



领导力译丛

主编 奚洁人

约翰·阿戴尔 著

决策与解决问题

林颖 译



DECISION MAKING AND PROBLEM SOLVING



世纪出版集团 上海人民出版社



领导力译丛

主编 奚洁人

约翰·阿戴尔 著

决策与解决问题

林颖 译

DECISION MAKING AND PROBLEM SOLVING



世纪出版集团 上海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

决策与解决问题 / (美) 阿戴尔 (Adair, J.) 著; 林颖译.

—上海: 上海人民出版社, 2006

(领导力译丛)

书名原文: Decision Making and Problem Solving

ISBN 7-208-06315-X

I. 决... II. ①阿... ②林... III. ①决策学②问题解

决(心理学) IV. ①C934 ②B842.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 061766 号

责任编辑 林 芸

封面装帧 王晓阳

领导力译丛

决策与解决问题

[美] 约翰·阿戴尔 著

林 颖 译

出 版 世纪出版集团 上海人民出版社

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

出 品 上海世纪出版股份有限公司高等教育图书公司



www.hibooks.cn

世纪出版 (上海福建中路 193 号 24 层 021-63914988)

发 行 世纪出版集团发行中心

印 刷 上海商务联西印刷有限公司

开 本 850 × 1168 毫米 1/32

印 张 3

插 页 2

字 数 32,000

版 次 2006 年 7 月第 1 版

印 次 2006 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 7-208-06315-X/F · 1433

定 价 11.00 元



英国人事与发展特许研究所授权出版



中国浦东干部学院组织翻译



上海世纪出版股份有限公司高等教育图书公司 出品

编委会名单（按姓氏笔画为序）

主 任：奚洁人

副主任：王金定 崔玉宝 陈伟利

成 员：刘靖北 成旦红 张生新 宋 今

何立胜 郑金洲 周曦民 姜海山

赵荣根 夏健明 萧炳南

作者简介

约翰·阿戴尔(John Adair)是国际知名的作者和管理咨询者。他两次名列对世界管理思想贡献最大的 40 人名单中。全世界有 200 多万人参加了他所发起的行动中心领导培训项目。它是世界上第一位领导学教授,也是 Exeter 大学的现任客座教授。他著有 30 多本著作,包括 *Effective Motivation*, *Effective Communication*, *Effective Leadership Masterclass*, *Effective Innovation* 以及 *Adair's Management Development Exercises* [与特里·吉伦(Terry Gillen)合著]。此外,他也是本套丛书中《领导技能》一书的作者。

出版说明

21 世纪,领导力已被公认为一种关键技能。它不仅是在领导干部体现自身素养、发挥领导才干的重要形式,而且是各层次各行业的每一个人都需要具备的人生技能。事实上,每一个人都具备领导的潜能,都可以通过学习来提升自己的领导力。

那么,怎样才能成为一名优秀的领导者?怎样培养领导技能以提升自己的综合领导力?如何进一步提高人生必备技能?“领导力译丛”给出了答案。这套丛书将帮助你应对未来自我领导与领导他人的挑战,帮助你不断提高自己的领导技能。译丛中展现的领导前沿问题与专家教授的应对技巧会使你面对未来信心倍增。

“领导力译丛”精选英国人事与发展特许研究所(CIPD)出版的“管理者塑型”(Management Shapers)丛书中的18种,囊括了几乎所有关键性的领导技能,如倾听、演讲、决策、评估、反馈、激励、谈判等,并对如何进行时间管理、如何有效开好会议、如何应对新官上任的难题、如何应对个人承受的工作压力等方面进行了简洁中肯的分析。每册书着重分析提升领导力的一个方面,从实用角度以简洁明快的风格展现了与该方面有关的一系列关键问题,同时针对性地给出了切实有效的提示及操作性建议。

“领导力译丛”由著名的国家级干部教育培训机构——中国浦东干部学院组织翻译。为领导干部以及企业、学校、非政府组织等各行各业的相关人员提高个人的领导技能提供了有益的参考,是一套实用性很强的案头必备学习资料。

领导力译丛

- 领导技能.....约翰·阿戴尔 著
- 倾听技能.....伊恩·麦凯 著
- 演讲技巧.....苏吉·西登斯 著
- 如何提问.....伊恩·麦凯 著
- 体态语言.....亚德里安·弗海姆 著
- 时间管理.....伊恩·梅特兰 著
- 新官上任.....彻里·米尔 著
- 果敢决断.....特里·吉伦 著
- 征服压力.....卡里·库珀 斯蒂文·帕尔默 著
- 开好会议.....帕特里克·弗塞斯 著
- 员工激励.....伊恩·梅特兰 著
- 有效反馈.....罗兰·毕 弗朗西斯·毕 著
- 评估谈话.....特里·吉伦 著
- 团队合作.....艾莉森·哈丁厄姆 著
- NLP入门.....休·奈特 著
- 谈判与说服.....艾伦·福勒 著
- 决策与解决问题.....约翰·阿戴尔 著
- 领导：教练和顾问.....埃里克·帕斯洛 著

目 录

导言	1
----------	---

1 运转中的思维	4
----------------	---

思维的本质是什么？认识思维的运转方式，使思维有效是每个领导者的必修课。

2 有效决策的艺术	19
-----------------	----

掌握经典的决策思维顺序无疑能避免决策时的草率或踌躇不定。决策步骤犹如音乐符号，和谐之音才是有效决策。

3 解决问题的关键策略	37
-------------------	----

恰当的提问是开启思维的扳手。没有什么比成功解决问题更让人心满意足的了。

4 运用创造性思维技巧 48

被问题困扰的时候,你会像猎犬一样,试图在一个地方不断深入地挖下去,其实此刻你或许应该尝试在别的地方另挖一个洞。

5 提高思维能力 65

如果你真的想提高自己的思维能力,那么实际上你要做的是一种自我发展。

附录 “谁养斑马”的答案 76

拓展阅读 80

专业词汇表 82

导 言

1

不久之前，胡佛（Hoover）家庭用品公司推出了一项“免费飞行”的奖励计划，用来刺激人们购买该公司的产品。这是一项非常糟糕的决策。大约 20 万人在这项计划中得以成行，花费了公司约 4 800 万英镑。还有 127 人到法院索赔，如果他们胜诉，胡佛将偿付上百万英镑。胡佛的欧洲总裁为此丢掉了年薪 50 万英镑的职位，美国老板则以最低廉的价格迅速卖掉了公司。你不会碰到比这更糟糕的决策了。

惨剧为什么会发生？因为胡佛的某些经理作出了错误的假设。他们设想，大多数买了产品的人看到暗含着“免费飞行”促销活动的小印刷品后，会很快感到沮丧而对环球飞行失

去兴趣，因为公司有意设定了复杂的约束条件，并作了资格限定。事实则完全不是这样！有足够的人成功地获得了奖励，迫使公司面临窘境。

这个真实的故事可以作为一则寓言，警示我们应该关注商业领导在决策和解决问题方面遇到的困难。罗伊·汤普森(Roy Thompson)，我们这个时代最杰出的商人之一，曾经说：“作为成功人士，如果要我给出建议，那就是：如果你要成功，就必须思考，思考直至殚精竭虑。”他补充道：“从我有限的观察来看，可以说，很少有人真正愿意去做这项艰难而费神的工作。”你是其中的一员吗？

在后面的章节中，我们会讨论一些实用的方法，帮助你提高决策和解决问题的能力。阅读完全书后，你将会：

- ◎ 理解思维的运转方式和有效思维的原理
 - ◎ 形成关于决策的清晰框架
 - ◎ 意识到决策和解决问题之间的关系
-

◎ 能够运用统一的模型进行决策和解决问题

◎ 完善创造性思维能力

◎ 能够勾勒出全面提升思维能力的路径

1

运转中的思维

4

作为经理,在你每天实践性的思维背后,是已知宇宙空间中最复杂的东西:人脑。如今,没有人会只因为你的体力而雇用你、付你薪水。你被雇用是因为你有头脑并能有效利用它。

大脑涉及两方面的问题:储存在记忆中的信息;脑的功能。我们所谓的专业知识通常涵盖了这两个方面。你不仅需要关于某个主题的知识,还必须能够在各种无法预料的情境中运用这些知识。

运用专业知识不可避免地会涉及决策和解决问题。例如,当医生在诊断你左腿无力的原

因时，他就是在解决问题。事实上，决策和解决问题都与特定的信息或知识（各领域的专业能力）息息相关，以至于我们难以抽象地来考虑它们。

在这些领域中有一般的、可转移的技能吗？我相信有。脑的特有功能在于思考。所以，我们暂时把脑的记忆或数据库功能放在一边，集中精力将它视作思维工具来进行探讨。思维的本质是什么？有没有普遍原理？如果有，实践者如何运用这些原理来提高自己的思维能力？

5

你的大脑在运转吗？

你的大脑约有 100 亿个细胞。事实上大脑中的细胞数比地球上的人口数还要多！每个细胞能与约 10 000 个邻居发生联系，从而产生无数种可能的结合。

我们大脑的潜在能量远远多于实际所发挥出的。即使是略微接近这个极限的人也没有。

有人估计,我们利用的能量还不及大脑能量的1/10。所以,不要因为每天会死掉400个脑细胞而忧虑。除非你很少锻炼思维,在这种情况下大脑会很快萎缩。记住,一定要用脑!

有必要区分大脑和思维。以计算机作为类比。大脑是你打开计算机机箱所能看到的东西——芯片和电路;而思维则是屏幕上动态呈现的东西。在本书中我们关注的是思维,为了解它无需打开头盖骨来窥探。

在我们继续探讨之前,我建议先检查一下你的100亿个脑细胞是否处于热身状态,是否能够适当地运转起来解决某些问题。事实上,下面三个问题只需要30亿个脑细胞,所以不会占用太长时间或耽误进程的。

开始前还有两点需要说明。下面三个问题不仅仅是智力游戏,它们还例示了思维原理。所以我不是在和你玩游戏。第二,我不打算在本章给你前两个问题的答案,而是等到后面再告诉你。这可能让人觉得有点奇怪。我留下这
