Содержание

Благодарности 7

Введение 9

Часть I. Как в McKinsey подходят к решению проблем 15

Глава 1. Построение решения 17

Глава 2. Как правильно выстроить подход к проблеме 29

Глава 3. Принцип «80 на 20» и другие 43

Часть II. Практическое применение метода McKinsey 59

Глава 4. Получение заявки на проект 61

Глава 5. Отбор консультантов в команду 69

Глава 6. Управление служебной иерархией 77

Глава 7. Как проводить исследование 83

Глава 8. Проведение интервью 89

Глава 9. Мозговой штурм 105

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Часть III. Как в McKinsey знакомят клиента с найденным решением 115
Глава 10. Презентации 117
Глава 11. Графическое представление данных 125
Глава 12. Система внутренних коммуникаций 131
Глава 13. Работа с клиентами 139

Часть IV. Как выжить в McKinsey....151
Глава 14. Найдите себе наставника 153
Глава 15. Как выжить в командировке 157
Глава 16. Три вещи в дорогу 161
Глава 17. Хороший помощник — залог успеха 165
Глава 18. Как нанимают на работу в McKinsey 169
Глава 19. Чтобы выкроить время на личную жизнь, строго следуйте правилам 175

Часть V. Жизнь после McKinsey....179
Глава 20. Самый главный урок 181
Глава 21. Воспоминания о McKinsey....187

Об авторе 191

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Благодарности

Эта книга не появилась бы на свет без помощи, советов и поддержки со стороны многих людей. Прежде всего я хочу поблагодарить Джули Уид, помогавшую мне в работе, и литературного агента Дэниела Гринберга, усилиями которого написание книги продвигалось вперед. Также я благодарен редактору Мэри Гленн и всем сотрудникам специализированной книгоиздательской группы McGraw-Hill за их веру в успех этого проекта и активное участие в его осуществлении. Я признателен Саймону Кэрну, оказавшему мне неоценимую помощь в описании принципа ВИСИ, а также Адаму Голду, беседы с которым интеллектуально стимулировали меня на первых этапах написания книги. Я благодарю и своих родителей Амрэма и Розу Расиел за их терпение и поддержку. Наконец, я глубоко благодарен тем бывшим сотрудникам McKinsey, которые поделились со мной своими знаниями и опытом. Без их помощи я никогда бы не смог написать эту книгу. Это Кристина Эйслсон, Эйб Блейберг, Гриш Бребах, Том Бэрк, Эрик Харц, Джейсон Клейн, Хэмиш Макдермот (он знает, сколь многим я ему обязан), Сет Рэдуелл, Джефф Сакагучи, Уэсли Сэнд, Дрю Смит, Сьюзан Тозини, а также многие другие, по тем или иным причинам пожелавшие сохранить анонимность.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Введение

Рассматривайте эту книгу как сборник отдельных статей. Их вовсе не обязательно читать по порядку — разумеется, если только последовательное чтение не является для вас предпочтительным. Возможно, кому-то будет удобнее ознакомиться с оглавлением книги и прочитать только заинтересовавшие его разделы.

О McKINSEY

Для тех читателей, которые еще не знакомы с McKinsey & Co, я вкратце расскажу об этой организации. Сотрудники компании (как бывшие, так и нынешние) называют ее просто «Фирма». Основанная в 1923 году, McKinsey со временем превратилась в самую успешную в мире компанию в области стратегического консалтинга. В настоящее время McKinsey имеет 75 отделений в разных странах мира (и это число постоянно растет), а ее штат насчитывает около четырех с половиной тысяч специалистов. Хотя McKinsey и не является самой крупной из консалтинговых компаний мира (некоторые бухгалтерские фирмы обслуживают гораздо больше

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

клиентов), она, вне всякого сомнения, самая престижная из них. Фирма консультирует большинство компаний из списка Fortune 100, местные и федеральные органы власти США, а также правительства других стран. McKinsey — это бренд, хорошо известный в международных деловых кругах.

Несколько старших партнеров McKinsey снискали всемирную известность. Лоуэлл Брайан был советником Банковского комитета Сената США по урегулированию кредитного кризиса. Кенити Омае, недавно ушедший из Фирмы, написал несколько книг по менеджменту и футурологии, ставших бестселлерами в Японии. Герб Генцлер работал экономическим советником канцлера Германии Гельмута Коля. А некоторые бывшие сотрудники McKinsey снискали известность еще большую, заняв высокие должности в крупнейших мировых компаниях. Назовем лишь троих: это Том Питерс, гуру в области управления и один из авторов книги «В поисках совершенства», президент American Express Харвей Голуб и президент Конфедерации британских промышленников Адер Тернер.

Чтобы удерживаться на вершине мировой иерархии (и быть в состоянии зарабатывать большие деньги), Фирма приглашает на работу только лучших выпускников бизнес-школ. Она заманивает их высокими окладами, перспективой стремительного карьерного роста (который зависит исключительно от способностей человека), а также возможностью тесно общаться с элитой делового мира. В обмен Фирма требует, чтобы сотрудник ставил интересы клиентов превыше всего остального, строго соблюдал жесткие графики (из-за которых он иногда по несколько месяцев не видит семью) и работал максимально эффективно. Для тех, кто сумеет выдержать принятые в McKinsey стандарты, продвижение по службе будет действительно быстрым, а в отношении людей, этим стандартам не соответствующих, действует строгий принцип «Расти или уходи».

Как и любая крепкая организация, Фирма имеет развитую корпоративную культуру, которая зиждется на общих ценностях и опыте совместной работы. Каждый сотрудник Фирмы проходит через те же тренинги и точно так же засиживается допоздна в офисе, что и остальные сотрудники. На взгляд

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

постороннего, Фирма выглядит неприступно-монолитной структурой, и автор одной недавно вышедшей книги по управленческому консалтингу даже сравнил McKinsey с орденом иезуитов. На самом деле лицо у этой компании вполне человеческое, и я надеюсь, что моя книга послужит лишним подтверждением этому.

У сотрудников Фирмы сложился собственный жаргон, полный аббревиатур типа EM, ED, DCS, ITP, ELT, BPR и т. д. Консультанты привыкли называть проблемы и задачи, которые они решают, «проектами». Занимаясь «проектом», команда McKinsey ищет «ключевые факторы», чтобы «добавить стоимость». Как это чаще всего и бывает с жаргоном, он играет роль вербальной стенографии — многие из принятых в Фирме терминов будут полезны специалистам других компаний не меньше, чем они полезны сотрудникам McKinsey.

Как и любая другая могущественная организация, McKinsey сложно устроена. Я надеюсь, что моя книга поможет приподнять завесу таинственности, которая окружает эту компанию, и читатель сможет увидеть со всей ясностью, на чем основан успех ее бизнеса.

ОБ ЭТОЙ КНИГЕ

Книга состоит из пяти частей. В первых трех я рассказываю, как сотрудники McKinsey подходят к проблемам и ищут их решения. Эти три части — основа книги, и я уверен, что каждый читатель найдет в них интересные для него разделы. В четвертой части я раскрываю несколько секретов того, как сотрудники McKinsey справляются со стрессами на работе. В этой части найдет для себя много поучительного (или по крайней мере любопытного) любой современный бизнесмен. Наконец, в пятой части я рассказываю о главных уроках, извлеченных за время работы в Фирме, и привожу воспоминания ее бывших сотрудников.

В книге я рассказываю о том, как сделать свою работу максимально эффективной. На ее страницах описаны практические методы решения проблем с помощью структуриро-

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

вания и анализа фактов. Выгоду от следования принятым в McKinsey методам ощутит любой человек, озабоченный выживанием в джунглях современного бизнеса.

Если вы — руководитель компании, обратившейся за помощью к консультантам McKinsey или другой консалтинговой фирмы, моя книга даст вам представление о том, чем занимаются эти странные люди. Хотя каждая консалтинговая фирма имеет (или утверждает, что имеет) свои собственные методы работы, суть управленческого консалтинга везде одна и та же — это объективный взгляд на ситуацию, сложившуюся у клиента. Вполне возможно, что другие фирмы работают совершенно иначе, чем McKinsey, однако мышление их консультантов устроено аналогичным образом.

В основу книги положен мой опыт работы штатным консультантом McKinsey в 1989–1992 годах. За этот период я узнал колоссальное множество вещей, но даже эти знания не помогли бы мне описать сколько-нибудь полным образом приемы и методы работы сотрудников McKinsey. К счастью, в этом мне пришли на помощь. В процессе написания книги я беседовал с десятками бывших консультантов, менеджеров и партнеров Фирмы: их знания и опыт помогли заполнить пробелы в моих собственных знаниях.

О КЛИЕНТАХ

Слово «клиент» встречается практически в каждом разделе книги. Поскольку я пишу с точки зрения консультанта McKinsey, под клиентом имеется в виду организация, заказавшая поиск решения для той или иной проблемы, с которой она столкнулась. Если вы не являетесь консультантом, то в строгом смысле слова клиента у вас нет. Однако данную ситуацию можно рассматривать под другим углом: клиентом в таком случае являетесь вы сами (или ваша компания). Иными словами, клиентом выступает любая организация, проблему которой вы решаете, при этом вы можете быть как ее сотрудником, так и просто экспертом, приглашенным со стороны. Более того, если вы начнете рассматривать свою

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

собственную компанию в качестве клиента, то применение на практике описанных в книге методов окажется для вас гораздо более легкой задачей.

* * *

Одна из главных добродетелей сотрудников McKinsey — умение хранить секреты. Фирма тщательно заботится о защите конфиденциальности. Как и любой другой консультант McKinsey, я обязался не разглашать конфиденциальную информацию о Фирме и ее клиентах даже после увольнения. Поскольку я не собираюсь нарушать взятое на себя обязательство, большинство приведенных в книге названий и личных имен изменены. Как я уже сказал, эту книгу не обязательно читать последовательно — ее можно раскрывать на любом месте, словно коробку с шоколадными конфетами. Какой бы способ чтения вы ни выбрали, я надеюсь, что на этих страницах каждый найдет для себя что-нибудь интересное и полезное.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

ЧАСТЬ I

Как в McKinsey подходят к решению проблем

Деятельность McKinsey состоит в решении проблем компаний-клиентов. Консультанты компании испытывают настоящую любовь к решению проблем. Вот как об этом сказал один из бывших менеджеров проекта[1]:

> *Решение проблем — это не часть вашей работы в McKinsey, а сама работа как таковая. Представьте, что вы смотрите вокруг себя, думая только об одном: как что-нибудь сделать лучше, чем оно есть? Ваш внутренний голос постоянно спрашивает: «Почему то или это сделано так, а не иначе? Можно ли его сделать еще лучше?» У вас должно выработаться скептическое отношение ко всему на свете.*

В первой части книги мы расскажем, как сотрудники Фирмы подходят к решению проблем, с которыми сталкиваются их клиенты. Мы покажем, как собирать и структурировать факты, проверять гипотезы. В этой части вы познакомитесь с главным методом поиска решения, принятым в McKinsey, и узнаете несколько правил, помогающих этот метод применять.

---

[1] Менеджер проекта (EM, Engagement Manager) — лицо, в обязанности которого входит повседневное руководство группой консультантов McKinsey.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Глава 1

Построение решения

Как известно любому консультанту McKinsey, процесс поиска решения имеет три основные черты. Решение проблемы, поставленной клиентом, должно:

- опираться на факты;
- иметь четкую структуру;
- основываться на выдвижении и анализе гипотез[1].

Из этой главы вы узнаете, что означают данные черты и как знание о них помогает решать проблемы в любом бизнесе.

[1] Для сотрудников McKinsey число три — волшебное. Все, что имеет место в Фирме, состоит из трех элементов. Например, этот список состоит из трех пунктов. Какой бы сложный вопрос вы ни задали сотруднику McKinsey, в ответ вы, скорее всего, услышите: «Есть три причины этого явления...» Наконец, маккинсиевская иерархия ценностей (о ней вы услышите дальше) тоже троична: «клиент, Фирма, вы».

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

ФАКТЫ — ЛУЧШИЕ ДРУЗЬЯ КОНСУЛЬТАНТА

Факты — это кирпичики, которыми выкладывается дорога к решению проблемы, поэтому фактов бояться не надо.

Решение проблемы начинается со сбора фактов. В первый день работы над проектом члены команды просматривают множество статей и материалов внутренних исследований Фирмы. Затем на первом собрании каждый консультант сообщает о найденных им фактах, которые проливают свет на тот или иной аспект проблемы. После этого команда выдвигает исходную гипотезу о том, как можно решить стоящую перед ними проблему, и приступает к сбору фактов, которые подкрепляют или опровергают эту гипотезу.

Новый сотрудник начинает свою работу в Фирме с того, что учится собирать и анализировать факты. По словам одного бывшего старшего менеджера проекта[1]:

> Если вынести за скобки всю утонченно-интеллектуальную терминологию, которой переполнен процесс принятия решений в McKinsey, то обнажится его суть — тщательный, кропотливый анализ всех элементов проблемы в сочетании с энергичным сбором фактов.

Почему факты играют настолько важную роль в работе McKinsey? На это есть две причины. Во-первых, факты компенсируют отсутствие практической интуиции (об этом см. раздел «Каждый клиент уникален: не бывает шаблонных решений» во второй главе книги). Большинство сотрудников McKinsey — специалисты широкого профиля: они знают

[1] Старший менеджер проекта (SEM, Senior Engagement Manager) — должность, зачастую эквивалентная младшему партнеру. SEM руководит несколькими проектами и курирует контакты с клиентами Фирмы. Ответственность на SEM лежит такая же, как и на младших партнерах, хотя у первых зарплата меньше.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

понемногу об очень многом. По мере накопления опыта и продвижения по служебной лестнице они начинают знать много об очень многом. Но даже тогда они все равно будут знать гораздо меньше, скажем, о методах хранения скоропортящихся продуктов, чем специалист по оптовым операциям с десятилетним стажем работы в супермаркете. Если у этого специалиста возникает проблема, то он находит решение с помощью одной лишь интуиции буквально через несколько секунд (впрочем, обращение к фактам бывает нелишним и для него). У консультантов McKinsey такой интуиции нет, и поэтому они обращаются к фактам в первую очередь.

Во-вторых, факты помогают победить недоверие. Как правило, возраст человека, которого компания принимает на должность консультанта[1], составляет 25–30 лет: он окончил колледж или университет на «отлично», проработал два-три года в крупной корпорации и затем получил диплом MBA в одной из ведущих бизнес-школ (по крайней мере, так обстоит дело в США). Бывает, что в ходе работы над первым проектом консультанту-новичку приходится знакомить с результатами своего анализа президента корпорации из списка Fortune 50. Разумеется, этот президент крайне недоверчиво отнесется ко всему, что будет говорить ему желторотый 27-летний выпускник бизнес-школы, если слова последнего не будут подкреплены фактами. Это же верно, когда младший менеджер представляет свое предложение шефу.

Несмотря на доказательную силу фактов (а может, как раз из-за нее), многие бизнесмены испытывают перед ними страх. Возможно, это боязнь того, что если они взглянут на факты попристальнее, то им (или кому-то вышестоящему) не понравится открывшаяся картина. Таким людям кажется, что если неприятные факты долго не замечать, то они исчезнут сами собой. Никуда они, разумеется, не исчезнут. Отворачивание от фактов — самый верный путь к неудаче, так

[1] Консультант (associate) — нижняя ступенька служебной лестницы McKinsey. Обычно человек, принимаемый на должность консультанта, имеет диплом MBA. Формально каждый сотрудник компании, который еще не стал партнером (в том числе и старшие менеджеры проекта), считается консультантом Фирмы.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

как истина все равно в конце концов всплывет наружу. Надо не бояться фактов, а охотиться за ними и использовать в своих интересах.

ПРИНЦИП ВИСИ

Структурирование мышления при поиске решения проблемы в бизнесе (или какой угодно другой) достигается путем составления исчерпывающе полного описания этой проблемы — то есть такого описания, в котором отсутствует путаница или избыточность.

Аббревиатура «ВИСИ» означает «взаимно исключающе, совместно исчерпывающе»[1]. Это принцип, на котором основан весь процесс поиска решения в McKinsey, и его буквально вбивают в головы консультантов-новичков. Каждый документ, каждая презентация, каждое электронное письмо или голосовое послание любого сотрудника McKinsey должны быть составлены по принципу ВИСИ. Спросите любого работавшего в McKinsey человека о самом запомнившемся ему методе решения проблем и в ответ наверняка услышите: «ВИСИ».

Принцип ВИСИ структурирует мышление максимально четко (тем самым сводя на нет путаницу) и максимально полным образом. Применение этого принципа начинается с самого общего уровня — с составления перечня подпроблем, на которые можно разбить проблему. Составив этот перечень, хорошенько подумайте, является ли каждая из подпроблем независимой от других. Если это так, значит, перечисленные подпроблемы взаимно исключают друг друга. Далее, каждый ли аспект проблемы отражен в одной и только одной подпроблеме — иными словами, принято ли в расчет все? Если это так, значит, перечисленные подпроблемы, взятые вместе, описывают проблему исчерпывающим образом.

[1] ВИСИ — англ. MECE, или Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive. — *Прим. пер.*

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Предположим, ваша команда выполняет исследование по заказу одной крупной американской фирмы — назовем ее Acme Widgets. Задача сформулирована так: «Найти способ увеличить продажи товаров, производимых фирмой». Поразмыслив, консультанты предложили следующие способы увеличения продаж:

- изменение способа продажи через розничную сеть;
- усовершенствование маркетинга продукции;
- сокращение издержек на единицу продукции.

Не беда, что поначалу список может быть слишком общим (в следующем разделе мы поговорим об уровнях детализации), нам пока важно лишь одно — чтобы этот список отвечал принципу ВИСИ.

Допустим, кто-то предложит еще один пункт, например «Модернизация процесса производства». Как этот пункт будет сочетаться с уже имеющимися тремя? Этот пункт, безусловно, важен, но четвертым он не будет, поскольку является подпунктом для «Сокращения издержек на единицу продукции» — вместе с другими подпунктами, такими, например, как «Развитие дистрибьюторской сети» и «Усовершенствование управления складскими запасами». Почему? Дело в том, что эти три подпункта — способы сократить издержки на единицу продукции, и если мы выделим один из них (или все три) в качестве отдельного пункта, то наш исходный список окажется избыточным. Он будет содержать пункты, которые пересекаются друг с другом. Такое пересечение свидетельствует о путанице в голове у автора и приводит к путанице в голове у читателя.

После того как у вас получится список, пункты которого четко отделены друг от друга (т. е. имеют взаимоисключающий характер), следует убедиться, что эти пункты отражают все аспекты проблемы (т. е. их совокупность исчерпывающе полна). Для этого вернемся к подпункту «Модернизация процесса производства», который мы включили в пункт «Сокращение издержек на единицу продукции». Предположим, один из консультантов говорит: «Еще

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

можно изменить процесс производства таком образом, чтобы выросло качество продукции».

Он прав. Означает ли это, что «модернизацию процесса производства» надо выделить в отдельный пункт? Нет, не означает — просто надо детализировать список еще дальше и включить подпункт «Модернизация процесса производства для сокращения издержек на единицу продукции» в пункт «Сокращение издержек на единицу продукции», а подпункт «Модернизация процесса производства для повышения качества продукции» в пункт «Усовершенствование маркетинга продукции». Теперь наш список решений будет выглядеть так:

- изменение способа продажи через розничную сеть;
- усовершенствование маркетинга продукции:
  — модернизация процесса производства для повышения качества продукции;
- сокращение издержек на единицу продукции:
  — модернизация процесса производства для сокращения издержек на единицу продукции.

Предположим далее, что консультанты высказали и другие интересные идеи, которые нельзя отнести ни к одному из пунктов списка. Что делать в этом случае? Разумеется, эти идеи можно проигнорировать, однако такое игнорирование вряд ли хорошо отразится на компании-заказчике. В список можно ввести новые пункты, но тогда этих пунктов окажется слишком много. Как принято считать в McKinsey, хороший список должен состоять не менее чем из двух пунктов и не более чем из пяти (но лучше всего, разумеется, три).

У этой дилеммы есть решение — волшебная категория «Прочее». Если вы не в силах понять, куда отнести две-три блестящие идеи, на помощь придет эта категория. Однако «Прочее» не стоит помещать в число пунктов заглавного списка, иначе этот список станет выглядеть нелепо. Данная категория будет нормально смотреться среди других подпунктов, однако на открывающем слайде презентации она

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

сразу бросится в глаза. Постарайтесь придумать, к каким пунктам можно отнести предложенные членами команды идеи, а если у вас ничего не получается, то соблюсти принцип ВИСИ поможет категория «Прочее».

КАК РЕШИТЬ ПРОБЛЕМУ НА ПЕРВОМ СОБРАНИИ КОМАНДЫ: ИСХОДНАЯ ГИПОТЕЗА

Решение головоломной проблемы похоже на длительное странствие, путеводителем в котором будет исходная гипотеза.

Объяснить, что такое исходная гипотеза (ИГ), она же третий элемент, на который опирается поиск решения стоящей перед консультантом проблемы, непросто. Чтобы объяснение получилось понятнее для вас (и для меня), я разобью этот раздел на три части:

- определение исходной гипотезы;
- выдвижение исходной гипотезы;
- проверка исходной гипотезы.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИСХОДНОЙ ГИПОТЕЗЫ

Суть исходной гипотезы состоит в предположении о том, каково может быть решение проблемы, причем это предположение делается еще до того, как вы приступаете к поиску самого решения. Это звучит не очень понятно, однако на самом деле такого рода вещи мы делаем регулярно.

Допустим, вы хотите найти ресторан, расположенный в той части города, где вы ни разу не были. Вы знаете, что на Смит-стрит вам надо повернуть на третьем перекрестке, а затем свернуть направо на первом перекрестке, и ресторан

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

будет где-то за углом. Вам известно, как добраться до Смит-стрит, а дальше остается следовать описанию. Поздравляю — у вас есть исходная гипотеза!

Поиск решения проблемы в бизнесе сложнее поиска ресторана, однако смысл исходной гипотезы остается тем же. ИГ — своего рода путеводитель (иногда очень приблизительный), ориентируясь по которому, вы продвигаетесь к решению. Если исходная гипотеза верна, то поиск решения есть всего-навсего детализация маршрута с помощью анализа фактов.

Для примера возьмем уже знакомую нам американскую компанию Acme Widgets. Предположим, ваша команда должна придумать, как увеличить продажи ее продукции. С этой целью вы, используя знания о бизнесе компании, организовали мозговой штурм, но прежде чем приступать к интенсивному сбору и анализу фактов, вы, возможно, в состоянии предварительно выдвинуть следующую исходную гипотезу:

Способы увеличить продажи:

- изменение способа продаж через розничную сеть;
- усовершенствование маркетинга продукции;
- сокращение издержек на единицу продукции.

Как будет показано в следующем разделе, чтобы выяснить, какого рода анализ требуется для доказательства или опровержения ИГ, каждый из этих пунктов следует разбить на подпункты. Помните, что гипотеза есть не более чем недоказанная теория, а вовсе не готовый ответ. Если ИГ оказалась удачной, то итоговая презентация результатов проекта появится на столе у заказчика буквально через пару месяцев. Если же она неверна, то после того, как вы убедитесь в ее ошибочности, у вас на руках будет достаточно информации, чтобы выдвинуть верную гипотезу. ИГ только тогда становится проводником к решению, когда она четко сформулирована и так же четко обговорены критерии ее доказательства или опровержения.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

ВЫДВИЖЕНИЕ ИСХОДНОЙ ГИПОТЕЗЫ

ИГ есть продукт структурирования фактов. Следовательно, для выдвижения ИГ у вас должна быть достаточная фактическая база. Однако нет смысла искать информацию, прежде чем станет известно, где именно ее искать. Один бывший старший менеджер проекта рассказал о следующем методе выдвижения ИГ:

> В начале работы над проектом я стараюсь переварить побольше фактической информации. Для этого я несколько часов читаю публикации, касающиеся отрасли заказчика, но делаю это не для сбора фактов, а для того, чтобы ощутить атмосферу этой отрасли — ее профессиональный жаргон, типичные для нее проблемы и т. д. Затем я отыскиваю среди сотрудников Фирмы тех, кто с этой отраслью уже работал. Данный метод позволяет входить в курс дела максимально быстро.

Для выдвижения исходной гипотезы необходимы далеко не все факты, имеющиеся в наличии. Информации требуется ровно столько, чтобы на ее основе составить качественный обзор отрасли или проблемы. Если проблема касается вашего собственного бизнеса, то все требуемые факты уже могут быть у вас на руках, и вам остается их правильным образом структурировать.

Структурирование проблемы начинается с выделения ее компонентов, или «ключевых факторов» (см. раздел «Поиск ключевых факторов» в главе 3). Затем сформулируйте практические рекомендации о том, как контролировать каждый из этих факторов. Эта стадия работы исключительно важна. Допустим, прибыльность вашего бизнеса зависит от погоды — иными словами, погода будет ключевым фактором, влияющим на прибыль в текущем квартале. В этом случае рекомендация «Надо помолиться о хорошей погоде» практической считаться не будет, в отличие от рекомендации «Следует снизить нашу зависимость от погодных условий».

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Следующий шаг — на основе рекомендаций формулируются конкретные задачи. Что нужно сделать, чтобы осуществить ту или иную рекомендацию? Представьте себе наиболее вероятные ответы на этот вопрос, а затем спуститесь еще на один уровень. Обдумывая каждую из задач, выясняйте, как можно доказать или опровергнуть гипотезу о ее решении. По мере накопления опыта у вас выработается умение заранее отличать доказуемые вещи от недоказуемых. Это умение поможет избегать попадания в тупики.

Предположим, при поиске решения проблемы, поставленной клиентом, ваша команда выделила такие ключевые факторы: работа отдела продаж, маркетинговая стратегия и величина производственных издержек. Исходя из этого, вы составили следующий список практических рекомендаций в качестве исходной гипотезы:

Способы увеличить продажи:

- изменение способа продаж через розничную сеть;
- усовершенствование маркетинга продукции;
- сокращение издержек на единицу продукции.

Итак, первым делом обратим внимание на работу отделов продаж. Допустим, эти отделы организованы по географическому принципу (Северо-Восточный регион, Среднеатлантический регион, Юго-Восточный регион и т. д.) и заняты поставкой продукции розничным продавцам трех типов: это супермаркеты, универсальные и специализированные магазины. Ваша команда выдвигает исходную гипотезу: для увеличения объема продаж продавцов следует сгруппировать не географически, а по типам клиентов. Теперь ваша задача — проверить эту гипотезу.

Как ее подтвердить или опровергнуть? Прежде всего можно изучить объем продаж, приходящийся на каждый тип клиентов. Если окажется, что продажи супермаркетам в Северо-Восточном регионе выше, чем в других регионах, и выше, чем продажи двум другим типам клиентов, попробуйте установить причину. Например, из разговоров с тор-

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

говыми представителями Acme Widgets вы выясните, что им гораздо лучше, чем другим региональным группам, удается работать с супермаркетами. В таком случае не будет ли разумнее отдать этим торговым представителям контроль за поставками продукции всем супермаркетам страны, чтобы продажи этому типу клиентов выросли повсеместно? Как это действие отразится на общих продажах компании?

В результате такого рода рассуждений возникает «дерево задач», как его называют в McKinsey. Это дерево строится так: вы берете исходную гипотезу, составляете рекомендации и подразделяете их на задачи. В итоге получается картинка наподобие приведенной ниже.

С построением «дерева задач» у вас в руках появляется план действий по решению исходной проблемы. До этого момента больших сложностей возникать не должно. Они начинаются, когда вы начнете копать глубже, чтобы доказать ИГ.

Пример «дерева задач» для Acme Widgets

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

ПРОВЕРКА ИСХОДНОЙ ГИПОТЕЗЫ

Прежде чем действовать согласно полученному плану, нелишне еще раз тщательно продумать нашу исходную гипотезу. Является ли она наилучшей из всех гипотез, которые можно выдвинуть на основе знаний об отрасли, о клиенте или компании? Все ли стороны проблемы приняты в расчет? Все ли факторы попали в поле зрения? Все ли рекомендации практически осуществимы?

Рассказывая о выдвижении исходной гипотезы, я говорил «ваша команда» вместо «вы». Дело в том, что, как свидетельствует опыт (не только мой, но и опыт других сотрудников McKinsey), исходные гипотезы, выдвинутые в рамках командной работы, чаще всего бывают намного сильнее гипотез, выдвинутых отдельными людьми. Почему? Возможно, причина кроется в том, что в одиночку нам трудно критически относиться к собственным мыслям. Для этого нужен взгляд со стороны. Наилучшим стимулом для мышления является работа в группе из трех-четырех сообразительных людей.

Итак, когда команда займется выдвижением исходной гипотезы о решении проблемы, пусть каждый участник предложит собственную ее версию. При этом люди должны стараться не только стимулировать мышление друг друга, но и критически оценивать возникающие идеи. Если вы руководите командой, то должны контролировать процесс коллективного мышления. Научитесь смотреть на все, о чем говорится, со стороны — спрашивайте: «А что, если изменить это, подтолкнуть то, представить ситуацию с другой точки зрения?» Разумеется, коллективное мышление неизбежно сопровождается и пустыми разговорами. Это совершенно нормальное явление, поэтому старайтесь использовать все, что подталкивает мысль в нужном направлении. (В главе 9 мы подробнее останавливаемся на приемах и методах организации коллективного мышления.)

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Глава 2

Как правильно выстроить подход к проблеме

Абстрактное знание о том, как в McKinsey решают проблемы, еще не означает, что вы, вооружившись этим знанием, пойдете завоевывать мир. Двух одинаковых проблем не бывает — каждую нужно решать индивидуально.

В этой главе я расскажу, как консультанты McKinsey подходят к решению проблемы, а также дам несколько советов о том, как максимально эффективно применять на практике методику поиска решения.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

ПРОБЛЕМА НЕ ВСЕГДА ОЧЕВИДНА

Клиент описывает вам свою проблему. Однако прежде чем бросаться ее решать, убедитесь, что имеете дело с настоящей, а не кажущейся проблемой. Вполне возможно, что настоящая будет совсем иной, чем та, описание которой вы получили.

По словам бывшего консультанта McKinsey, ранее работавшего научным сотрудником, процесс поиска решения своей комплексностью похож на лечение болезни. Больной идет к врачу и говорит, что у него, судя по всему, грипп. При этом он перечисляет симптомы: першит в горле, болит голова, течет из носа. Однако врач не станет слепо доверять мнению больного. Он изучит историю болезни, задаст несколько вопросов и только затем поставит диагноз. У больного может быть грипп, простуда или нечто посерьезнее, однако в любом случае врач не станет принимать на веру точку зрения самого больного.

Работая в McKinsey, мы убедились, что клиенты умеют ставить себе диагноз не лучше этого больного. Чаще всего они приходили к нам и описывали свои проблемы в самых туманных выражениях. Например, мой самый первый проект в Фирме был посвящен «повышению прибыли» инвестиционного банка в Нью-Йорке. Такая формулировка проблемы напоминала больного, который пришел к врачу и сказал: «Я себя плохо чувствую». Известен случай, когда команда консультантов McKinsey занялась оценкой возможностей расширения бизнеса одного из подразделений производственной компании. Спустя несколько недель, потраченных на сбор и анализ данных, команда пришла к выводу, что вместо расширения этому подразделению надо срочно закрываться.

Есть только один способ узнать, насколько реальна проблема, решить которую вам предложили, — это копать глубже. Собирайте факты, задавайте вопросы, суйте везде свой нос. Довольно быстро вы убедитесь, что двигаетесь

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>