

赢家思考策略

——乐思模型
实战法则

廖勇凯◎编著

跳出思维陷阱，思行合一，优化决策

复旦大学出版社

卓越领导者
创造获利
必备用书

赢家思考策略

——乐思模型 实战法则

廖勇凯◎编著

图书在版编目(CIP)数据

赢家思考策略——乐思模型/廖勇凯编著. —上海:复旦大学出版社, 2013. 8
ISBN 978-7-309-09713-9

I. 赢… II. 廖… III. 企业管理-方法 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 096739 号

赢家思考策略——乐思模型
廖勇凯 编著
责任编辑/刘子馨 张咏梅

复旦大学出版社有限公司出版发行
上海市国权路 579 号 邮编:200433
网址:fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>
门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853
外埠邮购:86-21-65109143
常熟市华顺印刷有限公司

开本 890 × 1240 1/32 印张 8.625 字数 176 千
2013 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-309-09713-9/F · 1932
定价: 38.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。
版权所有 侵权必究

内 容 提 要

本书与企业管理实践紧密结合，将专业术语简单化，通过深入浅出的阐述，提出了塑造卓越领导者的思考力的重要模型——乐思模型（LECI Model），即分别从逻辑思维、概念思维、执行导向、人际导向四个方面，帮助管理者思行合一，优化决策，最终成为卓越的领导者。

前言

笔者在两岸从事管理顾问已有 10 多年,服务过 50 家以上的企业,见过无数的企业领导者,这些企业领导者的性格差异很大,有的性格刚烈,有的亲和力强,有的性格内向,有的性格外向,不管什么性格的领导者,他们所带领的企业有的成功,有的失败,因此,可以得出一个结论,企业领导者的性格并不是企业成败的关键。

那么,企业成败与企业领导者的哪些方面有关呢?笔者发现,卓越企业领导者的思考能力是影响企业成败的关键。假如领导者的思考能力全面且强大,企业就会发展得好,即使是在最危急的经营环境,再艰难的困境,企业还是能渡过难关。相对地,有些企业的根基再如何扎实,资源再如何充沛,企业领导者若是做出错误决策,可能就让企业陷入经营的困境,甚至是绝境。因此,我们可以再得出一个观点,就是企业领导者的思考力是影响企业成败的主要因素。

当前,全球环境与局势愈加复杂,国家之间的竞争愈加剧烈,企业生存的挑战越来越大,对企业领导者来说,要想维持企业的长治久安,就需要不断地提升自己的知识与能力,以从容应对瞬息万变的环境所带来的对企业的挑战。

在 2007 年,有许多企业发展非常迅猛,然而,有多少企业领导者能预计 2008 年随即而来的危机?当有些高瞻远瞩、对世界局势有洞察力的企业领导者采取了停止采购、不接单、不发股东红利、不添购大型设备的重大决策时,受到了多少员工、股东、客户、供应

商、合作伙伴的不理解,员工认为企业的存在价值就是要生产,为什么要停止生产呢?企业股东不能理解的是,公司既然赚了这么多钱,为什么今年不发红利呢?是不是公司出现财务或道德的问题了?钢材价格不断上涨,为什么就不采购了呢?今天不采购,明天价格更贵。伴随这些看似没道理的决策而来的是一连串的质疑、误解,甚至是批评。

然而,随后的 2008 年金融海啸席卷而来,原材料价格蒸发三分之二,许多囤积原材料以求套现求利的企业损失惨重;客户订单砍半,或延迟付款以求周转;银行不敢借款给企业,因为风险太大等情况随之发生,在这些情况出现之后,那些原来被质疑、被误解甚至被批评的企业领导者,则成为挽救企业生死存亡的大英雄。

我们相信:改变思考,就能挽救企业;改变思考,就能改变人生。每个人都不例外,人都是有自己的潜力的,人生规划掌握在自己手里。往往我们在帮助他人时,给予他外在的援助是有限的,若是引发其内在动力,提振其心志,扭转其思维,提升其智慧,他会自己找出活路,这样才能逐步摆脱贫穷。无论如何,发挥自我潜力需要通过修炼来提升自己,借由不断地超越自我,而完成人生成功的目标。同样的,企业领导者也是如此,只有不断地完善企业领导者的思考力,企业的前景才会是光明的。

然而,在个人能力发展上,普遍存在的一种见解是,人的能力是天生有擅长的部分,应该扬长避短,以发挥自己最大的长处,不

要花精力在自己薄弱的地方,这样不但浪费精力,而且也产生不了好的效果。关于这点,笔者是存在部分不同的看法,主要原因有以下三点。

第一,随着个人在事业或企业的提升,面临的问题不是一两项长处就能够解决的,要能担当起高层管理职位的要求,需要全方面思考能力的发展。

第二,人容易犯错的主要原因之一是本身错误思考所产生的。尤其是在当前越来越复杂的职场环境,对人的思考要求也在增加,只是人的思考模式有其惯性,如何改变思考模式是人必须面临的挑战与课题。

第三,人扬长避短能取得一时的成功,但是在人生漫长的经历中,会遇到方方面面的问题,其中有些问题是他人无法代劳的,需要自己去面对。

因此,领导者需要修炼自身的思考力,不假他人,自己亲力亲为地有意识学习。领导者应用乐思模型主要有四个好处:

第一,判断人和事物的准则依据。这套模型理论帮助企业领导者理解周围的人和事物,将人和事物进行分析与分类,例如某人某项行为属于 L 逻辑思维(见本书第一章),另一人的某项行为属于 I 人际导向(见本书第一章)等,就好像坊间流行的 DISC 个性测验(支配性 D、影响性 I、稳定性 S 和服从性 C)、九型人格(完美主义者、给予者、实干者、悲情浪漫者、观察者、怀疑论者、享乐主义

者、保护者、调停者)、PDP 性格测试(老虎、猫头鹰、孔雀、无尾熊、变色龙)等,都具有分析与分类功能,这些分类工具提供给我们判断事物的依据。

第二,明确个人修炼的方向。在学习这条道路上,企业领导者有了乐思模型的理论基础,可以知道自己学习该往哪边走,知道哪些地方还有改进的空间,每天一点一滴地去做,个人的修炼有了指南针,就能导引未来的学习方向。

第三,分析最佳的思考路径。根据工作的性质与内容,领导者可以根据乐思模型规划思考路径的最佳方案,也就是进行三维思考模式(见第一章第一节内容)的训练。

第四,辅导他人的工具。企业领导者同时扮演着对下属辅导与指导的角色,如何快速地看出下属的问题,并且让下属清楚自己需要提高的地方。通过乐思模型,能给予下属合适的建议,并且下属也能快速地意会,因此,乐思模型也可作为辅导他人的工具。

领导者思考力是个亟待研究的课题,在中国改革开放之际,我们还有很多思考模式停留在既往,对于新思维、新事物的学习需要与时俱进,然而,除了学习之外,还应该知道如何学习以及学习的方向,这样才能使学习投入能达到最佳效果。

企业管理知识是为了能够帮助企业领导者更好地思考,但是这些知识决不能代替他们的思考,特别是在现今商业环境诡谲多变,科技日新月异的时代背景下,今天所学的知识,在明天就会成

为历史,要能够适者生存,就需要靠我们不断地思考,持续学习,这样企业才能逐步的强大。

一国的经济强大来自于其内部企业的实力。中国要实现中华民族的伟大复兴,就是需要通过中国企业的不断强大来达成。如今,中国企业已走出海外市场,展开世界级的竞争,笔者对未来的中国企业抱持着信心,相信中国梦有望在我们这一代就能实现。

如果您对于乐思模型有兴趣,进一步相关信息可上网查看 www.lecimodel.com。为了帮助广大读者进一步掌握乐思模型的技巧,我们组成一群讲师团队负责提供培训课程服务,我们的培训讲师具有多年咨询辅导的经验,能为企业领导者提供相关的培训、咨询与辅导的服务。您如有培训需求或宝贵意见,可将信息发到电子邮箱 admin@lecimodel.com,我们会有专人与您联系。

谢谢!

廖勇凯 敬上

2013 年 4 月

目录

前言 / 1

第一章 管理思考 / 1

- 第一节 挑战自我的思维惯性 / 2
- 第二节 乐思模型 / 12
- 第三节 领导者管理思考风格类型 / 20
- 第四节 个人禀赋差异 / 29
- 第五节 到底“木桶短板”在哪里 / 37
- 第六节 领导者类型相对论 / 46

第二章 逻辑思维 / 55

- 第一节 逻辑基础概念 / 56
- 第二节 善用推理得到结论 / 64
- 第三节 善用逻辑思维的分析工具 / 70
- 第四节 逻辑的沟通方式 / 76
- 第五节 关联逻辑思维能力 / 88
- 第六节 批判性思维能力 / 92

第三章 执行导向 / 101

- 第一节 管理需要贯彻到底 / 102
- 第二节 管理体系来提升组织执行力 / 110
- 第三节 用目标来实现事业梦想 / 120
- 第四节 培养观察力是执行导向的基础 / 128
- 第五节 拥有控制力是执行导向的保障 / 133

第四章 概念思维 / 141

- 第一节 概念思维的转变与提升 / 142
- 第二节 概念思维的表现形式 / 149
- 第三节 概念思维的高度与全面性 / 155
- 第四节 看到冰山下的本质 / 161
- 第五节 培养自己的未来观 / 165
- 第六节 想象力与创造力 / 172

第五章 人际导向 / 185

- 第一节 领导艺术的行动能力 / 186
- 第二节 沟通是人际导向的第一要务 / 192
- 第三节 换位思考掌握他人需求 / 198
- 第四节 如何让自己更有影响力 / 205
- 第五节 如何带领团队打赢商战 / 214

目录

第六章 发挥综效 / 219

- 第一节 自我学习与超越 / 220
- 第二节 管理思考的平衡发展 / 227
- 第三节 管理思考的切换 / 236
- 第四节 设定管理思考路径 / 246
- 第五节 打造基业长青的经营团队 / 252

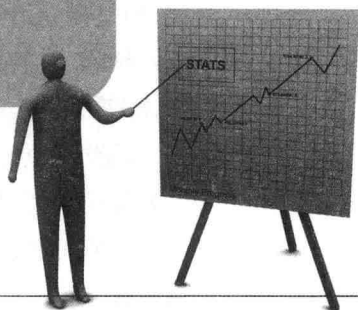
参考书目 / 261

1

管理思考

博学而笃志，切问而近思，仁在其中矣。

《论语·子夏》



- 第一节 挑战自我的思维惯性
- 第二节 乐思模型
- 第三节 领导者管理思考风格类型
- 第四节 个人禀赋差异
- 第五节 到底“木桶短板”在哪里
- 第六节 领导者类型相对论



第一节 挑战自我的思维惯性

一、看到以前看不见的“光”

人通过眼睛所能看到的彩虹的颜色是由红、黄、蓝构成的一道光谱,但是在光谱的两端以外还有颜色,只是一般人眼睛看不到而已。同样的,人的思考也有不同层次,最初级的状态是人只做事不思考,随着工作任务越复杂,思考难度越来越复杂,思考维度就要提升,以解决难点问题。

如果我们把思考根据不同的程度等级来分析,基本可以分为三个层级的思考模式,分别是一维思考模式、二维思考模式与三维思考模式。

一维思考模式是“简单思考”,人有了任务就去做,而没有太多的事前规划,大概是先做再说;二维思考模式是“计划思考”,人有了任务会先规划,想好再做,也就是做事有规划;三维思考模式是“思考如何有效思考”,在人有任务时,会先考虑如何思考做事情的方法是最有效的,也就是思考如何去思考。三维思考模式就需要思考路径地图,找出针对自己任务最有效的思考路径。

当我们处理几个简单动作、具有明确标准流程、重复性高、有经验、重要性不大的任务时,倾向于使用一维思考模式;当我们处

理的是略微复杂、可参考一部分的标准流程、重复性不高、且过去经验只能借鉴时,可采用二维思考模式;当我们处理的事情复杂,完全没有可参考的标准,也没有过去经验可依据时,则需要三维思考模式,如图 1-1 所示。



图 1-1 思考维度

三维思考模式就像是二郎神多了第三只眼睛来观看事物,能分辨善恶。三维思考模式让我们看到为什么我会如此思考,并对自己的思考模式不断地进行改进与完善,在以后遇到同类型的问题时,能迅速地找到更佳思考方法。

我们与他人说话,大多是纯粹的对话与聊天,聊完后基本只是残留着对于对话的印象。但是,如果能够多留意说话者是怎么说话,从说话者的言谈中分析他是用什么思考方式,我们就能够进入到三维思考模式,思考他人如何去思考,如果具有这项能力,我们就能分析别人的思考模式,也能分析自己的思考模式,这样,我们就看到他人看不到的“光”。



二、管理思考错误造成的危害大

随着我们在公司中的管理层级越高,简单、重复、实际操作的工作越来越少,取而代之的是思考难题变得越来越多,且经常困扰着我们。在基层人员工作时“劳力”,做了领导者之后“劳心”,“劳心”的无形压力不比“劳力”的有形压力小,反而更大,因为领导者的层级越高,或公司的规模越大,思考与决策错误会带给公司更大的损失。

美国俄亥俄州立大学的管理学教授保罗纳特的一项研究指出:领导者们做出的商业决策,大约半数以失败告终。在其研究的真实商业决策中,大约有三分之一最初就是失败的,因为这些决策从未被执行过。当把那些只得到部分执行或一开始被采用后来又被放弃的决策考虑在内时,失败率就攀升到50%。

在中国,企业做错决策,导致公司危机的案例也经常发生。例如,某家企业总经理看错了国内经济总体局势,投错了市场,下错了采购决策,销售情况不佳,使得仓库中的产品库存增加几个亿,不仅造成周转率严重降低,公司资金积压严重,而且使企业资金链紧张,危及到企业的生存。

前顺驰集团董事长孙宏斌不仅开创了房地产业的杠杆式发展模式,而且企图以移步换影式的手法用5个盖子罩住10口锅,既放大杠杆效应,又加快资本周转。借此全新模式,顺驰成为房地产业第一黑马,直追万科。然而这种快步如风的发展模式其实弱不禁风,因为这一切都建立在房地产市场快速发展的基础之上,市场稍一减速,顺驰就资金链断裂,市场一停车,顺驰即殒命。

红高粱公司是 1995 年 4 月 15 日创建的。不足 3 年,就从一间店发展到近 50 间店铺,从一个城市发展到二十几个城市。一开始,该公司就选择了快速增长的全国性连锁发展模式。由于红高粱的成长策略选择错误,把小企业当大企业运作,全线出击,四面投资,撒大网捞小鱼,徒劳无功,致使企业运作困难。公司当时的想法是,中国快餐市场如此之大,都被洋快餐占领,中式快餐必须迅速崛起,很快做大,超越时空,超常发展。结果红高粱公司没有量力而行,花费了大量的人力、物力、财力,却效益不佳,徒劳无功,陷入财务运作危机。红高粱公司 3 年的实践得出的经验是:无论什么企业必须依据自身的能力选择自己的成长策略。作为中式快餐企业,正确的做法是:在起步阶段,应采取稳步增长的区域性连锁模式,缩短战线,把有限的资源集中在一个地区,创造利润,建立体系,造就人才。待成熟后,再拓展新的连锁区域。其实,连锁业是充满风险的,不是越大越快越好,速度过快是失败之源。

2012 年 8 月 23 日刚刚经历人事大调整的李宁公司在香港召开业绩说明会,公司上半年收入 38.8 亿元,同比减少 9.5%,而归属于上市公司股东的净利润为 0.44 亿元,同比大幅下降 84.9%,为节省成本,已于 2012 年上半年关店 1 200 间,相较于动向、安踏、特步、361 度、匹克这 6 家运动品牌,李宁公司的利润率为最低(见图 1-2 所示)。



图 1-2 国内 6 家运动品牌: 动向、安踏、特步、匹克、361 度、李宁