

Volume II



THE LEADING TRANSLATED SERIES OF MANAGEMENT NEW THINKING
[管理新理念前沿译库第二辑之肆]

HOW TO THINK 管理思维创新

如何构建你的心智模式

Building Your Mental Muscle

[英] 斯蒂芬·里德 著

Stephen Reid

崔十安 秦 苑 译

罗仲伟 校

在一个复杂多变的世界里
我们不仅要努力工作，还要学习更灵捷地工作
问题在于
思维定式束缚了我们思想中最灵捷的部分

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



Volume II



THE LEADING TRANSLATED SERIES OF MANAGEMENT NEW THINKING
[管理新理念前沿译库第二辑之肆]

管理思维创新

如何构建你的心智模式

[英] 斯蒂芬·里德 著

崔十安 秦苑 译

罗仲伟 校

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

管理思维创新：如何构建你的心智模式 / (英) 里德
著；崔十安，秦苑译. —北京：经济管理出版社，2003
ISBN 7-80162-783-0

I. 管... II. ①里...②崔...③秦... III. 管理
—创造性思维 IV. C931

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 122752 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

邮编：100038

印刷：北京宏伟印刷厂

经销：新华书店

责任编辑：骆 珊

技术编辑：晓 成

责任校对：叶 子

787mm×1092mm/16

18.25 印张 211 千字

2004 年 3 月第 1 版

2004 年 3 月第 1 次印刷

印数：1—4000 册

定价：33.00 元

书号：ISBN 7-80162-783-0/F·702

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部

负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974

邮编：100836

鸣 谢

本书介绍了我们在思维中能够采用的工具和技能。对于我们大家而言，在管理思维的创新和技巧方面，丰富的外部经验是非常有价值的。

当灵感产生时，我们经历着最高层次的思维。我们呈现的灵感有许多来源，并且以多种方式产生。以我本人为例，众多的灵感主要来源于其他人，尤其要感谢阿什里奇管理学院的马丁·斯科特先生（Martin Scott），自从我开始这一特别的探索之旅，他就一直是我的灵感与导师。1991年与马丁·斯科特的相遇是重要的催化剂，促使我开始思考传递创造能力的可能性，并相信教授和传递其他的思维技巧也一定是可能的。

最难得的教训之一是：谦卑。在我的一生中发现这一点已经有点晚了。关于这一认识，要感谢我从前的一位情人。每当我达到事业的高峰时，她总是提醒：“上帝，难得的是谦卑。”她是对的。

我也要感谢我的所有家人、朋友和邻居，他们在这部书的成稿过程中耐心地帮助我审读各章节。特别要感谢 Rachael Stock, Chris French, Julie Smith, Antony Healy, Rachel Russell, Malcolm Hornby 和 Sally Mackinley。同样也要感谢 Steve Carter, Marie Shelton, Graham Rawlinson 和 Barry Johnson 对本书的贡献。对诺丁汉商学院（Nottingham）Ralph Bedrock 先生的专业性建议和多年的耐心指导也深表谢意。

导 言

欢迎各位

《管理思维创新》(How to Think)是为所有希望在事业上获得成功同时在一生中有所“成就”的读者撰写的。《管理思维创新》是与心智模型工具一样，你可以使用的基本思维模式的指南，它将帮助你逐渐理解每天发生的各种不同的事情。我希望在你的人生旅程中，这本书里的一些思想能够对你有所帮助并能鼓励你。

每天你都希望改善你在这些可能情况下的思维能力：

- 发展战略
- 决策
- 解决问题
- 谈判
- 关系
- 平衡工作与现实生活之间的关系
- 处理不完全的信息
- 产生创造能力

除此之外，你可能需要更好地处理以下的情况：

- 模糊性
- 不确定性、确定性与风险
- 真理与相对真理
- 错误

《管理思维创新》是一本思维指南，包括使你能够马上用于处理各种各样生活问题的工具和技能。这本书帮助你在一切都在变化的情况下生活，回答了诸如“我怎样才能处理好不确定性和模糊性？”或者“我的关系会如何发展？”这样的问题。诸如此类的以及更多的问题，将在后面的章节中予以详细阐述。当你阅读这本书时，每一章都可以单独阅读。不过，我还是建议你先读第2章和第3章。

人们有汽车指南、收录机指南、炊具指南和移动电话指南。我甚至还有一本煎锅使用指南！很多聪明人认为，对于我们这样的消费者而言，煎锅、CD播放机的使用指南是重要的，因此花费了很多资金来制作它们。这样一来，当指南正在成为我们生活中最重要的方面时，也就意味着我们该如何使用我们的才智，为什么没有一本容易读懂的指南呢？无论解释是什么，这本书致力于满足这一特别现实的、迫切的需求。

你是否听到过有长者说过，“要是我当时知道事情是这样的，那么我现在就会知道如何才能做得更好”。这本书就秉持这一思想。像大多数人一样，没有任何人教过我思维的技巧，可能我也只是正好从事如何思维的研究。经过困惑与彷徨，我总结出大量以不同方式处理不同场合的事务的思想，也包括我思考问题的方法。

《管理思维创新》这本书是为任何想提高他或她的生活质量的、正常的健康人而写的。书中提供了多种多样的思维模型，使

人们能够对纷繁复杂的生活有所感悟，从而找到自己的人生答案。虽然我并不是职业的心理学家，但是我把解决商务活动中的难题作为我的第二职业，建立了多种思维模型，并且最近六年多来，在英国、欧洲、大陆和美国的企业高级管理层中从事大量的思维技能工作。所有的方法和概念都以实际经验为基础，并且在商业中加以运用和检验。

在阅读中，你可以看到书中有很多的图示，之所以这样设计，是基于多种原因。首先，我相信图示比单纯的文字更具有说服力。其次，图示与文字的结合，可以改进我们的思维方式，提高思维的质量，延伸思维的范围。一旦学会丰富我们的思维，我们就可以提高与他人交流的能力。语言具有一种非常接近于人们思维方式前沿的相对更近的社会进化特征。然而，图像的形成先于语言，因为作为一种高级物种，仅仅在不久前，人类的生存还主要依赖于视觉的精确和预测。我认为，通过学习运用概念、思想和与相对更近的语言技能有关的图像的结合，人们就能够改进其思维方式。即使你只使用其中的一个模型，思维也可以得到改进。

图示比单纯的文字更具有说服力

打开一本书，你就能分享这本书作者的思维方法。因此“欢迎来到我的世界，请进！”翻开书页，让我带你书中遨游。例如，我毫不避讳地告诉你，在我的一生中曾犯过的很多错误。我思考、学习、改进，并且从中学习了很多的东西。尽管许多经历异常艰苦，但是我相信学到这些教训对我弥足珍贵，并且这种信仰、努力和坚持会保佑我。可是，我多么希望在我更年轻的时候就读过《管理思维创新》这本书。毋庸置疑，我还会犯很多错误，但是我相信，这些教训将不同于以往，我会在高得多的思维

层面上总结教训！

我之所以在这里讨论关于“错误”的话题，是因为错误会在我们的思维中产生不必要的障碍。如果你在一生中什么也不做的话，那么你就没有犯错误的风险。作为犯过那么多错误的一种平衡，我不断地从我的缺点中找到乐趣，从而更加能意识到将来会发生什么，周围拥有什么样的资源可以利用。

《管理思维创新》与你的行为选择和个人取向的思维模式联系在一起。在你运用本书所揭示的这些技能时，可以得到的收获之一是达到自我意识的更高境界。

如果你想开发你的思维，无论你有大年纪，愿意接受新的思想是重要的。不断吸取灵感是你重新获得或提高你的自我意识和思维的另一项技能。

产生灵感、拥有灵感并保持开放的心理，这些都是你在整个孩童时期所运用的技能，也许你已经遗忘，但你现在依然具有这些技能。我希望在你的人生旅途中能够改进或重新发现这些技能和其他技能。同样，只要你仔细思考，我相信你会在本书中看到很多这样常识性的思想。

欢迎来到我的世界。

斯蒂芬·里德 (Stephen Reid)

2001 年 10 月

邀 请

《管理思维创新》包含着工具、提示和建议。

没有一个人能够对“思维的技巧”这样一个内涵广泛的话题给出所有的答案，因此非常欢迎你的建议。

请通过我的网页给我发电子邮件：[Http://www.spread.com](http://www.spread.com)

思维的技巧可以提供最直接、最及时的收益，使你能够：

- 产生构想并成为问题的解决者
- 创新并适应连续的变化
- 改进个人和工作关系
- 找到处理复杂信息的方法
- 为未来设计宏大图景或计划
- 更好地处理过量信息
- 更快地做出决策并从选择中获得快乐
- 驾驭不确定性和风险

Stephen Reid

斯蒂芬·里德任职于欧洲、美国和中东地区公共和私人的思维技能项目机构，是一位经验丰富的高级经理人，曾成功地管理过礼来(Eli Lilly)、强生(Johnson and Johnson)和Fisons等公司。斯蒂芬在诺丁汉(Nottingham)商学院、英国战略规划协会、营销特许委员会担任研究生教学工作，并经常与阿什里奇(Ashridge)管理学院进行合作研究。他是创新方面颇受欢迎的演讲家，也就战略问题发表了多篇文章，出版了多部著作。



[管理新理念前沿译库]

Volume I (seven books)

第一辑 (7本)

- 1. **Beyond the Learning Organization: Creating a culture of continues growth and development through state-of-the-art human resource practices**
Author: Jerry W. Gilley and Ann Maycunich
超越学习型组织——通过领先的人力资源管理实践创造一种崇尚持续成长和发展的文化
- 2. **Stakeholder Power: A winning plan for building stakeholder commitment and driving corporate growth**
Author: Steven F. Walker and Jeffrey W. Marr
相关利益者权力——21世纪企业战略新理念
- 3. **Virtual Teams: People working across boundaries with technology (the Second Edition)**
Author: Jessica Lipnack and Jeffrey Stamps
虚拟团队理论与案例
- 4. **Putting Emotional Intelligence to Work: Successful leadership is more than IQ**
Author: David Ryback
情商——成功的领导绝对不是只靠高智商就能做到
- 5. **Handbook of NLP: A manual for professional communicators**
Author: Harry Alder
NLP实践指南
- 6. **Strategic Supply Chain Alignment: Best practice in supply chain management**
Author: John L. Gattorna
战略供应链联盟——供应链管理中的最佳实践
- 7. **Strategic Entrepreneurship: Creating a new mindset**
Author: Michael A Hitt, R Duane Ireland
战略型企业家——创造一种新思维



[管理新理念前沿译库]

Volume II (seven books)

第二辑 (7本)

- 1. **Streamlining: Using new technologies and the internet to transform performance**
Author: Michael De Kare-Silver
价值链——使用信息技术和网络提高管理绩效
- 2. **Smart Sourcing: International best practice**
Author: Andrew Kakabadse & Nada Kakabadse
灵捷外包——如何快速在全球获取资源
- 3. **Developing Strategies for Change**
Author: John Darwin, Phil Johnson, John Meauley
战略思维创新——变革时代的企业发展战略
- 4. **How to Think: Building your mental muscle**
Author: Stephen Reid
管理思维创新——如何构建你的心智模式
- 5. **Scenario Planning: The link between future and strategy**
Author: Mats Lindgren, Hans Bandhold
情景规划——未来与战略之间的整合
- 6. **An Intelligent Organization: Integrating performance, competence and knowledge management**
Author: Pentti Sydanmaanlakka
智慧型组织——绩效、能力和知识管理的整合
- 7. **Beyond the Hype: Rediscovering the essence of management**
Author: Robert D. Eccles and Nitin Nohria, James D. Berkley
超越管理精髓——重新审视管理本质

目 录

导言	 (1)
第1章	拨开迷雾——不要冲击缓冲地带 (1)
	现有的知识能成为学习新知识的障碍 (5)
	分享知识 (8)
	剪刀图 (9)
	自我意识和分离 (13)
	小结 (19)
第2章	思维：它是如此简单——我们每个人都有，但是有差异 (21)
	聚合思维和分散思维 (24)
	两种最基本的思维模式 (27)
	到达并不是目的——它是一个旅程 (31)
	归纳：一种分散思维的工具 (32)
	工作中的思维方式 (37)
	智能的移动性 (38)
	练习并在你所拥有的资源中创造出最多 (41)
	小结 (42)
第3章	参考构架 (45)

变化与参考构架	(51)
建立构架	(54)
构架可能是一个陷阱!	(56)
平行错误	(57)
逃离构架	(57)
构架移动	(58)
例 1: 谈判	(59)
例 2: 思考职业关系	(62)
建设性的冲突	(63)
感知	(65)
现实就是感知	(65)
只有我们真正去观察的时候, 才能理解	(67)
更大图形的感知	(68)
情感与思维	(71)
处于边缘的情感	(71)
寄生蟹与创造性紧张	(72)
小结	(74)

第 4 章

什么形成了我的大图形	(77)
固定的感知模式	(79)
大模式, 小组成部分	(80)
“一步式”思维	(80)
缓慢移动和跳跃而行	(81)
一种选择与只有一种选择?	(82)
停留在外面	(83)
在模式之间移动	(83)

	持续模式：定位思维	(84)
	时间：思维可能集中关注过去、现在或将来 ...	(85)
	“录音带 (tape)”	(88)
	思维的生理影响	(89)
	可用性	(90)
	小结	(92)
第 5 章	寻找明晰度和确定性	(95)
	一个确定性工具：最后期限漏斗	(101)
	情景 (Scenarios)	(108)
	打赌	(110)
	你是任务的主人、编织者还是梦想家？	(111)
	战略领导能力	(112)
	计划时间	(114)
	小结	(115)
第 6 章	解决问题	(117)
	问题的类型	(120)
	对这一观点的说明	(122)
	背景和问题	(128)
	小组和问题	(128)
	小结	(129)
第 7 章	错误的光荣：如果我犯了错误会怎么样呢？	
		(131)

伟大的人也犯错误!	(133)
失败是可接受的, 失败是正常的	(135)
风险和错误: 两种哲学	(137)
个人主义: 外向型文化	(138)
外向型问题的解决	(139)
集体主义: 内向型文化	(145)
混合型	(149)
价值体系	(150)
错误、好奇心和运气	(151)
培育正确的素质	(154)
小结	(155)

第 8 章

模糊性: 生活在充满迷雾的环境中	(157)
阴一阳	(161)
模糊性与弹性	(161)
模糊性与杠杆点	(162)
分离	(163)
3M 公司	(168)
极性	(170)
应用矛盾、模糊性和紧张状态	(172)
对模糊性管理的实用性	(173)
模糊性、多领域和“泡沫”	(174)
多重领域的思维技能	(175)
泡沫思维: 使模糊性看得见	(177)
保持开放的头脑	(178)

	模糊性和选择	(179)
	模糊性和事实	(180)
	新物种的出现	(181)
	谎言与模糊性	(182)
	小结	(184)
第 9 章	事实与预期	(187)
	事实与变迁：曲线、波与信心	(189)
	贝尔曲线	(191)
	科学家怎样使用贝尔曲线	(191)
	图形的利用	(193)
	贝尔曲线与绝对或相对事实	(194)
	事实与合法的冲突	(196)
	正弦波	(197)
	个人波浪	(198)
	复杂波浪	(200)
	小结	(206)
第 10 章	雷达与大图形：背景	(207)
	背景是内部的和外部的	(209)
	想像背景的工具	(211)
	感觉幸运吗？	(213)
	作为背景的其他人	(215)
	控制与协作	(216)
	思考背景和控制：攀登职业生涯阶梯	(217)

	浏览大图形并观察正在进行的游戏	(220)
	网络和指导	(220)
	建立你自己的模型	(222)
	逻辑交叉	(222)
	尝试类推	(223)
	思维的战略边界	(224)
	洋葱图	(226)
	利用洋葱图形：雷达思维	(228)
	小结	(230)
第 11 章	怎样得到妙策：创造性	(233)
	集中的与完全开放的思维	(235)
	设计开放式的思想构架	(237)
	情感与创造性	(238)
	笑!	(238)
	愤怒!	(239)
	掌握创造的过程：良好的实践	(240)
	所有权	(240)
	怎样制造对你有用的创造性	(241)
	耐心	(242)
	毫无帮助的说法	(242)
	努力获得构想数量	(243)
	集中构想和概念：收获	(244)
	创造性思维工具——基本过程	(244)
	创造性过程五阶段图	(245)
	创造性的思维方法	(246)

	方法 1: 随机话语练习	(247)
	方法 2: 假设破坏者	(248)
	方法 3: 丰富图形	(250)
	同概念与构想一起工作	(251)
	概念测验	(252)
	小结	(253)
第 12 章	知己知彼, 百战不殆	(255)
	补充说明和推荐读物	(261)
	第 1 章	(261)
	第 2 章	(261)
	第 3 章	(262)
	第 4 章	(263)
	第 5 章	(264)
	第 6 章	(264)
	第 7 章	(266)
	第 8 章	(267)
	第 9 章	(268)
	第 10 章	(269)
	第 11 章	(269)
	第 12 章	(270)