旺；而韦驮铁面无私，锱铢必较，严格把关，将账目整理得清清楚楚。在两人的分工合作中，庙里一派欣欣向荣之景。

这就是麦肯锡在团队管理中的最大秘诀所在。其管理人员深知，只是简单地把人组织起来称不上是一个好的团队合作，你不可能把随机找出来的 4 个人随便扔在一起就希望他们能够解决一个问题。一个好的组织包含的人才应当是：每一个人都要能够提供这个团体其他成员所未拥有的特殊才能。就像在球队中，要有冲锋陷阵的，也要有固守家园的，有速度型的，也要有技术型的。哪种技能和个性可以在你的项目中有着最佳的配合，会最大效应地发挥作用——这实在是不能不考虑的问题。

一个和谐的团队组织就好比一桩天作之合的因缘。如果能够做

到结合正确的思维、理念和成员个性,就可以组织成一队最佳团队组合。

而只有好的团队合作才能更快地接近成功之巅,错误的组合或许还比不上个人的力量。最佳搭档的价值等同于黄金的重量,只有这样的组合才能使团队获得最佳的工作效率,使利益达到最大化。

在市场的激烈竞争下,诺基亚移动电话的增长率持续高于市场增长率。从1998年起它就霸占着全球手机销售的龙头地位,目前占有全球1/3的市场,其市场份额几乎是位居第二的竞争对手的两倍!

诺基亚在中国的投资超过17亿美元,建立8个合资企业、20多家办事处和2个研发中心,拥有员工超过5500人。中国目前是诺基亚全球第二大销售市场。

在什么样的领导和团队文化熏陶下,诺基亚才能实现全球手机销售领先者的目标呢?

诺基亚公司的团队建设完全围绕其企业文化为中心,不空喊口号,不流于形式,而是落实到具体的行动中。诺基亚强调要把人们的思想和行为变成公司与外界竞争的优势,要提升诺基亚的员工成为他的工作伙伴,而不仅是停留在一个雇主与员工的劳动合同关系上。唯有这样,工作伙伴们才会看重自己,帮助公司积极地发展业务。

诺基亚中国公司媒介经理施炳强介绍说,公司非常重视团队管理,其团队建设活动一直在持续进行,各个部门都积极参与。公司会定期举行团队建设的活动,并与每个部门的日常工作、业务紧密相连。

诺基亚学院,在团队建设和个人能力的培养上发挥了很大作用,为员工提供很多很好的机会,能够让员工认识到他们是团队的一分子,每个人都是这个团队有价值的贡献者。

诺基亚在招聘之初,除了专业技能的考核外,特别注重个人在团

队中的表现,将团队精神作为考核指标中的主要项目之一,通常会用一整天时间来测试一个人在团队活动中的参与程度与领导能力,并考虑候选人是否能在有序的团队中实现协作精神、应有的潜能和资源配置。以此保证,诺基亚所招聘的人,从一开始就能够接近公司要求团队合作的精神文化。

此外,在诺基亚一个经理就是一个教练,他要求了解怎样带领自己的团队,帮助每位员工做得更好,不是“叫”他们做事情,而是“教”他们做事情。当经理人在教他的工作伙伴做事情、建立团队时,会设计合理的团队结构,让每个人的能力在团队中得到发挥。

“没有完美的个人,只有完美的团队。”作为企业,唯有建立健全的团队,才能保证自己立于不败之地;作为个人,在产生团队合作精神并且认同团结和伙伴意识之前,你无法真正地从合作原理中获得利益,贪婪和自私在以团队合作为最重要法则的未来世界中将会找不到半点生存空间。即使伟大如米开朗琪罗般的大艺术家,也同样需要助手和手工艺人,才能使他完成他的巨著。

21 世纪是团队的世纪,快速发展的时代越来越倚重团队合作的力量而非个人的英雄主义,讲求团队精神、拥有团队意识、善于团队合作的人才会更多地受到当今企业的青睐和重视。

“现代企业不可能单打独斗,”IBM 大中国区总裁曾经表示,“现在已经是一个‘打群架’的时代。”比起单纯的个人英雄主义,善于合作、懂得沟通、吸纳他人意见的人无疑具有更大的生存空间和更广阔的职业发展前景。

在我们周围,我们会发现这样一些现象:一些应届大学生难以适应职场环境,一个最主要的原因就是缺乏团体合作精神,喜欢单打独拼。还有些在职人员喜欢搞办公室政治,拉帮结派,排挤异己,反而使自己整日陷于算计别人和防人算计的忐忑之中,费心费

神,无法全力工作。在他们的心中,不健康地认为别人的成功会把本该属于自己的成果或好处给抢走。殊不知,如果每个人都以这种狭隘的视角去看问题做事情,他又如何能够突破自己,创造出更大的成就呢?

麦肯锡的每个成员都会在团队合作中得出这样一个结论:个人英雄主义已经不再适应当今职场的生存法则,如果一个人只懂得单打独斗,势必会导致其个人职业发展的弊端。

一家啤酒公司有一名营销人员,虽然他在市场上敢拼敢打,堪称一名虎将,但他自恃学历层次高、工作能力强、销售业绩好,在他人面前狂傲不已,作风散漫,不太愿意遵守各项纪律,也听不进上司和同事的意见,颇有“唯我独尊”的味道。

后来,这家公司的市场经理调职他往,大家都在猜度谁会接替原来市场经理的头衔。那位营销虎将心中暗自得意,心想,自己学历又高,能力又强,业绩又遥遥领先于他人,这个位子舍我其谁,必定非我莫属!

可事实的结果却并没有遂他的心愿,这个职位落到了另一个能力和业绩看似都不如他的同事手中。他无论如何都无法理解,于是直接找到高层去质问缘由。

领导告诉他:营销工作是一个系统而整体的工作,光靠几个人的高绩效是远远不够的,公司需要的是能够带领整个团队共同进步的人,只有拥有强烈团队意识的人才能提升整个市场部门的整体战斗力和竞争力。

这位营销人员虽然在个体竞争力和战斗力上具有十足的优势,然而他的个人英雄主义太过极端,以自我为中心的心态太过强烈,他的性格使得他必然无法与团队其他成员和谐相处,更别提带领整个

团队共同提升公司的目标了。

我们的心中不乏崇尚个人英雄主义的情结，在娱乐圈、体育界尤其如此。然而，无论是贝克汉姆、欧文、罗纳尔多这样的国际巨星，在赛场上同样不能逞个人英雄。个人只有服从于团体，服从于赛势的大局，球员们互相配合，才能打出好球，为自己的团队赢得胜利，为自己赢得荣誉。

同样的，一个球员不可能在每场比赛中都是明星，荣耀辉煌的一刻是由整个团队中的成员共同配合得来的。胜出，并不只归功于临门一脚的前锋或者是将未进门之球成功扑出的守门员，如果没有队员的妙传，进球谈何容易；同样，没有同伴适时的拦截，对方的球破自家大门的危险系数也将大大增强。正如德国队的拉姆，虽然他并没有进球，却被评为一场比赛全场最佳球员。

“ $I + We = Fully I$ ”，这是美国著名心理学家荣格列出的公式。意思是说，一个人只有把自己融入集体中，才能最大限度地实现个人价值，绽放出完美绚丽的人生。

那么，如何培养自己的团队意识，将自己融入整个团队，在团队中发挥自己最大的能量呢？

首先，树立一种“有你有我”的团队全局观。

“有我”就是要求团队中每个成员在全局观念下积极发挥自己的主观能动性，富有创造性地开展工作。“有你”就是要求团队中每个成员在全局观念下克服“事不关己，高高挂起”、“各人自扫门前雪”的陈旧狭隘观念。

人际艺术的第一法则则是“融”字，你要与组织团体的成员融为一体，要积极成为团体中的一分子，也视他人作为团体中的重要成员。清楚地认识到，自己工作做好了不等于整个团队工作就做好了，要多替自己的同伴想办法，出主意，在工作中做到有你有我，有我也有你，

分工不分家，全局一盘棋。

其次，将团队精神置于个人主义之上。

当你加入一个企业，如果想把事情做好，就要学会尽快融入一个团队，在这个团队中找到自己的角色和职责。

你可以找到公司的制度、流程和职位说明书，明了这些看得见的规矩，并虚心地向老员工请教那些看不见的规矩。想要被一个团队所接纳，就得想办法接受和认同他们的价值观念。有团队必然有文化和它自身的一套规矩，个人英雄主义是行不通的。找到自己的角色，扮演好，才能把一出戏唱完。演好戏，挣到钱，才是保证自己利益的基础。

企业的首要任何是把饼做大，其次才是分饼的问题。没有演戏前，角色之间的争风吃醋在所难免，但一旦角色选定，一场大戏正式开始，角色与角色之间就应该相互配合，为了共同的目标而将戏演好，绝不能将台后的恩怨带到台前，顾全大局，懂得轻重，处理好个体和团队之间的关系。

第三，敞开胸怀、博采众议。

假如你有一个设想，我也有一个设想，交换一下，那每个人就同时有两个设想。在与人沟通合作的过程中，要懂得敞开胸怀，接纳一切稀奇古怪的想法；同时也积极贡献自己的浅见，不要藏着掖着，不肯与人分享。

一个害羞的人往往不善于表达自己，而一个自卑的人往往担心自己的言辞和创意不够成熟，被人取笑。没有人是百分百正确的，失败也没什么了不起。在沟通之初，或许你并没有把握事情会如何演变，最后结果又如何，但灵感就是在互相之间的沟通中产生的，战胜自己，加入到集思广益的沟通，通常会为您带来意想不到的

的收获。

美国总统肯尼迪曾经说过：“前进的最佳方式是和别人一道前进。”

拿破仑·希尔也曾表示：“集思广益能使一加一等于八、十六，甚至一千六，人类的潜能因而激发，即使面对再大挑战也不畏惧。”

一滴水只有放进大海才会永不干涸。将自己融入整个团队中，在团队合作中发挥出自己的力量，借助团队的力量反作用于自己，这不仅是经过无数次实践验证取得最大成功的要诀，也是在未来时代中得以长足生存和更好发展的最佳法则。

## 寻找关键驱动因素

### ——直指问题核心的高效工作法则

在如今的企业界，存在着这样的现象：

- 绩差公司积极模仿或照搬绩优公司在经营、管理、销售上的做法，却依然无法取得绩优公司所能达到的效果，即使排除了资源、模仿程度等方面的差异，结果也大多如此，没有什么太大的变化；
- 同一企业的不同阶段中，经营管理者的努力程度几乎相同，而且外部环境也没有太大变化，可仍然有绩优阶段和绩差阶段的分别。

在现实的商业世界里，这两种现象被证明大量存在着。那么，为什么企业界中会出现这样的问题，原因何在？作者以为，这和企业是否有效识别，并且积极利用了关键业绩驱动因素有密切关系。

关键驱动因素，顾名思义，就是在一件事情中起着决定性作用的

重要因素。把握住了关键驱动因素,就是抓住了事情的重点,对于问题的把握和解决具有决定性作用。

先来看一则故事:

1793 年,守卫士伦城的法国军队发生叛乱。在英国军队的援助下,叛军将土伦城护卫得像铜墙铁壁,使前来平叛的法国军队怎么也攻不下。

土伦城四面环水,且有三面是深水区。

英国军舰在水面上巡弋着,只要前来攻城的法军一靠近,就猛烈开火。法军的军舰远远不如英军的军舰先进,根本无计可施。法军指挥官急得团团转。

就在这时,在平息叛乱的法国军队中,一位年仅 24 岁的炮兵上尉灵机一动,当即用鹅毛笔写下一张纸条,交给指挥官:

“将军阁下:请急调 100 艘巨型木舰,装上陆战用的火炮代替舰炮,拦腰轰击英国军舰,以劣胜优!”

指挥官一看,连连称妙,赶快照办。

果然,这种“新式武器”一调来,英国舰艇无法阻挡。仅仅两天时间,英军的舰艇就被火炮轰得七零八落,不得不狼狈逃走。叛军见状,很快就缴械投降了。

经此一役,这位年轻的上尉即刻被提升为炮兵准将——他就是后来成为法国皇帝、威震世界的拿破仑!

像很多杰出人物一样,拿破仑的成功,相当程度上也是因其找到了问题的关键,遂击其要害,打蛇打七寸,最终以劣胜优,战胜了英国强大的火力兵器。

显然,麦肯锡顾问也非常明白这一点,在他们为客户解决商业问题的过程中,他们很清楚,单单拥有解决问题的思路是远远不够的,

因为没有哪个商业问题是完全相同的,只有仔细琢磨好如何处理每一个问题,找到解决问题的关键驱动因素,才能事半功倍。

对企业来讲,成功的道路基本相似,而影响某家企业出现问题的因素却非常之多,各种各样。麦肯锡顾问埃森·拉塞尔也曾说过:“有许多因素影响你的企业。把精力放在最重要的因素——也就是关键驱动因素上。”

由此,麦肯锡顾问在帮助企业客户解决问题的时候,通常会先把精力放在最重要的因素,也就是关键驱动因素上。他们认为,找到关键驱动因素并且将问题解决的突破口设定于此,就能够直指问题的核心,而不是一片片、一层层地把问题剥离起来。不至因各种纷繁复杂的细枝末节而混淆了你的视线,避免在进行大量问题信息分析时走入死胡同,既可以节省你的时间,也能够节省你的精力。

举个例子,某家饰品企业在最近一个季度的销售成绩比较差,你作为咨询顾问的身份要帮他们解决这个问题。

你知道,或许会有 100 种不同的因素影响这家饰品公司的销售业绩——气候、顾客的信心、原材料的价格、竞争对手的优惠措施——但如果你善于寻找问题的关键驱动因素,你就会明白,就算影响销售的因素有 100 种,但最重要的可能只有 X、Y 和 Z 三个方面。

学会忽略其余的次要因素,抓住问题的主因,也就把握住了解决这个方案的关键点,便可以在很短的时间内对问题的解决方案进行阐述。

通过寻找关键驱动因素来处理问题,麦肯锡顾问在处理问题时会时刻发挥这样的意识,高效率地工作。

下面就是麦肯锡的某个团队运用这种方式,成功帮助解决诺贝尔奖金问题的经典案例。

诺贝尔奖每次 100 万美元的奖金一直吸引着大众的眼球。诺贝尔基金会每年发布 5 个奖项,因而每年必须支付高达 500 万美元的奖金。

或许你禁不住要问,诺贝尔基金会的基金到底有多少,才能够承担起每年的巨额支出?事实上,诺贝尔基金会之所以能够顺利支付高额奖金,除了诺贝尔本人捐献的一笔庞大的基金外,更应归功于诺贝尔基金会的投资有方。

诺贝尔基金会成立于 1896 年,由诺贝尔捐献 980 万美元建立。由于该基金成立的目的是用于支付奖金,基金的管理不允许出现任何差错,因此,在基金会成立初期,其章程中就明确规定了基金的投资范围——这笔资金被限制在安全且有固定收益的投资上,例如银行存款与公债,不允许用于有风险的投资,尤其不允许投资于股票或房地产——因为那样会使基金处于价格涨跌的高风险之中。

这种保本重于报酬率、安全至上的投资原则的确是一种稳健的做法,避免了基金损失的情况出现,但牺牲报酬率的结果是——随着每年奖金的发放与基金会运作的开销,在历经了五十多年后,低报酬率使得诺贝尔基金的资产流失了近 2/3!到了 1953 年,该基金会的资产只剩下 300 多万美元。

眼见资产将消耗殆尽,诺贝尔基金会的理事们及时觉醒,他们马上寻找咨询顾问以应对所面临的不利局面。他们找到了当时在商业界已经声名鹊起的麦肯锡咨询公司。

面对这个问题,麦肯锡人迅速组成了一个团队并且投入到了工作之中。在做了充分的前期调查和研究工作之后,这个团队意识到,问题的关键在于——如果继续维持目前安全的低报酬率方案,诺贝尔奖金将会继续大量流失;只有提高投资报酬率,才能从根本上累积起财富,彻底解决这个危机。

于是,麦肯锡人在这个关键问题的基础上,拟定了具体而细化的

解决方案，并在当年就把这一建议谨慎地交给了诺贝尔基金会。

诺贝尔基金会在这—建议的指导下，在 1953 年做出了突破性的改革——更改基金管理章程，将原先只准存放在银行和买公券的资金转向投资股票和房地产。新的理财观一举扭转了整个诺贝尔基金的命运！其后的几年，巨额奖金照发，基金会照常运转——到了 1993 年，基金会不但挽回了过去 的亏损，基金总资产也增长到了 2.7 亿多美元！

可以这样说，诺贝尔基金会的成长离不开麦肯锡团队的帮助；而麦肯锡的迅速成功，又得益于麦肯锡人员的高效工作方法之一——寻找并抓住问题的关键驱动因素。

其实，在麦肯锡公司，这样的例子数不胜数，因为麦肯锡顾问基本上每天都沉浸于大大小小的商业问题中，但也正是如此，使得麦肯锡人的经验和实践能力不断加强，在解决问题的过程中更快地找准问题的关键处、突破口，反过来又增加了麦肯锡的实力。

工作是要讲求章法的，切忌“眉毛胡子一把抓”，要懂得梳理问题的主干和枝节，看清楚事情的关键因素。工程师都清楚所谓的“计算平方率”的内容。它说的是，对于系统的每一个组成成分，也就是问题中的每一个增加的方程，所要求解决的系统的计算量的增加至少要快于方程数的平方。换句话说，如果你的问题的复杂性增加了一倍，要解决这个问题所耗费的时间会达到 4 倍——除非你进行了某种简化。

打个比方，我们生活的太阳系是由几百万个物体组成的，所有的物体之间彼此都存在重力影响，但在分析行星运动时，天文学家是从忽略这其中的绝大多数物体开始的。

麦肯锡顾问正是深谙此道，学会了凡事从关键处着手，才能分清事情的轻重缓急，一步步把事情做得有节奏、有条理、高效率，达到最

佳效果。

在这一点上,通用电气公司(GE)总裁杰克·韦尔奇也深有体会,并且身体力行。在他的自传中,他道出了自己如何在决定 GE 前途和命运的战略选择中进行“战略取舍”的艺术。

我们知道,通用电气公司是世界上最大的多元化服务性公司。“如何使 GE 这样成熟的综合性大公司像新兴小公司那样蓬勃发展”,摆脱庞大多元商业帝国的痛疾,保持企业持续、稳定的健康增长,这一直是杰克·韦尔奇任内亟待解决的问题。

杰克重新评估了企业的战略性资产,从而做出了一系列战略性取舍。在接任 CEO 的头两年,他出售了 71 项业务和生产线,这里包括中央空调业务、家用电器业务等 GE 以前的起家业务。他的这些“大手笔”在当时很难让人理解,例如,出售半导体业务就被很多人认为是向日本人屈服,是在战争中“开小差”的胆小鬼。通过对非战略性资产的剥离,使 GE 能够集中精力进行战略性投资,通过兼并、合资以及参股等形式完成了 118 项交易。

在采取了一系列战略取舍的措施之后,杰克·韦尔奇总结了自己最为成功的三点经验,其中一点就是关于 GE 战略取舍的指标:关注行业关键价值驱动因素。

他认为,在取舍的基础上确立行业关键价值驱动力和企业关键成功因素并量化为切实可行的企业关键业绩指标,是做好战略评价的关键。无法在风云变幻的商业环境中识别行业关键价值驱动因素,所引致的后果无疑是致命的:

个人电脑的鼻祖——苹果电脑因为没有看到未来电脑的主流趋势,错失了 this 电脑行业发展中的关键因素,拒绝兼容而失去了个人电脑领域的领先地位,最终只能偏安于专业电脑一隅。

IBM 在大型机领域虽然从来都是“数一数二”,但由于没有很好地捕捉 PC 领域的商机,从而被众多的后起之秀赶上并超越,还差点

酿成了“美国历史的遗憾”。

可见,把握关键驱动力,才能扼住公司绩效的咽喉。我们要学会明智地工作,而不仅仅是勤劳地工作。麦肯锡的某位咨询顾问曾表示,很多情况下,时间和资源的约束不允许他们进行大量的分析,因而,想要踏上成功之巅的人们要学会凭借自己和自己的团队高度的商业嗅觉、对问题的敏感度以及缜密而全面的思考力,快速地抓到问题的核心点,做出最大的成效。

同样的道理,在你与对手进行社交、贸易甚至只是普通的谈话中也同样适用。唯有抓到问题的核心点,明了对方的关键性诉求,才能更高效地获得你想要的——对方对你的好感和信任、成功而快速的交易,等等。

美国著名谈判大师荷伯·科恩曾代表一家大公司去购买一座煤矿。公司给荷伯一个可以接受的心理价位是2 400万美元,但矿主长期经营煤矿,对自己苦心经营多年的煤矿有着深厚的感情,而且为人十分固执,开口要价便是2 600万美元。荷伯还价1 500万美元。

“你在开玩笑吧?”矿主粗声吼道。

“不!我们不是开玩笑,请你把实际售价告诉我们,我们好做考虑。”荷伯说。

但矿主坚持2 600万美元不变,谈判陷入了僵局。在以后几个月的时间里,荷伯的出价逐渐提高:1 800万、2 000万、2 100万、2 150万,但卖主毫不动心。

于是,2 150万与2 600万的价钱开始对峙起来。荷伯想到,如果只是就价格问题继续谈下去,而不从对方的需要去考虑,肯定会有所进展。“那么,卖主为什么固执己见,不接受这个显然是公平的还价呢?”荷伯开始研究对方的诉求。

后来他才了解到,矿主之所以固执己见,是因为他的一个朋友的煤矿卖了 2 550 万美元,而且还获得了一些附加利益——这就是问题的症结所在。

于是,荷伯马上跟公司相关人员进行联系。荷伯建议,首要一点是要搞清楚矿主的朋友究竟得到了多少,然后才能以此为基点商议可实施的方案。也就是说,要先处理好对方的真正诉求,这跟市场价格其实并没有什么关系。

公司按照荷伯的思路开始了走访和调查工作,并最终发现了该矿主的另外一些需求:

1. 矿主对他苦心经营的煤矿有很深的感情,他不希望将煤矿卖掉后就和煤矿没有丝毫关系——这是从和他一同创业的一个同事那里了解到的。

2. 这个煤矿的大部分工人都在这里工作了很久,他们和矿主的关系很好。矿主担心煤矿卖掉后这些老兄弟丢掉饭碗——这是从一位老工人那里了解到的。

3. 矿主所提到的他的朋友是他一直以来的竞争对手,他一直都不想输给他——这是荷伯和他一起吃饭时了解到的。

针对这些需求,荷伯与矿主又对交易的额外条件进行了商谈,并达成了以下几个附加条件:

1. 收购后的煤矿仍旧沿用老煤矿的名称,并且聘请矿主担任技术顾问——事实上,公司正缺乏一个经验丰富的人来把关。

2. 煤矿中 80% 的工人与新东家签订了劳动合同,继续为煤矿服务——其实公司也正为招聘人手而发愁,这只是顺水推舟。

3. 公司一次性付清款项——这比他那位朋友的“5 年之内付清”的条件要好得多。

不久,双方就煤矿收购达成了协议,最终以 2 250 万美元的价格成交。一方面,荷伯并没有超过公司的预算,另一方面,附加条件却

使矿主感到自己干得远比他的朋友强。而问题的实质是，正是这些附加条件使矿主得到了更大的满足感，而公司为此却没有多付出什么。

这起交易最大的成功因素是荷伯抓住了关键性诉求。矿主最关心的是是什么，他究竟想要获得什么，明白了这些问题，其余的问题就不再是太大的障碍了。

很明显，荷伯一开始并没有抓住矿主最重要的诉求，不明白对方更想要的是什么，一味地从价格方面入手进行交涉，致使谈判陷入了僵局。而了解到其实对方更在乎的是对这家煤矿的感情、对矿工生计的担忧以及对竞争对手的不服气这些关键性诉求，他才真正找到了有效的突破口。

那么，如何才能把握关键，做到事半功倍呢？提供您几点建议，以供参考。

首先，先找靶心，后射击。

只有方向正确才能减少外界的干扰，把自己的精力放在最重要的事情上。

人们做事情，创造新生活，除了需要一种勇于追求的精神外，更需要认清事业和人生的方向。如果只顾低头做事而不知抬头看路，你必定累得半死不活却也收不到太多实质性的效果。对这些人来说，草率行事，冒冒失失是他们最好的写照。他们懒于思考，轻举妄动，不考虑主、客观条件和后果就贸然作出抉择，草率行事；他们忙得晕头转向，却什么成果也没有。

不论你生命中的最终目标何在，总有许多意料之外的环境和事情影响着你，混淆了你的视线。适时地抬起头来，看看自己是否还在预定的轨道上，不断地修正你的航向，才不会随波逐流，朝着正确的

目的地前进。

其次,尽可能多地收集资料,并用逻辑树状图的方式进行分析。

在问题的解决过程中,数据的收集是必不可少的环节。只有充分掌握事情的成因、现象以及它们的程度,才能拥有更完整的逻辑树状图。而逻辑树状图可以说是思考方法的集大成,它能使你有效地认知事情的大小关系、因果关系、主次关系等,让你直观地看到事情的漏洞在哪里,以利于方案的策划。

此外,经常进行“脑力激荡”。

因受常识和惯性思维的影响,一般人在遇到某类问题时,往往会从最常规的思路去寻求解决方案。但其实,具体问题应当具体分析,如果像套用万能公式那样去解决遇到的各种问题,必然无法直指问题中心,无法高效解决问题。而破除的方法很简单,就是活用“脑力激荡”。

进行脑力激荡时必须:(1)让各种点子尽量跑出来,发散性地思考;(2)模仿“接龙”方式,局部改良别人点子,形成新的创意。比如,讨论“空罐子的使用方式”这个课题时,有人说用来“装水”,当作茶杯。此时就可从“装”这个字延伸想到不只“装水”,也可“装土”,也就是当作盆栽。然后同样的道理,也能用来装烟灰,变成“烟灰缸”……活跃自己的脑子,自然创意无限,遇到问题的时候也能使大脑更快速地转动,找到关键的突破口。

决定事物性质的是其主要矛盾,决定事物和运动发展的基本方向的是事物的主要矛盾方面。无论在我们的人际相处、商业谈判还是问题的解决中,只要把握住目标人物的关键性诉求、目标事物的关键点并妥善利用,才能做到更快速更有目的性的攻击,攻无不克。

## 善于寻找自己的“师傅”

### ——“不去重新发明轮子”的善用资源法则

您可能听过这样一则故事，说是在一次宴会上，中国人、俄国人、德国人、法国人、美国人等相聚一堂。为了表现自己国家的文化，大家各自拿出独具代表性的东西——酒。中国人拿出了古色古香的茅台，俄国人拿出了伏特加，德国人拿出了威士忌，法国人拿出了香槟。

轮到美国人了，他不慌不忙地将大家刚刚拿出的酒，每一样都倒一点到瓶子里，说道：“这就是美国的特色酒——叫做鸡尾酒。”

所谓“三人行，必有我师焉。”一个人，一个团队甚至一家企业，想要有所成，并非一定要对自己勉为其难，冥思苦想，闭门造车，从零开始。改变一下常规思路，巧借别人的脑袋，善用他人的资源来武装自己，将别人的成果作为自己的起点，必定能够大大缩短到达成功之巅的时日。

“不去重复发明轮子”，这是流传于西方国家的一句谚语，它的原话是：Don't Reinvent the Wheel。运用到商业界，其意思就是企业中任何一项工作实际上都有人做过，我们所需要做的就是找到做过

这件事情的人求取经验,或者找到他人的这项劳动成果,当自己需要用到时,直接“拿来主义”,而不需要再重新制造——这就是为麦肯锡顾问所极力推崇的“不去重新发明轮子”的善用资源法则。

在麦肯锡顾问眼里,“不去重新发明轮子”这句话包含着两个层面的含义。

首先,麦肯锡顾问认为,对大多数商业问题而言,彼此间相像的地方要多于彼此间有差异的地方。这意味着,用较少数量的解决问题的技巧,你就可以回答范围较大的问题。而这些技巧也许就藏在你的组织的什么地方:或者曾被记录了下来,或者就是在其他员工的脑子里。如果两者都不是,那就赶快利用自己的经验形成自己独特的“工具箱”,藏在自己的脑中。

由此,麦肯锡和其他咨询公司一样,不但制定了许多解决问题的方法,而且还给它们起了时髦的名字:增值分析、商业流程重造、产品—市场扫描等等。毫无疑问,这些技巧具有巨大的威力。它们使得麦肯锡的顾问们很快就把摆在桌子上的原始材料纳入了一个有条理的框架,并使得他们洞察客户提出的问题的本质。这些管理顾问接下来可以把思维集中在问题的“关键驱动因素”上,并且开始朝着解决办法的方向不断努力。

在麦肯锡顾问的工作中,他们常常利用被称为“作用力量”的分析框架。事实证明,这种方法在项目开始的时候特别具有价值,可以帮助他们大致看清客户的外部压力。这一技术包括确认客户的供应商、顾客、竞争对手以及可能的替代产品。然后咨询员们再把这四个方面的每一个方面所发生的全部变化都列出来。这些变化对客户会产生什么样的影响——包括积极的和消极的?还有,是什么样的内部变化正在影响麦肯锡客户以及客户所在的行业?在这些因素中,哪一项可能对客户的设计、生产、分销、销售及其产品服务带来重大改变?

不管你处于哪一个行业，这样一个框架不但有助于你对竞争环境快速建立一个印象，而且还有助于你对环境可能发生怎样的变化形成一个观点。你不妨试一下。这个框架看似很简单，但在激发人们形成关于战略性商业问题的思路时，它是一种强而有效的方法。麦肯锡前顾问埃森·拉塞尔在工作中的一则故事，可以说明这一点：

在做咨询顾问的第二年，我加入了一个团队，帮助华尔街的一家大银行重组其信息技术部门。银行的所有高级主管都想对其信息技术进行重组，但如果重组意味着对其计算机进行支持的方式有任何改变的话，他们就不愿意了。其信息技术部当时真是一团糟：600名雇员，十几个下属部门，再加上汇报工作的关系网络——简直把我的头都弄大了！

我，还有团队的其他成员简直不知道从何下手。所幸，公司刚好形成了一种新的范式，称为“重建商业流程(BPR)”——它给了我们一个着手点。

当时公司还在为“重建商业流程”的范式而奋斗，而在这项研究期间，我们为公司开辟了新的天地。这是一项艰巨的工作，但“重建商业流程”帮助我们协助客户在重组方面取得了突破——我们至少有了一个启动框架帮助我们把自己的精力集中起来，否则的话，也许我们现在都还没有离开那个战场。

不要去重复发明轮子！拉塞尔的经历告诉我们，当你碰到了某个问题，而这个问题与之前的某类问题有着相似的地方，那么你就没有必要一切从零开始。要积极开动脑筋，学会类比的思考方式，举一反三，这样，掌握了一种技巧，便可以灵活地运用于相似问题的解决过程中。

麦肯锡顾问认为，只要你多多思考，触类旁通，或许原本很棘手

的案子，只要稍微转变一下思路，便可以找到解决问题的方法。

方法是有据可循的，只要积极开动大脑，便可以用较少的解决问题的技巧，解答更多的问题。

除此之外，不要重复发明轮子，麦肯锡顾问还认为，另一方面的内容同样很重要——那就是善于寻找自己的“师傅”，从他人的经验中更快速、更有效地获取解决问题的方式。

无论什么样的问题，总有某些人在某些地方已经从事过相同或类似的工作。如果这个人就在你的公司，就是你的同事，打个电话或许就能解决你的问题；如果与你同在一个领域的其他部门或其他公司的人已经注意到了相关的问题，那么你应当搞清楚他们是谁，尽量与之建立起联系，然后再着手进行你的问题研究，这会大大节省你的时间与精力。

任何人的时间都是宝贵的，所以，请不要把它浪费在重新发明轮子上！

有一个博士生来到一家研究所工作，成为那里学历最高的一位。

有一天，他到单位后面的小池塘去钓鱼。恰巧，正副所长在他的左一右，也在钓鱼。

他只是微微点了点头，这两个本科生，有啥好聊的呢？

不一会儿，正所长放下钓竿，伸伸懒腰，“蹭蹭蹭”从水面上如飞似地走到对面上厕所。

博士的眼睛都快掉下来了！水上漂？不会吧？这可是一个池塘啊！

上完厕所之后，正所长依然还是“蹭蹭蹭”地从水上漂回来了。

怎么回事？博士生又不好意思去问，自己是博士生哪！

过一阵，副所长也站起来，走几步，“蹭蹭蹭”地漂过水面上厕所。这下子，博士生差点昏倒：“不会吧，到了一个江湖高手集中的地方？”

博士生也内急了。这个池塘两边有围墙，要到对面厕所非得绕十分钟的路，而回单位上又太远，怎么办？

但博士生也不愿意去问两位所长。憋了半天后，也起身往水里跨：“我就不信本科生能过的水面，我博士生不能过！”

只听“咚”的一声，博士生一头栽到了水里。

两位所长将他拉了出来，问他为什么要下水，他反问道：“为什么你们可以走过去呢？”

两所长相视一笑：“这池塘里有两排木桩子，由于这两天下雨，被淹到了水面下。我们都知道这木桩的位置，所以可以踩着桩子过去。你怎么不问一声呢？”

尊重经验，才能少走弯路。纵然你的学历很高，但由于经验的缺乏，同样有可能会犯一些低级的错误——就像上面故事中的博士生那样。何必自己去摸索呢？找一个资历比你深的人作为你的“师傅”，能够规避你很多不必要的错误，使你更快地进入工作状态，缩短融入团队和提升自我的时间。

在这一点上，麦肯锡顾问又是怎么想、怎么做的呢？

首先，麦肯锡管理层提倡新进人员应当学习资深咨询人员的经验——这也是为什么麦肯锡人成长得特别快的原因。每一个咨询顾问，从分析师到主管经理，都被分派了一个导师来对他们进行监督指导。这就相当于给新人找了一位“师傅”，让他们不必再去探索有人探索过的道路，而是直接学习别人的经验和教训，这既能让他们在较短的时间内得到大幅度提高，同时也使他们节约了大量的时间。

所以，如果有可能，跟你的“师傅”一起工作，你会在你们的合作中直观地攫取到他的思维方式和行事作风，看到其中的闪光点，更迅速地帮自己走出迷雾，通向光明。

身处激烈竞争时代的我们，如果不善于学习、借鉴、利用他人的

经验,而依靠单打独斗、自己的力量去独步武林,事实证明并非一个最佳的法子。

“他山之石,可以攻玉。”无数事实证明,善于学习借鉴别人成功的经验或者失败的教训并非投机取巧,而是非常明智的举动,是走向成功的捷径。因为每个人都有自己的优势和长处,善于发现同事及他人的专长,积极地学习和改进自己的不足,取长补短,你会发现,在我们的工作中,每个人都可以成为我们某一方面的“师傅”。

除了帮助新人配备有经验的督导之外,麦肯锡还保留有一个被称为“PD 网”的电子数据库,里面保存着一定日期内的项目和内部研究资料。

在作为咨询顾问的第一年时间里,在一个项目开始之前,进入麦肯锡的新人们的工作之一就是去搜寻 PD 网,查看有没有跟自己现在的项目有联系的内容,比如说,相关的行业、相关的问题,等等。当然,对 PD 网的任何搜寻都会产生堆积如山的文件,新人们不得不花费很大的心力才能找出一些有可能相关的内容,然而,这些花费大量心力所取得的成果,就像是一位默默无闻但却经验老到的“师傅”,将他们快速地引向解决问题的正确之路。

除此之外,这样的“师傅”还包括一个非常不错的商业图书馆。这个图书馆存有麦肯锡人所关注的任何一本商业著作或杂志,并且还与 Leds/Nexts、Dun & Bradstreet、Datastream 和因特网等主要的商业数据库建立了接口,信息可谓十分齐全而广泛。非常重要的一点是,这个图书馆有一支由信息专家组成的非常专业的管理人员队伍,他们竭力从 PD 网、图书馆和其他一些来源为顾问们提供信息。

另外,公司还有一个由资深信息专家组成的骨干队伍,他们都是来自某一特殊行业的专家。由此,麦肯锡咨询员无论是在为银行业的客户工作,还是为喷气发动机的制造商服务时,这支队伍都是特别有价值的资源,帮助麦肯锡顾问们精明而不是艰辛地工作。

下面是一位麦肯锡公司咨询员的切身体会，PD 网使他得以在工作中更快速更有效地完成资料收集、数据分析、辅助决策方案等工作，省去了他人从事过的初步工作阶段，令他站在了一个更高的起点。

进入麦肯锡公司之后，我第一个项目的客户是一家生产软件和硬件的大型计算机制造商的财务分支机构。他们想就海外扩展的问题听听麦肯锡的意见，尤其想要了解大型的跨国集团在财务和管理方面对其分支机构保持控制的不同方式以及不同的方式之间的利弊。我的项目经理让我负责这个项目的某个部分。

我一口气干了三个星期，以便能够对世界上最大的四个跨国集团有一个全面的理解，然后看看其中有什么东西值得我们的客户学习。

我首先去了 PD 网。很幸运，另外一个麦肯锡团队最近刚刚整理出了戴姆勒—奔驰公司的情况。这个公司是我研究的这个主题中最复杂的案例之一，然而在当天下午，我手头上就有了我需要的东西——如果完全依靠我自己的力量集中精力进行研究，至少得花一个星期的时间。

更为重要的是，我了解了研究戴姆勒—奔驰的真正专家的名字——在以后遇到问题的时候我可以请教他们。

这样，我就有了更多的时间去研究其他的公司。然后，我们这个团队的信息和数据就会更全面，所花费的时间就会更少，在有限的时间内所提供给我们客户的报告也将更具质量。

你或许会说自己没有 PD 网，但只要你在一个大的组织工作，你就可能接触到你们公司的大多数“企业内存”——数据库、文件、培训手册，还有同事。

即便你就是一个一个人,也并不代表你必须从零开始,你依然可以利用巨大的信息流——行业杂志、报纸、资料库以及当地的图书馆,还有当今世界最为重要的信息资源网络——只要你花费一些时间,便可以获取大量相关的信息和有价值的资源。

所以,如果你有心,就可以找到为自己所用、助自己更快接近成功的人力资源和信息资源。至于在具体的做法上,从麦肯锡资源共享的知识管理理念出发,我们为大家提供如下几个建议,希望您从中有所收益。

首先要强调一点:思考问题时,切勿“一刀切”。

在麦肯锡顾问中流传着这样一句话:“如果你所有的只是一把锤子,那么每一个问题看起来就都像是钉子。”由此,无论任何问题,对麦肯锡人来说没有现成的答案。商业问题之间虽然存在着许多相似点,但相似的问题并不意味着就有相似的或者“一刀切”的解决办法。

从一个问题到另一个问题,你所利用的工具或许是一样的,但你并不能仅仅单一地使用它们,机械地得出一个答案,所运用的角度、力度和磨合的方式,都会因具体的问题而有所差异。所以,请记得始终以事实为基础作为分析和论证的前提,在既有的信息资源和方案提供下,具体问题作具体的分析。

其次,跟紧领跑人,学会后发制人。

美国吉列公司生产的安全剃须刀在推出市场的初始阶段,产品极度畅销,公司也因此名声大震,市场占有率高达 90%。而在十几年之后,它的市场占有率却跌至 25%,其他 75% 的市场占有率被后来者盖斯门公司不声不响地夺走了,这是怎么回事呢?

原来,当吉列公司推出安全剃须刀的时候,盖斯门公司并没有直接参与竞争,只是悄悄地尾随其后。17 年后,盖斯门公司利用吉列

公司安全剃须刀的市场占有率,生产出一种安全刀片,既能放在本公司生产的刀架上,又能放在吉列公司生产的刀架上使用。所以产品推出后,销量极好。

吉列公司觉察到竞争的危机,马上改进刀片,向市场推出双面刀片。而盖斯门公司依旧死死抓住吉列公司的名气不放手,又推出既能使用本公司的刀片,又能使用吉列公司刀片的新刀架,再一次赢得了市场。就这样,吉列公司的市场占有率每况越下,跌至 25%。

有些大获成功的企业,并非一定在本领域中始终处于“领跑者”的角色,无论是新产品的开发,还是管理理念的提升,让你的同行“领跑”,自己尾随其后,从别的企业成功与失败的经验中寻找与自身企业发展的最佳“谋合点”。

当然,作者在这里并非提倡一味地跟从,只是如果你已无法在短时间内跑到众人之前,那么,从他人先期尝试的过程中,取得对方成功的第一手资料,扬长避短,再加以更大的突破或发展,必定会取得“青出于蓝而胜于蓝”的技术创新和市场竞争效果。

此外,善于找出最佳经验。

有句老话说得好:“山外有山,人外有人。”无论你干得有多么出色,总还有“人上之人”。这一点无论是在商界还是在其他什么地方都一样。因此,找出这一行中目前的业绩最佳者,然后去模仿他们。这往往是对付不佳业绩的速效药。

一般说来,在图书馆等地方即使找到最佳的经验,还得加上你个人的创造性的思维。如果你的一些竞争者拥有最佳经验,他们或许不会将自己的“秘方”告诉你,那么,去跟这一行的其他人交流,无疑是个不错的选择。

有时候,或许在你的公司里就能发现最佳经验,某些人、某个团队或者是某个部门的业绩超出了公司的其他人、其他团队或其他部

门,找出其中的原因,找到整个公司中最优秀的表现者的秘诀和方法,结果一定对你的事业有益。

由此,无论你正在干什么,总有什么人在什么地方做过与你相似的事情。不要把功夫花费在前人已经做过的重复劳动上面,珍惜你宝贵的时间,学会站在巨人的肩膀上,在更高的起点上登攀,从他人的成功和教训当中去学习,而不是做无用功似的一再去重新发明轮子!

## 用 20%的时间获取 80%的成效

### ——“80/20”的高效工作法则

某保险公司在偶然情况下针对其客户交易额的大小进行分类，结果发现总营业额之中大约有 90%源自总客户中不足 10%的大客户！这个发现促使该公司“对大小客户一视同仁”的营业政策实施了巨大的改变——集中时间服务于少数的大客户。结果，该公司的总营业额及利润立即出现增长的趋势。

某公司曾经要求各阶层主管指出阻碍公司利润增长的因素，共有 37 项。由于项目太多，无法同时予以解决，于是公司领导要求各阶层主管将这 37 项因素按其重要性的高低顺序予以编排，结果发现，头五项因素是阻碍利润增长的“罪魁祸首”。

传统电冰箱在结构上，冷冻室位于上端，而冷藏室则位于下端。人们在使用冷冻室时可以维持站立的姿势，但使用冷藏室时则一定要蹲下来。由于冷冻室的使用机会远远低于冷藏室，致使很多家庭主妇在使用电冰箱时往往因蹲下的次数太多而感到腰酸背痛。基于此，某家用电器公司在电冰箱的设计上，将冷藏室置于上端，而将冷冻

室置于下端。这种新型的电冰箱可以减少使用时蹲下的次数，受到消费者的热烈欢迎。

某钟表公司的总裁发觉该公司所生产的众多钟表型号之中，约有 1/3 型号的销售额只占到总销售额的 4%。于是，他决定停止这些型号钟表的制造，结果发现，在其后 6 个月内，该公司的利润有了很大的提升。

某部门主管因患心脏病，遵照医生嘱咐每天只上班三四个小时。他惊奇地发现，这三四个小时所做的事情无论在质还是量的方面，与以往每天花费八九个钟头所做的工作几乎没有太大差别！因为工作时间既然被迫缩短，他只好将这少数的时间花在最重要的工作上——这就是他得以维护工作效能与提高工作效率的主要原因。

.....

不难发现，这些事例都有一个共同的特点：重要的、关键的是少数，而琐碎的是多数。

这个特点经过多年的演化，已变成当今管理学界所熟知的——“80/20 原理”即“二八原理”。它是在 19 世纪末 20 世纪初由意大利经济学家兼社会学家维尔弗雷多·帕累托(Vilfredo Pareto)提出的。它的大意是：

在任何特定群体中，重要的因素通常只占少数，而不重要的因素则占到绝大多数，即 80% 的价值是来自 20% 的因素，其余 20% 的价值则来自 80% 的因素。

“80/20”的原理应用广泛，无论在企业管理还是社会生活中，都有着最直接和深刻的体现：

- 80% 的病假由 20% 的员工所占用。
- 80% 的档案使用量集中于 20% 的档案。
- 80% 的外出吃饭都前往 20% 的餐馆。

- 80%的菜是重复 20%的菜式。
- 80%的垃圾源自 20%的地方。
- 80%的看电视时间花在 20%的节目上。
- 80%的阅读的书籍都是取自书架上 20%的书籍。
- 80%的看报时间都花在 20%的版面。
- 80%的电话都是来自 20%的发话人。
- 80%的讨论都是出自 20%的讨论者。
- 20%的人口控制了 80%的财富。
- .....

由此,从“80/20”的规律之中,我们应当明白这样一则重要的启示:避免将时间花在琐碎的多数问题上,只要能控制具有重要性的少数因素,做到要事第一,即能控制全局!

“80/20”原理是管理咨询界中的一大真理,推而广之,也是商界的一大真理。麦肯锡顾问将之视作其赖以生存的法宝之一,是不无道理的。

麦肯锡是一个高速运转的公司。对其员工来说,工作好比是一股气,会迅速占满你的时间。在纽约的麦肯锡办公室,一个星期的工作时间很容易就达到 100 个小时;而且,你会发现还有其他的工作等着你!一位麦肯锡的咨询顾问海纳·科珀曼(Heiner Kopperman)对此深有感触:

“在麦肯锡驻德国办公室时,我们喜欢一周工作 35 个小时,但往往是一周工作 70 个小时!”

麦肯锡的一位校友也曾做过一个很好的总结:“工作永远做不完。我每天早上 6 点开始上班,一直工作到晚上 8 点,手头仍还有一大堆事情要做!”

不过接下来,他又给出了解决这一问题的方法:“我本可以呆到 8

点,但我不这样做。从麦肯锡学到的一条经验是,如果事情还没有头绪,那么 5 点钟就走吧!”

在你平日的生活中,一定也有这样的感受:当你高速运转、忙得不可开交的时候,常常会感到一种无形的重压。如果你没有很好地管理自己时间的能力,就算做得精疲力竭,你可能依然感到事情的效率并不高,永远还有成堆的做不完的事情压着你。如何更高效地工作并能缓解过大的压力,你首先要学会麦肯锡顾问在高效时间管理上的这个“二八法则”。

擅用 80/20 的时间规律作为解决问题规则的切入点,麦肯锡顾问埃森·拉塞尔曾经提到过这样一个案例:

在我进行麦肯锡初级水平研究的时候,我还在商学院念书,我加入了一个替纽约的一家大经纪公司工作的麦肯锡团队。董事会想让麦肯锡告诉自己,如何从制度上提高其经纪业务权益的盈利能力——把股票卖给像 Fidelity T. Rowe Price 这样的大保险基金和共同基金。

当一个客户问“我怎样才能提高利润”时,麦肯锡顾问所做的头一件事就是回过头去问这样一个问题:“你们的利润是从哪里来的?”这个问题的答案并非总是很明显——甚至对那些在他们这一特定行业已经工作了很多年的人也是一样。

为了替我们的客户找到这个问题的答案,我们的团队按顾客进行分类,把每一个经纪人和每一个交易员的每一个账户都捋了一遍。我们花了几个星期的时间从每一个可以想象得到的角度分析这些成堆的资料,但当我们在数字堆里滚爬的时候,我们看到的一些重要情况是:

☞ 80%的销售额来自 20%的经纪人。

☞ 80%的委托来自 20%的顾客。

80%的交易利润来自 20%的交易员。

这些结果表明：这个客户在分配人事资源的方式上存在着一些严重的问题。于是我们将目光聚焦于这些问题上，并且发觉，一旦我们开始深入挖掘的时候，才发现情况要比简单地归结为“80%的销售人员都是懒惰的或不称职的”（在这个案例中，这并非我们所认为的出发点）复杂得多。

举例来说，我们发现，客户的 3 个最高级别的经纪人负责处理 10 个最大的账户。通过让更多的经纪人共同负责这些大的账户，通过给这 3 个最大的顾客每一个都配备一个资深经纪人和一个初级经纪人，我们实际上提高了这些账户的总销售额——不是把饼更平均地分给大家，我们是把整个饼给做大了！因此，80/20 给了我们一个解决客户问题的启动点。

“不是把饼更平均地分给大家，我们是把整个饼给做大了。”这个时代已经不再是平均分配的时代，只有更好地抓准市场的发展规律，把握时代的行进趋势，优先考虑“重要的少数”并将更多的精力花在上面，你才能更高效地做事，从而为自己赢得更大的市场和生存空间。

但是，在我们的实际生活中又是怎样一个情况呢？大量的研究表明，在日常工作中，人们总是依据下列各种准则来确定行事的优先次序：

1. 先做喜欢做的事，然后再做不喜欢做的事。
2. 先做熟悉的事，然后再做不熟悉的事。
3. 先做只需花费少量时间即可做好的事，然后再做需要花费大量时间才能做好的事。

4. 先处理资料齐全的事,再处理资料不齐全的事。
5. 先做已排定时间的事,再做未经排定时间的事。
6. 先做经过筹划的事,然后再做未经筹划的事。
7. 先做别人的事,然后再做自己的事。
8. 先做紧迫的事,然后再做不紧迫的事。
9. 先做有趣的事,然后再做枯燥的事。
10. 先做易于完成的事或易于告一段落的事,然后再做难以完成的整件事或难以告一段落的事。
11. 先做自己所尊敬的人或与自己有密切的利害关系的人所拜托的事,然后再做自己所不尊敬的人或与自己没有密切的利害关系的人所拜托的事。
12. 先做已发生的事,然后做未发生的事。

不可否认,上述各种决定行事先后的准则,都不符合高效时间管理和高效工作方法的要求。

毫无疑问,工作是以目标的实现为导向的,在一系列以实现目标为依据的待办事项之中,到底哪些事项应先着手处理,哪些事项应延后处理甚至不予处理——在科学的时间管理中都是很有讲究的。

对于这个问题,麦肯锡顾问给出的答案是:应当按照事情的“重要程度”去编排行事的优先次序。也就是说,对实现目标越有贡献的事情越是重要,它们越应获得优先处理;而对实现目标越无意义的事情越不重要,它们越应延后处理。简单地说,就是根据“我现在做的,是否使我更接近目标”这一原则来判断事情的轻重缓急。

下图是有关专家依据科学的个人时间管理理论,按照轻重缓急的程度将事情分为四大类,即重要且紧迫的事、重要但不紧迫的事、紧迫但不重要的事、不紧迫也不重要的事。

|       | 紧 急                                                                                                                                                  | 不 紧 急                                                                                                                            |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 重 要   | A <ul style="list-style-type: none"> <li>● 危机</li> <li>● 急迫的问题</li> <li>● 有期限压力的计划</li> </ul>                                                        | B <ul style="list-style-type: none"> <li>● 防患于未然</li> <li>● 改进产能</li> <li>● 发掘新机会</li> <li>● 规划、休闲</li> </ul>                    |
| 不 重 要 | C <ul style="list-style-type: none"> <li>● 不速之客</li> <li>● 某些电话</li> <li>● 某些信件与报告</li> <li>● 某些会议</li> <li>● 必要而不重要的问题</li> <li>● 受欢迎的活动</li> </ul> | D <ul style="list-style-type: none"> <li>● 繁琐的工作</li> <li>● 某些信件</li> <li>● 某些电话</li> <li>● 浪费时间的事</li> <li>● 一些有趣的活动</li> </ul> |

请自问一下：你的时间都花费在哪儿了呢？

如果你选的是 A 的话，可以想象你每天的忙乱程度。这么做会损耗你巨大的精力，而一个又一个问题依旧会像大浪一样向你冲来。要是你长期与之伍，早晚有一天，你会被击倒、压垮，狼狈不堪。

如果你选 C 的话，你的工作效率就可想而知了。很多人误以为紧急的事就是重要的事，越紧急就越重要。实则，紧急的事情往往对别人而言很重要，但对你自己却未必，如果你在行事过程中常常贯彻以紧急为先，那就等于你始终在被别人牵着鼻子走。

如果你的选项是 D，那么很遗憾，长此以往下去，你必将一事无成。你既没有工作效率，也没有丝毫的工作效能可言。可以说，这样的人所拥有的是一种既无意义，又对自己不负责任的生活。所以，当你发现你的时间花费于此的话，赶紧停止并积极反思一下。

如果你选择了 B，那么恭喜你，你已经拥有了卓有成效的个人管理能力。很多人都知道诸如建立人际关系、撰写使命宣言、改进营运方式的建议、规划长期目标、防患于未然等事情都很重要，却因尚未迫在眉睫，反而选择避重就轻。

作者曾经采访过一家购物中心的经理人员,问他:“对于你的公司来说,什么事情最有助于业绩的进展?”

对方回答:“与承租购物中心各个商店的老板建立起良好的关系。”依据上面的表格,我们不难界定,这是属于 B(重要但不紧急)的活动范畴。

但是后来经过调查发现,那里的员工只有不到 5%的时间是用在这上面的。因为太多的事情使他们分身乏术:开会、写报告、打电话等琐事常常使得他们感到精疲力竭,纵使难得与各商店老板进行接洽,也不外乎收账、讨论分摊广告费等令对方不快的事情。

至于承租商店者,我也发现他们实则各有一本难念的经,他们希望购物中心的管理人员能帮助解决问题,而不是制造问题。

后来,购物中心方面决定改弦易辙,在理清经营目标与当务之急后,决定将工作的 1/3 时间用于改进与各商店的关系。决策施行了一年半左右,他们发现,购物中心的业绩竟然比原先提高了 4 倍之多!

因为重要,才会使生活大为改观;而因为不够紧迫,所以常受到忽略。但如果你拥有了“要事第一”的时间观念并养成了“要事第一”的科学习惯,工作起来必定驾轻就熟,效能也会大为提高。

著名管理学大师彼得·德鲁克通过大量研究发现,那些在工作中忙碌却效率低下的人士,绝大部分的人都把自己 90%的时间花在了 A 上,以应付那些看起来永无穷尽的紧急事,又几乎把剩下的 10%的时间用在了 D 上,这样的行为,对于讲求高效率的麦肯锡顾问来说,自然是绝对不能容忍的。

麦肯锡的咨询顾问们都熟知“要事第一”的重要意义,每一个曾经效力于麦肯锡的人,都在自己的工作中养成了“依据事物的重要程度来行事”的思维习惯和工作方法。在开始每一项工作之前,他们习惯于先弄清楚哪些是重要的事,哪些是次要的事,哪些是无足轻重的事——每

一项工作都是如此，每一天的工作都是如此，甚至一年或更长时间的工作计划也是如此。不可否认，麦肯锡能够傲立咨询界数十年不倒，并且依旧生机勃勃，与其每个咨询顾问的这种思维是分不开的。

那么，如何做到要事第一，以期用 20% 的时间获取 80% 的成效呢？依据麦肯锡顾问在其个人日常事务管理和为客户解决商业问题的思考和行动过程中，作者总结出如下几点建议，以供参考。

首先，确定事情的主次。

知道要事为先，要事第一，首先要做的就是确定什么才是最重要的事，什么才是我们应该花最大精力去重点做的事。

要做到这一点，你首先要问自己四个问题：

### 1. 我最想干什么，我希望自己的未来是怎么样的？

可能现在的我们每天只不过在做着一些平凡的事，但再过 10 年或 20 年，我们中的一些人可能会成为公司的领导、企业家、科学家。所以，你要解决的第一个问题就是要明白自己将来想做什么。只有这样，你才能朝着这个目标有的放矢，不断努力。

### 2. 我需要做什么？

要分清事情的轻重缓急，还应弄清自己需要做什么。总会有些任务是你非做不可的。重要的是你必须分清某个任务是否一定要做，或是否一定要由你去做。这两种情况是不同的。假如是非做不可但并非一定要你亲自做的事情，你可以委派别人去做，自己只负责监督其完成。

### 3. 什么能给我最高回报？

你应该把时间和精力集中在能给自己最高回报的事情上，即会

比别人干得出色的事情上。在这方面，让我们用帕累托定律来引导自己：你应该用 80% 的时间做能带来最高回报的事情，而用 20% 的时间做其他事情，如果你做到了这样使用时间，则说明你是最具有战略眼光的。

#### 4. 什么能给我最大的满足感？

有些人认为能带来最高回报的事情必然能带给自己最大的满足感，但并非所有的事情都是如此，无论你地位如何，你有多少钱，你总需要把部分时间用于能够带给你满足感和快乐的事情上，这样，你才会感觉到生活的趣味，始终保持对生活的热情。

如果你明了了上述四个问题的答案，并以此来判断自己即将面对的纷至沓来的事情，就不至于陷入到事务性的泥沼中，并能够很快地确定出事情的主次，以最有效率的工作方法去获得最大效能的收获。

其次，按照事情的主次顺序制定一个进度表。

把一天的事情安排好，这对于想要成就大业的人是很重要的。因为只有将事情做到最科学的安排，你才可以集中精力去处理你重要的事。与此同时，把一周、一个月、一年的时间安排好，也同样重要——这会给你一个整体的方向，使你看到自己的宏观蓝图。

商业及电脑巨子罗斯·佩罗曾经说过：“凡是优秀的、值得称道的东西，每时每刻都处在刀刃上，要不断努力才能保持刀刃的锋利。”佩罗认识到，人们如果只是确定了事情的主次，并不等于就能将事情办好。所以，将这些主要的和次要的事情用纸笔写下来，然后列一个相对具体的进度表是接下去必做的。

比方说，一个人的目标之一是完成个人使命宣言的初稿，那么建议他不妨在周日抽出连续 2 个小时去完成这件事。通常，星期日（或一周中对你最有意义或最特殊的一天）正是思考如何提升自我及规

划一周行事的最佳时刻。再比如，锻炼身体是你的一个目标，那么不妨每周安排 3 至 4 天，每天坚持运动 1 小时。

你还会发觉，有些目标可能必须在办公时间完成，有些得在全家共聚一堂时实现。你可以视某个目标为某一天的第一要务，更理想的是将其当作“特殊的约会”，全力以赴。然而，对本年度或 1 个月内已定的约会则一一检讨，将符合个人目标的加以保留，否则便取消或更改时间。

经过一番规划，或许你的进度表中还留有空白，这足以使你应付突发事件，调整工作日程，建立人际关系或偷得浮生半日闲——由于一切都在你个人掌握之中，便无须瞻前顾后。

此外，遵守自己的时间，并让别人也遵守你的时间。

麦肯锡的某位顾问曾经说过：“根据个人的抱负、公司的性质以及你在团队中的位置，决定你工作的时间。数字由你决定——每周 40 个小时还是 90 个小时。当然还包括周末加一天班，还是两天都不休息。”所以，请合理地安排自己的工作时间。

我们往往有这样的体会，开始工作的时间相对容易控制，就如同你很清楚平常需要多少时间就能到达办公室。挑战往往是在每天工作结束的时候：一定要抵制住再开一个小会或再多工作半小时的诱惑，如果你妥协了，会议就很可能拖延，半个小时就会变成一个小时，而当你意识到时间这个问题的时候，可能已经是晚上 10 点了。

与此同时，你也要让别人遵守你的时间。你工作得越好，职位越高，别人有求于你的可能就越多。有一句老话是这样讲的：

“压力就是这种感觉——你的内心想的是‘不’，嘴上却说‘我愿意’。”你必须学会说“不”，学会按照事情的轻重程度有次序地、合理地安排时间。你务必让来烦扰你的人们明白你的精力是有限的。

一位咨询顾问利娅·尼德斯塔特曾经说过这样一段事情：

由于负责的是战略计划的信息处理工作，我的办公室简直成了票据交换所。电话铃一直在响，不断有人敲门找我要数据。

一天，一位同事送给我一件精美的木制饰品，镶嵌着蓝色的丝绸花边，上面精致地刻了一排字：“走开！”

当我把它挂在门上时，同事们都笑了。不过，自那以后，打扰我的人真的少了！

成功学大师史蒂芬·柯维也曾说起过类似的一个故事：

我在一所规模很大的大学任师生关系部主任时，曾聘用一位极有才华又独立自主的撰稿员。有一天，我有件急事想要拜托他。

他说：“你要我做什么都可以，不过请先了解目前的状况。”

他指着墙壁上的工作计划表，显示超过 20 个计划正在进行，这都是我俩早已谈妥的。

然后他说：“这件急事至少要占去几天时间，你希望我放下或取消哪个计划来空出时间？”

他的工作效率一流，这也是为什么我一有急事会找上他的关系。但我无法要求他放下手边的工作，因为比较起来，正在进行的计划更为重要，我只有另请高明了。

若要集中精力于当前的要务，就得排除次要事务的牵绊，有说“不”的勇气。如果你能这样做，你的工作效率必然因为少了这些不必要的牵绊而大大提高，周围的人也更会了解到你的时间确实是有价值的。

利用高效的时间管理法则，尽量避免用 80% 的时间去处理 20% 的次要事情，而是用 20% 的时间去争取 80% 的成效，然后用 80% 的时间去创造 320% 甚至更多的成效！

## 简洁就是高效

### ——“每天制定一个图表”的计划管理法则

在麦肯锡，一个普通咨询顾问典型的一天工作可能会包括这样一些内容：

- 早晨 9 点，以快速的头脑风暴开始一天的工作。
- 10 点钟，跑去访问客户。
- 11 点，去工厂。
- 然后，和他的上司一起吃一顿快餐。
- 接下来，也许是访问更多的客户，参加团队一天的小结会。
- 然后，又急急忙忙赶到某处去参加一个招聘会。
- .....

在所有这一切进行的过程中，或许你会发觉，各类事情很容易会彼此交织到一起，就像不同颜色的墨水同在一张吸墨纸上一样。即便在访问时做了很好的记录，在团队会议上也做了笔记，还是有可能

会将一些要点漏掉。

当然,不仅在麦肯锡,在我们日常的生活和工作环境中,这样的情况也时有发生。你或许也经常听到有人向你抱怨:“杂七杂八的事情太多,我每天总是忙碌而凌乱,有时候累得晕头转向,却又常常将一些重要的事情给遗漏掉,真不知该怎么办才好!”又或许,那个抱怨的人就是你自己。

试想,如果你的每一天都行色匆忙,却又没什么章法,你无疑是把自己渐渐地逼进一个死胡同,周旋于这些千头万绪中而无法自拔。这样的话,你怎么还能将自己的工作和生活完全分割开来,从而拥有健康而优质的生活呢?

对于麦肯锡顾问们来说,忙碌却无序的工作状态绝不是他们想要的。虽然忙碌是麦肯锡人的典型工作方式,但他们并不想因忙碌而完全陷自己于无休止的工作中,失去条理,失去思路,失却时间观念,甚至难以抽身于工作之外。

那么,他们又是怎么做的呢?

要避免这样的不良状态,麦肯锡顾问的经验就是:每天制定一个图表,让图表来帮助你规划自己的时间和工作安排。

我们就这一点采访了一位曾经任职于麦肯锡公司的顾问,请他谈谈对这个问题的具体想法和做法。他这样告诉我们:

我会在一天结束时静坐半个小时,首先问自己:“今天我做到的三件最重要的事情是什么?”

然后,我把它记在一两个表格里——只要一个简单的表格就行。如果事情不易制成表格,把要点记下来就可以了。然后,把它们放在不易丢失的地方——不要仅仅把它们塞进文件格了事。随后,我要再想想明天的工作计划,并同样以表格的形式把它们记录下来。

除此之外,有时候我还会把自己的所感所想和了解到的新内容

记下来,这些东西有助于深化我的思维。当然,我有可能会用到它,也可能用不到,但无论如何,这是一种养成好习惯的方法。当我写下这些东西的时候,就等于帮助自己整理了一遍思路;而且,只要我把写在纸上的东西凝固成计划,我的生活就会变得更有秩序。

事实证明,这是真正行之有效的工作方法。制作一张简单的图表并不需要多大的精力,然而真正珍贵的是它的内容。通过制作图表,我可以寻找通向成功的最近的距离,从而减少一些可以避免的坎坷之路;我也可以及时地对自己的工作进行反思,对照图表看看哪些重要的事情被自己疏忽了;甚至,我还能够及时地注意到将来可能发生的情况。

可以说,每天制定一张工作图表,既是你对未来的预览,也是对现在更好的掌握。

从这位顾问的话语中,你是否直观地感受到了制定工作图表给一个人的工作带来的极大益处呢?由此,如果你觉得自己的生活忙碌而无序,整日被各种各样的琐事所困扰,那么请尝试一下麦肯锡人所推崇的这种方法,或许,你也会从中受益匪浅,使你的工作更加有序。

图表是用来传递和表达信息的一种工具,可以帮助你安排各项工作的时间。麦肯锡顾问们认为,别把图表当成是一件艺术品。图表越复杂,传递信息的效果就越差。图表所要表达的信息务必一目了然,因此,如果你想用相同的图表表达不同的信息,那么最好还是重画几张,以便清晰地说明每个问题。

像制定图表一样,每天抽出几分钟,对当天的工作和图表的内容进行小结和回顾也是非常必要的。从这些总结中,我们便可以明了自己所做的事情与目标之间的差距,进而将好的行事准则坚持下去并发扬光大,而将有悖于目标实现的做事方式慢慢去除或加以改进。

每天制定一个图表,将会对你的工作产生巨大的帮助,但它必须以持之以恒为前提。如果你指望某一天心血来潮,制定一个图表就能给工作带来明显的好处,那无疑是不现实的。坚持一段时间,比如说一个月或两个月,再去看看图表的威力,那时候,它或许就可以让你得到了许多意想不到的收获:你的工作事项一目了然,你的时间安排简洁明了,你可以更加高效率地完成每一天的工作。

图表的制定使我们的工作时间安排得更具直观性和科学性。不仅如此,麦肯锡的顾问们还延伸了制定图表的意义,他们依靠表格和图形来展现信息,并且把它作为与客户进行沟通的一种基本手段,使沟通更简洁而高效。前麦肯锡顾问埃森·拉塞尔就曾提到过这方面的事实。

刚进公司的时候,首先发给我的装备就是一盒绘图铅笔、一块橡皮和一套塑料制成的绘图板——就是那种上面布满了长方形、三角形、箭头等图形的板子。我被告之:“别小看这些绘图板,它们是不可替代的,你需要用它们来画图。”

当时是1989年,早已不是石器时代了,从我过去工作到上商学院,已经有好几年的工夫是用计算机在制表和画图了。如此原始,让我略微有一点吃惊:这是多么鲜明的企业文化面对高技术却缺乏灵活性的例子啊!

后来我才知道,我只对了一部分:由于麦肯锡的文化确实很强盛,因此改变起来比较慢;但我也错了一部分:这些绘图板有一个非常重要的作用,它可以使我们的图表简单化——计算机制图很容易就把图表变得花里胡哨。

麦肯锡公司把图表作为一种以易于理解的形式表达信息的手段,事物越简洁就越容易理解。因此,麦肯锡人都用黑白两色来印制图表;除非绝对必要,一般不用三维图形传递信息;而且,他们始终坚

持每张图表只包含一种信息的重要原则。前两项规定是视觉方面的——传递信息的媒介不应该压倒信息本身,因此禁止用分散注意力的色彩和带有一定欺骗性的三维图像;而每张图表只包含一种信息的规定,对信息传递方式的影响需要进一步解释一下。

图表中的信息也许相当复杂,表达了多种观点或看法,而制图者的任务就是选择从哪一点来表达。麦肯锡的咨询顾问是从“头”——图表最上面的标题——开始做这项工作的。好的标题用一个简单的句子就能表达出图表的要点。图表中无声的信息可以用底纹、爆炸型的扇形区域或箭头等着重突出出来。如果一张图表提供了好几种观点,那就把它复制在一个新的标题下,把相关的信息突出出来。

另外,在图表的左下角,你会看到资料来源——麦肯锡的图表一般都包含这项内容。原因何在?当有人问到“你从哪里获得这些信息”的时候,便于你告诉他们;还有,如果将来某一时候你自己或者是其他什么人想重温这些资料时,你就知道该去哪里找了。

当然,在与客户的沟通过程中,图表利用要适可而止,如果用得过多,对方或许就感到烦了。所以,在表达你的观点时只在绝对必要时用,而且要尽可能少用,否则的话你就有可能会发现,听众没有理解你那至少长达 10 到 15 页的情况介绍。

其实,随着时代的前进,技术也在进步,麦肯锡公司在数十年前已经学会并且适应了计算机制图的方式。员工们可以用 Power-Point 制图,偶尔还会利用不同的颜色去制图,但无论哪个时期,麦肯锡人遵循的依然是令人崇尚的简洁原则。

简洁带来高效,简洁就是高效。如果你够细心,就会发觉这样的现象:生活中有一些看起来并不怎么忙碌但毫不讲求做事章法的人,比起那些工作虽然忙碌但时间安排妥当的人要显得更为忙碌。

我们可以忙,但绝不能“盲”。因为有了良好的时间安排和工作

计划,我们纵然忙,也绝不显得慌乱、毫无头绪,工作效率很高;而如果你只是“盲”,纵然没有多少事情,也会被你搞得一团糟,吃力不讨好。

充分利用图表的功能,你会发觉,自己会越来越远离“盲”,真正地将自己的做事效率和效能提高起来。

首先,图表会让我们随时都目标明确。

成功总是沿着你的目标在前进的,目标的制定和执行对于一个人的成功非常重要。在制定目标的时候需要我们依照一个表格而行,因为目标常常不是一下子就能制定好的,有时需要反复的思考论证、取舍定夺,即使花了不少的心思制定出来的目标,也还需要随着时间的推移、认识的提高、情况的变化而不断加以修改、补充、评估和验证。

每个人都有眼前的特定目标。例如,你准备明天做什么,或希望下个星期、下个月做些什么。你最好把有助于你达到中期和远期目标的近期特定目标写下来,这样目标会更容易实现。

你可以试一试,在一周内每天花 10 分钟列出你所有能考虑到的目标。一周后你手头上就会有几十个甚至上百个可能实现的目标。这样做会迫使你写出自己的愿望,这是把你的目标开始转变为现实的最好的方法。

图表让我们的目标变得可以触摸和实际,从而避免我们浪费时间和漫无目的的瞎干。

其次,图表会为我们节省大量的时间。

制作表格的一个明显好处是可以排定事情的优先次序,可以明确一些事情究竟是应该做还是不应该做。排定优先次序可以帮助你确定你已将最重要的事放在最优先的位置上。没有表格,你就等于

失去了一份行动的规划书。

同时,因为确定了事情的优先顺序,表格会帮助我们节约许多宝贵的时间。

在工作中,我们经常能听到类似下列的说法:

- “时间过得真快啊!”
- “为什么我的时间总是不够用?”
- “时间对我来说总是过得特别快!”
- “这件事不急,我可以留待明天再做。”
- “真是抱歉,我延迟了一点。”
- .....

其实,你所拥有的时间既不比别人多,也不比别人少,唯一不同的是,成功人士不但善于合理地利用时间,而且还会努力地去争取时间。你能详细地指出自己在工作中的每一分钟或者每一个钟头里都做了些什么吗?其中有多少时间是用在有意义的和有用的事情上的?更重要的是,因为不合理的工作方法,又浪费了多少时间?

我所能告诉给你的只是,每天制定一个图表,是麦肯锡顾问自我计划管理法则中的一大秘诀。

此外,图表还能调动我们的工作积极性。

每天制一张图表,可以使你对自己的目标更清晰,当一天的工作结束时,检视当天的图表,可以发现哪些工作还没有完成,哪些工作还可以做得更好,从而使自己的积极性能够充分地得以发挥。

工作是需要激情和热情的,很难想象,一个没有激情和热情的人能够持之以恒地高质量地完成自己的工作。而每天制定一个图表,

可以让我们化繁为简,永葆激情。

由此,如果你再不想因为自己的众多琐事而将重要的事情遗漏,或者陷自己于众多理不清头绪的事务中不能自己,那么,请尝试用简单的图表来帮助你计划时间和工作。

简洁带来高效,每天小小一张图表,既可以使你看清自己的目标以及离目标还有多远,又可以使你明白每件事情的发展和进度。只有更好地规划自己的现在,才会为你带来更加锦绣而光明的未来。

所以,从今天开始,每天制定一个图表。

## 纵向到底 横向到边

——“相互独立,完全穷尽”的 MECE 法则

在平日的工作中,你是不是老是从早到晚忙个不停,感觉自己一直被工作追着跑?工作变得越来越复杂,事情越来越多,时间越来越不够用,你恨不得自己有三头六臂。但你有没有静下心来想过,你真的有这么多事情好忙吗?究竟是什么造成了你如此忙乱不堪的“惨状”呢?

工作问题繁复无边,尤其是对于麦肯锡这样著名的咨询公司,所遇到的问题基本没有很容易就能解决的。那么,如何才能在有限的时间内更高效地完成客户给予的任务,成功地解决一桩又一桩千头万绪的难题呢?

麦肯锡顾问认为,解决一个商业问题,尤其是一个繁琐的商业问题,理所当然地要排除困惑和纠缠不清的各种因素,将你的思路理清楚。唯有将抛到你手上的问题理出个头绪来,你才能更快更好地解决问题。

那么,对于这些麦肯锡人来说,在这方面他们又有什么独特的绝

招呢？

MECE (mutually exclusive, collectively exhaustive, 读作“me-see”) 法则是必然要提到的一个重要方面。它的意思是指“相互独立, 完全穷尽”。在麦肯锡, 这是解决问题过程中的重要法则之一, 每个麦肯锡人都了解并善于利用这项法则来思考问题。

从每一位新的咨询顾问加入公司的那一刻起, MECE 法则就开始被灌输进他们的思想。由麦肯锡管理顾问提供的每一份文件, 包括内部备忘录、每一次情况说明、每一份电子邮件或者声讯邮件, 都应该是“相互独立, 完全穷尽”的。作者曾经访问过几位麦肯锡的“校友”, 在麦肯锡公司解决问题的办法中, 他们对什么印象最为深刻——几乎无一例外的, 他们都告诉我: “MECE, MECE, MECE !”

那么这个 MECE, 也就是“相互独立, 完全穷尽”究竟是什么意思呢？

用麦肯锡顾问的话来说, MECE 法则就是用最高的条理化和最大的完善度来理清你的思路。正因为是最高的条理化, 所以带给你的困惑将会越少。

MECE 法则通常是从你解决方案的最高层次开始——列出你必须解决的问题的各项组成内容。

- 当你觉得解决问题的各项内容都已经被确定, 就请仔细琢磨它们, 是不是每一项内容都是独立的、可以清楚区分的事情？如果是——那么你的内容清单就是“相互独立”的；
- 此外, 是不是这个问题的每一个方面都出自所列内容的一项而且是唯一的一项, 也就是说, 你是不是把一切都想到了？如果是——那么你所列的内容就是“完全穷尽”的。

对于麦肯锡的顾问来说, 解决一个问题时, 如果能将这个问题的

各种情况都考虑周详,做到完全穷尽,必然会使问题的各个方面都完全清晰地呈现出来,由此,在解决的过程中便能做到彻底、有效地应对;而彼此独立,则可以让我们清楚地了解与问题相关的各个方面,而不是各个方面相互有所牵扯。

可能在人们的意识之中,做到“相互独立”比起“完全穷尽”看似更为容易,想要事无巨细、考虑到所有的情况确实不容易,但对麦肯锡人来说,更为重要的是你一定要形成这种思想,这样才能尽量趋于全面地考虑到各种细节。

或许你会反驳,“完全穷尽”不是和关键驱动因素相互矛盾吗?其实不然。

首先,事物总有其多面性,“完全穷尽”和注重关键驱动因素是两种不同的工作方法,具体问题需要具体分析。其次,完全穷尽与关键驱动因素并非互相对立的矛盾体,而是问题的两个方面。将这两种方法有机地结合起来,优势互补,必然对事情的解决有很大的帮助。

前麦肯锡顾问拉塞尔曾经做过这样一个假设,用以证明 MECE 法则的巨大功效。

假定你的团队正在为美国著名的制造商阿卡米饰品处理一项商业问题。你的团队面对的问题是“我们需要销出更多的饰品”。由此,在你这个团队内部,成员们可能会提出如下一些方法用以增加饰品的销售:

- 改变把饰品卖给零售商的方式。
- 改善针对消费者的饰品的市场营销方式。
- 减少饰品的单位成本。

虽然这个清单看起来比较普通,但没有什么大问题。那么接下来,他们将深入讨论转向细节层次的问题——关键是这个清单要符

合 MECE 的要求。

比如说,假定你在这三则解决方案的基础上又加入了另外一项内容,比如说“重新调整饰品生产程序。”那么这个问题与你们已经提出的三个问题如何保持一致呢?

这是一个重要的问题,但它并非是与其他问题相一致的第四点。它处于“减少单位成本”这一点之下,与比如“调整分销系统”、“改善存货管理”这一类的问题是并列的。为什么?因为所有这些都是减少饰品单位成本的方法。如下所示:

- 改变把饰品卖给零售商的方式。
- 改善针对消费者的饰品的市场营销方式。
- 减少饰品的单位成本。
  - 调整分销系统。
  - 改善存货管理。
  - 重新调整饰品生产程序。

可见,把“调整分销系统”、“改善存货管理”或者“重新调整饰品生产程序”中间的任何一项或者是全部项目与清单上其他三项列在一起都会造成重叠——而重叠就意味着你在思考的过程中出现了思路含混不清的情况,既导致自己的困惑,当然也有可能导致客户产生困惑。

一旦你做到了清单上的所有内容都是独立的、清楚的,即“相互独立”的要求,你还必须进行审视,以保证它同时还囊括了与这一问题有关的所有内容或事项,即“完全穷尽”的要求。

回到“重新调整饰品生产程序”,把这个内容放在“减少单位成本”之下。然后,或许会有团队成员提出:“我们应该考虑通过生产程序提高饰品质量的问题。”

没错,他的意见是对的。那么这是不是意味着因为这种固有的正确性你就应该把它当成“重新调整”这样的问题呢?并非如此。你应该重新理一下你的单子,把“重新调整生产程序以减少单位成本”列在“减少单位成本”之下,把“重新调整生产程序以改善饰品质量”列在“改善针对消费者的饰品的市场营销方式”之下。那么你的单子就会呈现这样的问题结构:

- 改变把饰品卖给零售商的方式。
- 改善针对消费者的饰品的市场营销方式。
  - 重新调整生产程序以改善饰品质量。
- 减少饰品的单位成本。
  - 调整分销系统。
  - 改善存货管理。
  - 重新调整生产程序以减少单位成本。

这样的问题结构就显得清晰得多了。

那么,假定你的团队还提出了一些并不适合这几项主要内容但却非常有趣想法,那怎么办?你可以试着将它们单独归为一类,但那样做的话,清单上的内容就显得太过庞杂了。对于一份令人满意的麦肯锡问题清单,所含的最顶层的一级内容不会少于2个,但同时也不应多于5个。

由此,麦肯锡顾问在长期的工作中总结出,遇到这种两难的情况,有一种不错的办法可供选用,那就是辟出一项关于“其他事项”的分类。当你想不出该把这两三个好主意放在哪一项之下,那么就将其列入“其他事项”中。

但是,请尽量避免在你的单子的最高一层使用“其他事项”,把它囊括在次一级的内容中就可以了。麦肯锡顾问在其各项问题的解决

过程中证明,这个特殊的“其他事项”会帮你保持 MECE,令你更全面地掌握所遇到的各种问题。

毫无疑问,当你了解了麦肯锡顾问们关于“相互独立,完全穷尽”的指导思想和方法并积极地运用到你自己处理问题的过程中去,那么在你整理问题的思路过程中必然会使自己有意地去考虑更多的方面,横向到边,纵向到底,同时还要保证每个方面都是互相独立的,那么,你对于自己手中的问题将会有更明晰的认识。

在运用这个麦肯锡方法的时候,我们还可以在哪些点上加以注意或努力呢?

首先,要学会全方位、多角度思考问题的方式。

所谓“横看成岭侧成峰,远近高低各不同”,从各个不同的角度看问题、想方法,得出的结论也会不尽相同。思路狭窄的人往往更喜欢一个方向走到底,“不撞南墙不回头”,而不考虑前面是条大路还是死胡同。

开阔自己的思路,无论是捷径还是弯路,都尝试着去走一走,殊途也能同归,但在尝试不同方向、不同角度、不同路线的“走法”中,或许你就会发觉更多之前为你所忽视而没有注意到的重要方面。

其次,尽量多地收集事实依据。

运用“相互独立,完全穷尽”的工作法则,意味着我们必须要对影响问题的各个因素都要做深入的了解。而这必然要求我们去收集更多的事实资料,以事实为基础,用事实去说话。详细列出那些和问题有关的全部事实,越少遗漏,就越能保证推理或证明的正确性。事实收集得越多,我们当然也就能考虑得越全面。

此外,善于利用图表来分析问题。

一个问题,特别是一个相对复杂的商业问题,总是因其过多的影响因素而使其显得非常复杂,显形和隐性的信息千头万绪、彼此交织、互为作用,即使当每一个影响事情的点被列出来,依然可能使你无从梳理。

图表将以其直观的形式来帮助我们化繁为简、分清主次、理清思路,使问题的结构更加清晰而完整地呈现在我们面前。由此,习惯于用借助图表去思考问题,将会帮助我们更全面地、更完善地了解和分析相对复杂问题的一个方法。

无论如何,如果你还是整日为工作而不停奔波,为工作中遇到的各种棘手的问题所累的话,请试试用“相互对立,完全穷尽”的 MECE 工作法则去思考问题、解决问题。或许你在这之前并没有听说过这种方法,从现在开始也为时不晚。如果你能很好地加以运用,相信你也会像麦肯锡人一样,对它产生深刻的印象并终身觉得受益其中。

## 球要一个垒一个垒地打

——“一次解决一件事”的简单工作法则

埃森·拉塞尔曾经提到过在麦肯锡的一次经历：

在我进入麦肯锡不久，纽约办事处在北部的一个风景胜地举行了一次休假。一天，我和同事们不得不终止我们热热闹闹的高尔夫健身、打球和葡萄酒品尝而去听一个讲座。

演讲者是一家大电子公司的首席执行官，他也曾在麦肯锡工作过，而现在，这家公司是麦肯锡的客户。他传递的主要信息就是：不要非把球打出场，打一个垒就行了。

他的一席话让我很是诧异！因为准备立志于前往麦肯锡大展拳脚的人一直都在追求：“把球击出场外！”

他们都有一流的学业背景，在其他领域所取得的成绩也有良好的记录；仅仅为了能通过公司第一阶段的工作面试，他们就必须给一群敏锐而挑剔的麦肯锡面试官留下印象。在进来以后反倒被要求放慢步调，这对他们中间的大多数人来说，如果不是不令人满意，就是

被当作了怪人。

在我明白这位首席执行官的明智之前，我花了几年的时间去理解这个观点。我的结论是，有三个理由证明他是对的：

☞ 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。

的确，你不可能一直把一切都干完。对于麦肯锡的顾问们来说，商业问题是很复杂的，通过麦肯锡来处理的问题尤其如此。如果你没有调动团队的其他成员来解决这些问题，那你就是在浪费宝贵的资源，因为极少有人具有始终充沛的脑力和精力一直唱独角戏。

此外，如果你设法做到了一次，你会引起周围人对你产生不切实际的期望。我们假定，有一刻，你通过不懈的努力和超人的干劲，设法表现得超出了对你通常的期望，也就是说——你把球击出了场，而且也达了垒。那么首先要恭喜你，这的确很能够证明你的出色能力！但是，反过来说，这也很有可能意味着：你的上司或股东会希望你每一次处理问题的时候，都要达到同样高度的水平。

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。也就是说，你只能做到与上次的一样好。如果你做“坏”了一个项目，那么，在此以前你的所有艰苦劳动都有可能“白干”了——项目经理们会不愿意让你参加他们的团队，你从此将不会被放到好的岗位上，你在公司的生涯就会度日如年——相信这定然不是你希望看到的结果。

如果你对股票有所了解，那么在股票市场上，你可以看到同样的情景：

一家每年利润增长都达到 20% 的高成长企业可以看到自己的股票的飙升,但如果它在某个季度有所失误,哪怕小到只有 1 个百分点,其动力也会瞬间逆转!在华尔街,抛弃一只股票如同敝履,其股价会直线下降。此后,即便公司回到了增长的轨道,但在投资者具备了足够的信心卷土重来之时,几年的时间已经过去了。

所以,球要一个垒一个垒地打。对于才干突出、能力卓越的人来说,每次都力图把球击出场外,虽然可以证明你有多优秀有多成功,但同样会带给你很多负面的影响,让你不得不承受更大的压力,不得不面对更高的挑战标准,只许胜不许败,最后陷自己于精疲力竭之中。

而对于更多普普通通想要将自己的工作做好、做精、做出色的人来说,更没有必要每次都心怀“把球打出场”的宏伟大愿。你不可能把一切事情都做了,而且企图把所有的事情都做好,所以也不必强求自己一定要去试。专注于眼前应该要做的事情,尽量把它做好,连续地打一垒打要比试着打本垒打强得多,否则十有八九要出界。

纽约中央火车站的问询处。每一天,这里都是人潮拥挤,匆匆忙忙的旅客都争抢着询问自己的问题,都希望能够立即获得答案——对于问询处的服务人员来说,工作的紧张与压力可想而知,疲于应对可能是他们的共同感受。

可是,柜台后面有一位服务人员却是个例外。他看起来一点也不紧张,这实在令人感到不可思议!这位服务人员身材瘦小,戴着眼镜,一副弱不经风的样子,却要面对大量缺乏耐心、非常混乱的旅客。很难想象,在如此巨大的压力面前他还能保持镇定自若。

在他面前的旅客,是一位矮胖的妇女,头上戴着一条头巾,已被汗水湿透,她的脸上充满了焦虑与不安。问询处的这位服务员半身倾斜,以便能听到她的声音。

“是的，你要问什么？”他把头抬高，集中精神，透过他的厚镜片看着这位妇人，“你要去哪里？”

这时，有位穿着入时，一手提着皮箱，头上戴着昂贵帽子的中年男子试图插话进来，但是，这位服务人员却旁若无人，只是继续和这位妇人说话：“你要去哪里？”

“春田。”

“是俄亥俄州的春田吗？”

“不，是马萨诸塞州的春田。”

他根本无需看行车时刻表，就说：“那班车是在十分钟之内，在第15号月台出车。你不用跑，时间还多得很。”

“你说是15号月台吗？”

“是的，太太。”

“15号？”

“是的，15号。”

女人转身离开，这位先生立刻将注意力转移到下一位客人——那位戴帽子的中年男子身上。

但是，没过多久，那位太太又回头来问一次月台号码：“你刚才说是15号月台？”

这一次，这位服务人员集中精神在下一位旅客的身上，不再管这位头上扎丝巾的太太了。

有人询问那位服务人员：“能否告诉我，你是如何做到并保持冷静的呢？”

那个人这样回答：“我并没有和公众打交道，我总是在单纯处理一位旅客。忙完一位，才换下一位。所以，在一整天之中，我一次只服务一位旅客。”

“在一整天之中，一次只为一位旅客服务。”这就是这位服务员有

别于其他忙乱而充满压力的同事的地方。许多人在工作中把自己搞得疲惫不堪,而且效率低下,很大程度上就在于他们还没有找到这个简单的工作方法:一次只做一件事。

因为一次只做一件事,可以使我们静下神来,心无旁骛,一心一意地去把那件事做完、做好。倘若我们好高骛远,见异思迁,心浮气躁,什么都想抓,恐怕最终只能是猴子掰玉米——掰一个,丢一个,到头来两手空空,一无所获。

因为一次只做一件事,全身心地投入并积极地希望将它做得更好,你的思维就不会转到别的事情、别的需要或别的想法上去。你就会更专注于你已经决定去做的那个重要项目,放弃其他所有的事,你的心里就不会感到精疲力竭。

在日常工作的过程中,请将你需要做的事情想象成是一大排抽屉中的一个小抽屉。你的工作只是一次拉开一个抽屉,细致、耐心、发挥出最好的水平用以完成抽屉内的工作,然后将抽屉推回去。记住,不要总想着所有的抽屉,将全部精力集中于你已经打开的那个抽屉;而一旦你把一个抽屉推回去了,就不要再去想它。

只要我们能够把精力集中,注意手头工作的任何细节,一次只做好一件事,相信你也能像那位询问服务人员一样那么轻松自如、镇定自若地追求零缺陷。

而如果你一味地左顾右盼,左击右打,这也想做,那也不想放弃,无法专注于一件事,到头来或许只能像下面案例中提到的美国青年那样,“将球击出界外”。

有一位从美国哈佛大学毕业的人,他非常聪明,精力充沛,长相也非常英俊,很会与人相处,很具有个人魅力,但在很长一段时间内,他都是一事无成。或许你会觉得奇怪,这样看起来非常优秀的人才为何会没有所成?

他曾试图在演讲方面有所成就,但是很快又放弃了演讲转而从事编辑工作,不久又改行当了教师。后来,他到学校的一个行政部门当主管,不久又到公关处做广告工作,接着又自己创办了一所学校,后来又尝试涉足采矿业,再后来,他又去做点别的事情。在这些完全不同的追求中,他走了几万里的路,花了无数的钱。12年过去了,他仍未确定自己追求的目标,没有固定的职位和工资,却搞得债务缠身。

看到这里,你应该已经了解是什么造成了他的失败。虽然先天条件丰厚,但由于他想要击打太多的“垒”,最终却连一个“垒”都没有击打成功。

我们以树为例。一棵树从被种植下去,在园丁的精心呵护下慢慢长成一棵大树,然后它就会带给你以回报。你要知道,你在那里待得越久,培育这棵树的时间越长,树就会越大,回报也就相应越多。

世界销售大王乔·吉拉德在谈起自己成功经验的时候也表示,他做销售这一行业已达50年之久,好比种下的树已经长成为参天大树,给他带来无穷的财富。

一次只做一件事,在一定程度上,这个观点其实正和“要事第一”的观点相融合。在传统的观点中,我们总认为,一个“强”人,总是能在多件事情中应付自如,游刃有余,而很多人也希望自己能有这样的本领。但其实,这不过是一个误区。

一个高效率的人通常一次只做一件事,在处理这件事的时候,他不会去想和这件事情无关的其余因素,因为任何因素都有可能成为他在这件事情解决过程中的干扰。他只要在这之前将其他的事情都做好记录,便可以彻底将它们忘掉而专心致志于眼前的事情。

一次专注于一件事,这才是高效之道。

了解你每次任务中所需担负的责任,并且了解你的极限。如果

你总是把自己弄得疲惫不堪和失去控制，那你就是在浪费你的时间、健康和快乐。选择最重要的事先做，把其他的事放在一边，将这些少数的重要事情做得更好一点，你同样，或者说更加能够在工作中得到轻松和成就感。

在一些商业领域，很多生存时间不能维持长久的公司都有这样的问题：它们在人力资源的分配上会犯下一个严重的错误，即分配给公司内辛勤工作的管理人员、经理和专业人员远远超过他们所能担负的工作量，更不用说要求他们把工作做好。

他们分配给职员们“不可能完成的工作”，然后感到疑惑：为什么分配的工作没有完成，为什么公司内部缺乏交流，为什么质量与服务如此之差，为什么士气如此之低……职员们由于过度工作而变得疲惫，既不利于公司，也不利于他们自身。原本，这些公司是想通过节约人力成本来产出更大的效益，到头来却只能取得相反的结果，得不偿失。

而对于立志于有所成就的个人也是同样的道理，如果他不能集中精力于一项工作，摆脱不了周围的各种干扰，觉得样样事情都不能不认真地去，对每个人都需要密切联络……势必，他周边各类的人和事会像无数条绳索把他紧紧缠绕，使他完全失去主动权。

一个垒一个垒地打，摆脱掉不必要的和不重要的东西，让主权重回你的手中。在这方面，以下这些建议是不错的选择：

首先，学会摆脱事务。

面前有数件甚至数十件工作需要你去做，怎么办呢？“五马分尸”总不是个良策，同时去捉几只兔子的结果往往是一只也捉不住。最好的办法是按照自己的标准有选择地先抓住一两件事集中力量去做，把其他事情摆脱掉。

摆脱的办法是：取消一部分工作，分给别人或委托别人做一部

分工作；推迟做一部分工作；“对付”一部分工作（即花少量精力把事情对付一下，能“过得去”就行）。

其次，学会摆脱人。

我们常被许多人所包围，办公室常常是门庭若市，下班后上门来访的往往也是摩肩接踵。如果对每个人都认真接待，听其倾诉，有求必应，那就会耗费很大精力而得不到应有的效果——好办法仍是摆脱。

不过，摆脱人比摆脱事更难。有经验的、精明的新闻人物对记者的包围颇有一套办法，对自己想要阐明的问题，利用记者的发问借题发挥，大发议论；而对不想阐述的问题，常采用“无可奉告”的方法予以摆脱。但仅此方法还不行，还得采用所答非所问、一言以蔽之、含糊其词、笼而统之、大帽子底下开小差、踢皮球以至借故离去等方法突破记者的重围。如此应对，既不失礼貌，不得罪，又不被牵着鼻子走。

第三，学会摆脱过去。

不念“昨天”，对“昨天”应持的态度是：继承、发扬和修正。对过去决定做的事（包括正在做的和尚未做的），要查其必要性，任何事情如果无法证明其确属有效及确属需要，便应立即放弃，删除过时和无效的计画，不要把有限的精力和资源填补昨天的并且证明没有多大成功希望的窟窿，不要为了“体面”而怀抱过时的东西。

摆脱过去，还包括当把一项新的任务委托给一个人干的时候，要免去原有的一些任务，不把原有负荷减轻，再有才干的人也难以在新的工作中做出较大的成绩；要正确对待自己的过去，对过去的成功和错误都不要当作包袱背上。当你学会了如何摆脱周围无聊的干扰，就可以专心致志地朝着你的既定目标努力了。

世界上最大的浪费,就是把宝贵的时间和精力无谓地分摊在许多事情上。人的时间、能力与资源都是有限的,不可能面面俱到。

由此,将你充沛的精力尽快地集中到对你有价值的工作中,一个垒打到底,然后再换取新的目标,做出新的努力。一次只做一件事,把这件事做好,然后信心百倍地去做下一件事,这就是麦肯锡颇为推崇的简单工作法则。

## 莫让枝节遮蔽了主干

### ——善于关注“大画面”的目标管理法则

人们的一切价值标准,都必须以他们人生的终极目标为依归,也就是由个人最重视的期许或价值来决定一切。我们应该时时刻刻把自己的人生使命谨记在心,每一天、每一步所做的都要朝此迈进。

确认使命,就意味着人们着手做任何一件事之前,都应当先认清方向。这样不但可对目前所处的状况了解得更透彻,在追求目标的过程中,也不致误入歧途,白费工夫。

在麦肯锡,流传着这样一则故事:

我们走进一片丛林,开始清除矮灌木。当我们费尽千辛万苦,好不容易清除完这一片灌木林,直起腰来,准备享受一下完成了一项艰苦工作后的乐趣时,却猛然发现,不是这块丛林,旁边还有一片丛林——那才是需要我们去清除的丛林!

有多少人在工作中,就如同这些砍伐矮灌木的工人,常常只是埋

头砍伐矮灌木，甚至没有意识到要砍的并非是这片丛林而是另一片呢？

要时不时地从正在做的事情中抬起头来看一看，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有何帮助？
- 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？
- 如果它没有多大的帮助，你为什么还要做呢？
- .....

麦肯锡顾问在思考问题的时候总会遵循这样的准则：时不时地检验一下自己的行进路线，切莫因太过匆忙而偏离或迷失了正确的方向。

人们因目标而动。无论你做任何事，都要先在心中构思，然后才能付诸实现。

以建筑为例，在拿起工具建造之前，必须先有详尽的设计图；而绘出设计图之前，必须先脑海中构思每一细节。有了设计图，然后有施工计划，这样按部就班，才能完成建筑。假使设计稍有缺失，弥补起来，可能就要事倍功半。蓝图的设计代表着一个目标和愿景，整个建筑过程均要以它为准绳，因此宁可事先追求尽善尽美，以免事后亡羊补牢。

创办企业也是同样道理。要想成功经营一家企业，必先确定产品或服务可达到的营运目标，然后再去考虑综合资金、研究发展、生产作业、行销、人事、厂房设备等方面的资源，朝目标努力进发。事实证明，许多企业败了，都是败在事先规划不周，以致资金不足或对市场认识不清等因素上。

在日常的家庭生活中,教养好子女也是父母的最重要使命和目标。想调教出既懂事又有责任感的子女,那么父母在日常与子女的相处过程中,便不能只重规矩、效率与控制而忽略了管教的目的、方向与亲情。

先定目标而后行动的原则适用于生活和工作的各个方面。出门远行,要先决定目的地与路线;上台演讲,应先预备讲稿;做衣服,要先设计款式……如果没有目标,就没有持续而有效的行动,进而也不可能获得他们所期待的实际结果。一个讲求做事效率和效能的人,往往在他做事之前,就已清楚地知道自己想要一个什么样的终极目标,清楚为了达到这样的目标,哪些事是必须要做的,哪些事是看起来必不可少其实是无足轻重的,因而,他们总能事半功倍,卓越而有成效。

在做事之初就设定好最终的目标,意味着从一开始时人们就知道自己的目的地在哪里,而现在又是在哪里。由此,当他行进在半途之中时,至少能够肯定,他所迈出的每一步都是朝着正确的方向的。

生活中有一些人,虽然获得了成功,但在成功之后反而感到空虚;得到名利之后,却发现牺牲了更可贵的事物。上自达官显贵、富豪巨贾,下至平民百姓、凡夫俗子,无人不在追求更多的财富或更高的事业、地位与声誉,可是名利往往蒙蔽良知,成功每每须付出昂贵的代价。到最后,反倒不知道当初真正想要获得的是怎么了。

人生的旅途上,岔路很多,一不小心就会走冤枉路。许多人拼命埋头苦干,却不知所为何来,到头来仍然发现追求成功的阶梯搭错了墙,为时已晚。因此,人们也许很忙碌,却不见得有意义。

在我们的身边,经常会发现一些看似忙忙碌碌,实则连自己都不知道在忙些什么的人,他们虽然时时刻刻都行色匆匆,最后却像那些伐木工人一样,发觉自己原本想要砍伐的并非是这片丛林,与最初的愿望背道而驰、南辕北辙。

这是许多效率低下，看不清自己目标的人常常会犯的错误。因为没有在最初设定好自己的目标，他们往往将大量的时间和精力浪费在了细枝末节上而看不清主干，吃力而并不讨好。

不能否认，每天都有许多杂七杂八的琐事等着我们去处理，有一些事情看起来还显得非常紧急，比如响个不停的电话、下一个小时的某个会议、给某位客户的回信，等等。当你陷入这样事务性的圈子之后，势必会把自己拖入忙乱的状态之中，但这样的做事方式在麦肯锡是不被许可的。

在麦肯锡工作，很多员工都获得了这样的经验：每个人在一天所做的事情中，至少有 80% 是并不重要的。换句话说，可能我们每天花费 80% 的时间和精力在正确地做事，但却并非在做正确的事。这种低效的工作方法对麦肯锡顾问来说是危险的，无论对于自身的发展还是公司都是不利的。

那么，在麦肯锡顾问的工作中，他们又是怎么想、如何做的呢？

首先，这些咨询顾问们都抱着这样一个信念：“当我们接手任务的时候，心里早就打定主意，那就是无论遇到什么困难，我们的最终目标就是把任务完成，把问题解决。”

正是因为拥有了建立在明确目标下的坚定信念，麦肯锡的咨询顾问们才更能在面对困难的时候从容不迫，面对条条道路的时候能够更有效率地分析出该走哪条道路，更快地达到最终的目的地。

其次，麦肯锡顾问也非常明白：当你正想方设法为客户或自己的公司解决某个难题时，如果同时盯着许多要素，便很容易失去目标，看不清问题的主要方面，就像深陷泥沼的人要沿着一条他看不见的泥泞通道摸索一样。分析 B，接着分析 A，似乎接下来分析 C 又会紧接其后。新的资料来了，然而这意味着又有更多的分析要占用你更多的时间。

在这种情况下，你可能恨不得自己有两个脑子，四只手，一天最

好有 48 个小时去应付这些无穷无尽的工作。但是,如果是麦肯锡的员工,他可能会对自己说:“千万不要被眼前的众多事务拖着被动地行进,这时候的你尤其应该停下来想一想,仔细辨别一下这些纠缠着你的到底是一些什么东西,然后再理清思路,分清主次,做出定夺。”

因为在他们的思维过程中,一个人如果觉得自己完全被一团糨糊包围住,就应该主动后退一步,仔细琢磨一下他正在努力想完成的内容。切记要关注事情的“大画面”——你正在干的事情与大画面吻合得如何?一项特殊的分析也许在认识上是正确的,甚至很有意思,但如果与解决问题相去甚远,那就等于是在浪费时间。

每个人一天能做的事情就只有那么多,要判断你所要做的事情的优先顺序。如果你干了一天或一个礼拜后,回过头再去看,意识到自己一天或一个礼拜的所作所为对达成或推动那个“大画面”没有任何意义的话,那就应该及时停止,去做那些对于达成最终结果有正面效用的事情。

正如一位前麦肯锡项目经理曾经提到过的:“在公司期间,我学到的最有价值的东西是从大的画面去思考问题:退后一步,琢磨琢磨自己要想达到的目标,然后看一看正在干的事情,再问问自己‘这真的很要紧吗?’”

比塞尔是西撒哈拉沙漠中的一个小村庄,它靠在一块 1.5 平方公里的绿洲旁,可是在肯·莱文 1926 年发现它之前,这儿的人没有一个走出过大沙漠。

肯·莱文作为英国皇家学院的院士,当然不相信这种说法。他用手语向这儿的人询问原因,结果每个人的回答都是一样:从这儿无论向哪个方向走,最后都还是要转到这个地方来!

为了证实这种说法的真伪,他做了一次实验,从比塞尔向北走,结果三天半就走了出来。

比塞尔人为什么走不出来呢？肯·莱文非常纳闷，最后他只得雇一个比塞尔人，让他带路，看看到底是怎么回事。他们准备了能用半个月的水，牵上两匹骆驼，肯·莱文收起指南针等现代化设备，只拄着一根木棍跟在后面。

10天过去了，他们走了数百英里的路程。第11天的早晨，一块绿洲出现在眼前——他们果然又回到了比塞尔！

这一次，肯·莱文终于明白了，比塞尔人之所以走不出沙漠，是因为他们根本没有认识北极星。

在一望无际的沙漠里，一个人如果凭着感觉往前走，他会走出许许多多、大小不一的圆圈，最后的足迹十有八九是一把卷尺的形状。比塞尔村处在浩瀚的沙漠中间，方圆上千公里没有一点参照物，若不认识北极星又没有指南针的帮助，想走出沙漠确实是不可能的。

肯·莱文在离开比塞尔时，带上了上次所雇的比塞尔青年阿古特尔。他告诉这位小伙子：“只要你白天休息，夜晚朝北面那颗最亮的星走，就能走出沙漠。”阿古特尔跟着肯·莱文，3天之后果然来到了大漠的边缘。

现在，比塞尔已是西撒哈拉沙漠中一颗明珠，每年有数以万计的旅游者来到这儿。阿古特尔作为比塞尔的开拓者，他的铜像被竖立在小城中央。铜像的底座上刻着一行字：“新生活是从选定方向开始的。”

假设以相同的速度行进，如果一个人看到明确的目标，他就会和故事中的肯·莱文一样，努力以直线前进，从而很快到达他的目的地；而如果一个人没有看到目标，他就会像在浩瀚沙漠中完全凭着感觉在摸索的比塞尔人一样，漫无目的，曲折前行，而且最终发现自己又回到了起点，或者是在经过长时间的辛勤努力之后，却依旧两手空空，一无所获。

所以说，一个人真正意义上的生命之旅，是从设定目标那一天开始的，以前的日子——只不过是在绕圈子而已。

如今的生活日新月异，无论是个人的成长，还是企业的发展，抑或是国家的强大，都不可避免地需要方针，需要指引，需要正确的方向。面对纷扰不已的世事，谁也难以预料未来的发展，只有在心中拥有了指引方向的罗盘，才能使你时刻明确“大画面”在哪里、“大方向”是否正确。

成功，甚至可以说求生存的关键——并不完全取决于流了多少血汗，而在于努力是否得法。

那么，如何才能抽身于纷繁的细枝末节，而始终将注意的重心和工作的重点锁定于事物的主干，关注到事物的“大画面”呢？根据麦肯锡顾问的目标管理法则，作者总结出了如下几点建议，给予读者参考：

首先，作为找寻目标的第一步，建立自己希望的“大画面”，塑造好自己的理想目标。

大多数人在人世浮沉中，并不了解他们的未来是由自己造就的；还有一些人，他们并不知道自己真正想要什么，他们总是会跟在时代潮流的后头，大家追求什么我就追求什么，大家劝我选择什么我就选择什么，没有自己的主见，也不知该往哪个方向发展，不知道自己该做些什么准备，左右于来自各处如父母、师长、朋友的建议之中。

在经历人生的过程中，你会发现，那些很喜欢随意给你建议和劝告的人，其实他们中的很多人对于自己人生的把握也并非很成功，你会发现其实他们的人生也不过如此，所以，当你面对各处压力的时候，真正该做的是静下心来好好地问问自己，你到底需要什么？你最钟爱的是什么？你最想获得的是什么？是健康还是成功？是朋友还是财富？是名利还是幸福的家庭生活？

想想你平时最频繁想到的是什么,你长期专注的是什么,什么东西什么事情充满了你的心灵,让你对它怀有无比的欲望?去找出这个答案,作为自己的“大画面”。

其次,将你的目标写下来。

有了目标并不代表着有一个精彩丰富的人生,它的实现需要人们持续不断的努力,孜孜不倦的追求。在我们平日的工作和生活中,会发现很多这样的人,他们虽然怀有大干一番事业、做出辉煌成就的信念,可是总是在具体的行动中出现问题 and 偏差:

身边有太多的琐事干扰着他们,等他们应付完那些无休无止的细枝末节之后,才发现那些事对于自己目标的达成并没有多大益处。长此以往下去,自己当初的勃勃雄心便极有可能被消磨得只剩下一个空壳,无力再去追求了。

所以,将你的目标写下来,贴在醒目的地方,这样,你就可以对照上面的要求,反省自己的行为之中到底有多少是遵循这样的原则在做的,有多少是背离这个原则而对目标的实现毫无帮助的,使你更有效地一步一步实现自己的终极目标。

第三,学会切割目标。

人生的大目标往往遥不可及,还未行动,仅仅想想,便已疲惫不堪,譬如所谓的理想。而将理想量化、细化,小化,这时的目标,虽仍有距离,确是可以望见的。

一块牛排尚要切成若干个小块才能进行咀嚼吞咽,一个大目标当然也不是一口便能吃成的胖子。如果只将注意力盯在遥远的终极目标上,势必因其太过虚无而消磨你努力的意志。

1984年,在东京国际马拉松邀请赛中,名不见经传的日本选手

山田本一出人意料地夺得了世界冠军。当记者问他凭什么取得如此惊人的成绩时,他说了这么一句话:“凭智慧战胜对手。”

当时许多人都认为这个偶然跑到前面的矮个子选手是在故弄玄虚。马拉松赛是体力和耐力的运动,只要身体素质好又有耐力,就有夺冠的希望,爆发力和速度都还在其次,说用智慧取胜确实有点勉强。

两年后,意大利国际马拉松邀请赛在意大利北部城市米兰举行,山田本一代表日本参加比赛。这一次,他又获得了世界冠军。记者又请他谈经验。

山田本一性情木讷,不善言谈,回答的仍是上次那句话:“用智慧战胜对手。”这回记者在报纸上再没挖苦他,但对他所谓的“智慧”感到迷惑。

10年后,这个谜底终于被揭开了!山田本一在他的自传中是这么说的:

“每次比赛之前,我都要乘车把比赛的线路仔细地看一遍,并把沿途比较醒目的标志画下来,比如第一个标志是银行,第二个标志是一棵大树,第三个标志是一座红房子……这样一直画到赛程的终点。比赛开始后,我就以百米的速度奋力地向第一个目标冲去,等到达第一个目标后,我又以同样的速度向第二个目标冲去。40多公里的赛程,就被我分解成这么几个小目标并轻松地跑完了。起初,我并不知道这个道理,把我的目标定在40多公里外终点线上的那面旗帜上,结果,我跑到十几公里时就感到疲惫不堪,我被前面那段遥远的路程给吓倒了。”

同样,在现实生活中,很多人在做事时之所以会半途而废,这其中的原因,往往不是因为目标难度较大,而是觉得成功离我们太远。所以,当我们企图实现目标的时候,最好将我们职业生涯的最终目标

分解成若干个阶段性的目标。如此一步一个脚印朝着理想中的目标前进,我们职业生涯的总目标必定会臣服于我们的脚下。

在开始动手之前,一定要知道自己要什么,最后要到哪里去,这是麦肯锡人的做事原则,也是有志于成就一番事业的人都应当了解的一项目标管理法则。

在最初阶段就明确自己的终极目标,在一次次艰苦的跋涉之后,依旧能够不为眼前的枝枝节节所蒙蔽、所阻碍,时刻牢记那个目标并以此指导你的行动,那么你现在、将来所做的事情必然会为那个最终的目标而添砖加瓦。

当你“追日”的时候,请牢牢地盯着头顶上的“太阳”,不要让云雾遮蔽了你的双眼;当你扬帆起航时,始终记得自己航船的目的地,纵然有风浪阻隔使航道偏离,依旧还是要驶向最终的那个理想彼岸。

## 细节决定成败

### ——关于外出清单的琐事管理法则

“天下难事，必做于易；天下大事，必做于细。”如果将每个行业比作是一棵大树的话，那么细节就是那小小的白蚁，如果等闲视之，它们就会慢慢积聚起威力，直至将整棵树毁于一旦，甚至摧毁整片森林。所谓细节决定成败，如果说宏观战略是一堵墙，那么细节就是某个墙角的一块砖，没有砌好这块砖，同样隐藏着坍塌的危险。

麦肯锡人又怎不会深谙此道？

作为一个咨询顾问，麦肯锡人认为，在对待任何问题上，都应本着从大处着眼而从小处着手的原则。想要成功地为企业客户解决一个问题，不能忽视任何一个重要细节；反之，若要使一个决策、一个方案最终导致失败，一个细节绰绰有余：面对浪费而熟视无睹，人浮于事相互推诿，对市场信息的不敏感，企业内部各部门之间的沟通障碍，员工创新动力不足等……每一个问题的产生，最初的现象不过尔尔，但每一个产生的问题，其后果却是可大可小——1%的错误可能造成100%的失败！

由此,麦肯锡管理者将其细节管理纳入到其员工工作的各个环节中,在麦肯锡人思考问题的过程中,讲求缜密和严谨,切忌因忽视了某些因素而导致方案的不完善和决策的偏差,影响问题的有效解决。

由于经常要和客户碰头讨论相关事宜,出差对于麦肯锡人来说无疑就是家常便饭。麦肯锡的员工无论去到哪里,都不忘带上三件最主要也是最基本的东西,那就是著名的 PTM——护照、票和钱。

此外,每当因公旅行的时候,他们总是还带着另外三样东西:旅行计划的复本、要见的每一个人的名字和电话号码的单子,以及一本好书。

从资料中我们了解到,众多曾经任职于麦肯锡的顾问们都养成了这样一种习惯,他们在因公出差或旅游之前,都会准备好下列外出清单。在此,我们按类型作如下分组。

#### 服装

- ☞ 多带一件衬衣或一条裤子。对男士而言,多带两条领带;
- ☞ 对女士而言,多带一双舒服的平底鞋以及休闲装;
- ☞ 运动装(大家都说:“在旅行的时候,健康状况是很容易下降的。”);
- ☞ 一件开司米的毛衣,这样在飞机上可以保暖而且舒服些。

#### 工具

- ☞ 便笺纸;
- ☞ 方格纸(用于画草图);
- ☞ 你送给客户的任何东西的复本;
- ☞ 计算器(据说:“尽管大家不容易想起来,实际上比瑞士军刀还管用。”)。

### 个人用品

- ☞ 牙刷；
- ☞ 男士用的刮胡用品，女士用的小化妆包，以及抗酸剂药片；
- ☞ 一瓶泰诺；
- ☞ 一大瓶泰诺。

### 与你的单位保持联系的物品

- ☞ 个人记事簿；
- ☞ 信用卡（有人说：“我把他们放在一个单独的皮夹子里。”）；
- ☞ 航班时刻表；
- ☞ 移动电话（用途：“当我把什么东西忘了的话，我可以让他们把它及时传真过来。”）；
- ☞ 到客户单位的路线图。

### 娱乐用品

- ☞ 一本好书；
- ☞ 飞机上阅读的剪报；
- ☞ 录在磁带上的书，这在你的包括长时间驾驶的行程当中尤其管用；
- ☞ 在便携式电脑上玩的光盘游戏。

如果说这样的清单有什么好处的话，那就是便于麦肯锡顾问“做好万全准备”，确保当他们真正需要什么东西的时候，绝不至于抓瞎。

这不过是个细小的方面，但同样可以反映出麦肯锡人的处事态度——纵然在一些很小的事情上，他们都讲求细致入微、面面俱到、考虑周全。

细节决定成败。我们纵然未曾亲见，也应当听说过许多企业叱

咤风云三五年之后轰然倒下。除此之外,通过深入研究那些经得起时代考验的世界著名企业和百年老店,探求其成败的秘诀或本因,便能从中得出这样一个结论:

企业的失败固然有战略决策失误的原因,但是,细节上的偏差同样是一个不能忽视的重要因素。

正如麦当劳总裁弗雷德·特纳所言:“我们的成功表明,我们的竞争者的管理层对下层的介入未能坚持下去,他们缺乏对细节的深层关注。”

细节在影响企业发展中究竟有着怎样重要的影响力,我们不妨看一下丰田汽车公司以及沃尔玛的管理启示。

丰田汽车公司是世界汽车业巨头之一,也是世界上利润最高的企业之一。它创造出了一种独特的生产模式,被称为“丰田生产方式”。这种生产方式,简单地讲,就是基于杜绝浪费的思想,追求科学合理的制造方法而创造出来的一种生产方式。

杜绝浪费,看似小事一桩,实则对于每一个企业来说都是涉及到提高效率、增加利润的大事。丰田公司在这一方面,可谓做到了“精细入微”,它对浪费作了严格区分,将浪费现象分为以下七种:

- ☞ 生产过量的浪费;
- ☞ 窝工造成的浪费;
- ☞ 搬运上的浪费;
- ☞ 加工本身的浪费;
- ☞ 库存的浪费;
- ☞ 操作上的浪费;
- ☞ 制成次品的浪费。

可以说,很少有企业会将浪费现象做到这么细致的划分。正是这种精于细节的态度,使丰田公司认为,公司内许多制造业工厂中任何时刻都可能有 85% 的工人没有在做工作:

- ☞ 5% 的人看不出是在工作;
- ☞ 25% 的人正在等待着什么;
- ☞ 30% 的人可能正在为增加库存而工作;
- ☞ 25% 的人正在按照低效的标准或方法工作。

在这七种浪费现象中,我们看看丰田公司是怎样避免和杜绝库存浪费的。

许多企业的管理人员都认为,库存比以前减少一半左右就无法再减了,但丰田公司就立志要将库存率降为零。为了达到这一目的,丰田公司采用了一种“防范体系”。为了建立这种防范体系,丰田公司在细节处做足了功夫。

就以作业的再分配来说,如果几个人为一组干活,必定会存在有人等活之类的窝工现象存在。所以有人会认为,对作业进行再分配,减少人员以杜绝浪费并不难。

但实际情况并非完全如此,多数浪费是隐藏着的,尤其是丰田人称之为“最凶恶敌人”的生产过量的浪费。丰田人意识到,在推进提高效率缩短工时以及降低库存的活动中,关键在于设法消灭这种过量生产的浪费。

为了消除这种浪费,丰田公司采取了很多措施。拿自动化设备来说,该工序的“标准手头存货量”规定是 5 件,如果现在手头只剩 3 件,那么,前一道工序便自动开始加工,加到 5 件为止。到了规定的 5 件,前一道工序便依次停止生产,制止超出需求量的加工。再拿后一道工序来说,后一道工序的标准手头存货量是 4 件,如减少 1 件,前

一道工序便开始加工,送到后一道工序。后一道工序一旦达到规定的数量,前一工序便停止加工。

像这样,为了使各道工序经常保持标准手头存货量,各道工序在联动状态下开动设备的体系就叫做“防范体系”。

将细节标准化,甚至对员工的每一个动作都进行精确的测算,在找到最大化地发挥动作的效益之后,就将这一动作作为标准确定下来,并让员工按此标准执行。这种做法的客观效果,被证实为能够实现效益的最大化。

在丰田公司的细节管理中,细节就是效率的基础和前提。在沃尔玛的管理中,我们同样能够找到这样的痕迹。

20 世纪 60 年代,众多的零售商店在美国兴起。经过 40 多年的争斗搏杀,山姆·沃尔顿家族的沃尔玛从美国中部阿肯色州的本顿维尔小城崛起。到目前为止,沃尔玛商店总数达到 4 000 多家,年收入超过 2 400 多亿美元,长期处于世界 500 强前列。

自出现以来,沃尔玛蒸蒸日上,而且不断扩张。在全球经济不景气的情况下,沃尔玛仍然以良好的速度增长。说到沃尔玛成功的秘诀,不能不提其对于细节的重视,从细节中取胜。

永远向竞争对手学习,学习每一个先进的“细节”:

- ☞ 沃尔玛的竞争对手斯特林商店开始采用金属货架以代替木制货架后,山姆·沃尔顿立刻请人制作了更漂亮的金属货架,并成为全美第一家百分之百使用金属货架的杂货店。
- ☞ 沃尔玛的另一家竞争对手本·富兰克特特许经营店实施自助销售时,沃尔顿先生连夜乘长途汽车到该店所在的明尼苏达州考察,回来后开设了自助销售店,当时是全美第三家。

注意顾客的每一个“细节”：

- ☞ 沃尔玛认真记录分析每一个商业数据，用通信卫星为每一个客户服务。
- ☞ 沃尔玛全球 4 000 多个店铺都装有卫星接收器，每一个消费者在其任何一个连锁店进行交易时，客户的年龄、住址、邮编、购物品牌、数量、规格、消费总额等一系列数据都记录下来，送进企业信息动态分析系统。
- ☞ 沃尔玛的信息网络系统包括：客户管理、配送中心管理、财务管理、商品管理、员工服务管理。
- ☞ 山姆·沃尔顿说：“我如果看不到每一件商品进出的财务记录和分析数据，这就不是做零售。”

降低经营成本，注重每一个“细节”：

- ☞ 一杯咖啡 10 美分。

沃尔玛员工要喝咖啡，自己要在旁边的储钱罐里放上 10 美分。或许你会觉得这种管理有些可笑，但是，这就是沃尔玛。

- ☞ “视纸如命”。

有一天，沃尔玛总裁山姆·沃尔顿在一家店面巡视，看到一位店员正在给顾客包装商品，随手把多余的半张包装纸、长出来的绳子扔掉了。山姆·沃尔顿微笑着说：“小伙子，我们卖的货是不赚钱的，只是赚这一点节约下来的纸张和绳子钱。”

沃尔玛从来没有专业用的复印纸，都是废报告纸背面；

除非重要文件，沃尔玛从来没有专业打印纸；

沃尔玛的工作记录本，都是用废报告纸裁成的。

- ☞ 不论你是总裁，还是经理，繁忙时都是店员。

美国人平时很忙，购物人数有限，而一到公休日、节假日便纷纷涌进购物中心。这时，几乎所有的沃尔玛店面都感觉人手不够。此

时,沃尔玛从运营总监、财务总监、人力资源经理及各部门主管、办公室秘书,都会换上笔挺的西装,投入到繁忙的商场之中,去做收银员、搬运工、上货员、迎宾员……

细节好比是精密仪器上一个细微的零部件,虽然只是一个细小的组成部分,却起着重要的作用,一旦这个“零部件”出错,或许就意味着全盘皆输。伟大的成就来自对细节的认真对待,很多成功者也正像山姆·沃尔顿那样,注重细节,从小处着手,慢慢地走向成功,改变自己的生活。

细枝末节并非无关紧要,它们很有可能会影响到一个人、一家企业的成败,忽视细节往往会给你重大的打击。在麦肯锡为数不少的咨询案例中,它也并不是无往而不胜的,细节处的疏忽,考虑问题时的不周全立刻会给他们深刻的警醒,让他们明白小细节之强大力量。从麦肯锡为康佳的咨询案例中,我们便可以看到这一点。

在为康佳集团提供咨询的过程中,在激励考核机制上,麦肯锡顾问团建议康佳完善激励机制,试行员工持股。这个团队指出,康佳集团上上下下都是被考核的对象,每个人都有固定的考核指标,并把考核指标量化,自上而下进行统一的考核制度,并从老总开始执行。

在组织构架上,麦肯锡团队建议,把康佳当时的家电生产销售、手机生产销售及海外市场三方面业务集中起来管理,施行事业部制,使经营管理重心下移、减少管理层次。

结果,当这套方案贯彻到公司执行后,才发现了其中的致命问题:由于对康佳的企业情况缺乏足够的了解和深入论证,以至于出具的方案与康佳多年来形成的企业文化和考核标尺产生冲突,一些足以推动企业“核心生意”的部门和人员因为考评标准过于僵化而导致业绩积极性反而较以前减退。

而在组织构架上,建议把康佳当时的家电生产销售、手机生产销

售及海外市场三块业务集中起来管理，施行事业部制，使经营管理重心下移。减少管理层次的举措看起来是减少了管理层次，给了事业部更大的自主权和发展空间，但在实际施行中又是怎么一个结果呢？

由于管理重心的突然下移，各事业部骤然脱离集权式管理，只得重新制定自己的发展规划、更新管理工具，自行实施市场计划，其结果不但导致了上下脱节，就连部门之间的协调配合也产生了混乱。

在麦肯锡团队为康佳提出的“消除乡村销售网络空白点”的建议中，麦肯锡顾问对农村市场估计太过乐观，也可以说是他们对中国农村市场缺乏深入的了解，因而片面地认为只要宣传做到家门口就一定会得到受益。

于是麦肯锡团队便鼓励企业大肆投入资金，也不管企业在项目上的资金承受能力有多大。但是后来的事情却无情地回应道：康佳在农村市场投入了数亿资金却没有产生预期的收益，无论从覆盖面还是销售网络的渗透都没有达到预期的效果。

麦肯锡咨询团队在对康佳内部系统和业务运作方式并不完全了解的前提下，在对中国市场信息和规律并没有完全掌握的情况下，盲目地按照自己的估计和直觉策划方案，最终兵败康佳，得到了一次惨重的教训。

具体问题具体分析，没有强大的事实依据作为依托，没有验证问题的根本原因，没有仔细分析每个方案可能的后续效果或不良影响，在没有考虑周全的情况下更多依靠直觉去做事，最终会受到事实的反击。

当然，这样的案例在麦肯锡只是少数，而从这样的失败经历中，麦肯锡人也必定引以为戒，让之后麦肯锡顾问在问题的思考和执行过程中，更加重视细节的重要性，考虑得更细致更全面，规避掉可能出现、可以预测到的各种问题，更专业有效地为客户服务。

随着社会的飞速发展，社会分工越来越细，新兴职业越来越多，职

业更替的周期也在不断加速,专业化的程度也越来越高。在这样历史发展的必然趋势下,各行各业的竞争能力必然越发激烈。赢家,不过就是赢在某个细节的胜出,某个思维的更严谨,某项产品、服务的更具人性化,某个创意的领先一步,以及将自己的工作做足、做细之上。

那么,如何才能做到更加严谨、更加细致、更加人性化甚至是更领先一步呢?根据麦肯锡人的意识理念,为您提供如下两个建议。

首先,用心才能看见。

听到过一则小故事,说是东京一家贸易公司有一位小姐专门负责为客商购买车票。她常给德国一家大公司的商务经理购买来往于东京、大阪之间的火车票。

不久,这位经理发现一件趣事,每次去大阪时,他的坐位总在右窗口,而返回东京时又总在左窗边。经理询问小姐其中的缘故。

小姐笑着回答:“车去大阪时,富士山在您右边;返回东京时,富士山已到了您的左边。我想外国人都喜欢富士山的美丽景色,所以我替您买了不同的车票。”

这件不起眼的细心事使得这位德国经理非常感动,促使他把对这家日本公司的贸易额由400万马克提高到1200万马克。他认为,在这样一件微不足道的小事上,这家公司的职员都能够想得如此周到,那么,跟他们做生意还有什么不放心的呢?

用心才能看见,而机会就隐藏在这样的细节之中。当然,你可能已经注意到了某方面的细节并且已经作出了努力,但未必就幸运地遇到了好的机会;但请始终记得,如果你没有注意到,或者注意到了之后没有付诸努力,就永远不会有这样的机会。

其次,大礼不辞小让,不要抵抗从小事做起。

曾经有一位诺贝尔奖获得者,在被问及是什么促使他成功时,他

做了出人意料的回答，“我在幼儿园里学到了一生中最为重要的东西：要谦让，讲卫生，东西放整齐，做错事要致歉，要仔细观察事物。”

“如此细小的东西，也值得去注意？如此微小的细节，也能成就大业？”很多人都信奉“大丈夫处事，当不拘小节，志在扫除天下”的信条，对“扫一屋”这样的小事置若罔闻。殊不知，大事皆由小事而成，小事不愿做，不屑做，拒绝做，大事就只能成为空想。

海尔总裁张瑞敏说：“什么是不简单，把每一件简单的事情做好就是不简单。什么是不平凡，把每一件平凡的事情做好就是不平凡。”漠视细节小事的努力，纵是豪气冲天，壮志凌云，又何以奢望成就丰功伟绩；从小事做起，重视量的积累，最终方得质的飞跃。

“泰山不拒细壤，故能成其高；江海不择细流，才能就其深。”在我们的生活中，想做大事的人很多，但愿意把小事做细的人却很少；雄韬伟略的战略家并不为我们所缺，但精益求精的执行者却始终供不应求；各类管理规章制度俯拾即得，规章条款不折不扣的执行却是难如上青天。

见微而知著，细节里隐藏着机会，细节中凝结着效率，细节上体现了利益。请你相信，细节可以决定你的成败！

## 避其锐气,击其惰归

### ——注重攻心为上的“考伦波”策略

20 世纪 70 年代有一部电视剧中,彼得·佛克(Peter Falk)扮演了一位叫做考伦波的探长。在结束了对谋杀嫌疑犯在案发当时所在地的讯问之后,他拣起自己那件皱巴巴的雨衣向门外走去。当走到门口就要离去的时候,他突然转过身来,用手指敲了敲太阳穴,说道:“对不起,夫人,有些事情我忘了问了。”

毫无疑问,这个问题给了探长考伦波所需要的“是谁干了这件事”的答案!

如果你需要得到某个特殊问题的答案,或是想得到一份特殊而重要的数据,考伦波的策略往往是获取你想要的东西的一种不错的方法。因为一旦走访结束,被走访者就会立刻放松下来,他心中的那种“你拥有某种超过他的权力”的感觉就会消失,由此,他的提防心理就会大大降低。在这个时候,他往往会不设防地告诉你某些东西,而那些东西正是你所需要的,或是你刚才费尽心思正在寻找的东西。

对于麦肯锡的咨询顾问来说,走访是他们工作中的重要项目。

在麦肯锡的每一个商业项目中，团队中的一些人都要进行走访；在大多数项目中，麦肯锡团队都要进行大量的走访。总有一些人拥有团队需要的信息：客户公司的主管、生产线上的监工、供应商、顾客、行业专家，甚至是竞争对手。

走访是麦肯锡顾问填补其知识结构缺陷并增加其关于客户的经验和知识的一种直接方法，你必须向那些处于第一线的人们提问，才能从他们那里获得想要的东西。而在众多有效的走访技巧中，考伦波策略往往是为麦肯锡人所喜欢并善用的：

- 一则，就像上文所提到的那样，当整个走访暂时告一段落，麦肯锡走访者起身走向门口，突然他像是意识到了什么遗漏的问题，于是在门口转过身来，漫不经心地询问对方他所“遗漏”的问题；
- 二则，不是马上，而是等过了一两天后，麦肯锡人顺访被访者的办公室。他告诉对方，自己只不过是顺路经过，记起了某个他忘记提问的问题。通过这样不具威胁性的提问方式，更有可能获得自己所需要的信息。

或许你会认为，虽然这种麦肯锡风格的走访对需要快速了解不熟悉行业的管理咨询顾问们而言是一种不错的技能，但它对处于更为固定位置上的主管们的用处却不大。其实不然。

在今日的商界，从最低层的初级经理到最高层的高级副总裁，无论是谁，都会发现自己正处于这样一个境地，即：你需要别人头脑中的信息。你有可能被分派去一个具有多重功能的团队工作，而这个团队是兼并组成的企业的一个部分；你还有可能被任命去建立并经营一个新的企业……这种可能性是无穷无尽的。而更为重要的是，所有这些可能性都要求你借助于他人的大脑，通过与人交流来加快

有效信息的收集,以此来推动整个工作的进度。而有效的走访,是达到这个目标的主要方式。

选用心理战术,善用考伦波的策略,避开对方全神戒备所举起的枪口、所拉开的弓,而选择其完全放松了心态之后再出其不意地进攻,对麦肯锡顾问来说,是一种非常不错的策略。

《孙子兵法》有云:“故三军可夺心。是故朝气锐,昼气惰,暮气归。故善用兵者,避其锐气,击其惰归。”其意是指,三军可以挫伤其锐气,将军可以动摇其决心。军队初战时,士气较旺盛;经过一段时间后,便逐渐怠惰;到后期,士卒就会气竭思归。所以,善用兵的人,总是避开敌人的锐气,待敌松懈疲惫了才去打击对方。毫无疑问,考伦波的走访策略正暗合了孙子之兵“避其锐气,击其惰归”的精髓。

曾经听朋友介绍过一个游戏,说的是有人类、精灵和机器人三个部族之间在不到一个星期的时间内发生了三次大规模的战役。在前两次战役中,人类 B 依靠其强大的机甲部队,横扫矿山及周边,压得精灵 A 和机器人 C 两族透不过气。

但两次战役之后,他们便松懈了下来,自以为实力无比强大的他们定然会在接下来的第三场战役中不费吹灰之力便将两大部族打败,轻易取胜。

话说前两次战役,精灵族和机器人在实力上的确输人类一筹,在攻击力量上远不如人类的机甲部队强大。在即将开始的第三场战役中,A、C 两族认为,资源是 B 族机甲部队的根基,既然打不过 B,那就换个方法压制 B。两族都猜想 B 族可能是会去打 C 芯片,经过两族族长的精心策划和安排,在第三场战役中,A 族的所有战士和炮手集合在 C 族芯片区,集体保护 C 族芯片,目的是拖延 B 的进攻时间,并阻碍 B 族打下 C 族芯片;而 C 族就在战役一开始就全力进攻 A 族芯片,目的是在 B 夺取 C 族芯片之前先打下 A 族芯片。

果然,战役保护芯片任务的信息一发送,守卫在 C 族芯片的战士们就接到信号,B 族的机甲大部队立马前往 C 族芯片。在不到半分钟的时间内,人类的机甲疯狂扫荡 A 族的守护战士,A 族战士一个个倒下,A 族炮手部队的阵形很快就被冲垮。随后,在机甲前卫部队的强势进攻下,人类开始攻击 C 族芯片。正杀得兴起的 B 族部队怎么也没有想到,就在他们跟 A 族发生激烈火拼的时候,C 族的大部队已经开始攻击 A 族芯片了。

由此,就在人类刚夺取 C 族芯片的阵地控制权的时候,A 族的部队一分为二,小部分炮手和战士继续前往 C 族芯片区,制造要跟 B 族争夺芯片的假象;而大部队就在指挥下火速前往自己的芯片区,防止 B 族杀回马枪。

果然,B 族的部队发现了其中的微妙变化,立刻有小部分法师和机甲组成的部队绕路开往了 A 族芯片。而此时的 A 族芯片已经是 A、C 两族部队的天下了,他们早已严阵以待,狂风暴雨般地攻击 B 族,使得对方落荒而逃。

随后,A、C 两族拧成一股麻绳一样的攻击箭头,一鼓作气直捣 B 族中央区。留守中央区的机甲部队被势如破竹的联合部队攻击得一败涂地,联合部队瞬间占领了 B 族的中央区。

虽然这不过是一个游戏,但我们同样可以从中看到:A、C 两族正是避掉了 B 族的锋芒箭头——机甲部队,避其正面而联合攻其侧面,才能最终以柔克刚,四两拨千斤。而由于中央区已被他族所占领,很大程度上阻碍了 B 族的资源供给,B 族的机甲部队也不可能马上以饱满的状态投入接下来的战斗,A、C 两族的策略无疑是成功了。

作战,气势很重要。当整个军队气势高涨、全神戒备、时刻准备战斗之时,其战斗力往往是比较强盛的时期。对己方来说,能有这样的状态自然是好事;而对于敌方,如果也处于群情激奋、信心百倍的

时刻,而且实力又相当的话,则开战起来更如两虎相争,不是输,也是赢得损失惨重。如果选择避开其锋芒而专攻其弱处,则胜券就可以把握了。

作战切忌以硬碰硬、以强敌强,国与国的交流、人与人的交往也是同样的道理。如果硬以针峰对麦芒,其结果必然是互不退让,两败俱伤,既无法得到自己想要的结果,还可能付出相当惨重的代价。

20 世纪 70 年代,在埃及和以色列的和平谈判中,双方就西奈半岛问题争执不下,使得谈判多次破裂。以色列坚持要继续占领与之相邻的埃及领土西奈半岛的一部分,而埃及则要求全部收回半岛的主权。双方在这个问题上寸步不让,以至调停者反复在地图上划出分界线,但都无法达到双方满意的程度。

后来,调停者经过多次比较研究,终于找到了双方争执的差异点所在:以色列最关心的是国家安全问题,担心埃及的军事力量过分靠近自己,因而不愿放弃西奈半岛这座天然屏障;而埃及最关心的则是国家主权,希望全部收回西奈半岛,以保持自己的领土完整。

这样一来,问题对立的统一点便很快得以确定:以色列把西奈半岛全部归还埃及,满足了埃及“领土完整”要求;而埃及则保证西奈半岛大部分地区的非军事化,从而满足了以色列“边界安全”的要求,结果可谓双赢。

美国第 31 任总统赫伯特·胡佛,一向很少在公共场合发表自己的政见,也很讨厌记者无休止的纠缠。

在胡佛就任总统之前,有一次,他坐火车外出考察时和随行的记者同坐在一节车厢里。有位记者想探寻胡佛的政见,他想了很多办法,但这位未来的总统却一言不发,令这位专门探听政界要人言论的记者感到非常沮丧。

这时,奔驰的火车窗外出现了一片新开垦的土地。这位记者灵

机一动，故意自言自语地说：“想不到这里还是用锄头开垦土地呢！”

“胡说！”坐在一旁沉默得可怕的胡佛终于开腔了，“这里早就用现代化的办法来代替那乱垦乱伐了！”跟着便大谈起垦殖问题来。

就这样，这位记者如愿以偿，满载而归。不久，《胡佛谈美国农业垦殖问题》的消息就见报了。

当你的对手十分强大，或是在双方的沟通中处于优势、强势地位时，如果你希望获得自己想要的，那么硬碰硬绝对是下下之策。就像埃及和以色列两国之间的谈判，如果双方都选用高压和强硬政策，妄图对方能够屈服于自己，必然会导致双方的谈判陷入僵局。

只有像老练的斗牛士一般，像一直想要套出胡佛论调的那位记者一样，在关键时刻懂得巧妙闪躲，化解对方的强烈攻击，或者在对方心平气和、完全无戒备状态之下诱使对方，以有意战无心，胜券无疑更大。

在麦肯锡顾问的大量走访中，攻击性强、竞争性强的对手十分普遍，就算是协同共进的合作伙伴，希望他说出一些你想要的东西也并不一定总是顺利。关于本公司的商业机密、一些不能为外人知道的公司隐私，以及出于各种原因而导致的不愿意叙述的原因，都会导致双方在交流过程中出现问题。

在这样的情况下，麦肯锡的顾问们普遍认为，最不明智的方法就是和他采用相同的策略，一味正面地、直接地索求你想要的东西，达到你想达成的目的。这样的处理方式必定会致使对方保持更高度的警惕和更反抗性的情绪，最终，非但你无法达成自己的目的，也导致双方的沟通更加僵化，而双方的关系更趋向于破裂边缘。

攻人要攻心。以柔性迂回的策略，以出其不意的方式，在避开对方枪口的情况下，以四两拨千斤的手腕去企图达到你的目的，相信一定能使对方放下原本对你的敌意或是攻击性态度，更容易释放出内

心的真实想法。

那么，在平日的工作和生活中如何攻人先攻心，更快速更少爆发火药味地达成自己的意图呢？

首先，学会避开锋芒，迂回前进。

有一个律师得了重病，已经无药可救，而唯一的独生子此刻又远在他乡，不能及时赶回来。

当他知道自己死期将近时，怕仆人侵占财产，便立下了一份令人不解的遗嘱：“我的儿子仅可从财产中选择一项，其余的皆送给我的仆人。”

律师死后，仆人便高高兴兴地拿着遗嘱去寻找主人的儿子。

律师的儿子看完了遗嘱，想了一想，就对仆人说：“我决定选择一样，就是你。”也就是说，聪明的儿子立刻得到了父亲所有的财产。

所以说，我们有的时候，不强求不一定完全无所得，追求得太迫切、太直接却未必能够如愿以偿。

如果一味地以冒进之法行事，其结果势必使对方保持更加高度的警惕性。以放弃为诱饵，松懈对方的思想，麻痹对方的意识，有助于更快地达到自己的目的。

其次，学会探究对方心理，攻心为上。

想起一则故事，说是日本著名武将太田道灌手下有 7 人被查出犯有重罪。于是，道灌命令将他们逮捕。

道灌手下的五六百人对他们发起进攻，而那 7 人在住宅中固守，拼死抵抗，始终难以攻入。

道灌想了一个办法，他大声对部下发布命令，并故意让那些罪犯听到：“围攻的兵士们听着！7 人之中，只有一个可以赦免，进攻的时候要小心！”

道灌让进攻的武士们只特别将一个人排除在外，自然使得那 7 个人在抵抗时，都想象着那个可以蒙赦脱险的人有可能是自己，由此导致本来团结一致的斗志变得衰弱，最终全部束手就擒。

“攻城为下，攻心为上。”人天生就有求生的本能，道灌所利用的正是对方这个弱点。

智者降敌不屑于动刀见血，避开对方毕露之锋芒，找到对方的弱点，善用巧劲将这些弱点激发出来，最终为自己所用，一举而功成。

## 倾听大于指导

### ——注重倾听的客户走访法则

从人性的本质来看,我们每个人最为关心的当然还是自己。我们喜欢跟人讲述自己的事情,喜欢听与自己有关的东西……由于这种心理,有些人便经常会犯这样一种错误——不喜欢听人讲话。

这样的人,要么滔滔不绝地与人说个不停,不顾他人作何反应;要么当对方跟他讲话时,注意力集中不起来,总是心不在焉。这种不良的行为习惯对于有效的人际交往起着很大的反作用,阻碍着彼此沟通的效果。

由于咨询行业的特殊性,对于麦肯锡的顾问来说,跟客户持续沟通、外出走访是每一个麦肯锡团队在进行每一个项目中必不可少的任务和一项重要的日常工作,大多数的团队项目还要求他们进行大量的走访工作。在这些走访过程中,双方的交流和沟通无疑是协助项目资料收集、方案推论论证以及推动项目高效完成的重要工序。

那么,如何才能获取高效的沟通成果?在这个问题上,麦肯锡人又是怎么想、怎么做的呢?

在走访技巧方面,麦肯锡的顾问们接受了大量的训练。他们被教导的第一件事就是:让被访者清楚你正在听。一位前麦肯锡顾问阐述过相关的情况:

我们是这样做到这一点的:在走访被访者的过程中,我们要不断插入“对”、“是的”或“我明白”之类的口头语,甚至只是“唔”或“嗯”这样的回应词也行,因为它表明你正在注意倾听对方;而且它也给了对方一个机会,使他们可以整理一下思路,歇口气。

此外,我们还学会了通过肢体语言表达我们的兴趣。在走访被访者的时候,我们学会了稍微靠近对方一些,并在对方说完一句话时点一点头。谈话过程中,我们总是会记笔记。即便被访者有时会说出些废话,我们也会拿出纸笔记下来。因为在麦肯锡累积的工作经验让我明白,记笔记暗示我们正在集中注意力,这保证了我们在被访者真的说出什么重要东西的时候做好了万全的准备。

当然,这一技巧也有可能用过头。公司曾流传出这样一则传闻:

两位咨询顾问去拜访客户的一位高层主管,项目经理先做了自我介绍,然后开始向对方提问。这位主管详细地给予了回答。在整个过程中,助手在不断点头,同时以令人惊讶的速度记笔记,边说“对”、“嗯”、“我明白了”——就像教他的那样,但他自己一个问题也没有问。项目经理把接下来的问题问完了,而这位助手只是不断地点头和说“嗯”。

走访结束时,项目经理对主管抽出时间接受他们的走访表示感谢,然后两位顾问起身离开。在握手告别的时候,这位主管指着助手问项目经理:“他会不会说英语?”

当然,这只是发生在某个麦肯锡员工身上的一则有趣的小故事。

对于麦肯锡顾问来说,进行走访的主要目的是为了得到别人脑子里的信息、经验和新的见解。顾问们坐在那里是为了听,而不是说。他们明白,每个人都有自己独特的思维方式和思维套路,如果你想通过借用别人的大脑来搜索自己想要的信息和资源,那就在提出问题后让对方放开地谈。

有一次,一个麦肯锡顾问对一个建在爱达荷州的工厂的采购经理进行走访。那位经理对整个企业的供应商、顾客、投资要求和生产程序都很了解,但他最感兴趣的却是钓鱼——飞钩钓鱼。他想知道那位麦肯锡顾问是否试过飞钩钓鱼,如果没有的话,建议他去试一试,而且还很热情地表示可以为他做好安排。

你可以想象出那幅情景。那位顾问感到让对方离开自己最喜欢的话题有一点困难,但他去的目的是为了得到信息,而不是为了扫荡鱼塘。

当你想从别人那里得到信息时,要记住的最主要的事情就是:他们需要觉得你正在听,而且你对他们说的事情感兴趣。

大多数人都喜欢谈,尤其是在你让他们知道你对他们所谈的内容很感兴趣时更是如此。就麦肯锡顾问的经验来说,尽量让对方说自己想要说的,认真地倾听并对此表现出兴趣。只要在必要的时候打断一下,或者在他们畅快地谈论完自己想要谈论的东西之后不动声色地引导他们回到你的问题上来,基本上就能保证通过走访达成你的目的,获取你想要的。

曾有一位人际关系讲学班的学员,在他的一份心得报告中这样写道:

昨晚有一大笔不动产买卖已到最后谈判关头,我这次芝加哥之

行,是想就此成交。于是我和业主、律师以及另一位房地产经纪人共聚一堂。但起初形势似乎对我不利。

要知道,我已投下半年光阴,可以说成败在此一举,因此心中慌乱至极,简直六神无主。我用尽一切推销技巧,想尽办法拖延,唯恐最后被判处死刑。对方却觉得此事拖延已久,不如当机立断。

迫不得已,我姑且应用白天学到的原则,试着去了解对方,反正这已是最后一搏。

我尽量设身处地,设想业主可能的需要与考虑,然后尽量明白地反馈给对方,由他判断我究竟了解多少。如此你来我往,我越说中他的心事,他吐露得越多。

最后,话才讲到一半,他突然站起身,拨了个电话给他的妻子——就这样,我赢得了合约。

当时我瞠目结舌,直到现在还不清楚究竟发生了什么事。

希望别人倾听自己的讲述,是很多人共同的天性。在与人沟通的过程中,深谙这个道理,常常会为你赢得意外的惊喜。因为任何成功的交往,没有什么特别的秘诀——专心致志地对待跟你讲话的人。

在你说服别人之前,必须先聆听他们说话。聆听别人说话,会使对方觉得很舒服。从下面一群推销员的真实经历中,我们便能感受到善于倾听、认真倾听的强大效力。

有一群推销员一起接受为期6个月的训练,并准备售卖同样的商品。训练中,他们的销售技巧、习惯和个人性格,都经过了严格的审核:众人在技巧方面并没有发现太大的差异,不过说服力最高的10%和说服力最低的10%之间,有一点非常耐人寻味的差异。

说服力低的一群,在每一次的拜访中,平均说话30分钟;而说服力强的一群,在每一次的拜访中,平均说话的时间只有12分钟!也就是说,表现平平的那一群推销员,其说话的时间通常比表现优秀的

推销员多三倍！

这是个很有力的明证，作为一个推销员，如果你希望某人买你的产品，那么你就应该知道：向他“滔滔不绝”地推销绝对不是一个好的技巧。

曾有记者采访过一位名叫费德曼的先生，他是国家保险业最著名的推销员。记者打电话给了他，先自我介绍一番，而后告诉他自己喜欢拜访一些成功的人。

记者问他：“你可以告诉我去年你卖了多少保险吗？”

他回答：“可以啊，去年稍稍突破 6 500 万美元。”从他的声音中听不出特别的地方。

记者对此感到惊讶：“真吓人！我有朋友也是从事保险业务，他们的业绩是百万美元。你的成绩是他们的 65 倍呢！为什么有这么大的差别呢！”

一阵沉默之后，他透露了自己的成功秘诀：“这一点我自己也想过。我相信所有推销人员的能力都不相上下。所差的是，我和客户谈话时特别注意他们的话，我非常苦干实干，而且我是世界上最好的听众！”

就是这最后的一句话，“我是世界上最好的听众”，使费德曼先生成了一位业绩显著、非常杰出的推销员。

上帝造人时，给了我们每个人一个嘴巴和两个耳朵，曾有人开玩笑似地说，如果上帝需要人类说话的时间比倾听的时间更多，就会给我们两个嘴巴和一个耳朵。由此，我们并不需要单纯靠自己的能力展示以获得别人的好感和认同，而是花更多的时间进行倾听。倾听，其实是对人最好的一种恭维。

“你们在做……做……做……做什么啊？”一位教授几乎气昏了

头，结结巴巴地说。

他正在对 30 个人讲话，这些人却表现出最差劲的聆听态度——打哈欠、互相嘀咕讨论、脚在桌子底下动来动去、看窗外、打瞌睡——这才把他气成这副狼狈的模样。

这是激励专家罗勃在美国中西部一所大学，主办一场有关“聆听”的讨论会时所故意安排的情景。休息时间，罗勃请这位教授到企管大楼去取一些学校所排定的课程资料，然后罗勃请他稍事休息后，马上向这一群人讲解一下课程内容。

他走了之后，罗勃请所有学员再演练一次最恶劣的聆听态度。当这位被当做试验品的教授回来后，他站到教室前面，所有的学员都拍手表示欢迎。但是当他一开口，他们就开始依计划发挥演技。

于是，这位可怜的教授发出了这样的反应：张口结舌、困惑、难过——这可以说是罗勃所观察过的使一个人不能忍受的聆听态度中，最令人印象深刻的反应。

这位教授近乎乞求地对同学们说：“你们在干什么呢？”可以说，这句话也是所有面对漠然听众的人所发出的共同的心声。他们在心里说：“你们在做什么啊？注意听！我有话要说！很重要的！我心里有一堆话和想法！我一定要说出来！那是我心里的话！我一定要表达给你们知道！你们为什么不听？为什么不注意我，为什么要打扰我，为什么不对我全神贯注？求求你们！听我说啊！”众所周知，多数人都喜欢说，而不喜欢听。

在人类所有的行为中，巧妙的聆听态度，最能够使别人觉得受到重视及肯定自己的价值。然而，这也是最容易被忽视的一点。你是否曾对你的谈话对象说“你到底有没有在听我说话”或者像上文的那位教授一样，因为听者的不用心而感到自己没有受到尊重而恼怒异常？

我们都希望自己的观点能受到谈话对方的重视,也希望别人能够体会自己的心境,当你滔滔不绝,对方却突然问起:“你刚才说什么了?”你肯定会感到非常沮丧而孤独。

所以,请利用换位思考的方式,首先让自己学会做一个合格的倾听者。那么,以下一些建议,或许会对你有所帮助。

首先,多倾听少指导,多问可以自由回答的问题。

麦肯锡人总结出,在多数的走访以及与人沟通的过程中,你的目的并不是就你的问题得出“是”或“非”的答案。你所想要的是详尽的回答——获得尽可能多的信息。而获得这些信息的方法就是倾听。

因此,要尽可能地少说话,所说的只要保证走访没有跑题就足够了。记住,被访者对其企业的了解可能比你多得多,他所提供给你的大多数信息,不是在这方面就是在那方面会对你解决问题有所帮助。

如果你仅仅问他答案不是“是”就是“非”或多项选择类型的问题,你所能得到的答案就摆在那里。

比如,你了解一家商店的销售旺季是什么时候。如果你这样问商店的经理:“你们的销售旺季是夏天还是冬天?”他有可能说夏天,也有可能说冬天,也许他还会这么说:“实际上,是在春天。”在这种情况下,其实你已经暴露了自己对对方企业的不了解,进而影响到对方对你的好感和信任。

如果你换一种问法,跟她说:“你们在哪个季节最忙?”对方会告诉你答案,还有可能告诉你比你的多项选择更详细的内容。例如,他也许会这样说:“我们在春天最忙,特别是复活节的时候。”正是这样通过问对方可以自由回答的问题,你会获得一个好得多的结果。

其次,轮到你发言时,别以为自己必须一直说下去。

很多人都会产生这样的误区,以为话说得越多,在自己社交的圈

子里便会越受欢迎。

一位外交官的太太曾细述她丈夫初入外交界带她出去应酬时，她在那些场合中感到多么受罪。她说：“我是个小地方的人，而满屋子都是口才奇佳、曾在世界各地住过的人。于是，为了不落后，我拼命地找话题想要融入他们的圈子，但结果却并不尽如人意。”

后来，她终于向一位不大讲话但深受欢迎的资深外交家吐露了自己的疑惑。

对方告诉她说：“每个人说话都要有人听，相信我，善于聆听的人在宴会中同样受欢迎，而且难能可贵，就好像撒哈拉沙漠中的甘泉一样。”

所以，当对方讲话的时候，如果你的心完全集中在对方的身上，必然使他觉得自己是世间最重要的人。而同时，他也会对这个正在专心倾听他讲话的人感到特别亲切——这正是一个善于聆听的人所散发出的强烈感染力。

第三，要学会听出言外之意。

作家鲍威尔曾经说过：我们要聆听的是话语中的含意，而非文字……在真诚的聆听中，我们能穿透文字，发掘对方的内心。

一位生意兴隆的房地产经纪认为，他成功的原因在于不但能细心聆听顾客讲的话，而且能听出对方没有说出来的话。

有一次，当他报出一幢房屋的价格时，买主说：“哪怕琼楼玉宇也没有什么了不起。”可是说话的声音却有点犹豫，笑容也有点勉强，那位经纪人便知道顾客心目中想买的房子和他所能买得起的显然存在一定差距。

“在你决定之前，”经纪人提议道，“不妨多看几幢房子。”最终的结果当然是皆大欢喜。那位顾客买到了他能买得起的房子，生意就此成交。

即使听自己最喜爱的人说话，也容易只听到表面的含意，而忽略

了话中之话。“你钱用光了？这是什么意思？全家的人只晓得拼命花钱！”这番气冲冲的抨击话可能与家庭的开支并没有什么关系，真正的含意可能是“我今天的工作已经把我折腾够了，我正想发脾气。”

要是你多用一点心思，听出这番气话中所隐藏着的其实是委屈和挫折，那么就该在较为心平气和的时候，稍微说上一两句表示关心的话，比如“你看来很疲倦，今天很辛苦啊？”就可帮助一个满腹牢骚的人，以不伤感情的方式消气。

第四，不要老是保持沉默。

千万不要以为做一个好的听众，就是静静地坐着，等待对方猜谜——这种打哑谜的交谈方式是最无聊的。

聆听并不是绝对禁止表达自己的意见，而是应该互相交换观点，各项感官混合运用，用心地听，诚心地沟通。

人类有使用言词的天赋，来分享彼此的经验和意见。你必须细心观察，正确判断人与人之间的相处。例如，你可能必须花更多的时间讲故事给你的孩子听，而不要让妇女联谊会占去你太多时间；如果你是一位波音<sup>747</sup>客机上的副驾驶，那么你应该花较多的时间和机上的工作人员进行沟通，而不要花太多的时间和朋友讨论各种不相干的琐事。

在我们的日常生活和工作中，会面对很多不同的情况和不同的人，你必须学习和掌握应该什么时候说话，什么时候听话。仔细观察别人的需要和兴趣，培养别人适时和你说话的习惯。

如果你能够以话语或声音来表达对别人的关注和感激，对方一定会乐意和你相处，与你沟通，和你谈心。

你要记住，听别人说话比你滔滔不绝地发表高论更能影响他们！而有效的倾听是实现双方沟通的前提。努力学习做到这一点，做一个善于静听的人，你会获得更多。

## “先摘好摘的果子”

### ——注重循序渐进的简单先行法则

两个人吃葡萄，一个人总是拣最大最好的先吃，而另一个恰恰相反，每次都拣最小最不好的先吃。在作者看来，前者是先享受后受罪，而后者则是先受罪后享受。

在这两者之间，你将作何选择呢？若要我来选的话，我会选前者。

当我们决定做一件事情之前，如果都像第二个吃葡萄的人，每次都选择不好的葡萄先吃的话，那么我很怀疑自己即将要做的这件事情是否具有实在意义。

再打个比方，在我们的日常生活中会发现有这样一种奇怪的现象：如果家里的菜还有剩余的话，有些人会选择先吃先储存的、要变质的，由此过了几天，本来新鲜的又变坏了，人们吃的还是那些不好的——于是一个月下来、一年下来，人们吃的始终都是那些不好的。

由此，可以得出这样的结论：每次都选择不好的东西，那么得到的永远都是不好的。

当然,不仅仅是关于吃,做事也是同样的道理。一件简单的事情要做,一件复杂而困难的事情也要做,如果按照第二个人吃葡萄的方法——必定是先去做困难的事情,然后再做简单的。但如果按照我的意愿,如果两件事情都一定要做的话,不如先做简单的。

有人说,先做困难的。如果困难的事情都能做成功的话,简单的当然不在话下。可是,你有没有考虑过,如果困难的不能做成功呢?那样的话是否会给自己一个很大的打击?即便是做成功了,这一次你成功了,下一次呢,你能保证每次都成功吗?再有,即便你能保证每次做困难的事情你都能成功——正像是你所期望的那样,“简单的就不在话下”的想法也会很容易使你产生松懈怠惰的情绪而导致失败。

由此,先做简单的事情,从简单的事情着手,会为您建立更多的信心。

与此相一致的有这样一句话:“先摘好摘的果子”——这是流传于麦肯锡的一句箴言。通俗地说,就是先从最容易、最有把握的地方做起。麦肯锡 80 年的工作实践证明,这确实是一个行之有效的卓越工作方法。

麦肯锡的顾问们明白,行事是需要分步骤的,要取得丰收,必须一个果子、一个果子地去采摘。先摘好摘的果子,并不意味着投机取巧,避重就轻,而是使你在摘取了一定数量的好果子之后,自然地在内心建立起一种自信心:“我一定会摘取更多的好果子,一定能够实现最终的目标!”进而影响你的行动,使你在之后攀登人生高峰的过程中,在内心产生更强大的企图与命运搏斗并立志战胜它的强大斗志。

先摘好摘的果子,这是一个循序渐进的过程。我们知道,没有什么事情是可以一步登天的,做任何事情都要一步一个脚印,一步一步来,如果没有打好坚实的地基,想要建造摩天大楼根本就是妄想。

简单的事情就是摩天大楼的地基,将它做好了之后,你才可以继

续接下来的宏伟之愿。由此你可以看出,简单的事情其实也是一种不简单,它是你解决困难问题的先决条件。而你需要做的就是,认真负责地处理好每一件这样的简单事情,不要想着一口就能吃出个大胖子。

对于麦肯锡管理者来说,他们一般不会把一项重大的任务直接交给刚刚进入公司的新手。他们认为,初入的新手一般无法一下子解决非常有难度的艰巨任务,如果一上来就要他们做最困难、最复杂的事,多半意味着失败。只有等他们积累了丰富的经验之后,才能更顺利地完成任务。

而每一个麦肯锡新人积累经验的过程,都是先从身边简单的事情开始做起,由易到难,由小到大,由简到繁;在麦肯锡新人与客户的合作过程中也是同样的道理:从容易入手的地方开始,先处理相对容易的项目,或者处理一个比较难的团队项目中相对容易的部分——如此一步一步,循序渐进,最终成长为优秀的麦肯锡人才。

可见,麦肯锡人的成长过程是一条由简到繁、条理清晰的职业路径,在这个过程中,其人员一步步地接触并接手“总比上一个更具挑战性,但通过努力总是有希望解决”的各种商业问题,这样,在一次次的成功累积过程中,他们的信心指数会越来越高,挑战自我的勇气也会随之增强,与此同时也使客户对他们更具信心。

在麦肯锡顾问看来,成功不是一夜造就的,而是一步一步积累的结果。由易到难地做事,会让自己对解决问题的过程越来越熟悉,在心里越来越有掌控感,即使碰到了更多的困难、复杂的因素以及一时理不清的千头万绪,他们也能沉着应付,而不至于乱了方寸。

查斯特·菲尔德博士曾经说过:“从一个易于成功的对象开始,成功就显得容易了。”从一则麦肯锡顾问在与客户沟通的过程中可见一斑。

有一次,我们为股票经纪人提供咨询服务。当我们对销售资料

进行分析并推导出了一系列结论之后，我们想就我们的发现跟对方后勤部门的高级主管进行沟通。于是，我们安排了一个有后勤部门和企业其他部门（如销售、交易、研究等）领导参加的会议。

由于我们已经在对数据的实际分析中把盖子揭开了，所以便直截了当地提出了我们的发现。它们像重锤一样给了这些非常有经验的华尔街主管们一击——我们的客户对其运作如何缺乏效率根本没有什么概念。

这个说明会产生了两个效果：

首先，它使那些当初对麦肯锡的出现不以为然的主管们确信，他们存在问题，而我们可以帮助他们解决；

其次，由于我提出了自己的发现，他们对我的意见的态度急剧改变，这使得我之后的工作容易了许多——在会议之前，我有点像覬觎他们的企业的不通世事的 MBA，而在会议之后，我成了能够帮他们解决问题的人。

其实，在这位麦肯锡顾问的处事方法上，正是很好地运用了“先摘好摘的果子”的方法：

通过抵制住把自己所了解到的信息藏掖到研究结束后的盛大说明会上才披露的诱惑，直截了当地先让客户意识到对方的能力和自己的问题，先一步赢得客户的尊重和信任，使得他们接下去的合作沟通因少了更多的戒心、多了更多的融洽而更高效地将问题解决，获得双赢的局面。

要知道，这样的规则实际上涉及的是关于在长期关系中如何使你的被服务对象产生满意的问题。你的被服务对象有可能是你的产品购买者，有可能是你的服务客户，也有可能是你的老板。无论对方是谁，让他越早对你产生尊重和信任感，让他接收到他是你的最优先服务的对象，双方之后的沟通就会顺畅得多。

比如说,在处理一个3个月交货的软件设计项目时,你在两个星期之内已经把其中的一部分问题——一个非同一般的程序集成工作完成了,那么请让你的老板或客户知道。因为仅仅部分地解决问题仍然可能意味着利润的提高,只是别让对方以为你已经放弃了对完善的解决方法的追求。你会发觉,这些小的胜利会有助于你和你的客户或老板的沟通。

又比如说,在你与客户沟通、为客户解决问题的过程中,你要善于从众多相关问题中挑出客户意图较为单一的某个问题,并在合适的阶段让客户参与进来,一旦取得了成功,你就可以慢慢地拓宽客户对事务的参与范围,使事情在双方的密切沟通中保持更顺畅的发展。

从简单处着手,简单先行,对于成就一份可观的伟业大有裨益。

我们知道,就算是世界级的举重运动员,他们在练习举重之初,也必然是先从他们能够承受的重量开始,经过一段时间后,再慢慢增加重量,如此越举越重;

就算是世界上最优秀的钢琴家,也是从最简单的曲子开始他的音乐征程,然后一步一步逐渐增加难度,直到完美演奏非常复杂的曲子;

优良的拳击经理人,都会为他的拳击手先安排比较容易对付的对手,而后再让他和较强的对手交锋;

几何学家为了证明最困难的问题,总是从一连串简单而容易的推理开始,最终得出结论。一切难题之所以为难题,是因为其复杂的缘故,而如果我们能够将一个难题分析成为千千万万个微小的部分,使其单纯化,则难题也就不成其为难题了。从认识最简单的事物为起点,然后一步一步地前进,探询其他的真理是否能从这个真理中推演出来,并且另外一些真理又从这些结论推演出来,这样由浅入深,由简而繁的依次去做,那么世界上便不可能有解决不了的问题和不能发现的真理……

我们会发觉，简单先行这一原则的应用面非常之广，这个原则的核心就是：先从一个易于成功的对象开始，逐渐推展到较为困难的工作。

在麦肯锡有一个保持团队士气的好办法，也是利用了这一原则：

当一个麦肯锡团队面临一个宏伟的蓝图将要去实现之前，其要付出的努力和可以预见的困难会使一些团队成员望而生畏。这时，团队的组织者必然明白，激发并保持团队高涨的士气对事情的完成有多么重要！

于是，他就会将这个大项目分割成从易到难的若干块，然后指导其成员从容易的任务入手，并且将每一个阶段的成果都作为激励整个团队的资本，那么团队的士气和积极性无疑会保持高涨，也就是说，在由易到难地实现这个宏伟蓝图的过程中，各位成员的工作状态始终保持在最佳——这对团队最后的终极目标无疑起到了非常积极的作用。

许多人都渴望成功。但有些人能够如愿以偿，而有的人却功败垂成，这是为什么呢？

原因虽然是多方面的，其中有一点不可忽视，那就是失败的人多看重结果而成功者更重视过程，重视把前进路上的每一小步、每一小块以至于每一天、每一小时的事情处理得力争完美无缺，然后不断稳中求进，从而不断提升自己，最终取得非凡的业绩。那么，如何更好地对待过程呢？

首要一点就是要每天看似简单的事情做好，从简单处着手，循序渐进。当你有了过程的不断累积并持有不断向上的心，最终会迎来成功的质变！在这个问题上，以下一些要点希望能够帮助您正确地找到其中的要点。

首先，扫好一屋，再扫天下。

很多人在从事一些相对简单工作的时候,会出现烦躁、厌恶的情绪,觉得这种小事做与不做一个样,没有很大的成就感。这种情绪的滋生,其根源是忽视了基础工作的重要性。

其实,能够把简单的事情做到最好也就是不简单;将大家公认的非常容易的事情认真地完成也就是不容易。当然,在做好每天常规的看似简单的工作基础上,力求能在每天反复的工作中有所提高,在工作中有所思考,如何节省时间,如何缩短流程,在提高工作效率上下工夫,那么你就是有所进步,就是在靠近成功。

很多人都认为要实现自己的远大志向,必须做轰轰烈烈的大事,而那些具体、琐碎的小事只会浪费自己的时间和精力,对以后的发展毫无益处。但如果连琐碎的、基础的事情都做不好,又如何去完成轰轰烈烈的大事呢,正所谓“一屋不扫,又何以扫天下?”

其次,善于分解你的“蓝图”。

每个人都有有一个“终极目标”,它往往与你设定这个目标的最初阶段存在非常大的差距。当然,对最终结果有很高的期望标准是非常正确的、值得鼓励的,但如果将这个高目标当作你唯一的执行动力,那就不大现实,而且很有可能因其太过高端、太过虚无而根本开始不了,因为终极目标的达成往往不是一蹴而就的。

善于做计划的人都应当明白,当一个宏伟的目标被确定以后,如果不能将这个伟大的蓝图进行分解的话,推动计划的动力就会很快衰弱下来。

所以,请将你的目标划分为从易到难的若干组成部分,先做简单的那些准备工作,然后再应用你的高标准严要求,使之逐渐精炼为有价值的成果。

此外,当你达到“停滞点”时,可以尝试“稍加抑制”的方法。

在你已经达到高度技巧的地方而暂时难以提升的时候，也就是达到了所谓“停滞点”时，稍加抑制是一种不错的选择。所谓“停滞点”，便是到达那一点时，再用功也没法获得更多进步之处。这时若勉强冲过这个“停滞点”，便很可能产生紧张、困难等种种不良的消极感觉。

在这种情况下，不要过分地要求自己，尝试以前曾经达到的相对简单的步骤，暂时先不要理会下一个冲刺点。正好比举重者可以减轻举重之重量而去练一会儿易举的重量；一个明显毫无进展的拳击手，这时就会被安排与较易对付的选手比赛；保持世界打字速度荣誉冠军多年的阿尔伯特·顿佳拉，每当他达到“停滞点”或学习高峰时，他反而去练习“慢打”——用比平时慢一半的速度打字。

请将自己的目光稍微放低一些，以一种轻松的心情去面对暂时的不能提升，或许，今天的休息是为了明天走得更快。

一个企业的成功，一个国家或民族的壮大，必然是经过从无到有、从小到大、从弱到强，一点一点地干出来的，是每天一点点积累而来的，而不是一蹴而就的。

同样，一个优秀人才的成长也是如此，在每一天、每一项工作中，先走一小步，再走一大步，先走前人走过的康庄大道，再走少人试探的荒山小道，如此每天都比之前提升一步，才能最终取得质的进步。

老子曾说：“天下难事，必做于易；天下大事，必做于细。”它精辟地指出了一个人若想成就一番事业，必须从简单的事情做起，从细微之处入手。一心渴望伟大、追求伟大，伟大却了无踪影；甘于从小做起，简单循序渐进，认真做好每个细节，伟大将不期而至。

## 撞击思想才能产生创造性风暴

### ——决策为先的“头脑风暴”法则

当一群人围绕一个特定的领域产生新观点的时候,这种情境就叫做头脑风暴。头脑风暴法(Brainstorming)的发明者是现代创造学的创始人、美国学者阿历克斯·奥斯本。他于1938年首次提出头脑风暴法的概念。

Brainstorming 原指精神病患者头脑中短时间出现的思维紊乱现象,病人会产生大量的胡思乱想。奥斯本借用这个概念来比喻思维高度活跃,打破常规的思维方式而产生大量创造性设想的状况。

头脑风暴的特点是让与会者完全敞开思想,使各种设想在相互碰撞中激起脑海的创造性风暴。可以说,头脑风暴是一种开发团队智慧的技术,是一种所有团队成员的初始想法都能被考虑到的技术。

对麦肯锡顾问来说,头脑风暴是进行战略咨询的必要条件,它才是客户真正想要花钱购买的东西。由此,在一代又一代咨询顾问的努力下,麦肯锡创造了一套新的思路,一种不局限于“本公司思路”的行事方法,这就是——当客户所需要的东西无法在其企业内部解决

时,麦肯锡团队就会在会议室里摆上一张桌子、几把椅子、一沓本子、钢笔、几支记号笔,以及一块干净的“白板”,进行头脑风暴会议。

一般来说,在开第一次头脑风暴会之前,麦肯锡的顾问们必然先做好“家庭作业”:团队的每一个人都要阅读从 PD 网和图书馆查得的各种资料;咨询顾问们聚在一起,对基于基本研究之上的“事实材料”进行分类;而项目经理、项目主管或者一些更高级的咨询顾问们则负责提出团队随后将进行破坏性检验的最初的假设。

一般情况下,麦肯锡团队进行一次头脑风暴会议的时间要花两个小时,或者比这更长。有些团队的负责人喜欢将这样的会议定在周末——尽管这不一定总能得到团队其他成员的支持;而有的团队则将时间选在晚上——这个形式最适合夜猫子似的团队。

对于麦肯锡顾问来说,进行成功的头脑风暴的至关重要的因素是一片空白的底版。如果你只是按照跟老路子一样的眼光看待当前新问题的这些数据,那就没有必要召开会议。“你必须把你的前提和偏见抛在会议室的门口,”一位麦肯锡顾问这样说,“只有这样,你才能自如地运用你头脑中的事实。”

在这些顾问们看来,头脑风暴无异于一次“洗牌”:每个事实都是一张牌。当你刚打开盒子的时候,所有的牌都是按顺序排列的,只有经过洗牌,或者把它们抛向空中,它们才会呈现出更有趣、更不可思议的现象:有的牌是直的,有的牌是平的,横七竖八地满屋子都是。头脑风暴所拥有的就是这样的功能:当每个人把事实和自己的想法抛向空中时,也会出现各种不同的新点子和新创意。

那么,在麦肯锡的头脑风暴会议中,麦肯锡顾问都讲求些什么样的技巧呢?

首先,预先准备的力量。

事实证明,在真空状态中是很难成功地进行头脑风暴的。麦肯

锡顾问告诉我们,在你去开会之前,对于你们将要解决的问题必须要有所了解,不要一跨进会议室就指望每一个人都会为你的灵感喝彩。就像在麦肯锡,不论你是领导还是仅仅只是参与者,召开头脑风暴会议的时候,都会对将要研究的问题有所准备。如果你已经完成了对将要解决的问题的前期研究工作,那么你就算参加会议的合格人员了。

接下来,要保证团队的每一位成员都要了解你所了解的内容——把你的研究整理成麦肯锡顾问所谓的“整理好的事实”。也就是说,把你所发现的要点和资料整理成条理清楚的提要,然后将它传给团队的每一位成员过目。如果你是负责人,那就要确保团队的所有成员都要把他们的研究整理好。

整理事实不要求详细的结构,是相对容易的一项工作。当团队中的每一位成员都把所有整理好的事实阅读过后,那么到了产生思想的时候,你们就有了同样的知识基础。

那么,当麦肯锡成员们都吸收了整个团队所有的事实基础之后,接下来该做什么呢?

在这个问题上,麦肯锡顾问的意见分成两派。一派认为:“你自己要熟悉问题和资料的框架。在会议开始之前不要试图拿出答案。”另一派则认为:“一般应该有一个假设,否则的话,你会四处寻找主意,从而浪费许多时间。”

当然,这两种观点各有其道理。如果你提出一个假设,这当然很好,但不要一走进会议室就说:“这就是问题的答案。”正确的态度应该是:“我认为情况可能是这样的,我们大家一起来推敲一下这个假定。”

当然,你也可以提前进行自己的头脑风暴:不只是提出一个假定,而应该考虑一下你的团队可能会提出的一系列假定,其解决办法应该与你们的项目范围相适应。那么接下来你就可以迅速排除那些

不切实际的假定，而在具有一定可行性的各种主张上，让你的团队去充分地自由发挥——这一方法可以使你的头脑风暴建立在比较现实的基础上。

当然，无论你怎么进行接下去的一系列步骤，首先要强调的、非常重要的一点便是：在最低限度上，你要了解问题的各种相关事实。

其次，在一干二净的屋子中进行。

麦肯锡顾问认为，头脑风暴法的关键是产生新的想法，所以，应该从“白板”——没有任何痕迹的写字板开始。当一个团队成员进入会议室之前，应该把他的预想都留在门外，只要把他所了解的事实带进去就可以了。

当然，“不要带任何预想走进头脑风暴的会议室”与之前所提到的把自己锁定在事实上进而设计出一系列的假设，两者看似矛盾，实际上，好的头脑风暴正是得益于一定程度的矛盾——矛盾有助于激发人们的思维，麦肯锡顾问这么认为。

再说，头脑风暴是关于新思维产生的问题。如果所有的团队成员进了会议室之后所谈论的都是同样内容的老生常谈，彼此随声附和，那么在会议结束之后，他们势必得不到任何有效的点子，徒劳无功。

更糟糕的是，要是团队的负责人一走进来就把自己的观点强加于人，那么整个团队势必就失去了一个形成更有创造性的解决方案的机会。

头脑风暴要求会议室中的每一个人——从最高级的管理人员到最普通的分析人员——都积极参与。而且无论什么时候，谁都无法保证前者的主意一定比后者强，因此在进行头脑风暴的会议室里，所有的参与者都应当毫无保留地把自己的观点表达出来。所以，在麦肯锡内部，所有准备参与头脑风暴的人都被要求，在会议室门口就应

放弃自己预想的同时,还应检视一下自己的等级观和面子观,将等级观念淡化。

这儿有一个不恰当地进行头脑风暴的例子。在克里斯汀·阿斯乐森还是公司新同事的时候,她所在的项目的高级项目经理召集团队成员开了一个头脑风暴会。在所有人都到齐之后,这位高级项目经理说:“大家静一静,看我在白板上把问题解答一下。”接下来的一个小时时间里,他们便坐在那里看这位高级项目经理展示自己的思路。

我们说,这样的方式根本不叫头脑风暴,在这样的氛围中,与会者无异于普通听众,根本没有机会发挥自己的设想,提出自己的观点,那么好的点子、新的创意又从何而来呢?

先想清楚一个问题:为什么要进行头脑风暴?只有当你真正理解了为什么要进行头脑风暴,还有,通过头脑风暴想要达到一个什么样的目的?你才能有效地利用这一方式激发出你团队成员中尽可能多的力量,为解决问题做好更充分的准备。如果我们拥有的主意数量越多、种类越多,无疑我们就越容易找到我们所需的答案。

由此,以下这些麦肯锡众团队成员经过无数次头脑风暴后所总结出的、进行成功的头脑风暴的 11 条准则,是你应当要熟知的。

### 1. 没有坏主意

没有任何一个创意是愚蠢的,勇敢一点!这是头脑风暴的金科玉律之一。在召开头脑风暴会议时,不应该有人因为害怕受到“这是个坏主意”的指责而在发表意见时犹豫再三、考虑再三。如果这个主意的确一般,而提出者又有不同意见,最好请他花一点时间解释一下原因——观点的争论本身就是头脑风暴的一个组成部分。或许经过几分钟的讨论之后,大家不再认为它是坏主意了也未可知。

不要暗示某个想法不会有作用或它有一些消极的副作用。所有的想法都有潜力成为好的观点,所以要头脑风暴会议结束时才对观点进行评判,而在现阶段尽量避免讨论这一点。记录下所有的观点,这里没有糟糕的想法。

## 2. 没有不值得回答的问题

就像“没有坏主意”一样,对任何问题都要考虑其价值。千万别害怕对事物本身或做事情的方式刨根问底。对于做任何事情而言,“我们一直都是这么干的”这样的回答往往都不是说得过去的理由。

## 3. 不要低估对那些似乎是显而易见或是简单的问题进行探究的价值

曾经有一次,某个麦肯锡团队参加了一个资金管理公司的项目。在他们第一次头脑风暴会上,麦肯锡的某位刚参加工作的新人提了这样一个问题:“世界上有多少钱?”当时,大家并没有简单地敷衍一句:“不计其数。”而是花了整整 45 分钟来考虑国际资金管理的机制,并且从中得出了一些有益的启示。

## 4. 在现阶段讲求的是量而不是质

进行头脑风暴的时候创意的数量很重要,所有参与者应当在给定的时间内提供尽可能多的观点,观点越有创造性越好。如果头脑风暴会议结束时的观点越多,那就更有可能从中发现一个好的观点。要知道,从 10 个、20 个、30 个甚至更多的创意当中挑选出一个好创意来总是比从很少的几个创意当中挑选来得容易。就算你想出来的创意当中 99% 都被证明是不可行的,但产生创意的过程至少会让你的头脑朝不同的方向运转而且强迫你从不同的角度考虑事情。

### 5. 鼓励狂热的和夸张的观点

驯服一个狂热的想法比率先想出一个立即生效的观点要容易得多。观点越“疯狂”越好。大声说出奇异的和不可行的观点,看看它们会引出什么不可思议的结论。

### 6. 在他人提出的观点之上建立新观点

全新的、独创的创意当然非常好,但有些时候对手头问题的最好解决方法仅仅只是需要对原有创意进行改进。

在其他人的观点之后,你可以进一步扩展,试试把另外的思想加入到每个观点之中,使用其他人的观点来激发你自己的,在别人创意的基础上加以改进。在头脑风暴中,采纳和改进他人的观点跟生成一系列观点的最初想法一样有价值,你不必担心自己缺少独创性,只需要专注于产生创意本身即可。

### 7. 不要过于匆忙

产生新创意并不是一场比赛,你不必给自己限定说要在 30 分钟或是 1 小时内想出多少个绝妙的创意来。一旦头脑风暴过程开始了,就让你的创意自由流动,然后在原有创意的基础上不断改进,直到你有了足够的创意而且相信可以从里面选出最合适的一个创意。

### 8. 准备好“扼杀自己的婴儿”

这个令人瞠目结舌的概念源于好莱坞的某位剧作家。它的意思是说,无论你的主意有多奇妙,如果在会议结束时仍没有作为问题答案的一部分,那就得忍痛割爱。

请把你自己的假设仅仅视为投进头脑风暴搅拌机中的一种原料。把它交给自己的队友,让他们去推敲,它可能“正确”,也可能“错误”,但最为重要的是它应该有助于团队去思考解决手头的问题。不

要在自己的假设上投入过多的热情，更不要带着一种誓死捍卫它的情绪去参加会议。

#### 9. 控制头脑风暴的节奏

如果某次头脑风暴会议所持续的时间过长，它所产生的收益反而有可能会下降。对前麦肯锡一些顾问的调查发现，在气氛转变之前，团队可以忍受的头脑风暴时间是两个小时。所以，最好还是在团队成员开始困乏之前叫“暂停”，剩下的问题在下一次会议中继续讨论。

10. 如果接下去的会议将会持续很长时间，那就必须要做好后勤保障工作以保持参与者的精力

比如说，在会议的间歇让谈话跑跑题，准许人们开开玩笑，但片刻之后就要调动他们以保持注意力的集中。要不时地休息一会儿，不要仅仅在午饭、晚餐和有生理需要的时候才让休息，如果可能的话，给大家一点时间出去散散步，整理整理思维，舒展舒展筋骨，相信对接下去的会议会有帮助。

#### 11. 好记性不如烂笔头

与通常的会议不同，通常的会议总有专人做记录，而头脑风暴本身并不允许进行详细的记录。各种各样的主意有可能会像扑火的飞蛾一样充满了会议室。在任何情况之下，你都不能在没有对结果做永久性记录的情况下关上灯离开会议室。在奇思妙想如泉喷涌的情况下，不要以为你在一段时间之后还会记得它们，必要的、简洁的记录是必不可少的。

在这方面，麦肯锡采用了一套非常不错的装置保存头脑风暴会议的结果。虽然实际上每间会议室都有白板以及可以用擦子或纸巾

擦干净的记号笔,但有些白板可以把写在其上的任何东西在纸上备份下来——要得到那些奇妙主意或已经被擦掉的你在凌晨两点所画的草图,这是很不错的一种方法。

当然,最普通的便笺纸可以达到同样的效果,只要你将所有的要点整齐地记录下来就可以了。

除了上述提到的头脑风暴规则,以下这些方法也可以帮助你在进行头脑风暴讨论时会有一個良好的开端。

公布式的练习。

给会议室的每个人一沓自粘性的便笺纸。参与者把他们想到的任何相关的主意都写下来,每个主意写一张纸条,然后把它们都交给负责人,由负责人大声地读给大家听。这是一种很快地形成大量主意的非常不错的方法,可以避免每提出一个主意大家就进行一番纠缠不休的讨论。

文件夹练习。

在会议室里摆上许多的夹子,每个夹子标上不同的分类或是问题。每个团队成员都在会议室里走一圈,把自己的主意写在相应的夹子里。如果你高兴,可以给每个团队成员不同颜色的标签,这样你就知道谁的主意是什么了。

除此之外,还有一种在紧张气氛中处理大规模头脑风暴会议特别有效的办法:

把所有相关人员都邀请到一间大会议室,一起讨论客户进行变革的各种选择方案。首先,让每个成员把已经提出的各种方案中他们不喜欢的一切内容都讲出来。一旦他们发泄完毕,再让他们提出那些做得比较好的方面,以及可能在他们自己的企业部门实施的方法。

这一技巧具有两方面的积极效用:其一,它可能会产生更多之前没有想到的出色方案;其二,它有助于让那些先前持怀疑态度的管

理团队接受这种解决方案。

试着用这些办法使头脑风暴会议活跃起来,其结果一定会给你留下深刻的印象。

你是否觉得自己很容易被旧有的思维和行为模式给“套牢”,对任何事物都缺乏新鲜的观点,只懂得一味地按部就班、遵循既往原则和规律去思考、去做事,然而,缺乏创造力是这个日新月异的时代最忌讳的弱点。

其实,不是你不会创造,只不过是缺乏创造的习惯和激情罢了。所以,多使用“头脑风暴”,经常撞击你和你团队的思维,从而产生创造性的风暴。

如何进行头脑风暴练习?下面是某团队进行的一次头脑风暴练习。想一想,如果你是其中的一位成员,你能提出多少种方案,想出多少种点子?

某团队就“我们团队怎样才能取得 100% 的顾客满意度”这个问题进行过一次头脑风暴。会议中,所有的团队成员都积极踊跃,并提出了下列这些问题的相关点:

- ☞ 清楚地定义顾客的要求,这意味着要对他们进行访谈和了解;
- ☞ 分析出他们最高的期望;
- ☞ 将我们的表现与顾客的要求进行对照;
- ☞ 将我们的服务水准与使顾客满意的要求对齐;
- ☞ 征求和分析顾客的投诉;
- ☞ 将质量的概念全面地引入我们的产品和服务;
- ☞ 注视竞争;
- ☞ 以相对最低的价格提供相对最高质量的服务;

- ☞ 与顾客发展长期的开放式的关系；
- ☞ 及时地解决顾客的投诉；
- ☞ 对导致顾客超常满意的员工行为进行奖励；
- ☞ 保证我们所做的就像我们的广告所说的那样。

调查研究表明,每个人都有潜在的创造能力,如果这种能力被长期搁置,不去主动挖掘,是会慢慢退化的。其实,创造力是可以通过简单、实际的练习来加以培养的。但在很多时候,创新的想法往往被诸如“这个我们去年就已经试过了”或“我们一直就是这么做的”想法给扼杀。

由此,如果你想加强并发挥出自己与生俱来的创造力,或者如果你希望自己的团队拥有更强大的力量,发挥出更多的创意,创造出更大的成就,那么就多多进行头脑风暴的练习吧!

下面是某企业对内部员工进行培训时所采取的头脑风暴小游戏:

目标:给学员练习创造性解决问题的机会。

时间:10 分钟。

教具:回形针,可移动的桌椅。

人数:4 至 6 人为一组。

过程:将全体人员分成每组 4 至 6 人的若干小组。他们的任务是在 60 秒内尽可能多地想出回形针的用途(也可以采用其他物品或题目)。每组指定一人负责记录想法的数量,而不是想法本身。

一分钟之后,请各组汇报他们所想到的主意的数量,然后举出其中“疯狂的”或“激进的”主意——事实证明,有时,一些“傻”念头往往会被证实是有意义的。

讨论：

在进行头脑风暴时你有什么顾虑？

你认为头脑风暴最适合于解决哪些问题？

在工作中哪些时候可以利用头脑风暴？

生活中，每个人都有自己的思维惯性，当再次遇到同类问题或者比较相似的问题时，他的思维能力便会慢慢地退出，不再参与此项思维活动，而是很自然地遵循脑中已经形成的惯性思维作出判断。但这种固定化的思考模式于人无益，长此以往，人们的思维活动便很容易会被束缚，其思维面也会越来越狭隘，创造力也因这种思维的阻碍而慢慢退化。

只有勇敢地冲破传统的看事物想问题的模式，打破这种心理固着效果，善于全方位、多角度、最大限度地发散自己的想象空间和思维能力，从全新的或者尽可能多的思路来考察和分析所面对的问题，才有可能为你的事业带来突破——而通过类似的头脑风暴练习，你就能够更加接近这个目标。

## 快速而有效地表达自己的意图

### ——注重迅速沟通的“电梯测验”法则

请您想象一下,现在正是一个盛大的、项目结束之后的情况说明会。你和你的团队从凌晨两点钟开始就在整理你们的蓝皮书,以确保每一个环节都没有任何失误,每一次细节问题都已经考虑周全。

你们都穿着盛装,感觉就像是正在参加一个盛大的派对。你的名列《财富》500 强的客户的高层主管们急于聆听来自于你们团队的哲言智语,在公司的摩天大楼顶层的董事会会议室里,他们已经各自就座。

当你们进去之后,发现将要听取你们汇报的首席执行官还没有到……电梯终于将他送了进来。但是,大踏步走进来的首席执行官表情非常凝重,并且说到:“对不起,我不能待在这儿听取你们的报告了,我们遇到了一些难以解决的问题,我必须马上去见我的律师。”

接着,他转过身来对你说:“为什么你不跟我一起乘电梯下去,把你们的发现讲给我听呢?”

坐电梯大约需要 30 秒的时间,在这么短的时间里,你能够代表

你的团队把你们的解决方案清楚地传达给首席执行官吗？你能让首席执行官接受你们的方案吗？

这就是电梯测验——为麦肯锡顾问所特别钟爱的一种沟通方式。在新人的招聘过程中，麦肯锡考官为了考察应聘人员的沟通能力，会利用电梯测验的方式直观地了解新人的快速应对能力；而在员工的培训过程中，麦肯锡管理者也非常重视这一块，通过强化训练来提升员工快速地表达清楚自己意图的能力。

对麦肯锡人来说，电梯测验考察、训练的是一个人迅速、有效向他人传达自身观念的能力。而作为全球著名的咨询公司，为客户解决问题是麦肯锡人工作的主要内容，如果没有良好的沟通能力，无法快速地将自己推销给客户，获取对方的信任，将很难胜任这份工作。

如今，一些大型公司已经陆续了解并开始采用电梯测验或者相类似的方式，因为它是确保其主管的时间得以有效利用的绝好方法。

宝洁公司推出了这样一个细则：要求自己的管理人员写一页纸的备忘；

一位好莱坞的制片人在谈到一个新剧本时，告诉他的剧作者：如果 30 秒钟以后他喜欢自己所听到的内容，那么剧作者才会得到一个进一步详谈的机会，也许就能做成生意；

贾森·克莱因在接管《田野与溪流》杂志任总编的时候，更是把电梯测验给制度化了。他说道：

当时，我的销售队伍无法向顾客解释这本杂志，致使我们的广告空间逐步缩小。于是，我对我的整个销售队伍进行了电梯测验的培训。我强迫他们必须在 30 秒之内给我介绍这本杂志——这变成了他们很有价值的工具。到现在，我们的广告每年都还在不断扩大。

如何把花费大量时间的工作浓缩到 30 秒呢？这看上去并非一个简单的差事。麦肯锡顾问得出的总结是：从你的团队要说明的各项问题入手。

当客户想了解对每一个问题的建议以及盈利情况时，如果你有很多建议，那么就先盯住最重要的三个能带来最大盈利的内容，而略去其他一些同样重要的支持性资料。请记住，你要做的是先获取机会，将他的胃口先吊起来，等对方产生兴趣，你再去和他沟通其他方面的细节问题。

在这方面，麦肯锡人同样给予了你可以参考的案例：

麦肯锡的某个团队曾经接到一项任务，为某家饰品销售商的销售量持续低迷状态出谋划策。经过细致而深入的了解和分析，这个团队得出结论：作为制造商的客户之所以没能销售足够的饰品，是因为其销售队伍是按区域组织的，而实际上应该按购买者分类来组织。

对于这一点，他们有许多解释性的资料支持：按购买者类型对销售人员进行的分析、对购买者的访问资料、对零售商和批发商的实地调查等等。

在这种情况下，代表整个团队的麦肯锡发言人告诉对方首席执行官的仅仅是这一点：

“我们认为，如果您按照购买者分类来重组销售队伍，3 年之内饰品的销售可以提高 50%！细节问题我们可以随后再讨论，祝您跟律师谈得愉快！”

麦肯锡顾问在长期的商业咨询过程中总结出：要对您的解决方案、产品或是企业有相当程度上的认知，你才有能在 30 秒之内清晰而准确地向你的客户、顾客或是投资者解释清楚的资本。如果你做

不到这一点,那么首先应当把你正在做的工作完全地整理清楚,然后再去推销你的解决方案。

但不管怎么说,就电梯测验而言,其核心的要点在于要求我们在进行简要复述时,应将谈论问题的主旨或对方立场下所关注的核心问题进行突出强调,迅速而有效地传达给对方,而不为其他相关资讯所困扰。

联想到在我们的日常生活中,与人交谈、注重有效表达自己的观点是一项非常重要的技能。

如果你参加过大学或者研究生的毕业论文答辩,就会明白电梯测验的关键性作用了:一则,在短时间内使答辩组成员清晰地了解你论文的主旨与结构,二则,言简意赅、切中要点地回答答辩组提出的问题,绝对是赢得答辩组青睐、获取好成绩的关键因素之一。

对于推销员或促销员来说,了解电梯测验,掌握电梯测试所蕴含的精神,必然会为其赢得更多的客户,售出更多的商品。要知道,群众对推销员有一种天生的抗拒感,往往是对方没说两句,他们就已经拂袖而去,躲得远远的。而当一个推销员掌握了电梯测试法则的技巧,一开口就提出顾客很想知道答案的疑问、抖出有趣的包袱或者说出最有吸引力的话语,无疑会引起更多过客的驻足停留,对你手中的玩意儿产生兴趣。这样,你再慢慢地、仔细地为他一一介绍,胜算就更大了。

当然,不仅仅是推销商品,在你进行自我推销的过程中,除了在自己的职业生涯中努力表现自己以外,同时也应当多注意一些推销的技巧,因为这些推销技巧很有可能直接影响到你的推销效果。

好比在你求职生涯中的一场面试,如果你懂得电梯测验的精神,快速而清晰地将你的信息传递给考官,将会为你的面试加分不少。

让我们看看以下两则面试,体会一下应聘者是如何通过快速而有效地传递信息而获取最终的成功。

案例一：

Andy 走到一间房门紧闭的屋子前轻轻敲门，里面传来“请进”声，他推门而入，当时的微软亚洲技术中心总经理唐骏正坐在桌子后面，他走过去在他面前坐下。

唐骏开始发问。问题一个接一个，Andy 回答得很快。突然，唐骏拿起桌上的手机递给他，说道：“你就当我是客户，用三分钟的时间向我推销这部手机。”

Andy 略一思索，拿起手机说：“先生您好！这是一款新推出的摩托罗拉××型手机，它有很多新功能，可以弥补您现在用的手机的不足……”

用大约 2 分钟的时间“表演”完后，Andy 简明扼要地说明这样推销的原因：“关键是要向客户展现出这款手机的特性，客观地说明它比客户现在使用的手机多了哪些功能……”

面试最终获得了成功，Andy 被微软录取了。

案例二：

当看到欧莱雅公司的招聘 TM 后，瑶瑶主动找到了欧莱雅人力资源部的电话，冒昧地打电话过去请求安排面试，并且很幸运地获得了这个机会。

在第一次面试中，考官先让瑶瑶用英文做一下简单的自我介绍，然后，他要求她用 10 个字来形容自己，多于 10 个字就直接握手说“拜拜”。

瑶瑶想了一下，灵机一动：“请相信这只绩优潜力股！”刚好 10 个字。

或许就是这句话让考官对她提起了兴趣。接下来，她用真诚来面对考官的每一个问题，并不失时机地表达了自己迫切想加入欧莱雅的愿望，自信而适当地描述了令考官感兴趣的她在外企实习过程

中的一些细节。

最终,她拿到了欧莱雅的 offer。

以上两则面试的成功,都源于同一个理由:他们在有限的时间或条件内简洁而清晰地表达了面试官想要的东西。前者是清楚表达了手机的性能以及优势,从而可以让顾客在最短的时间内了解到这款手机最重要的功能或特色;而后者则是用非常简短的语句最大限度地表达出自己的优势特点,这个良好的开端为应聘者赢得了面试官的兴趣和好感。

一般来说,如果想要在面试中取得良好效果,以下几个方面是你应当注意的:

- 在表述时,先说明要点,再详述细节。
- 将内容浓缩成 3 点来说明。很多人对“3”似乎都有一种亲切的感觉,这种奇妙的心理作用会使人觉得“1”太过于孤单,“2”仿佛缺了点什么,只有“3”才是一切都齐全了。大概是“事不过三”的心理在“作祟”吧!
- 回答问题时,先表明结果、抛出观点,后陈述过程或论证过程。

在如今快节奏的工作环境下,“高效能”是为商业人士所普遍推崇的一种工作法则。在人与人的沟通过程中同样如此,快速而有效地表达清楚自己的意图,将会为双方的沟通节省更多的时间、带来更多的效益。

特别是商业合作中,一次又一次冗长又没有实质性进展的谈话是为很多人所厌恶的。简洁而有效的沟通无疑更能适应时代的需求,使双方的合作展现更高效率和价值。

那么,如何才能做到简洁而快速的高效沟通?你可以尝试用

“知、感、行”的三步骤来对照并要求自己。

那么什么是“知、感、行”三步骤？首先我们来举个例子：

- “重点是什么，听明白了吗？”（知）
- “讲话者的需求你知道了吗？”（感）
- “现在需要做什么事呢？”（行）

“知、感、行”是看似比较简单的沟通模式，但了解了这个模式，可以使你在任何快速变化的环境中更加顺利地与人进行沟通。那么，从现在开始按照这个模式练习吧。

首先，你要将“三字诀”牢记心头，即“知、感、行”；其次在“知、感、行”的指导下开始行动，在任何情况下迅速表达清楚自己的意思。其具体步骤如下：

第一步，你要做到用一句话就能表达清楚，让你的沟通对象知道、了解、体认或质问你所说的是什么事情？

第二步，表达结束时，必须使对方对你所说的话产生一些想法。当然，你不可能命令别人一定要对你的话产生感想，你就是要以“通过改善自己的表达方式，来影响别人的情绪”作为对自己的要求。

第三步，在你表达之后，必须让对方有所行动，比如说赞同你的观点，并请你对你所说的东西进行详细解释之类的。

如果你按照上面的要求有意识地改进自己的沟通方式，一段时间之后，你会发觉在刚开始练习这三步时，你可能需要十分钟的时间，但经常练习后，你的时间就可能缩短到两分钟、一分钟，甚至更短。

“知、感、行”三步骤，操作简单且效果明显。

首先,这三步骤很短、易记,压力再大,也易于完成。不少忙碌的经理人穿梭于不同的会议间,他们在会议发言之前,会像写电子邮件的草稿一样潦草地写下三言两语——这也是“知、感、行”三步骤具体应用的表现。

其次,这三个步骤衔接严谨而且易成习惯。“知、感、行”三步骤易于严守,人们发现自己如果在沟通过程中没有严守这三步骤,表达很容易就会有失偏颇,难以清楚地将自己的真正意图表达清楚。

利用“知、感、行”的方法会使你不由自主进行换位思考:如果你是对方,你在某个时间某种情境之下最想听到、了解到的是什么。然后你可以根据对方的这种心态和要求来组织你的表述重点和思路。

利用“知、感、行”的沟通模式会取得良好的效果,因为它使你脑袋里想的,传递给对方的距离缩减到最短,同时很好地兼顾到了对方的需求。

如果那些主导变革的人,能够精简浓缩他们的沟通,让自己的表达有重点,就可以免除许多处理的时间。

如果那些主管,不再对员工喋喋不休,而是有效地令对方明白你的意图,那么员工对自己的职责将会更加明晰,对自己和团队所存在的问题、需要克服的困难、力求达成的目标也会有更深刻的认知度,那么整个团队的工作效率无疑会更高。

无论在你的求职、为客户服务、向老板报告有关事宜还是普通的交谈中,你都会碰到太多要与他人进行沟通、向对方推销自己的时候。或许,更多的时候主动权都在对方手上:决定是否接受你的讲话,给你多少时间的机会。

如果你一方面只有这么几分钟甚至更短的时间,而另一方面你又是身负重大的任务,如果你不能在很短的时间内吸引他们的注意

力,那你很有可能就此倒在起点线上,失去翻本的机会。所以,关注电梯测试法则,利用“知、感、行”的沟通模式有意识地训练自己在这方面的能力,力求在你的表达中做到重点突出,准确拨动对方心弦,那么你的沟通能力一定会因此而更上一层楼。

## 发挥逻辑分析的强大力量

### ——注重“逻辑树分析法”的问题思考法则

前段时间和一位从事软件业的朋友一同聊天，她曾长期在美国工作。在谈到美国文化的时候，她表示：“美国这个国家总是能抓大放小，抓住关键的问题，所以一百多年来，美国在大事上所犯错误相对较少，这美国的观念很有关系。”

对此，我深表赞同，进而联想到，其实美国的逻辑观与麦肯锡的商业逻辑非常相似，都是属于典型的美国式的逻辑观。

麦肯锡认为，理论体系固然重要，思维的逻辑同样不可忽视，尤其是商业逻辑，其魅力就在于它能够帮助人们思考，进行内在的推理和演绎。

由此，根据数十年来麦肯锡所做过的大量案例，麦肯锡顾问总结出了一套对公司非常重要的思维和工作方法——“逻辑树分析法”。

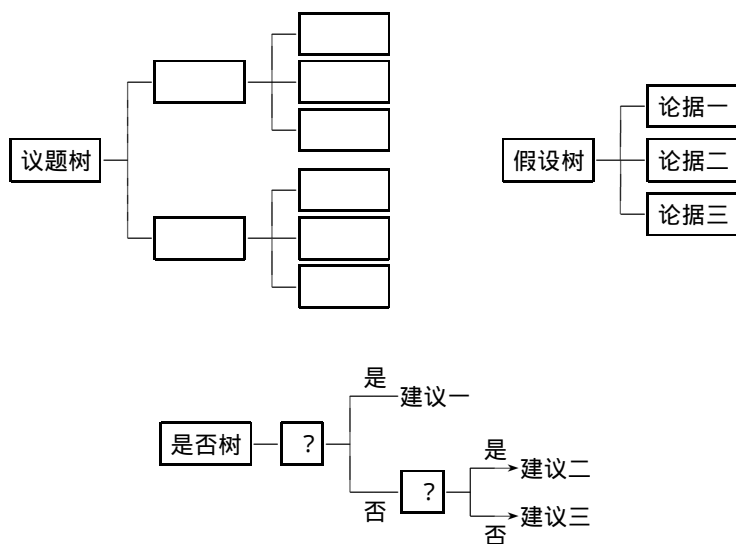
逻辑树又称问题树、演绎树或分解树等，作为世界最著名咨询公司的基础技能，麦肯锡分析问题最常使用的工具就是“逻辑树”。逻辑

辑树分析法能够帮助麦肯锡顾问更牢固地掌握商业推理逻辑的方法。那么,这套方法到底是怎么样的呢?

这是一种将问题的所有子问题分层罗列,从最高层开始,并逐步向下扩展的分析方式。将一个已知问题当成树干,然后开始考虑这个问题和哪些相关问题或者子任务有关。每想到一点,就给这个问题(也就是树干)加上一个“树枝”,并标明这个“树枝”代表的是什么问题。

此外,一个大的“树枝”上还可以有更小的“树枝”,依此类推,就能找出与问题相关联的所有项目。

麦肯锡顾问认为,运用逻辑树的思考方式主要是为了帮助自己理清思路,不进行重复和无关的思考。在他们常用的逻辑树分析方式中,有三种类型最为典型:议题树、假设树和是否树。如下图所示:



如果用表格来体现三种逻辑树及其功能,分别如下表所示:

| 类型  | 描 述                            | 作 用                     | 什么时候使用                        |
|-----|--------------------------------|-------------------------|-------------------------------|
| 议题树 | 将一项事物细分为有内在逻辑联系的副议题。           | 将问题分解为可以处理的利于操作的小块。     | 在解决问题过程的早期,这时还没有足够的可以形成假设的基础。 |
| 假设树 | 假设一种解决方案,并确认足够必需的论据来证明或否定这种假设。 | 较早集中于潜在的解决方案,加快解决问题的进程。 | 当对情况有足够多的了解时,能提出合理的假设。        |
| 是否树 | 说明可能的决策和相关的决策标准之间的联系。          | 确认对目前要做的决定有关键意义的问题。     | 当对事务及其结构有良好的理解,并可以将此作为沟通工具。   |

为了易于把握问题,有关项目的负责人往往先要去构建“现实”,而为了做到这一点,他们必须先要对问题进行界定,弄清楚问题的主干分支、与其他因素的联系以及可能产生的结果,然后剔除次要因素,把精力主要放在对事情的解决有重要影响的因素上。这样,他们就会更容易就问题和解决方案进行交流,从而使那些指令执行者的思路变得清晰。

通过这样的逻辑树分析法,麦肯锡顾问在解决问题时有了可供参考的分析问题的方法,保证了解决问题的过程的完整性。此外,逻辑树分析方法能将工作细分为一些利于操作的部分,确定各部分的优先顺序,更明确地将责任落实到个人。

我们知道,麦肯锡处理的问题要么极其复杂(比如说,“当主要市场萎缩时,面对竞争的压力和工会的要求,如何保持股东的权益?”);要么相当宽泛(比如说,“在我们这个行业中应当如何赚钱?”)。因此,如果不对总问题进行进一步归类,是很难在有限的时间内得到有效解决的。将问题细分为若干独立的部分,无疑能够使每个麦肯锡团队更容易地辨识出问题的关键驱动因素,进而再做相应的分析

解答。

我们以历史悠久、经营良好的蓝筹股公司 Acme Widgets 为例。假设该公司董事会聘请你的团队解决“如何增加盈利”这一基本问题。当听到这个问题时，你脑子里闪现的第一个问题应当是：“你的盈利从哪里来？”

董事会回答：“来自我们三个核心产品：装饰物、垫圈以及饰品。”

“啊哈，”你暗自想，“这个问题的逻辑树的第一层有了！”

接下去，你可以对每种产品的收入流进行细分，通常分为“收益”和“费用”两项——这样你就得到了逻辑树的第二层。如此下去，在任务结束之前，你就能绘制出 Acme Widgets 商业系统详细的逻辑树分析图了。

当然，在绘制逻辑树时，问题的分解方式可能并不只有一种方法。不同的选择会影响你看问题的角度，也会影响整个团队对某些关键问题的认识。

仍以 Acme Widgets 公司为例，如果绘制逻辑树时并非从公司的层次结构出发（即按产品分类），而是从公司的职能角度出发（即生产、销售、营销、研发、实施等等），那么你的团队得到的或许就是其他有价值的启示。但无论选取怎样的角度，逻辑树务必是 MECE 的。只有这样，才能保证你考虑周全，避免各种因素互相混淆。

还有一个例证。当纳尔斯·伊查姆巴蒂离开麦肯锡加入第一联盟公司之后，为了得到公司总裁的拨款资金，他提交了一份客户信息管理整合方案：

这个问题可归结为：“如果公司的投资收益是与我们所建立的客户信息管理有关，那么，我们的利润点在哪里？我们从哪里融资？”

于是他罗列出可以赚钱的几种方式：

- ☞ 增加或销售更多的产品，从现有的客户中获得更多的收入；
- ☞ 削减现有客户的服务成本；
- ☞ 减少现有客户的摩擦；
- ☞ 采取更有效、更实际的方法吸引新的客户。

这样，就能对所解决的问题了如指掌，并清楚每个子问题：“可以获得多少额外收益？经济利润点是什么？总的成本是多少？”

利用逻辑树的分析方法，通过问题的细分与重构，勾画出问题的整个脉络，是 Acme Widgets 与伊查姆巴蒂的成功解决问题的共同办法。特别是对于复杂的商业问题，运用逻辑树分析法必然能使复杂的问题简单化、结构化，从而令你事半功倍。

逻辑树的分析方法在适用于商业问题的同时，也适用于政治等其他各领域的复杂问题。

举个例子，曾就职于麦肯锡罗马办事处、后任意大利政府公共部门咨询顾问和政策顾问的弗朗西斯科·格里洛，就曾把这种方式运用于“欧盟失业”、“意大利选举系统的改革”以及“欧洲委员会资助项目的经济冲击”等一系列问题之中，并取得了巨大的成功。

在问题的解决过程中，少不了要对问题进行逻辑分析，通过这种方式，人们能够直观而清晰地了解到问题的突破口，从而有目的地像剥洋葱一样层层深入问题，将它解决。逻辑树是所界定的问题与议题之间的纽带，它能够更好地建立工作小组的“问题结构”，从而在小组内形成一种共识。

而且，不仅在麦肯锡顾问解决企业问题的过程中，在他们招聘新人时，也将逻辑思考能力作为一个评判的标准。前麦肯锡公司的资深董事潘望博在被问及对于想要进入麦肯锡的人有什么建议时，他认为，作为一个希望进入麦肯锡的人，专业知识和技能是不可或缺的

前提。但除此之外,麦肯锡更注重个人分析问题的能力。

举个例子来说,曾有应聘者被问道:“如果你是一位出租车司机,那么你觉得载一名乘客去机场后究竟是空车返回更明智,还是原地停留等别的乘客出站更明智?”

这是一个答“是”或“否”都可以的问题,但如果你直接给出答案,接下来就一定会是接踵而来的无数疑问和挑剔,让你招架不住。

在这个问题上,求职者应先问对方当时的航班间隔时间是多少、客流量有多少,在得到更多的信息之后再着手进行分析和判断。在这里,考官所要考察的是求职者能否收集重要的信息以及思考的方向和思路。所以,即使你的答案最终被面试官评价为“错误的答案”,也不必流露出不服或是失望的表情,而应该问面试官他所认为正确的答案并倾听他的思路。

此外,还有应聘者被问及“美国有多少加油站”的问题。乍看之下,应聘者或许有些摸不着头脑,而麦肯锡的面试官想要看的,正是面前的应聘者能够通过什么样的思考方式和方法,或者以哪个角度作为突破口,去解开摆在面前的这个难题。

就这个案例来说,它要求应聘者要从“全美大约有多少辆小汽车”这个切入点着手。麦肯锡的面试官也许会提供应聘者这个数字,但也有可能面无表情地告知对方:“我不知道,你来告诉我。”那么,应聘者可以这样分析:

美国的总人口大概是 2.75 亿——如果平均每个家庭的规模是 2.5 人,则共有 1.1 亿个家庭——如果按平均每个家庭拥有 1.8 辆小汽车计算,那么美国大约会有 1.98 亿辆小汽车——接着,只要算出替 1.98 亿辆小汽车服务需要多少加油站,应聘者就能够把问题给解决了。

“重要的不是加油站的数字,而是你得出这个数字的方法。”麦肯

锡的面试官道出了其钟情于此类面试方法的原因所在，“我们总是问同样的案例。这并不是要找特别的答案，只是想看一看，人们是如何处理复杂问题的，在问题面前他们是如何分析和思考的。在这种情况下，我们可以看出应聘者的很多信息，有些人僵在了那里，而另一些人却越挖掘越深——而后者正是我们想要的人。”

在每一轮面试中，麦肯锡的面试官都会选取这样一些案例来考察应聘者。这些案例的选取涉及麦肯锡实际案例的翻版和一些稀奇古怪的类型，范围极广。像大多数商业问题一样，绝大部分的案例都没有所谓的“标准答案”，面试官在这过程中最看重的是应聘者在面对问题时的思考方式和思考路径，能否一步一步地找出通向答案的各级阶梯，而不是答案本身的正确与否。

以逻辑树为主的分析方式，讲求的是思考过程中的一种理性活动要求，是根据对事物认识的信息材料按照一定逻辑关系进行推理，从而产生新的结论和思想认识。那么，如何培养自己的逻辑能力，用缜密的逻辑思维去全面地认识问题，更好地解决问题，麦肯锡人的“七步成诗法”，或许可以给你一些启示：

步骤 1：确认所要解决的问题。

这个问题是具体的而不是笼统的，是有具体内容的而不是多个问题的罗列。

步骤 2：分解问题。

可使用上文提到的议题树、假设树和是否树对问题进行分解。

步骤 3：淘汰非关键的问题。

各个议题对复杂问题的贡献程度不同，可使用“80/20”的思考方式根据重要程度进行优先排序，帮助自己抓住最重要的因素。进行一项较困难的研究分析时，淘汰非关键性问题是掌握合理生活方式的关键。

步骤 4：制定详细的工作计划。

工作计划是将思维的过程转变为可行动的计划，是咨询过程中很重要的一环。

步骤 5：进行关键分析。

确定事物中的关键议题，可以通过头脑风暴的方法，贡献群体的智慧解决问题。

步骤 6：综合分析调查结果，并建立论证。

步骤 7：陈述来龙去脉，进行交流沟通。

逻辑地思考问题，需要我们深入地了解问题的各项相关信息，分析其关键所在，找到突破口，由此入手进行有根有据的推理，做出正确的判断，最终找到问题的答案。

逻辑的思考和分析问题方法，是人类最基本的，也是运用最广泛的思考方式。爱因斯坦曾经指出：“作为一名科学家，他必须是一个‘严谨的逻辑推理者’。”其实，无论是科学界、商业界还是其他各行各业，甚至是在日常生活中，如果你善用逻辑思维来分析问题，一定可以掌握事物的本质，有效地解决问题。

## 以事实来办实事

### ——讲求“以事实为基础”的管理法则

如今这个时代，讲创新、说变革、求突破的口号标语随处可见、随时可闻，一味地跟风已经无法适应信息化日益发达的社会，“创意”、“思维”等已经成为人们日常工作和生活中接触非常频繁的言辞。

创意讲求的是点子，思维鼓励的是天马行空、不受局限，但与此同时，任何事情都不能脱离现实的基础而发展，无论是新思维也好，新创意也好，最终的实现都不可避免地要依托于现实。一个已出现问题的解决方案，也往往更讲究事实基础。可以说，事实是人们用以铺就解决措施之路的砖石，事实也是建立支撑这一措施的柱子的砖石。

在麦肯锡顾问看来，解决已经出现的问题都应当从事实入手。麦肯锡人解决所有事情的思路都会遵循“以事实为基础、严格的结构化、以假设为导向”这三个特征。

当某个麦肯锡团队接到一个项目并着手处理的第一天，所有成员要做的就是搜集和整理所有关于这个项目的信息，对成堆的资料

和内部研究报告进行梳理,得到足够的事实,以便在第一次团队会议上对他们的那一部分问题进行说明。

“当你开始在麦肯锡工作的时候,收集和分析事实就是你存在的理由,”一位麦肯锡的资深项目经理如是说,“当你剥离了麦肯锡用以装扮其解决问题程序的许多美妙的语言之后,剩下来的就是对问题成分的令人非常兴奋的、高质量的分析,与之相伴的还有对待收集事实的积极态度。”

为什么事实在麦肯锡团队做商业咨询中处于如此重要的地位?麦肯锡顾问认为,这里有两个方面的原因。

首先,事实弥补了众成员内在的直觉的缺乏。

要知道,大多数麦肯锡顾问都属于“通才”,他们对很多事情都是有所耳闻、有所了解的。随着他们经验的积累和职位的提高,他们会对更多的事情产生深刻的认知度。

但是,即便到达了水平,他们对某一领域的所知还是比不上相应行业的实际工作人员。比如说,在对易腐食品的库存管理实践方面,他们就不如那些已经在某些相关公司中一直从事分销工作达 10 年之久的职员。对于一项存货管理问题,他们也许在 10 秒钟之内就能凭借职业的内在本能说出可行的解决方案,但麦肯锡成员则不具备这种能力,他们在得出同样一个结论之前必须先对整个事情有所了解,即先看清事实。

其次,事实架起了跨越麦肯锡顾问和客户之间可信度鸿沟的桥梁。

在加入麦肯锡公司的时候,一名典型的“咨询顾问”应该是其所在院校的名列前茅的优秀毕业生,或者在一家大公司工作过 2 至 3 年,而且在一所名牌商学院获得了 MBA 学位的精英人才。他们的

年龄大约在 25 岁左右。

在其第一个项目中,他们也许得向一家名列《财富》500 强的首席执行官提交自己的分析报告,而这样的老总对一位刚刚经过培训出炉、年龄只有 20 多岁的 MBA 所说的话通常是不会给予很多信任的——除非有足够分量的事实支持他们;对于向其老板提交建议的初级主管而言,情况也是一样。

由此,在麦肯锡人的实际工作经验支持下,几乎所有的成员都认为躲避事实是不对的。不要害怕事实,去主动捕捉事实,合理地利用事实。在处理每一件事情的过程中,用事实去对最初定义的假设进行检验。就算一个很有经验的人,他能够在很短的时间内说出问题的解决办法,但麦肯锡顾问依旧认为,必须先看事实,“事实是友善的”。

再来看看我们生活的四周,很多人其实都对事实怀有一种莫名的恐惧。也许他们认为一旦对事实看得太清楚,他们——或者是他们上面的某些人——有可能会不喜欢他们所看到的事情;又或许,他们以为只要自己不去看,那些令人讨厌的事实就会烟消云散——但事实却并非如此。躲避事实的态度是一剂失败的药方,终有一天,当事实完全直面于你眼前时,你还是躲不过因逃避事实而给予你的不良后果。

一些麦肯锡顾问在为客户解决问题的时候会发现,有些时候,客户不知道问题究竟是什么,而只知道存在问题。由此,在麦肯锡顾问处事之时,通常都会就某个问题进行最初的假设,但他们认为,就算是最初的假设也应当建立在事实的基础上,脱离事实的假设是站不住脚的。

还有的时候,所接手的某个项目,其范围太大或者是太模糊,就算从最初的假设入手也毫无意义,这个时候,事实就是最好的解决问

题的依托。

另外,如果你要开拓一个新的领域,而你的上司并没有提供任何有助于解决这个问题的参考方案时,你千万不要惶恐。只要你将尽可能多的相关事实收集起来,进而依据这些事实进行自我分析,相信解决方案就会自动浮出水面,找上门来。

以事实为基础,才能为事情的解决找到牢靠的阶梯,脱离事实的方案不过是空中楼阁,看似绝美无可挑剔,迟早还是会坍塌倒下。

哈米施·麦克达莫特,麦肯锡公司的前项目经理,曾经提到过这样一则案例:

当时我所进行的一项研究是努力改善一家大银行在外汇业务方面的业绩。

首先,我们团队做了一项最初的假定,假定要把后勤部门的经营成本降低 30%。需要指出的是,在那个阶段我尚一无所知,没有任何关于把这些成本从企业中消减下去的最初假设。坦白地讲,在客户银行后勤部门的运作流程方面,我们也知之甚少。

于是,我不得不去拜访负责后勤部门流程的那位女士及其高级助手。她的态度还算不错,不过她仍然直截了当地说:“你们以前从未做过这些事情,而且你们对这一行一无所知。如果最终你们带回来的是一些我们已经知道的内容——那么也就是你们没有提供任何有价值的东西。我们理解你们到这里来的原因,而且你们正在对此进行努力,但从我们的观点来看,这完全是在浪费我们的时间和银行的钱。”

虽然如此,她还是把我们所要求的资料给了我们。经过对这些资料的分析,我们发现:其中有一项产品大约占了其业务的 5%,却正在形成其成本的大约 50%——这就是影响业绩的关键所在。我们可以改变这种情况,而到目前为止,银行方面的人对正在发生的这种

情况没有任何概念！

在接下这个项目之后，我们把这一分析扩展到企业的其他各部分，以至于我们轻易就超出了自己的目标，为我们的客户改善了业绩，争取到了最大的收益。

这个故事的寓意在于，对问题最初的假设并非是成功解决问题的先决条件。最初的假设可能会有助于你组织和深化自己的思维，为你将要走的路先指出一条可能的路径。

但如果你提不出一个最初假设，其实也没有太大的关系，千万要避免这样一种诱惑，即把你的最初假设视作答案，而把解决问题的过程看作是证明你最初假设的练习。保持一种开放而具有弹性的思维，务必不要让一种强有力的假设变成你头脑僵化的借口！

麦肯锡顾问会告诉你，没有任何一个问题可以躲得过“以事实为基础”所进行的分析的威力。只要摆出足够全面的事实，把它们与某些创造性的思维结合起来，你自然就会搜索出解决问题的办法。

有一次，在一家大型保险公司的项目中，项目经理使其团队和客户确信，恢复客户盈利能力的关键在于消除“遗漏”——而在接受顾客索赔时则不必做什么调整。

于是，这位项目经理派了一位新手去搞清楚过去三年火险索赔的遗漏率。如同任何优秀的麦肯锡成员一样，这个年轻人不知疲倦、十分兴奋地投入了自己的工作。他把堆成小山似的索赔梳理了一遍，以便找出遗漏。结果他发现：几乎没有任何遗漏，与项目经理所预测的几乎完全不是一回事！

项目经理收到下属的这份报告后，没有去想办法搞清楚这些资料到底是怎么一回事——而这恰恰是他需要重新检验自己最初假设的一个线索，而是想当然地让那位年轻人再去看看汽车保险……接

下来是海事保险……最后是商业保险的“遗漏”问题——但结果依然是：这些方面中的任何一处都没能找到期望中的遗漏率！

这位项目经理坐在自己团队的现场办公室，显得有一点沮丧。团队与客户的主要接触萦绕在他的脑海里，他问那位接手这项工作的年轻人：“怎么回事？难道你还没有找出足够的遗漏吗？”

这则案例的寓意在于，不管你觉得自己最初的假设有多么正确、多么出色、多么深刻，你还是应该做好随时去接受事实的准备。

不要让事实去适应你的解决方法，而是要在事实的基础上着手调整你的方案，从事实中来，回到事实中去。千万不要硬把它们往你的框架里面塞，就像硬要把方销子往圆口里塞一样。

Kevin 是一位儿童玩具设计师。他一直为自己的经历和经验感到自豪，因为当时他设计生产的玩具销量非常好，为公司创造了高额的利润。

但时间久了，孩子们喜欢玩具的风格变了，无论是玩具的外貌、款式还是功能，他们对各方面的要求都在不断提高。而同类产业的竞争者意识到了这个问题，快速地以不同的方法生产出新的产品以满足消费者的需求，并不断革新生产方式以使成本大幅度降低。

然而，Kevin 依然一厢情愿地认为他的高质量产品能够持续高价出售，因此坚持不改变制法，最终导致公司占主导的市场地位不断下降，令销售部门一筹莫展。

由于产品几十年如一日不革新、不再被孩子们所喜爱，这家玩具公司最终被市场无情地淘汰，关门大吉。根本原因何在？就在于 Kevin 主观地喜爱他多年前设计的生产方法。

如果 Kevin 能够及时醒悟，并以市场的事实需求为衡量准绳，认

识到消费者的需求已经发生了改变,及时地抛弃自己原有的生产方式,再凭自己出色的技术功底研发新的产品和产品生产技术,相信他必然能够带领整个团队员工生产出受市场喜爱的新产品来。

越是建立在客观的基础上,对事实看得越清楚、越深刻,就越有办法应付个人的主观情绪,在面对事实时产生更好的决策。当然,以客观事实为基础并不要求排除个人的感受,而是不应让这样的主观感受完全主控自己、掌握一切。

在处理一项事务之前,我们不可能对未知的情况有全面而无一遗漏的掌握,因此难免会根据自己的经验或直觉做出一些假设,但假设终究只是假设,它必须接受事实的不断检验,才能确定假设的对与错,从而指导我们及时调整自己的方略,使最初的假设归位于事实的基础。

放弃主观,尊重事实,和事实进行紧密接触,是保证把事情做对、做好的一个法宝。千万不要掉入过于主观的情绪和想当然心态的陷阱中而看不到事实的真相,从而影响到我们正确地作出决策,采取正确的行动。

那么,如何避免掉入这样的陷阱呢?我们在此总结了一些问题,对照一下自己,能使我们更好地面对事实。

- 你在做事时,是否都能实事求是,而非根据猜测或期望?
- 你做判断时,能允许别人的意见吗?
- 你能采取你个人并不喜欢、但却有事实根据的行动吗?
- 如果你不能找到问题的症结所在,你会延迟而在确认之后才有所行动吗?
- 你是否经常凭借灵感或内心的感受来做出决定,还是必待有了充分的事实资料之后才做决定?
- 当你的某个员工提出了一个众人都认为是正确的,但并不为

你所喜欢的做事方法时，你是欣然接受还是有成见地加以阻止呢？

- 如果你是公司领导，你是否能为了公司的好处，不计较你个人的好恶，而采取管理行动吗？
- 你在处理人事问题时，能够不掺杂个人的成见和好恶吗？
- 和人交往之时，你是否在还没有了解对方的时候就对其下结论？

扪心自问一下，你是否可以公正、冷静地对待客观事实。如果你可以，那么你无论在思想、决策还是行动过程中，都离成功的道路更接近了一步。

回到事实上去，让事实说话！在解决问题的过程中，时不时从对事实所进行的连续不断的收集和分析中停下来，问一问自己，过去一个礼拜、一个月甚至更长的时间里，你学到了些什么？新的信息与你的最初假设适应程度如何？如果不适应，它可能会怎样改变你的假设？

很多时候，正是对事实的梳理和回归，才让我们对什么是正确的事有了更清晰的认识。