



# 麥肯錫精英 最重視的39個工作習慣

- 品質×速度的實戰手冊

作者：大嶋祥譽

譯者：陳惠莉、黃紘君

心得報告：萬順顧問開發有限公司

業務部 葉山青

2015/5/8

# 大綱

- 第1章 重視「價值」——「解決問題」的習慣  
~根本問題是「什麼」？
- 第2章 把要點分成「三個」——「能幹部屬」的習慣  
~總之要確保「上司的時間」
- 第3章 將「任務」視覺化——「程序高手」的習慣  
~即便是聲名遠播的主廚，也不會讓顧客等上三個小時
- 第4章 把自己的主張夾帶在「問題」中——掌握「顧客心理」的習慣  
~顧客並不知道自己想要什麼
- 第5章 肯定！認同！啟發！「能幹上司」的習慣  
~提升部屬的工作效率，才能成為一流上司
- 第6章 管理情緒——提高「工作動機」的習慣  
~關鍵在於，從「誰」、「什麼事情」上得到刺激

# 第1章 重視「價值」——「解決問題」的習慣

- ✘ 根本問題是「什麼」？
- ✘ 工作：「正確分析問題」→「快速解決問題」，而非「製造更多問題」
- ✘ 「零發想」～從「根本」的觀點，找出「真正」的原因
- ✘ 從「俯瞰的觀點」（高度、廣闊視野）去分析人、事、物，才能找出最適當的解決方法，不可受限「自我的觀點」

# 第1章 重視「價值」——「解決問題」的習慣

- ✘ 高度不同，問出的問題就不同，才能分析發現根本的問題
- ✘ 隨時檢視自己「為何我再會用自我觀點來思考事情？」
- ✘ 批判式思考「為什麼？為什麼？為什麼？」
- ✘ 針對大事件中的小事件「一件一件思考原因和結果」，看清問題的本質

# 第1章 重視「價值」——「解決問題」的習慣

- ✘ 天空 → 雨 → 傘  
(事實) → (解讀) → (行動、解決方案)
- ✘ 前往「現場」：拜訪客戶，瞭解許多訊息及啟發
- ✘ 假說思考：擬定假說，進行檢證，找出原因
- ✘ 工作效率高的人都是自發性的行動～想要獲得成長，就必須讓當事人靠自己的頭腦導出假說，付諸實行
- ✘ 如果創造不出價值，就得不到任何評價
- ✘ 為工作的優先順序定位→「輕重緩急矩陣」

## 第2章 把要點分成「三個」——「能幹部屬」的習慣

- ✘ 和上司（客戶）的良性溝通，有效率的執行工作
- ✘ 隨時保持PMA的態勢去執行工作，所向無敵
  - + Positive正面、Mental心理、Attitude態度
- ✘ 「可以佔用一分鐘嗎？」對客戶也適用
- ✘ 三十秒說明三個重點：現狀、解讀、解決方案（天空、雨、傘）
- ✘ 先說結論，再說理由
- ✘ 先陳述客觀的「事實」，再表達個人的「意見」

## 第2章 把要點分成「三個」——「能幹部屬」的習慣

- ✘ 向上司確認溝通
  - + 工作預計完成期限
  - + 工作的目標方向
  - + 必須達到的品質
- ✘ 複雜且期限較長的工作，需中途階段再度與上司（客戶）確認
- ✘ 盡快修正軌道，可減少時間和心力的浪費

# 第3章 將「任務」視覺化

## ——「程序高手」的習慣

- × 即便是聲名遠播的主廚，也不會讓顧客等上三個小時
- × 在有限時間內做最完美的表演，這才是專業人士的絕對條件。
- × 期限設定→目的→計畫最快的程序（優先順序）
- × 決定問題答案的人不是你，而是交付工作給你的上司或客戶
- × 任務視覺化於輕重緩急矩陣
- × 保持桌面的整潔，提高工作效率
  - + 桌面的狀態相當於你腦袋當中的狀態
- × 策略使用副本及密件副本



# 第4章 把自己的主張夾帶在「問題」中

## ——掌握「顧客心理」的習慣

- ✘ 顧客並不知道自己想要什麼
  - + 只有瞭解了對方的真正想法之後，才能提出符合對方或超越對方需求的提案，讓客戶說「這正是我想要的！」
- ✘ 溝通工具
  - + 負面訊息不要以電話或郵件解決，一定要當面說清楚
  - + 重要或緊急的事情也最好當面（或電話）溝通清楚，讀取對方的心思
- ✘ 工作效率的人打動對方的心房的速度也很快
- ✘ 自我介紹簡短，仔細聽對方說話，尋找和對方的「共通點」

# 第4章 把自己的主張夾帶在「問題」中

## ——掌握「顧客心理」的習慣

- × 聆聽對方說話
  - + 瞭解客戶的真正想法和需求
  - + 採訪單-事先條列想詢問對方或確認的事項
  - + 選擇對方容易說出真心話的「場所」
- × 觀點
  - + 訓練「站在較高的觀點聆聽對方說話，成立假說並回答問題」的能力
  - + 自己的觀點VS.對方的觀點VS.俯瞰的觀點
  - + 隨時檢視自己以哪一種觀點在聆聽？
- × 把主張夾帶在「提問」中
  - + 想辦法讓對方主動發現事實
  - + 幫客人整理思緒，自主性地選擇商品

## 第5章 肯定！認同！啟發！「能幹上司」的習慣

- × 提升部屬（後進）的工作效率，才會提升團隊的效率，整合工作績效，創造組織價值，才能成為一流上司
- × 「斥責」-傳達希望對方改善的訊息，不同於「生氣」
- × 要求自我成立假說，思考具體的行動
- × 身為上司得稍微忍耐一下衝動，要在明瞭事實的情況下，大膽的下放權責
- × 會議
  - + 清楚說明會議的「目的」和「預想結果」

## 第6章 管理情緒——提高「工作動機」的習慣

- ✘ 關鍵在於，從「誰」、「什麼事情」上得到刺激（動機）
- ✘ 尋找導師：以他人為師請益反省
- ✘ 找「專家」尋求建議，找「非專家」徒勞無功
- ✘ 讀書
  - + 好書-仔細閱讀
  - + 若為「蒐集資訊」為目的則大量快速閱讀
- ✘ 不斷自己提問，訓練成熟的思考
  - + 擴散性思考（輸入）VS.聚斂性思考（連結）

# 結語

- ✘ 態度帶出行動，行動養成習慣
- ✘ 工作能力強的人 = 「能確實做好自我管理的人」
- ✘ 調整好身心狀態，才能達成「高品質\*高速度」的成果
- ✘ 建立做人、做事的「好習慣」，同時也建立了好「共識」
- ✘ 「除非具體改變行動，否則光靠決心改變不了任何事情。」——大前研一