

Инструменты McKinsey. Лучшая практика решения бизнес-проблем

Пол Фрига Итан Расиел

гр. ЭиП-241 Скугарь О.А.

О McKinsey&Company

- Это компания, 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
- Несколько старших партнеров McKinsey достигли международного признания в своих областях знаний.
- Как все крепкие организации, Фирма имеет мощную корпоративную культуру, основанную на общих ценностях и опыте.

Процесс решения проблем, применяемый в McKinsey



Структурирование метод McKinsey

1. Концепция **МЕСЕ** (аббревиатура от Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive – «взаимно исключающие, совместно исчерпывающие») – это базовый принцип мышления в McKinsey.

2. Не изобретайте велосипед.

На основе своего опыта McKinsey разработала множество схем, которые помогают ее консультантам быстро обрисовать многие распространенные в бизнесе ситуации.

3. Каждый клиент уникален.

Схемы – не панацея. Каждый клиент уникален.

Выдвижение гипотезы

- **Решайте проблему на первой же встрече.** Маккинзиевцы знают, что анализ фактов с намерением подтвердить или опровергнуть первичную гипотезу – гораздо более действенный способ, чем поочередный анализ этих фактов в поисках неизвестного ответа. Второй пункт маркированного списка.
- **Хорошо подготовьтесь.** Команды McKinsey разрабатывают и тестируют начальные гипотезы в ходе мозговых штурмов.
- **Освободитесь от предубеждений.** Цель мозгового штурма – выработать новые идеи. Оставьте свои предубеждения за дверь. У всех участников должна быть возможность высказаться и поделиться знаниями
- **Помните, что настоящей проблемой может оказаться не та, которая лежит на поверхности.**

Разработка анализа



Анализ метод McKinsey

- **Найдите ключевые факторы.** Успех большинства компаний зависит от ряда факторов, но не все они одинаково важны.
- **Старайтесь увидеть всю картину.** Пытаясь решить сложную, запутанную проблему, вы легко можете потерять свою цель среди миллиона задач, которые нужно решить прямо сейчас.
- **Не пытайтесь вскипятить океан.** Работайте не больше – работайте умнее. В условиях сегодняшнего изобилия данных можно всесторонне анализировать выбранный аспект проблемы
- **Иногда вы должны дать решению прийти самому.** У любого правила есть исключения. Не всегда возможно сформировать начальную гипотезу; в этом случае вам придется полностью полагаться на анализ фактов, чтобы постепенно найти путь к конечному решению.

Презентация ваших идей

- **Будьте структурированы**
- **«Лифт-тест».** Вы должны уметь ясно и четко изложить их суть клиенту за время 30-секундной поездки в лифте.
- **Будьте проще: одна идея на диаграмму.**



Формирование команды

- **Правильно формируйте команды.** Если вы можете позволить себе роскошь выбирать участников своей команды, подойдите к этому вдумчиво. В McKinsey подбирают людей для проекта в зависимости от конкретных требований ситуации. При этом тщательно оцениваются интеллектуальные способности претендентов, их опыт и навыки межличностного общения.
- **Применяйте структурированный подход к найму.** Как мы уже упоминали, в McKinsey процесс найма формализован: команда консультантов и специалистов готовит тщательно продуманные планы для каждой бизнес-школы, из которой планируется отбирать кандидатов, с подробными списками и бюджетами.

Коммуникации

Коммуникации – один из важнейших элементов эффективного управления, без них команда просто не может работать.

- **Поддерживайте движение информации.** Информация – это сила. В отличие от других ресурсов, ее ценность возрастает, когда ею пользуется больше людей. Чтобы ваша команда преуспела, вы должны поддерживать обмен информацией. Вы же не хотите, чтобы участник команды принял неудачное решение или сказал клиенту что-то не то лишь потому, что был не в курсе дела.
- **Помните, что у вас два уха и всего один рот.**
- **Важны не только слова, но и манера общения.**
- **Избыток информации лучше, чем ее недостаток**

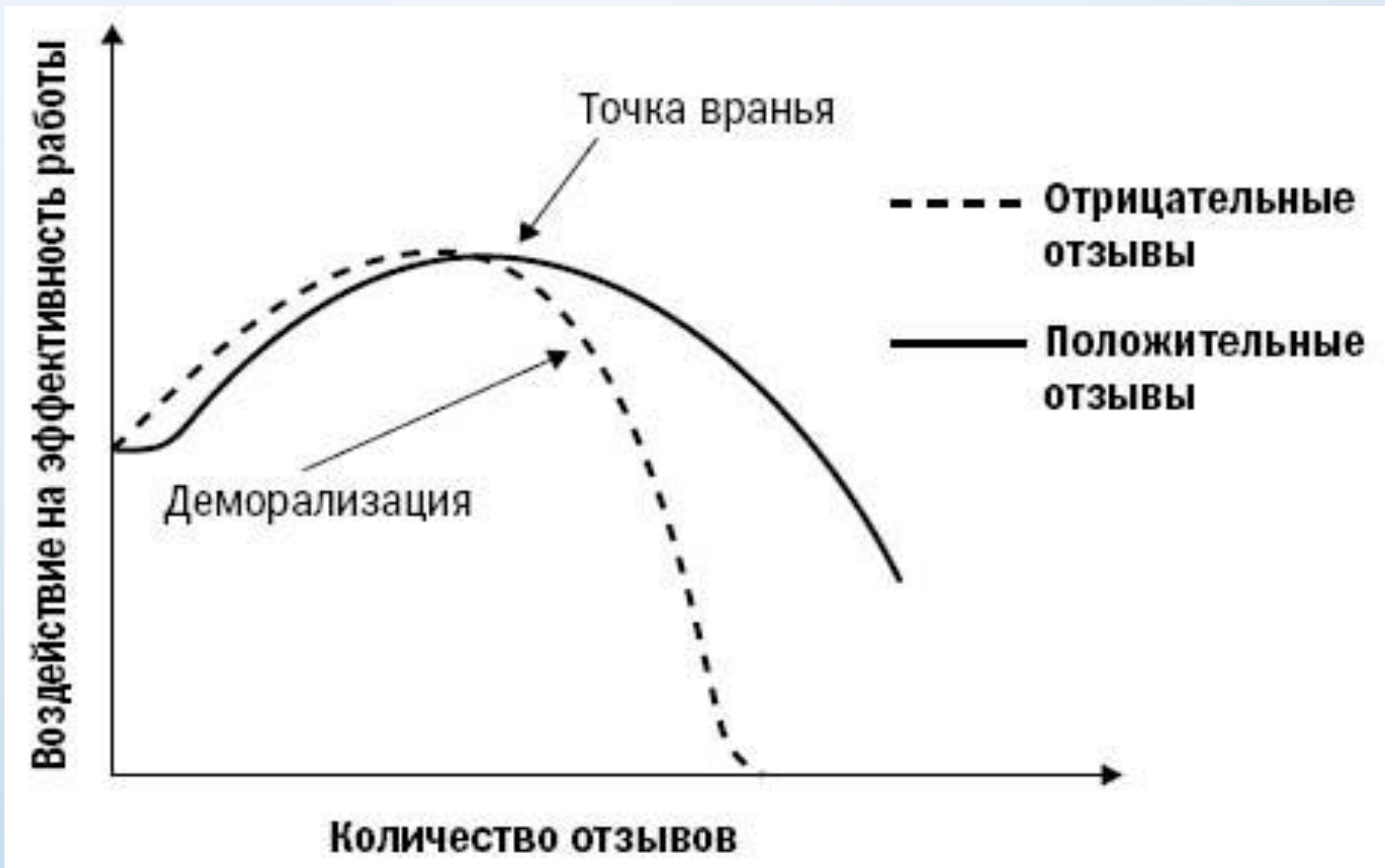
Сплочение

- 1. Держите руку на пульсе, чтобы сохранить высокий моральный дух в команде.** Крайне важно находиться в постоянном контакте с командой, чтобы знать уровень ее мотивации и энтузиазма во время проекта, особенно когда возникают трудности.
- 2. Небольшие усилия по сплочению команды работают на протяжении долгого времени.** Работая вместе шесть дней в неделю по четырнадцать часов, последнее, чего хотят сотрудники, – поехать в свое драгоценное свободное время с командой в Дисней Уорлд или на ужин в самом дорогом местном ресторане. Конечно, иногда такие мероприятия приемлемы, но важно соблюдать баланс. Излишнее усердие при сплочении команды так же вредно, как недостаточное.
- 3. Мыслите стратегически.** Сосредоточьтесь на том, что понравится всем, и при возможности пригласите на мероприятие не только участников команды, но и их жен и мужей.

Развитие

Специалисты McKinsey считают, что работа только тогда приносит удовлетворение, когда позволяет человеку развиваться.

- **Высоко устанавливайте планку ожиданий.**
- **Проводите регулярную и сбалансированную оценку.** Отзывы о работе человека – это палка о двух концах. С одной стороны, нас очень интересует, что окружающие о нас думают: это нужно и для самосовершенствования, и для повышения самооценки; с другой стороны, отзывы могут быть неприятными, когда они заставляют нас признавать свои слабости.



Модель воздействия положительных и отрицательных отзывов на эффективность работы