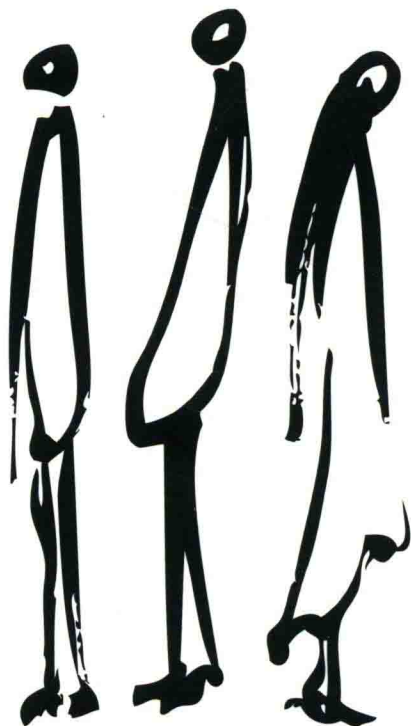


誰も教えてくれない
考えるスキル

深度思考法

[日] 芝本秀徳◎著 周子善◎译

激活思考者深层能量的超级实用手册
事业上的惊天动地常来自不声不响的深思熟虑



誰も教えてくれない
考えるスキル

深度思考法

[日] 芝本秀徳◎著 周子善◎译



人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

深度思考法 / (日) 芝本秀德著 ; 周子善译. — 北京 : 人民邮电出版社, 2019. 1
ISBN 978-7-115-49888-5

I. ①深… II. ①芝… ②周… III. ①思维方法—通俗读物 IV. ①B804-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第248735号

内 容 提 要

不思则罔，可你真会思考吗？

“花时间思考”不等于“深度思考”。本书在总结各类前沿思考法的基础上，结合生活和企业管理中出现的各种问题，提出了能真正解决问题的“深度思考法”。作者制定了一套解决问题的流程，并把整个流程分为八个步骤，在此基础上系统讲解了怎样正确阐释概念、怎样建立逻辑关系、怎样探寻本质规律等实现深度思考的五种技能，展示了“守、破、离”的思考境界，为希望提升思考能力的人提供了有效的途径。

本书将帮助你解决工作与生活中遇到的思路混乱、想错方向、无法抽象化等思考难题，指引你透过现象抓住本质，让问题迎刃而解。

◆ 著 [日] 芝本秀德

译 周子善

责任编辑 王飞龙

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本：880×1230 1/32

印张：7

2019年1月第1版

字数：150千字

2019年1月河北第1次印刷

著作权合同登记号 图字：01-2017-3136号

定 价：49.00 元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京东工商广登字20170147号



我
们
一
起
解
决
问
题

前言



我想通过这本书，来实现我这十几年来一直努力在做的一件事情，那就是同大家探讨一下究竟什么才是思考的精髓。

有些人在思考的时候非常认真，却不知道该如何有效地思考；有些人读过很多有关思考逻辑的书，却始终也只是纸上谈兵。如果你也存在这样的困扰，我相信在读了这本书以后，你会很明确地知道自己该如何思考问题，或者可以学会该采用什么样的练习方式来提高自己的思考能力。

我本人是软件工程师出身，虽然这本书里有一部分内容和软件开发相关，但大部分内容也适用于其他行业。也许有人会担心所属行业不同，我讲的内容无法适用于他的实际情况。那么请放心，思考这项能力无论在哪个行业都是相通的。

2015年4月，我在日经BP出版社举办的“一个可以使用10年的思考技能”研讨会上做过主题演讲，这本书的内容就是在这个演讲的基础上引申开的。

首先，我做个自我介绍。我叫芝本秀德（Shibamoto Hidenori），出生在大阪府的堺市。大学一毕业我就进了一家IT公司，并且在那里做了很长一段时间有关汽车电子系统软件开发的工作。之后，我又做了一段时间文教系统软件开发项目的负责人。

现在，我担任PROCESS DESIGN AGENT株式会社（股份有限公司）的董事长。我们公司的主要经营范围包括咨询、进修培训以及研讨会的活动策划。而我的主要咨询主题就是“提高人员与组织的执行力”。很多时候，大家有着很好的构想和周详的计划，可一旦执行起来却发现困难重重。而我的工作就是帮助企业解决这些难题，比如支援它们的项目管理工作，或者在系统开发方面保证客户与开发者之间可以进行顺畅的沟通。有时候我会直接加入它们的PMO（Project Management Office，意为“项目管理部门”），来帮助它们推进项目的顺利实施。

我把研究“Value Engineering”（VE，价值工程）作为自己毕生所追求的事业。在大家熟知的与制造业相关的方法

论中，价值工程与“Industrial Engineering”（IE，工业工程）、“Quality Control”（QC，质量控制）并列为三大管理技术。这些方法论都在关注究竟该如何实现既能进一步降低成本又可以不断提高组织的运行效率。目前，价值工程的体系化方法论已经形成，我参加过在美国举行的价值工程大会（Value Summit），并发表了关于最新方法论的论文。所以在后续章节中，我可能还会多多少少地提到一些有关价值工程方面的内容。

目前，我出版的书主要有《成为一名成功领导的必读技能》《提高思考效率的45种方法》，这两本书是由 Discover21 出版社发行的。另外还有一本书叫《工程经理的项目设计入门》，由日经 BP 出版社出版。现在我写书用的是自己的本名“芝本秀德”，而之前那三本书用的则是笔名“上村敏彦”。

写这本书的理由

一直以来，我从事的工作都与“思考”这件事有着千丝万缕的关系。从软件开发人员到现在的咨询顾问，这些工作都离不开思考。我想各位读者也应该跟我差不多吧。在我们生活的这个时代，不需要用大脑去思考就能完成的工作可以说基本已经没有了。

有时候如果我们不善于思考，工作就很难完成，可偏偏没有人会专门来教我们究竟该如何去思考，更不会有领导主动走到面前跟你说：“今天我来教你一个提高思考效率的方法吧。”

当我还在从事软件开发工作的时候，没有人告诉我该如何设计软件、如何编写程序。更没有人会告诉我到底怎样才能做出完美的设计，怎样才能在不影响整体项目进度的情况下确保达到品质、成本和交货期限的要求，怎样才能解决问题，怎样才能提高思考效率。当然，有很多人会教我们其中的某个部分，但目前还没有人将它整理成一套完整的理论来为我们做系统性的讲解。想必各位读者一定也会有这样的感受吧。

我们一般会通过读书来拓展自己的见识，也会直接向别人请教自己不会的东西。有时候我们还会分析一下他人好的行为和做法，然后按照自己的理解尝试着去模仿，并且希望可以将其变为自己的本领。但无论我们学得多么努力，事情总不会是一帆风顺的。遇到挫折时我们就会想，到底是哪里出了问题。这样，通过不断地修正与学习，会发现每一次都能获得一些新的领悟。就在这一次次的反复之中，我们将知识和经验转化为自己对世界的认知。其中，有很大一部分都要完全靠我们去自学，但这是一种效率非常低的方法，也正

因为低效，所以只有一部分有着一定素养的人才会在不经意中领略到其中的奥秘，从而实现了对思考技能的提高。

这么一说，大家或许会觉得我一定具备这些基本素养，但事实却并非如此。当我刚进入公司还不到半年时，我还只是个小小的工程师。公司安排了一位吉田师傅带我这个新人，他对我说，领导觉得我未来的发展空间会很“微妙”。当然，可能为了激励我更加努力地工作，领导也会当着我的面对我说类似的话。除了领导之外，公司里的那些前辈们也对我有着同样的评价。没错，我就是这样一个很“微妙”的人。

那时，吉田经常说他倒是觉得我是很有发展潜质的，不但专业技术过硬，而且将来会有更多的人需要我，让我干出个样儿来给他看看。我听了这些话，自然是很开心的。虽然那时我有放弃工程师职业的想法，但那一阵每天都过得很快乐，也就慢慢地淡化了这个念头。吉田是一位很厉害的工程师，我就想，既然他都这么说了，或许我还真有一点天分吧。后来我甚至对此深信不疑，并且一直很认真地对待工作。前面我虽然说过，谁也不会主动帮助我们提高自己的技能，但吉田师傅确实传授了我一些提高自身素养的基础知识。

很幸运，我从吉田那儿得到了信心和希望。其实大部分人在生活中都没有这样的幸运。我觉得我们身边很多人都有

怀才不遇的困扰，他们往往遇不到合适的机遇，也无法发挥出自己的才能，时间一长也就被彻底埋没了。在我刚做软件工程师的时候，这种感觉就最为强烈。公司的前辈们每天都在沉默少语的环境里按部就班地做着软件设计和开发工作，他们并不会主动告诉新人该如何处理这些完全陌生的工作。那时候我就想，如果一直这样下去，会有好的发展吗？假如我以后有了部下和后辈，我想像吉田师傅那样给新人们传授我自己的经验。

其实，我之前完全没有系统地学习过编程或项目开发。大学时，我在文学院读的是英美语言专业，具体的研究方向是语言学中的一个小分支——语法，在英语里叫“syntax”。举个例子，比如我们熟悉的一个英语句子“This is a pen.”，那么为什么不能把语序改成“pen is a this.”呢？我们是根据什么来判断在英语语境中“This is a pen.”就是对的，而“pen is a this.”就是错的呢？当地的小朋友又是如何去学习这些规则的呢？除了英语之外，是否还存在着全人类都可以通用的国际语法（Universal Grammar）呢？这些都是我在上大学时要研究的课题。

我们也可以把这个称作“生成语法理论”，这是美国麻省

理工学院的学者乔姆斯基^①提出的。虽然我在大学时没有好好学习语言的专业知识，但也接触了一些关于透过事物表象来揭示本质的规则和方法，直到今天，这种思考方法对我来说依然受用。

我想成为一名程序员，大学一毕业就进了公司。最开始，我并没有意识到所学的语法知识会给我将来的工作带来怎样的帮助。一直以来，我连碰都没有碰过电脑，直到我写毕业论文时才开始接触电脑并学习了如何用它打字。想想那时候，我甚至还是个连盲打都不会的人，再看看跟我同时进公司的新人，他们要么是信息技术专业院校科班出身，要么从小就喜欢编程，冷不丁地加入他们的团队还真是让我一下子难以适应。还有一个同事说自己对编程的喜爱甚至超过了一日三餐。总体来说，我的身边充斥着把“我超级喜欢编程”“我对编程比较拿手”这样的话挂在嘴边的人。当然，部门的前辈和领导每天也都在讨论这些内容，刚进公司那几天，我简直觉得他们说的就是外星人语言。而我一没专业知识，二没行业经验，初来乍到，完全不知道该做些什么，也不知道该如何与大家相处。

^① 艾弗拉姆·诺姆·乔姆斯基 (Avram Noam Chomsky)，美国哲学家，麻省理工学院语言学的荣誉退休教授。乔姆斯基的《生成语法》被认为是 20 世纪理论语言学上最伟大的贡献。——译者注

有时候，即使我鼓起勇气想让前辈或领导给我讲讲公司的运行情况，他们也只会说这需要我亲身去感受才行，完全没有想教我的意思。有时候经不住我的再三恳求，他们也会愿意倾听我内心的困惑，但听完以后他们会有一种莫名其妙的感觉，完全不知道我的困惑是什么。甚至还有一些人直接对我说，如果连这个都还没整明白的话，最好还是辞职别干编程了吧。

于是，我开始学着观察前辈和领导们每天都在做些什么，想把他们做的事情系统地整理一下，并且把这个工作过程总结成可以再现的形式来传授给我的部下和后辈们。可我并不是一个聪明的人，有很多东西不是看一眼就能立刻弄明白的。所谓聪明的人，就是别人告诉他该怎么做之后，他可以立马抓住其中的精髓并运用自如，而我却做不到这一点。更多时候我想要弄清楚对方的思路，想知道他是用了什么样的方法论来进行分析并得出结论的。如果不能把事情的到来去脉搞清楚，我很难真正地理解一件事。对于脑子不灵光这个问题，我真是一点办法也没有，所以我更应该通过系统化的方式来提高自己的理解能力。

事后仔细想一想，虽然说前辈和领导不愿意教我，但实际上并不是他们不愿意教，而是不知道该怎么教。因为有些事你自己可以做得很好，但并不代表你也能教会别人并且让

他和你做得一样好，因为这完全是两码事，而且这对个人能力的要求也是截然不同的。如果想要教别人，就必须有一定的知识储备和体系；如果知识不能成体系，那么想要教会别人是一件很难的事。

我就属于反应比较迟钝的那种，不明白就是不明白，不能假装自己弄明白了。因此，如果不能让我慢慢消化，我是很难把事情搞清楚的。虽然这么做会花费很多时间，但精心整理出来的成果会给我今后的工作带来很大的帮助。我可以将它传授给我的部下、后辈们，也可以用于现在所从事的咨询工作，甚至在给别人做培训的时候也可以用得到。

下面我们换一个话题。我在给企业做咨询的时候，经常会问企业经营者一个问题，那就是他们给员工做培训的目的是什么。各位读者觉得出现频率最高的答案会是什么呢？其实他们并不指望通过培训来让员工在短时间内提高自己的工作技能，而是想让员工看到希望，或是让员工有学习的动力，也想让他们学会该如何学习，并且知道自己前进的方向在哪里。因为经营者知道，人一旦有了希望就会有奋斗的动力，有了方向就知道自己该做些什么。我们不可能通过一次研讨会就让别人学会一项技能，而应当在日常的工作中不断地积累和总结经验。本书的出发点也是一样的，各位读者仅仅通过阅读不可能一下子掌握所有的思考技能，但它可以为大家

提供一个良好的开端或契机。

当我们有了契机，接下来要做的就是用实际行动去努力了。无论你是一个非常善于阅读并有一定理解能力的人，还是一个从小就很不喜欢阅读的人，都会很容易接受我这本书里所阐述的内容。但要问是不是所有人读了以后都能学会如何思考，我的答案是否定的，因为每个人都会有自己独特的处理方式。当然，虽然不需要有多强的学习能力，但也要求我们应该有敢于尝试和锲而不舍的精神。换句话说，只要你实际行动了，就一定会有回报。所以，请大家在读完这本书之后，务必要学以致用，只有这样，你的思考技能才会有所提升。

目录



第一章 人人都有的思考难题 // 1

“思考难民”的特征 // 6

概念技能的含义和作用 // 11

深度思考的必备要素 // 26

思考的“守、破、离”境界 // 30

压力是学习思考技能的必要条件 // 33

第二章 解决问题的八个步骤和五种思考技能 // 37

解决问题的八个步骤 // 40

五种思考技能 // 52

思考的“敌人” // 58

第三章 思考技能之一：正确阐释概念 // 63

给价值下定义 // 67

给概括性词语下定义 // 70

将无意识转换成语言的训练 // 77

给管理下定义 // 78

给自己的职责下定义 // 83

用图形来区分“问题”与“课题” // 86

第四章 思考技能之二：建立逻辑关系 // 93

建立关系才能有逻辑 // 95

工作中的六种关系 // 100

项目管理的难处 // 121

第五章 思考技能之三：优化思维结构 // 123

水槽异味事件 // 128

问题的结构化 // 135

输入与输出的结构化 // 145

流程图表述法 // 150

论证的结构 // 158

“新入职员工迟到”问题分析 // 174

- 第六章 思考技能之四：探寻本质规律 // 179
- 抽象的“梯子” // 181
 - 用“亲和图”法分析工程推进中出现的问题 // 187
- 第七章 思考技能之五：提高抽象思维能力 // 195
- 给“抽象度”划分层级 // 197
 - 通过抽象化提高工作灵活度 // 202