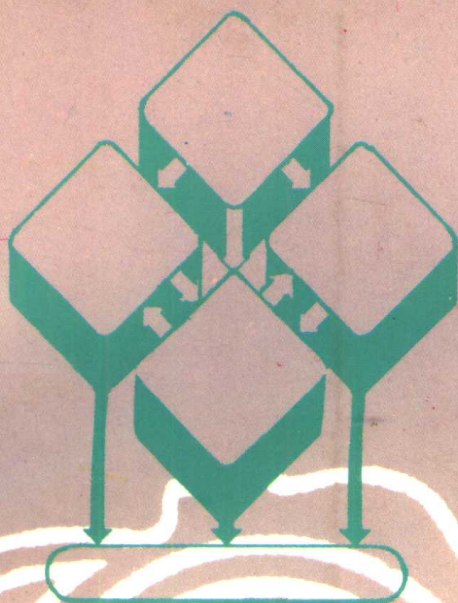


# 管理者的思维技巧

## 应变与对策



管理者必读

商界必读

(日) 飯久保廣嗣著

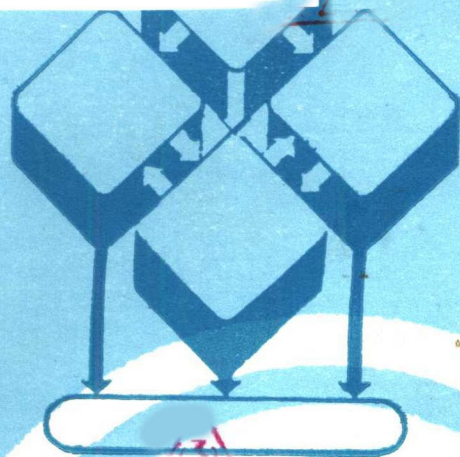
陈绮绮 林青华 何宜动译

上海科学普及出版社

# 管理者的思维技巧

## 应变与对策

管理者必读  
商界必读



(日) 飯久保廣嗣著

陈绮绮 林青华 何宜动译

上海科学普及出版社

(沪)新登字第 305 号

责任编辑 胡小盼

**管理者的思维技巧**

——应变与对策

[日] 饭久保广嗣著

陈绮绮 林寿华 何宜动译

上海科学普及出版社出版

(上海曹杨路 500 号 邮政编码 200063)

---

新华书店上海发行所发行 上海市印刷七厂一分厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 5.5 字数 120000

1994 年 5 月第 1 版 1994 年 5 月第 1 次印刷

---

ISBN 7-5427-0888-0/F·74 定价: 8.20 元

## 作者简介

饭久保廣嗣先生是日本著名的企业管理思维学的创始人，在日本企业经营咨询及培训业中独树一帜。

1972年，日本株式会社大举进军世界市场，饭久保先生与美国“合理思维之父”C、H、开普纳博士一起，将在欧美各国企业普遍应用的合理思维法介绍、移植到日本，开始奠定事业的基础。1984年，日本经济如日中天，饭久保先生经过潜心研究，结合日本的经营环境，推出了合理思维的东洋版——EM决策法，受到日本企业界的重视和欢迎，很快便成为象索尼、本田、日本电讯电话、三菱这样一些世界一流企业培训管理人员时必不可少的课程。

饭久保先生1957年毕业于美国DEPAUW大学，1993年，由于事业的成就被该校授予人文科学名誉博士。他先后担任过日本上智大学国际部讲师，日本国际交流中心组织委员，新加坡政府NPB局顾问，瑞士洛桑国际经营论坛客座教授等职。

饭久保先生著作甚丰，作为第一步，他同意将本书译成中文由上海科学普及出版社出版，以之与中国经济界进行交流，也算是对中国读者的奉献！

## 译者的话

当今世界，商场如战场，厮杀拼搏，优胜劣汰。

当今中国，商界面对同样的挑战。只是由于历史的传统的原因，商战的成败更多地取决于管理者的个人经验及胆略。这已难以适应现代化的大生产方式的商业竞争了。况且，中国新一代的企业家，还有一个将中国经济与世界经济接轨的重任。因此，要保证企业不断发展壮大，所向无敌，不能只局限于传授“秘方”，学习“高招”，模仿“战例”，而应该去寻找那些能从根本上提高企业领导及整体水平与素质的方法。基于此，我们决定翻译本书。

本书作者饭久保廣嗣先生将思维研究与企业经营管理联系起来，创造了EM决策法，EM法不是具体的管理方法，而是一种凌驾于具体管理方法之上的管理方法论。它将指导决策的思维合理化、规范化、技巧化，从而提高管理效率，帮助管理人员避免和减少企业风险，寻找最佳方案。迄今为止，在日本的一级上市公司中，接受过EM法培训的管理人员约占20%，在汽车和家用电器这两个龙头产业中，其比例更高达70%，EM法已成为日本企业培训管理人员的重要课程。

本书第一章是关于思维技巧的必要性和企业管理人员的

条件，作者提出了一个“解决问题专家”的模式；第二章论述EM法；第三章列举企业活动的实例说明EM法的使用方法；最后一章介绍提高分析能力的途径。

EM法随着日本的崛起而成功，希望它也能对提高中国的企业管理水平起到积极的借鉴作用。

译 者

1994年3月

感谢饭久保广嗣先生无偿提供本书版权，愿中日人民友谊长存。



# 序

当今经营环境严峻，已经进入“没有样板的时代”。企业管理人员处于前所未有的考验之中。薪酬、地位优越于一般职员的管理人员，应当怎样经营才能取得实绩，使企业产生活力？这是时代赋予管理人员的根本任务。

经营环境严峻表现为各种现象，其背景有如下要素：

- 依据过去的经验来作判断有一定困难。
- 要在变化莫测的环境中作决策。
- 信息量飞速增长。
- 要求果断决策的同时，不允许有微小的差错。

在这样的时代，管理人员应身怀何种技艺，才能运用自如呢？

作为管理人员的经营能力，可以举出多种要素：人际关系，领导能力，高度的专业技术，知识面广，洞察力，预见性，……。这些当然都是必要的，但作为当今这个剧变时代的管理人员，最需要的是：

“如何将面对的(或预想的)问题，确切而有效率地解决？”

这就是解决问题的能力。掌握一种与时代、价值观、社会的变迁无关，却普遍而广泛适用的解决问题的技巧。

我称此种解决问题的能力为“思维技巧”。本书的目的是为企业管理人员，或以此目标的读者，掌握这一思维技巧——“合理思维”，提供有益的帮助。

超越民族、人种、国籍等，为人们所普遍接受的，是些

什么东西呢？科学、人文、已确立的技术、音乐等，是人类可普遍拥有的东西。在“思维”这一领域，人们可普遍接受的，是逻辑。用通俗的话来说，可称为“合理的议论”、“清晰的思路”等等。

“日本人不擅长逻辑，属于情感型、直观式！”

类似的说法不少。而就我的经验来说，不存在这样的问题。

在优秀的日本企业中，必定有所谓“解决问题的专家”、“决策的专家”存在。他们所提出的结论，正是基于普遍存在的逻辑性，因此是确切而高效率的。只不过，这一思维的程序存在于他们本人的头脑之中，从外面无法看见，由此而被称为的“专家”，带上了神秘的色彩。

管理人员所进行的思考，与产品的生产不同，是无法用眼看见并且确认的。在欧美，“专家”头脑中的思维程序，被归纳为可见的系统，加以标准化、一般化。美国的商业学院等院校所教授的，正是这些系统化了的思维技术。

而在日本，迄今“专家”的技艺还是以“秘传”、“口传”的形式传授，未能普及推广。这种经营能力（思维技巧）被认为是不可能通过教育而为人们所掌握的。

然而，只要通过正确的教育、训练，谁都可以掌握。自1972年起，我在日本进行了“合理思维”的推广、普及工作。自1984年起，还与“合理思维之父”查尔斯·H·开普纳博士一起，开发推广适合日本情况的“EM法（Effective Management Method）”。从这近20年的经验之中，我确信“思维技巧可通过教育、训练来掌握”。

我迄今已出版过几本关于思维技巧的书。本书吸取了以往各书的优点，并将焦点对准如何应用这一科学的、用于解



决问题的研究成果——思维技巧的“合理思维”，或者称“EM法”。

本书第一章谈思维技巧的必要性和对管理人员的要求。笔者在这一章提出了“解决问题的专家”的思维方式。第二章就“EM法”的内容作简单的说明。在第三章，就如何在实践中灵活运用“EM法”，举例加以说明。第四章列举了掌握分析能力时所要注意的问题，以及技巧等。

要注意的是，不要以为读过本书就会飞快提高自己解决问题的能力。要全面掌握“EM法”，相应的训练是不可缺少的。

首先，要认识到解决问题，存在科学思维的步骤。然后，本书就其步骤中可灵活运用的部份，通过举例加以提示。阅读本书，可为读者在提高思维效率方面，提供一些有用的东西。

本书介绍的思维技巧，本来应置于高等教育范围之内。科学的思维方式并不仅仅限于在企业发挥作用。它对社会整体以及国际关系方面，都大有发挥余地。

感谢在本书完成过程中对我提供帮助的日本经济新闻社的柳井史朗先生、丸山与态郎先生，以及长期支持我的岩下诚德先生。

**饭久保广嗣**

平成元年五月（1991年5月）

# 目 录

## 第一章 逻辑性研究的必要性

——管理的关键在于思考…………… (1)

### 第一节 在商业社会求生存的条件…………… (1)

1. 管理者的新定义——问题解决者 …… (1)
2. 管理人员的条件——必须具有思维技巧 …… (2)
3. 怎样看问题 …… (4)
4. 解决问题的两种方法 …… (4)
5. 从偏重知识到重视理解力、运用力(智能) …… (5)

### 第二节 思维中有步骤…………… (6)

1. 期望思维的高效率 …… (6)
2. 思维工作要有步骤 …… (7)
3. 在中国,把“engineer”称作什么? …… (8)
4. 绝招=内心思考 …… (9)
5. 系统思维=看得到思维步骤…………… (10)
6. 关于日本式的“解决问题” …… (12)

### 第三节 思维技巧是能够训练的 …… (14)

1. 商业院校传授思维技巧…………… (14)
2. 教育的基本点在于“思维方式” …… (15)
3. 思维技巧能够标准化、规范化…………… (16)
4. 纠正自己思维的不足…………… (17)
5. 企业培训应优先什么? …… (18)
6. 灵活地开展培训的条件…………… (20)

第四节 成为解决问题专家的条件 ..... (22)

1. 从“硬功夫式”管理人员到“技巧式”管理人员 ..... (22)
2. 触及问题的实质 ..... (23)
3. 能够区别目的与手段 ..... (24)
4. 掌握“提问题”的能力 ..... (26)
5. 不仅是精神上的挑战 ..... (28)

第五节 使日本式思维科学化 ..... (29)

1. 日本人缺乏逻辑思维能力吗? ..... (29)
2. 日语的影响 ..... (30)
3. 词汇的暧昧 ..... (31)
4. 商业词汇日译时的混乱 ..... (31)
5. 提问过敏症 ..... (34)
6. 日本人的“衣食住行” ..... (35)

第二章 思维的分类和步骤

——合理思维的四个领域 ..... (37)

第一节 思维有四个领域 ..... (37)

1. 何谓“合理思维” ..... (37)
2. 可以将面对的状况(问题)分为四个类型 ..... (38)
3. 分类之后,各自的程序即一目了然 ..... (39)
4. 区别运动分析力和直观力 ..... (40)

第二节 确切把握眼前状况的方法(程序) ..... (41)

1. 何谓“把握状况” ..... (41)
2. 问题与课题 ..... (42)
3. “如果用一句话来概括……” ..... (43)
4. 具体的课题与具体的对策相联系 ..... (44)
5. 何谓“优先次序” ..... (45)

### 第三节 客观地查找“麻烦”的原因的方法（程序）

|                      |      |
|----------------------|------|
| .....                | (46) |
| 1. 何谓“麻烦” .....      | (46) |
| 2. 何谓“找出原因” .....    | (47) |
| 3. 具体地表现“麻烦” .....   | (48) |
| 4. 找出原因需要信息 .....    | (50) |
| 5. 从四个方面去收集信息 .....  | (50) |
| 6. 通过比较找出差异 .....    | (51) |
| 7. 发现与原因相联系的变化 ..... | (52) |
| 8. 采取恰当的对策 .....     | (53) |
| 9. 管理实践 .....        | (53) |

### 第四节 具有说服力的决策能力 .....

|                          |      |
|--------------------------|------|
| 1. 何谓“决策” .....          | (54) |
| 2. “决策”与“决定事情”的差异 .....  | (55) |
| 3. 弄清楚“什么事、如何做” .....    | (56) |
| 4. 什么是“说服力” .....        | (58) |
| 5. 区别目标和手段 .....         | (58) |
| 6. 确定选定基准 .....          | (60) |
| 7. 最后决策之前 .....          | (61) |
| 8. 当分析结果和从经验的判断相左时 ..... | (62) |

### 第五节 没有漏洞的风险应对力 .....

|                      |      |
|----------------------|------|
| 1. 何谓“风险应对” .....    | (63) |
| 2. 明确风险的分析对象 .....   | (65) |
| 3. 风险的两个侧面及其对策 ..... | (66) |
| 4. 设定危险领域 .....      | (67) |
| 5. 两种对策 .....        | (68) |
| 6. 风险应对需要有勇气 .....   | (69) |

|                         |      |
|-------------------------|------|
| 7. 试作“恶魔的辩护人” .....     | (70) |
| 8. “不要紧吧”的危险 .....      | (70) |
| 9. 风险应对、风险管理并非进口货 ..... | (72) |
| 第六节 疑问与反馈 .....         | (72) |
| 1. 灵活地考虑四个领域 .....      | (72) |
| 2. 在程序中的反馈 .....        | (73) |
| 3. 不要乱用思维程序 .....       | (74) |
| 4. 有时可以省略程序 .....       | (75) |
| 5. 半途而废的用法会带来危险 .....   | (76) |
| 6. 思考上的重要之处 .....       | (76) |

### 第三章 在生意上应用和展开

|                |      |
|----------------|------|
| ——五个实例研究 ..... | (78) |
|----------------|------|

|                         |      |
|-------------------------|------|
| 第一节 在生意上运用时要注意的事情 ..... | (78) |
|-------------------------|------|

|                          |      |
|--------------------------|------|
| 1. 以实力巩固领导地位 .....       | (78) |
| 2. “交给部下干”时要注意的事情 .....  | (79) |
| 3. 区别“解决问题”和“追究责任” ..... | (80) |
| 4. 注意不要认死理 .....         | (81) |
| 5. 也可以“模糊地”解决问题 .....    | (82) |

|                       |      |
|-----------------------|------|
| 第二节 制订计划首先要明确目标 ..... | (83) |
|-----------------------|------|

|                         |      |
|-------------------------|------|
| 1. 明确分析课题 .....         | (84) |
| 2. 何谓“策划” .....         | (86) |
| 3. 重新认识“策划”的背景 .....    | (87) |
| 4. 为何而策划——明确目标 .....    | (88) |
| 5. 为什么非要一个以上的想法呢? ..... | (90) |
| 6. 不利因素 .....           | (92) |
| 7. 风险应对 .....           | (93) |

|                           |      |
|---------------------------|------|
| 第三节 在会议上要区分提问和自己的主张 ..... | (96) |
|---------------------------|------|

|                                 |       |
|---------------------------------|-------|
| 1. 明确会议的目的·····                 | (98)  |
| 2. 结论型会议不能顺利进行的背景·····          | (99)  |
| 3. 具体地叙述议题·····                 | (100) |
| 4. 让导致结论的程序成为可见的东西·····         | (102) |
| 5. 围绕自己发言的目标·····               | (104) |
| 6. 会议主持者须知·····                 | (106) |
| 第四节 以推销提案抓住顾客的需求·····           | (108) |
| 1. 所谓营业就是解决顾客的问题·····           | (108) |
| 2. 签约是结果,而非目的·····              | (109) |
| 3. 将顾客的要求予以分解,加以引导·····         | (110) |
| 4. 通过提问弄清顾客的状况·····             | (113) |
| 5. 使用黑板(或白板)引导顾客·····           | (114) |
| 6. 制定顾客决策的选定基准·····             | (116) |
| 7. 售后服务与风险应对·····               | (117) |
| 8. 营业与人的关系·····                 | (118) |
| 第五节 根据仅有的信息查明销售不振的原因·····       | (120) |
| 1. 理论性研究还是经验性研究·····            | (122) |
| 2. 开口就是“展开调查”并非高效率·····         | (122) |
| 3. 信息少不是坏事·····                 | (123) |
| 4. 尽量消去推定原因·····                | (124) |
| 5. 找不出原因,要分阶段深入分析·····          | (126) |
| 6. 不要过份拘泥于某项信息·····             | (127) |
| 7. 收集信息的要点·····                 | (129) |
| 第六节 在国际交往中运用说服力·····            | (130) |
| 1. 国际化并不仅仅是外语能力和了解国外知识<br>····· | (131) |
| 2. 通过“巧妙提问”来发现问题·····           | (132) |

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| 3. 用具体的指示突破个人主义的壁垒 ..... | (134) |
| 4. 外国人未必都具分析能力 .....     | (135) |
| 5. 换一个角度来看问题 .....       | (137) |
| 6. 小心“个人原因” .....        | (139) |
| 7. 分清吵架与讨论 .....         | (140) |
| 8. 不要弄错了程序与多个选择方案 .....  | (141) |
| 9. 巧答二者择一 .....          | (142) |
| 10. 与外国人打交道应做好思想准备 ..... | (143) |
| 11. 要花力气掌握好商业英语 .....    | (145) |

#### 第四章 掌握分析力

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| —— 如何成为一个“解决问题专家” .....  | (148) |
| 第一节 思维技巧靠磨炼 .....        | (148) |
| 1. 不涉及价值观或哲学 .....       | (148) |
| 2. 守、破、离 .....           | (149) |
| 3. 抓住基本, 改掉毛病 .....      | (150) |
| 4. 注意忌讳的言词 .....         | (151) |
| 5. 只要加以训练, 就可以弥补弱点 ..... | (152) |
| 第二节 实地应用的技巧 .....        | (153) |
| 1. 写下来加以说明 .....         | (153) |
| 2. 只要喜欢即可使用 .....        | (154) |
| 3. 部分套用 .....            | (155) |
| 4. 先从简单的工作中试身手 .....     | (157) |
| 5. 以游戏的心情享受乐趣 .....      | (158) |
| 6. 分阶段评价自己 .....         | (159) |
| 第三节 在经济领域之外试用 .....      | (160) |
| 1. 素材随手可得 .....          | (160) |
| 2. 试用于社会问题 .....         | (161) |



# 第一章 逻辑性研究的必要性

——管理的关键在于思考

## 第一节 在商业社会求生存的条件

### 1. 管理者的新定义——问题解决者

今天的时代，是所有的企业面临着不断变化、革新的时代。如何度过动荡的九十年代，从而揭开二十一世纪的新的——一页？在商业社会，针对这个课题，正制订各种战略措施，并不断进行调整。可以说，今天的时代是：出现了问题而设法将其解决的时代。

如果认为这个时代的管理人员，就是如文字所示其职责是管理的话，将不能在商业社会生存下去。“因为是干部”、“因为资历高”，所以报酬理应比一般职员高。这样的说法不值一谈。

“管理者”一词，似乎是来源于英语的“manager”。即为进行 manage 的人”。

实际上，几乎没有一本词典将 manage 译作日语的“管理人员”。大多是译为“支配人”、“经营者”、“干事”，或者“处理者”。大概正因为如此，导致了对管理者概念的混乱。

另外，说到管理人员，也会产生一种“中层人员”的印象，但本书所涉及的范围是包括经营决策者阶层的。

关于“manage”英语中有三个与之同义的词：

①Control——将状态维持在某一特定水准的行为。如管理、支配、总管、监督、控制、统率等。

②Conduct——在一定法则基础上，统率、领导专业人员朝着共同的目标前进。例如管弦乐团的指挥。

③direct——向着既定的方向，作战略性的决定。directer就是指挥者、指导者、管理者、董事等。

战后复兴时期以及经济高速增长时期，管理人员的主要工作是领导、管理。然而，随着技术革命、社会分工多样化、专门化的推进，“统率”已成为必然。到了现代，追求的是能够指引未来的方向，提出方针政策的“指导型管理人员”。

在激变的环境中，会有接二连三的问题产生，能够圆满地解决出现的问题，可以说是现代管理人员所应该具有的一个新的条件。

仅仅是单纯地制定计划，并对其进行管理，是难以在当今时代生存下去的。因此，必须从“机械的管理者”转变为具有开拓精神的“创造性管理者”。

“问题”、“解决问题”两词，用起来比较暧昧。

说“我公司所面临的问题”时，指的是必须面对的状况，而提到“问题的原因何在”时，指的是具体的麻烦事。也就是说，不同标准的东西也常常用相同的“问题”两字来表示。本书是以“必须面对的状况”为“问题”的。这也包含着“应该决定的事”。此外，应该查明原因的“问题”与“麻烦”是应区别开来的。

## 2. 管理人员的条件——必须具有思维技巧

优秀的管理人员应该具有哪些特殊的能力呢？应该具备洞察力、判断力、指导力、预见能力、责任感强等。“寻求哪些领域的的能力呢？”就这点来说，在欧美国家，以下三方面已成为管理人员需具备的条件。