

<<麦肯锡方法>>

图书基本信息

<<麦肯锡方法>>

内容概要

“如果有更多的有关企业的图书读起来能像《麦肯锡方法》这样有用、简洁而且有一种平淡的乐趣，那么商界也会成为让人赏心悦目的地方。

”——朱力·拜克（Julie Bick）畅销书《在商界真正需要的东西我都在微软学到了》一书的作者。

<<麦肯锡方法>>

作者简介

<<麦肯锡方法>>

书籍目录

前言致谢第一部分 麦肯锡思考企业问题的方法第二部分 解决企业问题的麦肯锡工作法第三部分 麦肯锡推销解决方案的方法第四部分 在麦肯锡生存第五部分 离开麦肯锡之后的生活译后记

<<麦肯锡方法>>

章节摘录

书摘做研究 关于麦肯锡的研究 麦肯锡问题的过程始于研究。

在一个团队构造其最初假定之前，在团队把一个问题分解为要素并发现关键驱动因素之前，它必须要具备信息。

一个人在麦肯锡开始其职业生涯的时候，他的大部分时间是花在资料收集上——可能是通过公司的图书馆、麦肯锡大量的数据库，也可能是通过因特网。

收集、过滤、分析资料是新的咨询顾问练习得最多的技能。

结果，麦肯锡人掌握了许多启动研究的技巧。

你也可以运用这些技巧去发现你自己的商业问题的答案。

不要去重新发明轮子（第二部分） 不论问题是什么样的，都有某些人在某些地方已经从事过同样的工作的机会。

也许这个人就在你的企业，打个电话就可以解决你所有的问题。

也许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同样的问题——弄清楚他们是谁，与他们建立联系。

然后再进行你的研究，问自己问题，这会节省你许多的时间与精力。

你的时间是宝贵的，所以不要把它浪费在重新发明轮子上！

麦肯锡保留有一个被称为PD网的电子数据库，里面保存着近期的项目和内部研究。

在作为咨询顾问的第一年时间里，在一个项目开始之前，我的工作之一就是去搜寻PD网，看有没有跟我们现在的项目有联系的内容：相关的行业，相关的问题。

不可避免地，对PD网的任何搜寻都会产生堆积如山的文件，然后我得费九牛二虎之力才能找出一些有可能相关的内容。

然而，这样没日（常常也是没夜）的工作一般可以产生一些成果，把我们引向正确的方向。

麦肯锡还有其他一些资源帮助其顾问们精明而不是艰辛地工作。

这包括一个非常不错的商业图书馆，这个图书馆存有你所关注的任何一本商业著作或杂志，它还与Lexis/Nexis、Dun & Bradstreet、Datastream和因特网等主要的商业数据库建立了接口。

非常重要的是，这个图书馆有一支由信息专家组成的非常敬业的管理人员队伍，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。

公司还有一个由资深信息专家组成的骨干队伍，他们都是某一特殊行业的专业。

我们发现，当我们头一个月为来自银行业的客户工作、下一个月为喷气发动机制造商工作时，他们是特别有价值的资源。

进入麦肯锡公司之后，我的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的一个部分。

我一口气干了3个星期，以便能够对世界上最大的4个跨国集团有一个全面的理解，看一看其中没有没值得我们的客户学习的东西。

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。

当天下午，我手头就有了我需要的东西，这些东西如果我自己集中精力进行研究得花一个星期的时间；更为重要的是，我了解了研究戴姆勒 - 奔驰的真正的专家的名字，在以后的问题中我可以请教于他们。

我有了更多的时间去研究其他的公司，这样，这个团队就可以写出给我们的客户留下深刻印象的报告。

也许你没有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。

即使就是你一个人，也有巨大的信息流可供你利用——行业杂志、报纸、资料库，还有当今世界至为

<<麦肯锡方法>>

重要的因特网。

你们当地的图书馆怎么样？

只要钻上几个小时，你就会发现大量信息和有价值的资源。

要了解你的竞争对手。

出于“有来有往”的原则，许多商界人士都会分享某些信息。

比如说，要是你在广告行业，那就在城里找到其他的广告业请客常去的咖啡屋之类的地方。

要把你的声音插进你们行业的“嗡嗡声”当中去。

无论你正在干什么，你都有这样的机会，那就是总有什么人在什么地方干过与你相似的事情。从别人的成功和教训当中去学习。

珍惜你宝贵的时间，别去做无用功——再去重新发明轮子！

特殊的研究秘诀 利用这些经过检验的秘诀去激发你的研究工作。

在我进行关于此书的研究时，我曾拜访过数十位前麦肯锡顾问。

在系统地回答我的特殊问题时，他们同时还给我讲了许多麦肯锡生活的不同方面取得成功的秘诀和技巧。

下面就是使得你的研究更富成效的一些秘诀： 从年报入手。

如果你想在公司里尽可能快速地前进，处于第一位的机会就是年报。

年报很容易得到（现在许多公司都在网上发布年报），而年报中包含了除财务数据之外的大量信息。

当你拿到一家公司的年报的时候，首先要看的应该是年报前面的“股东信息”或“董事长评论”只要仔细地阅读这一部分，而且是用略带怀疑的眼光去看问题，你就会发现大量内容，比如公司上一年度的业绩，管理层对公司未来定位的考虑，还有公司为达到这一目的而制定的战略。

一般你还会快速的浏览一下诸如股票价格、收益、每股盈利之类的关键财务指标。

深入研究年报，你会发现关于这家公司的经营单位和生产线的信息，其高级管理人员都是些什么样的人，公司的办公和生产设施的地点。

然后你就可以钻石这些数字了。

公司的年报会让你的研究迅速启动。

找出暴露出来的东西。

在你已经收集了关于你所研究的问题的某一特别的方面的大量资料之后，要找出暴露出来的东西——那些特别好或特别差的方面。

利用计算机很快就可以勾勒出一副图画。

例如，假定你正在收集有关你们公司销售队伍的资料。

把每一个销售人员的平均销售量输进去，然后按照销售人员的帐户的数字大小（比如说，最近3年的业绩）进行划分。

把这些数据输入你最喜欢的电子数据表软件，按照从最低到最高把平均值进行分类。

然后看一看最好和最差的两三个数字。

恭喜，你已经发现了一个很有意义的研究领域。

只要搞清楚这些数字为什么会这么好或这么差，你就是在解决问题的道路上大踏步前进。

找出最佳经验。

有句老话，无论你干得有多么出色，总是“山外有山，天外有天”。

这一点无论是在商界还是其他什么地方都是一样的。

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。

一般在图书馆里你是找不到最佳经验的。

你必须进行创造性的思维。

如果你的一些竞争者拥有最佳经验，他们可能不会告诉你自己的秘密。

去跟这一行的其他人交谈：供应商、消费者、华尔街的分析师、来自商学院的朋友，等等。

有时候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。

<<麦肯锡方法>>

把原因找出来。

找到在整个公司里最优秀的表现者的秘诀的方法，结果一定是对你的事业的巨大回报。

<<麦肯锡方法>>

编辑推荐

《麦肯锡方法》涵盖了关于市场营销、访问谈话、建立团队、头脑风暴等非常有价值的经验。

<<麦肯锡方法>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>