

领导者的优势

掌握思维突破点的5个技巧

THE LEADER' EDGE

【美】盖伊·黑尔 著

郭武文 译

华夏出版社 McGraw-Hill

THE LEADER'S EDGE

领导者的优势

——掌握思维突破点的 5 个技巧

【美】盖伊·黑尔 著
郭武文 译

华夏出版社

IRWIN Professional Publishing

图书在版编目(CIP)数据

领导者的优势:掌握思维突破点的5个技巧/(美)黑尔(Hale, G.)著;郭武文译. - 北京:华夏出版社,1999.12

(哈佛商学经典译丛·名著系列)

书名原文:The Leader's Edge: Mastering the Five Skills of Breakthrough

ISBN 7-5080-2081-2

I. 领… II. ①黑… ②郭… III. 思维科学-应用-企业管理 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 74620 号

GDF-26/22

华夏出版社出版发行

(北京东直门外香河园北里4号 邮编:100028)

新华书店经销

北京房山区先锋印刷厂印刷

850×1168 1/32 开本 6.5 印张 143 千字

2000年1月北京第1版 2000年1月北京第1次印刷

定价:14.80元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

前 言

在全新的时代里如何进行思考

我们在生活中就如同进行棒球运动一样，在不断地寻求提高成功率的途径。不论从事什么职业，处于什么行业，在进行各种选择时我们都在努力提高抉择的准确率。我们曾与许多成功的公司首席执行官就这一问题进行过讨论，据他们说其部下作出正确决策的概率通常在70%至80%之间。

随后，我又问这些首席执行官本人作出正确判断的概率是多少，他们讲大约是90%，因此，我们接着问：“假如你的雇员能够将他们作出判断的正确率提

2 领导者的优势

高到你们的水平，那么情况将会怎样呢？”这些高级经理眨眨眼睛，痛苦地叹了一口气，然后说：“如果能那样的话，我们的企业管理起来将会容易得多。”

这就是本书所要研究的问题，本书将有助于你以及你周围的人提高抉择的正确率，从而改善你以及你周围人的生活。

改变你的思维方式

生活中不能没有思考，我们在工作中和日常生活中，都要对形势和各种问题进行思考，然后作出选择。但是，在当今社会变化如此迅速的情况下，我们进行思考的敏捷性和正确性变得至关重要。

我们以前所习惯使用的思维方法将不再有效了，因此要想在竞争中取得成功，学会如何更有效地进行思考是非常重要的。这是因为在信息时代，传统的行之有效的方法和经验将不再是有效的方法。

比如说，**天才**已不再是通向成功的自然通道。你可能认识很多人，他们有能力，有知识，有创造性，甚至很有才华，但是他们却只能停留在组织的中层位置上，或者成为自我雇佣者，只能管理自己的小企业。

再比如**动机**，尽管它是许多领导所极力推崇的成功要素之一，但它也只能使你取得很有限的成功。还有，工作勤奋和思想崇高尽管值得称道，但是还必须同时具有必要的技能才能发挥作用。

经验，一向被认为是获得技能的途径，而在当今社会也不再能说明什么问题了。工作环境正在发生着根本性的变化，以至于昨天的解决办法今天已经不再能奏效。

即使是**知识**也不再是唯一的成功因素。人类所取得的知识据说每7年翻一倍，在技术领域知识的更新速度更快，学生在

入学第一年学到的知识在毕业时有一半已经过时了。因此，不是知识本身而是管理知识的能力成为关键的因素，而我们对知识的管理要靠正确的思维方法。

新型领导人的特征

最近的研究表明，成功的人不会糊里糊涂地混日子，遇到危机时不会东碰西撞、手忙脚乱，他们决不是有勇无谋的人，相反，他们在解决问题和进行决策时，能够清晰而系统地进行思考。他们掌握了正确的方法，可以处理任何情况下的问题。在处理问题时，他们明白应该首先搞清什么问题，以什么顺序和方法去处理。

在最近美国有线电视网的一次采访中，记者问美国前劳动部秘书长：“是否可以找到一种捷径来改善美国劳动力的素质？”对于这一每年美国联邦政府需要花费大量资金的问题，他回答得非常简洁：“唯一的希望在于思维技巧。”

这与传统的观念相距甚远，仅仅几年以前，这一问题的答案可能是“读书”，或“计算机能力”，或“数学”，但是现在却是“思维技巧”。

新型领导的标志在于能够进行批评性思维并能将其思维的结果积极地贯彻执行。这样的领导由于能够更好地处理信息，在解决问题时就能做得更好，他们看到的不仅仅是问题的表象，还能抓住问题的实质。目前，许多企业正处于进行紧缩和重组的阶段，并努力以较小的投入获取更多的收益，在这种环境下，思维能力具有比传统的工作技能更重要的意义。

思维方式对国家的重要意义

无论怎样强调思维方式的重要性都是不过分的。它影响到

4 领导者的优势

个人、组织甚至整个国家。

日本在近几十年来经济实力的迅速上升就是明显的例证，这是日本国人民思维方式的直接结果。日本人投巨资制造世界上最新的产品，而且善于利用世界上现有的最好的发明创造或产品，将其分解组合后再创造出更好的产品。

而美国人则更倾向于迅速地进行投资，然后再匆匆对其进行改造。美国人深信他们总有时间进行生产并加以改进，有时间做任何事情来赢得最后的胜利，这已经是越来越过时的观点了。

不仅是在逻辑上和工作效率上需要更好的思维技巧，在经济方面要想生存下来也是如此。美国经济的经营管理亟需进行改革使其更为合理。例如，ISO 9000 这一国际质量管理标准，在美国得到迅速发展，它要求企业等组织进行基本的质量管理，以便于在经济过程中保证产品和服务质量的恒定，来满足顾客的需要。其意思是你必须在企业经营中有一个合理的标准，否则产品和服务质量最终会受到影响。

因此，思维已成为富有经济意义的重大事情。我曾请一些企业的总经理讲述他们的亲身经历：在处理问题时，他们总是要利用思维方面的一些技巧进行有序而合理的组织，而不是仓促行事，通过这些思维技巧他们节约了 1500 万美元。这些技巧正是本书将要讨论的问题。

思维优势将是唯一能持久的优势

现在看来，对一个人或一个组织来讲，唯一能长久保持的竞争优势就是进行清晰的思维并迅速将其贯彻实施的能力。那么，思维技巧到底有什么诱惑力呢？几年前，我给来自《财富》杂志前 500 家大企业的 25 位高级经理讲课，我认为课程进行得非常顺利，这些人的能力非常高，我与每一位高级经理

都进行了深入的交谈。

非常令我吃惊的是一位成功的年纪很轻的来自美国一家大投资银行公司的副总裁走过来对我说：“盖伊，我不准备建议我的公司举行思维技巧培训班。”

我吃惊地问：“为什么呢？”

他微笑着说：“我们在这次研讨会上学到的东西对我们自己来说是某种秘密武器，如果我有机会运用我的思维技巧向公司提出最佳的建议并加以贯彻，我就会脱颖而出，因此，我为什么要让我的同事们学会这些技巧呢？如果我是我们公司中唯一能使用这些技巧的人我就会升得更快。”

说得太精彩了！听了他的话大家都笑了。显然他是在开玩笑，自从他回公司后他派了许多人来参加我的思维技能研讨班。

经过经验所验证的方法

我给企业和政府的领导人讲授思维的原理已有 20 年的历史了，从通用汽车公司到惠普公司，从澳大利亚到德国。我将这些思维技巧提炼成 5 个较容易掌握的方法。这些技巧都在实践的大熔炉中经受过考验：企业的首席执行官们运用它们能够解决涉及几千人和几十亿美元的大问题；科学家运用它们在实验室里独立地进行工作；企业并购专家运用它们去完成最成功的交易；公司运用它们去挑选骨干人才；老百姓则靠 5 个思维技巧处理各种日常事务，从决定去哪里度假到帮助孩子选择去哪个学校就读。

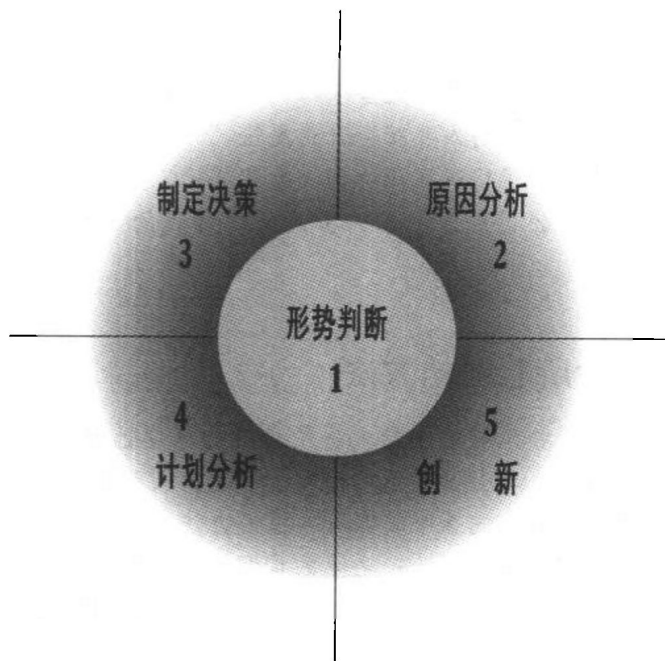
不论在什么场合下，这些技巧都一样有用，只是信息有所变化而已。因此，你可以依靠这些思维技巧，做到在严峻的时刻保持冷静，如果能正确地使用它们你会受益良多。如果很好

6 领导者的优势

地掌握它们，你很有可能在事业上获得成功，能更好地进行经营决策，在个人生活中也会更加幸福。

在艰难险阻面前把握方向

在5个思维技巧中，第1个技巧是形势判断的技巧，它统率着另外4个技巧。



当形势不太明朗容易混淆时，你可以使用形势判断的技巧（第1个技巧）对问题进行分析并按先后次序排列，然后再选择另外4个技巧中的某一个来处理相应的问题。

原因分析技巧（第2个技巧）在需要找出问题的症结所在时就派上了用场；而决策技巧（第3个技巧）帮助你选择适当

的方案；当需要找到贯彻实施某个决定的途径时要用到计划分析技巧（第4个技巧）；当所涉及的问题是形成一个全新的解决办法时，要用到创新的技巧（第5个技巧）。

这些技巧你可能是比较熟悉的，正因为这一点，每个人都在不同程度上运用着这些技巧。但是，我很少发现有人能非常好地运用这些技巧。因此，我试图系统地对它们进行阐述，使你能更全面、更一贯地加以运用，使你能够更好地进行决策，提高决策的正确率，从而提高你在工作和生活中的成功率。

你真的相信你已经成为一个善于思考的人吗？你可能错了。为了对此进行验证你可以自己坐下来，或请组织中和家庭里的成员坐下来，拿一支笔和几张纸，描述其解决问题、进行决策和制定计划的方法，答案将一目了然。

大多数人无论是在解决问题、作出决定、还是制定计划时都使用相同的方法。如果你的员工认为这就是他们处理问题的方法，那么你们将会从本书中得到很大益处。如果他们说不清进行决策的方法（即他们说“就那样吧”），那么你应当为你的公司还能生存在这个地球上没有被社会抛弃而感到万幸。缺乏思维技巧正是一些组织不复存在的原因。

实际的指导作用

本书使你对5个思维技巧有一个透彻的理解。但是，为了使它尽可能地具有实用性，在最后两章我解释了另外两个概念来帮助你运用这些思维技巧。

一个概念是如何成为一个善于鼓吹自己思想的人。不管你是一个多么善于思考的人，在你将自己的想法和建议付诸实施之前，你都需要说服别人（第6章）。

另一个概念是怎样将这些思维技巧教给别人。在这方面帮助别人会使你和你的家庭或你的组织受益多年（第7章）。在

8 领导者的优势

第8章，你将学会如何处理人生中最大的挑战——人的问题。

本书可作为放在手边的指导读物，语言通俗易懂，书中列举了许多实例，提出许多有现实意义的假设，这些实例是基于我在与企业一起工作的过程中经常会遇到的一些实际情况而提出来的。因此，我们将会把你置身于充满成本问题、人的问题、国内政治问题及个人问题的复杂的环境之中，然后，再告诉你如何在混沌中理清思路。几十年的工作实践同样能教会你这些技巧，但你不必等到那个时候，你完全可以避免在长期工作过程中可能会遇到的种种挫折。

我希望能帮助你运用思维技巧来改善你处理信息的方法，通过完美地运用本书所阐述的5个技巧，你会如虎添翼。你将提高你的个人能力，少受挫折，成为一个合格的领导，一个不是传统意义上的领导，而是符合新的标准的新型领导，那就是能够使自己和他人在信息时代更有效地处理和运用各种知识的领导。

目 录

掌握 5 个思维技巧

第 1 章 技巧 1 形势判断 现在应采取什么 措施	3
一个基本原则	5
分步处理问题	7
确定并列出每件事情和问题	8
在分析形势的过程中寻找机会	9
将各个问题相互分离开来	11
关键问题	12
确定处理事情的次序	15
选择思维技巧	20

2 领导者的优势

选择适当的思维技巧	21
形势分析好比打高尔夫球	24
第2章 技巧2 原因分析 寻找根源	27
变化的作用	28
巨大收益	29
传呼机公司案例	31
原因分析的过程	40
陈述问题	40
确定最佳的比较办法	40
寻找线索	43
总结可能的原因并加以证实	44
原因分析技巧的实际应用	47
猜想应建立在调查的基础之上	49
做一名好侦探	50
现在你应当做什么呢?	50
第3章 技巧3 决策技巧 现在应采取什么措施 ...	53
目标检查	54
果断与决策的制定	55
标准的决策过程	56
描述决策目的	58
确定与划分决策标准	59
给希望标准评分	62
建立与比较决策方案	63
确定与评价决策风险	68

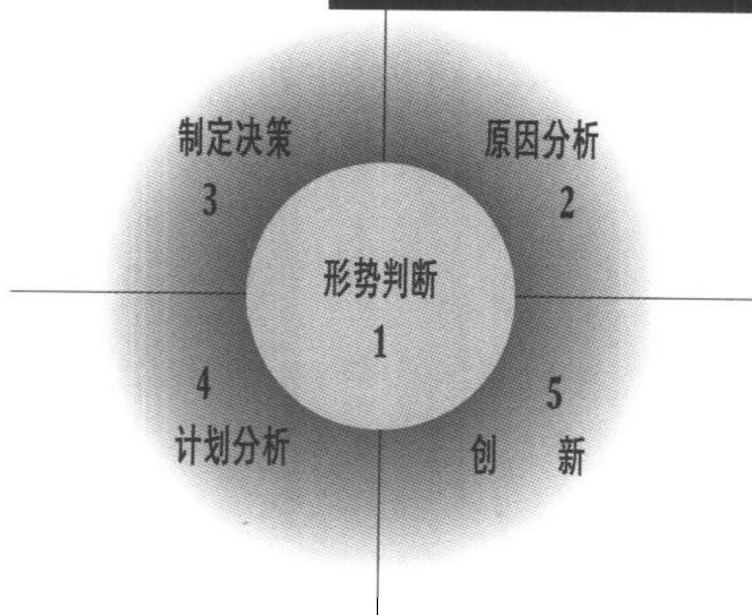
风险的权衡	70
作出决策	73
第4章 技巧4 制定计划 决策成功的保证	75
明显的征兆	80
四个基本步骤	81
描述计划的目标	82
找出问题和机会	85
设计预防问题和促进机会的措施	87
制定备用方案和预警指示	89
第5章 技巧5 创新 创造更好的事物	95
创造性“三明治”	96
创新的步骤	99
描述创新的目标	99
建立设计标准	101
出点子想办法	104
进行头脑风暴法思维的其他技巧	106
建立可能的解决方案	109
可行性评价	112
解决方案的效果评价	112
风险估计	112
过程的完成	115
最后的选择	120
一个简便易行的选择	121

综合5个思维技巧使你成为新型领导

第 6 章 推销自己的主意使其得到应用	125
不存在像家一样的地方	128
说明创意的轮廓	131
分析决策者的特点	133
建立并分析影响网络	138
影响网络的分析	140
制定创意的推销战略和策略	141
制定推销战术	143
第 7 章 新型领导 给别人传授思维技巧	155
教育的必要性	156
思维技巧是常识的正式化	157
高尔夫球学员	157
反馈的重要性	159
进入阶段 3	161
一套完整的工具	162
进入阶段 4: 在无意识中就能够使用正确 的思维技巧	165
第 8 章 怎样运用思维技巧来解决有关人的问题 ..	169
明确什么是人的问题	172
描述问题	175
进行恰当的比较	175
确定线索	178
提出可能的原因并加以证实	179
好了, 那么现在该怎么办呢?	182

那么你能做什么呢?	183
在使用头脑风暴思维技巧之后	186

掌握 5 个思维技巧



下面的 5 章将使你置身于现实环境当中，然后帮助你使用这 5 个思维技巧中的一个来解决现实的问题。你将学会提出什么问题，按照什么次序提出问题，以及如何依据得出的答案去行动。

如果你能够掌握这 5 个思维技巧，你就能够学会处理任何问题的行之有效的方法和途径。你处理问题的时间会缩短，你会更有效率，你对你所做的每一件事情都会更有信心。