

Эта книга принадлежит

Контакты владельца

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Ethan M. Rasiel
Paul N. Friga

The McKinsey Mind

Understanding and
Implementing
the Problem-Solving Tools
and Management Techniques
of the World's Top Strategic
Consulting Firm

McGraw-Hill

New York Chicago San Francisco Lisbon London Madrid Mexico City
Milan New Delhi San Juan Seoul Singapore Sydney Toronto

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Итан Расиел
Пол Фрига

Инструменты McKinsey

Лучшая практика решения бизнес-проблем

Перевод с английского
Юлии Корнилович

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2007

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 659.235:061.5+65.01
ББК 65.293+65.290
P24

Издано с разрешения McGraw-Hill

Расиел, И.

P24 Инструменты McKinsey : Лучшая практика решения бизнес-проблем / Итан Расиел, Пол Фрига; пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2007. — 224 с.

ISBN 978-5-902862-56-7

McKinsey. Это имя — знак качества в сфере консалтинга: всем известно, как сотрудники Фирмы блестяще решают чужие бизнес-проблемы. А можете ли вы сами справиться с трудностями в своей организации, применяя их секреты? Или нужно обязательно приглашать команду из McKinsey?

Опросив несколько сотен своих экс-коллег (бывших сотрудников Фирмы), успешно применяющих теперь ее техники в других организациях, авторы пришли к выводу, что многое можно осилить самостоятельно. В этой книге они предлагают инструменты McKinsey, овладев которыми вы почувствуете себя «немного маккинзиевцем» и принесете большую пользу своей компании.

Рекомендуется к прочтению бизнес-консультантам, руководителям и менеджерам, которым приходится решать проблемы и реализовывать решения на практике.

УДК 659.235:061.5+65.01
ББК 65.293+65.290

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»



ISBN 978-5-902862-56-7

© Ethan Rasiel and Paul Friga, 2002

© Перевод на русский язык,

издание на русском языке,

оформление. ЗАО «Манн, Иванов и Фербер», 2007

© Дизайн обложки. Студия Артемия Лебедева, 2007

Краткое оглавление

От партнера издания.....	6
Введение	7
1. Структурирование проблемы.....	16
2. Разработка анализа	42
3. Сбор данных	58
4. Интерпретация результатов	91
5. Презентация ваших идей.....	109
6. Управление командой	131
7. Управление клиентом	161
8. Управление собой.....	175

От партнера российского издания



Вы держите в руках очередную книгу из серии «Библиотека «АльфаСтрахования»». Наша компания решила поддержать это издание не случайно: мы искренне считаем, что полезный опыт должен быть доступен максимальному количеству читателей.

Универсальных рецептов успеха не бывает. Но есть интересный опыт коллег и собственная бизнес-интуиция. Эта книга написана людьми, которые доказали свою состоятельность в управлении масштабными проектами. Их опыт рекомендован к изучению лучшими компаниями мира. Кроме того, это просто увлекательное чтение.

Советы авторов книги отчасти помогли нам в принятии важных решений внутри компании. Мы надеемся, что The McKinsey Mind поможет вам посмотреть на ваш бизнес под новым углом, правильно оценить ресурсы и, правильно мобилизовав их, принять оптимальное решение.

Интересного вам чтения, а вашему бизнесу — стабильности и процветания.

«АльфаСтрахование». Можно двигаться дальше.

*С уважением,
Владимир Юрьевич Скворцов,
генеральный директор ОАО «АльфаСтрахование»*

Введение

Об этой книге

В феврале 1999 г. вышла из печати книга «The McKinsey Way»*, написанная Итаном Расиелом — бывшим консультантом McKinsey&Company. Сочетая собственные воспоминания с рассказами других бывших сотрудников, автор описал техники, благодаря которым консультанты McKinsey помогают клиентам добиться большей эффективности, и ярко показал жизнь внутри Фирмы (так эту организацию между собой называют ее сотрудники). Основную часть книги занимало пошаговое описание консалтинга в стиле McKinsey в контексте ее типичного задания («проекта») — начиная с его «продажи» и заканчивая внедрением решения, — а также краткое описание мыслительного процесса, в ходе которого вырабатывается решение бизнес-проблем.

В книге, которую вы держите в руках, освещаются темы, оставшиеся за рамками предыдущей: мы сделали упор не на том, *что* делает Фирма, а на том, *как* применять ее техники в своей карьере и организации. А для этого мы используем базу знаний из «Метода McKinsey», но с другой точки зрения,

* На русском языке выходила под названием «Метод McKinsey. Использование техник ведущих стратегических консультантов для решения ваших личных задач и задач вашего бизнеса». *Прим. ред.*

а как именно — мы расскажем немного ниже. Но хотим сразу же заверить вас: не обязательно читать «Метод McKinsey», чтобы понять «Инструменты McKinsey» и получить пользу от этой новой книги (впрочем, Итан Расиел был бы очень рад, если бы после ее прочтения вы решили приобрести «Метод McKinsey»). Ведь мы начинаем каждую часть главы с резюме соответствующих уроков из «Метода McKinsey».

Техники решения бизнес-проблем, описанные в обеих этих книгах, доступны каждому; для их применения вам совершенно не обязательно иметь опыт работы в Фирме или быть ее сотрудником. Мы также осознаем, что McKinsey — уникальная организация. Ее консультантам доступны ресурсы, которыми обычно не располагают руководители в других компаниях. Ее плоская организационная структура позволяет младшим консультантам принимать решения и выражать свои идеи так, как невозможно в компаниях с более жесткой иерархией. А в работе с клиентами консультантам Фирмы обычно предоставляется такая свобода доступа и действий, о которой большинству руководителей остается только мечтать. Учитывая все это, мы поняли: чтобы поднять методы McKinsey на новый уровень, нужно приспособить их к организациям, не обладающим характерными для этой компании преимуществами.

К счастью, за вдохновением далеко ходить не пришлось. Готовясь к написанию этой книги, мы использовали интервью и анкеты более чем 75 бывших сотрудников McKinsey, успешно применяющих техники и стратегии Фирмы в своих новых организациях. Им удалось стать предпринимателями, CEO* и другими руководителями высшего звена в компаниях и органах власти по всему миру. Никто не смог бы лучше показать нам, что срабатывает вне стен McKinsey, а что — нет.

* Chief Executive Officer (англ.) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. *Прим. ред.*

Итак, в этой книге вы найдете описание процессов решения проблем и принятия решений, основанных на методах McKinsey, но приспособленных к реальному миру с учетом весьма показательного, как мы полагаем, опыта работы бывших сотрудников Фирмы в других компаниях. Вы также узнаете, какие вам понадобятся техники менеджмента, чтобы применить этот процесс у себя в компании, и стратегии презентации, чтобы сообщить о своих идеях всей организации.

О McKinsey

Если вы ничего не знаете о McKinsey&Company, мы в нескольких словах расскажем об этой организации, которая с момента своего создания в 1923 году стала самой успешной в мире в области стратегического консультирования. Компания имеет 84 отделения по всему миру, а ее штат насчитывает около 7000 специалистов из 89 стран. Может быть, она и не самая большая в области стратегического консультирования в мире (крупнейшие бухгалтерские фирмы имеют большую практику), но определенно самая престижная. У нее более тысячи клиентов, в том числе 100 из 150 крупнейших компаний мира, администрации многих штатов, государственные органы США и правительства других стран. McKinsey — признанное имя в международных деловых кругах.

Несколько старших партнеров McKinsey достигли международного признания в своих областях знаний. Ловелл Брайан консультировал банковский комитет Сената во время кризиса сбережений и займов. Книги Йона Катценбаха об управлении эффективными командами стоят на полках СЕО по всему миру*. Еще большей известности добились Том Питерс (гуру менеджмента и соавтор книги «В поисках

* На русском языке выходила книга Катценбаха «Why Pride Matters More Than Money: The Power of the World's Greatest Motivational Force» под названием «Почему гордость важнее денег» (М. : «Манн, Иванов и Фербер», 2006). *Прим. ред.*

совершенства») и Лу Герстнер (СЕО компании IBM) — это всего несколько примеров из многих.

Чтобы достичь такого высокого уровня, McKinsey ежегодно снимает сливки с выпусков бизнес-школ. Компания привлекает лучших выпускников большими зарплатами, перспективой быстрого карьерного роста, зависящего только от персональных достижений, а также шансом работать с элитой делового сообщества. Взамен она требует полной отдачи: посвятить себя обслуживанию интересов клиентов, приспособиться к изнурительному расписанию с длительными командировками и выполнять работу только с высочайшим качеством. Тому, кто принимает стандарты McKinsey, обеспечено быстрое продвижение. Все, кто не может приспособиться, подпадают под неумолимое правило Фирмы: «Расти или уходи».

Как все крепкие организации, Фирма имеет мощную корпоративную культуру, основанную на общих ценностях и опыте. Каждый сотрудник проходит через жесткие тренинги и страдает от бессонных ночей в офисе. Посторонним может казаться, что Фирма монолитна и непрístupна. В одной книге по управленческому консалтингу McKinsey сравнили с иезуитским орденом.

В своей работе Фирма использует собственный, полный аббревиатур и сокращений жаргон: EM, ED, DCS, ITP, ELT, BPR и т.д. В ходе своих «проектов» (engagements) команда McKinsey занимается выявлением «ключевых факторов» в «цепочке создания ценности». Некоторые слова ее жаргона становятся терминами делового мира.

О процессе решения проблем

Наш эталон — процесс решения проблем, применяемый в McKinsey. Если сформулировать его абстрактно, McKinsey вырабатывает и иногда помогает внедрять решения стратегических проблем клиентов. *Рис. 1-1* иллюстрирует нашу

теоретическую модель решения проблем, состоящую из шести отдельных элементов. Сосредоточимся на выделенных жирным шрифтом пунктах этой модели.

Рис. I-1. Модель стратегического решения проблем



- **Потребности компании.** Нельзя решать проблему без самой проблемы, или, шире, без существующей у клиента потребности. В бизнесе эти потребности бывают нескольких форм: конкурентные, организационные, финансовые и операционные.
- **Анализ.** Определив проблему, можно начинать поиск решения: или самостоятельно, или с помощью McKinsey (либо другой консалтинговой организации). Процесс решения проблем в McKinsey основан на фактах и направляется гипотезами. Он начинается со *структурирования проблемы* — определения ее рамок и разделения на компоненты, — которое позволяет выдвинуть начальную гипотезу относительно решения. Следующий шаг — *разработка анализа* (определение тех его видов, которые нужно

провести для подтверждения начальной гипотезы), а затем *сбор необходимых данных*. И наконец, *интерпретация результатов анализа* с целью увидеть, подтверждают они выдвинутую гипотезу или опровергают ее, а затем разработка рекомендаций для клиента.

- **Презентация.** Найденное решение ничего не стоит, пока его не примет клиент. А чтобы оно было принято, вашу презентацию нужно *структурировать*, чтобы она четко и кратко передавала ваши идеи и *убеждала* аудиторию в обоснованности вашего решения.
- **Управление.** Успешный процесс решения проблем требует грамотного управления на нескольких уровнях. Необходимо правильно сформировать, мотивировать и развивать *команду* по решению проблемы. *Клиента* нужно постоянно информировать о ходе дел, вовлекать его в процесс и воодушевлять. А *отдельные* члены команды (в данном случае вы) должны найти такой баланс между жизнью и карьерой, чтобы соответствовать ожиданиям клиента и команды и при этом не сгореть на работе.
- **Внедрение.** Даже если ваше решение принято, его еще нужно внедрить. А для этого — *выделить* достаточные внутренние ресурсы, вовремя *реагировать* на возникающие препятствия и сосредоточиться на *выполнении* необходимых задач. Кроме того, нужно создать процесс *повторения цикла*: постоянно заново оценивать внедрение и корректировать направление сил организации, чтобы осуществить при необходимости дополнительные изменения и улучшить результаты.

- **Лидерство** возникает на стыке решения и внедрения. Руководители организации должны создать для нее стратегическое *видение*. Они также должны *воодушевить* тех, кто будет внедрять решение, и правильно *делегировать* полномочия.

В этой модели есть еще один элемент: взаимоотношения между *интуицией* и *данными*. Проблемы решаются не в вакууме. Количество ресурсов и времени для решения проблемы ограничено даже в McKinsey. И хотя мы сторонники принятого в McKinsey стиля решения проблем, базирующегося на фактах, мы признаем, что до выработки решения практически невозможно собрать *все* соответствующие данные. Поэтому при принятии бизнес-решений многим приходится частично полагаться на интуицию. В этой книге мы еще рассмотрим положительные и отрицательные стороны этих двух элементов; а пока что просто скажем, что, по нашему мнению, для продуманного решения нужно найти их правильное сочетание.

«Инструменты McKinsey» сосредоточиваются на центральном треугольнике процесса консалтинга — анализ проблемы, презентация и управление, — представляющем собой повседневную работу команды консультантов в McKinsey. В главах 1—4 мы рассматриваем процесс решения проблем в McKinsey, основанный на фактах и ведомый гипотезами, и показываем, как применять его к сложным проблемам, возникающим в вашей организации. В главе 5 мы знакомим вас со стратегиями презентации, которые позволяют наиболее эффективно сообщить свои идеи любой аудитории: начальнику, совету директоров или всей компании. И наконец, в главах 6—8 мы расскажем о техниках управления, которые помогут без помех проводить процесс решения проблем. Темы потребностей компании, лидерства и внедрения выходят за рамки «Мышления McKinsey»; возможно, они будут рассмотрены в отдельной книге.

Отдельные главы в целом имеют одинаковую структуру. Каждая глава (кроме главы 2) разделена на несколько частей: краткое рассмотрение темы и резюме соответствующих уроков из «Метода McKinsey», затем рассмотрение новых уроков и примеры их успешного применения (на основе рассказов бывших сотрудников McKinsey), и в завершение — предложения по применению этих уроков в вашей организации. Каждая часть заканчивается упражнениями, которые помогут вам понять и применять полученные уроки на практике.

Так как процесс решения проблем отслеживается в этой книге с начала до конца, мы рекомендуем вам читать эту книгу именно так (по крайней мере в первый раз). Но следует учесть, что каждая глава более-менее самостоятельна, так что вы можете использовать эту книгу как справочник по наиболее интересным и актуальным для вас темам. Если же у вас не хватает времени или терпения, чтобы прочитать ее целиком, мы предлагаем по крайней мере начать с главы 1, так как другие главы часто ссылаются на изложенные в ней понятия. Но в любом случае мы надеемся, что эта книга поможет вам лучше решать проблемы и принимать решения.

Некоторые термины

В этой книге мы используем термины, которые не всегда можно понять без объяснения. Чтобы избежать путаницы, кратко рассмотрим самые важные из них:

- *Клиент* — в контексте консультаций в стиле McKinsey это организация, для которой вы решаете проблему. В целях данной книги мы расширили это понятие, включив в него всех, для кого вы решаете проблему, будь то внешние клиенты или внутренние. Например, если вы работаете в крупной компании, то ваш клиент — ваша компания или подразделение; а если вы предприниматель, то ваши клиенты — вы и ваши заказчики.

- *Маккинзиевцы* — нам неизвестен общепринятый термин для обозначения сотрудников McKinsey. Поэтому мы будем применять это слово.
- *Бывшие сотрудники* — так в McKinsey называют ранее работавших там людей (их число уже превысило 10 000), вне зависимости от обстоятельств их ухода.
- *Фирма* — маккинзиевцы (в том числе бывшие) называют своего работодателя просто «Фирма»; этим они напоминают сотрудников какого-нибудь секретного департамента США, называющих свою организацию «Компания». Так как мы сами раньше работали в McKinsey, мы тоже будем применять это слово.

О конфиденциальности

Одно из главных достоинств McKinsey — соблюдение конфиденциальности. Фирма строго охраняет свои тайны. Мы, как и все бывшие сотрудники McKinsey, обязались никогда не разглашать конфиденциальную информацию о Фирме и ее клиентах даже после того, как покинули ее, и не собираемся нарушать это обязательство. Кроме того, некоторые бывшие сотрудники не хотели бы, чтобы их определили как источник информации, которую они сообщили нам в интервью и переписке в ходе подготовки этой книги. В результате мы изменили многие упомянутые здесь названия компаний и имена людей.

* * *

Мы уверены, что изложенная далее методология принесет пользу вам и вашей организации, помогая эффективно решать проблемы и презентовать идеи. Итак, пора ознакомиться с инструментами McKinsey.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

