

TBC Business Training Center / 时代商学院



BCG

The Boston Consulting Group

BCG特训

培养人才的徒弟制

[日] 木村亮示 木山聪—著
范丹—译



BCGの特訓

成長し続ける人材を生む徒弟制

培养人才的管理者要看！想要晋升的员工也该看！

北京时代华文书局

BCG特训

培养人才的徒弟制

[日] 木村亮示 木山聪—著
范丹—译

范丹—译

北京时代华文书局

目录

[封面](#)

[序言 BCG成长的“秘传诀窍”](#)

[第1部分 成长的两个方程式](#)

[第1章 仅靠收集技能是难以成长的](#)

[你身边是否有技能狂热者](#)

[加速成长的两大要件](#)

[三大态度](#)

[态度是能在短期内改变的](#)

[成为长期性“持续成长”的人才](#)

[第2章 怎样做才能突破“发展不顺”的困境](#)

[明明已经努力过了，为什么还是发展不顺](#)

[目标设定的误区](#)

[自我认识的误区](#)

[第2部分 培养者与被培养者](#)

[第3章 加速成长的铁则](#)

[问题在于成长“速度”](#)

[铁则1：增加开关“开启”的时间](#)

[铁则2：开阔自己的眼界](#)

[铁则3：“分解”自己的行动](#)

[铁则4：无论如何先实践和改变](#)

[“善于被培养”与“善于被任命”](#)

[第4章 利用PDCA让成长“自动化”](#)

[不善培养的思维方式](#)

[善于培养必然善于“质问”](#)

[“分解”工作，思考对方能承担多大的责任](#)

[管理动机](#)

[培养也要活用PDCA](#)

[通过短期集中特训实现成长自动化](#)

[机制型培养](#)

[尾声](#)

[致谢词](#)

序言 BCG成长的“秘传诀窍”

■ 培养“人才”的烦恼——为什么人才难以成长

无人可用。

这是经营者们经常抱怨的一句话。当然，实际上不可能没有优秀的人才。

无论哪家企业都必然拥有能带领众人力挽狂澜走出事业困境、发展新事业、提携新人，使事业稳步前进，具备傲人实绩且能力与人格魅力兼具的优秀领导。

但借用经营者的话来说，这“远远不够”。现在事业环境日益恶化，且经营复杂性加大，对于人才的需求，在质与量两方面都有进一步提高。

我们还要面临的问题是“下一代、下下一代无后备军”。大多数日本企业都拥有不少40—50岁左右，经验丰富的优秀中年员工。这一代人多数在年轻时便被委以重任，随着企业的成长自然积累了各种经验，能挑起多种业务重任。

此外，由于泡沫经济后许多企业减少了员工录用，导致40岁以下人员的绝对数量更少，加之人们普遍认为上一代的人才更为可靠，所以年轻一

代往往难以得到机会积累管理经验。

而当商务交流变为以E-MAIL为中心后，企业组织内的情报流动也发生了变化。

包括cc（抄送邮件）在内，所有情报都会实时地传送给管理层，所有企划案都集中于高层。信息及时当然能让决策更为快速高效，但同时也可能导致缺少机会来锻炼部下的情报处理能力和判断能力。

最近的事业环境也在日益恶化，随着景气持续上涨的时代结束，企业越来越难于像过去一样在短期内获得成果。大多数主管都得面对与其花时间培养部下，不如自己直接处理业务更快更有效果的局面。其结果就是越来越多的人放弃培养部下，自己来处理工作。在烦恼“不知该如何权衡人才培养与成果获取之间的矛盾”时，最终选择了牺牲人才培养。

随着这种时代的变化，管理层最终得出的评价是：“与BCG合作最大的好处能让本公司员工获得成长。”

“通过项目合作，每1名BCG成员能刺激并锻炼本公司5名年轻员工。”

“战略框架已经存在，BCG就是在进一步研究战略后，打造能够实现该战略的团队。”

以上都是真实客户最近的评价。而最后的问题则是这个：

“BCG究竟是怎样培养人才的呢？”

■ BCG的“秘传诀窍”

波士顿咨询公司（BCG：The Boston Consulting Group）每年都会有新成员加入。除了录用大学或研究院毕业的新人，也会从国内外的MBA吸收人才，并且还大量接受从其他公司跳槽的员工。

这不仅包括银行、商社和制造业等事业公司，近年来，医生、律师与会计等有专业背景的转职者也人数不少。虽然其中包括很多在前一个职位成果斐然的人，但总体是以年轻人（或中坚层）为中心。当然，他们转入BCG的第一天还远远谈不上是“一流的咨询顾问”。

但咨询顾问被要求的成长速度极为惊人（不过大多数咨询顾问都能达成期望）。他们被要求进入公司后一年成为中坚，2年成为老手，3年后以更高的定位挑战工作。

另一方面，针对客户企业方，BCG一般会对重要企划案派出“严选精锐部队”或“千锤百炼的现场老手”。BCG团队与客户团队的平均年龄差达10—15岁是司空见惯的事。倘若本方所派出的某个人没有表现出相应的性价比，将会受到严厉的斥责。

此外，由于有不少长期合作的客户，自然会将新成员与过去经常合作的成员进行比较，这也是BCG咨询顾问必须迎接的挑战。

因此，BCG在培养人才时会面临3个障碍。

①要面对的问题难度本身极高。

②人才背景多样。

③所追求的培养和成长速度极快。

而这些都是人才培养面对的固有障碍。

当然，如果无法跨越这些障碍，咨询团队也就失去了存在意义。事实上，人才培养的技巧之一就是彻底研究“能‘超高速’地赋予多样化人才战斗力的技术”。

那么“能‘超高速’地赋予多样化人才战斗力的技术”究竟是什么呢？这就被称作BCG的“秘传诀窍”。

经常被误解的是咨询顾问的实战能力，将其与“实用性知识”等技能混同。

■ 误以为咨询顾问的经验=技能

信息、利用信息进行分析、逻辑性思维、简介的资料收集术、简报技能、谈判技能、图像型表现方式.....

在书店的商业书籍专柜，不少现役或原咨询顾问所写的“实用性知识

书”堆积如山，其中一些甚至能提供MBA方案，不少实用性技能都颇具实践性，许多商务人士都期待它是能立竿见影的“速效药”。

虽然实用性有所差异，但事实上咨询公司也会利用这些技能进行训练。作为商务中的“读写算”基础技能，也会对其进行彻底练习。

但这些技能并非必要条件。

要提高商业性价比，BCG所重视的并非这些技能，而是被称作“充分条件”的能力。举具体的例子就是“准确设定必要的问题并解决它的能力”“以结论为基础让人行动的能力”等。这些能力到目前为止并不太受关注。而如何掌握这种“充分条件”，也就是尝试将“秘传诀窍”语言化，就是撰写本书的初衷。

这次，日本经济新闻出版社的野泽靖宏先生、赤木裕介先生向我建议，要将这些诀窍汇集成书，应当尽可能多地参考商界人士和团队，再挑战将其语言化。

■ 关于本书

本书由以下4章构成。第1章和第2章将介绍BCG人才培养的两大基础思维。这也可以看作掌握前述“充分条件”的基础。

接着将揭示“秘传诀窍”，从必须自我成长的员工视角（3章）和培养人才的主管以及团队视角（4章）来进行具体介绍。

第1章：成长的方程式①：态度+技能

第2章：成长的方程式②：设定正确的目标+正确的自我认识

第3章：加速成长的铁则

第4章：利用PDCA让成长“自动化”

另外，在结尾处还将提及客户企业的“状况”变化，以及BCG咨询顾问的变化，以此证明咨询顾问相关的人才培养也能有效用于普通企业。

本书的共同作者木村与木山是在2000年代初期转职进入BCG工作，他们作为咨询顾问也曾遭遇诸多困难，可以说是当时的客户与主管“培养”了他们，与他们共同成长（现在也依旧难以避免在发展过程中碰壁）。

这数年来，他们作为培养BCG咨询顾问新手的责任者，每天都在培养新人的过程中进行着各种错误尝试。

两人的共同价值观就是“人拥有无限可能性”。在BCG工作让他们目睹了许多客户企业领导的诞生，也亲眼看到BCG公司内部不少年轻成员飞速提升并活跃于一线，于是更坚定了这种想法。

此外，他们还亲身感受到被称作“徒弟制度”的BCG培养方式的有效性。

本书以木村和木山作为“被培养方”和“培养方”两者的经验为基础，浓缩了BCG的人才培养思维和实践方法。但需要明说的是，本书并没有能让

读者掌握“特定能力”的特效药。书中所介绍的是让人解放自身可能性的态度，也就是每天需要实践的方法论。

为了让本书更为简明易懂，我们将事例都进行了简单化处理，希望各位能看到最后并活用于自己的日常工作中。

如果本书能让读者在“培养”和“被培养”方面有所收获，提高所属团队的效率，并且让工作中的每个人的人生更为充实的话，将是我们最大的荣幸。

The Boston Consulting Group

Partner&Managing Director

木村亮示

木山聪

第1部分 成长的两个方程式

第1章 仅靠收集技能是难以成长的

■ 成长的方程式①：态度+技能

每个人都有不同的个性，加之员工既有新毕业大学生，也有中途跳槽人士，所以BCG团体中的成员背景极其多样化。进入公司后，参与的项目内容、性质、客户的状况和企业文化、一起工作的部门管理与成员等，积累经验的环境相当复杂。因此成长的过程也因人而异。

但与大量工作人员接触并进行深入对话会让人增广见闻。

虽然每个成员的背景和所处状况各有不同，不过成长中的瓶颈却大多来自于共同的原因。如果本人能发觉并接受这一要点，几乎都能实现“巨大的改变”。

作为培养人才的人，如果能在此时伸出援手，也能为员工的成长开辟突破口。接下来要介绍的BCG人才培养两大方程式的大原则就是像这样通过积累经验促进成长或培养。

本章先介绍两大方程式中的“①态度+技能”。首先要介绍的是作者们对

于这个方程式背后常见瓶颈的观察与分析。

从该观察与分析中发现的就是技能的“使用方法”以及态度的重要性。接着，本章的后半部分将通过“别人的回答”摆脱对工作的“盲从”，通过“自己的回答”成为工作的“领导”，让人思考什么态度是必要的，为什么要保持这种态度。

接下来涉及的现象不仅限于顾问咨询，更涉及多种业界团体，应该会让培养者和被培养者都能有所感悟。

你身边是否有技能狂热者

■ 技能狂热者的两种类型：收集型、钻牛角尖型

经常看书，或是热衷于在下班后或周末去学校或研讨会继续学习，总是忙忙碌碌，时常加班.....

这种人表面看来似乎是工作能手，但不看工作量的话，与他实际共事就会发现，他对工作成果的贡献度很低——这类人很有可能就是“技能狂热者”。

这样的技能狂热者中常见的类型也包含不同倾向（图1-1）。

一种是虽然积极看书和参加研讨会，但仅专注于“收集”技能。

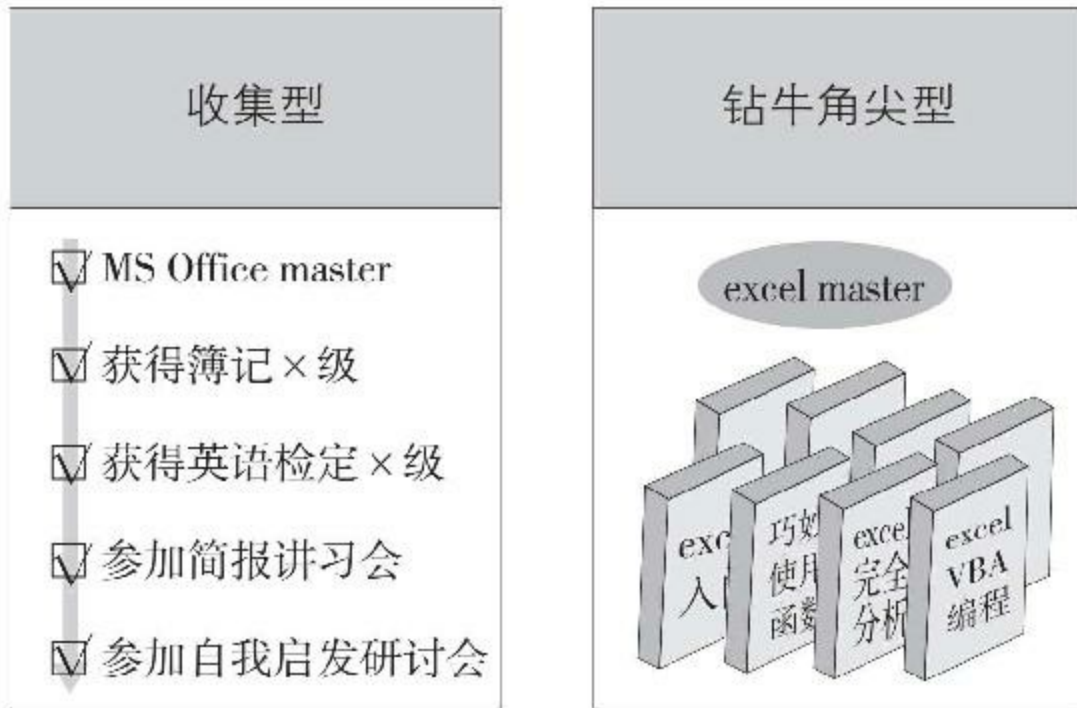


图1-1 技能狂热者的两种类型

另一种只追求自己关心的某些特定技能。比如喜欢研究数据库软件，自己也能制作复杂的数据库软件这类人。

前者也许更适合称之为“收集型技能狂热者”。比如excel、powerpoint、access等级别的办公软件使用方法，或是统计、财务、计算机编程、简报制作等具体技能，甚至簿记、理财规划等资格证书，市场管理的分析手法和速读法等，他们都要一一学会。当自己所掌握的技能看似无所不通时，其本人就会产生成就感和满足感，在必要的时候还会将所有技能都填写在简历中。

但能否有效地将该技能活用于工作中，往往与你所掌握的技能数量无

关。

另一方面，后者作为“钻牛角尖型技能狂热者”，由于拥有特定技能，难以被一般人取代，大多被周围的人崇拜，当其技能为别人发挥作用时，也会让这种人产生某种满足感。

但他们大多不会判断“什么时候”“在哪”“有什么必要”，每次只要受人所托就满口应承，往往被当作杂役使用。

加之从“对于成果的贡献÷本质的成长”这一视角来看，无论是收集型还是钻牛角尖型都得打一个大大的问号。

■ 想要弥补不足的多选型心理状态

年轻人，尤其是在商务方面经验尚浅的人往往更依赖于技能。他们将自己的成长投影于增加能写在履历上的一目了然的技能。

其结果就是误认为“掌握技能=成长”。

当工作发展不顺利时，他们经常会以为其理由是“简报技能不足”“缺乏逻辑性思维”“财务分析能力太差”等等，总之归结于缺乏“某种”技能。他们的思维更倾向于将事物的因果关系做直线型联系，觉得“正是因为该技能不足才导致发展不顺”。

于是为了避免下一次失败，他们或是阅读简报、逻辑性思维和财务分析

的书，或是参加研讨会，强化自认为不足的技能。

出于填补多选型的心理而收集不足（他们认为的）技能或钻研特定技能的人，就是技能狂热者。

对于工作发展不顺，我们必须分析其原因。特定技能的不足也许的确是失败原因之一，但以作者的经验来看，仅仅是技能不足绝不会是导致工作发展不顺的所有原因。

相反，以为掌握了特定技能就能获得成功和成长，这就太小看商务工作了。我们最终只能通过各种错误常识找出工作发展不顺的正确答案，并将在这一过程中找出的结果活用于下一次工作。

换言之，商务工作中的事物因果关系更为复杂，并不是“非A即B”“非C即D”这么简单。往往是各种因素复杂地交织在一起，由此产生了某个结果。

如果对这方面的认识有所偏差，则会成为成长之路上的障碍。

■ 越是“优等生”越容易落入陷阱

学生时代被称作“优等生”的人更容易落入技能狂热者这一陷阱。

在学校的学习、具体的入学考试中，“不及格”的理由就是分数不够，举例来说，譬如“英语听力较弱”或是“物理分数太低”等等，原因一目了然。

然。

“分数低”→“尤其是国语的长文阅读不够平均分”→“强化国语长文阅读”，按照这一流程来强化不足的部分就能提高成绩。

这种考试学习型的思维完全不适用于工作中，“只要弥补不足就能完成最终蓝图，工作也会变得得心应手”仅仅只是幻想。这种幻想会导致将工作失败或某个工作饱受挫折的理由归咎于技能的欠缺，最后成为收集或追求技能的狂热者。

技能狂热者认为要填补“不足”就要去学习各种技能，但这么做等同于毫无计划地新建违章建筑，不仅浪费空间，更会因为过于复杂而让人陷入迷惑，所以必须将其简单化，变成便于使用的建筑。

增加技能或钻研某个技能绝不等于“成长”。那不过是单纯地学习“模板”和“技术”而已。

新员工还处于纯新手阶段时，可以通过学习技能来对团队或公司作出贡献，将这一阶段看作成长也可以，但它仅适用于最初的几年。

永远只着眼于收集和学习技能将无法摆脱技能狂热者的陷阱，也不可能实现真正意义上的成长，更无法对工作成果作出应有贡献。

■ 难以摆脱“守”的人

虽然本文告诫各位不要对成长产生误解，但是掌握技能（“模板”与“技术”）并不是坏事，甚至可以说是必需的。

日本传统武士道和技艺道中，将钻研其“道”的阶段用“守破离”来表现。

第一步就是“守”。这是指遵守基础，学习已有模板的阶段。换言之，在最初学习“模板”毫无疑问是非常重要的。这也意味着工作的开始几年需要学习技能。

当度过“守”阶段之后，接着就该步入“破”与“离”之路了。

“破”是指以学习模板为基础，加入自己所思考的“好想法”进一步发展。而“离”则是指自己创造出模板。

但陷入多选型心理状态的技能狂热者往往只停留于最初的“守”阶段。无论增加多少技能，始终无法逃脱“守”的围城。

加速成长的两大要件

■ “使用方式”比收集技能更重要

这里需要再重复一遍的是，各位不要误会本书是在传达“技能毫无用处”的观念。技能当然是必需的，但“仅仅”追求收集某些技能是无法持续成长的。

那么要摆脱技能狂热者状态成为能持续成长的人，究竟该怎么做呢？

为了实现持续成长，需要追求两大要件。

要件之一是掌握技能的“使用方法”。

在商务工作的现场，最重要的是能快速应对接连发生的各种问题。钻研某个技能固然重要，但遗憾的是仅凭特定技能，能应付的问题并不多。并且有些情况下使用自己所掌握的技能反而会对实际应对造成妨碍。

如果是中途录用的咨询顾问，在进入公司半年左右，分析能力和幻灯片（用于简报等的幻灯片制作）技能一般都会达到一定水准。

当掌握以前不会的技能时，人们一定会想要将其运用于某个东西，但结果未必会成功。

“由于想要采用极其细致的分析方法而导致拖慢了决策速度”“本应用诚意与热情去解释的事却用理论去说明，导致失败”等等，很多不可思议的情况都可能在现实中发生。

无论你拥有什么技能，如果不具备判断在什么时候以什么方式去使用它的能力，就不会获得任何成果。

■ 仅靠增加球技和追求球速是无法取胜的

学习某个技能很重要，但不懂“使用方法”则毫无意义。这在日常生活中

也是常识，令人惊诧的是，在商务领域却有很多人都没有意识到这一点。

从体育角度来看，就一目了然了。接下来我们以棒球的投手为例。

之前介绍的“收集型技能狂热者”就像是拼命增加球技的投手，而“钻牛角尖型技能狂热者”则是只闷头提高球速的投手。这种比喻是否就很好理解了呢？

“技能的使用方法”可以看作是“掌握能让打者出局的投球术”。当然，这在提高胜率方面既不如增加球技也不如提高球速，但无论怎样去增加球或提高球速，倘若没有优秀判断力则不可能获得胜利。

上次比赛时的战术、对方打者的情况和状态、是否受伤、擅长或不擅长的球技、有没有出垒者、防守阵容的实力与状态、打者和跑者的脚下速度、投球计数.....

即使不太懂棒球也能想象作为优秀的投手需要考虑多种情报来制定战术吧。

即使掌握多种球技也不可能仅凭这些球技而无往不利，当然，只靠千篇一律的直球也不可能有什么高胜率。

棒球有时会根据捕手的暗号来制定投球战术，但作为一流的投手，就算是同一种球技也能制造出微妙的变化，比如控制球速等，根据对手或状

态来自行判断。

■ 不使用所掌握“技能”的选项

在商务领域，我们也和投手一样需要制定战术。

无论你的简报技能多么优秀都可能遇到只需要全神贯注听对方要求的情况。即使你是英语达人，也可能遇到用先日语对话再使用翻译更合适的情况。就算你了解3C和4P等分析框架，但也会有不适合套用这种框架的局面。

当你掌握技能后，重点就在于你该如何使用技能了。

要掌握技能的“使用方法”，首先需要明确认识TPO，并在此基础上思考怎样的方法是最有效的。能活用技能当然最好，如果不能有效使用它，就要压抑自己的表现之心。

掌握技能本身其实是很简单的，但磨炼技能的“使用方法”却并不简单。将哪种技能运用于哪种场合，这是无法从别人那里学到，只能通过自己的实践来积累经验并逐步熟练其心得。

而这一过程中最重要的则是第二个要件“态度”。

如果没有态度，即使钻研某个技能也不可能找出其使用方法，也就谈不上成长了。

①拥有作为基础的态度。②学习单个技能。③钻研该技能的使用方法。

强化这3个步骤，就是今后持续成长的关键（图1-2）。

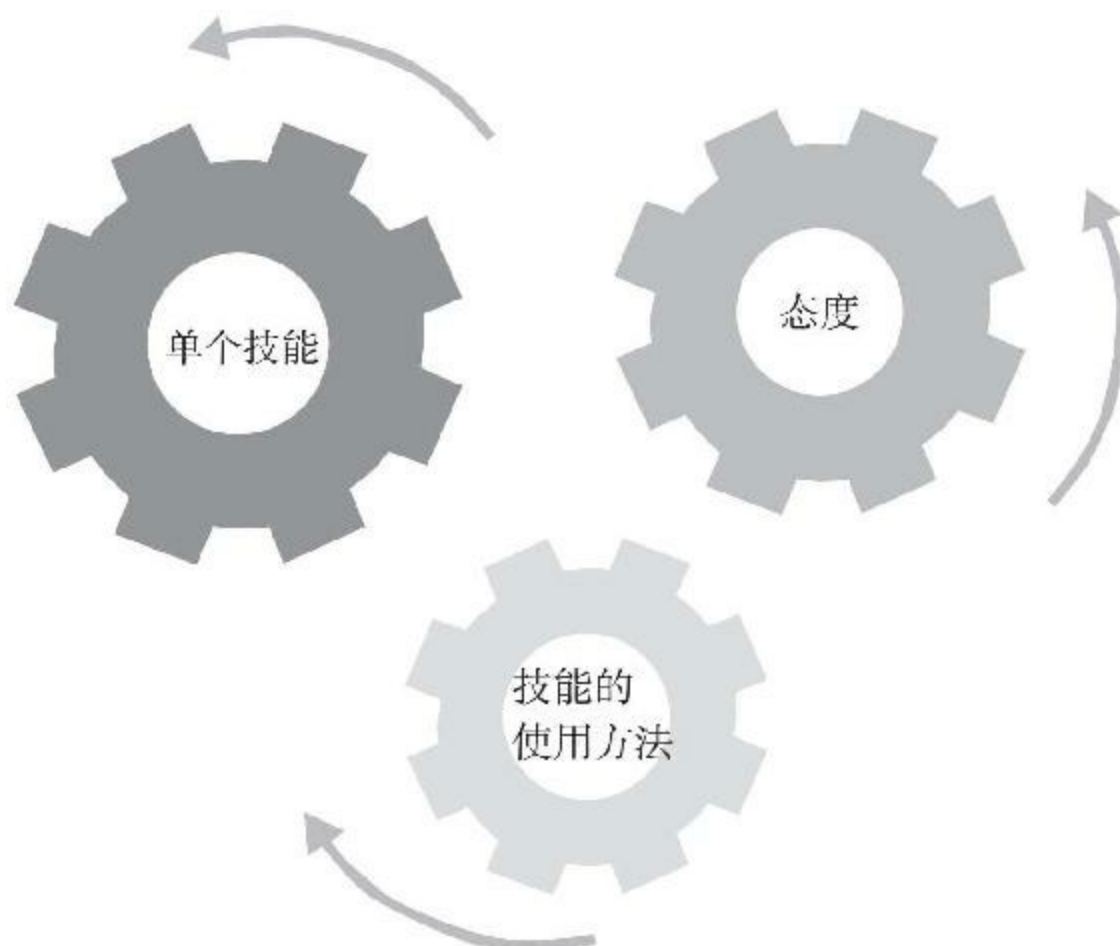


图1-2 要获得实绩所必需的东西

三大态度

■ 为什么态度很重要

前一节曾说过，越是优等生越容易落入多选型心理状态的陷阱，导致沉

迷于技能收集。其原因并不仅仅是出于考试型心理，也是因为学习大量技能会让人看起来显得聪明。

之前介绍的能持续加速成长的三大要件包括：①拥有态度；②学习某个技能；③钻研技能的使用方法。其中，钻研技能的使用方法这一流程比学习技能更为复杂，很难预测究竟要努力到什么程度才能有所收获。

甚至可以说态度本身就难以定义，也很难与可见的成果直接挂钩。

但也正因为如此，态度才尤为重要。

无论在任何企业，商务人士的职责都会随着工作发生变化。简而言之，被要求的实绩质量会随之改变。

新人员工（尤其在日本企业）大多被要求提交作为工作者的业绩即可，这一阶段他们不过是跟随领导的“从者”，只要能使用技能作出贡献即可。这时主要按照领导的指示工作（作业），所以学习技能可以提高工作效率，也能实现成长。

但技能狂热者们是否愿意一辈子都这样仅仅作为“杂役”或者“从者”生活呢？

如果想从听他人指令行事的从者变成按自己的想法工作的领导，就必须跨越一个障碍。

而跨越该障碍所必需的，就是三大态度。详见（图1-3）。

■ 态度①：想对他人作出贡献的强烈愿望

从极端反论来看，以“想要成长”这一主观动机为出发点来进行工作的人往往很难看到有明显成长。

他们或她们“想要成长”的想法大多出于“想要被表扬”“想要加薪”或者“通过成长的切身感受来获得满足感”之类的理由，主观意愿是为了“自己”。

但成长本身不过只是“手段”。当你将成长当作目的时，遇到阻碍就很难拿出足以跨越它的勇气。因为你将自己的成长当作个人私事，那么当自己想要放弃时，自然也就不会继续努力。

喜欢自我成长的人往往自尊心很高，大多会在失败后选择避免“重复挑战”这种麻烦事，哪怕只要再多一分努力就能有所突破.....他们也可能在关键时刻止步不前。

另一方面，在无法对客户提供帮助或不能作出足够贡献时会产生“想为客户提供帮助”“想要做出成果”“想要有所贡献”等想法的人，则会认为自己能力不足，由此想要进一步成长。这种“为了为客户提供帮助而想要成长”的心情会成为最强的成长原动力。

我们咨询顾问所参与的基本都是较难的案例，大多是因为客户无法独立

解决才发起委托，所以共同协作后再放弃就毫无意义了。

在没有找到正确答案之前反复挑战的确是件痛苦的事。在这痛苦的过程中是退却还是继续努力呢？选择的不同取决于“想要提供帮助”“想要得出成果”的心情究竟有多强烈。

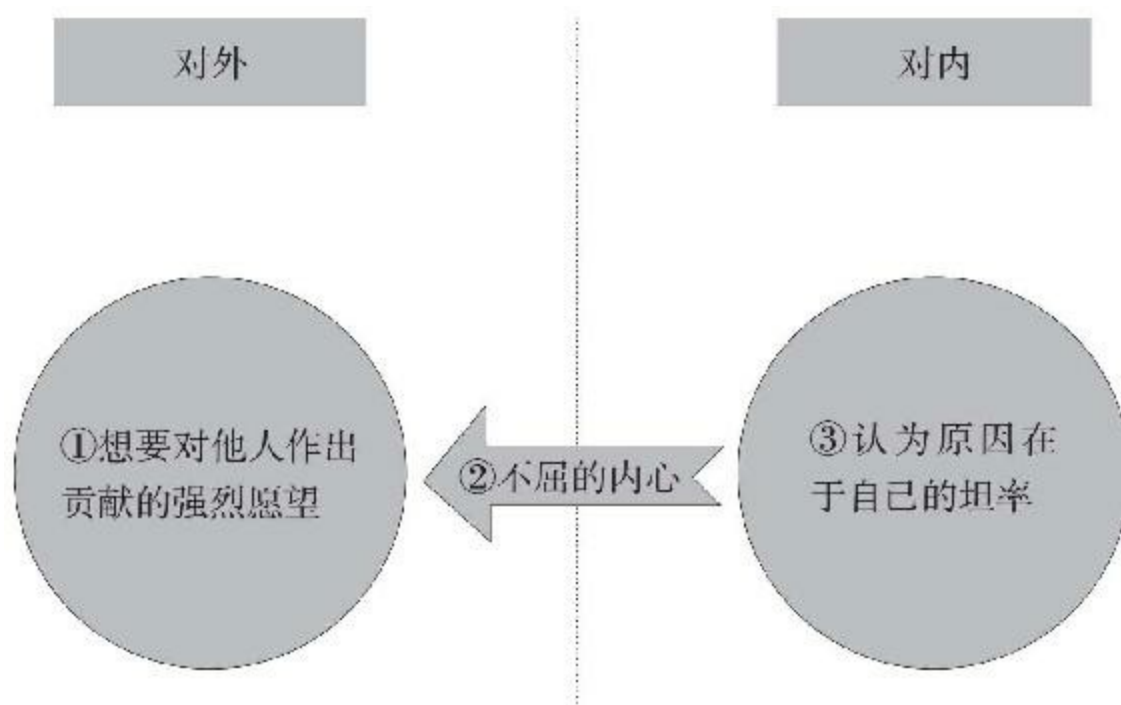


图1-3 成长所必需的态度是什么？

■ 态度②：能重复挑战的不屈意志

假如是学校的学习或资格证考试的话，只要在一定程度上解决过去的问题就能掌握出题规律，也就找到了成功（合格）的捷径。但这不适用于商务工作，你也不可能学会所有规律。

通常情况下，商务工作的前提条件会不停地改变，甚至你根本不清楚究竟是否存在前提条件，只能在不安中逐步摸索。由于只能通过积累实地经验来学习，所以也不存在捷径。可以说清楚地认识到“不存在捷径”才是一切的开始。

因为知道“这条路才是捷径”就一直只走这条路，或是因为清楚“这个我做得到”就只做这件事，都不可能得到成果，当然也不会有成长。

在不清楚自己能否做到的状况下不止步，不放弃，才可能有所成长。

之所以会“不安”，是因为不知道现在的自己能不能做到。即使最终还是会失败，也不要屈服于此刻的不安，只要尝试去做就必定有所收获，因为在不安的情绪中也隐藏着成长的幼苗。

倘若就此止步，会导致成长的嫩芽枯萎。只让自己置身于舒适的状况下是不可能快速成长的。

当你感觉“最近很轻松，感觉一切都很好”时，反而需要多加注意。

我曾与某个经营者进行过如下讨论。当我表示“最近进入经营者受难的时代了”时，对方答道：“安定的环境难有变化，我反而认为这个时代对于挑战新事物而言是最棒的环境”。

该经营者认为：“如果公司内有反对势力，反而能让我着手做一些原本做不到的事”。他的积极心态给我留下了深刻印象。

如何管理思维中的“惯性法则”呢？“反对势力”其实也存在于我们每一个人的思维中。

而持续挑战自我思维中的“反对势力”，必然会在某一天遭遇失败。那时最重要的是不要认为“果然应该早点放弃才对”。

世界上有许多东西，你不去尝试就永远弄不明白。这是我某个已经从BCG退休的合伙人曾说过的话。

“人要趁着年轻时多经历失败。当你肩负的责任变大时，失败会给周围的人带来麻烦。经历多次失败是只能趁年轻时去体会的经验之一。”

■ 态度③：接受自己事实上无法做到的坦率

无论是新毕业员工还是中途录用员工，进入BCG的人大多有过成功经验，因此都拥有自信。而这种人往往会落入某个陷阱。

当他们碰壁时，几乎都会下意识地认为“是主管的错”“是团队成员的错”“是因为没有数据”等等，将失败的原因推卸给别人。也有人会更直接放弃，觉得“自己不适合这家公司”或“难以发挥能力”。

但能持续获得成长或成功的咨询顾问在遭遇失败或挫折时，首先考虑的却是“是否是自己的原因？”他们具备能客观审视自己的坦率与谦虚，并从中找出可改善的点，追求更具建设性的答案或方法。

社会对咨询顾问的普遍印象也许都是自信满满且逻辑严谨的人。但实际上能催生附加价值，持续获得成果的咨询顾问都具备坦率且谦虚的品格。

每当碰壁时就将责任推给他人或环境的人是不可能成长的。与此相反的是，积极思考“为什么发展不顺？”“怎么做才会有所帮助？”的人则会将失败或挫折当作成功的基石，继续成长。

不打算改变自己，只关注别人的行动或环境，做事全凭运气的人，最终大多会止步或放弃。

相反，将全部注意力放在自己能做的事情上，反复思考“怎么做才能有所帮助”的人则能实现长期成长，也能对工作成果作出有效贡献。这一规律不仅仅通用于咨询顾问业界。

态度是能在短期内改变的

■ 为什么成长的驱动器停止运作了

一般认为，态度是无法在短期内改变的，但是这是真的吗？试着思考现在的态度是如何成型的话，就会发现，它是以过去的经验培养而成的东西。

当然，我们每天都会积累新的经验，所以倘若有意识地去“注意”将经验

作为态度的基础，就很有可能改变它。

能否从工作者或从者变成领导者，并不一定取决于能力的变化。即使执行能力或做事能力很高，仅仅作为一个优秀的工作者也很难有所突破，可能一生都无法成为领导者。

加倍努力积累实践经验虽然能提高为突破制造“灵感”和“机会”的概率，但这也仅仅是概率论而已。那么究竟该怎么做呢？

我试着询问在BCG中实现了飞跃性成长的咨询顾问，发现他们在行动上有诸多共通之处。最近负责培养人才的一方也开始有意识地将这些“共通点”归纳为经验，让被培养者能明确地注意并学习这些行动。

我们可大致将共通点分为以下四种。从逻辑学来看，该四点无法进行MECE（Mutually Exclusive Collectively Exhaustive：不遗漏，不重复）区分，但我还是想用语言对其经验规律作一定介绍。

■ 成长的经验①：投身于能与客户面对面的场所

对于咨询顾问来说，具有最大影响力的毫无疑问是客户。

客户中也有许多比咨询顾问经验更为丰富，无论作为商务人士还是普通人都是极为优秀的人。与这样的客户面对面接触会给咨询顾问带来非常大的压力，有时会导致他们下意识地屈服于压力，在合作中只说明资料和咨询情况，进行单方面的交流。

而当主管（由于去国外出差或生病等原因）不在，自己不得不处理当前事务时，不少咨询顾问都表示这成为了改变自己的契机。

失去后盾，必须代表团队与客户接触，在这一过程中经常会产生良性的意见冲突。客户的意志、信念和热情往往会让人产生“想为这个人提供帮助”的想法。即使遭遇失败和挫折，也能通过这样的经验让自己更为强大，坚持努力到催生出成果为止。

不可思议的一点是，无论给团队施加多大压力，或者创造紧迫感多高的环境，也不会影响成果的取得。在人才培养中，“放手让他们去做”正是重要的定律之一。

俗语中有“背水一战”“狗急跳墙”等各种形容紧迫状况的词，而是否会有意识地去创造这种情况，则是分辨培养法高低的关键。

■ 成长的经验②：积累微不足道的成功体验

突破自我的另一个“灵感”来源是成功体验。要积累微小的成功体验，可以尝试进行发言或提出计划，先踏出第一步。

当自己踏出第一步后，就有可能得到好评或被人感谢，从而产生与成功相关的良好循环，由此更进一步，逐渐从听从指令做事的从者转变为能自我思考、按目的行动的领导者。这也是改变态度的契机。

接下来的内容也许和前一节“与客户面对面”有重复的部分，但我还是想

介绍最近的一个实际例子。这是一个与木村共事的优秀新人的故事。

他负责客户某部门的成长战略立案，每周与客户开会3次。BCG方面负责准备市场数据等用于分析的讨论材料，对方则负责整理好技术战略和预算执行情况等情报，两者在会议上讨论接下来的发展方向。

在某次的会议讨论中，这个年轻的咨询顾问突然对客户坚持的“至今为止的一贯做法”产生了强烈的反对，于是在没有特别分析和其他公司事例的前提下，他以“我个人意见.....”为开头大胆地提出了反对意见。

这时，客户的反应一般分为两种。或是引起巨大反弹，或是感谢他提出了新的视点。

幸运的是，当时客户的反应是后者。以该年轻人的发言为契机，客户内部也提出了与过去截然不同的意见，结果让整个会议讨论前所未有地热烈了起来。

而这，就会成为发现“客户追求的是通过有意义的会议讨论推动商业进程”“那种情况下不一定非得使用powerpoint或excel”的“灵感”所在（写下这段话后，连我自己也感到这些内容是如此理所当然）。

以此经验为契机，该年轻人的工作方向也明显发生了变化。

之前他是在与主管讨论提案内容的同时收集资料，并在下一次会议上进行说明。他仅仅是按照既定流程推进工作，并没有积极地去思考要如何

推动商务活动本身。

但在经历了这件事后，由于找到了BCG内部议题的新方向性，他在制作资料之前会先一步前往客户公司，直接就提案内容进行交涉。

■ 成长的经验③：回顾挫折与失败经验

回顾和反省失败经验应该是每个人都应该做的事，不过对此是否“拿手”又另当别论。倘若将失败和挫折的原因推卸给他人或环境，那就不必讨论了。这里所指的是自我回顾是与成长密不可分的回顾。

假如自我回顾不尽如人意，就会导致今后重复同样的失败。

我们所有的行动都是自己“选择”的结果。如果“每月减重1公斤”的减肥计划失败，而你仅仅认为是“睡前喝过几次啤酒，下次绝不再喝”的话，那么第二次很可能重蹈覆辙。

不具体分析“为什么”要喝啤酒，“为什么”无法控制自己，就不能明确自己的思维模式，从而导致再次遇到同样情况时无法做出其他选择。

如果能弄清是因为“泡完澡之后喉咙很渴，想喝点有碳酸刺激的饮料”的话，就能通过“家中不常备啤酒”“买汽水放在家中，泡完澡之后喝”等手段来避免“喝啤酒”这一选项。

或者如果发现是因为“想缓解工作压力而忍不住喝啤酒”的话，就必须找

出其他方法来消除这方面的压力。比如在下班后去拳击场稍微活动下身体来减压，也有可能避免回家后“喝啤酒”这一选项。

我们要分析的不是“为什么做不到A”，而是“为什么选择了B（而没有选择A）”或“经历了怎样的思考才决定选择B”，不然就无法将这次的失败经验活用于今后的生活中。

当我们回顾挫折和失败经验时，若是能学会细致地分解决定过程，找出其原因的话，大多数情况下都能发现自身“内在的问题”。通过掌握这种回顾自我的习惯，也能逐步改变态度，变为能持续成长的人。

■ 成长的经验④：改变立场

有一种常见的说法是“职位改变人”。而我认为，这一法则在BCG也适用。最容易发生巨大变化的是从员工升职为主管，以该升迁为契机，意识和行为发生巨大变化的人大致可分为两类。

一种是产生“成为主管后必须这么做”的强烈责任感，并随着时间的推移，逐步改变自己的思维模式。在回应他人期待的过程中给予自己某种暗示，然后在不知不觉间变成了能站在第一线引领众人的可靠领导者。

另一种则是彻底转换作为员工的自己和作为领导者的自己的所有意识与行动。这种类型很多都是非常优秀的外国籍咨询顾问。这也许是因为在国外，业务定义（Job description）非常明确，大多数情况下都是以与公

司的合同为基础来开展工作。

不过一般而言，职责改变后能立刻重新定义自我意识和行动并进行相应切换是非常困难的。我之所以用“非常优秀”来形容他们也是出于这个原因。

其难点在于要分辨这个人是否是能适用这种方法的人才。与之前介绍的成长经验①~③有所不同，④必须要面对先提升职位的风险。有时也会发生改变职位后无法切换态度的情况。

对于人才培养而言，要让自己不会后悔，就必须严格地审视所选之人是否具备作为领导者的正直与善良（当然还得拥有一定水准以上的技能）。

成为长期性“持续成长”的人才

■ 什么是能持续“成长”的人

虽然如今的时代需要能立即投入使用的人才，但企业所追求的却绝不仅仅是“当前”的优秀人才。他们真正追求的是能适应今后变化的环境（现在完全无法预测的东西），能毫无畏惧地进行各种尝试，并在这一过程中让自己成长的人。

只是出于多选型心理而收集技能显然不合适。一旦技能无用就毫无意义

了。

如之前所介绍的一样，如果具备活用技能的能力，就有可能配合环境变化灵活运用既有技能。倘若某些知识或技能自己不具备，那么利用企业内外的网络，通过别人的协助也有可能为成果作出贡献。

此外，拥有正确的态度，就能为获得成果逐步改变自己。“接受自己做不到的事实”，但依旧“为了得到成果或作出贡献”而在多次失败中“持续挑战”。最终加速自我成长。

■ 最后是坚定的信念与思想

前面我们介绍了走出收集技能的误区，学会活用技能，具备正确的态度是非常重要的，因为这能加速成长并让成长保持持续性。而在此基础上要强调的最后关键是：自己究竟想要完成什么或传递什么的信念（理念或思维）。

这里先介绍一个例子。在BCG，我们会为客户企业提供训练，前几天也有一个以客户企业的执行员工为对象，帮助其进行简报研修，对简报态度和简报构成甚至发表简报时的举止等提出建议。

不过BCG不单单是传授他们基本模式，还会让各位参加者实际发表简报，教给他们最适合个人的模板（方法）。由于每个人都能学到量身定做的方法，所以能在短期内提高简报技能。不过，这并不意味着这样就

能提交优秀的简报了。

通过与参加者的互动得出的最终结论是“你想向对方传递什么”这一信念是否坚定，是否为此反复锤炼语言。即使能活用模板（技能），不配合内容（思想）也不可能得出成果。

powerpoint或excel的技能不过是达成目的的基础手段。即使使用动画等功能制作出颇具创意的简报资料，也不一定能在演讲时打动听众的心。

相反，即使不使用powerpoint，只要理念强大，哪怕是一笔一划地在白板上写字，也能呈现极具说服力的提案。

我想要这么做，我想要表现这个。这些强烈的信念是推动商务活动，让人前进的关键。如果不具备这一点，你最终只能成为“杂役”或“跑腿”而已。

虽然这一点并不属于人才培养技能本身，但长期来看却极为重要，所以放在本章最后加以强调。

总结

√ 仅仅着眼于搜集或钻研技能是无法成长的。“技能”必须配合“使用方法”和“态度”。

√ “态度”是成长的基础。不具备态度将难以实现持续性成长。

√ “态度”是可以改变的。无论是“培养方”还是“被培养方”都必须有意识地抓住改变的契机。

√ 重要的并不是“当前”的优秀，而是成为能配合环境变化持续成长的人才。

下一章将针对“成长的方程式②：设定正确的目标+正确的自我认识”进行说明。

第2章 怎样做才能突破“发展不顺”的困境

■ 成长的方程式②：设定正确的目标+正确的自我认识

本章将针对BCG的人才培养第二大方程式：“设定正确的目标+正确的自我认识”进行说明。

该方程式与第一章介绍的第一个方程式一样，来自于无数员工的培养过程中的灵感与发现。

本章首先将该方程式的发源地，也就是培养现场中常见的“发展不顺”现象分为几种类型来进行介绍，找出其问题所在。

后半部分则分别针对该方程式的两大要素：“目标设定”与“自我认识”，通过分析容易落入的“陷阱”探寻其原因，找出设定正确目标和自我认识的方案。

明明已经努力过了，为什么还是发展不顺

对工作充满热情（至少外表看来如此）。钻研特定技能在某种意义上来说表示他比其他人更为努力，为自我成长投入了大量时间。然而，这不仅不会被认为与工作成果有必然的联系，还往往被评价为“他（她）最

近发展不顺了吧”。

对我而言，或者对培养方而言，这种类型大多很难看得到未来。

事实上，像这样充满热情并为之努力，却烦恼于难以有所成长的人多得远超预期（也许是因为对工作毫无热情也完全不努力的人并不会为此烦恼，更不会阅读本书吧）。

接下来将介绍3种容易陷入发展不顺状态的人。如果你发现现在或过去的自己属于其中的一种，那么请先自我反省。

■ 发展不顺类型①：将手段目的化的人

有些人无论参加多少次市场营销分析相关讲座，只要在工作中一遇到需要制定市场营销战略，就只会按4P或3C之类的框架进行刻板地说明，根本无法提供实际方案。

还有一些人早晚都参加英语会话教室，甚至在上班时间和周末也抓紧每一分每一秒学习英语，托福成绩非常不错，但却不积极接触海外当地的信息，也不进行任何交流，在与海外分社开电话会议时只会埋头记笔记，从头到尾一言不发.....

明明是为了“用于某方面”而努力学习，最后却只专注于掌握技能本身，将其与工作成果联系起来的意识过于淡薄。

所以他们的最终目的不过是“提高托福分数”或“学会市场分析手法”，因此努力与成果并不挂钩。

这一倾向在之前介绍的技能狂热者中很常见，他们想要用简单的“标准”来衡量自我的成长。

换言之，也就是将“学习”本身当成了目的，而非为了获得工作成果提高某种能力。

■ 发展不顺类型②：认知错误的人

有的人对自我的认识与周围的评价背道而驰。以我的经验来看，认为“既然自己擅长××，就应该将其作为自己的优势”的人有大半都属于这种类型。

这句话中的“××”能替换为外语、定量分析、特定话题（网络相关等）、人际交往等等。虽然他们本人是想要凭借擅长的东西为团队作出贡献（或者运用于团队中），但实际上往往只是“徒劳”。

这是因为他们混淆了自认为的“相对”擅长的技能与能用于工作中的专业水准的技能。

正如稍后介绍的一样，虽然利用自身优势来展现自我是非常重要的思维，但这一优势如果达不到能运用于“市场”的水准，就算不上是真正的“优势”。

仅凭自我感觉而产生“认知错误”的人数量并不少，这在某种意义上也说明很多人认为自己达到了具备“市场价值”的水准。

尤其是最近推行半吊子的称赞型交流，更是从某方面助长了这种认知错误。

称赞会给人自信，也会让人产生安心感，本身当然是很重要的，但光是称赞很可能导致被称赞者难以正确地认识自己。

这种自我认识与周围评价背离的人最常见的说法就是“失败原因分配部署（或项目）上司和团队的问题”。

总之既然自己擅长的东西有优势，那么没有成果自然是环境导致优势难以发挥。这就是他们的思维。

陷入这种心理状态后，大多都难以接受他人建议，也不会改变自己的行为，甚至有时还会攻击周围的人。

一旦到达这种地步，不会再有人认为你是可造之才，今后只会打发你做一些“跑腿”的工作而已。

■ 发展不顺类型③：止步于杂役的人

认为“既然自己擅长××，就应该将其作为自己的优势”的人中，当然也有具备真正专业水准，且技能运用水平很高的人。

但他们之中也有人烦恼于“发展不顺”。举一个简单的例子，例如擅长制作excel的分析模型，并热衷于完成精致成品的人。

以前在某个项目的公司内部会议中发生过这样一件事，当时合伙人、主管和数名咨询顾问团队成员正一起观看excel的幻灯片，针对某企业未来业绩的预测进行讨论。

其中一位合伙人问道：“为什么3年后的销售额能提升至此？”

负责项目模拟的年轻顾问回答道：“因为按照过去5年间的平均增长率，3年后将达到8.6%”。

随即主管表示：“考虑到市场成长的趋势与市场份额的增长部分，这种预测恐怕过于乐观了”，并提出应该重新审视。而这一场面给我留下了深刻的印象。

那位年轻咨询顾问的excel操作技术可谓是令人惊叹的水准，在他的操作下能实时展现与议题相关的模拟数据，短时间内就制定了会议的大致方向。

但这种情况正如第1章中介绍过的一样，虽然是能让周围重视的技能，却也带有沦为“杂役”的风险。倘若不能从数据中解读本质，不能对此作出相应的商业判断，就无法进入下一阶段。

像这样的年轻人在BCG等专业团队中并不少见。能提供助益当然比毫无

用处好得多，但仅仅只是按照他人要求完成高水平作业而不具备自我判断力是无法成长的。

我们必须明确自己想要走到哪一步或者必须走到哪一步，并以此为目标积极行动，否则就会被评价为“他（她）在年轻人中固然算得上优秀，但.....（但很难再进一步了）”。

■ 要获得成长，必须设定正确的目标并对自己有正确的认识

那么，怎么努力才能与成长挂钩呢？对于这一点，我希望将包括咨询顾问在内的所有商务人士的成长都统一作出如下定义。

成长=填补“目的”（获取商业成果的状态=目标）与“现状”（现在的自己=自我认识）之间的差距（图2-1）

根据这一定义思考，要获得成长，正确的目标设定与正确的自我认识，这两者缺一不可。

不设定目标，只会闷头努力，偶尔回顾时满足于“今天比昨天好”，那么成长速度将很难提升，也不可能实现持续成长。

此外，假如设定了错误的目标（比如目标是成为优秀的跑腿），那么即使达成目标也不会得到预期的成长。

另一方面，如果自我认识错误，将难以发现问题所在，从而无法制定正

确的对策。

自我认识的误区也会引发心理障碍，其结果就是导致不能冷静地判断该发展什么来催生成果，不知该强化哪个部分来为客户和团队作出贡献。

有正确的目标设定和自我认识才能发现问题，从而制定具体对策，弄清什么时候做什么事情。

错误的目标设定和自我认识也分多种类型。以下的章节将挨个介绍我们容易落入的“陷阱”。

通过了解陷阱，我们就可以避开它，并从中得到设定正确目标和自我认识的灵感。

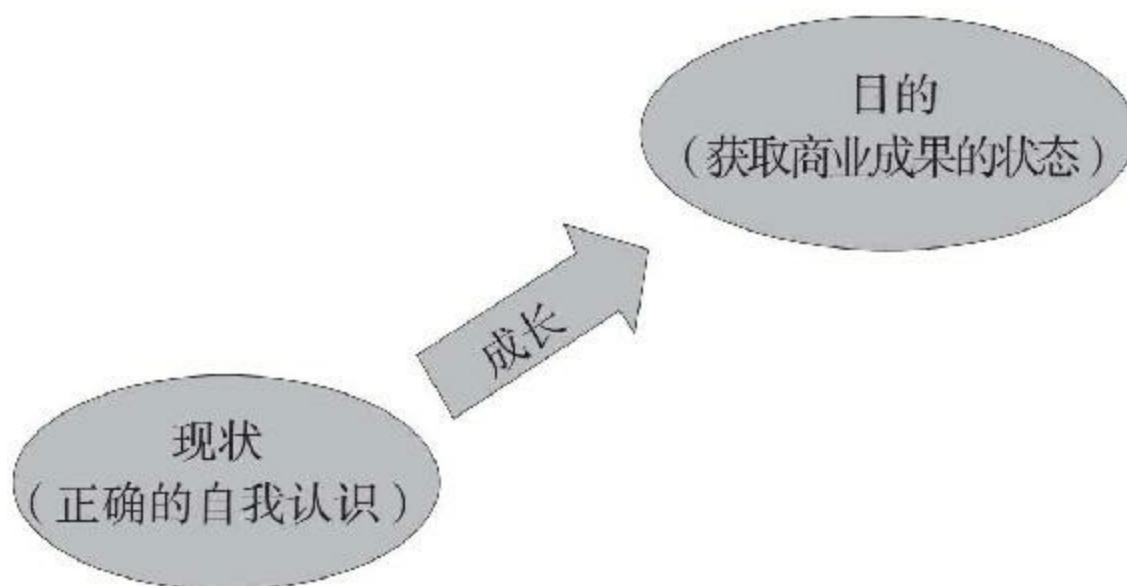


图2-1 商业活动中的成长是指什么？

目标设定的误区

那么我们来看目标设定中常见的3种误区吧。

■ 误区①：毫无具体性地空喊“口号”

错误的目标设定中最多的就是仅仅设定一个“口号”型目标。在人事面试中问及对未来的计划时，约有8成的人都会作出空喊口号的回答。

比如这种类型的套话：“想为客户提供帮助”“想成为值得管理者信赖的咨询顾问”……如果是其他业界，则可能换成“想成为高业绩的销售员”“想要设计原创商品”等等。

表面看来，这些回答似乎没有任何问题。但即使这作为口号还不错，要作为自我成长的目标就远远不够了。

目标设定必须包含以此为目标的具体行动，也就是明确的指针。

而上述口号的清晰度太低，根本没有指明应该怎样去实现，以及究竟要实现怎样的状态。

口号对于长期性成长是有一定帮助的，这毋庸置疑，但想要在短期内取得成果并加速成长的话，就必须明确具体行动，放弃空泛的“口号”。

比如以下的例子。

将“想为客户提供帮助”“想成为值得管理者信赖的咨询顾问”改为“希望×年后，当X部长遇到麻烦时会给我打电话，经过30分钟的谈话后能对我说‘现在我思路清晰了’。”

将“我想成为大数据的专家”具体落实为“希望×年后，我能在金融业界的顾客数据利用方面成为BCG亚洲地区的第一人，成为全球化金融机构的CTO（Chief Technology Officer，即企业内负责技术的最高主管）10人之一，构筑定期讨论网络”。

换言之，就是“打算以商业逻辑给顾客作出怎样的贡献”或“我什么时候要做到什么事情”，对此绘制出想象的蓝图。

同时通过明确时间轴，清楚地表示你将努力实现难度多高的目标，以怎样的速度去实现。

仅仅停留于“口号”的话，大多只能得到你现状的延长线上的固有成果，难以达成连续性成长。

■ 误区②：想成为“憧憬的某人”

即使理解了“要实现成长必须设定目标”，人们也很容易在目标设定过程中陷入茫然，于是出现“想成为憧憬的某人”这类目标。他们环顾四周，选择以“醒目的人”为目标，比如“能干的上司”或出现在杂志上的“某个人”。

如果新人咨询顾问表示“想成为（BCG原日本代表）内田和成那样的人”，对于展现所憧憬的目标固然没错，但却不适合将其用于目标设定。因为各人的经验、被要求完成的职责等大相径庭，所以要制定“清晰的时间轴和实现该目标的具体行动”极为困难。

还有一个难点在于随意选定模范后，很容易让自己的目标变成某人的复制品。“憧憬的人”与你在个性与素养等方面都是截然不同的，倘若你想将自己变成“那个人”，一不小心就会画虎不成反类犬，沦为劣等仿品。

而在商业界，对于“可模仿别人做事”这一点的评价并不高，因为“虽然比各种高手差一些，但什么事都能做得马马虎虎”并没有什么存在意义。商业活动是团体战，水准只不过马马虎虎的人对团队的任何方面都只能提供马马虎虎的价值。

相比而言，“短板明显，却拥有突出强项的人”，其突出的部分却能为团队提供巨大的价值。这种人所构筑的团队也能产生突出的成果（当然，前提是他们互相弥补各自的短处）。

从好莱坞电影《碟中谍》和《十一罗汉》或者人气漫画《海贼王》《灌篮高手》等也可以看出，构成团队的成员（即使有明显的缺陷或弱点）必然具备某个强项，该强项不与团队中的其他成员重复，因此他们能灵活发挥各自的强项，共同获得成果。

当然，该构筑作为娱乐性的故事设定被艺术性地夸大了。不过这也在某

某种程度上说明一个团队要得出成果，必须以职责分担为前提，各自都拥有出色的才能。

对于自己不拿手的领域，只要努力弥补到不拖后腿的地步即可，没有必要均等地去填补所有技能的不足。

此外，不要让自己成为某人的复制品，应当以自己的强项为基础，找出自己独有的战略战术（目标），这才是在商业最前线获取成果的唯一方法。

■ 误区③：热衷于眼前的“打地鼠游戏”

这也是我们经常陷入的误区。将最近“没做到的事”作为目标，力争“做到”，也就是所谓的“打地鼠”。

与前两个误区刚好相反，这一误区的视野极其狭窄且非常短视，其特点是只针对眼前的问题制定目标。

比如在近期项目中被团队领导指责“缺乏逻辑思维”，就会设定“提高逻辑思维”的目标。如果被指出“顾客关注不足”，就会设定“提高顾客关注”的目标。

这正是目标相关问题的对策失误的真正原因。

“你想对客户怎样的附加价值”“你想对团队做出怎样的贡献”，这些

才是以成果为基础制定的目标。而无论逻辑思维还是顾客关注，都不过是获得成果的手段而已。

像这种不是以成果为基础制定的目标，也就是所谓的“打地鼠型”目标，很容易让人陷入将手段目的化的技能狂热者状态。

前述的例子中，缺失了“通过提高逻辑思维能得到怎样的成果”以及“打算什么时候实现”这两点。

至于“提高顾客关注”，那么在现在的工作中，“顾客关注究竟指什么具体行动”“通过提高顾客关注能增加怎样的贡献”，这些都应当具体描绘出来，重新设定明确的目标。

自我认识的误区

接着，关于第二个方程式中的另一个要素，也就是自我认识，我想让各位了解我在与年轻员工的对话中经常观察到的误区。

■ 误区①：即使是严谨的人也往往下意识地认为“原因在于别人”

之前已经提过，许多人会将失败的原因推卸给他人。而（即使真正的原因确实并非在于自己）一旦进入这个误区，成长就会戛然而止。

我们无法改变他人与环境，或者说即使能够改变也需要花费大量时间与精力。将原因推卸给别人或环境固然能让人得到瞬间的轻松感，但实际

上却需要花费大量时间与精力，导致效率极差。

此外，认为失败原因是他人或环境等与自己无关的因素，会让你忽视自身的问题，这也是导致错误的自我认识、与成长背道而驰的自我认识的元凶。

不肯接受现状的“失败”或“进展不佳”，不愿意以该状况为前提思考自己该如何成长的话，你将很难有所发展。

首先必须掌握“原因自我论（所有原因都在于自己）”，否则成长之门永远不会为你敞开。

令人意外的是，即使是通常不会被评价为“宽于待己”的诚实严谨之人，在进一步交谈后会发现他们也经常落入“原因他人论”的误区。

比如某项目的结束回顾时，他们会表示“学到了很好的经验，受益良多。但如果能委派我更多工作的话，应该能有更大成长。”“如果能有与顾客直接接触的机会，我应该能学到更多东西。”

表面看来，这是积极且充满上进心的总结反省。但他或她是否明确表示希望自己能“做更多工作”“有机会与顾客接触”呢？说这番话的原因又是什么？

看似充满进取心的良好回顾，其实对成长毫无帮助（或成长极小），因为他在寻找自身原因之外的理由。

“环境不好”“没给我机会”“项目与我预期的不同”“客户数据不完善”等等。一旦你在回顾时开始寻找除自己之外的原因，就会令你忽视自己的问题，导致成长止步。

举一些在无意识中推卸责任的其他例子。

销售主管经常会做如下说明：“由于顾客的投资计划比当初预定的晚了一年，本期的订货金额有所降低，不过下一期的订货应当能符合预期。”“虽然比计划额少了7%，但在市场情况比前年同期降低5%的情况下，本公司实际只降低了2%。”

这在销售会议上虽然会被指责“即使如此也应当有所对策”，不过由于说明了当前情况，往往也能过关。

恐怕说明者并没有其他心思，也无意表示“这是谁的责任”，他们只是从过去的说明资料中借用了类似的句子，稍作修改后就再进行复制粘贴，这样罪恶感也许会少一些。而做出该说明的销售主管有很大概率在今后还会重复同样的计划未完成理由。

无论有怎样的外在因素，最终我们都应当做自我反省，思考“是否考虑到了所有可能性？”“既然达不到预期，那么能采取什么对策？”会进行这种自我提问的主管必然能从这一过程中受益匪浅。

这种例子不仅出现在销售主管中，它甚至可能发生在你分公司的社长或

事业部领导这一等级的人中间。遇到这种情况时，可采用蓝图设计等手法，大胆设定未来蓝图。如果未来难以预测，则可选择控制固定费用的商业模式，通过加强变化适应能力来制定对策。

只要我们习惯于为进展不顺找外界原因，就不会反省自己，也就会错过提升自我实绩（成长）的机会。

再重复一次，只要你想要成长，那么首先意识到“你只能改变自己”是非常重要的。也许很多人认为“要将全部责任归咎于自己，我不可能有那种觉悟”，但这其实是误解。

原因自我论并不是要你背负所有责任，更不需要你忍辱负重，只要你具备实践性且积极向前的心态，清楚既然你能改变自己，那么倘若自己可以承担一定失败的原因，当然就能让自己做出改变。

事实上，原因他人论由于无法改变他人，反而会长期忍受不良状况，导致心情压抑。

补充一句，虽然两位作者都是鉴定的原因自我论，但绝不是觉悟有多高的圣人。

■ 误区②：永远在“寻找青鸟”

这也是原因他人论的变形。很多人认为“自己之所以无法一展长才（拿不出干劲），是因为这不是自己应该活跃的场所”。

“我真正想做的事不是这个，而是其他，虽然我暂时还没有遇到。”他们抱着这种想法在寻找“青鸟”，将所有注意力都放在寻找青鸟上，反而忽视了当下的自己，结果根本弄不清自己应该在目前的环境中做什么事。

“我真正想做的是环境问题相关的工作，但我现在被委派负责的却是信息通讯业界的新事业项目。因为这不是自己想做的工作，所以怎么也提不起干劲，结果一无所成。无论如何也希望能让我负责环境相关的项目啊！”

我经常接受类似的咨询。“由于不是我想做的事，所以拿不出干劲，最终得不出成果也是情理之中吧”——这类说辞本身就属于商务人士的失职，我们必须冷静地看待现状中的自己，明白这么做是在白白浪费发现问题的机会。

个人的干劲和动机固然很重要，所以（正因为如此）才不应该将得不出成果的理由完全推卸给“没有干劲”，因为言下之意是指“只要我有干劲，（即使是现在的）自己也能做到”。这也就意味着无需改变，自然也不可能找到成长的入口。

既然你“想要为解决环境问题做出贡献”，那当然需要具备相应的实力。那么自然要求进一步思考具体需要什么能力？如今的你是否已经具备？能做到这一点，也就能从你现在负责的工作或项目中学到很多东西。

松下幸之助的著作《创业之道》中，有一章名为“拥有独立自主的信

念”，其中记载了应当如何学习。我希望各位读者能详细拜读此书，因为其中主旨就是：倘若真心向学，那么万物皆为老师。

其中让我印象最为深刻的是“从流云中学习”这一段。能实现真正意义上成长的人，会从日常琐事或表面毫无关系的事情中汲取养分。

追寻青鸟本身没错，希望各位不要放弃从眼前的事物中学习并努力。在寻找青鸟的过程中，需要自我认识到你与周围的差距（在有名的童话中，“青鸟”也是位于你脚下的）。

这里需要提及关于自我认识的分支，即你必须了解公司虽然是学习的场所，却并非研修机构。

假如你希望实现自己想做的事，就必须构筑与公司成果密切相关的流程，并获得周围的理解与支持。

相对的，假如公司与个人的走向相一致，且个人具有真正的实力与热忱，那么公司必然很乐意给你机会。倘若得不到公司信赖，那么首先请努力提高实绩，为随时可能出现的机会积累经验并打好基础。

当然，即使在实力不足的状况下，有时公司也会给予机会，对你的成长进行投资。至于给予机会与否，就得从你本人以往的行动和成果来进行考虑了。

■ 误区③：任何人都有“下意识的思维惯性”

最后要说明的是即使非原因他人论，我们也可能陷入自我认识的误区。

无论任何人都有思维惯性，而这往往会在无意识间影响我们的行动。倘若不能认识到这一点，就无法理解存在于问题表面之下的真正原因。

“思维惯性”究竟是指什么呢？大致可以从看待事物的视角（价值观）与事物的推进方法（方式）这两个侧面来表现。

关于看待事物的视角，举一个常见的例子，即人们看到一个装了半杯水的杯子时的不同反应。有的人认为“只装了半杯水”，注意力放在空置的那部分，有的人则更认为“已经装了半杯水”，更在意已经存在的部分。我们也可以将此分类为悲观或乐观论。

这种看待事物的差别会决定一个人的人生道路，其影响无法忽视。比如“努力就会成功”“信任同伴”“不要被失败打倒”“不要犯错”“谨记是非”“回应周围的期待非常重要”“只要有收获即可”……这些日常生活中养成的思维方式实际会给你的商务判断带来极大影响。

那么事物的推进方法又有什么不同呢？举例来说，比如“摸着石头过河”和“一边过河一边思考”，你更倾向于哪一种？“反向思考理所当然的理论”和“根据现状来思考”，你更优先于哪一种？在这些“思维惯性”中，最容易理解的就是过去的经验，或者说前一份工作经验所带来的影响。

BCG的员工很多是中途录用的。进入公司后，在逐渐熟悉员工们的苦战模式后，很多人都会进入共同的误区。

那就是受过去的经验——尤其是成功经验（或者说是过去被认为是“正确”的思维）的影响，不假思索地认为“这应该能进展顺利”“这里用这种方法更好”等等。他们无意识地被过去的思维模式束缚了。

为了让各位能进一步理解“无意识思维的惯性”，稍后会介绍几种职业的思维惯性。

为便于理解也许会有夸张之处，希望该职业的读者不要介意，将其看作是各职业惯性的“倾向”即可。

此外，这里会涉及一些妨碍咨询顾问成长的侧面，当然之后也会介绍积极的侧面。

专业业务出身者的思维惯性是“寻找正确答案”

这在律师、会计、公务员等人群中很常见，他们是会无意识地寻找“正确答案”的类型。

在BCG中，通过“态度”这一表现，在尚不明确整体状况（也就是还没找到正确答案）的时候也能多次发表自己的意见。此外，利用假设思维来推进事物进程也是必需的手段。

但律师、会计、公务员等职业（尤其是经验尚浅的新手）则会参照法律、会计标准、前例等来做出判断，排除任意性，倾向于遵守行动规范。其结果则导致当他们作为咨询顾问时，往往难以从“我的看法”出发。

“既然过去的惯例（前例）是这样，那么就应该选择这样”“既然根据××调查得出了A这一结果，那就应该是A了”。他们经常陷入这种思维模式，在接手课题后，会浪费大量时间去寻找能够参考的“正确答案”或“教科书”。

由于不习惯利用各种数据和自己所观察到的现象来进行分析和思考，也不会自己做出假设，所以当遇到没有先例的领域或不可预测的领域，需要他们发表看法或提出计划时，就会各种碰壁。

本书作者之一木村也是政府金融机构出身，在刚成为咨询顾问时也曾为这一思维惯性而苦恼不已。

他习惯于在情报还不充分的时候保留判断意见，也不清楚被称作假设的东西与一般的想法有什么不同。

所以他只能找出客观性的（或者说看起来客观的）事实，却烦恼于不知道该如何导出答案。

某一天，木村当时的上司对他说道：“商业就是与时间的战斗，等收集

到足够的情报后再作出决策就已经输了。利用有限的情报以自己的意见来努力，并找出自己认定的关键部分全力以赴”。正是这番话让他第一次发现自己受缚于思维惯性。

而这时，他已经进入公司整整一年了。

商社出身者的思维惯性是“结论、行动在前，理由在后”

相对的，大多数商社出身的人秉持的观念则是：“先下结论（或以此为名头的假设），并以此为目标行动，最后再思考理由”。

在获得成果之后，他们往往也并不意味着得出成果的原因，不会去深入检讨其背后的机制，结果经常导致对偶然的成功给予过高评价。

简单来说，即认为：“之前（哪怕是其他公司在不同地区的类似商品）这么做取得了成功，那下次就这么做吧”。

本来应当弄清之前成功的机制，将其与这次的诸多条件相对照，倘若完全一致的话就能复制上一次的做法，倘若不一致则需要寻找其他方法。

无论是否已经取得了成果，如果不回头弄清“为什么”（或者不重视这一点），就很难重现这一成果。当然，对于本身就是追求成果重现的咨询顾问而言，也就不可能得到正确的结论了。

此外，由于不理解机制，自然也无法对其进行说明。遇到像咨询顾问这

类必须从开始到结果对过程进行假设并作出理论说明，需要涉及许多人的工作，就很难胜任了。

加之习惯轻视这种再现性和机制，当自己作为领导者培养部下时，也只能简单地阐述经验，受困于不知该如何进行“教导”。

本书另一位作者木山是商社出身，在进入公司后不久就在回答“结论是××”时，被项目主管或合伙人反问：“为什么？”当时他大部分情况下都只能苦笑着回答：“为什么.....难道除此以外还有其他结论吗？”（无法自主地说明理由）。

他还曾回忆起，在刚开始着手人才培养时对团队成员建议“这么做不也挺好的吗”，而对方反问“木山先生认为这么做不错，为什么我也认为这么做不错呢”？这让他不知道该如何回答。

SE·程序员出身者的思维惯性是“完美主义”

SE和程序员（尤其是构筑大规模系统相关的类型）具有很强的逻辑性，但往往具有完美主义，喜欢保证细节统一性。

由于程序在未完成之前都无法使用，一旦有缺陷就会导致错误频繁出现，所以作为专业人士，他们会保证一切能顺利进行。

当然，在咨询业界，细节的统一性也非常重要。我们在接手IT相关工作时也必须具备堪比程序员的思维。

但如果是创造新事业的项目，则必须分出轻重缓急，以假设为基础先进行尝试，在尝试过程中修正轨道。倘若需要作出会左右整个公司前进方向的经营决策，有时则必须以大局为重不拘小节。

总而言之，就是要根据工作特性来选择方法。

BCG中的工作类型多种多样，所以会慢慢习惯于区别使用不同的思维和方法。即使程序员出身的顾问在刚进入公司时难以适应，也会在意识到自己前一职业的“思维惯性”后逐渐学会应对多样性的项目。

此外，最近IT系统的开发环境也发生了很大改变（敏捷型开发手段等），今后还有可能出现许多与传统型程序员截然不同的人。

金融机构出身者的思维惯性是“反感粗糙”

即使同属金融机构，根据其是负责融资还是负责审查，或者属于日系还是外资系，锻炼方法各不相同，作为商务人士的工作手段也有很大差异。

但转职进入BCG的金融机构出身的年轻人有一个共通点，即最初都不适应咨询顾问所特有的，被称作“Quick and Dirty”（快速而粗糙）的思维方式。

Quick and Dirty正如其英文原意一样，意思是“只要大致不出差错，那么速度远比进度重要”。

当数据仅仅作为决策的大致材料，只需利用它决定向左或向右即可时，在某些情况下，有时只要不弄错位数就足够了。

比如在推定还未成型的市场规模并判断是否可进入市场时，就必须采用这种方法。

如果市场规模为100亿日元则PASS，如果为1000亿日元则可进行详细讨论。在此例中，无论100亿日元变为90亿日元或110亿日元都毫无差别，结论还是PASS。

这种思维方式对于金融机构出身的人来说未免过于“粗糙”了，他们往往需要一段时间来适应。不过这大多是年轻员工的固有倾向，随着资历增加，不少金融机构出身的人也能灵活应对大致数据的相关论题。

当然，在咨询业界也存在需要追求高精度数据的情况。进行企业收购时，必须计算被收购企业的价值，预测未来的现金流量，这也是需要高精度具体评估及准确数字的典型例子。

这种情况下，企业价值是90亿日元还是110亿日元会产生20亿日元的现金差，意义自然完全不同。而金融机构出身的咨询顾问往往能在这种企划案中一展所长。

医疗相关出身者的思维惯性是“避免断言”

BCG日本区就有两位数以上医师出身的咨询顾问正活跃于一线。在与他

们的谈话中我注意到，他们大多倾向于“仅平淡地传达客观分析结果，却回避发表自己的意见，不会断言最终究竟该怎么做”。

问其理由，他们大多回答是基于前一职业所培养的行动原理。

提出客观性，回避断言，仔细地分享风险或值得注意的点（远超出商务逻辑需要），等等。

不涉及交流上的问题，仅对解决问题提出建议，却并不深入最后一步，思考往往只是浅尝辄止。

值得一提的是，咨询顾问这一工作需要遵守保密义务，不能轻易透露工作内容，因此外界的人很难理解你究竟在做什么工作。

在受邀参加婚礼的宴会时，就会烦恼于该如何介绍就职公司。最终经常调侃自己为“企业的家庭医生”。当然，这些都完全是随便一聊的闲话了。

■ “思维惯性”不可能消除，但能控制

正如之前所述，思维惯性大多是由此人过去的经验习惯所形成的，要完全消除这种想法或思维的惯性需要花费大量时间和精力。

那么究竟该如何回避自我认识的误区呢？我们给出的建议非常简单。

有意识地留心无意识的思维惯性即可

只要了解“自己有这种惯性”，就能对其进行管理。能预见便能防患于未然。

假如你习惯于拘泥“收集客观事实”而难以对此提出假设，那么就有意识地促使自己平常多“写下”假设，而先不管该假设是否正确。

以日常生活的例子来说，经常忘记东西的人可以在玄关门口贴一张常备物品清单，让出门前看清单成为习惯。

而如木山之前所说的“商社出身者”这种思维惯性极强的人，他们往往重视“假设”远胜于理清逻辑，也不重视思考成果背后的机制。

因此这些人在项目执行上会遇到很多困难。那么该如何应对呢？

首先，从周围的反应和失败的经验中学到自己有这种惯性，并将其放在心上。尤其是当你成为项目主管，必须对人下达指示或培养他人时，更要明确地意识到自己的思维惯性问题。

接着针对轻视逻辑和机制的惯性，学会时常提醒和反问自己为什么会这么想或为什么得出这种结论。

以前述例子来看，即在“结论是○○”之后加入新的步骤，“因为发现了△△的新依据，通过将其与过去的□□进行比较讨论，最终得出○○的结论”。

虽然开始实行这一对策后，由于寻求原因的步骤其实极其浅显，也并不能改变工作的当前状况。

但通过反复追寻新的做法，能够培养直接通向成果和答案的思维方式，同时也能掌握观察事物机制的新思维模式。

那么即使你还保有思维惯性，但通过掌握新的思维模式，就能让思维惯性无害化（图2-2）。

■ 将思考特点当作武器

过去的经验虽然造就了负面的思维惯性，但我们也能反其道而行之，将它作为武器。

比如律师或会计出身的人自然具备法律或会计的专业知识，并且在分析上不失客观性，其观点往往值得信赖。

政府公务员出身者拥有强烈的社会责任感，思维大多极具逻辑性，同时语言能力也很出色。行政与规则相关的知识是他们的武器。

商社出身者在工作中喜欢追求商业影响和成果，此外，在状况不明时也能“表现态度”，以假设为基础迅速展开工作。

SE和程序员出身的人强于程序管理或项目管理，并且非常守时。而IT相关的专业知识在如今的经营业务中也是不可或缺的。

医疗相关出身的人具有极高的专业素养，逻辑性也很强，大多都希望对社会做出贡献。

如以上所述，由过去经验所养成的思维惯性也有两面性。因此在控制思维惯性时，关键在于注意妨碍成长的负面影响并有意识地进行管理。

同时，充实发挥个人独有的（包括过去经验所养成的习惯）正面惯性则是锦上添花。

■ 注意不要让“思维惯性”妨碍工作

当然，思维惯性并不都是来自于职业经验。学生时代的经验和日常生活、周围人的行为模式、家庭环境等原因都会造就思维惯性。

以木村为例，他具有“乐观型想法”的思维惯性。

他在思考今后的问题时，常常认为“总会有办法的”。这当然很容易让人生更为幸福。而在工作上，对于压力较大，必须面对许多复杂难题的咨询顾问来说，这也是助益良多的思维模式。

但在支援协助交涉或支援创立新事业时，由于涉及的是不确定性较高的项目，如果不具备“未雨绸缪”的思维就会成为致命伤。

这种情况下，做和想是同样重要的。

不过乐观是一种性格，也具有积极效果，不需要彻底改变。既然如此，

就要意识到自己有这种思维惯性，并制定对策，使该惯性不会成为“缺点”。

比如木村就会在工作时提醒自己人性本恶，先设定悲观预期，以此让自己的思维惯性不影响工作的专业性。

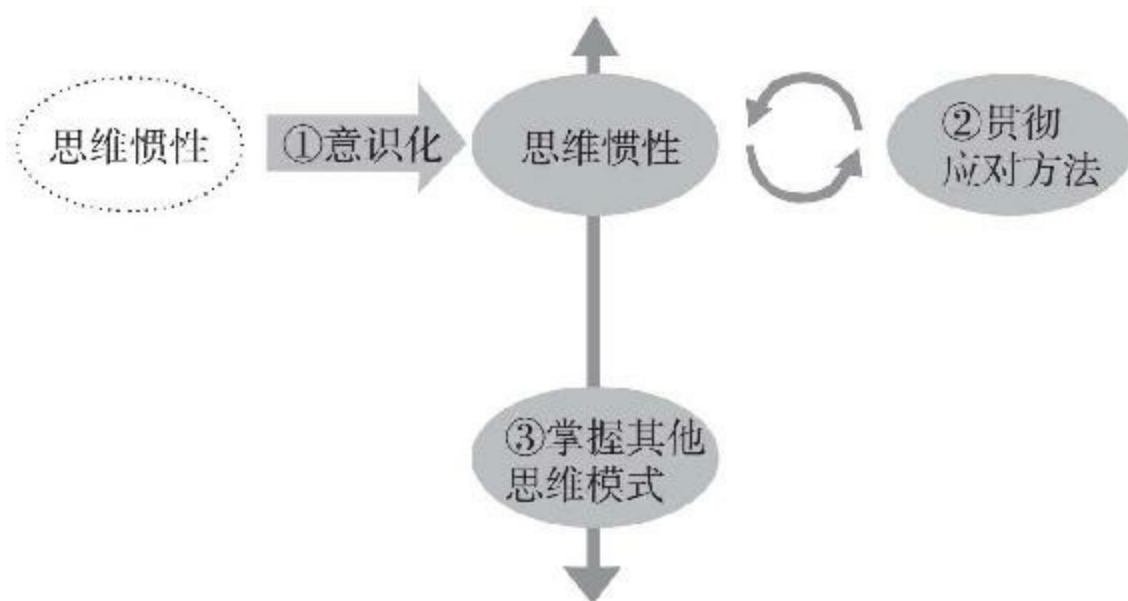


图2-2 应对“思维惯性”的方法

■ 成长也是一种问题解决

至此，也许部分读者已经发现目标设定、自我认识以及填补两者之间差距的方法和解决问题的思维模式其实极其相似。

这种感觉是正确的。解决问题需要设定应有的姿态（理想的姿态、目标），在正确认识现状的基础上思考填补差距的对策。

成长其实也是某种意义上的问题解决。首先正确定义目标，认清自己处于怎样的状态，这些就是通向成长的最重要的底盘。

倘若没有该底盘，就无法了解准确差距，当然也就不能正确地成长了（图2-1）。

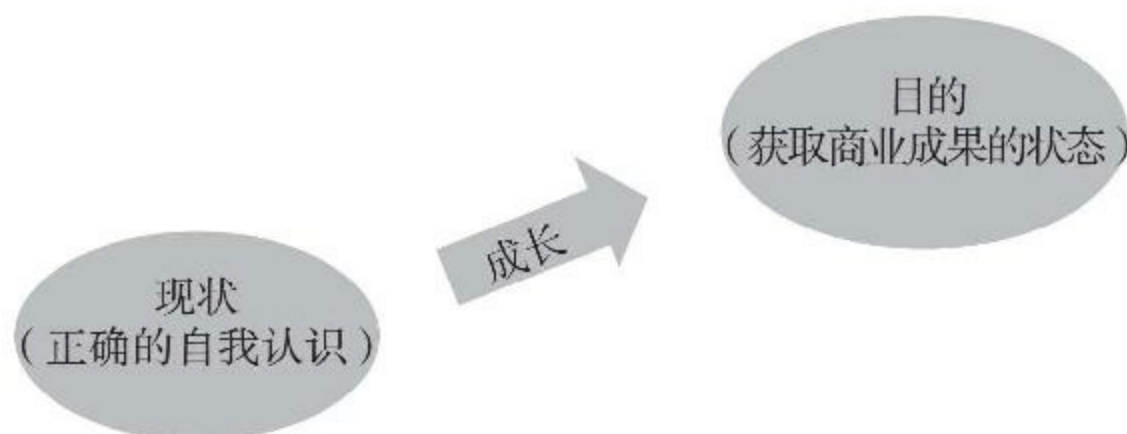


图2-1 商业活动中的成长是指什么？

总结

√ 如果没有正确的目标设定和正确的自我认识，只会盲目努力，很难实现预期成长。

√ 正确的目标设定不是空喊“口号”或“想成为某个人”，而是以自己的个性为基础进行具体设定。

√ 正确的自我认识需要意识到“只能改变自己”，严于律己，谦逊做人，同时有意识地控制自己的思维惯性。

√ 正确的目标设定与正确的自我认识是解决成长这一问题的底盘。

下一章将介绍打好底盘后如何填补差距的方法。

第2部分 培养者与被培养者

第3章 加速成长的铁则

第1章和第2章介绍了BCG中对于成长和培养的大原则，也就是两大方程式。接着在第3章和第4章中将介绍如何才能很好地“培养”以及“被培养”，寻找其方法论。

第3章的重点放在“培养方”，第4章则重点在于“被培养方”，这两章将具体介绍以BCG经验为基础的具体方法。

本章将聚焦“培养方”，确认当前环境下商务人士所追求的是高速增长，以此为前提，从质与量两方面寻找能实现高速增长的有效铁则。

此外还将涉及能得到周围支持与协助，实现成长循环，从而获得更多成长机会的意识形态。

问题在于成长“速度”

■ 必须实现短期和长期的双向成长

如果能订立高目标，具有问题意识，且踏踏实实地对待每天的工作，那

么人一定能成长。这虽然不是什么龟兔赛跑的故事，但只要长期勤勉并持续努力，就能实现巨大的成长。

持续努力并不是人人都能做到的。而持续努力一定能产生某种效果。所以对于短期成长缓慢却能长期持续的人有“大器晚成”这一说法。

不过在商业场合，人们则追求短期、中期、长期的所有时间轴都能产生成果。

尤其是近期，随着事业环境的变化速度加快，10年后才能得出成果，但期间无任何成果的情况不可能再出现了。甚至可以说，只有在今年或3年后得到成果，才能为10年后的挑战提供门票。这就是当今的实际情况。

面对如此的商业现状，无论是培养方还是被培养方的“成长”都必须以一定的速度为顾客和公司成果作出贡献。

当然，要突然一跃成为10年老手是极其不现实的，但要求第1年或第3年实现超出预期的成长则是可能的（举个通俗易懂的例子，各公司所要求的员工语言学习能力比20年前要高得多）。

如果不能超越各阶段的成长水平，那就很难得到工作上的机会来进行下一次成长，从而也难以完成下一阶段的成长。

遗憾的是，针对10年后而暂时忽略短期的“大器晚成”型成长已经不太适

应当今环境了。换言之，现在的问题不仅仅是“是否成长”，还更进一步提问“以怎样的速度成长”。

BCG中途录用的员工大多都会感叹：“与其他企业相比，在BCG的成长速度快得惊人”。

这不仅是因为每天工作节奏极快，且经常有机会参与难度很高的工作，整个人才培养的机制也相当完整。此外，被要求高速成长毫无疑问会影响自身。

但即使在BCG成员之间，成长速度也存在着个人差距。据我观察，造成该差距的最大原因就是是否能有效利用可支配时间。

1天对于任何人都是平等的24小时。那么在BCG这个同样的工作环境中，如何使用这平等的时间，就是决定成长速度的关键。

■ 增加学习“面积”的法则

为提高成长速度而有效利用时间的方法大致分为两种（图3-1）。

第一种方法是增加学习的绝对时间，即注重“量”的方法。

这并不是建议削减睡眠和休息时间来工作，我也并不推荐这种方法。

任何人休息或睡眠时间不足都会导致注意力降低，最终造成工作效率低下。当然，也很难从中学到东西。

那么该怎么做才能增加开启学习开关的时间呢？

假设在公司的时间是从早上9点到下午5点，你能保证“无论是否在工作中都开启学习开关”呢？你是否在业务外的时间带关闭了学习开关？只有有意识地“不关闭学习开关”，才能压倒性地增加与成长相关的学习时间。

第二种方法则是提高每一分钟的回报，即注重“质”的方法。使用同样的时间，经历同样的问题，不同的人能从中学到多少，按1到10的差距，也会给成长带来迥然不同的效果。

此外，是否了解并学习“正确的、好的”是什么东西，也会形成效果差异。是否学会活用所学到的东西，也会在同样的世界里产生效果差异。从有限的“学习时间”中学到最大限度的知识，就能提高成长速度。

那么具体应该如何增加学习开关开启的时间，如何提高每一分钟的学习效果呢？

通过寻找高速成长的人的共通点，我发现他们或她们所实践的是“1（量）×3（质）的法则”（图3-2）。

高速成长的人不仅是实践其中的某一点，而是实践所有。以下将作详细介绍。

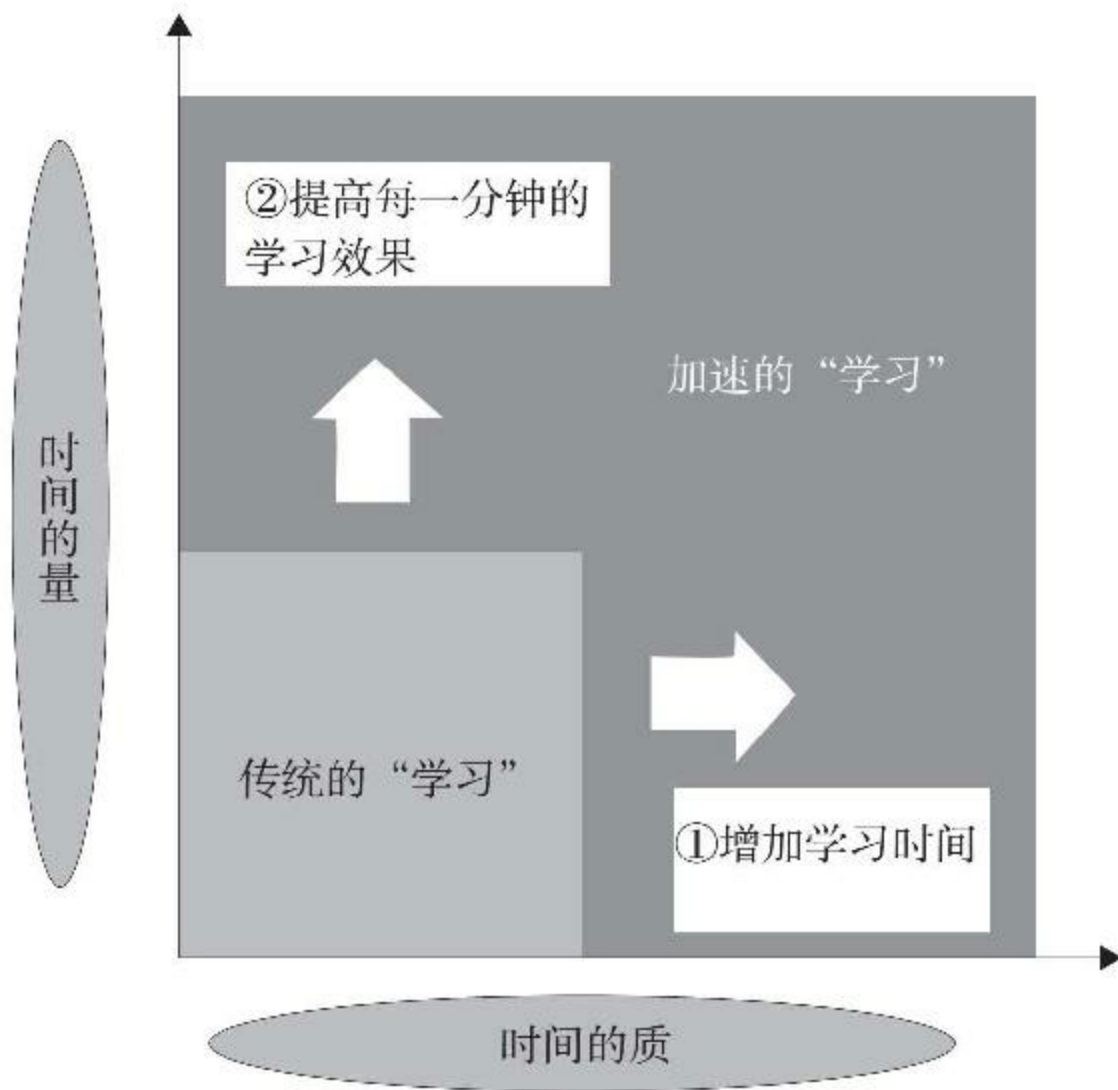


图3-1 增加学习的面积

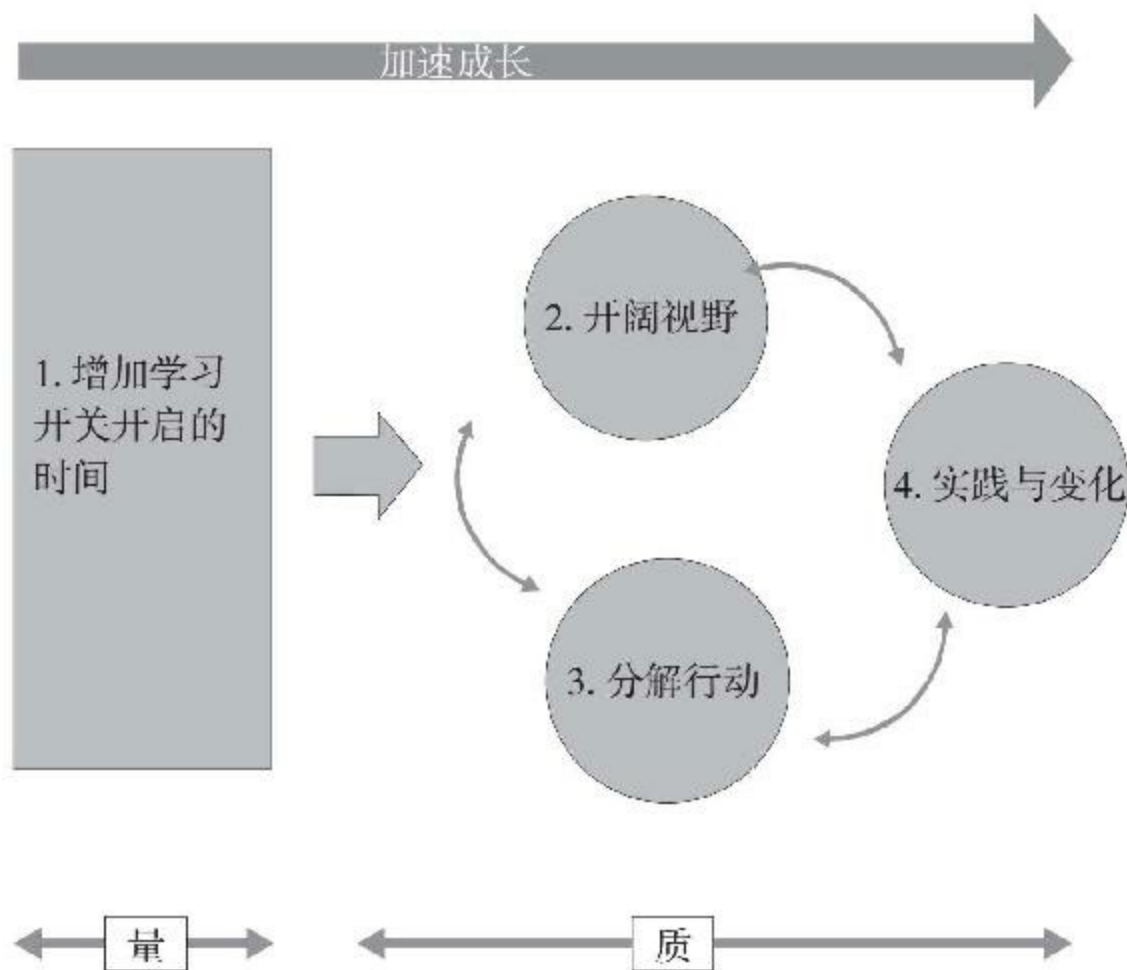


图3-2 四大法则的关系性

铁则1：增加开关“开启”的时间

■ 平常保持寻找学习的种子

之前曾提到“无论是否在工作中都保持开关打开”。也许很多人会认为“工作时打开开关不是理所当然的吗”或“在公司时忙于工作，根本没空关闭学习开关吧”。

但这里所说的“开启、关闭”绝不是指在工作中上网聊天，工作时间睡觉之类，而是指“是否保持学习的天线长期展开”。

即使并非偷懒，但无目的地，仅仅从事以工作为名的“作业”，其实也没有开启学习的天线。

你是否是下列例子中的人呢？

- 认为“这种会议毫无意义”，在开会时放空。
- 对于自己负责的工作（包括单纯的作业），仅当作“作业”来完成。
- 不了解也不去思考自己的工作在整体工作中有怎样的意义。
- 不清楚身边的主管或其他同事究竟在做什么。
- 重复同样的失败和错误。
- 每天浏览大量的读物和邮件，却几乎都没有留下什么印象。

倘若你符合其中一点，就需要增加开关“开启”的时间。当你漫不经心地浏览信息时，即使看过也不会留有印象。但假设你突然成为驻欧洲大使，就会注意欧洲相关报道。假设你生了小孩，就会对育儿和幼儿培养等相关商品和书籍多加留心。

我们平常生活中所接触的情报量非常大，但绝大部分的信息都从我们意

识的大网中溜走，并没有留在记忆里。

而长期提高“注意”，展开学习天线的人则会发现许多与成长相关的学习种子。即使是花费同样的时间在“工作”上，漫不经心地对待自己所负责的“作业”的人则会一无所获。

■ 看似简单作业的工作也可能隐藏成长的机会

这里介绍一下木山15年前作为咨询顾问新手时参与某项目的经验。

当时BCG公司内的项目组会议大多是用OHP展示制作的资料，在会议中逐步推进，将议题内容写入其中。（OHP是over head Projector的缩写，指能在透明胶片上抄写字和图，并用专用机器在屏幕上播放的装置。某些学校现在依旧在使用该装置。）

会议结束后，惯例是由资历尚浅的咨询顾问负责分发会议中写好的幻灯片复印件。

木山参加的第一个会议是针对竞争分析与顾客采访内容来进行讨论，会议期间辩论十分激烈。

坦白说，当时的木山根本跟不上会议流程和速度，不过他还是尽可能地完成了最低限度的工作，在会议结束后立刻分发复印件。但很快他就接到了主管打来的电话。

“你是思考过幻灯片的顺序之后再制作的复印件吗？”

主管继续说道：

“假如你是思考过顺序后再制作复印件，那么可见你对于会议讨论流程的理解很差。会议说明后你应该立刻就将其转换为你自己的东西。万一你根本没考虑过顺序，只是机械性地制作复印件，那么就是很大的问题了。在BCG，不允许不使用大脑的复制型作业。”

事实上，木山将“制作复印件进行分发”当作一项“作业”，根本没有认真思考该如何排列会议讨论的流程与之后的建议，仅仅是收集幻灯片再进行复印而已。

假如此时他的学习开关处于“开启”状态的话，就绝不会按照收集顺序来制作复印件，而是会根据各自的内容来进行排列。

于是木山再次回看会议讨论内容，明确哪些是自己不理解的部分，在必要的情况下还询问了主管，从而学会了如何灵活性的学习。

在Excel中输入数据，搜索信息，去接待某人，这些事表面看来都只是单纯的作业，但即使是看似与自身工作毫无关系的任务，只要保持学习开关打开，多加留心，也会发现学习的机会。

■ 将cc mail当作“自己的事”

长期保持学习开关开启的人还能将他人的经验变为自己的经验。

以每天数量庞大的群发邮件为例。假如认为“不是发给自己的”，将其当作别人的事，那么它最多不过是种参考信息。

但倘若具有当事者意识，认为“这封邮件中所提到的‘想象客户反应并先行考虑这一步’也能用于我所负责的部门”“A的这份报告内容有点难以理解，如果我是A的话应该怎么做呢（或者如果自己是主管的话，该怎么回复呢）”，那么就能发现与成长相关的种子。

实际上，也曾有咨询顾问新人从群发邮件中对我提出问题：“今天早上发给客户的邮件没有明确解释下一步流程，为什么呢？”

明明与自己无关，却能对周围发生的事抱有疑问并提出质疑，这种人能迅速吸收周围养分，飞快地成长。

同样的情况也适用于会议中其他成员与主管的对话，客户会议中主管与合作人的应对，甚至是回家路上漫不经心的闲聊。

BCG的客户中也有不少能理解自身工作与BCG的不同点，并且善于发现自身业务或商业活动与BCG的共通点以及可应用点，从我们手中“偷师”的年轻人。他们或她们往往会积极地质问：“为什么要这么做？”“为什么要提出这个意见？”“为什么要提出这种问题？”

这样的客户能在瞬间掌握我们的技能。相对的，我们也能从客户的行为

和思维模式中受益良多。

通过长期保持学习天线的开关在开启状态，就能将他人的经验化为己用。

■ 寻找青鸟前先低头看清脚下

之前介绍过，部分人认为“这不是自己想做的事”“还没找到自己想做的事”，于是一直在寻找“青鸟”，却从未注意过脚下。这些人往往难以展开天线，打开学习的开关。

“这不是自己想做的事”“还没找到自己想做的事”也就意味着无法专注于当前的事，更不可能全情投入。

然而，即使不是自己想做的事，通过增加学习开关的开启时间，贪婪地吸收周围的养分。通过吸收养分，才有可能遇到“真正想做的事”。

■ 一流厨师的所有步骤都有其“理由”——在工作外学习

在工作中有意识地展开天线，增加学习开关开启的时间并习惯这么做之后，接下来就能拓展到工作外的时间了。上下班途中、兴趣时间、看电视时，都能发现学习的种子。

比如我们能通过浏览报纸的新闻或杂志学到更多东西。

当你从文章中读到“这个是这么回事，可以得出这种结果”时，可以怀着

疑问在自己的脑海中重组逻辑，训练自己看待事物的逻辑思维。

此外，当只能看到结果时，学着发散性思考为什么会如此，追寻得出该结果的原因，训练自己尝试进行假设。而这些，哪怕在拥挤的上下班电车内看一看悬挂的广告都能完成。

此外，我们还能在买衣服时从店员的言行学习人际接待方法，在超市买食品时通过观察商品陈列思考销售技能或方法，从中找到灵感。总之就是在生活中保持大脑持续运作（不关闭开关），从而增加更多的学习时间。

比如木村习惯于在餐厅的柜台位吃饭时向厨师提出一些问题（也因此与店里的人关系十分融洽）。

他从中学到，一流的工作人士会先思考自己所做的事的意义之后再动手。厨师在于平常不同的位置放菜刀，绝不是“漫不经心”的，必然有其理由，这种顺序一定有能做出解释的依据。他们不会做任何盲目的、无意识的行动。

由于是有意识地实践自己的行动，因此他们面对提问必然能明快简洁地回答。假如将想清楚每一个行动的意义后再实践用于我们的工作中，显然也能有良好的效果。

当然，人在真正休息时要充分休息也是非常重要的。有意识地“关闭”开

关（=放空大脑）也是成为一个优秀咨询顾问的秘诀。过于投入工作而忘记休息，这种状态长期持续的话会导致中长期的效率低下。

以上介绍了针对成长“增加学习开关开启时间”，即注重“量”的方法。接着将介绍能有效利用开启时间提高学习效率，即注重“质”的方法。

铁则2：开阔自己的眼界

■ 观察优秀范例是极其高效的学习方法

继续以厨师为例。我曾询问过一流的厨师，他们大多从学徒时代起就要品尝大量美食，为锻炼自己的舌头花费大量时间和金钱。虽然无论吃什么都觉得“美味”是件幸福的事，但不懂真正美味的人是不可能制作出美食的。

要获得“成长”——也就是一流厨师口中的“精进”，上述努力是不可或缺的。

当然，不持续接触高于自我实力的“优秀事物”或范本，就很难提高实力。至少提高实力的速度和效率会很差。前述的“守破离”也是如此，大量接触范例，最好是优秀范例，将其精华化为己用，这是全世界通用的学习基础动作，也是极其有效且高效的手法。

将其换为咨询界的具体状况的话，就是假如你想要收集能够传达给客户

的建议资料，就必须浏览尽可能多的“优秀”资料。

也许一开始你并不知道该怎么制作类似的“优秀”资料，但随着你“细心”阅读，就能发现它们的共通点，明白“这里我也可以模仿”，弄清关键所在。

假如你负责销售，那么和“有能力的前辈或上司”同行，旁观销售过程也许就能得到启发。假如你的工作涉及企划，那么可以参考“优秀企划书”。不同的学习领域都能从书籍或上司、前辈的经验中找到有效的范本。

■ 以“自己会怎么做”这一视角去看问题

虽然大多数优秀范本都需要“仔细”去观察，但其视角其实也有诀窍。那就是以“自己会怎么做”这一视角去看问题。以棒球比赛为例，即不是“从观众席旁观”，而是“从下一组击球手视角去看”。

观众席只能从旁人角度去欣赏比赛，但做不到“仔细观察”。当你成为下一组击球手之后，自然会思考“接着该我出场了，自己应该怎么做呢？”，从而从实践性的角度去看待问题。

也许一开始很难找到感觉，不过当你将自己从观众席的观众立场（只旁观不实际操作立场）转换为自我实践的立场后，可以先尝试观看大量比赛。

然后你就能逐渐弄清“什么地方应该注意什么”，学会设想自己将来可能做到的动作，掌握更为具体的技能。那么当你站在击球区时，哪怕最初依旧无法做得很好，但已经提高了你的起始位置，避免了许多错误尝试。

有意识地以自己的视角去看待“优秀例子”“范本”，不仅能从中直接学习经验，还能了解“什么是优秀例子”“自己与范本之间的差距和不同在哪”。

最终你能具体地弄清理想状态是什么，以及自己还有什么不足。正如第2章所介绍的一样，能帮助你设定正确的目标和正确的自我认识。

铁则3：“分解”自己的行动

■ 将行动进行“因素分解”

在商业领域中，大部分人都赞同不能完全套用过去的经验。

但从根据实际经验来成长这一观点来看，能够意识到这一理所当然的事，并将其与学习联系起来的人却似乎意外的少。成长能有多快，可以说就看你能将1次的经验应用于多广的范围。

比如制作企业内部报刊时，倘若不能将其“延伸”为“企业内部报刊制作”经验，那么下一次制作就不可能利用此时的经验。

而具有应用能力的人能将1个经验运用于5—10个领域中。他们甚至能将“企业内部报刊制作”的经验运用于乍看起来与内部报刊毫无关系的工作中。来看看他们具体是怎么做的吧。

“回顾”→“因素分解”→“整理”→“应用”

推行这一流程。

首先是“回顾”。他们并不会在完成指定任务后就放松自己，还会对工作进行详细回顾，弄清“为什么要在这一时机做这件事”“为什么要按这一顺序去做”“自己完成任务后，其他人还会做什么后续工作”等等。并对其提出必要的质问，弄清疑难点。

接着则是对实际负责的工作进行“因数分解”的步骤。将“企业内部报刊”做因数分解后，会发现它涉及企业其他部署的调整、针对外部业者的订货工作、日程管理等多个方面。

我们不仅能从中学会制作流程，还能学到工作的推进方法、业界和业种特有的文化与规则、让读者感同身受的一点小技能等等（图3-3）。

然后试着“整理”因数分解的结果，就能弄清该经验除“企业内部报刊制作”之外的可应用范围。假如能学会各种作业中应当注意的要点以及推进工作的诀窍，就能在下一次“应用”中发现它能用于许多地方。

总之，掌握应用能力的人不会局限于“企业内部报刊制作”本身，还会引

申出“整理因数分解后的结果”，因此能将1个经验变成5—10个。他们不仅仅是“回顾”，更会进一步通过“因数分解”→“整理”的步骤拓展运用范围。

倘若只做回顾却止步于因素分解之前的步骤，那么此人只能进行抽象学习，无法掌握真正的应用能力。

假设计划开办“营销力强化研究会”，在结束后的学习中只确认“最重要的关键是做好准备”，那么这过于抽象和普遍的结论对于改善下一次的`工作方法毫无帮助。

这是因为没有回顾自身经验。从别人那里听取建议不仅是“只能在特定情况下使用的建议”，还可进行因数分解，抽取精华，将其变为能在其他场合应用的建议。

这样就能学会将1个经验转换为5—10个。理解某个经验的本质，进行因数分解并整理之后，其应对和运用的领域将大幅拓宽。

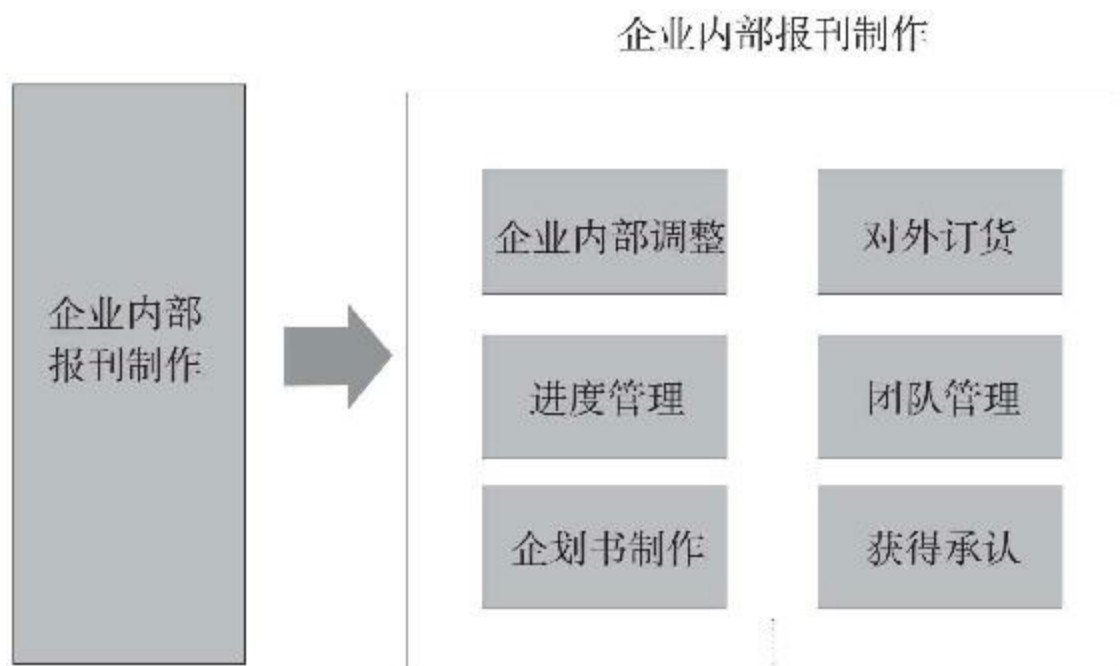


图3-3 因数分解的大致构造

■ 将行动做“逆向工程”

“逆向工程”一般是指程序编写或产品开发中常用的手法。将完成的机械（产品）依次分解，抓住该产品的特点，或寻找不良状况的原因。如果是程序编写，则根据已完成的程序进行回溯分析。

而“逆向工程”对于我们自身行动也大有帮助。当你进行思考或作出决策时，能分解或回溯的对象当然和程序与产品不同，是不可见的。但即使一眼看上去毫无缘由，所有的行动都是基于某种原因和根据产生的。结论不可能突然从天而降。

回溯并分析行动中所涉及的自身所有想法，弄清为什么会那样做或不那

样做，这就是行动的“逆向工程”。

姑且用一个常见的例子进行说明。比如今天早餐吃的是咖喱饭，看似“并没有什么缘由”，那么进行“逆向工程”的话总能找出某种原因。

首先是时机。也许是在拜访客户的途中路过咖喱店，被咖喱的香味所刺激。也可能是早上在电视里看到某人吃咖喱的画面给自己留下了印象。

接着从现实层面分析，也许你午餐只有30分钟时间，而徒步5分钟的地方就有一家美味的咖喱店，也许这家咖喱店坐下后立刻就能得到服务，吃完只需15分钟等等。这些情报很可能都影响了你。

虽然寻找吃咖喱的行动背景并没有什么意义，但这证明了无论任何行动都能采用回溯背景的思维方式，也就是所谓的“逆向工程”。

■ 追究“为什么会作出错误的选择”

接下来介绍实际与学习相关的“逆向工程”。该手法是在失败时尤为有效的手法，也就是从“为什么能做到”延伸为“为什么做不到”，通过良好的逆向工程，与下一次实践联系起来。

单纯追究“为什么做不到”是无法得知真正的失败理由的。要找出真正的失败理由，那么针对自己的质问则不是“为什么没有选择正确答案A”，而是“为什么选择了错误答案B”。

稍加思考，恐怕无法立刻找出“为什么选择了B”的答案吧。所以我们必须有意识地追究自己为什么会做这个决定的理由。

假如自己负责的部分工作进度晚于预定，受到主管严厉斥责，那么常见的反省是：“今后一定按计划推进”“下次会制定可实现的计划”“下次如果有可能推迟的话一定提早报告”。

但在现实中，光靠喊“口号”是无法突然让你学会目前仍没做到的事的。

正因为如此，回溯自我思维，对自己提出质问的逆向工程才不可或缺。你本来的预估时间是多少？花费了高于预计时间的是哪些部分？当发现有延期征兆时，是出于什么想法选择暂不向主管报告？等等（图3-4）。

也许有的人之前从未详细反思过这些也没出现问题，也许最近的项目中即使有阶段性的进度延迟但最终赶上，平安完成了任务。

于是他们往往就理所当然地接受了过去这些“没事”的成功经验，而且有可能形成了隐瞒负面信息不及时报告的倾向（习惯）。更甚者会导致根本无法理解“进度管理”的做法本身。

针对失败追究原因当然不是什么轻松的事。但倘若放松深入回顾的流程，就无法得知真正原因，也就不能将学到的经验活用于下一次。只有通过追究并分解所有步骤，才能弄清自己必须学习的和必须改变的究竟

是什么。

当然，逆向工程对于进展顺利的工作也同样有效。

不管这次你做得如何优秀，也不能担保下次一定能再现成果。如果不明白“为什么进展顺利”，那它就仅仅只是“偶然的幸运”，只会成为昙花一现的成功经验。

而通过逆向工程弄清为什么进展顺利后，就能在今后再现这次的成功，甚至让其变成你的拿手好戏。那么1次的成功经验将能活用于5倍、10倍的工作范围中。

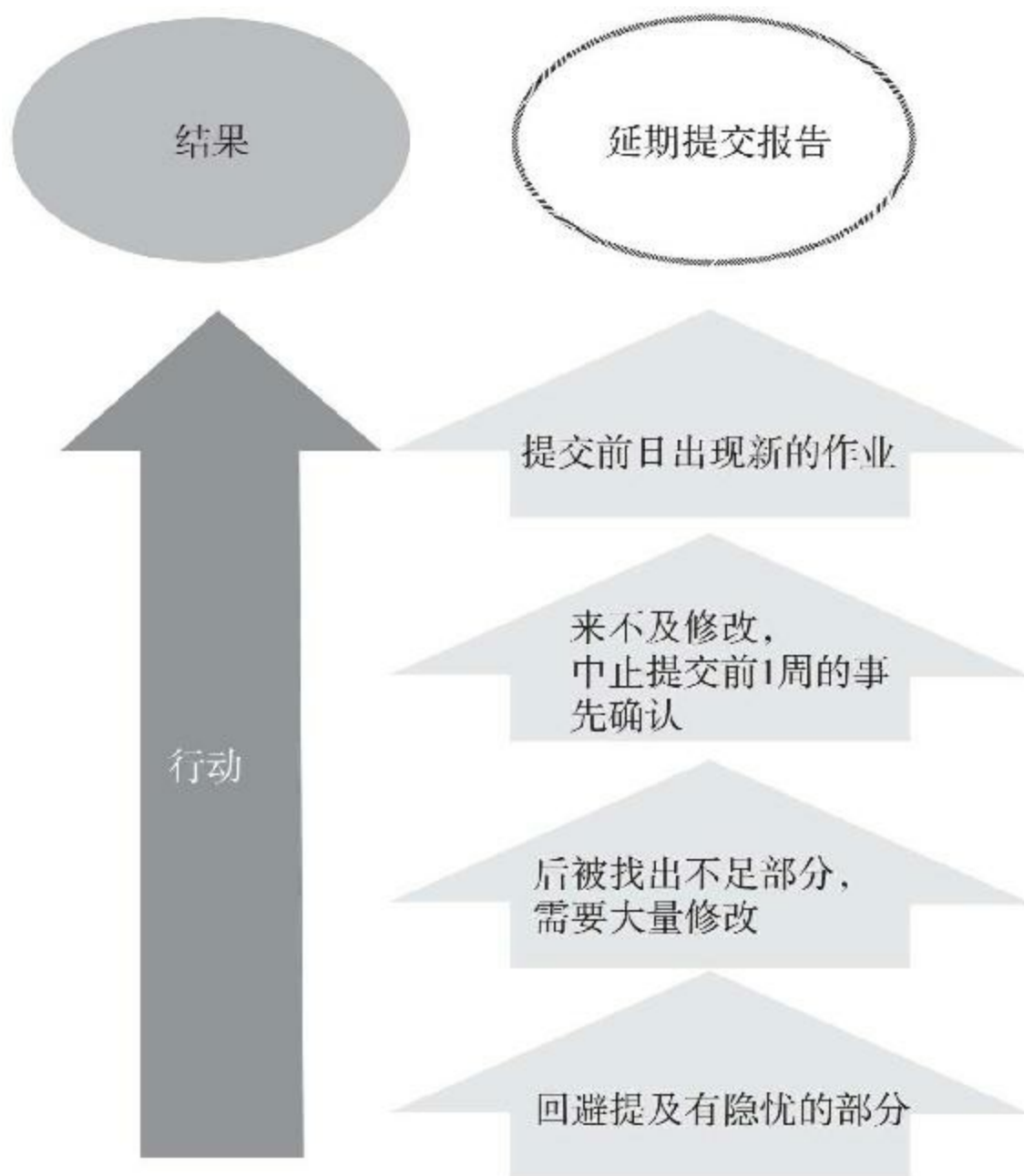


图3-4 逆向工程的整体流程

■ 不要以“经验规则”来得出结论

从另一方面来说，在针对普通商务判断的讨论中，这种逆向工程式思维

也非常有益。

讨论某企业的印度市场应当如何拓展时，可能有人会提出“据说德里地区利用代理店获得了成果，那么在孟买地区也使用代理店进行推广如何？”

但在做出此发言之前必须先进行谨慎地思考，因为单从德里的成功这种含糊的经验规则是无法得出结论的。倘若不能以原因和依据做出说明的话，就不过是单纯的直觉罢了。

而假如回溯德里代理店成功的机制，整理并分析市场环境和代理店的功能之后，发现它与孟买的状况具有共通点，那么就具有值得讨论是否实施的价值了。

当然，如果无法对理由和依据做出如此明确的说明，那么就只能先从理解机制开始了。

铁则4：无论如何先实践和改变

■ 高速且大量地重复学习的PDCA

商务中，实践能提供的成长机会是无可比拟的。人的成长状况与精心了多少实践成正比。而反复实践当然也无法避免多次的失败。

但只有不因失败止步，坚持继续挑战的人才能从经验中吸收最多的知

识，从而获得成长。可以说，反复实践在两个方面都是成长不可或缺的要素。

其一是因为很多东西只有在实践中才能学到。

以棒球为例，不是亲身站在击球区，手握球棒真正击出一球的话，许多东西你永远也学不会。与对方捕手的对峙、自己紧张时会有什么动作等等，都需要在充满紧迫感的比赛中去体会。它会成为开阔你眼界的“范本”，而分解自我行动后得到的灵感通过之后的实践和尝试，就能成为自己的东西。

商业世界非常复杂，变化剧烈且没有正确答案。进行各种尝试后得到的最佳结果就是当时的正确答案，除此之外没有捷径，只能从反复实践和各种错误尝试中寻找答案。

其二则是通过持续实践，能让该实践本身变为学习的机会。

大量实践就是大量PDCA（计划、执行、检查、纠正的循环），而这会让你发现许多机会。

如果能让PDCA快速循环，就能缩短学以致用用的时间。

“总之先反复实践”这句话也许让你觉得类似有志者事竟成，但它并不止如此。实践中，通过多次且高速的PDCA循环，就能实现快速而稳定的成长。

要掌握之前介绍的优秀范本、因数分解和逆向工程等，这种实践流程必不可少。假如自身的实践中，无论多小的机会都能抓住的话，就会增加学习成长的机会。如此反复，也就能加速成长了。

■ 下定决心，“破坏”自己

参照范本或分解结果后，有时会发现需要大幅改变自己之前的做法。这时倘若不能察觉这一点的话，那么“开阔视野”“因数分解”或“逆向工程”的效果就会剧减。

人类往往较为抵触改变自己。但有时难得发现学习的机会，不改变自己的做法就会让成长速度仅限于该做法的范围，继续同样的方法虽然也能持续成长，但速度就会降低了。

之前的例子中，当发现自己有“拖延汇报负面信息的倾向”时，你是否会选择“破坏”自己的道路呢？即使不改变自己，工作也有可能顺利推进，而且因为还有其他改善点，着重于这一方面的话也不是完全不能成长。于是许多讨厌改变自己的人选择尽可能地不改变自己，去完善其他的细节。

但这种成长是有极限的。只有以因数分解、逆向工程以及上司或前辈、客户给予的意见为契机“破坏”自己以往做法的人才能从破坏中得到飞跃性的成长。

而要掌握“破坏”后的新做法，就必须让反复实践学习的PDCA高速且大量地循环。

“善于被培养”与“善于被任命”

前一节中点明了成长速度的重要性，并解释了以“量”与“质”为基础的组合最为有效。在本章的最后将反过来介绍难以加速成长的类型。

■ 难以加速成长的类型①：不易被培养

要加速成长，具有能动性的思维方式与行动是必需的。不能等待别人给予，而要从自己所处的环境中找出成长的种子。

具备想要成长的进取心，拥有正确的态度、目标设定与自我认识，且能如本章所述，通过实践加速成长的人，往往能让周围的上司和前辈们自然而然地产生“帮助他成长=培养他”的想法。而这就意味着此人更进一步地进入了加速成长的正面循环中。

不过，即使周围的人对其产生了培养之心，一旦此人“不易于培养”，那么该循环就随之断裂了。这种人之中的一个典型就是“被动”型。换言之，就是“希望别人帮我成长”“希望别人给予”的人。

这种被动思维会导致他们在“自发性获取”状况中发觉的成长机会远远少于别人，而能自发性获取的人却能更轻松地吸收他人的给予。极端情况

下，还有可能让被动型的人陷入第2章所介绍的原因他人论，认为“周围没有人培养我”“别人不肯教授我”，从而停止成长。

即使在BCG中，也时常有人抱怨“现在的主管（团队、公司）根本不热衷于培养人才”。但环顾四周就会发现，该主管（团队、公司）往往在热心培养其他人。

公司不是学校。公司会根据员工对工作的贡献等价支付薪水。而人才培养所需的费用与时间也是期待其对将来的工作有所贡献才给予的投资。

抱怨公司对于你的成长不够关注，其实无异于宣布“公司认为我并不具备成长潜力”。

也许事实上，主管或前辈并没有放弃这些抱怨“不肯培养我”的人。可能会关注他们工作的进度，也可能给予他们一些让工作更为顺利的小提示。

但由于这些人并不在意，或者并没有仔细去观察，因此根本没有发现这些提点。于是在培养方看来，他们的“投资效果”较低，无法形成良好的成长循环。

正如之前所述，成长是极其能动性的过程。一旦“想要成长”变成“希望别人帮助我成长”，那么此人的成长就会钝化，甚至在最坏的情况下有可能终止。

■ 难以加速成长的类型②：难以被委以重任

要加速成长，那么接受大量工作，自己在摸爬滚打中寻找学习机会是极其重要的经验。如果得不到工作委派，当然也就得不到如此宝贵的机会了。这也就是无法加速成长的另一个典型：“难以被委以重任”。

这种类型的人在被委派工作时往往喜欢包揽工作，以至于拿不出成果，或者给周围的人添麻烦。原因是他们将“委派工作”错误解读为“工作得全部自己做”。当他们认为“自己必须一手包办工作”时，就会造成在工作上的固执己见。

这种现象并不仅仅出现在不够出色的员工身上。即使是一向工作得心应手，被视作“优秀”的人，往往也会在接受“为提高个人实力而提高难度”的工作后深陷于烦恼中，完全一手包揽工作（这种情况在工作得力或优秀的人身上更为突出）。

“难得上司对我另眼相看，委派我难度较高的工作，我一定要自己做出一番成果”。这种意气并不是坏事。

但如果回顾包揽工作的一天后发现毫无进展、一无所获，就会令上司不安，从而倾向于微观管理，今后再想得到自我思考、自我失败的机会就不容易了。

另一方面也有这样一种人，接受难度较高的工作后，完全不进行自我思

考，从一开始就询问“该怎么做才对”，直接索要答案。

这又是另一种困境了。没有主观思维，只会接受领导指示按部就班地完成作业，就难以摆脱作为杂役或操作员的心理状态。这种人与前者相比虽然的确可能找出工作捷径，但本人不会有丝毫成长。

■ 被委以重任的人要与上司进行交流

那么飞速成长的人在接受这种高难度的工作时会怎么做呢？

即使一开始对于工作有许多不明之处，首先也要花30分钟到1小时时间思考应该选择怎样的方法（步骤）比较好。哪怕怀抱着不安与困惑，也不要闷头钻牛角尖，应当及时将自己想好的方案拿去与上司商谈。

“这里我打算这么做，如何？”“前面部分我是这么考虑的，但不知后续部分该如何推进。”

这样一来，上司方面也会认为“此人遇到困难知道及时求助，将工作交给他很放心”，反而会扩大你的自主范围，给予你更多积累经验的机会。而这种人也就是所谓的“善于被任命的人”。

主管并不仅仅是“给予工作的人”或“评价工作的人”，更是能审核你的意见，在你遇到困难时能提供建议的对象。

从这个意义上来说，主管能提高团队效率，也是你成长的舵手。工作绝

不是必须“自己一个人”完成的，只要能理解如何才能将团队价值最大化，就会发现工作方式其实并不难。

之前提到的“难以被委以重任的人”虽然具有“靠自己努力”的坚强意志力，不过一旦遇到障碍，就会在初期阶段被问题阻挡脚步，难以采取能动性的行动，从而走进死胡同。

假设在与客户的定期会议前被要求制作会议使用的资料，而这种类型的人就却不懂应该带什么，于是埋头苦思。

到了第二天被问“资料准备得如何”时，则回答“还在思考中”。再问“告诉我你现在想到的东西”，则回答“我觉得带这个和这个也许可以”。但是进一步追问“为什么你觉得应该带这个”，又说不清依据，只会含糊其辞。

另一方面，具有能动性的人遇到不明确的点时，从最初接受任务的阶段就会提出“前一次的讨论情况如何？”“下一次的会议目的呢？”“都有哪些人参加？”等各种问题。

同时在接受指示的同时，当场思考“准备资料需要哪些情报”，并迅速取来不足的情报。并且一定会在制作资料前告知上司自己打算准备什么资料及其理由，得到上司的确认。确认后在修正轨道的基础上正式开始制作资料。

由于必要的情报由自己收集，途中又加入了确认的流程，一般不太可能出错。可见即使是同一个指示，前者与后者在获取成果的速度与质量上都会产生明显的差异，当然其本身所积累的经验也截然不同。

对于这两种类型，上司最终会倾向于对前者进行微观管理，而后者则“放手”让他们去做。

也许各位曾听过完全相反的言论，但我认为在接受工作后，积极地与上司交流是十分必要的。

■ 意识到如果是“被培养者”该怎么做

之前接触了“难以被培养”“难以被任命”的类型，接着我希望各位站在培养方的角度来思考问题。假如各位处于培养者立场或委派他人任务的立场，那么你想培养什么人，打算委派工作给什么人呢？

积极争取工作与机会的人，以及等待机会来临的“难以被培养”的人，哪一种你愿意在百忙之中抽空培养，给予他机会呢？

此外，对于喜欢闷头工作，进度停滞风险较高的“难以被任命”的人，作为上司的你会交付他高难度的，甚至对公司和团队十分重要的工作吗？

设身处地一想之后，是否就能理解为什么“难以被培养”“难以被任命”的人实践机会较少，最终会陷入成长机会减少的负面循环中了呢？

也许现在的你还没有“培养者”的意识，但当你成为管理层之后，作为教导后辈的前辈，作为2—3人小组的领导，就会有很多机会履行“培养方”的职责了。

尽早意识到“假如自己是培养方会有怎样的感想和思维”，并以此为基础进行工作，这不仅是为今后作为培养者做准备，也是为了让自己的成为“善于被培养”“善于被任命”的人，加速自我成长（图3-5）。

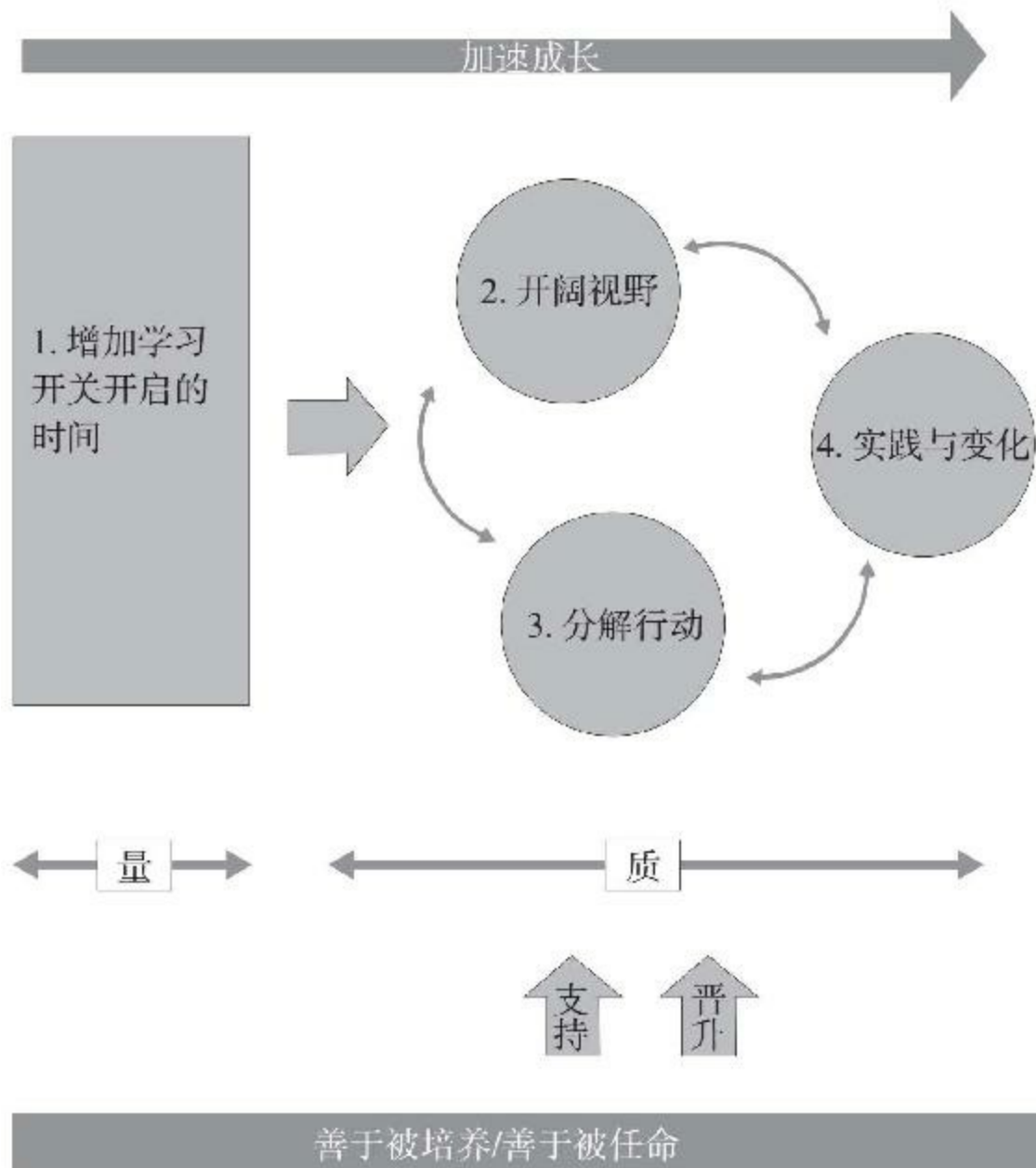


图3-5 善于被培养/善于被任命带来的效果

总结

√ 持续努力就能成长，问题在于能否快速成长。

√ 24小时对于每个人都是平等的，打开学习天线，增加“开关开启时间”是产生成长差距的第一步。

√ 通过确保“增加学习开关开启的时间”“开阔视野”“分解自身行动”“实践学习，改变自我”，就能在同样的时间内提高成长速度。

√ 要成为“善于被培养”与“善于被任命”的人，就要意识到如果自己是“被培养者”该怎么做。

第4章 利用**PDCA**让成长“自动化”

前一章中介绍了针对被培养方的方法论，而本章将专注于培养方来思考究竟怎样做才能形成完善的培养方式。

章节的开头将例举不善于培养的人的常见思维方式，在重新思考培养的基本态度的基础上，作者将进一步以经验具体说明利于培养的有效手段。

然后，以日常生活中该如何进行培养的流程例子，从培养者个人机制与组织培养机制两方面来介绍BCG所推行的部分方法。

不善培养的思维方式

之前反复介绍了被培养方的基本姿势与态度以及事物的思维方式，想来各位已经理解了它的重要性。那么培养方是否也有追求的思维方式呢？以我的经验来看，培养方也有应当掌握的基本思维与态度。在对其进行具体介绍之前，先来看看不善培养的人所共通的思维方式，找出问题在哪里，思考该如何改变。

■ “无法培养”的原因在于部下论

BCG涉及的大多是针对客户企业的领导层或中坚领导层的培养。在他们或她们讨论要如何才能引领团队时，一开始必然会有抱怨和争吵。

“最近的部下根本不上进”“就算交给他也做不好，所以只能算了”“不管下达多少指示都不肯遵守”“他们只会一个指令一个动作”“就算不想做也只能自己去做才放心”.....

总之就是抱怨自己的部下有多么不中用，多么不会做事（然后话题就会变为“话虽如此也改变不了什么，只能自己出手”）。

但（我相信）人只要被“悉心培养”就一定会有某种程度的成长。反过来说，倘若培养方不好，原本能成长的人也无法成长。从严格的角度去抱怨部下办事不利的主管的话，只能说他们暴露了自己“培养方法”的错误。

我曾参与过某个总部位于欧洲的国际企业开设的国际性干部候补的培养项目。

在最开始的两周，对经营方以及干部候补共50人进行面谈。由于干部候补培养是项目的主题，当然几乎所有人的面谈都提及了“有些人无法培养”的话题。

然而，经营方中有一人说道：“我认为说‘部下无法培养’的主管全体失职。培养部下是主管的工作，那么说这种话的人无异于表示‘我做不了

自己的工作’，也就意味着放弃责任。”

■ 首先试着自问自答

在第2章中例举了自我认识的误区最初来自于“原因他人论”，而这一点其实在培养方也有体现。他们将部下难以培养的原因推卸为部下的干劲或资质等，而当他们寻找自己以外的理由时，作为领导也就停止成长了。

在抱怨“难以按指示完成工作”之前，请先扪心自问，是否根据对方的水准下达了简明易懂的指示，又是否是正确的指示？

在抱怨“只会一个指令一个动作”之前，先自问自答，是否没有否定过部下以自己的判断完成的工作，是否没有连续下达指示而不给他们自我判断的时间？

培养方与被培养方都站在原因自我论的基础上，各自回顾反省自身的话，这个团队就所向无敌了。该团队整体的成长速度将实现几倍、几十倍加速。

■ 认为“培养”与“成果”需要互相权衡

主管所产生的培养烦恼大多是“当前工作太过棘手，根本无暇培养”，困惑于团队立场下“获得成果”与“培养”难以同时并存。

但“培养”与“成果”是否一定是对立的呢？以我的经验来看，并非如此。两者完全有可能并存。

假如最大限度地发挥了部下的潜力，那么也就类似于得出了工作成果。将其潜在能力挖掘至极限，是“培养”中最重要的关键。换言之，完成良好的“培养”也就意味着进入了获取最大成果的状态。

那么，为什么人们往往还会认为“培养”与“成果”需要彼此权衡呢？

因为如果“培养”失败，所花费的时间则不能与成果挂钩，就会导致人产生“不如自己去做更快”的想法，从而陷入“负面循环”。但这种状态对团队无益，也难以得到最佳“成果”。

善于培养必然善于“质问”

那么究竟该怎么做，才能在取得“成果”的同时，又在尽量短的时间内有效地让部下成长起来呢？（图4-1）

此外，主管应该怎么做，才能在不耳提面命的基础上让部下实现自主性成长呢？

以下将介绍作者通过观察员工培养后发现并实践的方法，不仅限于咨询业界，更将进一步说明能给很多人灵感的要点。

本章虽然是中介培养方的经验，但提及的方法却并不仅对团队领导或管

理层等培养者有益。它同时也是自我培养（也就是自我成长）所必需的思维和手段。

想要提高自我成长速度的人可配合1~3章来进行参考实践。

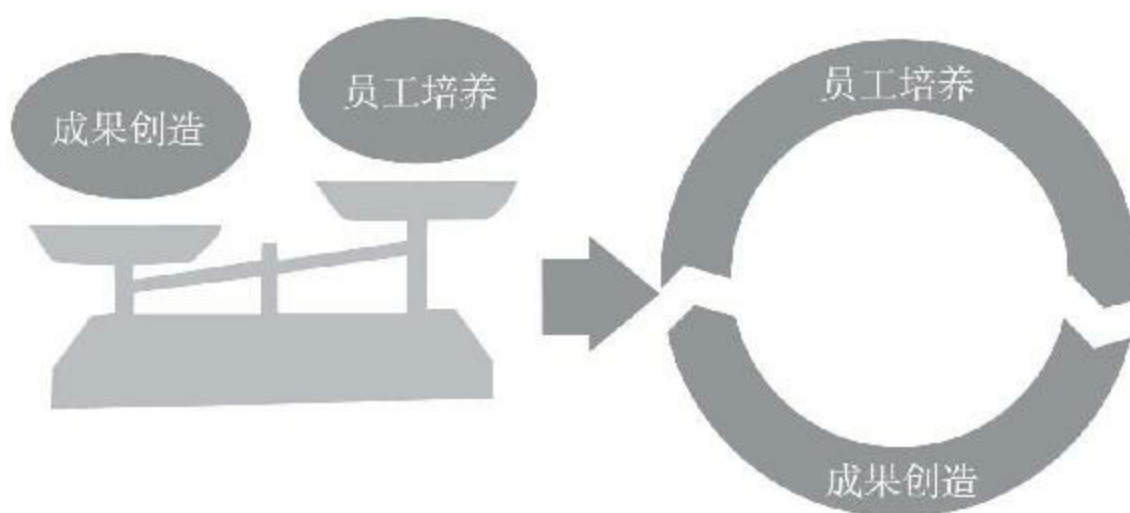


图4-1 “培养”与“成果”并存

■ 彻底质问

培养的最初阶段即为“让被培养方具有正确的目标设定与正确的自我认识”。而让他们认识到自己在目标设定与自我认识中的问题，其关键就在于主管的“质问”。

即使主管自认为给部下制定了非常符合他的目标，自认为给予了部下非常正确的评价，但这些都与部下的成长无关。正确的目标和正确的自我评价本身当然很重要，但更重要的是让他们自己去寻找目标和自我认定。

直面自我，面对窘境不做逃避，敢于自我分析，找出自己能接受的目标与自我认识，否则今后将无法坚持（包括失败在内的）实践。

正如第2章所述，人往往会无意识地按照思维惯性来行动。

但倘若认定“你看待事物总有过于乐观的倾向，所以对风险不够敏感，经常不想好后备对策就行动”，不分青红皂白就代下决定或一味否定（其实与对方明说也许会好一些），那么被否定的人就会变得畏缩或被激起逆反心理，从而导致其陷入停止思考的误区，养成不自行分析，只会按指示行动的习惯。

不要认定“你就是这样的人”，只要告知仔细观察后的客观事实，提出质问让本人反思，通过对话让他发现问题即可。

“从客户角度来看，这种状态如何？”“你是怎么想的？”。

善于质问，让对方能在无意间思考，对工作进行“解读”，就能让其一点点地正视、回顾、反思自己。

试着先质问，以言语询问开始。

■ 从“最近怎么样”开始询问的话，能了解什么

木村在作为培养责任人进行个人面谈时经常会从询问“最近怎么样”开始。这个问题非常抽象，在其他场合下绝对称不上是什么好问题，但它

却是培养时的万能问题。

该询问的答案大致可分为3类，根据其类型不同，应对方法也不同。

类型①“很顺利”

首先，回答“很顺利”的人占整体的1~2成。此时必须顺水推舟地说：“是吗，很顺利吗？没问题的话太好了”。接着进一步质问“进展如何顺利”，让本人将认为顺利的理由具体讲明。

听完对方认为顺利的具体理由后，如果觉得可以接受，那工作很可能真的进展不错，可以考虑给予更高难度的任务。

但实际上大多数人在被质问“进展如何顺利”时，本身根本不清楚得出该结论的依据。而他们会逐渐发现，“这段时间的项目中，虽然自己负责的部分没有问题，但很多地方是受前辈帮助后完成，单凭自己是做不到的”，从而察觉问题所在，随即变成下一种“问题很多”的类型。

类型②“问题很多”

一开始就回答“问题很多”的人加上从“很顺利”转换而来的人，其总数约占整体的8~9成。

对于这些人，先问“都有哪些问题”。随后又会分为两种情况。

其一是“被主管指出有这些问题”等，表示被人指出了症结所在。这种情

况占了大半。针对这部分人，让他们思考“对别人指出的问题置之不理是否妥当”。

比如可以让他们参考以下例子。

“试着思考客户公司的事例。如果社长在媒体采访中被问及‘贵公司面临的问题是什么’，他回答‘最近被证券分析家指出××是问题所在’时，该社长是怎么想的？”

接着可做出批判：“如果是我的公司，可能会无视证券分析家的话，因为公司是由自己经营”。闻言，可能有人会表示同感。对于持不同看法的人，则可追问“你怎么想”。

对公司的未来如何发展有明确目标（仅限当事人），对公司有什么不足或弱点进行分析后一定能发现问题。这对于个人来说也一样。问题应该由自己亲自找出来。

此外还可以举另一个例子。“如果客户企业每年能提高7%的销售利率，那么该企业的业绩能称之为发展顺利吗？”

对于销售利率目标为10%的企业而言，这当然意味着还有许多问题，但对于目标为5%的企业而言，这就是非常顺利了。

并且还需要考虑同业的其他企业销售利率是多少，也许不参照现金流量与结算书的相关业绩指标根本无法对业绩的优劣妄下评价。

换言之，仅从一个角度无法找出真正的问题。只有自己有设定好的目标，并找出它与现状的差距，才能初步确定问题所在。

制定高目标就必然会发现问题，而目标较低的话，恐怕就不会对现状产生危机感。

并不是突然指出问题，而是在列举了各种例子后连续质问“为什么？”“具体来说？”等等，引导对方找出答案。

类型③回答目标与问题间的差距

在回答“问题很多”的人中，其中一部分会提出“我所制定的目标中很难到达××点”。这大概占整体的5%~10%。

这类人也许自己进行了目标设定与自我认识，并将其差距当做当前问题（或想将其作为问题处理）。

对于他们，需要注意是否陷入了第2章中所述的“误区”，如果是，则要通过询问让其反思，并进行轨道修正。一般情况下都能及时让其回到成长轨道上（图4-2）。

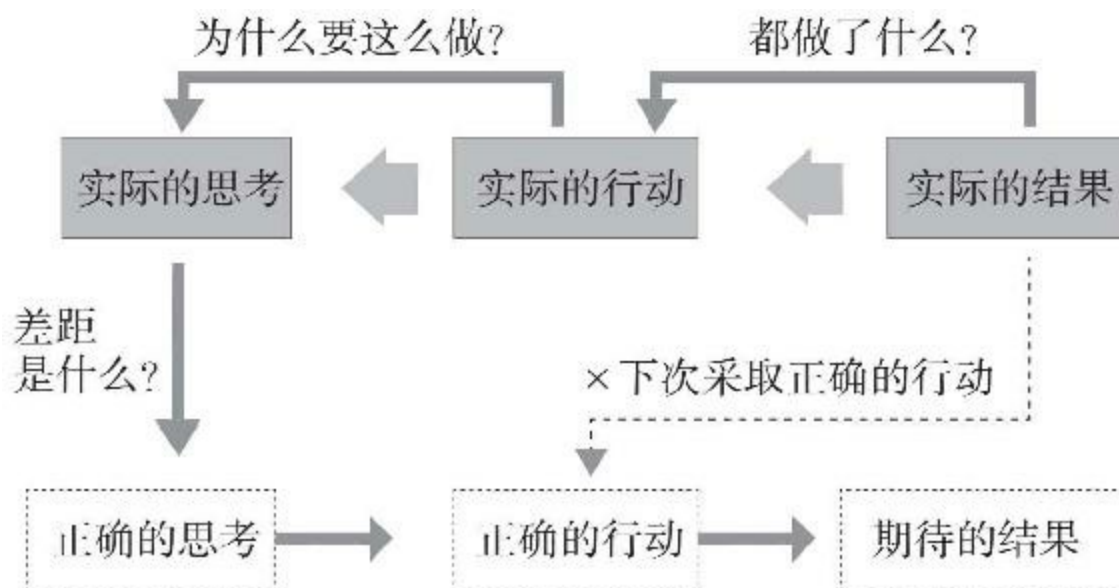


图4-2 成长中的问题所在

■ 注意不要指出问题

培养者不要指出问题，而是发起质问，让部下本人反思并认识到问题所在。

也就是不要直接给出答案。除了将对方所说的事进行整理之外，还要将其转换为“为什么？”（询问理由）、“怎么做？”（让他具体说明）等问题进行反问。

不过此处的关键在于，当对方表示“我做不到××”时，不要反问“为什么做不到××”，而是接着询问“那么你做了什么呢”，有效地促使他发现问题的本质。

下面例举几个问答的例子。

A先生的情况

A先生：“现在，我的问题是难以掌握逻辑性思维。”

培养者：“不采用逻辑思维的话，你的思考流程是怎样的呢？”

A先生：（一番思索之后）“以往我不执行逻辑性思考后的结果，只是在类似项目中复制以前的成功做法。”

培养者：“为什么你认为使用和以前一样的做法行得通？”

A先生：“因为我未发现之前成功时的前提条件与这次不同，也没有回顾总结上一次的成功为什么会成功，只是得意忘形地认为一定可行。看来无论成功还是失败，都必须认真回顾，分析成功或失败的因素才行。”

B先生的情况

B先生：“上周我制作的讨论资料被主管指责太过难懂，并且遗漏了客户需求的情报。”

培养者：“为什么会制作出那种资料？”

B先生：“我认为自己没有站在客户立场上考虑。”

培养者：“那么你是站在什么立场考虑的？”

B先生：“嗯……（短暂的沉思）。我将资料制作当做目的，把查到的所

有东西都一股脑塞了进去。”

培养者：“你设想在客户交流会议上自己做演讲报告吗？或者是否觉得将资料交给主管就万事大吉了？”

B先生：“我好像并没有考虑过自己出面对资料进行演讲。如果先想象自己做演讲的话，应该能猜到会有什么反应。”

也许实际对话不会如此顺利，也许本人在经过一番思索后依旧找不出答案。

但即使遇到这种情况，培养者也不要急于给出答案，而应当耐心等待本人自己的回答。

假如无论如何都找不到答案，那么给予对方1天甚至1周的思考时间即可。

“分解”工作，思考对方能承担多大的责任

■ 控制委派工作的难度

虽然有“培养”与“成果”并存的选项，但要实现有效的培养，最大限度地引出本人的实力（要在实际中实现最大化，需要制定略高于此的目标）是最重要的。

因此必须注意给予难度符合本人实力的任务，并以此为基础委派工作。不过这需要培养者准确地掌握每个业务的难度，以及了解本人的实力，两者缺一不可。

其中对于业务难度的把握并非易事。尤其是自己在员工时期属于“能干型”的主管往往难以掌握难度的分寸。由于他们做任何业务都比常人轻松，所以很容易将大部分工作划分到“简单”的区域。

但只要在委派工作时如稍后所介绍的一样具有“分解”的思维，就能掌控业务的难度。接下来就让我们来分辨其难易度吧。

难度最高的是“给予论点”的方法。培养者只给部下“问题”，而要制定什么假设，如何验证这个假设等等都交由部下本人去思考。

接着是“给予假设”的方法。丢出问题和假设，让部下负责进行验证。

然后是“给予任务”的方法。针对问题提出假设，并指明要验证假设必须进行这个作业，比如“收集佐证××假设的数据”等任务。

难度最低的是“给予作业”。即下达细致的指令，例如“以这种方法去查这种数据，按照这种方式（模式）进行整理”（图4-3）。

具体的例子如下所示。

- 给予论点——针对A公司的B事业在中国市场的收益恶化，你考虑该

怎么制定对策。

- 给予假设——针对A公司的B事业在中国市场的收益恶化，我认为可能是由于商品运送至零售店的物流成本出现了问题，你去调查一下。
- 给予任务——针对A公司的B事业在中国市场的收益恶化，针对A公司的B事业在中国市场的收益恶化，我认为可能是由于商品运送至零售店的物流成本出现了问题，你能分析一下主力商品C和D从工场运送至零售店的成本最近3年的变化吗？
- 给予作业——针对A公司的B事业在中国市场的收益恶化，针对A公司的B事业在中国市场的收益恶化，我认为可能是由于商品运送至零售店的物流成本出现了问题，对于主力商品C和D，你查询各个事业部，收集各配送业者的感受，绘制成一张能够体现3年间商品从工场运送至零售店的成本变化的表好吗？在这里填写这个和这个数据，最后将这一行的数字用折线图表示。

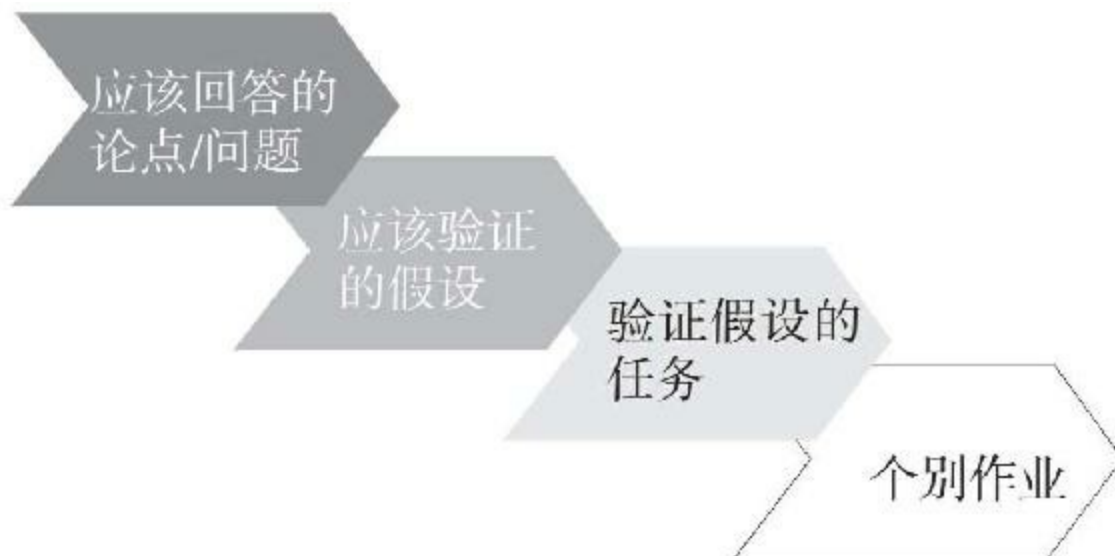


图4-3 工作的委派方法

■ 看情况Hands-off或Hands-on

上述工作难易度的分解方法也可以通过“Hands-off（不插手）”和“Hands-on（插手）”来实现。与“给予论点”“给予假设”“给予任务”“给予作业”的不同之处在于什么时候放手什么时候插手，也就是工作委派方法中的轻重缓急。

Hands-off是对“结果”的管理。极端一点来说，就是派出工作后就“随你去做”，彻底放手。

而Hands-on则是对过程的管理。即细致管理工作做法的微观管理（图4-4）。

观察企业中的主管后你会发现，选择两者中的某个极端的类型非常多。

但这无法实现“培养”与“成果”的并存。抱怨“只关注培养导致忽略团队成果”或“想获得团队成果就没空进行培养”的主管，恐怕就是陷入了这种状态。

要让培养与成果并存，就必须区别使用Hands-off和Handson。如何掌控工作难度并交给被培养者，其实也就是如何灵活使用Hands-off和Hands-on。具体而言，包括“根据对象区别使用”和“根据时机区别使用”两个方面。

根据时机区别使用的诀窍在于着手新工作时（=最初）和工作收尾阶段（=最后）更适合Hands-off，选择该时间段效果更佳。

英语中用“Critical Eleven Minutes（关键11分）”来形容飞机起飞后的3分钟与着陆前的8分钟。从自动驾驶切换为手动驾驶的时机极易受天气条件影响，也是事故多发时间段。而工作中的“事故”发生原因也大多集中于“起飞时”和“着陆时”。在此期间，如果主管能多加注意，就可能实现张弛有度的工作管控。

这当然不是指极端的“放任自流”或“微观管理”，可看情况采用“半Hands-off的Hands-on”或“半Hands-on的Hands-off”。

一种方法是将工作完全交给被培养者去做，只针对完成的成果补充不足之处。相反，另一种方法则是自己将工作完成一半，剩下的部分交由被培养者去补足。

最好是根据个人能力从Hands-on（微观管理）开始，让其积累成功经验后逐步实现Hands-off（完全交给他负责）。

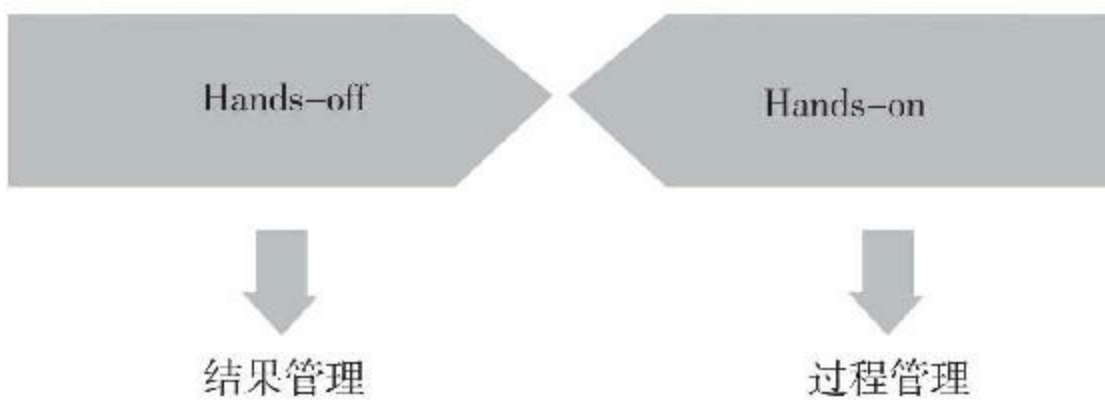


图4-4 管理模式

管理动机

最后的问题是如何让被培养者本人产生“干劲”，从而加速成长。虽然成长对于本人而言意义重大，但要日复一日地努力，持续进一步地深思、反省并改善自我，这绝非易事。因此适时在背后推他们一把，也是培养者手中的重要操纵杆。

■ 6成安心，4成不安是最佳状态

虽然这是凭直觉得出的数据，但要提高培养的ROI（投资相对效果），最好让被培养方维持“6成安心、4成不安”。

首先，所谓“6成安心”是指“培养者期待自己的潜力”“严厉的批评也是源

于这种期待”“即使失败，培养者也不会放弃自己”等带来的安心感。

以及保持“自己只要努力就能成长”“我能对人（客户或团队）有所贡献”等自信心。倘若没有这种心态，将很难接受别人对自己的严厉指责，也无法产生克服困难的干劲。

而“4成不安”则是指“自己还有很多问题，还需要继续成长”“我没能对人（客户或团队）作出贡献，太懊悔了”“不努力就做不到”等心情。倘若100%满足于现状，就将失去成长意欲，从而止步不前。

培养者要如何掌握这两者的平衡是非常重要的。如果本人的能力与所委派的工作难度刚好合适，就能在得到安心感与成长实感的同时产生想要进一步成长的欲望。

如果只委派对方简单的业务，那么在无聊的状态下会很难保持“4成不安”。相对的，如果只委派高难度业务，则会令人产生挫败感，感受不到自己对客户或团队的贡献，难以保持“6成安心”。当不安高于安心，变为“4成安心、6成不安”的话，成长速度就会降低。

此外，产生安心感的基础是在于培养者的接触中尊敬和信赖对方。

■ 如何按下干劲的开关

我们在培养过程中发现，如果人认为自己所做事没有价值，那么工作欲望就会降低，对工作的集中力也会下降。在这种状态下很难产生培养效

果。

尤其是在紧张的日程中极容易产生“我为什么必须得做这件事”的消极想法。此时造成问题的原因是由于培养方（主管）与被培养方（责任人）之间工作情报出现了不对称。

作为培养方的主管手中掌握着各种情报，并据此判断情况，为作为被培养方的责任人分派工作。

而责任人方面则会根据特定状况和视野来思考被委派的工作。其结果往往导致责任人方与工作委派方产生认识上的误差，有时甚至会由于认识上的误差引发不满，导致责任人工作干劲降低。

为了避免这种情况，培养方应当正确告知其相关背景，以及你现在所做的事有什么意义，为什么必须这么做。

这里所说的“意义”虽然是指“培养”的意义，但告知被培养方“成果（对客户的贡献）”的意义具有非常重要的意义。只要他具有“我想对客户有所贡献”的正确态度，就能理解这一点并由此产生“干劲”。

本章介绍了成为培养高手的3个基本要点，最后希望各位能以此为前提重新确认工作的基础，那就是具有正确的态度，以及反复地去实践它。

这当然并不是什么难事，但培养方往往太过注重技能指导，有时会疏于强调态度的重要性。正如第1章所述，正确的态度设定是成长的基盘，

牢记其重要性是无比重要的。

培养也要活用**PDCA**

接着来考虑实际应当如何进行培养。BCG中，负责培养的每个人常年都在寻找适用于工作现场的最佳方法，并将其经验共享，同时不断完善团队结构，从两方面入手，目前依然在摸索中。

咨询这一职业固然有其独特之处，但接下来将介绍的则是从我们的经验中萃取精华，能适用于广泛业界、业种、团队的培养诀窍。

要实现稳定的培养，必须有良好的PDCA循环（这里所说的PDCA是指与普通业务相同的计划、执行、检查、纠正的循环）。

培养相关的PDCA包括短期PDCA与中长期PDCA两种，如果能细致活用这两者，将加速培养并提高其准确度。接下来就从短期PDCA开始介绍。

■ 以OJT为中心，以演讲为补充

BCG的培养中心是OJT。虽然也有许多演讲项目，但基本都作为OJT的补充，并不单纯依赖演讲进行培养。

这正如第1章中所述的一样，教科书型的知识独立出来毫无意义，只有通过实践才能变为“可以使用”的东西。

观察企业的培养现场后我们发现，很多时候虽然挂着OTJ的名头，实际上都属于“置之不理”的状态。但OJT并不是“置之不理”，任凭被培养者自己观察四周，进行错误尝试，再从中学习经验。真正的PDCA应当以前述目标设定与自我认识为基础，委派工作，根据能力做出反馈，为了达成目标让其确定下一次应该怎么做，接着再分派下一个工作，实现良好循环（或者为循环做出引导）。

成长速度缓慢的人本身就没有抓住实现PDCA循环的要点。今后要成为能自律成长的人的关键也就是掌握自己推动（短期的）PDCA循环的能力。

而与培养者相关的重中之重则是在PLAN阶段的工作委派方法，以及在DO阶段留出一定余裕，在CHECK阶段控制反馈的频率，在ACTION阶段给予建议。以下依次详细介绍（图4-5）。

■ 委派以培养为目标的工作—PLAN

首先从委派工作开始。之前介绍过正确委派工作是基础技能，但实际上在最初阶段委派正确的工作或委派略带挑战性的工作是非常困难的，只能一边摸索一边推进。

培养者需要先确认工作接受者至今为止的工作能力，根据其能力试着委派能在短期内结束的任务，观察任务过程与结果，以此调整下一次任务的难度。

然后再观察下一次的过程与结果，调整下一次的任务。通过在初期阶段反复实行这一方法，就能逐渐弄清最适合对方的工作（关于任务的难度和委派方法，希望各位参照“分解工作，思考对方能承担多大的责任”这一小节）。

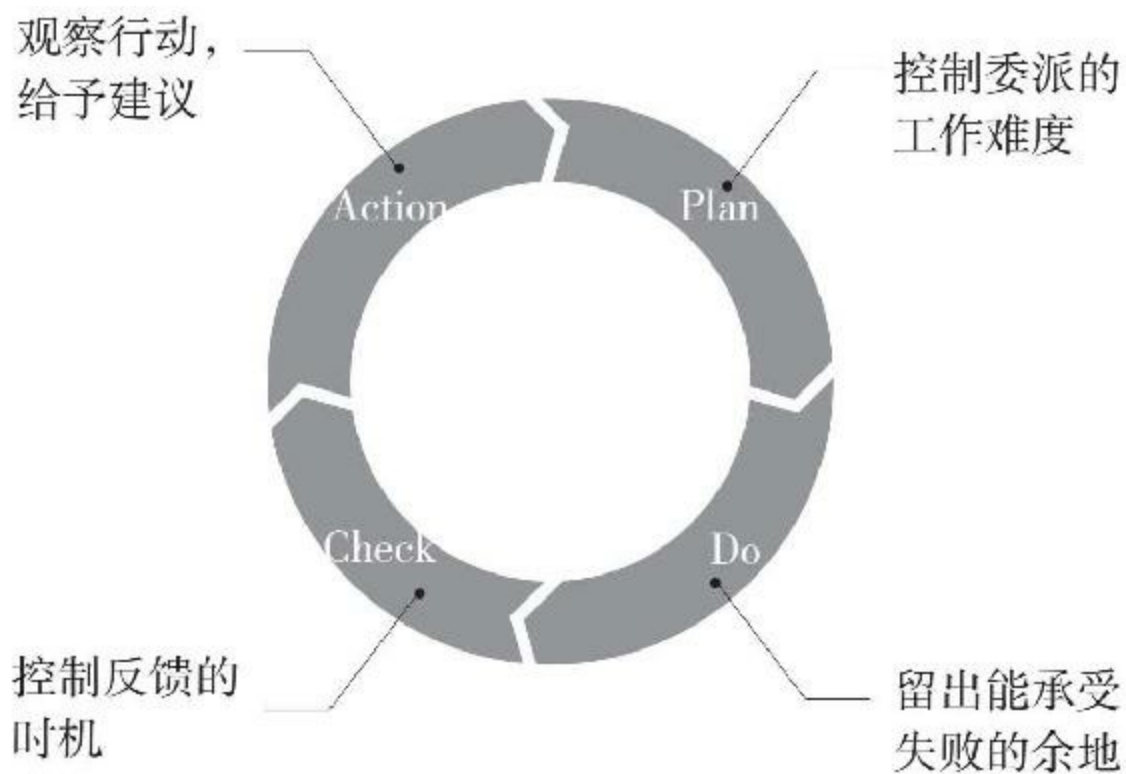


图4-5 员工培养中的短期PDCA

■ 敢于让其遭遇挫折—DO

接着来看如何“实行”。此时要让被培养者自己发现问题，那么在可控范围内让其体验失败是非常重要的。

在实践中失败，不仅能让它们发现自己的问题设定与自我认识的错误

点，还能真正理解并领会自己的问题，更能激发想要解决问题进一步成长的强大动力。

这里的关键在于“可控范围内”的失败。倘若该失败影响了工作“成果”，那就本末倒置了。过大的失败反而会打击被培养者的积极性。

较为简单的是让培养者在公司内遭遇失败。例如让他们负责准备在公司会议或洽谈中使用的资料，制作用于团队讨论的计划等。

但要让他们在公司外遭遇失败，难度就非常大了。实际操作的话可能会是如下情况。

事先提前告知模拟状况，即实际的会议将会如何进展。此时进行反复的对话，例如“客户很在意这一方面，所以这里应该会提这个问题”“你所考虑的推进方法恐怕会带来这方面的问题”。

在此基础上，让被培养者带着“假如我准备的资料或思考的推进方法用于实际的话会发生什么”的想法，怀着忐忑的心情参加客户会议，这些都是会经历的过程。

■ 在合适的时机做出反馈—CHECK

下一步是确认被培养者正在进行的工作，对其进行修正进展的CHECK。这一步骤的关键是选择恰当的时机和频率，而这也并不简单。

为了让任务往正确的方向发展，最高进行高频率且细致的轨道修正。但一旦变成极端的Hands-on或微观管理，则谈不上培养了。相反，过于放任自流也会对工作本身的“成果”产生影响，这又是另一个问题。

尤其是还不了解被培养者的实力或被培养者经验尚浅时，必须尽可能频繁地关注工作进展，将其控制在若有万一也能善后的范围内。

并且平常不用多做建议，只在“好像有点危险了啊”“虽然他很努力，但看来已到极限了”等时机出手做轨道修正。

此处需要重复的是，别忘记所有一切都必须围绕“培养”与“成果”这一中心来进行。

■ 观察具体行动后提出建议—ACTION

根据CHECK阶段的反馈建议该如何改善时，要尽可能以具体的实际行动为基础。如果以成果为基础的话，往往会导致只能提出泛泛的“努力完善这部分”等与改善毫无关系的建议。

以成果为基础能提出“提高交流能力”“学习演讲能力”等建议。但是，“如何才能提高交流能力”“如何才能学习演讲能力”则令人毫无头绪，如果不重新提点，则无法改善。

提出建议时，要更针对具体行动。譬如“拍摄自己演讲的视频，每周1次在家观看”“在倾听时，有意识地针对别人的话提出一个问题，进行深层

发掘”等等。

像这样在OJT中有计划地推动PDCA的循环，就能逐步达成预期的培养目标。

通过短期集中特训实现成长自动化

■ 在“特训期”进行集中培养

接下来介绍浓缩了OJT流程，短于一般周期的“特训期”的具体方法。

本来OJT是需要在中长期内持续进行的，但BCG却设置了分期性集中培养的“特训期”。目前大多数企业恐怕都还没有类似形态的短期集中型培养法吧？

由于是在有限的时间内进行极其集中且彻底的培养，所以的确很耗费培养者的时间、体力和心血。但因为很可能实现飞速成长，所以从长远来看，投入时间短回报高，只要方法正确，可以说是ROI（投资收益率）非常高的培养手法。

短期集中特训并不适合所有人。首先，前提条件是本人需要有成长意欲和上进心（短期集中特训对于培养方来说很辛苦，被培养方也一样）。

接着是要挑选给予一个机会就能破茧成蝶的人。考虑到投入时间，在实际情况下，主管大多只能在某个短期特训期培养一个人。当然，这并不

是说在该短期集中特训的期间，该主管就会疏于对其他成员的培养。

■ 发布特训宣言，双方意见达成一致后开始

最初阶段要与被培养方达成“意见一致”。在开始之前，培养者要向将要进行特训的人做出“宣告”，得到被培养方的同意。培养者不能罔顾本人意愿强行开始特训。

因此，必须告知对方接下来为了培养你将给予较难的课题，但这是有意为之，所以希望你放心接受挑战。

例如：“从今天开始到×月×日，将对A先生你进行集中特训。我可能会给你委派高难度工作，也可能对你做出严厉的斥责，这都是因为我相信A先生你有巨大的潜力，具有很高的成长空间。即使你无法完成我给予的工作，我也绝不会放弃你，这一点请放心。”

诸如此类。

这种宣言其实是让被培养者拿出觉悟，虽然言论看似冠冕堂皇，但说出这番话时，培养者必须发自内心，不止是嘴上说说。因为被培养者也是优秀的商务人士，能轻易察觉你是否真心。

在开始特训期之前，该仪式不可或缺。随着进程推进，培养者与被培养者之间构筑了牢固的信赖关系之后，也可省略该仪式，但大多数情况下都不能跳过这一步骤。

此外，有时也会遇到培养方发自内心，但被培养方并不如此认为的情况。尤其是像BCG这种以项目为核心来进行工作的团队，培养者与被培养者之间不可能长期坐在同一个办公室内工作。虽然一起工作的时间长度并不是唯一重要的东西，但要构筑彼此交心的信赖关系却必然需要一定时间。

在没有形成“彼此交心”的关系之前，如果突然开始短期集中培训，会导致被培养方产生犹豫、不安的感觉，或是畏缩不前。不确认彼此的信赖关系就给他委派高难度工作或对他进行严厉的斥责，恐怕只会让其产生“不讲理”“为什么要这么针对我”的不信任感。这会让培养效果减半。

■ 明确告知“即使你进步缓慢，我也绝不抛弃”

通过宣布“特训期”，告知被培养者在该期间内会受到特别对待，让他们了解培养方发现了他们的潜力，所做的一切都是为了加速他们的成长。

此外还要让被培养者明白，由于特训不用于评价其价值，所以即使失败也不会影响评价，特训结果由培养主管承担，培养者不会中途抽手。

人一旦怀有不安就什么都听不进去。所以要通过告知“我虽然对你严格要求，但做不到也绝不会抛弃”，让被培养者产生安心感。

另外，还要让被培养方意识到自己得到了主管的时间投资，是培养方在百忙之中抽出时间来培养自己，由此更为贪婪地利用投资时间来学习。

一旦被培养方在短期集中特训中切身感受到了自己的成长，从得到的成果中积累了成果经验，就能形成自律性成长的积极循环。

在体验“如何才能成长”“如何才能获得成果”的过程中学会掌握诀窍。只要抓住一次该诀窍，今后无须培养者引导也能实现自律性成长。

■ 利用高速PDCA加速成长

在特训期间，PDCA的循环也会更高速。培养者不仅要告知被培养者“实现PDCA的高速循环”，更要密切参与每一个步骤。

让PDCA“更高速”的循环，其关键在于提高CHECK（=反馈）的频率。

一旦反馈间隔过大，当工作的方向性出现偏差时就难以及时发现，导致影响团队成果的危险性提高。为了降低各方面的风险，必须让PDCA实现高速的小循环。

具体手段就是给予课题后缩短思考时间的间隔。

最开始设定1天3次的15分钟会议。如果是早上给的课题，那么会议时间设定为下午1点左右。3小时内报告思考的结果，并对此进行简单的反馈。反馈后让其再次思考，再过3小时提交报告。

“短期集中培养对于培养方来说很辛苦，但成果也很高”，这句话说的也就是这一阶段。因为培养方也必须将自己的工作分割为3小时间隔，而要应对1天3次、每次15分钟的会议并不是什么轻松的事。

但通过频繁的会议确认进展状况，就能提高PDCA的频率，从而提升培养效果。

也许各位会认为这是另一种方式的微观管理，可能会导致被培养方丧失“干劲”。而面谈时严厉的“指责”也有可能导致自信丧失或引发不满，所以对此做法有些不安。

但此时最初所做的宣言和意见一致会起效。只有从一开始就宣布这期间的目的和做法，彼此意见达成一致，才能忍受苛刻的状况，不会丧失前进的动力。否则将会如各位所担忧的那样，仅仅是一次细致而严苛的酷刑，不可能完成高效的培养。

之后，根据每日3次会议的状态，可酌情慢慢降低会议频率，被培养方也渐渐能自行预测会议中要确认的内容，从而学会自发地自我检查工作进展。

■ 让“成长自动化”

一旦被培养者学会自我检查，那么即使培训期结束后，他也能继续自行找出问题并加以改善，实现成长自动化。

如果中途不确认进度，给予被培养者课题后就放任不管，只确认成果的话，则会提高最后必须全部推翻重来的风险。

此外，只看结果还会导致难以发现过程中具体哪部分出了纰漏，也无法

弄清真正的问题。而提高PDCA的频率，能更好地掌握被培养者本人的问题所在以及思维惯性，并一针见血地指出来。

木山在做咨询顾问时，有段时间还没能学会某种程度的自律性工作，于是他每天都抽出很短的时间与主管交谈。主要目的是为了确认手中工作的方向性，防止工作往错误的方向发展。

如今回头来看，也许正是如此高频率的小会议让主管更为放心，敢于委派他更多工作吧。

如果仅看最后的成果，即使能对其作出指摘和修正，也不过是对症疗法罢了。由于无法弄清被培养者易犯的 error 和思维的惯性等背后的真正原因，下一次还可能出现同样的错误，治标不治本。

通过提高确认工作进度和进行反馈的CHECK频率，不仅能有效控制风险，还能在解决被培养者面临的问题后帮助他在下一次的工作中避免重复错误。

机制型培养

■ 中长期的PDCA是指什么

之前已经介绍了作为BCG培养基轴的各项培养方法。而在BCG中也存在支撑各被培养员工通过一定时间到达既定目标的机制。

这与每个项目的短期PDCA不同，是中长期的PDCA循环机制。

该机制的核心被称作“半年评论”，也就是每半年1次对“所有”咨询顾问进行公司范围内的状况了解和评价机制。其中最重要的是CHECK以及ACTION阶段。通过正确理解状况来制定合适的培养对策。

该对策中最重要的关键是准备好用于培养的环境。虽然无论在任何环境下，被培养者都应当学着应对，他们也有责任以这种态度来完成工作，但这并不意味着培养方能以此为免死金牌，逃避自己应当提供适合培养的环境（包括严苛环境在内）这一责任。因为这是两方共同的责任。

以下将介绍BCG中所用的中长期PDCA循环方法的概要。首先从重要的CHECK开始说明。

步骤①现状掌握（CHECK）

BCG中对每个员工都提供了职业顾问。各咨询顾问的职业顾问由主管担任，各主管的职业顾问则由合伙人担任。

各职业顾问都由数名员工负责。

半期评价的职业顾问会从参与过去半年内的所有项目的主管与合伙人口中听取目标员工相关的现状判断。

听取的内容包括优点与主要改善点等当前状况，以及今后适合做什么。

针对优点与改善点，列举各阶段的必要因素，以此为基础确认判断是否正确。还要与本人面谈，确认其自身对于自己的现状有什么认识，今后打算怎么提升。

接着当场对该人做出评价并制定培养方针。

步骤②集中讨论（CHECK/ACTION/PLAN）

根据准备好的资料，职业顾问按不同阶段让咨询业员工集合（每个阶段约10~15名），对各员工下一个半年的培养要点进行讨论。由于要针对每个人来讨论，所以会花费很长时间（如果是项目成员组的话，1天也完不成，现在是半年1次，每次分为4回进行讨论）。

此时，职业顾问会对自己负责的咨询业员工说明其优点和需改善点、与之前相比的进步点、对本人现状的认识、今后应当积累的经验、基于本人适应性的发展方向等，随后由其他的参加者提出疑问或反对意见，再针对员工进一步详细讨论。

这场讨论也会考验评价方作为培养者的识人眼光与见识，可谓是一次真正的较量。

在此基础上，分别从希望被培养者本人做的事和在公司应当做的事两方面来确定下一个半年的计划。

而决定在公司应当做的事包括与谁合作，积累哪个方面的项目经验（无

项目的话就确定项目外的任务）等等。

这个半年评价的结论将用于下一个半年项目的部署。利用总结的点，制定此人下一个半年内在公司的培养目标和待验证要点（PLAN）。

步骤③执行（DO）

作为半年评价结论，被指出的优点和需改善点以及希望本人去做的事等等，都由职业顾问反馈本人，并且还要传达给目前参与培养此人的主管，便于运用到今后的培养中。

在每个目标的半年评价结果都应当传达给项目或其他任务所属检讨机构，根据实际的项目部署来考虑和执行（当然，此时要面对项目种类、客户期望、项目需求等因素，所以无法完全通用，但请尽量按照半年评价结果来进行部署）。

然后各项目按照短期PDCA循环继续培养员工，迎接下一个半年评价，回顾之前的半年，继续制定下一个半年的培养计划，由此完成PDCA的一周循环。

■ 中长期PDCA的效果

虽然短期PDCA中的现场OJT是培养的基础，这一点毫无疑问，但如果能与中长期PDCA相辅相成的话就能发挥更大的效果。在许多例子中，通过改变与工作对象的配合或改变工作主题就能实现加速成长。

此外也有例子表明，通过积累特定类型的经验就能掌握他人没有的“点”。但值得注意的是，如果没有短期OJT作为辅助，或是被培养方没有正确的态度，那么无论通过中长期PDCA积累多少经验，都不可能达成培养目标。因此，先决因素要具备必要的条件。

之前已经介绍了中长期PDCA的做法与效果，不过由执行起来需要庞大的工序，也许有人或有的企业认为自己做不到。正如您所担心的一样，BCG确实也对事前准备与当日讨论、讨论后的跟进投入了庞大的时间。但即使如此，考虑到对于培养商务基本“人才”来说是符合成本效果的投资，所以长年继续推广。

此外，也可能有人认为BCG是咨询公司，规模较小，且是以项目为基础，所以能达成效果。

的确，从某方面来说，BCG的日本团队规模仅数百人，也确实以项目为基础推展工作，所以每半年对“所有人”进行一次总结相对比较容易。

然而即使是员工较多的公司，也能以部门为单位，以特定阶层以上的人为对象来实施该方法。

此外，如果“全员半年一次”难以实现，那么可稍微改变循环，不必按人评价，只以培养为核心进行讨论，或者只讨论之前表现较为突出的人才。

以团队为基础制作中长期PDCA机制并加以进化，是对培养极为有效的操纵杆。希望各位读者所在的公司也能尝试使用中长期PDCA。

总结

√ 不善于培养的人容易陷入“原因他人论”，将培养与成果需要作出权衡当作借口。我们不仅要求被培养方自己承认责任，也要求培养方自己承担责任。

√ 善于培养的人是指善于让被培养对象具有正确的态度和正确的目标设定·自我认识的人（参照第1、2章的方程式）。

√ 为此要进行“彻底的质问”，“正确委派工作”和“管理动机”也很重要。

√ 此外，为了保持这一状况，通过短期与中长期的PDCA来实现持续性培养。

尾声

至此，我们用4章介绍了BCG培养中的两大方程式，以及培养方、被培养方能用于实践的各种小技能。

第1章阐明了以技能为前提的态度的重要性，第2章则介绍了将正确的目标设定和自我认识作为成长前提条件的必要性。这种思维的背后暗藏着“不扎根大地就不能长成参天大树”的BCG人思想。

第3章和第4章尝试着针对在有限的时间内成功实现人才培养的机制，从“培养方”和“被培养方”这两种不同的视角将BCG内默认的内容变为外显知识。

这些内容一直在BCG中进行各种错误尝试并日益进化，甚至在我们执笔期间也是如此，可以说一切都在处于发展阶段。今后希望也能在吸取读者经验的基础上继续进化。

最后，我们将以BCG人才培养手法的进化背景为基础，为各位介绍BCG的服务内容和提供方式以及与合作方式的变化过程。

另外，还会涉及客户方面的人才培养需求变化，让各位了解“优秀的咨询顾问”与“优秀的商务人士”之间资质的相通之处已经变得前所未有的

多了。

■ BCG的状况：针对投资性咨询的变化

虽然BCG服务的内容和提供方法一直在变化中，但事实上，客户对于BCG的需求本质自古以来并没有改变。“为提高成果给予必要的支援”，这一句即可归纳。

但另一方面，正如稍后将要介绍的一样，日本企业的经营环境近年来正在发生剧变。已有事业的竞争环境日趋激烈，而要寻找能拖动下一次成长的带头型领域又远比以往更难。加之几乎每年都在发生“数十年难得一遇的，历史上前所未有的意外事态”，即使是业绩上佳的企业（或者说越是业绩上佳的企业越是如此）也在殚精竭虑地思考企业生存的下一步。

其结果就造成了BCG的支援主题发生了变化。

以往大多是“为了新项目聘请咨询顾问”“到了制作中期经营计划的阶段，所以聘请咨询顾问”等案子。

但现在，诸如“为强化本公司的芯片事业聘请咨询顾问”“为获得本期成果聘请咨询顾问”之类的案子增加了。

并且客户期待的成果也在“战略制作”的基础上增添了“事业创造（数据制作）”“人才创造”，更为多元化。

当公司要获取某个成果，某部分难度较高时，或是追求压倒性速度时，也会利用咨询顾问。当需要提高团队竞争力时也会聘请咨询顾问。将咨询服务作为某种形式的“投资”，这种情况逐渐成为了主流。

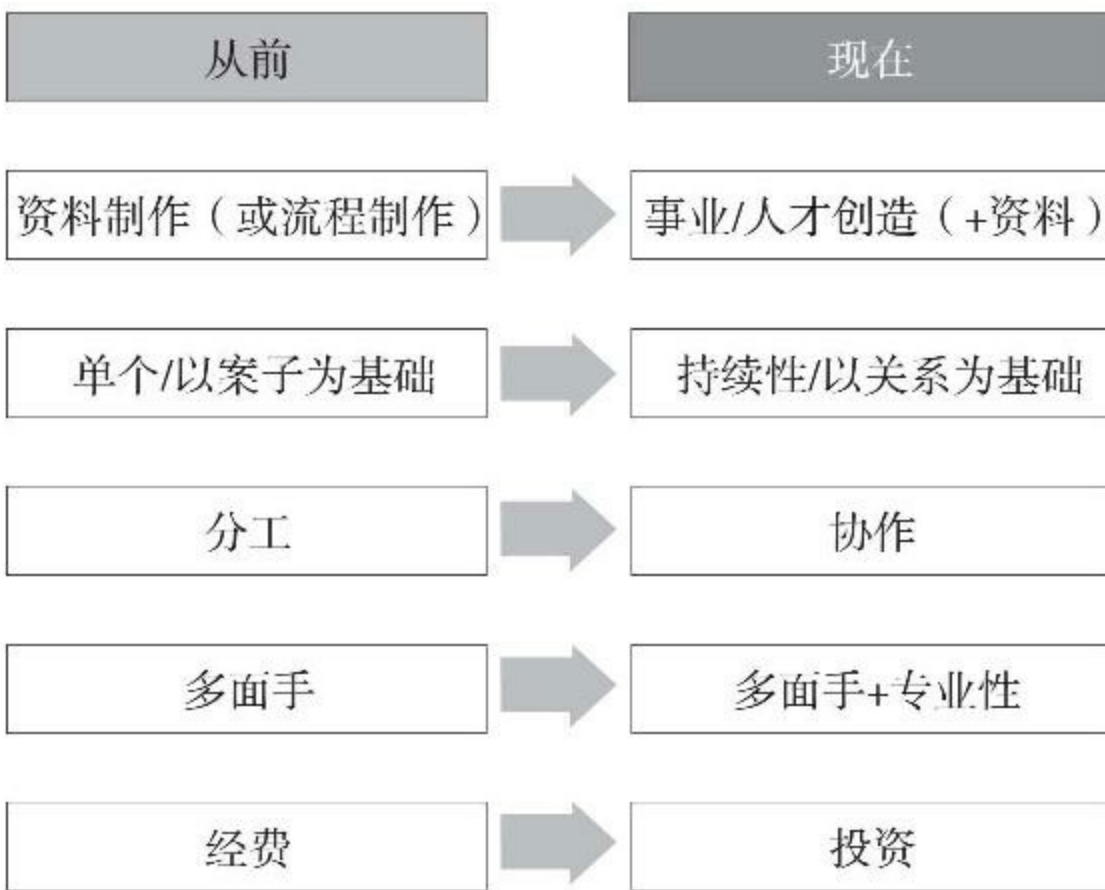
这些主题的变化当然会影响工作推进方法以及与客户之间的合作方式。与客户作为一体来推进商务活动的长期性项目开始增加（图E-1）。

于是，对咨询顾问所要求的能力变得高度化与多样化。当然，逻辑思考能力、客观分析能力、数字敏感度（定量化能力）、概念思考能力等一般咨询顾问的优势领域能力更是被要求具有相当高的水准。

并且正如本书反复强调的一样，在具有这些高水准技能的基础上，还必须具备在实际企业中的“问题解决能力”。换言之，以未来为目标，找出事业和团队成长所面临的问题，针对解决对策制定假设，通过执行，从学习中重组灵活的战略，进行轨道修正。

此外，用人交流、推进业务的直觉、组织能力等以往被认为是咨询顾问较弱（也包括一部分的误解）的领域，也被提出了更高的要求。

通过以上的归纳，各位应该已经发现“优秀的咨询顾问”与“优秀的商务人士”的资质之间其实有很大部分的重叠了吧？



图E-1 咨询业的变化

■ 客户企业的情况：人才多样化、短期培养在竞争中不可或缺

那么客户方面的人才培养需求又是如何变化的呢？这会涉及一些严肃的话题，不过通过回顾日本企业的事业环境变化，可进行一些考察。

如今许多企业都不得不面对的现状是，他们很难根据现状来推测未来发展。在BCG于2012年发表的调查中，作为表明事业环境日益不稳的佐证，列出了以下分析结果。

- 收益性的差距扩大—1980年之后，业界上层与下层的收益差距扩大至两倍。

- 市场定位变动的激化—1960年在各行业占市场份额前3的企业中，仅有2%从前3跌落。而这一数据在2008年增加至14%。

- 市场份额与收益的相关性降低—1950年，各行业占据市场份额首位的企业中，每3家就有1家（34%）的收益也是业界第一。但这一比例在2007年降低至7%。

随着国际化的发展和技术进步，传统的“业界”边界线开始变得日益模糊，事业环境也随之不稳定化。昨日还是领头企业，集团突然就遭遇新的劲敌，这种事已经屡见不鲜。

仅最近1年，石油、煤炭、铁等资源的价格、新兴国家（尤其是巴西与俄罗斯）的汇率、上海市场的综合指标等均出现了30%~40%的剧烈变动。加上火山喷发、暴雨、龙卷风等自然灾害，禽流感、埃博拉病毒、登革热等传染病，更是占据了诸多版面。

虽然还不到内忧外患的程度，但进一步追求海外推广、M&A、进入新领域等成长战略的结果就是经营方也开始面对崭新的经营课题。

- 在事业大面积全球化的过程中，该如何管理事业与地理区域的矩阵？
- 如何管理顾客与商业模式均大有不同的事业投资组合？

- 如何确立包括海外分公司与收购公司在内的管理方式？如何产生协和作用？
- 如何从配合型经营进化为各有体系的全球性组织经营？

只是列举这些在与客户讨论中经常出现的问题就能单独写成一本书了。同时，对于适应性、CSR、对投资者的信息公开、应对变幻无常的税制等也提出了要求。要在巨变的环境中寻找生存之策，就必须应对由规模扩大或领域拓展引起的更大复杂性。

内外事业环境的变化要求“培养方”接受前所未有的两大挑战。其一是需要具有非传统型技能和能力的人才。其二是将“多样性背景的人才”在“短期内”投入使用。

■ 拥有非传统型技能与能力的人才的必要性

这里列举日本企业需求提高的两个代表性能力，“变化应对能力”与“高度统合能力”。

①变化应对能力

现在的事业环境中，恐怕没有人对提高“变化应对能力”的重要性有任何异议吧？但并不是所有人都能明确解释所谓“变化应对能力”究竟是什么。实际上，光是介绍什么是变化应对能力都能写成一本书，很难简单地定义它。

如果以极其单纯的角度去理解它的话，也可以将其定义为“前进中的思考力”（更准确来说，是在事先思考出详细的计划后，在此基础上随机应变地修正轨道的能力）。

因此，也就意味着掌握该能力需要提高从战略制定到执行的PDCA循环速度。换言之，就是在更靠近现场的地方做出决策，并以此为结果为基础进行轨道修正。而这要求即使在以往作为线性业务进行模板式应对的现场，也开始要求战略性与计划执行速度、判断力、项目管理能力。

②高度的统合能力

随着事业经营日益复杂，开始需求“俯瞰整体的统合能力”“抓住重点的能力”“一眼看穿本质的能力”等。此处将这些能力统一地称作“统合能力”。该“统合能力”既是“因数分解力”的相反一极，也是相对应的概念。

一般而言，在执行战略的过程中很重视分解大致的战略方向，逐步落实到执行中。在稳定的环境下，也就是在“平时”，对于战略的因数分解和之后的措施执行贯彻力是事业运营的关键。

然而，在事业环境剧烈变化，复杂性也日益提高的状况下，平安地进行因数分解，重新制定战略，不停地对整体构架进行轨道修正已经不可或缺。

项目管理中的“统合能力”被归类位超高级技能。虽然在稳定环境下，能够进行日程安排和流程管理的人才不少，但能够在剧变的状况下俯瞰整体并进行指挥的人才则极为罕见。

当然，要让“变化应对能力”和“统合能力”产生价值，以往所重视的商业基础能力也必须进化至高水准。在“战略性决策”与“彻底的措施执行”两方面，如果无法达到超越以往的速度和准确度，那么反复讨论战略和进行轨道修正反而只会让事态向最差的方向发展。

这样看来，其实所需的新技能和能力也与咨询业以前所提供的价值有直接联系，这一点应该不难理解吧。

在变化较少的传统事业环境中，这些能力仅用于比较有限的时机或场合，而如今所有业种与阶层都在需求具有这种新能力的人才。

这些人才的绝对人数直接关系企业的竞争力，大多数企业的经营层已经注意到了这一点。

■ 让“多样性背景的人才”在“短期内”掌握商业战斗力的必要性

过去的日本企业是以创业元老为中心，以比较平均的人才为前提构筑经营基础结构。无论人事制度还是研修制度（以稳定的外部环境为前提）都以长期性视角出发，以长远机制为核心。

然而“比较平均的人才”这一前提正在分崩离析。事业领域的多角化、事

业的国际化、M&A的活跃化等针对成长的事业战略成为必需之后，国籍和背景多样化的专业人才需求日益加大。

不同世代间职业观的差异前所未有地增大，女性就职与雇佣高龄员工等积极的措施也不可避免。中途录用变得更为普遍。

企业竞争力的源泉是如何利用人才。随着事业环境日新月异的变化，对人才的要求也日益变化。同时，为了应对环境变化，或是作为独立的现象，企业内部人才的多样化也在加速中。是否能让录用或调职的人才在“短期内”具有商业战斗力，变成了左右竞争力的最重要因素。

“人才的短期培养”与“多样化人才的管理”曾经是只属于BCG这样的专业机构的固有业务，现在，该业务更为普遍化的时代来临了。

■ BCG的“培养手法”还在发展中

在BCG中，作为团队准则的“以多样性为基础的协作”这一标语和作为人才培养思维的“apprenticeship（学徒制）”这一关键词依旧传承了下来。

前者是基于只有让各种背景的人才组成团队才能使提供给客户的附加价值实现飞跃性提升的思维。

后者则是以OJT为轴心的双向关系为基础，重视锻炼责任与学习责任。如果读者读到此处，就能理解本书内容就是由这些思想构筑而成的。

BCG正在加速将人才培养归纳为更为系统的制度，以“One BCG, Many Paths”这一标语为基础，争分夺秒地整理着各种制度。其中当然包括准备语言化的指南书，不过令人意外的是，OJT中如何培养人才这一观点即使是在BCG公司内部也未充分外显知识化。

本书尝试以木村与木山两位的BCG经验为基础将人才培养论系统语言化，不过下笔之后才发现有许多话是如此的“理所当然”。两位作者在洽谈写作准备时经常半途变为反省会。

- 自己的归纳还远远不够彻底。
- 对方（木山眼中的木村、木村眼中的木山）所做的事我根本做不到。
- 试着观察公司所有人后发现，原来每个人都（应该）有可挖掘的潜力。

我们深切地感受到，要贯彻“理所当然”的事并进行“实践”其实并不简单。

我曾在与某经营者的交谈中听到过以下的话。

“已经决定的事不能实践有3个理由：（真心）并不想去做，没有这方面的知识，没有资源。”

虽然已经是10年前的谈话了，但一针见血的见解让我记忆深刻。

从这个意义上来说，这次所介绍的不过是人才培养的知识，并且它现在还在发展中。

BCG若是要走向更高的境界，也必怀着无比的热情磨炼技能，全力培养所有员工。作者们身处该环境中，同时面对来自“培养方”和“被培养方”两方面的紧张感和刺激，怀着尊敬之心互相学习，希望让每个人的潜能都能开花结果。

这次有机会以书籍的形式将BCG的培养方法化为语言，不知是否让各位充分了解BCG的人才培养思维了呢？希望本书也能对其他业界的读者在“培养”与“被培养”时提供帮助。

致谢词

本书的出版得益于多方的支持。

首先是战斗在经营第一线的客户们给予了我们诸多建议和鼓励，其精华也多处用于本书中。

日本经济新闻社的泽野靖宏先生、赤木裕介先生、大井明子小姐也为本书的出版提供了许多帮助。

感谢波士顿咨询公司中给予我们或严厉或温暖的建议以及许多机会的前辈们、一起切磋研究的同事与后辈们、热情参与人才培养的团队伙伴们。本书所介绍的成长和培养的思维与方法论都来自于多数人的努力与心血的积累，并且还在持续发展中。

此外，总编满喜智子小姐对编辑和出版进度给予了不少帮助。秘书室的伊豫田未来小姐、浜田杏奈小姐也对日程安排花费了许多心思。

借此机会，向各位致以衷心的感谢。

Table of Contents

封面

序言 BCG成长的“秘传诀窍”

第1部分 成长的两个方程式

第1章 仅靠收集技能是难以成长的

你身边是否有技能狂热者

加速成长的两大要件

三大态度

态度是能在短期内改变的

成为长期性“持续成长”的人才

第2章 怎样做才能突破“发展不顺”的困境

明明已经努力过了，为什么还是发展不顺

目标设定的误区

自我认识的误区

第2部分 培养者与被培养者

第3章 加速成长的铁则

问题在于成长“速度”

铁则1：增加开关“开启”的时间

铁则2：开阔自己的眼界

铁则3：“分解”自己的行动

铁则4：无论如何先实践和改变

“善于被培养”与“善于被任命”

第4章 利用PDCA让成长“自动化”

不善培养的思维方式

善于培养必然善于“质问”

“分解”工作，思考对方能承担多大的责任

管理动机

培养也要活用PDCA

通过短期集中特训实现成长自动化

机制型培养

尾声

致谢词