

概念式思考

コンセプチュアル思考

「日」好川哲人 著

张小苑 译

人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media

 東方出版社
The Oriental Press

图书在版编目 (CIP) 数据

概念式思考 / (日) 好川哲人 著; 张小苑 译. — 北京: 东方出版社, 2018.1
ISBN 978-7-5060-9969-1

I. ①概… II. ①好… ②张… III. ①思维方法—研究 IV. ①B804

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第293684号

Conceptual Shikou by Tetsuto Yoshikawa

Copyright © 2017 Tetsuto Yoshikawa

Simplified Chinese translation copyright © 2017 Oriental Press,

All rights reserved

Original Japanese language edition published by Nikkei Publishing Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Publishing Inc.

through Hanhe International(HK) Co., Ltd.

本书中文简体字版权由汉和国际 (香港) 有限公司代理
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字: 01-2017-4371

概念式思考

(GAINIANSHI SIKAO)

作 者: [日] 好川哲人

译 者: 张小苑

责任编辑: 陈丽娜 刘 峥

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区东四十条113号

邮 编: 100007

印 刷: 三河市金泰源印务有限公司

版 次: 2018年1月第1版

印 次: 2018年1月第1次印刷

开 本: 880毫米×1230毫米 1/32

印 张: 7

字 数: 73千字

书 号: ISBN 978-7-5060-9969-1

定 价: 38.00元

发行电话: (010) 85924663 85924644 85924641

版权所有, 违者必究

如有印装质量问题, 我社负责调换, 请拨打电话: (010) 64023113

序 言 / 001

第 1 章 概念式思考的能与不能 / 005

构思和规划 / 007

制订计划 / 010

解决问题 / 012

做出决定 / 014

人际关系 / 016

创新 / 018

第 2 章 何为“概念式” / 020

何为“概念式” / 020

达成概念式所必要的条件 / 021

把握无形的事物 / 022

判断价值 / 024

描绘整体 / 025

三要素与思考 / 026

第3章 概念技能及概念式思考 / 029

概念技能的起源 / 029

知识工作领域的概念技能 / 033

新概念技能 / 034

管理能力与概念技能 / 035

概念技能的本质 / 038

概念技能的功能 / 041

如何提高概念技能 / 042

概念技能与概念式思考的关系 / 044

第4章 概念式思考的模式 / 047

概念式思考模式的基础——结构化和概念化 / 047

何为“结构性地把握” / 048

何为“概念性地把握” / 049

结构性 + 概念性 → 本质 / 050

结构化、概念化与概念式思考的关系 / 052

概念式思考的五条轴线 / 053

只有抽象化是行不通的 / 054

抽象与具体的“思维转换” / 056

“思维转换”即概念技能 / 057

全局的 / 分析的 / 059

抽象的 / 具体的 / 060

主观的 / 客观的 / 061

直观的 / 逻辑的	/ 062
长期的 / 短期的	/ 063
把握本质的必要性	/ 064
何为本质	/ 065
把握本质的三个方法	/ 066
概念性地把握本质	/ 067
结构性地把握本质	/ 070
直观性把握本质	/ 074
本质的活用方法	/ 075
第 5 章 如何做到概念式思考	/ 077
为什么不能思考全新的事物	/ 077
重视直观和主观	/ 079
例：乔布斯的概念式思考	/ 080
主观和直观催生创新	/ 081
经验和体验	/ 081
重视经验的理由	/ 082
例：技术人员的经验值	/ 083
经验有助于新工作的展开	/ 084
运用概念式思考进行假设思考	/ 085
例：项目推进的方针	/ 086
直观和逻辑	/ 087
如何获得妥当性	/ 087

交流即人际技能吗？	/ 088
处理信息	/ 089
交流的作用和问题	/ 090
管理者的工作与交流	/ 091
交流示例	/ 091
管理者的交流中不可缺少概念式思考	/ 092
难以决定事物的优先顺序	/ 093
“上帝寓于细节”的价值观	/ 094
提高生产率的难点	/ 095
如何思考人的问题	/ 095
顾客的期待和产品的三个层面	/ 096
如何提出超出期待的方案	/ 097
例：摸索出本质的要求	/ 098
发现要求的本质	/ 099
发现要求本质的过程	/ 099
从顾客的表面要求中反复洞察	/ 100
创造价值	/ 100
第一种价值的决定方法	/ 101
第二种价值的决定方法	/ 102
价值的实现不能脱离本质	/ 102
解决问题的两个方向——原因与课题	/ 103
掌握问题的结构	/ 104
例：交通事故的问题解决	/ 105

发现课题的本质 / 106

具体化的方法 / 106

重视多样性 / 108

例：抽象地把握意见 / 108

是创新，还是削减成本 / 109

统合的方法 / 110

产生想法 / 111

第 6 章 全局的 / 分析的思考轴 / 112

既要看到树木也要看到森林 / 112

某事业部部长的例子 / 115

事业部部长应该如何应对？ / 115

从全局把握到分析 / 116

与抽象的 / 具体的思考轴的区别 / 118

全局的 / 分析的思考特征 / 119

例：交通事故预防方法 / 120

第 7 章 抽象的 / 具体的思考轴 / 122

自由地思考 / 122

为什么必须进行抽象化思考 / 123

“接受”和“理解”的不同 / 124

抽象化的程度 / 125

抽象化的两个特征 / 126

抽象化的方法 / 128

抽象的 / 具体的思考特征 / 129

例：交通事故预防方法 / 131

第 8 章 主观的 / 客观的思考轴 / 132

主观与客观 / 132

间主观性概念 / 134

主观与决策 / 137

主观与感情 / 138

主观 / 客观思考的特征 / 139

例：交通事故预防办法 / 140

第 9 章 直观的 / 逻辑的思考轴 / 142

直观和直感 / 142

直观地思考 / 144

运用“反映”思考，寻找直观逻辑 / 145

为什么需要直观思考？ / 147

发现“不正常之处” / 148

直观的 / 逻辑的思考特征 / 149

与其他思考轴的关系 / 150

例：交通事故预防方法 / 151

第 10 章 长期的 / 短期的思考轴 / 152

长期和短期 / 152

思考长期的 / 短期的, 发现问题本质 / 153

思考轴的详述 / 154

统合 / 156

长期的 / 短期的思考特征 / 157

与其他思考轴的关系 / 158

例: 交通事故预防方法 / 159

第 11 章 概念式行动 / 160

统合五轴 / 160

概念构想 / 168

概念式计划 / 176

概念式解决问题 / 183

概念式决策 / 190

概念式人际关系 / 198

第 12 章 Being 概念式 / 204

Being 数字化 / 204

Being 概念式将成为“第四次浪潮” / 205

思考方法的变化 / 206

通过 Being 概念式, 实现生产性和创造性的协调发展 / 208

生产性困境 / 208

生产性究竟是什么？ / 209

无概念生产性——顾客价值 / 210

创造性越高，生产性越高 / 211

后记 / 212

把握本质 / 213

提高洞察力 / 213

提高应用力 / 214

人们常说日本的产品过分注重功能的开发。在产品设计过程中，设计人员会产生很多的想法，如“产品应该具备 A 功能”“B 功能也必不可少”“若能具备 C 功能就更好了”等等，然后用高超的技术将其实现。然而结果却是，产品并不能够满足顾客的期待，只是所谓的“加拉帕格斯”现象^①的一个产物。

造成这种现象的原因之一，是概念技能的低下。虽然设计方人员关注了产品的每一个功能，但却没有考虑到产品整体的意义。换句话说，因为没有把握好各个功能给产品整体带来的影响，所以生产出来的产品无法满足客户的要求。

那么，为了把握事物整体的意义，我们应当做些什么呢？关键就是要看清事物及问题的“本质”，要明确产品的本质，然后基于本质考虑客户的需要，生产出满足客户需求的产品。需要说明的是，这些操作与概念能力息息相关。

概念技能是 1955 年由罗伯特·卡茨（Robert L. Katz）提出的，

^① “加拉帕格斯”现象主要是指某种产业或者产品只在某国国内占有较大市场份额，并尽量排斥掉其他同类产品市场份额，形成的一种孤立市场的情景。（译者注）

提倡“把握事物及问题的本质，并将其活用”。在日本，它被称为“概念化技能”“概念化能力”，被长期认为是管理者必备的技能之一。

概念技能最初被提出时，正值蓝领时代。当时甚至还没有确立“管理”的概念，而是以工厂为中心，由一小部分的管理者管理整个企业。也就是由一部分人做出决定，其他人按照要求去工作，这就是企业的管理形式。因此，当时认为，只要管理者们具备概念技能就可以了。

但是，如今时代已经不同，绝大多数的商业人士在制定规划、设计、计划、解决问题时，都需要自己做出决定，这 and 传统意义上的管理者处境是一样的。也就是说，概念技能已不再局限于管理者，而是所有商业人士都必须具备的一项技能。人们经常说“思考一下”，所谓的“思考”，并不是表面简单的梳理，而是发现问题的本质。

本书将详细介绍当今时代需要的概念能力，以及如何具备这种技能。

首先，“概念式”需要满足三个条件，即：

1. 把握本质；
2. 判断价值；
3. 描绘整体。

在此基础上，概念技能可以分为两种，即行动力和概念式思

考。例如，在解决问题和构思方法时，有的人是概念式的，有的却不是，其原因就在于是否进行了概念式思考。

概念式思考是一种看清问题、把握事物本质并将其活用的思考方式。进行了概念式思考之后，解决问题时才能运用概念技能，如果不进行概念式思考，就无法有的放矢地解决问题，只能制订出模糊的概念方案。人们在评价一个人的工作能力时，常有“工作能力强”和“工作能力弱”之类的说法，可以说，工作能力强的人往往具备了较高的概念技能。无论一个人具有多么高的人际能力和技术能力，如果没有概念式思维的话，也不可能成为工作能力强的人。

本书总结了掌握概念式思维的方法，即围绕五个轴心进行概念式思维。这五个轴心分别为：

1. 全局的 / 分析的；
2. 抽象的 / 具体的；
3. 主观的 / 客观的；
4. 直观的 / 逻辑的；
5. 长期的 / 短期的。

将这五个轴心的思维模型化，并对它们如何进行思考，以及如何看清问题、掌握事物本质、活用能力等进行说明。

其中，最重要的是以思考轴为中心进行“思维的反复切换”。例如，因为抽象的思维较难理解，所以一般不太受欢迎，这时我

们就会被告知，“思考得再具体一些，说明得再具体一些”，但是另一方面，抽象的思考又是必不可少的。为了解决这个问题，需要将抽象思考的事物具体化，再将事物具体化后得到的发现重新进行抽象化的思考，这种做法就是“思维的反复切换”，抽象思维和具体思维的“反复切换”是必不可少的。诸如此类，以“抽象的 / 具体的”等五条思考轴为轴心进行“思维的反复切换”，从而实现对问题本质的概念式思考。

本书将通过详细的事例对此思考法进行说明。

笔者是项目管理的顾问，在项目执行过程中，不仅是管理者，每个项目成员也需具备较高的概念技能，以保证在考虑全局的基础上，做好自己分内的工作。特别是近来，在项目实施过程中，常常需要采取现场判断，因此项目成员的概念技能就变得越来越重要了。如今，如果管理者和项目成员的概念技能较低，就无法进行合格的项目管理，这也是我撰写本书的原因之一，希望对解决这个问题能够有所启发。

本书的内容不仅对管理人员会有所帮助，也有助于培养具体工作负责人独立完成工作的能力。

好川哲人

2017 年 1 月

概念式思考的能与不能

概念技能是 1955 年由哈佛商学院的罗伯特·卡茨（当时是达特茅斯学院塔克商学院的副教授）提出的，提倡对事物及状况进行结构性、概念性的理解，继而把握事物及问题的本质。笔者团队（PMstyle）通过图 1-1 来表示其内容，并在随后的第二章中进行详细陈述。概念技能的基础在于“概念式思考”，即通过“概念式思考”，不但能够把握事物的本质，还能在构思和规划、做决定、创新、建模、发现问题、解决问题及影响他人方面，进行概念式处理，也就是说，在概念能力中，概念式思考必不可少。

本章为了明确展示何为概念式及概念式思考，选取六个主要的管理行为，即构思和规划、制订计划、解决问题、做出决定、处理人际关系及业务创新，来对比一下概念式思考能力有差异的管理人员。

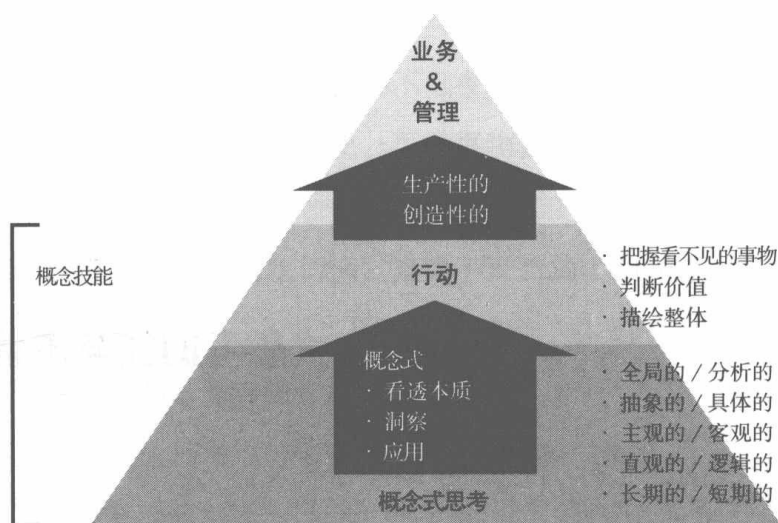


图 1-1 PMstyle 阐释的概念技能

首先，图 1-2 对擅长概念式思考的管理人员与不擅长概念式思考的管理人员进行简单比较。更全面地讲，这里体现的，是能否把握事物本质的思维和行动能力。

行动	概念式思考的管理者	不能概念式思考的管理者
构思和规划	从大局出发把控状况，构思上追求整体最优	视野停留在某特定部分，构思时追求部分最优
制订计划	明确目标，制订与实现目标密切配套的有效计划	目标不明确，制订的计划是纲要、概括式的
解决问题	看清问题的实质，从概念层面的高度解决问题，问题彻底解决	只顾解决眼前问题，类似的情况频频发生
做出决定	明确需要做决定的事项，能够迅速作出决定	不能明确决定事项，疲于收集信息进而耽误及时做出决定
人际关系	结构上把握对人交流，运用结构影响他人	注意力集中在人际关系上，不能有效影响对方
创新	看清问题的本质进而解决，提出的解决方案具有划时代的创新价值	一味投身于实际问题的解决，停留在改善层面

图 1-2 能进行概念式思考的管理者与不能概念式思考的管理者的对比