



智慧叢書10

培養卓越的抉擇
強化判斷的能力

判斷力

鎌田勝／著

黃偉民／譯

判斷

香港書城

判斷力

鎌田 勝 著

黃偉民 譯

香港書城

出版序

面對競爭日益激烈、變化日益快速的社會，無論是人或是企業，如果不時時自求長進的話，不但跟不上時代的腳步，還會慘遭淘汰的命運。因此，如何激發善用人類最可貴的智慧、經驗，提升個人與企業的各項能力，並加以整合運用，在當前與可預見的未來都將是必然的趨勢。

市面上有關工商企管、個人進修的書，可說是汗牛充棟、琳瑯滿目，但要有系統化的介紹則不易找到。本公司有鑑於此，特地規劃了智慧叢書一力的系列，提供給希望提升個人能力與公司整體的在職訓練參考資料，期能對各行各業提供實質的幫助。

同時，在此感謝國內許多企業團體購用這一系列叢書，做爲員工進修的參考用書。

序

商場上所有號稱「長」字輩的幹部，若困惑於判斷、優柔於決斷，則毫無存在的價值。因為不論社會、公司、部屬、顧客，在在都要求經營、管理者要具有明快的判斷與決斷之能力。

有人批評當今是「曖昧的時代」，所以確實、果斷的人更是不可或缺！

每個人面臨判斷與抉擇之時，雖然都以爲下了最好的一着棋，但不免有時會看走眼，而招致悲慘的後果，這正是所謂的獨斷、妄斷。領導階層的錯誤判斷，造成部屬的痛苦，使組織飽受打擊的例子，在政治、軍隊、棒球等團體性活動中多得不勝枚舉。

今日社會日趨複雜而多元化，每一項問題無標準答案，甚至於有的答案半對半錯，再加上狀況的瞬息萬變，經常在面對問題之時，無法等到掌握充分資訊之前，便已被迫非當機立斷不可。所以，在緊要關頭時的判斷及其產生的後果，真可謂失之毫釐差之千里。

而必須具備判斷力的並不只是組織的領導人，個人也一樣，由早上起床直到晚上就寢，每個人都要持續性地執行一些或大或小的判斷作業。能夠正確地做好每一項判斷，不發生誤

差的人物，就是「生活大師」了。

雖然今日社會中的每一個人都必須具備正確的判斷力，但商場人士所必須具備的却更嚴格，除了正確性以外，還必須加上「快」字訣，尤其立足於指導地位的經營者、管理者，瞬間的判斷業務正是他們的主要工作內容。

那麼，正確而迅速地解決日常各類問題的訣竅與法則究竟是什麼？這就是本書的主題——優越的判斷力。

以一般理論而言，以下的法則是正確判斷的前提——凡是商場人士，應時時依據公司的宗旨、組織的利益為第一順位來判斷事務。具體地說，股長應替課長想，課長應替經理想，凡事都要經常站在自己上位者的立場，揣度上面的意向去判斷。當然，身為社會人的常識與良知也是不可或缺的，若再加上一些人性哲學，更可防止企業的公害問題與不良商業行為。

簡言之，優越判斷力的背景條件，除了健全的平衡感之外，必須培養大局觀及前瞻性。具體的說明留待本文各項中再述。總之，基於這項理論，判斷力之為物，並非單純的「如何做」，而乃牽涉到全人格的問題。但願讀者閱讀本書之後，能有助於個人的判斷力之養成，開拓美好的人生！

目錄

第一章 探索判斷力的十項基礎

- 1 區分判斷、決斷與獨斷、妄斷 18
——決定事情方式的形形色色
- 2 洞察「偶然」與「必然」的差異 20
——福與禍是糾纏在一起的繩索
- 3 人生是二選一的連續 22
——人類的一生是判斷的歷史
- 4 經理就是判斷業 25
——您被期待的是正確的判斷力
- 5 「運」也取決於過去判斷的累積 27
——周全的準備與判斷可以「改運」
- 6 MACRO 的判斷與 MICRO 的判斷 29
——鷹眼與蟲眼的相乘效果
- 7 如何養成職業水準的判斷力 31
——寓教於不教的將棋實踐訓練
- 8 職務權限與責任源自判斷 33
——只知依例辦理的經理不要也罷

第二章 情勢判斷的十大重點

9 優柔寡斷的人沒有明天 35

——正確的判斷會開拓新的世界

10 人才是指具有優越判斷力的人 37

——判斷力是人才的決定性要件

11 日常的細微觀察是培養情勢判斷力的根本 40

——洞察事物差異的感受力

12 一葉知秋——以前非來判斷 42

——從情報中的微妙變化推知整個流程的變化

13 由一段新聞報導看穿真相 44

——眼透紙背千里眼的透視判斷力

14 一打噴嚏就吃藥——預防判斷力 46

——對接近中的危機先發制人

15 以時差比較法預測趨勢的比較判斷力 48

——暢銷於先進國而國內沒有的就是明日的熱門商品

16 將眼界擴大到極限的極大化判斷術 51

——老屋會極限看穿術

17 活用長年職業經驗的積蓄 53

——依據先進苦心遺留的法則去判斷

18 從高處判斷大局 55

——強化全盤性判斷力

19 掌握自己心中的未來 57

——以慾望為線索預測新市場的判斷力

20 洞察未來的外插法 59

——以科學態度證明「歷史重演」

第三章 培養重要性順位判斷力的十項法則

21 問題再多也只有三個 62

——優先順位判斷力是經營管理的成敗關鍵

22 「真忙」與「窮忙」大不相同 64

——能幹的人悠悠閒閒締造佳績

23 活用 Q C 的 A B C 分析法 66

——提高工作效率的巴雷法則式判斷

24 備忘錄是成功之本重點主義活用法 68

——以最小能源發揮最大成果的秘法

25 優先順位的判斷法決定效率與成果 70

——優秀經理人才的重要性順位判斷技術

26 站在上司的立場思考便能瞭解工作的重要程度 73

——站在顧客的立場想會更明白

27 學習拿破崙分配緊急工作的辦法 75

——緊急的工作派給忙的人做

28 善於判斷就是善於用人 78

——交辦重要性不高的工作可以訓練新進

第四章 價值判斷的十大法則

29 不知從何着手時的判斷 80

——就從最近處着手

30 重要性順位判斷力可使有限人生發揮無限意義 82

——選擇可以決定一生的價值

31 價值觀源自人生觀 86

——由欲求的階段可以判斷其價值觀

32 可計算的價值與無法計算的價值 88

——無形的東西價更高

33 稀少價值隨時代不斷演變 90

——大眾追求的東西很快就達到飽和狀態

34 從人的滿足內容可以看出其人性 92

——從發笑的對象可以窺其心底

35 您的休閒活動追求些什麼？ 94

——假日的價值判斷可以決定幸福的程度

36 薪水袋無法衡量工作價值 96

——職業的幸福感源自無法計算的工作意義

37 擺脫物質、金錢價值觀是通往幸福之路 98

——不要拘泥於錢財

38 價值觀的轉換從所有、使用到共有 100

——豐富交流的第一步

第五章 人性判斷的十大關鍵

39 不能只以品牌、地位做價值判斷 102

——只看結果忽視過程與實態是愚蠢的判斷

40 最高價值判斷的尺度是「自己創造了什麼」？ 104

——人生的意義在於締造獨創的價值

41 不可憑第一印象草率判斷一個人 108

——不要自以為為一眼就能看穿別人

42 短處背後必有長處 110

——「人才必有瑕疵」的矛盾原則

43 小小約定也信守不忘 112

——人類常以小事推度他人的誠意

44 你討厭的人常是與你類似的人 114

——同類相斥是因為厭惡同樣的缺陷

45 觀察姿勢掌握性格 117

——姿勢與態度會暴露出人的性格與心理

46 從習癖觀測性格 119

——肉體下意識表現善心理

47 語癖也會表露出性格 121

——不知不覺經常重覆的一些話

48 新人時期就可看出是未來的大器 123

——整體性觀察與思考

第六章 日常業務中指導判斷的十項狀況

49 鑑別人才的重點 125

——從什麼地方可以看出一個人的偉大？

50 基本上「志氣」支配著人性 127

——十別三日刮目相看

51 部下漸漸喪失自信時怎麼辦？ 130

——如何選擇適當的勉勵用語

52 部下遲到、缺勤突趨明顯時怎麼辦？ 132

——正確判斷部下行爲的真正目的

53 不知該不該斥責部下時怎麼辦？ 134

——這種令公司惑於判斷的事比胃痛還難過

54 發現部下犯錯時怎麼辦？ 136

——「罵得正是時候」是上司的職責

55 不滿意部下的報告書時怎麼辦？ 139

——部下都希望上司知道工作進行的過程

56 當部下借錢時怎麼辦？ 141

——對借錢後遺症的判斷

57 想叫部下與不良的異性朋友分手時怎麼辦？ 143

——冷却盲目戀火的智慧

58 當別人誘以不勞而獲的鉅利時怎麼辦？ 145

——避免利慾薰心的判斷

第七章 避免判斷失之毫釐的十項原則

59 認為上司厭惡自己時怎麼辦？ 147

——判斷上司為何苛待自己

60 被冷落之時怎麼辦？ 149

——如何判斷在公司裡的未來發展

61 失之毫釐差之千里 152

——間不容髮的判斷對人生或企業有決定性的改變

62 避免緊急判斷失之毫釐，平日應多訓練自己 154

——靈感源自多數經驗與學習的累積

63 敵我皆苦的最後時刻，勝負僅有毫釐之差 156

——以意志之差潰敵火軍

64 「比對手下更大的一着棋」先以毫釐之差取勝 158

——以大思考克服判斷的毫釐之差

65 客觀而徹底的思考可以化解毫釐之差的疑惑 161

——兼顧作用與反作用的牛頓力學式判斷

66 頓悟「世事不如意者十之八九」 163

——放棄自我中心的思考才可避免判斷的偏差

67 置之死地而後生的高精密判斷 165

——以肉身為盾牌的武士道精神

68 當做自己的事、判斷會更適切 167

——當做別人的事，判斷就易錯誤

第八章 不容預測、預斷的十個方向

69 重質不重量才是致勝之道 170

——活的「人文本質」比死的「數字」重要

70 人生是高精密度判斷的連續 172

——歌頌人生之奇妙可使人類更高貴

71 避免方向判斷錯誤的要領 176

——迷路時只有回到分岔點再出發

72 無法預測未來動向時，就回想以往的情況 178

——天地有週期，潮流也有週期

73 以往的方向判斷靈感不再靈光時 180

——靈感不靈代表身體某處失調了

74 集思廣益的要領 182

——眾望所歸就是最佳的判斷

75 要求助於占卜之時 184

——一流占卜師善於教人往好處判斷

76 活用命運判斷術的要義 186

——命運？福禍？正如塞翁失馬

77 後生可畏人的成長超越想像 189

——後浪多在前浪不注意時推來

78 尊重外行人的樹狀創意 191

——掌握無法預測的大發明契機

第九章

強化決斷力的十項法則

79 化不可能為可能的奇妙時代 193

——國際、國內局勢經常大爆冷門

80 達觀的態度可以應萬變 195

——力聚丹田做深呼吸的妙法

81 強力的主觀是決斷力的要素 198

——突破戀田情結是不二法門

82 深思熟慮是決斷之本 200

——決斷之前要徹底蒐集情報

83 拋却了私心就能無懼地決斷 202

——邪念會使決斷力變鈍

84 瞭解人類具有「無限的可能性」便能達成起死回生的決斷 204

——堅信人類的潛在能力

85 以退為進的高明決斷力 206

——適當的撤退是名將的決斷

86 低潮期是發展飛躍的墊腳石 208

——碰壁之時就要飛躍過去

87 只要有局部優勢就可取勝的恐怖型決斷 210

——再強大的敵人也有弱點

88 全神灌注的集中式決斷力 212

——今日事今日畢，拖延是決斷力的癌

第十章 自我判斷的十項法則

89 聯想力的層次越高，決斷的失誤越少 214

——站在更高的層次思考，疑惑就會消失

90 呈螺旋狀回歸原點却不斷上昇的高層次判斷 216

——宇宙萬物都呈螺旋狀存在

91 切勿自戀過度的自信是危險的陷阱 220

——自滿自傲是愚蠢的表現

92 喪失自信、絕望會使人停止生長 222

——化自卑感為成長的能源

93 由自覺產生自信發覺自己的可能性 224

——自信能使不可思議的力量湧

94 由借的人生朝貸的人生邁進 226

——對自己的人生會計清查判斷

95 對身心施以正確的健康診斷 228

——貧的人生築基於健全的身心與涵養

96 超越巔峰的計畫性 230

——配合力量一步步攀登的持續力判斷

97 確立不沈迷、不偏倚、不拘泥的人生觀 232

——樂天、明朗地活下去

98 不滿的情緒下深藏著不安的情緒 234

——正視自己的軟弱，培養強硬的判斷力