

条理性思维

(英) 史蒂夫·尼兰 著
何玮鹏 陈 燕 译

Thinking Straight: A systematic guide to managerial problem-solving and decision-making that works

对管理者解决问题和决策的系统指导



机械工业出版社
China Machine Press

条理性思维

——对管理者解决问题 和决策的系统指导

(英)史蒂夫·尼兰 著
何玮鹏 陈 燕 译



机械工业出版社

本书主要讲述条理性思维及其正确的思维过程。以杰出管理者的经验为依据,本书为读者描述了一种行之有效的处理问题和决策的方法。旨在培养读者在以下方面的能力:逻辑与直觉相结合、从微观到宏观、以旁观者角度思考、商业判断力、推销你的解决方案、将好想法转变为行动的指南等。

Original edition published in English by How to Books under the title of *Thinking Straight*.

©Copyright Steve Kneeland, 1999

All right reserved.

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号:图字:01-2001-2385

图书在版编目(CIP)数据

条理性思维——对管理者解决问题的和决策的系统指导/(英)史蒂夫·尼兰(Kneeland, S.)著;何玮鹏,陈燕译.—北京:机械工业出版社,2001.6

Thinking Straight: A systematic guide to manage Atrial problem-solving and decision-making that works

ISBN 7-111-09024-1

I. 条… II. ①尼…②何…③陈… III. 决策-方法 IV. C934

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第037360号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑:刘秀云 版式设计:霍永明 责任校对:李汝庚

封面设计:姚毅 责任印制:路琳

北京机工印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2001年7月第1版·第1次印刷

890mm×1240mm A5·6.5印张·153千字

0 001—4 000册

定价:17.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
本社购书热线电话(010)68993821、68326677-2527

译者序

经济全球化的浪潮正在席卷全球，中国作为世界经济体系中的一员，不可避免地也将被卷入这个大潮中，中国加入 WTO 正是融入世界经济的重要一步。经济全球化将给中国的企业带来前所未有的机会，同时也使中国的企业面临越来越激烈的竞争环境、所要解决的问题也越来越复杂。

那么中国企业怎样才能在世界经济竞争中立于不败之地呢？其中很关键的一点就是要提高企业管理者处理商业问题的能力。本书的作者史蒂夫·尼兰正是基于这个目的向企业管理者系统地介绍如何进行有条理的思维——一种达到有效解决商业问题的途径。本书的最突出之处在于为企业管理者引进了一种用于描述问题解决过程的模型，这种模型可以让管理者在面对复杂的问题时仍能有条理地进行决策，从而更有效地应对日益激烈的竞争。本书还使用了大量的企业案例，这就使书中介绍的模型具有了非常现实的意义，也使你在阅读本书时仍能置身于现实的商业环境中。

现在，有关企业管理的书籍可谓汗牛充栋，但像这本如此系统而有创造性地介绍问题解决过程的书却是凤毛麟角。在你读完这本书之后，一定会发现自己能够更加有效地解决商业问题，你在面对竞争时也一定能气定神闲，因为你会感觉一切都在你的掌握之中。本书 1999 年在英国第一次出版。21 世纪初把它的中文版引见给中国读者，特别是那些致力于发展中国经济的企业管理者将是很有意义的。希望本书的翻译对中国企业管理者有效地解决竞争中遇到的问题会有所裨益。

本书的序、第 1~8 章由何玮鹏翻译，第 9~14 章由陈燕翻译。为了忠实于原著，译者在翻译过程中完整地保留了原文中的段落、句

IV

子和表达方式，只隐去了一些与主题关系不太密切的内容。另外，由于有些公司名称和地名在中文中没有约定俗成的译法，故在译文中保留了原文。

因时间紧促和译者水平有限，如有错讹之处，敬请批评指正。

译者

2001 年春于外交学院

序 言

我相信，在你读完这本书后，你一定能够更加有效地解决问题。

我敢这样说，是因为这篇序言是我自己写的。作为本书的一部分，我是在对该书的其余部分感到满意之后才动手写这篇序言的。对这本书感到满意也就意味着我对这本书很有信心，所以我敢肯定你在读完这本书后一定能成为一个高效的问题解决者。这是我的开场白。

任何一本书都是集体努力的结果。我衷心感谢吉勒斯·刘易斯和尼基·里德对我的鼓励，感谢他们耐心的支持和系统的帮助。希望这本倾注了集体心血的著作能够让你们这些搏击商场的读者感到它真正值得一读。

我还要感谢我的太太帕姆和我的两个孩子杰西卡和珍妮弗。他们几次都想把我和用于写作的电脑扔到屋后的池塘里去，但他们克制住了这种诱惑。没有他们的支持和理解，这本书写得一定不会像现在这么好。

作为读者，你们将对这本书做出最后的评价。希望你们把这本书当作一种工具使用。希望这本书在你阅读、思考甚至在上面勾画之后，能增加你的知识并增强你的洞察力。这本书能使你成为一个高效的问题解决者吗？是的，我想一定会的。

史蒂夫·尼兰

目 录

译者序

序言

第1章 概要

在你擅长的领域更进一步。

应求务实 (1) AIDOSE 模型 (2) 步骤 1—A 代表察觉 (3)
步骤 2—I 代表信息 (4) 步骤 3—D 代表说明 (5)
步骤 4—O 代表方案 (6) 步骤 5—S 代表选择 (6)
步骤 6—E 代表实施 (7) 特写 (8) 黄色标注 (9)
“5 位名人” (9)

第2章 问题解决模型

按正确的顺序问恰当的问题，按正确的步骤解决问题。

问题是什么 (11) 两类问题 (12) 解决问题的过程 (15)
开发一个模型 (16) 6 步骤模型 (18) AIDOSE—方盒式模
型 (20) 解决问题与进行决策 (20) 实际应用中的困
难 (21) 小结 (24)

第3章 觉察问题

使我们解决问题的过程有一个好的开始绝对非常重要。

4 个简单问题 (26) 我们的第一反应——易犯的错误 (29)
可恶的问题 (33) 竖起你的触角 (34) 小结 (39)

第4章 收集信息

我们几乎没有时间去收集我们需要的所有信息。

获得高质量信息 (41) 问恰当的问题 (43) 出来和别人交
谈 (45) 思考=提问题 (45) 寻找其他根源 (46) 描述
信息 (46) 进行力场分析 (47) 案例研究：戒烟 (48)
情感因素 (49) 其他技巧 (50) “需实现”的问题 (54)
小结 (55)

第5章 说明问题

我们在这一阶段的目的是理解屏障的两边。

确定屏障 (57) 4个方盒—SCOC (60) 症状和原因 (60)
案例研究：销售额下降 (61) 找出根本原因 (62) 其他一
些技巧 (64) 目标和条件 (66) 条件 (69) 小结 (70)

第6章 开发解决方案

如果解决问题的方案显而易见，那么现在早已有人把它实施了。所以说，我们面临的这项工作将会很艰难。

需记住的指导方针 (72) 提一些好问题 (77) 最常见的错
误 (78) 有策略地思考 (79) 寻找单个解决方案 (82)
小结 (83)

第7章 选择最佳解决方案

我们正处于决策阶段。

有效的决策 (84) 决定如何决策 (89) 采取符合逻辑的方
式 (90) 依靠我们的直觉 (92) 决策阶段易犯的错误 (95)
小结 (99)

第8章 实施解决方案

决策本身不会解决问题。

一些和计划有关的问题 (100) 视觉计划图 (101) 授权的
艺术 (103) 使机会最大化 (106) 推动事情发生 (108)
评估结果 (109) 在解决问题过程中学习 (110)
小结 (110)

第9章 创造力

当需要什么新东西出现的时候，让我们进行创造性的思维吧。

两种形式 (112) 创造力的逻辑障碍 (113) 创造力的情感
障碍 (113) 变得更富创造力的 10 个办法 (113) 激发他人
创造力的 5 个办法 (120) 小结 (122)

第10章 直觉

成功的管理者在很大程度上都将直觉性思维作为解决问题的一种方法。

工作中的直觉 (124) 对直觉进行分析 (126) 直觉何时有用
(127) 日常生活中的直觉 (128) 培养直觉 (129) 小
结 (132)

第11章 策略思维

策略思维是高效解决问题的核心所在。

高效地解决问题 (133) 策略问题 (134) 第 1 步——停
下来想一想 (135) 第 2 步——后退一步 (136) 第 3 步——
重构问题 (137) 日常问题 (139) 策略思维的障碍 (140)
1 号补救措施：问恰当的问题 (143) 2 号补救措施：走
开 (144) 3 号补救措施：反向思维 (145) 4 号补救措施：
图形思维 (147) 5 号补救措施：找个人聊聊 (148) 6 号补
救措施：向银行经理人做出解释 (148) 小结 (148)

第 12 章 推销问题解决方案

如果我们希望某个方案得到执行，它必须听起来合理并能被推销出去。

主动出击：你必须使别人了解你的方案 (151) 细致设计决策过程 (152) 充分准备 (154) 取得他人的配合 (156) 抵制变化 (158) 从一开始就要采用正确的方法去做 (160) 小结 (160)

第 13 章 管理者如何解决问题

我们工作的总目标就是对我们周围的人的做事方式产生影响。

作为管理者 (162) 影响力的含义 (163) 指挥——一种自然的冲动 (164) 提供帮助——一种比较好的方式 (165) 我们的价值——附加贡献 (166) 问问题的魔力 (167) 寻求影响力 (174) 把问题转化为机遇 (178) 小结 (179)

第 14 章 由集体来解决问题

要使问题得到圆满解决，我们必须看一看别人是怎么想的。

选择 (181) 共同工作的优点 (182) 领导行为 (183) 解决问题的团队 (185) 创造良好的氛围 (189) 雇用有解决问题的才能的人 (193) 树立一个榜样 (195) 小结 (196)

在你擅长的领域
更进一步。

第 1 章

概

要

本章的目的在于对全书内容做一个概述，使读者对整个问题解决体系有一个初步的认识，而其他章节将分别进行详尽的阐述。

本书建立在下面几个假定之上：

假定 1：我们希望自己能够最有效地解决问题。

假定 2：我们并非从头做起，这本书不是为那些根本不知道如何解决问题的人所写的。

假定 3：你已认识到条理性思维的重要性，即要按正确的顺序系统地解决问题。

这 3 个假定是全书的基础。本书还将简单地介绍一些诸如决策矩阵之类的定量分析工具。头脑风暴思维法在书中也有涉及，但不会占很长篇幅，因为我们发现大部分的管理者在实际工作中都不使用这种方法。任何无助于你更有效地解决问题的内容都不会在本书的论述之列。

应求务实

我们这里强调的是在解决问题的过程中必须务实。下面列举的这些行为将改变现实的商业环境。

- ◆ 对危机进行处理。
- ◆ 有策略地进行思考。

2 杂理性思维——对管理者解决问题和决策的系统指导

- ◆ 对风险进行评估。
- ◆ 做出商业判断。
- ◆ 相信你的直觉。
- ◆ 为解决问题寻求支持。
- ◆ 推销你的观点。
- ◆ 让整个队伍都参与。

本章是全书的概要，它将为读者提供一个用于描述问题解决过程的模型。

AIDOSE 模型

要有效地解决问题，我们所能做的最重要的事情是什么呢？答案是学习、借用或自己开发一个模型，用于描述解决问题的过程。然后不断地使用这个模型，直到它成为你的第2个本能。

图 1-1 就是我们即将使用的一个 6 步骤模型，我们将在下一章对这个模型做详细的讲解。现在我们先总结出有关模型的 3 个要点：

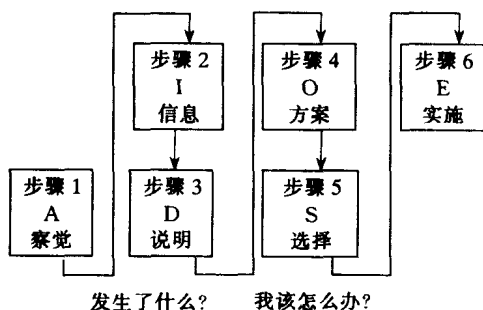


图 1-1 AIDOSE 模型

- ◆ 模型没有正确与错误之分，关键是这个模型能否使我们的工作更加有效。

- ◆ 关键在于找到一个能为我们所用的模型，不管怎样，这个模型必须和我们的工作方式相适应。
- ◆ 要坚持不懈地使用这个模型，直到它成为你思维方式中的一部分。

本书从第3章到第8章将对我们问题解决模型的6个步骤逐一进行讲解。我们在这些章节中要达到以下这些目标：

- ◆ 清晰地阐述每一步骤的基本原理。
- ◆ 把模型的每一步都和现实问题的解决联系起来。
- ◆ 介绍各种有用的技巧。
- ◆ 分析一些易犯的错误。

现在让我们简单地介绍一下这个模型。

步骤 1—A 代表察觉

步骤1是察觉问题阶段。在这一阶段我们已经意识到问题的存在，但该阶段还不涉及信息的收集。在这个步骤中，我们需要回答下面4个问题，如图1-2所示。

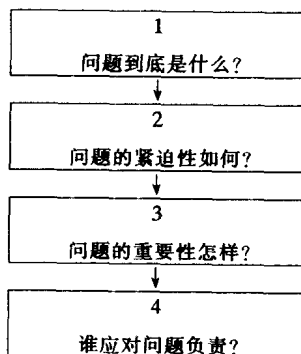


图 1-2 初步估计

我们在第3章将更加认真地思考这4个问题，对它们进行提问将成为我们问题解决系统中不可缺少的一部分。

我们的目标

这本书的每一章都有一个要达到的目标。第3章将讲解察觉问题这一步骤，这章的目标是要让你比别人更早地意识到问题的存在。

如果你掌握了这个技巧，在问题出现之前就能察觉到它的存在，那么问题的解决就会容易得多，这就好比
你多了一根敏感的触角。

你对环境将会很敏感，能够比较容易地察觉到它的变化，你通常也能较早地发现问题的存在。

步骤 2—I 代表信息

我已决定解决这个问题。我们现在需要更多地了解和这个问题有关的信息。所以让我们进入步骤 2。

收集信息并不一定要以正式或系统的方式进行，它更多地是要求我们观察这个问题，思考这个问题或者在一个会议上讨论这个问题。同别人交谈仍是我们收集信息的最好办法，这一办法尤其适用于解决问题的早期阶段。

在交谈中你甚至会获得一些“技术性”的信息，而一些人可能会告诉你一些很细微的，在数据中和 X 光下都不能清楚显示但却被他们感觉到的事情。

因此，我们在第 4 章将深入探讨信息收集这一步骤，我们将把重点放在对所发生事情的了解上，并提出恰当的问题：

- ◆ 发生了什么事？它是怎样发生的？
- ◆ 问题在哪儿出现？是什么时候出现的？
- ◆ 哪些人同这个问题有关？他们和问题的出现有什么关系？

◆ 问题为什么不能自行解决？

步骤 3—D 代表说明

问题实际上是一道屏障，在问题的一边是事情目前的状况，而另一边是事情应该出现的状况。为了对问题进行说明，我们把收集到的信息分别放入 4 个方格中，屏障的每一边各有两个方格（见图 1-3）。

左边的 S 方格（代表症状）和 C 方格（代表原因）与事情目前的状况有关，而右边的 O 方格（代表目标）和 C 方格（代表条件）与问题解决之后事情应出现的状况有关。

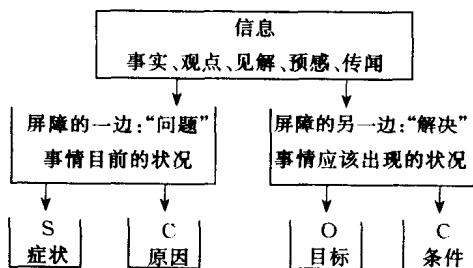


图 1-3 说明问题

上面这项工作看起来很简单，但在实际操作中却需要很大的工作量。说明问题并不仅仅意味着收集信息并把它们以一种有意义的方式进行处理，它还意味着对这些信息进行思考。

步骤 2——收集信息和步骤 3——说明问题是紧密相连的。

我们在收集信息的时候，实际上也就在说明和了解问题。我们的模型虽然把收集信息和说明问题分成两个步骤，但它们实际上是同时进行的。我们收集有关某个问题的信息，同时我们又在思考、咀嚼这些信息，并把它和我们所知的情况相连，也就是说我们正在对这个问题进行了解。只有在我们充分了解这个问题之后，这一过程才会结束。所以步骤 2 可能是一个很

6 条理性思维——对管理者解决问题和决策的系统指导

长的过程，而在步骤2结束的时候，步骤3也就同时完成了，即我们已说明了这个问题。

让我们把说明问题的3个条件再重复一遍，我们说明问题时：

- ◆ 我们对问题是什么已有充分的了解。
- ◆ 我们对采取措施解决这个问题已没有不适的感觉。
- ◆ 不管怎样，已到了采取行动的时候了。

步骤4—O代表方案

在步骤4中，我们的注意力将从“问题”转移到“问题的解决”，即从调查了解问题过渡到决定如何解决问题，也就是确定解决问题的不同方案。

当心一些易犯的错误。管理者常犯的一个错误是没有最大限度地发掘问题的解决方案。不管出于什么原因，我们在寻求问题的解决方案时常把目光局限在很小的范围内。我们最常见的做法是把所有的注意力都集中在最明显的方案上，只有在这个方案无法解决问题的时候，我们才会去考虑另外一个方案。

步骤5—S代表选择

这是一个决策的阶段。所有的信息都已收集，对问题也进行了说明和分析，并且开发出许多不同的解决方案，现在要做的就是做最后的决定了。

也许有人认为决策是件很“科学”的事情，当然它看起来应该是一个有序而富有逻辑的过程，应该以对事实的深入思考及正确推理为依据，但实际情况并非如此。对决策过程的研究表明，决策者很少有充足的时间来考虑所有的信息，也很少在一开始就采取理性或富有逻辑的方式来进行决策。另外，他们

更愿意进行面对面的讨论而不是系统地阅读各种计划 and 数据分析。决策者采用哪种方案主要看这个方案能得到谁的支持或者会遇到什么样的抵制和反对。

因此，第7章中我们谈到在选择最佳方案时应采取务实的态度，我们不能让计算机代替我们的思考。我们甚至不必要因为不能完全“理性”地决策而自责。

步骤 6—E 代表实施

许多重要的工作都不是一个人能够完成的。在大多数情况下，问题的解决需要许多人相互协调地共同努力。

我们的工作有计划应该做的事情，把合适的人组织起来，然后通过管理使他们能够同心协力地去实现目标。

我们经常会发现一个好的解决方案在实施过程中会逐渐变得问题百出。如果愿意的话，你能找到许多令你不开心的东西——参与的人太多了，时间太少了，钱不够用，所有事都堆到一块了，等等。但需要我们真正关心的是，我们自己是否有对方案实施过程的管理能力及是否知道如何进行管理。我们不能回避这样一个事实，即无论有多少人参与了这项工作，保证解决方案的成功实施都应该是我们自己的责任。

方案实施过程的管理不是我们本书论述的重点，但我们还是要通过图 1-4 简单地介绍一下它的 6 个关键措施。

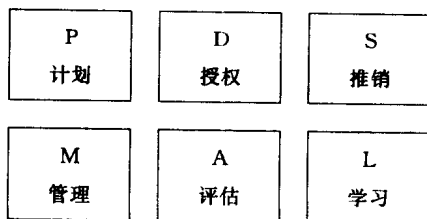


图 1-4 步骤 6 中的 6 个关键行为