

从重点开始思考、沟通、执行的最简单的方法

超级 决断技巧

Chao ji
jueduan jiqiao



思考、沟通和执行过程中的浪费使我们的工作与生活变得毫无效率可言，那么作出正确的决断靠的是什麼，我们怎样才能迅速抓住重点，永不纠结？
[日] 三谷宏治◎著 金时强◎译



NLIC 2970712490

中国铁道出版社

超级决断技巧

[日] 三谷宏治◎著 金时强◎译



NLIC 2970712490

中国铁道出版社

北京市版权局著作权合同登记 图字:01-2009-5111

图书在版编目(CIP)数据

超级决断技巧/(日)三谷宏治著;金时强译.

北京:中国铁道出版社,2010.9

ISBN 978-7-113-11727-6

I. ①超… II. ①三… ②金… III. ①成功心理学—
通俗读物 IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 159128 号

Tadashiku Kimeru Chikara by Koji Mitani

Copyright © 2009 by Koji Mitani

Simplified Chinese translation copyright © 2009 by China Railway Publishing House,
All rights reserved

Original Japanese language edition published by Diamond, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Diamond, Inc.
through Beijing Hanhe Culture Communication Co., Ltd.

书 名: 超级决断技巧

作 者: [日] 三谷宏治 著

译 者: 金时强

责任编辑: 王淑艳

电话: 010-51873457

封面设计: 大象设计工作室

责任校对: 张玉华

责任印制: 李 佳

出版发行: 中国铁道出版社(100054,北京市宣武区右安门西街8号)

网 址: <http://www.tdpress.com>

印 刷: 三河市华丰印刷厂

版 次: 2011年1月第1版 2011年1月第1次印刷

开 本: 700 mm×1 000 mm 1/16 印张: 8.75 字数: 121 千

书 号: ISBN 978-7-113-11727-6

定 价: 22.80 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书,如有缺页、倒页、脱页者,请与本社读者服务部调换。

绪言

十多年前,我才 29 岁,第一次到另外一家公司担任讲师。尽管那时我已经踏入社会 8 年了,但作为讲师还是初次亮相,心中有些忐忑不安。听讲的是来自日本 Recruit 公司的 30 名年轻人。我负责讲授公司内部 MBA 课程中的《市场营销基础》。

接受朋友托付时心情还是很轻松的,但真正做起来却遇到不少困难。私下想想到目前为止我还没有系统地讲授过《市场营销基础》课程。当然,我也正打算通过进修 MBA,或者在工作中讨论最新的案例来掌握《市场营销基础》这门课程。

但这次与一般的教学完全不同。而且,要在短短两天中,用总共 8 小时的时间让大家理解《市场营销基础》的知识。如果仅仅是应用,只要抽出一部分时间去分析有趣的案例就可以了,可是基础知识就需要全面地学习。然而,《市场营销基础》课程中必须要讲的知识点实在是太多了。

那么,我该如何是好呢……

数年后,我去一家社会教育机构的 Globis 经营大学院担任讲师,主要面向一般商务人员讲授《市场营销战略基础》。之后马上就转为负责《经营战略》课程。授课对象为 20~30 人,隔一周授课 3 小时,为期 3 个月,总共 6 次案例研究讲座。

每次讲座都是真刀实枪的竞赛。这次是竞争战略,下次是并购(M&A)战略,最后是合并战略。来自各个公司身怀各种经验和技能的学生们聚在一起展开了热烈的讨论。听说他们每次讲座之前平均预习时间都在 10 小时以上。

在课程的期中和期末,还要进行评价问卷。满意度一般都很高,很多人给了5分(非常好)。在留言栏里面,有的还写上了“很刺激”、“以后还想努力”等意见。

但是,我总觉得有些不对劲。

在第2周的时间里,我发现大家一点都没有提高。期中报告也好,期末报告也好,内容都千篇一律。这样是绝对不行的。

仔细想想,这也是理所当然的事情。虽然有6次授课,但每次都是不同的内容。因此不可能教授技能之类的内容。

所谓技能就是反复练习同一件事情,经过失败和成功,才能牢牢掌握。如果是一个经营战略班,就必须传授建立经营战略的技巧,而不是经营战略知识。为此,至少我想提供一个反复练习的场所和机会。

那么,我又该怎么做呢……

答案就是体系

这两个问题的答案都是体系。体系也就是思考的框架。这是一个给那些思维容易涣散的人,用来梳理自己想法的体系。

对市场营销来说,就是4P(产品 Product、促销 Promotion、价格 Price、销路 Place)和产品生命周期理论组成的体系。

对经营战略、事业战略来说,就是产品组合矩阵、蓝海战略、利基战略、客户关系管理战略组成的体系。

最后两次讲座,我都独立制作了自己的体系。

我用三个阶段(以“营销金字塔”命名)整理了市场营销的体系。最上面的是组合与定位,中间是目标和提供价值,最下面的是工具(4P)。只有上面的层次决定下来了,才能确定下面的方法。

经营和事业战略则被整理成一个3×2有6个方格的格子框架(我称之为“B3C结构”)。从左到右3个方格分别是所处位置(场所,地点)、竞争对手、自己公司,上下两行方格是事业的进退和胜利方。

根据这些,即使是初学者也可以一目了然地了解很多管理学的工具和概念。这是一张给将来学到的很多知识定位的“地图”。通过在一个体

系中定位所有内容,能够了解每一个知识点所处的位置,而且更加易于理解。

因此我会重用体系。依据这样的地图和思考方式,才能在讲课中提高学员的技能,而不仅仅是传授知识。

但是,在此之前,还有很多不足之处。

如果不知道究竟什么是重点,一切都是徒劳

无论是在 KIT 虎门大学院、Globis、早稻田大学商学院的社会听课程,还是因各种机缘遇到的商务人士,或者为了就业来面试的学生,这一点都是一样的。

归根结底,他们的不足之处就是缺乏“从重点开始思考”的最基本的逻辑思考方法——“重要思考”。

并且,在认真讨论重点的基础上提出疑问、回答问题的“Q&A 能力”上也存在着大问题。

我参加过很多企业的会议,并对他们无比低下的效率感到吃惊。所谓效率就是创造价值与投入的时间和劳动力的比例。那么,为了集中会议议题和实现会议的目标,就要明确在这个企业中什么是重点,并且把所有精力都集中到这个问题的讨论中去。然后,针对重点,认真地互相交流意见,进行有意义、有建设性的讨论。没有这些,效率就无法提高。

但是在很多情况下,为了实现各自的目的,讨论只会偏离到并非重点而是发言者(个人的)所关心的话题当中。比如说,从自己的部门开始说起……结果,大部分会议中 99% 的时间都被浪费掉了,情况非常糟糕。

不能决定、不能执行的主要症状

除此之外,还有各种各样的问题困扰着我们,甚至令人厌烦。

明明是大家一起决定的事,却过了半年都没有动静。本想通过交流达到彼此沟通的目的,但是大家并没有弄明白交流的内容。有些商品卖得好,而有些商品则卖不动。但是,有时候我们并不太明白其中的原因。所有人都说“全靠自己的努力,如何如何”或者“自己已经尽力了”。甚至

某一天，收到一个来自一家有熟人公司的招聘电话，但是你自己却越听越迷茫。

无论是人生，还是公司，都充满着这样的烦恼。

“无法决定……”

“即使决定了，也无法完全执行……”

有欲望并且想改变这种状态的人或许会去看书，去上学，但是大概只会因此而平添更多的烦恼。这样学习了很久，却还是无法决定，无法执行。不管看多少书，也感觉不到自己的变化。当然也无法改变周围的环境……

不过，这也是理所当然的事。

对某件事不擅长的人如何才能处理的得心应手呢？那就是要去学习一项基本技能，然后反反复复地练习，直到应用自如为止。除此之外，别无他法。如果一件事一开始就很拿手的话，就没有必要去读书学习了。但如果不擅长，就要不断地学习和练习。

很多人都犯了这样一个错误，认为学习比练习更简单，所以在还没有好好练习（或者只练了一点点）的情况下，又去学习下一个新技能。这样做是绝对不可能掌握有效技能的。

其实，书本也会引诱这些见异思迁的读者不断学习新的知识和技能。

比如说减肥，就有节食减肥、自然减肥、剧烈运动减肥、睡觉减肥、吃昂贵的瘦身食品减肥、写日记减肥……

答案只有一个

掌握正确的决断力的办法只有一个。那就是只集中学习少数的技能，反复练习，直到学会为止。

所以，在这本书里，我只准备介绍 3 个最基本的技能：

(1) 思考 = 重点思考，从重点出发分三个阶段来思考。

(2) 讨论 = Q&A 能力，对重点进行提问、回答。

(3) 执行 = 喜舍法，强制自己学会快乐舍弃。

仅此三点就足够了。

上面每一点都是我自己在 20 年的经营战略顾问生涯中发现的最基本的东西。然而,我也深切体会到这些是大部分人都无法做到的。通过从重点开始思考、回答问题、执行的训练,您的正确决断力将会得到大幅提升。

通常,在每个阶段中,人们都会受挫。

从细枝末节中找不到正确的答案,却只顾考虑细节问题。不从正面讨论就无法得出结论,却还是选择逃避,始终徘徊在分歧中。最后,半途而废,执行失败。

这些都是在不断膨胀的低效率。思考的浪费、沟通的浪费、行动的浪费使人们的正确决定、执行的能力大大降低了。

只有彻底消除思考、沟通和执行中的低效率,才能获得无比巨大的力量,在这个复杂而追求速度的世界中生存下去。

三种技能:重点思考、Q&A 能力和喜舍法

第一种技能重点思考就是要消除思考中的浪费。

当然,如果一个好的假设(或答案)一下子就成立的话,对于相对有限的浪费我们可以多多少少睁一只眼闭一只眼。但是,千万不要期待一开始就命中最佳答案,人必定是会犯错的。

但即使最开始的假设或者方向是错误的,通过不断修正,也能逐步地接近正确答案。然而在这些思维过程中,仍然存在着低效率的巨大浪费,无法挤出更多的时间和精力来进行持续的修正。

重点思考可以消除思考中的浪费,明显提高思维效率。

第二种技能 Q&A 能力是要消除沟通中的浪费。

沟通的浪费是因分歧而产生的。如果提问者(Q)和回答者(A)互相之间存在差异的话,他们沟通的价值是零,效率也是零。即使击中问题要害,Q 如果含糊不清,A 当然也是模棱两可。这种沟通的价值还是非常的低。

沟通的过程中要集中要点,提升 Q&A 能力才能产生高效率,进行有价值的讨论,也可以在提问和沟通中获得更高的回报率。

那么,执行中浪费的是什么呢。

这种浪费主要发生在尽管已经决定要做出选择了,但在实际行动中却无法舍弃。而且,不论结局如何一旦在执行中发生浪费,前面的思考或讨论将全部变成徒劳。

一般来说,人是不会轻易放弃的。这里说的放弃很可怕。为了超越它,必须要有强制力,或者已形成的动机。这里称其为喜舍法,也就是第三种技能。

针对自身的情况制定一个行之有效的规则,或者给自己一个奖赏,来超越对放弃的恐怖吧。

如何将知识转化为技能

我经常提到不仅要学习,还要练习。这一点在本书中也是一样要贯彻的。

不要仅仅按着页码读下去,要先在脑子里想好书中的问题,然后再继续读下去。要一边思考如何应对自己面临的诸多问题,一边读下去。如果遇到不明白的地方,即使明白了也就要反反复复地阅读。

我敢保证,你这样做了,会取得事半功倍的效果。

特别是如果和具有同样基础的(思考方法、交谈方法、执行方法)人来组成一个小组,效率将会显著提高,从而学习的效果也会随之提高(获得正确的答案,并能付诸实施)。并且,它将使你在工作,以及家庭、学习当中充满自信。

不需要去学太多的技能。只要学会必要的三个技能,而且要反复练习和使用它。

这就是如何掌握正确的决断力的唯一的答案。

CONTENTS 目录

绪言	1
第1章 自己决定	1
重点思考①:不用差异,而是用重要性来决定重点	3
旭山动物园大获成功的原因	5
对游客来说重要的事情是什么	5
从札幌周边开始的巡回战略	6
来看看高层会议——极端高级的低效率	7
手机小说成功的原因——人们总在关注和别人的差异	9
看到的不能仅仅是差异,而是重要性	9
一定要问自己重要不重要	11
重点思考②:从重点出发分三个阶段思考	12
雪原遇险——25分钟定生死	13
最重要的事情是什么	13
大战略、功能、手段	14
睡袋的功能,火柴的功能	15
价值观的分歧导致的激烈讨论	16
关于重点的思考方法	17
怎样避免正常的偏见	18
设置水灾避难所	19
应从灾害中学会的事	20
用测量来确定是否重要	21
测量、称量、计量	22
战略就是权衡利弊	23
“信长之野望”的趣味玩法	23
战略就是不战而胜	24
作战就是创造胜利,战术就是不放过机会	25
分配经验值——是平均还是集中	26

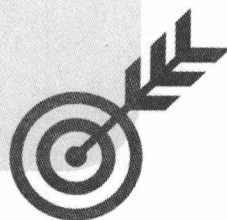
重点思考的分析方法:交叉分析	28
调查孩子们是否快乐	29
虽然有数据,但是还不够	29
交叉分析、全数调查和比较对象	31
获得认可和需要改善的方向	32
与感到非常快乐的同学一起共进午餐	33
重点思考的分析法	34
决定重点:第一次跳槽	36
第一次求职	36
从锻炼自己这个重点出发分三个阶段来思考	37
第一次跳槽	38
是留下来还是跳槽	39
从重点开始	40
从决定大战略到功能、中期目标	41
第2章 讨论后就决定	45
Q&A 能力①:系统化后传达信息	47
Powerpoint 演示软件的功与过	48
从重点开始传达	49
2008年5月,丰田刮起的旋风	50
罪魁祸首是上司自身的 Q&A 能力	52
1分钟的演示	53
正确讨论的前提——系统化的演示	54
Q&A 能力②:不回避,积极聆听、提问、回答	54
东京大学的学生也不知道提问、答辩的关键	55
答辩方和提问方,都不要回避	56
好的问题中包含着答案,要从重点出发	57
首先从听讲的态度开始	58
场面控制与心理准备	58
一颗侧耳聆听的心	59
提问和回答的 Q&A 能力	60
Q&A 能力的基础是逻辑理解能力	60

智者阿凡提的小故事	61
明白什么,不明白什么	62
从矛盾中发现漏洞、找出错误	63
锻炼理解力的基础——想象力	64
► 追溯 Q&A 指导法	65
培训课上的提问与答辩	66
错误的思考导致了错误的答案	67
不是答案,而是差异	68
► 扩大 Q&A 能力的影响——会议的 5 个法则	69
法则一:让演示者整理简明扼要的讲稿	70
法则二:提问之前,让大家考虑 3 分钟	71
法则三:不随意讲话,不转移话题	73
法则四:是否赞成,不允许评论	74
法则五:确定一名决策者,不受会场气氛影响	75
提高 Q&A 能力	75
第 3 章 执 行	77
► 决定不做的事:优先顺序的真正意义	79
在执行减肥计划失败的时候	80
超级神冈号和鸭子型曲线	81
舍弃就是事物优先顺序的排列	83
► 喜舍法①:给予外部制约和强制力	84
在 ABC 分析中排列优先顺序	85
用简单规则制约的自我规则法	86
根据小群体的客观评价来决定的 SATC 法	87
大机构的基准法	88
基于内外部强制力的喜舍	89
► 喜舍法②:让舍弃变得快乐	90
亚伯拉罕·马斯洛博士的梦想	90
黛安芬的禁烟战略	92
惠普的业务转移战略	93
满足自我实现的需要	94

金钱最小化, 赞美最大化	94
第一次实践: 让可爱的孩子去旅行	95
用 10 万日元策划两天一夜的家庭旅行	96
二女儿选择的重点	96
让她执行	97
父母、上司的任务是让子女、下属紧张的同时学会忍耐	98
另一项任务就是在适当的时候安排他们做什么	99
第 4 章 培养正确决断力	101
在职场能做的事: 向丰田和本田学习	103
人才培育的重大失败——没有培养出决断力	103
丰田的力量根源——将日本模式推广到世界	105
连自己也否定的本田方式——日美融合的企业思想	105
建立一支强大的团队	106
在学校能做的事: 学习法国的哲学课程	107
法国高中生的哲学测验	108
在哲学教育中学习的东西	109
东京·世田谷区的挑战	110
学校能做的事	111
能在家里做的事: 给未来的礼物	112
只会不断生蛋的“鸡笼型”	114
高风险的“放任型”	114
忙碌但因富有而没有规律的“室内犬型”	115
有“栅栏”(物理性制约) 和时间自由的“放牧型”	116
3 个人 500 日元的临时收入	117
不做家务, 就成不了完整的社会人	118
实行“做家务至上主义”	119
给现在和未来的礼物	120
后 记	122
参考文献	127

第**1**章

自己決定



重点思考①:不用差异,而是用重要性来决定重点

在第1章中,我主要讲述每个人自身的决定力,这就是重点思考。

在第2章,我会谈到如何运用重点思考。在第3章中,我要谈到事情完全决定之后,如何去执行。也就是说,没有学会重点思考,去读其他章节就毫无意义。这是所有章节的基础。

首先,在这节和下一节中将叙述重点思考的框架和内容。接下去在第4节里,主要是进行练习来强化和熟悉这些内容。

因此,我要提醒诸位,从现在开始的内容对于掌握正确的决断力是最为重要的。

那么,究竟什么是重点思考呢?用一句话来概括就是先抓住最重要的事情,然后分三个阶段来思考。(图1-1)

由此才能确定目标,对方案进行选择取舍。这就是做出决定的过程。

第一阶段是决定最重要的事情,这可不是那么简单的事情。因为人们首先会把目光放在事物是否存在差异上,而非事物的重要性,并且热衷于调查和讨论这种差异性。

人类的眼睛、耳朵和大脑对差别性相当敏感。比如能回答出绝对音阶(或音量)的人很少,但大家都能马上指出两个音是不同的。视觉也是

如此。没有人光凭看一眼就能知道对方身高有几厘米,但却能知道并排的两个人的身高有差异。

作为竞争对手的公司稍有动作,我们就会立刻与自己公司的产品做比较,并且会找出许多差别。比如说,颜色不同、大小不同、形状稍微有点圆、广告中一直用某位女明星代言等。

决定最重要的事情,然后分三个阶段来思考

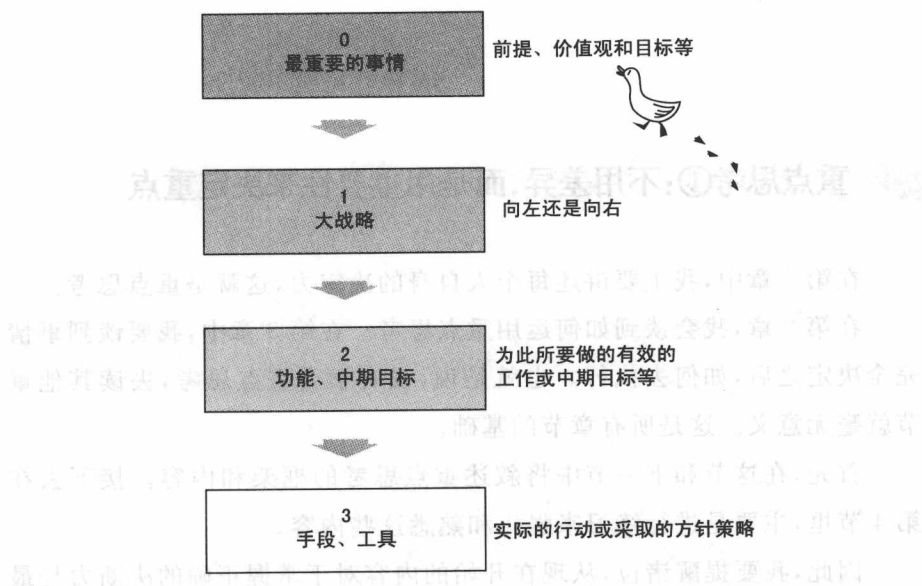


图 1-1 什么是重要思考

但是大部分问题在这种细微的差别中是无法找到答案的。

对于某一项工作,谁会是最重要的决策者呢?对这个人来说什么是最重要的事情呢?一切都要从这里开始思考,这就是重点思考。

只需要思考最重要的事情有没有差别就行了,其他方面的差别并不重要。

我希望通过考察旭山动物园获得大成功的秘密、毫无成效的高层会议,以及手机小说成功的原因,体验和学习从重点开始思考的方法。