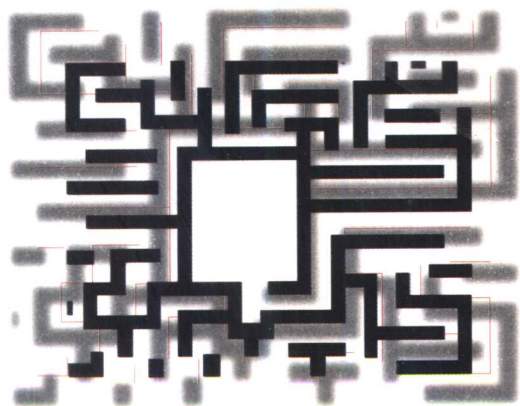


策略性思维

个人和专业发展的有力工具



Thinking Strategically

Power Tools For Personal and Professional Advancement

克雷格·勒尔 著

黄远振 译

陈维振 审校

Cambridge Collection
剑桥集粹

策略性思维

个人和专业发展的有力工具

克雷格·勒尔 著

黄远振 译

陈维振 审校

 辽宁教育出版社

2001·沈阳

版权合同登记：图字06—2000—88号

图书在版编目(CIP)数据

策略性思维/ (美) 勒尔(Loehle, C. C.)著; 黄远振译. 沈阳: 辽宁教育出版社, 2001.3

(剑桥集粹)

书名原文: Thinking Strategically

ISBN 7-5382-5968-6

I. 策… II. ①勒…②黄… III. 思维方法—研究 IV. B804

中国版本图书馆CIP数据核字 (2001) 第05307号

Thinking Strategically

Copyright© Cambridge University Press 1996

Simplified Chinese Translation Copyright© Liaoning Education Press
2001

Published by arrangement with Cambridge University Press.

All Rights Reserved.

版权所有 侵权必究

出版 辽宁教育出版社
(沈阳市和平区十一纬路25号)
发行 辽宁教育出版社
印刷 沈阳新华印刷厂
版次 2001年3月第1版
印次 2001年3月第1次印刷
开本 850毫米×1168毫米1/32
印张 8.75
字数 200千字
印数 1—3000册
定价 17.50元

作 者 克雷格·勒尔
译 者 黄远振
审 校 陈维振
特约编辑 谢翰如
责任编辑 严中联
责任校对 马 慧
封面设计 吴光前
版式设计 赵怡轩

献 给

爱妻奈达，她是我生命之光和灵感之源；以及给我带来无限欢乐的孩子们。

导 论

当今，专业人员总是面对错综复杂的情况。无论是管理基层组织或是重新装备一座工厂，无论是建立一个计算机网络还是写一条建议，各种诱因之间相互关系的范围和复杂程度已经加大，加大到几乎扑朔迷离的程度。高等教育没有为在这样一种情境中的决策打下合适的基础，因为高等教育主要集中于程序性知识和界定明确的问题的解决办法。在学校里每一个问题都有固定的答案，但是在现实世界中，对每一项新的技术、每一次市场的变化、每一份顾客设计说明书，都需要作出一种新颖的反应。我们经济的生存（个人的和集体的）都取决于我们如何掌握自己所创造的复杂而迅速变化的世界。我们需要的是策略性思维，它是推导复杂问题或系统从而夺取目标的过程。运筹一次辉煌的战役的将军、使一家综合企业正常运作的商业经理、一向选择能出成果的问题并找到解决问题的巧妙办法的科学家，他们无不展示了策略性思维的才能。本书作者相信，这些成功的人们所利用的技能和技巧是可以共享的，作者还试图传授进行策略性思维不可或缺的基本技能。

在某些解决问题的类型中，人们可以学会特殊技能，然后反复使用。例如，在会计方面，人们学会某些保管账本和进行计算的程序，但是对于会计学这个界定分明的领域来说，其基本技能是相当明确的。相形之下，策略性思维牵涉到从最初含糊不清、毫无关联的数据海洋中界定出有待解决的问题，然后

加以解决。由于错综复杂性导致不确定性，所以策略地解决问题有风险成分。本书所介绍的技能习得和技能融合将有助于在复杂领域中减少风险和提高解决问题的成功率。

已有很多探讨创造性和解决问题的专著，这些专著大都论及解决问题的细枝末节，诸如使用类推、形象思维、产生新思想、集思广益、横向思维和自由联想。我们可以说，这些基本技能如同拉锯的能力、用锤子钉钉子的能力和使用钻床的能力，根本没有看图纸的能力或者根本不理解整栋房屋是如何搭盖起来的。低层次技能的堆积充其量让人们搭盖一个鸟舍，却帮不了他们建造一座办公大楼。再作另一番比较。集思广益也许有助人们想出一种新产品的名称或一条广告战的标语，但是它不会帮助人们谱写一部交响曲或建造一艘太空飞船。本书超越了集思广益的技能，它将描述产生新思想和把新思想贯彻执行直至完整产品问世所需要的工具。

加德纳(1983)^①提出，有很多互不关联的智力层面，比如语言的、音乐的、数学的和空间的心智能力。这些智力层面相对独立，而且用一般的智商测验未必能把它们测量出来。他指出，智商主要是测量语言和逻辑或数学的能力。显然，智商测试检测不出音乐的才能。我相信也有策略的智力层面。这个层面的智力包括一种资质，即是超前策划和发现最佳路径或方案以取得有利结果的素质。这个层面素质高的人善于计划旅行，往往不会忘记把东西装在自己的行李中。这种人也许擅长玩棋类游戏和打扑克（虽然这些游戏不可能激发他们的动机，因为其结果似乎太微不足道了），他们也很可能擅长于职业选择。这方面素质低的人去洗衣房不带肥皂，去洗澡不带浴巾，去商店或超市不带购物单。这种人即使找到工作也没有仕途的概念。

^①此指该作者该年份出版的著作，详见书末所附的《参考文献》。——译者

说实在话，你最好不要跟这种人去野营，因为他们往往连一颗帐篷钉也不携带，到头来就睡在你的帐篷里。他们通常不三思而后行，总是被对别人来说不感到意外的结果所惊诧。这种人一旦面对诸如组织文书工作，打点旅行行装，或重新整理车库等这些后勤问题，便紧张得不知所措。我相信，这个层面不依赖其他智力层面，因为我所了解的在其他方面聪明的人，他们根本不能未雨绸缪或预料行动的结果。这个层面的智力并非白纸黑字的诊断性测验所能检测的。这就是我认为人们以前还没有识别和研究策略性思维的缘由。

本书将探究心智推理和解决问题的策略层面。这方面的探究具体涉及到识别人脑的优点和弱点，理解认知过程的运作，学会如何获取可靠的信息、如何解决复杂的问题，如何产生和检验新思想以及如何处理现实世界中错综复杂的问题。本书还提供训练智力推理的策略方法，这是取得成功的关键层面，而它却大都被教育体制所忽略。本书并非学术专著，确切地说，本书是培养思维策略技能的指南。

策略性思维的重要性可以论证如下。当人的大脑前叶受损伤或切除时，人的智商仍然不受影响，如果切除前智商高，他或她甚至仍保持在智商很高的水平。然而，这个人却失去了一切首创精神和解决新问题的能力。他或她在智商测试中得分与以前一样好，能做纵横填字游戏，能解数学题等，但缺乏制定目标或创造性能力。这恰恰是不动脑筋的政府官员或公司里游手好闲的懒汉一系列症状的写照。他们有大学文凭、貌似精明，却不能掌握主动权，一遇到新事物就惧怕退缩。这些人没有接受过真正的大脑前叶切断术，可是他们接受训练和奖励的方式使得他们的首创精神受到了压制。造就一个懒汉不难：你只要对一切新思想嗤之以鼻，有必须不折不扣执行复杂的程序，严

惩错误，奖赏按章办事者，要求每一个行动都必须得到批准。你只要把工作给这种懒汉讲清楚，他们就能够解决诸如账目问题，安排会议，写记叙体报告，做规定好的技术性任务，但是他们不能创新、克服早已过时的操作方法、识别存在于现有体系中的问题，或者不能创造新概念或新产品。这样的任务都需要策略性思维。技术熟练和拥有大学文凭与把大脑前叶切除的病人的智商分数作为他们工作能力的信号一样，都不是保证策略性思维的依据。

我们可以更进一步注意到，智商测试和大多数创造性训练中使用的产品类型都是设计出来的，且大都涉及智力的语言和逻辑层面。这些问题尤其牵涉简短的语言谜语（X对Y相当于Z对什么？）、比较、排除、类比等等，以及简单的逻辑运算（简短的计算）。训练解决问题通常牵涉简单的测验问题，如词语问题（一列火车于上午10点离开P城市，然后……）。不过，事实已经表明，尽管这种测验可预料在校期间的成功，它与今后人生的成功却毫无关系（加德纳，1983）。也就是说，一个人在校时能在标准化测试中考得相当不错并取得好成绩，但他却不会创新或对付复杂的情况。这是因为现实的生活与生产具有真正实际价值的产品都需要策略性思维和创造性，这二者没有得到智商测试的检验也没有在现行教育实践中得到全面培养，同样，真正的创造性也不等同于纯粹产生新颖的反应。

应用本书中所介绍的信息可获得不计其数的潜在实惠。例如，吉尔伯特（1978）记述性地描述了从工人中观察到十分不同的生产率。不论我们察看学术生产率（出版物）、计算机程序设计（正确编码的行数）、艺术作品、销售量，还是其他任何活动，一个工作范畴内最富有生产率的人往往至少是一般工人生产率的10倍，有时高达30倍。尽管在创造产品领域，有些人质

量搞上去了但数量却下降，但实际上，这两者之间更经常有一种相互关系：最富有革新精神的人常常产出最多的成果（西蒙顿，1988）。这是因为能够使人从事真正创新工作的技能也同样能提高生产率。专业人员个人的成功当然取决于不断推出创新的工作。大多数艺术家每年仅创作几幅到十几幅绘画作品，而安迪·沃霍尔和巴勃罗·毕加索的仓库里却堆满了他们自己的作品。大多数学者每年仅写一两篇论文（或者更少），而有的学者一年会写一本书。发明家、建筑师、软件设计者或任何其他职业也存在同样的差距。生产率的这种差异相当于工业革命或引进计算机时所造成的差异。接受正确的培训，通常更有可能获得这么高水平的结果。这难道不太可能吗？体育运动中，指导与常规强化训练已成为一门科学。其结果是，现在成绩最多只能提高一倍（例如，职业棒球运动，本垒打的记录仅仅是一般主要联队运动员记录的两倍）。在（非体育的）职业中，一般从业者和特殊从业者之间成绩的上下差距很大，这意味着大幅度提高这些领域的生产率是可能的。时间被花在修正以前犯过的错误、旋转自己的轮胎、无效率地干活以及做不恰当的工作，这一切意味着，对于做任何种类的非例行工作的任何人来说，生产率的成倍增长是举手之劳。考虑到成品的质量仍有进一步完善之余地，全面地提高头等重要的价值就成为任何专业人员都力所能及的事。

我们为何认为篮球运动员或网球运动员需要教练而别的人不需要教练？不容置疑，强化技术的训练会出最佳的体操成绩，但是我们似乎一点也没想到，最佳的艺术或编写程序或发明的成绩一样会从教练中受惠。然而，令人遗憾的是，如今人们不能指望自己的公司提供这种训练和提高生产率。许多公司居然以压缩开支的名义拒绝采纳这样的意见，即为了给员工的迅速

107198

发展打下基础，应该提供指导、反馈、特殊的工作经验和训练。相反，应该把大量的雇员仅仅保持在原先雇用的工作岗位上的观点却已为多数人所接受。比如，现今很多大学多达三分之一的课程由外聘兼职教员来上。这些教员没有接受任何职业指导，没时间投入研究或专业发展，没有实验场地，没有研究生，没有晋升机会，没有去参加会议的资助等等，一句话，他们从事的是没有前途的工作。当今很多公司也确实存在同样的情况。这些公司发展的机遇甚少。这种管理方式从短期基本的视觉来看完全合情合理，可是拒为员工的发展而进行培训这一想法所造成的后果是，提高员工生产率的整个过程完全被忽视了。在一般的职业生涯中，管理人员几乎很少，如果有的话，进入办公室查询雇员工作进展情况或对他们如何进一步提高生产率、创造力或有效性主动地提一点建议。惟一反馈的途径通常是年终的审核，此时有人常常会告知雇员，你工作做得不错，应该再接再厉。即便这种评价千真万确，即便这只不过是老板想回避评价雇员业绩的托辞，这样的反馈对雇员未来更好地工作并非十分有益。很多管理人员实际上压制了提供有益的工作建议：假如他们提高了雇员的生产率，那么雇员势必期望增加工资，甚至期望提拔，而管理人员得到的指示是这一点做不到。在这种氛围中，如果雇员（即本书的读者）要想出人头地，他或她就必须工作得更熟练、能力更强、生产率更高和创造力更强，令人瞩目，这样才能出类拔萃。要达到这一步，他或她就需要教练。本书将成为训练你的创造性、解决问题的技巧、工作习惯和生产率的私人教练。

专业的生产率有三个支柱：技能、动机和策略地利用时间和精力。技能是人们在中学中学来的，在实践中改进的。它包括掌握事实，掌握手工技能，如替油画家调颜料和替电工焊接

电线，以及从技术上掌握计算机空白表格程序和数据库这样的工具。技能本身只能保证一个人有一份替别人服务的工作，起到一个大型机构这一机器中螺丝钉的作用，但不保证高质量的工作或杰出的成绩。动机是成功的关键要素，它一般不是在学校里教出来的。没有强烈的动机很少人会取得成功，因为成功需要执著和大量的努力。成功的商业领导者已撰写了很多论及动机的专著，这些著作对于增进人们的动机、发扬锲而不舍和勤奋的精神十分有益。然而，仅仅动机还不够，缺乏想象力的人 would 花很长的时间做毫无目标的工作，产出的价值很小，主管人员太多的公司即使每天上班12小时终究还是倒闭。第三个支柱，即策略地利用时间和力气，是成功的决定性要素，虽然它取决于前两个支柱的准确到位。策略层面是这样的一个层面，它使人们选择恰当的问题来解决，以最省力的方法来解决；它还使人们有效地利用资源，并且具有创新性和生产率。策略层面不只是纯粹的努力，它是说明吉尔伯特（1978）着重提到的巨大的生产率差异的层面。很多机构由于缺乏策略地利用时间的概念，只奖励努力工作，而不奖励工作成果，其结果是，人们为了给老板好印象，投入很长的时间，而在利用时间方面却毫无效率，也许甚至没有做出任何实在的东西。技能、动机和策略地使用力气这三者结合会带来惊人的生产率水平。本书将基于这三个支柱，旨在为达到这种生产率水平指点迷津。

也许有人会问，单单策略性思维是否够用。当然不够。在到处减员、技术不断变化的世界，不存在成功的保证或永久就业的保证。人们也不总是执行自己的想法。不会因为一个人发明了一种新产品就意味着该公司会开发这一产品。然而恰恰就是在这些不确定性的情况下，每一位专业人员都成了顾问，而最佳的创新成果、高质量的工作就成了最为可贵的东西。很多

其他问题影响专业人士的成功，包括企业文化、老板与下属之间的关系、协作的概念以及项目管理等。尽管本书将当然触及很多这样的问题，但讨论的焦点是个体的表现，即作为专业人士，你应该做些什么才能变得更有效、更富有创新精神、更有生产率。



付出很长时间未必带来高质量的成果

把本书与汤姆·彼得斯的著作（如：《追求卓越的情怀》：彼得斯和奥斯丁，1985）作一对比很有用处。彼得斯确认出已经经历了时间检验的组织结构和管理策略（即这些公司挣钱）。假如你有幸为彼得斯式的一家经营效益高的公司工作，你会发现该书中所提倡的工作风格将得到鼓励，这些技能所带来的提高的生产率将得到奖赏。假如你在替态度很差、风格拘束的亏损

者（公司）工作，那么你可能要面对减员，而且需要磨炼你的策略性功能以便在你被解雇之前就离开。假如你是顾问或企业家，至少为了维持生计，你也需要这本书。尽管彼得斯的书帮助人们理解他们所效力的公司的行为，大多数专业人员却不是身居高位，没有改变企业文化的能耐。然而，人们完全可以控制自己的表现。不管在什么情况下，对个人而言，最好应具有创造力和生产率，即使在短期内这种能力看起来好像不会得到奖赏。

目 录

导论

上篇 策略性思维的基本技能

第一章 策略性创造力	3
第二章 发现是一个过程	37
第三章 策略性地解决问题	54
第四章 现实检验	73
第五章 风格问题	105
第六章 态度：内在的策略家	122
第七章 策略性思维的训练	133

下篇 策略性思维的实践

第八章 发现问题	145
第一节 悖论与矛盾	145
第二节 视角与比例	155
第九章 分析：思考的工具	168
第十章 解决办法：掌握控制方式	202
第一节 约束与平衡	203
第二节 复杂性	212
第三节 反馈与信息	221
第四节 瓶颈	242
综述：策略性思想家	

参考文献	254
------	-----

索引	257
----	-----

上 篇

策略性思维的基本技能

由于策略性思维本质上是涉及开放性的、复杂的问题，采用“烹饪书”式的方法是不可能的。相反，人们必须有一套普遍且有效的解决问题的方法。对于那些天生不是策略家的人来说，这种方法涉及确定自己的特别适合于这种问题的思维机制。尤其是，创造成功的新产品有三个步骤。首先，一个人必须能产生新的（但必须是有用的）思想，能克服常规的运作方式，而且还能用新方式把信息组合起来。没有这种能力，人们就只能局限于解决别人（我是指懒惰的人）界定好的问题。其次，必须能够使用这种创新能力发现或发明一些新事物。这些新事物可以是，比方说，发现或发明新艺术风格、新计算机规则系统、新型建筑设计、录像机的改进或新式饭店等。再则，人们必须懂得如何组织工作，把新的创造付诸实现。没有这第三个步骤，你只是在白日做梦而已。

本部分我将说明人们如何加快创造性过程，如何着手发现事物，如何组合解决办法去对付复杂的问题，如何检验自己获得的解决方法，以及如何改进内心状态以获取最佳成绩。最值

得一提的是，在所有这些领域中，传统的智慧在面对复杂的情况时就失灵了。人们是如何着手获得理解简单问题的见解未能给解决复杂问题提供可靠的指导。对简单问题的洞察多半是“原来如此，我发现啦！”的经历，和规范的准备→酝酿→阐述的模型相一致；但是复杂的问题要求组织、计划、安排、修修补补、反复改进，而且这些问题在一瞬间几乎是绝对解决不了的。典型的测试所衡量的这种创造力实质上是产生新的反应，与真正的创造力毫不相干。真正的创造力只能在模棱两可的、复杂的问题范围内得以评估。智力与创造力之间的关系一直是模糊不清的（即当你期望理应有很大的关系时，所发现的其实是没有什么关系），然而一旦分析了整个解决问题的过程，这一点就能得以解释。关键的步骤在有关创造性的文献中几乎被人忽略，那就是对新思想或新产品的现实检验。最后的一点是，个人态度层面几乎无人问津，但事实上它被证明是至关重要的，而且会解释解决问题过程中许多重大失误，如军事和工程的惨剧。因此，在上篇我将探究心理的运作和策略性解决问题的完整过程。本书的下篇将论及策略性解决问题的实践，包括解决问题的工具和方法以及讨论诸如视角、信息传递、悖论和瓶颈等普遍原理。

第一章

策略性创造力

策略性思维最根本的要素是策略性创造力。由于策略性思维处理的主要是复杂的问题，不确定性和含糊性，并且涉及到发现被别人忽视了的解决方法，因此，实践者在方法上应该具备创造性这一点是极其重要的。然而，有关创造性的标准看法在把它应用于策略性地解决问题时是有严重缺陷的。典型的创造性人物形象是艺术家或音乐家。他们生活方式可能不合常理，穿着模样可能离奇古怪。这说明，生活方式新奇的人或有天赋的人和真正有创新能力的个人之间是辨别不清的。托马斯·爱迪生不穿扎染的T恤衫（短袖圆领的运动衫）。尽管不合常理的生活方式也许有助于或不阻碍（虽然这有争议）艺术家表达思想，创造性运用策略性思维的实际情况却不是这样。在技术和管理行业中，人们需要能够极其清晰地思考，有条理性，能够未雨绸缪和在最后期限到来之前完成任务。在这种情况下，异想天开的、魔术般的、模糊的思维极其致命。不过，这决不意味着必须排除创造性。事实远非如此。那些有技术能力却没有创造力的专业人员只能做别人早已懂得该怎么做的事。他们会管理一个运作已经相当正常的机构，但不会鼓励或甚至不允许