

效率译丛

怎样提高 判断能力

〔日〕镰田 胜 著



科学普及出版社

64118

C93
J6-4

效 率 译 丛

怎样提高判断能力

[日]鎌田 勝 著

朱成浩 译

方广锡 校



S0270385

科学普及出版社

内 容 提 要

本书用心理学观点和方法剖析一系列典型事例，帮助读者学会如何对事物作出正确的判断。书中所介绍的方法详细具体，简单易行；读者边读边实践，定能收效很快。

本书对于那些想在学习、工作和生活中少走弯路、勇于改革的读者，无疑是一本很有价值的参考书。

• • •

判断力 101 の 法則

鎌田 勝 著

日本実業出版社

昭和 54 年 7 月

• • •

效 率 译 丛

怎样提高判断能力

〔日〕鎌田 勝 著

朱成浩 译

方广锴 校

责任编辑：战立克

封面设计：王 灿

•

科学普及出版社出版（北京海淀区白石桥路32号）

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

北 京 燕 山 印 刷 厂 印 刷

•

开本：787×1092毫米 1/32 印张：6.25 字数：130千字

1987年2月第1版 1987年2月第1次印刷

印数：1—38,400册 定价：1.15元

统一书号：17051·1087 本社书号：12421

前 言

当今是一个变化多端的时代。正因如此，格外需要果断人才。

当了一个什么“长”，却又优柔寡断，缺乏判断力，象这样的“长”，要他何用！因为无论是社会、公司，还是下级、顾客都要求企业经营者以及管理监督人员具备准确、果断的判断能力。

有时，虽然当事者自己也想判断得果断、干脆，但由于判断失误，决断草率，最后却导致悲惨的结局。这只能称之为独断、妄断。在政府机构、军队、企业及棒球队中类似由于领导者判断失误，而造成危害组织、难为下级的事例真是不胜枚举。

今日社会错综复杂，许多问题并不限于只有一个正确答案。可能有两个、三个答案都是正确的，也可能在这些答案中，有的近似正确，甚至是貌似正确的假答案。

此外，万物变化迅速，往往不待资料搜集齐备便需作出决断。此刻，判断时的毫厘之差，其结果往往有天壤之别。

如今，不仅部门领导，一般人也同样需要判断力。从清晨起床到夜晚入寝，每个人都在不断地作出大大小小的判断。每逢重大事件判断不失误的人，便可称得上是“生活的强者”。

总之，古今的人们都希望具备准确的判断力。不同的

是，实业家除需判断准确外，尚需判断迅速，而那些身居领导岗位的经营管理者，则需在极短的时间内马上作出判断。

那么，什么是准确迅速地解决每日连续发生的各种问题的窍门与法则呢？这正是本书将要论述的主题——卓越的判断力与决断力。

作为总的原则，下述思考方法可说是正确判断的标准。

实业家应以企业、团体的利益为主，这是法则之一。具体说，科长应站在处长的立场，处长应站在局长的立场，即每个人都应站在他上级的立场去考虑问题，作出判断。此时，普通人的常识及智慧自然是不可缺少的。在此基础上从“人”的立场出发，就可防止企业公害与不道德的商业行为发生。

换言之，健全的平衡感、全局观念及预见力是作出出色判断的基础。提高判断能力不单纯是个技术问题，它与人的品质紧密相连。关于具体细节，将在本书各章论述。本书如能对提高诸位的判断能力有所裨益，本人将不胜荣幸。

鎌田 勝

一九七九年七月

目 录

前言

第一章	关于判断力的十项预备知识	1
第一节	判断有多种表现形式 ——判断、决断、独断、妄断	1
第二节	分清偶然与必然 ——祸兮福所依 福兮祸所伏	3
第三节	人生旅途充满选择 ——人的一生是判断的一生	5
第四节	判断是经营管理者的基本工作 ——准确的判断是人们对实业家的希望	7
第五节	命运决定于判断经验的积累 ——周密的准备与准确的判断可使命运好转	9
第六节	准确区分宏观判断与微观判断 ——力争宏观判断与微观判断的统一	10
第七节	培养专业判断的方法 ——观察实践 旁观者清	12
第八节	职务的权限、权力与责任源于判断 ——若循规蹈矩则不需要管理人员	14
第九节	明天不属于优柔寡断者 ——只有正确的判断,才能开拓新世界	15
第十节	人才是指能做出准确判断的人 ——判断力是人才的决定性条件	17

第二章 形势判断的十大关键.....19

- 第一节 日常的细微观察是形势判断的基础
——识别事物微妙差异的重要性.....19

- 第二节 一叶落知天下秋
——从微弱的信息变化中判断未来.....21

- 第三节 通过一段新闻，了解事实真象
——培养明查秋毫的判断能力.....23

- 第四节 防患于未然
——打喷嚏立即服药.....24

- 第五节 利用时差对比法预测未来
——美国今日的商品就是日本明天的商品.....26

- 第六节 极限判断法
——借用几何级数观察事物极限.....29

- 第七节 发挥多年积累的专业经验
——借“定式”做出判断.....30

- 第八节 从大处着眼判断全局
——强化判断力的方法之一
——旁观者清.....32

- 第九节 掌握自己心中的未来
——从自己的欲望中寻找新市场.....34

- 第十节 借外推法洞察未来
——历史将不断重复.....36

第三章 培养顺序判断力.....38

- 第一节 问题如山 只抓三件
——经营的成败在于领导者的顺序判断力.....38

- 第二节 真忙与瞎忙截然不同
——有才干的人可以轻而易举地取得成果.....40

- 第三节 请采用质量管理的ABC分析法
——用巴莱顿分析法判断工作效率.....41

第四节	利用效率手册 抓住重点工作	
	——以最小的代价取得最大的效益·····	43
第五节	利用顺序判断法提高工作效率	
	——关于优秀管理人员的顺序判断·····	45
第六节	站在上级的立场上观察问题	
	——旁观者清 当事者迷·····	47
第七节	拿破仑的紧急任务分配法	
	——紧急工作要委派“真忙”人·····	49
第八节	如何使用下级	
	——领导应把一般工作委托下级处理·····	51
第九节	应从何处着手工作	
	——千里之行 始于足下·····	53
第十节	让有限的人生发出光辉	
	——选择决定你一生的价值·····	55
第四章	正确进行价值判断的十项规则 ·····	57
第一节	人类欲望的五阶段	
	——人生观决定价值观·····	57
第二节	宏观价值与微观价值	
	——无形之物价更高·····	59
第三节	僧多则粥少	
	——稀有价值随时间发生变化·····	61
第四节	笑容是心灵的反映	
	——人为内心获得满足而笑·····	63
第五节	您希望怎样度过假期	
	——幸福观支配度假形式·····	65
第六节	工资并不反映工作价值	
	——生活目的决定工作态度·····	66
第七节	金钱是通往幸福之路的障碍	
	——金钱腐蚀人的灵魂·····	68

第八节	走向广泛交流的第一步	
	——从个人占有到共同所有	69
第九节	职衔和商标不是判断价值的唯一标准	
	——忽视过程重视结果的态度是愚蠢的	71
第十节	人生的最大价值在于创造	
	——能否发明创造是衡量一个人价值的标准	73
第五章	判断他人性格的十项原则	75
第一节	切莫以貌取人	
	——危险的一见钟情	75
第二节	优点寓于缺点之中	
	——金无足赤 人无完人	77
第三节	诚实之人言而有信	
	——人往往看重小事	78
第四节	文人相轻 古来如此	
	——有同类缺点的人相互厌恶	80
第五节	观其姿势 见其性格	
	——暴露在姿势、态度中的性格与心理	82
第六节	观察癖好 了解性格	
	——肉体在无意中如实地反映着内心活动	83
第七节	口头禅反映性格	
	——本人不易察觉的无意识反应	85
第八节	成大器者锋芒早露	
	——从大处观察问题思考问题	86
第九节	辨别人材八要素	
	——如何鉴别人材	88
第十节	志向决定性格	
	——士别三日 当刮目相看	90
第六章	日常业务中的十个指导性判断标准	92

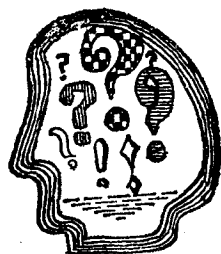
第一节	正确引导丧失自信的下级	
	——如何选择富于鼓励的语言·····	92
第二节	怎样对待严重的迟到与缺勤	
	——这些行为意味着什么? ·····	94
第三节	难以决定是否应该批评下级时怎么办?	
	——如何正确运用批评·····	95
第四节	清楚知道下级犯有错误时	
	——领导的关键在于掌握批评时机·····	97
第五节	对下级的汇报不满意怎么办?	
	——下级希望上级了解自己的工作过程·····	99
第六节	如何对待下级借钱	
	——出借金钱将带来什么后果·····	101
第七节	挽救堕入危险情网的年轻人	
	——怎样泼冷水·····	102
第八节	怎样对待花言巧语	
	——莫被欲望迷住双眼·····	104
第九节	被领导厌恶怎么办?	
	——寻找领导为难自己的原因·····	105
第十节	如何对待坐冷板凳的命运?	
	——怎样判断自己作为一名职员的未来·····	107
第七章	避免错误判断的十原则 ·····	109
第一节	失之毫厘 谬之千里	
	——判断的毫厘之差可以决定人生、企业的命运··	109
第二节	绸缪应产生于未雨时	
	——直感产生于经验的积累·····	111
第三节	双方皆在苦斗 胜败决于毫厘	
	——以毅力压倒对方·····	112
第四节	力争措施周密 克服毫厘之差	
	——多方思考, 为什么存在毫厘之差? ·····	114

第五节	客观思考问题 困难就会迎刃而解 ——牛顿的力学式判断的作用与反作用·····	117
第六节	世界并非万事如意 ——从以自我为中心的思考中解脱出来·····	119
第七节	奋不顾身 死中求生 ——剖肉斩骨的严峻竞争·····	121
第八节	设身处地 深入判断 ——处处事不关己则难以设身处地·····	122
第九节	决定胜负的是质而不是量 ——比起数量更应相信活着的人·····	124
第十节	人生是毫厘之差判断的连续 ——为生活中的不可思议而赞叹·····	125
第八章	对待意外的十种判断方法 ·····	128
第一节	怎样避免方向性错误 ——迷失方向时只有返回出发点·····	128
第二节	不能预测世界动向时要回头看 ——时代潮流亦有周期性·····	130
第三节	判断方向的直感紊乱 ——直感紊乱的原因是身体失调·····	132
第四节	集思广益 准确判断 ——三个臭皮匠顶个诸葛亮·····	133
第五节	怎样对待占卜? ——星星无所不知·····	135
第六节	信念左右命运 ——塞翁失马 安知祸福·····	137
第七节	后生可畏 ——人的成长出乎意料·····	139
第八节	切莫轻视外行人的建议 ——重大发现重大发明往往来自外行人·····	140

第九节	当今是一个变化多端的时代	
	——国内外形势难以预测·····	143
第十节	达观镇定 应付异常	
	——丹田用力深呼吸则道路自开·····	144
第九章	强化决断力的十原则·····	147
第一节	决断力决定于超自我的程度	
	——必须彻底克服依赖性·····	147
第二节	深思熟虑是决断的基础	
	——决断之前应大量收集情报·····	149
第三节	摒弃私心 无畏判断	
	——私心杂念使判断力迟钝化·····	151
第四节	人的能力是无限的	
	——要相信人类的潜在能力·····	152
第五节	退一步 海阔天空	
	——适时退却才是名将的决断·····	154
第六节	停滞是飞跃发展的跳板	
	——飞跃于碰壁之时·····	156
第七节	以局部优势战胜强敌	
	——强敌亦有致命弱点·····	157
第八节	莫待明日 拼搏今朝	
	——我生待明日 万事成蹉跎·····	159
第九节	居高判断 准确无误	
	——处理问题时高瞻远瞩可使难题迎刃而解·····	161
第十节	事物发展 螺旋上升	
	——一切事物都以螺旋状存在·····	162
第十章	自我判断的十原则·····	165
第一节	过分自信是危险的陷阱	
	——切忌自我欣赏高傲自大·····	165

第二节	自暴自弃则停滞不前	
	——化自卑感为向上的动力·····	167
第三节	自知之明是对自我的认识	
	——自信可以带来不可思议的力量·····	168
第四节	“变得到”为“付出”	
	——以记帐的方法检查自己的一生·····	170
第五节	自己的身心是否健康	
	——健康检查是“付出”人生的保证·····	172
第六节	如何攀登令人生畏的高峰	
	——根据自己的能力扎扎实实地攀登·····	174
第七节	树立乐观的人生观	
	——以乐观的态度对待生活·····	176
第八节	发牢骚是内心不安的反应	
	——应该正视自己的不足·····	177
第九节	逃避现实的休假能导致自身不幸	
	——休假也是一种自我实现·····	179
第十节	为了人生更有意义	
	——生活是否幸福取决于如何对待人生·····	181
第十一节	自由判断与个人责任	
	——判断力的总结·····	182

第一章



关于判断力的十项预备知识

第一节 判断有多种表现形式

——判断·决断·独断·妄断

日常生活中，类似“判断”这样的字眼儿被人们广泛地使用，几乎可以信手拈来。例如：决断、独断、诊断、妄断、断定之类。

以上词汇的含义似乎相同，其实不然。为避免在文章中发生混乱，我想应在文章开始略加区别。

判断包括以上所有词汇，内涵很广泛。一般对事物可以有多种解释方法，但实际生活往往要求我们只能选择其中一

种解释。为此，人们把决定自己观点的全过程称之为判断。

在判断中，当依据不足，不确切因素很多时，能毅然做出的决定，便称之为决断。决断对于实业家与军事家是不可或缺的素质。

与此相反，有些事情其实只需慎重研究，即可做出更准确无误的判断。可是，有些人并不通过周密思考，或执拗地固执己见。人们把这种判断形式称之为独断。

过分独断而作出的荒谬判断便称之为妄断。

宗教人士及某些政治家经常把一些含糊不清、依据不足的事情武断地说成“确有其事”。他们断定“来年5月将爆发一场革命”；“地球将于198×年毁灭，没有信仰的人们将遭到天诛地灭”等等。这种判断近于“妄断”但又不能称其为妄断。在此，我暂且称之为“断定”，这也就是一般人们所说的“预言”。

如上所述，判断有多种表现形式。不过，本书准备仅以理性的决断力作为研究课题，为此，必须先分清上述判断的各种表现形式。

判断是一个复杂的过程。那些性情懦弱、缺乏自信的人，往往缺乏主动做出判断的自觉性，他们总希望依赖他人的判断，尤其喜爱按照早已即成事实的舆论、传统、习惯、先例、规定等轻易地做出判断。因为，这样做无需冒风险，不会给自己带来损害，可以轻而易举地找到推卸责任的借口。

但是，未来的时代不允许这种取巧的方式。尤其作为一名实业家的领导者，在前途莫测的时代里必须用全力做出尽可能准确的判断。这是时代要求我们下定决心，努力学习，否则就不可能做出准确判断。那么，一个人的前途也会随之

暗淡。

纵观全书，我所要叙述的中心就是作为一位实业家，在如何强化判断力这一方面对大家有所贡献。

本书也不免会有独断、妄断之处，但我要尽量不去预言未知事物，以避免轻率的判断。而要根据具体事例做出具体分析，进而对提高判断力有所裨益。

第二节 分清偶然与必然

—— 祸兮福所依 福兮祸所伏

人们经常需要对周围的事物进行判断，但无需对早已明了的事物重复判断。只有对那些我们还不太了解它是什么或将会怎样的事物才有进行判断的必要。

必然性是指因果关系清楚，事物必然如此发展的一种趋势。反之，则为偶然性。说得具体些，“必然性”的因果关系是绝对的，有其原因，必有其相应的结果。懂得这一点，我们就可以避免惊愕、慌张和苦恼。

当若干重要因素纠缠在一起时，表面上似乎复杂，但只要抓住其本质上的因果必然性，其结果无疑会与预料相吻合。在此仍是判断在起作用。

对于与之相反的偶然，即结果如何很不明确的状态，也就更需要判断了。学者们对“偶然”是这么说的：

波安卡莱^①说：“所谓‘偶然’，是指导致某种现象发生的原因异常复杂”。

① 法国政治家，法律专业。毕业后进入政界，晚年专注历史研究，著有政治史一书。——译者注

斯宾诺莎^①说：“‘偶然’一词表达于我们的认识尚处于不完全的状态”。

罗布莱茨^②说：“所谓‘偶然’是人类对事物发生原因无知的表现”。

这些话的意思是说，人类之所以对某些事物无法作出解释是因为人类的能力尚未达到如此高度，是一种无知的表现。如人类智慧达到一定高度，便可以解释一切原因。“偶然”也会随时转为“必然”。“自然界中，最大的奇迹就是自然界中没有奇迹”。波安卡莱的这句话反映了自然科学工作者的基本观点。

树叶从枝头落下是必然的。但怎样飘落，落向那里，这却是计算机也无法解答的。这也就是偶然。不过，人们可以推测出树叶飘落的大概位置。这就是所谓“概率”。也就是说，人类可以利用概率预测事物。

人注定要死亡，但怎样死去却不清楚。死是必然的，死的方式却受偶然性支配。这也是人生一件有趣的事。因此，我们应对死亡处之泰然，同时要排除万难，尽量采取对策。这是有识之士对待死亡的态度，是他们对美好人生的判断发挥了作用。

事实上，回顾往事，就可以发现任何事物都可以解释。正如一句谚语“祸兮福所依，福兮祸所伏”所说，它们实际上是互为表里的。

J·莫诺在其名著《偶然与必然》一书中论述了事物及生

① 荷兰哲学家。由于对犹太教的不满行为被开除出教。创建了一元论的哲学理论。——译者注

② 法国天文学家、数学家，致力于研究太阳系的起源，创建星云学说理论。著有《天体力学》等书。——译者注