

麦肯锡工作法

专业作风

客户第一主义

- 亲临现场，而不是依赖二手信息
- 提供的是对客户而言有真正价值的方案，而不是只有文字层面的分析结果

任何时候都积极应对

- 绝不逃避，站在客户的角度思考
- Positive Mental Attitude (PMA) 永远是最重要的，良好的心理预期会有利于任务的完成

专业人士应该尽善尽美地工作

- 数量、质量都需要尽善尽美，且保持积极心态
- 要不创造价值，要不离开，退出竞争

修行僧与艺术家

- 从加入公司开始就应该开始创造价值，开会的时候不允许保持沉默，引人入胜的发言便是公司期待你创造的价值
- 逻辑思考+分析能力+艺术家灵感（最好的工作方式：逻辑上给予正确的方向引导，同时带来心灵的感触）
- 工作就是一种修行：在工作达到自己设定的标准之前，决不妥协，一直追求尽善尽美，直到截止日期，但无论何时迈入办公室时始终神采奕奕

何谓“麦肯锡人”

- 工作氛围：“严于律己之人”聚焦的工作环境
- 见贤思齐：身边都是探索如何创造更高价值的人
- 麦肯锡招聘：具有真才实学的人，且优秀有魅力，自立自强（主动学习各种并掌握工作利器和战术）
- 不慌张，镇定自若、强大而达观的精神力量，无论时代如何变化，因为他们自己一直在变得更强

注重外表

- 公司品牌、个人品牌
- 哪怕在客户面前的一支笔也不能没有品位
- 关注细节，留心带给对方的印象，这种态度会关系到工作的质量
- 对细节斤斤计较（展示的图标、PPT、资料、邮件）

勿将“调查”当做工作

- 利用基本框架灵活运用去解决问题中去，提取富有价值的信息
- 多去问为什么这样的问题

成为独一无二的行家

- 行家气质：决定自己工作质量的永远只有自己，任何工作现需要自己任可才提交给客户
- 让自己成为那个独一无二的人，在专业水平相似的情况下创造出自己的独特优势

- 相比去在意人事关系和竞争关系，更重要的是专注于自己的独特优势创造出自己更高，更有价值的价值
- 不要只解决眼下的问题
 - 相比只关注现象本身，更需要转变关注角度，跳脱出来去关注的是问题本质
 - 批判性思考：真正的问题究竟是在何处？
 - 解决问题固然重要，但是更重要的是对于真正问题的把控能力：在解决问题无果的时候要懂得暂时放下问题问自己：是否混淆了问题本身。

解决问题基本步骤

什么是解决问题

- 其不仅是应对已经发生的事情，更重要的是研究问题的本质
- 确定真正的问题-明确解决问题的具体策略-并付诸实施
- 解决问题的步骤：区分问题设定与解答区域--整理并将课题结构化--收集信息--建立假说--验证假说--考虑解决方案--实施解决方案

解决问题的基本步骤

- 明确真正的问题才是关键，不要打地鼠
- 解决问题的整体流程
 - 把握问题的结构
 - 定义问题，锁定问题，将问题构造可视化，明确和该问题相关的主要因素（分离事件与要因）
 - 分解问题构造的方法
 - 逻辑树
 - 拆分大问题小问题
 - 不漏不重
 - 根据事实基础进行分解
 - 不必深究不重要的事情
 - 提出假说，进行分析
 - 设定最关键问题
 - 验证假说
 - 方法：要点树
 - 推导解决方案
 - 空-雨-伞：事实（现状如何）-意义（现状意味着什么）-解决方案与对策
- 解决问题时必须注意的要点
 - 不要过分局限于现在的状况或制约条件
 - 时刻保持思维的逻辑性
 - 反复重复“为什么？”指的是将问题明确细化直至得出可行动的解决方案。
 - 必须考虑针对谁，做什么，如何做？要从本质上解决真正的问题。

分析框架的入门工具包

- 合理有效的使用思维框架
- 商业体系：区分要素，整理为连续的流程图
- 市场战略基本面，“3C”框架：顾客、竞争对手、公司

- 补充：波特五力模型
- 重新评估组织，使用“7S”框架
 - 硬件（公司体系、组织构造、战略）、软件（组织具备的优势、组织文化、人才、共同的价值观）
- “位置矩阵”：如紧急重要、波士顿矩阵
 - 补充：波士顿矩阵（市场增长率-相对市场份额矩阵）
- “逻辑树”框架
 - 重点是不要遗漏要素
- 处理信息的技巧
 - 调查要基于原始材料
 - 决不可依赖于网络媒体上经人处理过的二手数据
 - 调查必须参照原始文本、到现场确认，往往会发现意想不到的收获
 - 前往现场的原因不仅是调查，更重要的在于亲身参与活动本身，如同警察的监视与审讯（首先建立一套自己的调查假说，在进行现场取证审讯）
 - 参照原始材料，有利于保持较高的洞察力，发现平常不易发现的想法或假设
 - 性感的运用和处理信息
 - 考虑“零设想的视角”和“思考意义”去提供新的视角和建议，而不是对已有信息的多次重复，启示：风吹过，制桶人的获利模式
- 提高解决问题能力的思考方法
 - 不要只从硬币的正反面考虑问题
 - 多进行自问自答：如：一件新闻发生之后，要形成自己的思考习惯：这条新闻对于自己，学习而言，意味着什么？
 - 思考顺序：1.从这件事情可以学到什么？带来的意义？ 2.改变视角：按照（事实-意义-解决方案）逻辑，采取行动
 - 解决问题不能只关注眼前，还需要考虑未来的走向
 - 解决问题的价值在于通过当下问题的解决，可以去发现未能看到的选项和可能性，为未来打下基础。
 - 决不放弃的定力
 - 使自己头脑清晰，五感更加敏锐，思维更加敏捷
 - 唤醒自己独有的灵感
 - 边放松边集中
 - 框架型的思考方法
 - 超越自己的思维框架
 - 区分事实与意见
 - 在聆听他人的时候，时刻区分他人的话为事实还是观点，并且养成习惯
 - 从问题出发
 - 疑问的核心是什么？
 - 对是否真实保持并及时发出疑问
 - 勿忘全局
 - 用一句话向对方传达疑问的核心

- 提高自身能力的方法

- ● 发挥自己的存在价值，并且不断发挥自己的价值
- ● 审视自己的外表和内在
- ● 携带简单的工具
- ● 拥有榜样
- ● 不做评判
 - 定时与前辈吃午餐，而非晚餐
 - 同样是一种更高形式的请教和自省

- 创造成果的能力

- ● 不为环境所左右，完成任务
- ● 即使无法喜欢他，也可以一指产生共鸣、实现共享
- ● 在领导询问之前汇报工作
- ● 彰显自己存在感
 - 每个人各司其职，组成一个高效的团队
- ● 不要一个人完成所有的工作
- ● 设计工作
 - “原本思维”
- ● 设计会议
 - 使用我们代替我
 - 提出有效质疑

- 演示的技巧

- ● 演示所需要的三要素：资料制作，展示，产生共鸣
 - 不要一开始就使用幻灯片，首先尝试用一句话归纳传达什么内容。
- ● 巧用金字塔结构
 - 传达空-雨-伞的逻辑
- ● 让信息结晶
 - 一张图表，一条信息