

50 ERFOLGSMODELLE: KLEINES HANDBUCH FÜR STRATEGISCHE ENTSCHEIDUNGEN

史上最简单的问题解决手册

高效能人士做决定的**51**个思考模型

麦克·克罗格鲁斯
(Mikael Krogerus)

罗曼·塞普勒
(Roman Tschäppe)



一个问题，
数种可能情境，
让人无从抉择。
一个模型，
一种解决思维，
认清现状。

51个最佳决策模型
让任何人不再难以下决定

50 ERFOLGSMODELLE: KLEINES HANDBUCH FÜR STRATEGISCHE ENTSCHEIDUNGEN

史上最简单的问题解决手册

高效能人士做决定的51个思考模型

麦克·克罗格魯斯
(Mikael Krogerus)

罗曼·塞普勒
(Roman Tschanneler)



图书在版编目(CIP)数据

史上最简单的问题解决手册：高效能人士做决定的51个思考模型 / (瑞典) 克罗格鲁斯, (瑞士) 塞普勒著; 胡玮珊译.

—北京: 中国青年出版社, 2012.10

ISBN 978-7-5153-1096-1

I. ①史… II. ①克… ②塞… ③胡… III. 问题解决(心理学) IV. B842.5
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 230325 号

50 ERFOLGSMODELLE : KLEINES HANDBUCH FÜR STRATEGISCHE

ENTSCHEIDUNGEN by Mikael Krogerus, Roman Tschäppeler

Copyright © 2008 by Kein & Aber AG Zurich-Berlin.

Simplified Chinese edition copyright © 2013 by China Youth Press

All rights reserved.

本书中文译文由大块文化出版公司(台湾)授权使用。

史上最简单的问题解决手册： 高效能人士做决定的51个思考模型

作者：[瑞典] 麦克·克罗格鲁斯 [瑞士] 罗曼·塞普勒

译者：胡玮珊

责任编辑：胡莉萍

美术编辑：张 建 夏 蕊

出版：中国青年出版社

发行：北京中青文文化传媒有限公司

电话：010-65516873/65518035

网址：www.cyb.com.cn www.diyijie.com

制作：中青文制作中心

印刷：北京中科印刷有限公司

版次：2013年1月第1版

印次：2013年1月第1次印刷

开本：889×1194 1/32

字数：81千字

印张：5.25

京权图字：01-2012-4958

书号：ISBN 978-7-5153-1096-1

定价：28.00元

我社将与版权执法机关配合大力打击盗印、盗版活动，敬请广大读者协助举报，经查实将给予举报者重奖。

举报电话：

北京市版权局版权执法处

010-64081804

中国青年出版社

010-65516873

010-65518035

目 录

使用说明	009
如何改善自己	
怎样加强工作效率	012
☆ 艾森豪威尔矩阵	
怎样找到正确的解决方案	014
☆ SWOT 分析法	
怎样评估成本和效益	016
☆ 波士顿矩阵	
怎样维系和监督多项计划	018
☆ 项目投资组合矩阵	
你追求的目标正确吗	022
☆ 惠特默模型	
两难的情况该怎么处理	024
☆ 橡皮筋模型	
如何处理他人的抱怨和批评	026
☆ 回馈模型	

你应该维系的人脉是什么	028
☆ 家庭树模型	
为什么需有结构才能发挥创意	030
☆ 形态分析盒与奔驰创意法	
应该花多少钱送礼	034
☆ 君子送礼模型	
当机立断为什么很重要	036
☆ 后果模型	
怎样才能漂亮地化解冲突	038
☆ 化解冲突模型	
今日处境究竟来源何处	042
☆ 十字路口模型	

如何更加了解自己

你属于哪个社会族群	048
☆ 社会氛围和布尔迪厄模型	
什么会让你快乐	052
☆ 沉浸模型	
别人对你的风评如何	054
☆ 乔哈里资讯窗	
为什么会撞了南墙仍不回头	056
☆ 认知失调理论模型	

你的音乐品味是什么	058
☆ 音乐矩阵	
什么让你深信不疑却无力证明	060
☆ 匪夷所思的模型	
怎样全面了解自我	062
☆ 乌夫·艾尔拜克模型	
你的穿衣风格是什么	064
☆ 时尚模型	
你活在当下吗	066
☆ 能量模型	
怎样牢记所有学过的事物	068
☆ 超级备忘录模型	
你的政治立场是什么	070
☆ 政治罗盘	
怎么知道自己是否应该转换工作	072
☆ 个人表现模型	
怎样利用过去掌握未来	074
☆ 鉴往知来模型	
为什么心中不抱任何期望会更好	076
☆ 个人潜力陷阱	
怎样发掘下一个重大发明	078
☆ 技术循环周期	

细微之处为什么重要	082
☆ 细腻讯息模型	
你需要成为万事通吗	084
☆ 浅薄知识模型	
你需要的和想要的一致吗	086
☆ 马斯洛金字塔	

如何更加了解他人

错误是怎么发生的	090
☆ 瑞士奶酪理论	
怎样激发出绝佳的点子	094
☆ 跳脱框架思维	
怎样从错误中吸取教训	096
☆ 双重回路学习模型	
他 / 她属于哪一种讨论类型	100
☆ 肯定式探询模型	
这个世界到底有多小	102
☆ 小世界模型	
为什么投入 20% 却能缔造 80% 的产出	104
☆ 帕累托法则	
网络怎样扭转了经济	106
☆ 长尾模型	

我们对确切的结果为什么只能取近似值	108
☆ 蒙特卡洛模拟法	
为什么你的经验没让你变得更加睿智	110
☆ 黑天鹅模型	
为什么人手一台 iPod	112
☆ 断层—扩散模型	
信仰为什么取代了知识	116
☆ 黑盒子模型	
如何辨识赢家	118
☆ 地位模型	
什么时候值得信赖别人	122
☆ 囚犯的困境	
你对你的朋友评价如何	126
☆ 人脉网络目标模型	

如何改善他人

怎样打造完美团队	130
☆ 德雷克斯勒—西贝特团队绩效模型	
你的团队有完成任务的能耐吗	134
☆ 团队模型	
怎样发现有收益的点子	136
☆ 市场缺口模型	

如何成功管理你的员工	138
☆ 赫赛—布兰查德模型（情境领导）	
如何让团队成员接受新观点	142
☆ 角色扮演模型	
如何让项目完美化	146
☆ 结果最适化模型	

该你了

绘图课 1	150
绘图课 2	152
我的模型	154

附 录

插图来源	158
结 语	160
致 谢	164

使用说明

为什么你该读这本书

这本书是为每天都得与他人打交道的人士所写的。不论你是老师、教授、飞行员，还是顶尖的经理人，在工作当中都会一再碰到同样的问题：怎样才能做出正确的决定？怎样才能鼓励自己和麾下的团队？怎样才能扭转乾坤？怎样才能提升工作效率？而在比较私人的领域则有这些问题：我在朋友之间的风评如何？我是活在当下吗？我想要什么？

你会在本书看到什么

本书将以文字和图表描述51个最棒的决策模型——有知名的，也有不为人知的——协助各位处理以上的这些问题。不要期望直截了当的回答，准备好接受考验，准备迎接思想的飨宴。你从本书得到的知识，将会让朋友和同事印象深刻：黑天鹅是什么？长尾是什么？我为什么老是丢三落四？面临冲突时又该如何自处？

怎样运用本书

你可将本书视为工具书，仿效各种模型的做法，填入、删去、开发和改进书中的内容。不论你是需要准备发表简报，还是进行年度的绩效评鉴；不论你是面对艰难的抉择，还是现在终于摆脱耗费

时日的争端；不论你是想要重新评估公司的商业点子，还是想要更加了解自己——本书都会为你提供指导。

决策模型是什么

本书介绍的模型都符合以下所列的标准：

简化：这些模型并不会试图包罗万象，只有相关层面才会纳入。

务实：聚焦于实用的部分。

摘要：这些模型会摘要说明复杂的相互关系。

视觉性的：本书模型会通过图表说明，传达文字难以表达的概念。

有组织的：这些模型提供一种结构，并且建立一种档案系统。


这些模型是**方法**：它们并不会提供答案，而是提出问题；当你运用这些模型时，答案就会自然浮现，譬如在模型里代入自己的内容并按照模型的指导加以实践。

在附录中，各位读者将会看到这些模型的引用文献，以及参考书籍和网站。附录中没有文献记录的模型则是作者自行开发的。

为什么我们需要决策模型

我们身陷混乱的局面时，会想办法理出头绪，或至少以宏观的角度来看事情。模型让我们聚焦于真正重要的部分，进而简化情况的复杂度。批评人士总喜欢说模型无法反映出现实状况。确实如此，但不能就此宣称模型会迫使我们以既定的方式思考问题。模型是积极思考过程的结果，并不会界定我们该想些什么或是怎么思考。

各个模型的效用如何取决于读者怎样运用。



如何
改善自己

怎样加强工作效率

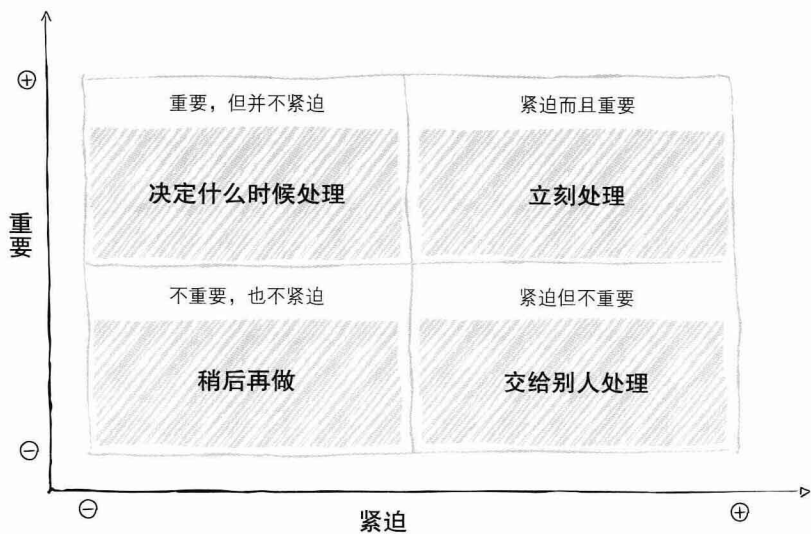
艾森豪威尔矩阵

美国前总统德怀特·戴维·艾森豪威尔曾说：“最紧迫的决策通常都不是最重要的。”艾森豪威尔被视为时间管理大师，也就是说，他有能力在时限之内完成任何事情。按照艾森豪威尔的方法，你会学到怎样区别“重要”和“紧迫”之间的差别。

不论落到你办公桌上的工作是什么，你一开始就可以根据艾森豪威尔的方法（参考模型）对工作进行分解，然后决定进行的方式。我们通常太过聚焦于“紧迫和重要”的领域，只看到需要立刻处理的事情。问问自己这些问题：我什么时候要处理那些虽然重要，但并不紧迫的事情？我什么时候能抽出时间处理那些重要的工作，以免它们变得紧迫？这是策略性、长期决策的领域。

另外一个改善时间组织的方法则应归功于亿万富翁沃伦·巴菲特。罗列所有今天要做的事情，首先从清单上头第一项做起，唯有在完成之后才继续下面的工作。当这一项工作完成之后，便在清单上删掉。

亡羊补牢犹未晚，但最好永远都别延迟。



填入目前你必须处理的工作。

怎样找到正确的解决方案

SWOT分析法

SWOT分析法是评估项目工作中的优势、劣势、机会和威胁。这个技巧是根据斯坦福大学于20世纪60年代针对财富500强企业数据分析的研究而来的。这项研究发现，企业在目标和实际达成目标之间存有35%的差距，问题不是出在员工没有能力上，而是因为目标设定过于模糊。许多员工对自己从事的工作也不知所以然。SWOT分析法是根据这项研究开发出来的，目的在于协助项目参与者更加了解自己从事的工作。请思索SWOT分析法的每一个步骤，而不是单纯匆促地填写。我们可以怎样凸显本身的优势，并弥补（或是掩饰）本身的劣势？我们可以怎样充分掌握机会？怎样才能保护自己免受威胁侵扰？

SWOT分析法有趣之处在其多面性：它可以应用在企业的决策里，也可以用于个人的决定中，结果同样都很成功。

我们最担心组织之中的起伏波动、纷扰、失衡，但这些最让我们担心的地方，却也是激发创意最主要的来源。

——玛格丽特·惠特利



回想一下人生之中碰到过的重大项目计划，那时候你会怎样填写SWOT分析法的图表？跟你现在会怎么填的方式比较看看。

怎样评估成本和效益

波士顿矩阵

在20世纪70年代，波士顿咨询公司开发了一套方法，以评估公司投资组合的投资价值。矩阵之中的4个领域分别代表4种不同的投资：

- **金牛**：金牛是指市场占有率高，但成长率低的投资，这意味着成本不高，但投资报酬率很高。顾问建议：挤出现金进行投资。
- **明星**：这类投资虽然市场占有率和成长率都很高，但是为求成长会吞食掉资金。只能期待明星有朝一日会成为金牛。顾问建议：投资。
- **问号**：又称为“问题儿童”，具备高成长的潜力，可是市场占有率很低。只要有(财力)资助和诱因引导，这类投资就能成为明星。顾问认为这是困难的抉择。
- **狗**：这种业务单位在饱和的市场里占有率较低。这种投资之所以存在，纯粹是基于财务以外的原因(例如，虚荣或是帮朋友忙)。顾问建议：清算。

投资时最危险的话便是“现在时机艰困”这句话。

——投资宗师约翰·邓普顿爵士