

东方燕园
经管书系

成功的关键在于想事

思考力

提升企业竞争力的核心因素

李思恩 著



安徽教育出版社

思考力

提升企业竞争力的核心因素

李思恩 著



 安徽教育出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

思考力/李思恩著. —合肥: 安徽教育出版社, 2007. 3

ISBN 978 - 7 - 5336 - 4330 - 0

I. 思... II. 李... III. 企业管理—技术培训—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 017641 号

策划编辑: 包云鸠

责任编辑: 尚燕彬 焦龙梅

装帧设计: 北京汉书鸿图文化传播有限公司

出 版: 安徽教育出版社

地 址: 合肥市回龙桥路 1 号

网 址: <http://www.ahep.com.cn>

经 销: 新华书店

印 刷: 北京双桥印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 15

字 数: 160 千字

版 次: 2007 年 3 月第一版 2007 年 3 月第一次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5336 - 4330 - 0

定 价: 36.00 元

如有印装质量问题, 影响阅读,
请在所购图书销售部门联系调换
版权所有 侵权必究

作者简介

李思恩，美国杜兰大学工商管理硕士，台湾知名企业培训专家，资深管理顾问。

曾任职于食品流通业、金融服务业，由基层做起，历任经理、事业部总监、副总经理、总经理等职位，并曾担任**中国移动、中国银行、招商银行、国泰君安、国药集团、联想集团、上海贝尔阿尔卡特、上汽集团、上海紫江集团、杜邦中国、李宁体育、安徽烟草**等500余家知名企业的咨询顾问与培训讲师。现任英特亚科技公司总经理、上海崇理企业管理咨询公司总经理。

他的企业管理经验非常丰富，理论扎实，专长于管理体系建立、能力发展咨询、企业经营诊断与决策分析等。

他的著作条理清晰、结构严谨、理论与实务紧密结合、语言轻松幽默，在业界影响巨大，广受好评。

宣传推广：英杰燕园

征稿热线：(010)62758401-820

E-mail: yingjieyanyuan@hotmail.com

内 容 简 介

身处现代多元社会，思考已不能停留在单点、浅层、浮面、天马行空的层面上，培养个人具备批判性思维——理清讯息，加以判断、分析、归纳，进而做出正确的决定，甚至想出其他解决方法——是21世纪企业和个人发展与制胜的关键。

思考不只是计算而已，是你会不会想？怎么想？这个方案好吗？一定要这样吗？还有没有其他的选择呢？可以换另外一种方式吗？作者引导你验证前提与假设，运用脑力风暴，以创意思维扩大竞争优势。

本书由探讨人类高层次思考的“五种思考能力”入手，整理出人们常用的“三种思考路径”，让读者迅速分析自己的思考方式，找出缺口，着手改进。同时针对限制我们思考的习惯领域，提出扩充思考弹性的具体做法，结合丰富的案例与有趣的习题，引导读者在轻松中学习，跨越障碍，提升思考力。

作者以多年的实务经验，将复杂的思维模式具体化为简单易懂的图表与工具，从“问题的描述”开始，依序介绍解决问题的步骤及分析问题的方法，帮助你用最短的时间，理性地面对问题、解决问题。并且提出实用的“决策十步骤”以及“五种决策风格”，为你剖析决策成功的关键因素，让思考力在实际工作及生活中发挥效用。

严谨的结构、生动的案例、简明的文字，给你培养思考力的实用方法，教你运用思考力解决问题、制定决策，在执行过程中规避风险、减少耗损。

策划编辑：包云鸠

责任编辑：尚燕彬 焦龙梅

封面设计： 李尘工作室

发行代理：首发精典

发行热线：(010)62767911-800

目 录

Contents

第一章 思考力即竞争力 /1

思考问题不是计算而已，是你会不会去想，碰到这样的问题你怎么想？如果真的有一个答案，那么只有这个答案吗？为什么不换另外一种方式呢？一定要这样吗？

1

第二章 思考：从方法到能力提升 /15

第一节 五种思考能力 /17

高层次的思考的题目，和智力没有多大关系。小的时候，可能有些题目和智力没有关系，可是人长大了以后，智力就不会再增长了。就算智力非常高的人，他的思考力也不一定高。

第二节 思考的三种路径 /43

左半边的大脑比较专长分析思考，右半边的大脑比较专长创意思考。分析思考就是我们一般讲的逻辑推理，所以逻辑推理往往是一个收集的过程，不断地把焦点集中到最后的结论中。

第三节 扩充思考的弹性 /59

解决问题的时候，一定要找完整并且真实的资料，如果信息不够完整，不够真实，就得不到正确的答案。

第四节 跨越推理的障碍 /71

前提是所有逻辑思考的基础，先有这些前提，才能依循着这些前提假设，进一步去推论，但是最后推论出来的结论，未必就是真实的答案，所以我们还要对结论进行验证。

第三章 对策问题：从思考到实践 /85

第一节 认识与描述问题 /87

Problem 是已经发生的事，我们要解决的是已经发生的差距；而 Question 是未来的事情，我们打算未来怎么做，如何为未来做准备，所以 Problem 和 Question 是两个不同的考量。

第二节 确认目标与分析原因 /112

无论解决什么问题，在开始解决问题之前，一定要先搞清楚解决这个问题目标是什么。如同我们开车的时候，把握正确的方向一样，才能准确到达目的地。否则，很可能最后等我们把问题解决完之后，会发现最后的行动方案和目标不符合。

第三节 解决方案的获取 /136

我们在进行对策拟定的时候，一定不要忘记，在解决问题的步骤里面，运用脑力风暴获取更多的对策，再用理性评估方法找出最佳对策。

第四节 对策整理与选择 /153

脑力风暴时绝对不能批评，不管提出什么奇奇怪怪、天花乱坠、荒诞不经的想法，一概先接受，因为脑力风暴就是要大家畅所欲言。

第五节 实际案例演练 /166

我们解决问题必须经过理性判断，不能单凭过去的经验分析原因，做出决策，不能拍拍脑子就灵光乍现，这是不保险的。

第六节 风险评估与备案 /176

分析好了原因，找到了解决问题的方法，如果没有经过计算，直接去做，可能会产生比较多的错误，等错误出现之后，又需要花更多的时间把它修正过来，这时候很可能已经完全无法掌握风险了，而且也不可能有准备好的应变计划。所以我们一定要先计算风险，一定要在对策实施前细致地做好应变计划。

第四章 思考的经济：从对策到决策 /187

第一节 制定决策的方法 /189

做决定是思考力当中非常重要的一个环节，因为做决定的背后还代表着负责任，你做了决策，就要为你的决策负责。

第二节 决策者的五种风格 /201

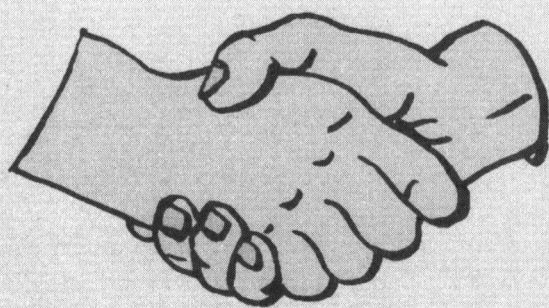
解决任何问题，所有思考的过程，都不能忽略人的存在，可以说“人”是所有问题解决里面最大的变数。

结 语 决策与思考 /223

总结“决策的三大失误”与“七大陷阱”，助您避开思考过程的地雷。通过“决策的三大成功原则”与“三种提升思考力的方法”，将您的思考力强化为真正的竞争力。

第一章

思考力即竞争力



我的名字里有一个“思”字，全名叫李思恩。为什么叫思恩呢？因为我父亲想借这个名字常常提醒我一件事。我们家以前经济比较困难，我父亲和母亲以前都是公务人员，工资微薄，尤其我刚出生的时候，我们家的经济状况很不理想，好在当时有很多好朋友帮助我们。我父亲给我取“思恩”两个字，就是要我从小到大常常想起，哪些人帮助了我，哪些人对我好。光想没有用，如果光是想这个人对我好，那个人对我好，这只能叫记忆。所以我父亲就跟我讲，光想还不够，最重要的是要报恩；光是想不够，还要有行动，思想连上行动，才能够产生真正的意义。所以才会说：思想改变了，行动就改变；行动改变了，命运就改变。

有一句话叫“一命，二运，三风水，四积阴德，五读书”，意思就是说，如果命不好就改运，把运气调整调整；

如果运改不了多少，就改风水。所以很多地方尤其台湾、香港、广东地区的人们很信风水，这些地区的很多公司的门厅里通常会有一棵树，或者一个鱼缸，就是为了改风水。可是风水怎么改效果都不是很好，又该怎么办呢？这时候风水大师可能就会告诉你，风水再怎么改也没有用，你的命运太坎坷，只能求来生了，所以要积阴德。最后如果连阴德都积不了多少，而且希望今生就好，就只能多读书了。

为什么要多读书呢？这就跟我们这里要谈的思考力有关，我们常说，知识就是力量，读的书越多，知识越丰富，力量就越大。很多事实表明，包括我们在本书中提到的很多案例也会向大家说明一个道理，只是书读得多，不代表你的行动就有效，不代表你就会思考。

什么叫“会思考”？为什么思考力会和竞争力有关系？来看一个图（如图1-1所示），在这个漫画里面，有一个国王即将率兵出征，他的两个随从中有一个是他的参谋。



图1-1

这个参谋跟他讲，有一个人来推销新式武器。可是这个国王却挥挥手说，我现在没时间见那个销售员，你没看到我们正准备出征打仗吗？叫他走，等我们有空了再来。从图中我们可以看到，国王挥手叫走开的那个销售员卖的是什么？是机关枪。而国王手里拿的是刀剑，国王旁边的士兵拿的是长矛。如果单单是这个国王不买机关枪也就罢了，但是如果他的竞争对手买了呢？也就是说，等到开战的时候，这个国王使用的兵器是刀剑长矛，而他的竞争对手所用的兵器却是机关枪，那么战况就可想而知了。

管理大师大前岩一常常强调一句话：“思考力就是竞争力。”21世纪是一个多变的时代，很多事情是我们以前无法预料的，即使你有过去的经验，也未必能解决现在乃至未来的问题，所以我才会说，现在是“见招拆招”的时代。

5

在见招拆招的过程中，也是有规则可循的，这个规则就是“逻辑思考”，思考可以解决问题，可以帮你做对的决定。但是什么样的决定叫做对的决定，什么样的决定叫做有竞争力的决定呢？我常和我的学生说“没有竞争意识就没有竞争优势”，意思就是说，如果你不时时刻刻都想着跟别人竞争，你就不会注意到要提高自己的竞争力。所以在漫画当中，当国王挥手的一刹那，他就失去了竞争优势，失去了获取战争胜利的机会。

在这个多变的时代里面，我们有没有想到，我们现在面临的是一个什么样的环境？跟我们竞争的人是谁？他用的是什么武器？我们有没有这样的武器？所以在讨论以思考力决定竞争力的时候，我要强调，现在什么事情都要思

考。要把思考当作呼吸一样，无论大事小事都要想一想，避免总是依赖自己的直觉。比如你要去参加一个培训班，在报名之前，你可能会先想，我为什么要参加这个培训班呢？我要报哪一班，听谁的课呢？等你决定要去一个地方上课的时候，你可能又得想，我怎么去？是打车，还是坐公车？或者你也会想，路比较近，我要不要走路过去呢？所有这些都是思考活动。想好了以后做计划，做好计划以后开始行动，这是我们每天都要做的事情。就好比我們每天都要呼吸，我们每天也都在思考。呼吸里面还有一种叫深呼吸，当我们紧张的时候就会深呼吸，思考和呼吸一样，有时候我们也需要深思考。

有些事情不能匆匆忙忙就做决定。比如我们在工作过程中，会遇到人事问题。我们常常讲的一句话是，人事问题要放两天，想三天，意思就是搁了五天以后再做决定。就是因为人事问题很复杂，我们必须经过深思考后再做决定。深思考的时候，对思考的严谨度、逻辑性要求非常高。

■案例

美国早期西部铁路公司的一个会计员，在整理公司年度账目的过程当中，发现有一笔钱很奇怪，这一笔钱每一年差不多要2万美金。这笔钱的名目也很特别。后来他经过追根究底以后，发现在铁路的车站里面，有大站小站。小的车站往往都在穷乡僻壤，也没有几个工作人员。小站里都有一个厕所，为了便于维护及管理，就在厕所门上安了一把锁，钥匙由售票员

管理。所以不管是工作人员还是乘客，如果要上厕所，就得跑到售票员那里去要钥匙。拿着钥匙开门，然后才能上厕所。而且，为了省下多打钥匙的钱（200美元），每个厕所就一把钥匙。

后来，有的乘客有时候赶火车，或者有什么事情，上了厕所之后，钥匙放在口袋里带走了，或者丢在厕所里面忘了带出来，锁在里面了。这时候如果又有人急着上厕所就只能破门而入，而且这种情况还经常发生。

破门而入后门坏了就要修门。为什么不多打一些钥匙呢？因为多打一把钥匙要多花20美分，而且在会计账目上面，用20美分打钥匙就视同为资本支出。而这部分支出的处理很麻烦，要层层上报，一直要报到总公司，总公司核准了，才能批下这笔钱来，程序非常麻烦。所以小车站的站长，都不愿意做这种麻烦事，他们干脆规定，如果门锁了，就把门打坏，打坏了以后再修门。站里面有一笔费用叫做“紧急维修费”，所以把门打坏以后再维修，用的就是这笔紧急维修费，而一年当中各站总共花2万美金来修厕所门。最后会计员发现，当初为了帮公司省200美金的决定，却变成一年增加支出2万美金的荒唐事。

这件事听起来很夸张，很荒谬，但是在我们的企业里面却时常发生，小职员因为不愿意麻烦总公司做资本支出的账目，就动用紧急维修费或其他费用，这叫“便宜行事”，最后却是因小失大。

■案例

有一家世界知名的公司——台达电子，生产电源供应器，他们当时有一个目标，就是节省能源的支出，其中最主要是节省水电费的支出。于是他们通过一些数据的整理和调研，通过一系列合理的措施，一年当中省了37%的水电费。他们是怎么做的呢？他们开始的时候会先想出一个标的，哪些东西是我能节省的能源？然后第一步，先计算成本；第二步，看怎么回收。比如，他们在各个地方放置电子式安定器。每一个电子安定器的成本是500元，但是可以节省28%的用电，所以两到三年，这500元就可以回收。各个电源输出的地方都装一个，这500元就创造了几千、几万的价值，不仅节能还省钱。

他们还想省另外的电，他们公司楼顶上有一个霓虹灯招牌。大家知道霓虹灯很费电，现在有一种LED灯很省电。他们就想把霓虹灯招牌，改成又省电而且寿命又长的LED灯。可是经过核算以后发现，LED灯的装设费用要比霓虹灯贵10倍，而且要六七十年才能回收，什么招牌会在外面亮六七十年呢？好像不太合算，所以他们后来放弃了安装LED灯，照样使用霓虹灯。

这家公司的例子告诉了我们一个道理，很多事情要想清楚了再去做。如果不先思考，可能就会有不好的结果。假设