

Decision Making and Problem Solving

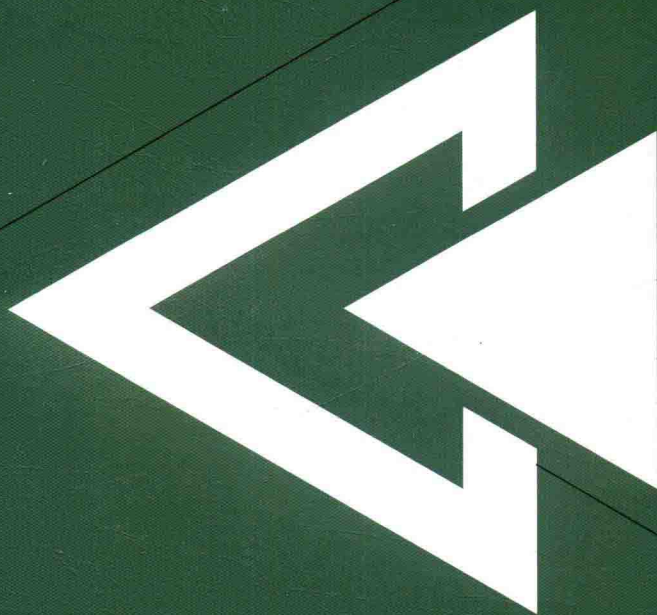
决策与解决问题

[第三版]



姚晓宁译

「英」约翰·阿代尔 著
(John Adair)



中信出版集团

Decision Making and Problem Solving

决策与解决问题

[第三版]

[英] 约翰·阿代尔 著
(John Adair)

姚晓宁 译

图书在版编目 (CIP) 数据

决策与解决问题 : 第三版 / (英) 约翰 · 阿代尔著 ;
姚晓宁译 . -- 北京 : 中信出版社 , 2017.8
(创造成功经典系列)
书名原文 : Decision Making and Problem Solving
(Creating Success)
ISBN 978-7-5086-7779-8

I. ① 决… II. ① 约… ② 姚… III. ① 决策学 ② 问题
解决 (心理学) IV. ① C934 ② B842.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 144687 号

Decision Making and Problem Solving by John Adair
Copyright © John Adair, 2007, 2013, 2016
This Translations of Decision Making and Problem Solving is published by arrangement with Kogan Page.
Simplified Chinese translation copyright © 2017 by CITIC Press Corporation
ALL RIGHTS RESERVED
本书仅限中国大陆地区发行销售

决策与解决问题 [第三版]

著 者 : [英] 约翰 · 阿代尔
译 者 : 姚晓宁
出版发行 : 中信出版集团股份有限公司
(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)
承 印 者 : 北京通州皇家印刷厂

开 本 : 880mm × 1230mm 1/32	印 张 : 3.5	字 数 : 42 千字
版 次 : 2017 年 8 月第 1 版	印 次 : 2017 年 8 月第 1 次印刷	
京权图字 : 01-2017-4266	广告经营许可证 : 京朝工商广字第 8087 号	
书 号 : ISBN 978-7-5086-7779-8		
定 价 : 30.00 元		

版权所有 · 侵权必究
如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。
服务热线: 400-600-8099
投稿邮箱: author@citicpub.com

关于作者

约翰·阿代尔现在在世界上被公认为领导力和领导力发展的权威。他撰写了 30 多本有关领导力的书籍，被评为全球 40 多位对管理思想和实践发展贡献最大的人物之一。

约翰·阿代尔曾就读于圣保罗学校 (St Paul's School)，并有丰富多彩的职业经历。他在阿拉伯军团的贝都因人团中担任过副团长，在一艘北极拖网渔船上做过水手，并在一家医院手术室内做过一段时间护理员。从剑桥大学毕业后，他成为桑德赫斯特皇家军事学院 (Royal Military Academy Sandhurst) 军事史专业的高级讲师和领导力训练顾问，之后成为温莎城堡圣乔治之家 (St George's House) 的第一任研究主

任，后来担任工业社会研究副主任。之后在萨里大学（the University of Surrey），他成为了世界上首位研究领导力的教授。他还帮助在埃克塞特大学（the University of Exeter）成立了欧洲第一个领导力研究中心。

约翰·阿代尔现在担任英国国家和国际领导力发展顾问。他著有 50 本多书，其中许多由 KoganPage 出版社出版，包括《不是老板而是领导者》（*Not Bosses But Leaders*）、《励志领袖》（*The Inspirational Leader*）、《约翰·阿代尔领导力词典》（*The John Adair Lexicon of Leadership*）和《穆罕默德领导力》（*The Leadership of Muhammad*）。

目 录

[CONTENTS]

关于作者 / V

引 言 / 001

第一章 思维活动 / 005

你的大脑正在运转吗 / 008

思维的功能 / 011

深层思维原理 / 017

第二章 高效决策的艺术 / 021

定义目标 / 024

收集相关信息 / 024

找到备选方案 / 028

做出决策 / 030

实施和评估 / 034

第三章 与他人分享决策 / 039

领导者的角色 / 041

任务需求 / 042

团队维护需求 / 043

个人需求 / 043

三个需求之间的相互关系 / 044

领导职能 / 045

第四章 解决问题的关键策略 / 051

问题与决策有何不同 / 053

决策和解决问题的统一模型 / 055

提恰当的问题 / 056

如何处理系统性问题 / 059

第五章 如何形成创意 / 063

头脑风暴 / 065

头脑风暴的准则 / 067

如何组织头脑风暴会议 / 069

第六章 跳出固有思维模式 / 073

更具创造性的方法 / 075

在更大范围寻找解决方案 / 077

如何运用你的深层思维 / 080

创造性思维过程 / 081

思维障碍 / 082

第七章 提升你的思考技能 / 087

什么样的人高效务实的思考者 / 089

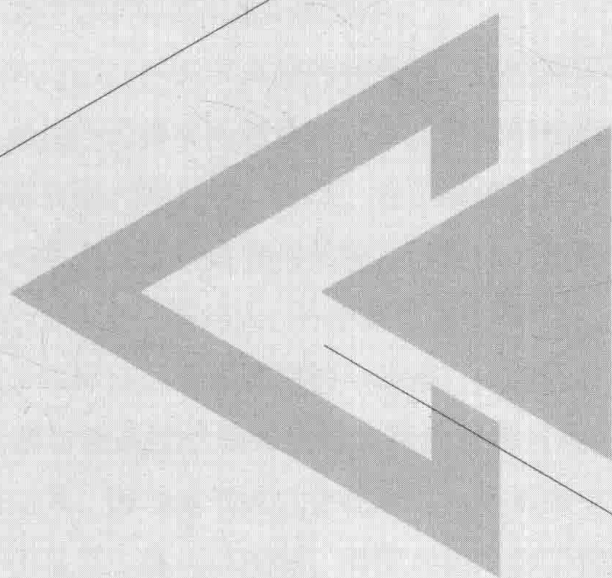
确认你是否在合适的领域 / 092

选择工作领域的关键因素 / 092

如何设计自己的学习策略 / 094

附录 “谁有斑马” 的答案 / 099

引言



有三种我们都需要的应用思维形式：决策、解决问题和创造性思维。它们相互重叠又有明显区别。

决策是决定采取什么行动，它通常涉及在备选方案之间做选择。解决问题的目标通常是一个方案、答案或结论。与之相反，创造性思维的成果是新的想法。

任何如你自己这样追求卓越的领导者，显然对采用最好的决策，以最佳方式解决问题及对以后业务发展相当必要的创意和创新都有很大的兴趣。当然，为了满足这些要求，团队或组织中的每个人都应该参与其中，但是你才是那个被召唤的、提供所需领导才智的人，你愿意做这些吗？

迈向这个目标你必须跨出的一步是：成为所有高效决策、解决问题和创造性思维背后的实用性思考过程的大师。你不能保证结果，因为运气或机会在所有人类事务中都起一些作用——但是至少你可以确保，所使用的是为了特定目标的、被证明和检验了的思考过程，这个由你负责。对我来说，这本书的目标是让你掌握这些过程的必要知识，并帮助你获

得使用它们的技能。

还有一点，忘了这种想法：思考在某种程度上是思维中一种痛苦和艰难的感觉，一件最好能避免的头疼事儿。思考是有趣的，这里的有趣并不是指娱乐活动带来的乐趣。这个词也表示从事某人感兴趣或向往的活动，它比消遣意味着更多，虽然可能涉及挑战和艰苦的工作，但仍然是快乐的源泉。如果能够勤于思考自我，那么你将自然而然地习得高效思考。

我们这个时代最伟大的商人之一罗伊·汤普森（Roy Thompson）曾经说过：“作为一个成功人士，如果我有任何建议，它就是：如果一个人想要成功，就必须思考，他必须思考，直到感到痛苦。”他补充说：“通过我的密切观察，我可以说，几乎没有人真正准备好去做这个艰苦而烦累的工作。”你是其中之一吗？

在接下来的内容中，我们将探讨一些实用的方法来提高你在这一关键领域的技能。当你学完这本书，你应该：

- 了解思维的工作方式和有效思考的方法；
- 有一个明确的决策框架；
- 了解决策和解决问题之间的关系；
- 能够使用统一的模型来决策和解决问题；
- 提高了你的创造性思维技能；
- 能够为提高全面思维技能找到前进的道路。

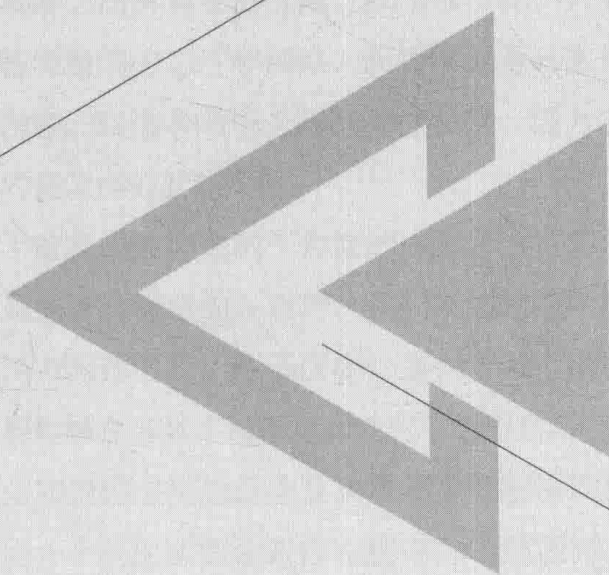
第一章

思维活动

领你的大脑正在运转吗

任思维的功能

深层思维原理



在你日常思考实践的背后，有一个已知宇宙中最复杂的东西：人类的思维。如今没有人因为你的身体强壮而雇用你并支付报酬，你之所以被雇用是因为你有思维能力，而且能有效地应用它。

大脑和思维之间有重要的区别。以电脑类比，大脑是你打开电脑机箱所看到的芯片和线路，而思维则是动态地出现在屏幕上的内容。在这本书中，我们关注思维，因为它无须探究头骨以内是怎样的就能实现。

思维对于信息的处理有两个方面的内容：一是将信息存入记忆，二是能够对信息加以运用。我们所谓的技术或专业知识通常这两方面都涉及。你不仅要知道关于某个学科的知识，而且需要能够在各种不可预见的情况下应用它。

这种专业知识的应用总是涉及决策制定和解决问题等活动。例如，当一个医生试图诊断你左腿无力的原因时，他或她是在解决问题。事实上，决策和解决问题与某些特定领域的专业能力——某些特定的信息或知识——联系得如此紧密，

以至于我们很难抽象地理解它们。

这些专业领域有通用的、可转换的技能吗？是的，我相信有。思维所特有的作用是思考。因此，让我们暂时把思维的记忆或数据库功能放在一边，而将精力集中在它作为思维工具的基本角色上。思维的本质是什么？有什么普遍原理吗？如果有，如何利用这些原理，像一个有效的思考者一样提高你的思维技能呢？

你的大脑正在运转吗

思维的物理基础当然是大脑，也就是其中的灰质。大脑由大约 120 亿个细胞组成。事实上，大脑拥有的细胞数量比地球表面上人的数量还多！每一个脑细胞都可以与其相邻的细胞产生约 10 000 个连接，提供给你大约 1 后面 800 个 0 那么多多种可能的组合。

我们已知的大脑潜在的思维能力远远大于其实际上应用到的能力，没有人能够略微接近它的极限。据估算，我们只使用了大脑不到 10% 的能力。所以不要因为你每天损失大约 400 个脑细胞而忧虑。事实上，如果你不在一生中锻炼你的大脑，它萎缩的速度会更快，也就是用进废退。

在我们进一步讨论之前，我建议通过尝试解决一些问题来确认你的 120 亿个脑细胞都已经做好了准备并能正常工作。

实际上，下面的3个问题只需要大约30亿个脑细胞，所以它们不会占用太长的时间或引起太多的延迟！

在我们开始之前，还有两点需要说明：第一，这3个问题不只是脑筋急转弯，它们还阐明了思考的原理，因而我不是在和你玩游戏；第二，我不会在这一章中给你前两个问题的答案，而会在后面再告诉你。这可能有点令人沮丧，但我留悬念给你是有原因的，我相信对于问题1和2的解答——假设你不能立即给出——稍后你也会找到答案的，而这也正是我留悬念的原因所在。

问题1：9个点

拿一张比这个页面大的纸，像下面这样画上9个点：



现在，通过4条连续的直线连接这9个点（即，笔不能离开纸张）。你应该能够在3分钟内完成此任务。

问题2：6根火柴

将6根火柴（最好是木制品）放在平坦的台面上，将它们排成4个等边三角形。唯一的规则是不能折断火柴。同样，