

成功人士的
5大突破思维技巧

领导者 之剑

(美)盖伊·黑尔 著
(Guy Hale)

杜豪等 编译

THE LEADER'S EDGE

Mastering
the 5 Skills of
Breakthrough Thinking

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



美国阿拉莫学习系统公司创立的“突破思维的技巧”，在
世界财富500强企业中的近300家进行了普及。该方法创立30
年来，取得了巨大的成功，现在全球有几千家知名公司都在
使用他们的“突破思维的技巧”。

— 成功人士的
5 大突破思维技巧

领导者 之剑

(美)盖伊·黑尔 著
(Guy Hale)

杜豪等 编译

**THE LEADER'S
EDGE**
Mastering
the 5 Skills of
Breakthrough Thinking



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

新时代领导者的特点在于批判性的思维和强大的执行力,本书致力于使您获得这两项能力!无论是信息经济还是知识经济,无论是商业战争还是文化战争,无论是组织竞争还是国家竞争,归根到底都是在争夺人们的头脑,争夺人们头脑中的制高点。头脑中的战争还需要通过头脑来解决,运筹帷幄、决胜千里的秘诀只有一个,那就是一个人、一个组织、一个国家的整体思维能力!

在本书中,盖伊·黑尔描绘了一幅关于如何有效思考的精彩蓝图,对每个想成功的人来说都是值得一读的。

The leader's edge: mastering the five skills of breakthrough thinking, by Guy Hale.

Original English language edition published by A Division of The McGraw-Hill Companies.

Copyright © Guy Hale, 1996.

Chinese edition is published by arrangement with Guy Hale. Simplified Chinese translation copyright © 2005 by China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Guy Hale 授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版社书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号:图字:01-2005-2769

图书在版编目(CIP)数据

领导者之剑:成功人士的5大突破思维技巧/(美)

黑尔(Hale, G.)著,杜豪等编译. —北京:机械工业出版社, 2005.10

书名原文: The Leader's Edge: Mastering the 5 Skills of Breakthrough Thinking

ISBN 7-111-17598-0

I. 领... II. ①黑... ②杜... III. 领导思维学

IV. C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第120897号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑:贾秋萍 版式设计:刘士平 责任校对:肖新民

封面设计:李世辉 责任印制:杨曦

北京蓝海印刷有限公司印刷

2006年1月第1版第1次印刷

1000mm×1400mm B5·9.625印张·1插页·333千字

0001-10000册

定价:29.80元

凡购买本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68326294

封面无防伪标均为盗版

译者的话

领导者之剑的产生

任何一件事情的完成都不是一个人的事,所以我们需要爱。真爱是一种永恒的力量。《领导者之剑》的产生及其中很多动人的故事都是同事们、朋友和家人真心奉献的结晶。

领导者之剑不只是一个名字

机会就是一切。2000年下半年,当时我还在政府机构工作,由于一个合作项目需要找一些国外的培训资源,我的同事在书店发现了由美国阿拉莫学习系统公司(Alamo Learning System Ltd.)总裁盖伊·黑尔先生写的一本书,他拿给我看,我觉得这是一本中国人非常需要的书,必将对中国人思维方式的改变产生重要影响。我们在网络上找到了阿拉莫公司的联系办法,并安排人与盖伊·黑尔先生联系,约定在美国旧金山见面。当我于2001年夏天走进黑尔先生位于美国旧金山的办公室,并听完他们公司的业务介绍,了解到他们怎么样对财富500强的公司提供全面服务并有很丰富的课程时,我对他说了一句话:“在中国建立这样的公司就是我的一个梦”。他当时并没有什么反应,我相信他没有理解我的意思,并且还不了解中国多么需要真正的企业管理培训。

2001年11月底,中国首届国际人才交流与洽谈会在南京开幕了,当时我负责大会秘书组的日常管理工作,就安排黑尔先生来华在大会上演讲。他讲的内容就是领导者之剑——突破思维的5大技巧,以及美国培训产业的发展,演讲很精彩,当时有近500人听讲。会后,我对他说,中国是一个很大的市场,需要真正的国际化培训和学习系统解决方案。他当时也体会到中国人自古以来不断学习的传统,以及巨大的商业机会,但苦于没有合适的合作伙伴。他说,JONATHAN(乔纳圣,我的英文名字),如果你能做阿拉莫中国公司的CEO,我们一定来中国。我说,如果我能离开现在的岗位,我第一个就找你。

2002年春,我在美国盐湖城进行短期访问,黑尔先生听说后,专程从旧金山飞来看我。他早上五点多起床,飞到盐湖城时我们代表团正在外面参加会议,他就一直在宾馆等了我数个小时。下午四点多,我们终于在犹它大学(Utah



University) 奥林匹克中心的咖啡厅见面了,我们谈了很长时间,我给他讲了在中国建立一个培训体系的重要性,还画了几个图给他解释我的想法。当时,我是希望他在中国与有关机构合作发展。没有想到,他突然说,想不想做一个企业家,就做阿拉莫。我说,等我几个月。当天傍晚,我们驱车看了位于盐湖城北部山区的冬奥会的一些设施。盐湖城的夜色很美。晚上,他在当地最豪华的五星级酒店宴请我们一行四人,选的是最好的法国菜。有趣的是,当我们一行四人回国后,都先后离开了原来的工作岗位。

我相信,理性化的突破思维方法,对我们的决策起了作用。

2002年11月25日,在经过了很多时间的准备后,在朋友们的帮助下,美国阿拉莫学习系统公司在中国的第一期“突破思维的技巧”(The AdvantEdge)培训师班在北京开班了。同时,在经过了很多自我毁灭式的努力后,离开原来机构的机会也成熟了。我开始思考这个课程进入中国后的发展问题。首当其冲的是课程及书的名字,当时我思考的出发点是,这本书名一定要有力、明快、大气、豪放,给人以拨云见日的感觉,突出解决问题工具的理念,并且要反映出领导者成功的优势。在我回国之后,在与当时的朋友后来的同事党延东、吴玉峰先生一起在我家谈论将突破思维方法引入中国的事情时,我给他们说起了“领导者之剑”这个名字,当时大家还觉得很“土”。其实,这个名字是我走在回家的路上时想出来的,当时我正在苦思冥想,下面的情景突然掠过脑际:一位英雄,叱咤风云,顶天立地,倚天抽剑,寒光闪处,对手灰飞烟灭。剑者,致胜之利器也。领导者致胜的法宝和保持领先的优势就是领导者的思维优势。突破思维正是保持领导者思维优势的有效方法和模式。我想把这门课和要出的书叫:“领导者之剑”。

在第一期突破思维培训师班中,当美国讲师萨拉女士讲到“决策制定”时,需要一个实际案例做课堂练习,我建议大家把确定课程名称作为案例。后来,大家用头脑风暴法提出了二十多个名字,“领导者之剑”当时也放在了可选方案之中,大家用学到的决策制定方法,通过标准制定和分析评定,其他的名字一个被淘汰了,最后的优胜者就是“领导者之剑”。

领导者之剑就这样出现了。

突破思维的基本原则是积极主动、开放、理性,领导者之剑这个名字的产生正是这种思维方法的最好体现。

后来我告诉黑尔先生领导者之剑产生的故事时,他很高兴地说,确实很有意义,这个名字很有韵味,也很有力量。



真爱是一种永恒的力量

“你们在做一件对中国人功德无量的事。”一位不愿透露姓名的高级党政领导说。后来很多人都在这么说,更多的人加入了这个团队。

黑尔先生讲授突破思维技巧已经 28 年了,这是一门课,是一本书,也是一部历史。如今,财富 500 强的 300 多家,全球有几千家知名公司,都在使用突破思维技巧,以增强企业的竞争力。在美洲、在欧洲、在亚洲,几十年来,不知道有多少人因为这本书的内容而受益。

28 年来,盖伊·黑尔不知道已经演讲多少次了,光在中国,这一年来就已经演讲了几十次,北京、上海、天津、深圳、长沙、郑州、南京……,可是,每当他谈起来这些内容时,都是那样认真,就好像是第一次讲一样。演讲的头一天,他一定花几个小时重新准备。我问他,难道你不觉得枯燥吗,他说我把每一次演讲都当成第一次,因为听众是新的。

在培训师班上,来自美国阿拉莫公司的首席培训师萨拉女士也是这样说:我虽然已经讲了八年了,但每一次,我都把它作为第一次,因为学员是新的。

这就是一种精神,一种敬业和奉献的精神。

第一次培训师班期间,叶超先生通过当时的业务关系安排黑尔先生和我到《中国青年报》及“中青在线”的培训论坛去演讲,时间在晚上。为了准备演讲,黑尔先生和我从早上一直忙到演讲完,午饭和晚饭都没顾上吃,讲完都晚上十点多了,我们才在一个小餐馆里吃了饭。黑尔先生已经六十多岁了,一天不吃饭,让我觉得很过意不去。但他说,只要听众满意就好。

演讲很成功,有听众问,突破思维的突破讲的到底是什么?我脱口将几个突破就说了出来:从封闭式思考到开放式思考,从被动思考到主动思考,从传统思维到理性思维,从线段式思考到系统思考,从分散思维到流程思维,从提高思维质量着手提高生活质量、产品和管理质量。我觉得这是突破思维的基本原则。

从 2003 年开始,我们在中国进行尝试性的推广,后来与国家商务部、国家质检局、国家科委、国家人事部、国有资产管理委员会等部委的相关机构进行了合作,还与北京市、上海市、天津市、深圳特区、湖南省、四川省、河南省、黑龙江省、浙江省等有关省市进行了合作,而且还发展了七家特许经营商和十几家代理共同推广突破思维的技巧。

即使在“非典”期间,我们也没有停止工作。2003 年 4 月中旬我们在湖南卫视录节目,内容就是突破思维。录制完后,记者问黑尔先生,你在这个时候到中国来,难道你就不怕“非典”吗?黑尔先生笑着说:“不怕!如果用突破思维的第



一个技巧——情景分析,将问题进行分解的话,你会发现在北京街头被汽车撞上的机会比得“非典”的机会要大得多。”当时在座的听众都哄堂大笑。

也是在“非典”期间,我们在上海进行培训师培训,培训班刚刚开始,黑尔先生从美国给我打来电话,说来自美国的培训师克莱格·拉法格先生的父亲去世了,其母亲希望我们用一种适当方式告诉他,不要让其太伤心。黑尔先生和我分别给他写信,还委托上海的朋友好好安慰他。并征求他的意见,看是不是先回国料理其父亲的丧事。他说,我回去也不能看到活着的父亲了,学生们才是最重要的;我相信,我父亲活着也会同意我这么做的。

但他心里很难过,当我到上海看他时,一说起他父亲,他眼睛里充满了泪水。他说,JONATHAN,IT IS LIFE(这就是生活),WE MUST LOSE SOMETHING TO SERVE OTHERS,IT IS OUR DUTY(我们必须失去些什么去为别人服务,这就是责任)。我本来是想去安慰他,但当听到他的话,我竟不知道该说什么。后来,我们俩就站在阳光下抽雪茄,说起中国的老子、孔子、孙子,他都很清楚,很佩服,说他在美国给企业做咨询时也经常用到他们的思想,还说要是有机会就去他们老家去看看。当时,我想起的一句话就是“有朋自远方来,不亦乐乎”。我想当时,孔子说的“远”应当包括时空的远吧。如果孔子在天有灵一定非常高兴他有一个外国的知音。从此,我们就成了好朋友。

拉法格将全副身心投入到教学中,没有因为父亲的去世而影响教学进程。直到坚持上完了五天课,才离开中国。

拉法格先生在课程结束前,进行了精彩的演讲,他认为中国的学员是他见过的最好的学员,他深情地说:“我虽然只在中国生活了几天,已经被中国人的勤奋深深地打动了。我热爱中国,我爱中国人。”并且还幽默地说:“如果布什总统知道中国人是如此的聪明勤奋,他一定睡不好觉。”

在课程结束后,他还带领学员一同唱歌,始终表现出一种职业培训师的专业与敬业,这让所有阿拉莫(中国)的工作人员、上海地区的合作伙伴与学员都十分感动。

还是在非典期间,位于天津市的中国北方人才市场的有关人员与我们联系关于合作开展培训并且成为特许经营商的事,后来由于进入北京很困难,就要我们到天津一谈。我们乘车到了北京天津高速公路的出口处,所有进入天津的人必须在这里测体温。中国北方人才市场培训方面的负责人霍连东先生和贾国庆先生在那里等我们。当我一见到中国北方人才市场的总裁朱晓勇先生,我就知道他们对阿拉莫已经研究多时,刚刚谈了不到一刻钟,我们双方都已经知道,



合作是一定的了。朱先生立即决定开始合作,并且在后来证明这个合作给双方都带来比我们当初期望的更多的机会和成就。天津日报头版大篇幅报道合作的情况,天津市委副书记房凤友、副市长夏宝龙同志及相关领导都十分关注这个合作,夏副市长还专门接见了盖伊·黑尔先生。后来,天津的厅局长及国有企业大中型企业的领导们都参加了突破思维的学习班。最多时一个班有九十多个人,创造了我们培训人数之最。为了保证培训质量,我们不得不从北京和其他地方安排了一批培训师到班上去,协助国外培训师的工作。在这些培训班上,大家一致要求我们依据中国市场的情况写一本突破思维的书,以帮助国内更多的人学习这种有效的思维方法和技巧。

到2005年中,已经听过“领导者之剑”课程的超过了6000多人。而且许多公司已经将“领导者之剑”作为公司管理层的必修课,在公司内进行推广。

随着我们在国内业务的开展,要求我们出书的人越来越多了。

世界没有任何一件事情,可以一个人完成,所以我们需要爱。

机械工业出版社《领导者之剑》这本书,是热爱的结果。从我们开始进入中国市场起,我们就一直在不断地沟通和改进。特别是刘士平先生,抱着极大的热情、决心和耐心,不断努力。如果没有他的努力,就没有此书。

经原书作者同意,本书的1、2、3、12章是根据我们在推广此课程中对听众和读者问题的回答,编者的关于突破思维在中国适用的思维模式,因而本书是一本真正意义上的编译作品。此书的编译工作由北京中智源培训有限公司的同事们共同完成。

另外,本书不仅是一本让人看的书,而且是一本操作性很强的书,希望读者能在自己遇到实际问题时来使用这些技巧。

本书的完成还得益于众多的单位和朋友们的帮助。

首先,要感谢美国阿拉莫公司的董事长兼总裁盖伊·黑尔先生。是他的充满智慧的思想感召了我,他是我当之无愧的朋友、老师和兄长。他为本书奉献了其全部思想和智慧。

特别感谢我的美国合作伙伴和同事们对我的帮助和指导,他们是兰斯·黑尔、萨拉·赛坎蒂、克莱格·拉法格、梅龙·道格拉斯·霍利、丹尼尔·乔森等。

特别感谢我的中国同事们的鼓励和默默奉献,他们的平均年龄还不到28岁,但却是一支具有极强战斗力的队伍,他们的敬业、勤奋、可爱是我前进的动力。他们是党延东、吴玉峰、王娜、王巨峰、孙巾、庄晓欧、周大江、王瑛、许思源、原源、李喆。还有已经离开我们公司,但作出过贡献的贺昱先生、朱永强女士等。



特别感谢我的同事叶超先生,是他的辛勤努力和卓有成效的组织使出书成为可能。

特别感谢张立红先生,他为本书准备了许多素材并且编写了部分内容。

感谢在困难时帮助和鼓励我的新老朋友们,他们是张玉泉、朱晓勇、霍连东、张天槐、张新民、尤勋、康铁栓、马晓力、刘海、苏丽娟、王燕、陈龙、赵大威、刘亚舟、刘香玉、韩海涛、张溪、王涛等。

感谢所有特许经营商及其领导者们给予我的支持,他们提供了很多有益的信息和建议。他们是中国北京人才市场、北京锡华教育集团、北京西三角管理与咨询公司、北京和敏管理咨询公司、长沙仁元管理咨询公司、哈尔滨三氏管理咨询公司、上海新智管理咨询公司等。

感谢阿拉莫所有的培训师们,他们在培训过程中为我们提出了许多很好的建议。有些人甚至能将此书的所有内容从头到尾背出来;还有的培训师,为了突破思维课程的推广,辞去其原来很好的工作,加入了培训师队伍。

感谢所有突破思维课程的学员们,他们有很多人发来电子邮件和信件表示对我们的感谢,说我们的课程对其工作的帮助巨大,同时,提出建议并鼓励我们做得更好。

最后,感谢我父母多年来的养育和不断地鞭策,感谢我可爱的儿子杜则原特别是其母亲刘彦华女士,他们以极大的宽容和爱心鼓励着我不断前进。

杜 豪

2005年9月25日 于北京

序

战场在我们头脑中

我们所处的时代是一个伟大的时代,也是一个快速变化的时代。知识和信息急剧膨胀,科学技术日新月异,工作与生活节奏越来越快,周边竞争更加激烈。天才已不再是成功的自然通道,经验在多变的环境已经不再奏效,知识也不再是成功的惟一因素,动机和勤奋只能有限地帮助你……社会的发展向每一个人、每一个组织、每一个国家都提出了新的挑战:怎样才能多变的环境中更好地生存和发展,进而取得新时代竞争的胜利,并且永远立于不败之地?

两千多年前,孙子曾曰:不战而屈人之兵,善之善者也。又曰:上兵伐谋。这样的思想千百年来为所有成功的人士不断地采用。美国当代著名的营销专家里斯先生和特劳特先生在著名的《定位》及一系列著作中将占领人们的头脑作为当今营销的核心,并且将商业竞争看作是一场头脑之中的战争。

无论是信息经济还是知识经济,无论是商业战争还是文化战争,无论是组织竞争还是国家竞争,归根到底都是在争夺人们的头脑,争夺人们头脑中的制高点。

头脑中的战争还需要通过头脑来解决,而运筹帷幄、决胜千里的秘诀只有一个,那就是一个人、一个组织、一个国家的整体思维能力!! 无论是一个人、一个组织还是一个国家,只有纯正高效的而又实用的思维能力才是惟一可以持久的优势!

团队、企业、组织及至国家的思维能力的提高是取胜的关键,我们可以把它叫做组织思维能力。具备组织思维能力的组织叫思维型组织。

对个人而言,只是成为知识的载体而不能利用它来解决具体问题,可以叫做“知识仓库”,或是“知识虫子”,其实并没有任何社会价值,只不过是一个“图书馆”。对于一个组织来讲也是一样。更为常见的是,组织的学习能力、应用知识的意识与应用知识的能力都十分低下,其中部分原因是组织中的个体没有



学习和应用的能力,部分原因是组织本身没有运用组织中每个人的在这个方面的能力;或者是只注意了培训和学习一面,而忽视了解决问题能力的培训、培养;或者是对组织的知识和经验及解决问题的方案进行管理。因而,一再犯错误,且徘徊不前。

知识只有变成解决问题的能力,才能产生具体的社会生产力,这是一个不用多讲的道理。那么,组织解决问题的能力怎样提高?组织整体思维能力怎样加强?

思维能力决定生存能力

让我们先看看词典上对思维及对思维能力的解释。

思维:①[thought] [哲]在表象、概念的基础上进行分析、综合、判断、推理等认识活动的过程;思维是人类特有的一种精神活动。②[thinking] 进行思维活动。

思维能力: [thought] 思维的本能或能力;尤指合乎逻辑地进行思维的能力。

由上可以看出,思维是一种人们对客观世界进行分析、综合、判断、推理等等的动态过程或活动,而不是一个静态的名词。思维能力本身就是人们对世界的支配和改造的能力。

所以,个人的思维能力决定一个人的生存和发展的能力,组织的思维能力决定一个组织的生存和发展能力。

绝大多数的人,包括很多科学技术人员,都认为信息在人们的大脑中进行自发地组织,我们所要做的就是尽量收集信息,收集来的信息会自动地投入使用。这是一个天大的错误。

大脑对信息系统化的处理能力、处理方法和技巧的训练被人们忽视了。我们可以发现很多人很有知识,但没有处理问题的能力,是高知低能;相反,有一些人没有那么多的知识却反而有很强的处理问题的能力。

如果我们花费了大量时间和金钱,付出了巨大努力,学习了很多知识,但却仍然不成功或没有很好的效果,那么,现在该是时候要问问了:我们的思维方法正确吗?我们掌握了系统有效的思维方法吗?我们学习过怎样系统地解决问题的方法和技巧了吗?我们掌握了一个有效的思维模型吗?

我们都在学习电脑系统,学习了很多软件、很多知识、很多方法、很多技巧,当然也学习了很多 BUG……后来发现学习的知识却过时了!



反过来,我们学习过怎么样使用自己的大脑系统了吗?我们的大脑系统比所有计算机都更有能力,但我们却忽视学习对它的使用。好像只要我们把知识塞进我们头脑就完事了,剩下的让大脑自己决定。

其实,我们把最宝贵的财富给浪费了。硬件时代,过去了。软件时代,正在过去。脑件时代,就要来了。现在是我们该考虑怎样利用我们大脑的时代了!现在是该对我们的大脑编程序,对我们大脑软件进行升级的时候了!!

当我们抱怨我们环境的质量、生活的质量、产品的质量、服务的质量时,我们却没有考虑我们的思维质量。其实,我们思维质量决定了产品质量、服务质量、生活质量。

思维质量是一切质量的核心。

思维能力可以通过思维流程和思维结构进行记录、进行管理,可以改善和提高思维的质量,并且通过这些流程和结构使人们更容易学习和沟通。

为什么我们需要解决问题的思维模型

我们每天都在解决问题。不同的是,成功的人士首先是能成功地预防问题,然后才是成功地解决不能防止的问题。成功地防止问题,比成功地解决问题更为重要;快速有效地成功解决出现的问题,比无效率地解决问题甚至是制造问题更有意义。这是不用置疑的,问题是:我们怎么样才能将成功者有效地防止问题和快速解决问题的模式传授给别人呢?我们怎么样才能在面对一个项目或者一个难题时,实现快速沟通以充分有效地利用团队的力量呢?我们所需要的是一个在思维层面进行交流的模型或者模式,其实它也是一种语言,一种让不同的思维之间进行交流的语言。突破思维正是传授这样一种模型。

说到模型,我们不能不说一说中国人与西方人在思维方法领域研究的区别。这是一个很大的问题,我们需要另一本书来阐述。

在这里我们可以简单讲,中国人几千年来注重的是一个字:“悟”,我们希望通过文字,甚至是十分隐晦的文字来表达高级思想,以表示其为阳春白雪。而西方人更注重的是一个方法、一种模型、一个图表、一种技巧、一种流程,目的是传达给别人,让别人也尽快学会。为什么要让别人也学会,因为需要在一个共同的基础上使用共同的思维语言来阐明问题、讨论问题、解决问题、快速前进,以在双赢及多赢中实现利益最大化。



举个例子,如果中国人讨论什么是思维,首先会想到大脑,然后是规律。比如,你会看到专家写到“思维共同的基础性规律有以下三个:①思维能力与脑在适度范围内作功量次量级成正比定律;②反映同一律;③题含定律。题含即对象信源信息和解题主体的超能限驱力。”确实,这种表述可能很科学,可以解决学术问题,但不能解决实际问题。

中国有很多专家研究思维,还都是高级专家,但是不能普及,也不流行,不能产业化,也不能形成生产力。一个重要原因就在于研究的结果只有专家们能理解,而没有一个清楚的方法和模型,所以也不能产生一种工具供普通的人使用。

反过来,如果西方人讨论什么是思维,首先他会想到应用,然后就是方法、模型(流程)、工具、案例、产业化。

突破思维就是一个最好的例子。它不仅是一种模型、一种方法、一种工具、一个软件,它还是一个产品链,甚至是一个产业。解决问题确实是一个产业,有很多机构和公司在致力于此。

特别是当在团队中工作时,从一个问题的陈述到寻找解决方案,从决策到执行解决方案,其中包括许多过程。在这些过程中,如果要使成员能在组织中发挥更有效、更大的作用,并且能快速沟通和凝聚团队成员的智慧,就必须有一个共同的思维模型作为思维语言。

当然,还有思维模型的例子,如在六西格玛的执行中,为了让不同的团队在一起工作,并且能让所有成员共同协作完成要做的工作,就需要有一个共同的解决问题的模型,这个模型就是 DMAIC。DMAIC 模型依照字母顺序,分别要求五个步骤:界定问题(Define the Problem)、测量(Measure)、分析(Analyze)、改进(Improve)、控制(Control)。

通过 DMAIC 模型,团队成员在组织中能发挥更有效、更大的作用,特别是在凝聚团队智慧并将其导入到真实工作中去的时候,这个模型发挥了重要作用。

又如,“以事实为依据、以假设为导向、严格的结构化”被麦肯锡人称之为麦肯锡思考问题的三大支柱。而且麦肯锡也有一个解决问题模型。

值得一提的是,突破思维最早是由美国阿拉莫学习系统公司介绍到美国摩托罗拉公司,并且为其培训了一批培训师。他们每个人都在学习这种思维方法。这种思维方法的一些核心思维和概念可以在六西格玛中找到。可以说,突破思维的理念是导致六西格玛产生的原因之一。

但是,突破思维并没有停止,它还在不断的丰富和发展之中。这正是突破思



维的核心思想之一。

从管理的演变看思维模式变化

管理永远都在变化之中。管理的方式在过去几十年经历了许多变化,其中一个重要体现就是在组织结构上和业务流程上。

最早的组织机构几乎都是职能式结构,如公司内部有财务部、市场部、研发部、生产部、人事部等等,各部门设一个负责人,负责本部门的工作。企业如果有一任务,都由一把手向各部门下达任务,各部门各司其职,完成上级的安排,同时在本部门内向下传达。一个部门不能干涉另一个部门的工作,因为权力范围有限制,干预了别的部门的工作,会引起那里负责人的不满,甚至反抗。当时人们的思维模式相对来讲,较封闭和被动。国家也是如此。

后来,到了 20 世纪中期,特别是 80 年代以后,企业的新项目越来越多,企业已经充分理解到,新项目的成功对企业来讲就意味着提高和优势。所以,企业越来越重视项目管理,要组织项目就必须在原来的组织形式上发展改变,这就出现了矩阵式管理和项目部式管理,甚至出现了一大批项目管理式的企业。由于竞争的加剧和不断变化的要求,这时的思维方式,就必须变成:开放(Open)、积极(Proactive)、基于事实(Base on data and fact)等。突破思维产生于这个阶段(参见图 1)。

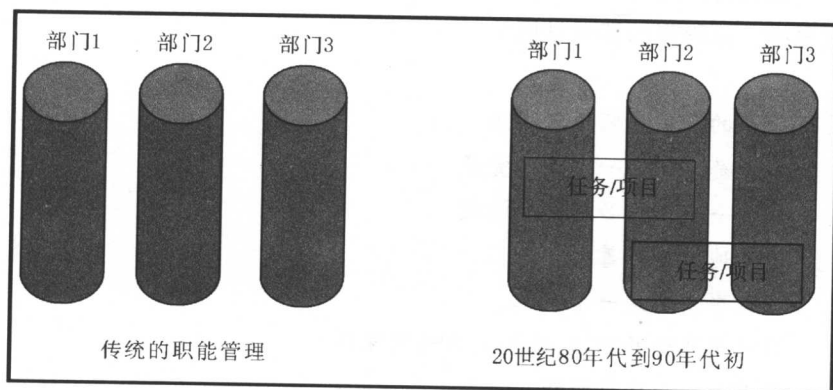


图 1 20 世纪 90 年代前的管理模式

从 20 世纪 90 年代开始,世界发生了根本性的改变,特别是互联网的出现,



使一切都在加速,变化不断,挑战不断。由于 3C (Change——变化、Customer——客户、Competition——竞争) 的驱动,企业在提高执行战略的能力、提高竞争力、提高绩效、业务的持续完善、降低成本、提高投资回报率 (ROI)、精确服务和生产、建立团队沟通的共同语言、提高服务和产品的质量等方面都提出了更高的要求。基于流程的管理出现了。流程管理的一个重要特征就是一切都要基于业务流程,每一个流程都要产生绩效,并且要将企业绩效放在第一位考虑。因此带来的变化就是,出现了跨越组织所有部门的流程,因此也就出现了流程负责人 (参见图 2)。

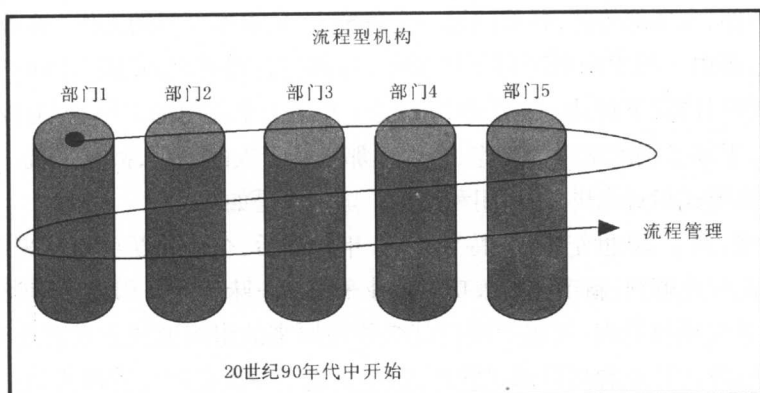


图 2 20 世纪 90 年代后的管理模式

流程管理的出现,影响到人们的流程观,要求管理者和全体员工都要有流程思维。流程观的基本思想是:

领导的含义是领导者团队
流程是企业的一项重要资产
任何一个流程必须要有绩效
不断地持续完善
任何事情都是一个流程
系统是战略的保证,流程是系统的保证
没有人比全体更聪明
等等

从流程观的基本思想可以看出,流程思维的重要特征除了开放 (Open)、积



极(Proactive)、基于事实(Base on data and fact)外,还有系统思考、流程化、持续完善、注重团队和绩效第一。

综上所述,人类的管理历史,可以说已经实现了从静态到动态,从集中式到分布式的转变;实现了从基于纸介质的管理,到基于 IT 驱动的业务分析式管理,再到现在的基于业务发展驱动的流程管理。人们更加关注活动的价值,而事实上,管理的变化和发展,也带来人们活动价值的提高(参见图 3)。

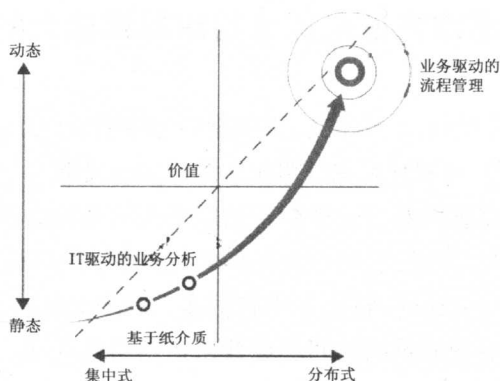


图 3 人类的管理历史

相应地,人们也更加注重思维质量和其价值的提高。根据系统思考的基本思想是:

- ※ 对问题的分析依据历史数据
- ※ 在动态的复杂层面上进行分析
- ※ 建立思考和决策的模式(模型)
- ※ 不断改进有效的管理方式,追求更好
- ※ 流程改进包括创造性的解决问题的流程
- ※ 分析要达到的目标,根据系统的能力来确定目标

我们不难看出,建立一个组织的思考和决策模型及流程,以便不断地完善和提高这个模型和流程,对于一个流程型组织来讲是多么的重要。

突破思维的基本思想,与时俱进,不断完善,包含着最新的思维发展方向。在目前国际化合作大量增加、不同组织之间合作日盛的形势下最需要的思维思想是:

- ※ 积极地思考
- ※ 进行开放式思考
- ※ 思维是一种流程,可以快速学习和传播



- ※从注重个体到注重团体和系统
- ※基于数据和事实进行思考
- ※思维质量决定产品、企业、生活质量
- ※持续完善思维流程和不断提高质量
- ※从注重思维流程,到注重企业流程,进而树立流程思维,建立流程型企业

结构化思维方法是保证组织思维能力的关键

突破思维是一种结构化、标准化、高质量的思维模型和方法。

思维过程结构化、可视化是保证组织思维能力的关键。人们日常的决策、解决问题基本上是靠直感判断。这种判断是以个人的某种固有的思维模式为基础。而这种思维模式是隐性的,每个人有每个人的思维模式和思维语言,当我们需要对一个问题进行交流时,特别是当有很多人一齐交流时,由于思维语言的不同,我们经常会浪费大量的时间和金钱来达到团队内部之间成员的相互理解。因为只有团队的充分理解才能形成目标统一的战斗力,只有目标统一的团队才能所向披靡,所以提高团队成员之间交流的速度是非常重要的。只有构建一种结构化的清晰的思维模型,将一个问题、一个决策、一个计划的多个方面理由阐明清楚,让听众理解其假设前提和依据的理由,才能迅速完成团队内部的沟通和统一。

从一定意义上讲,突破思维其实也是一种有效的管理工具(见图4)。

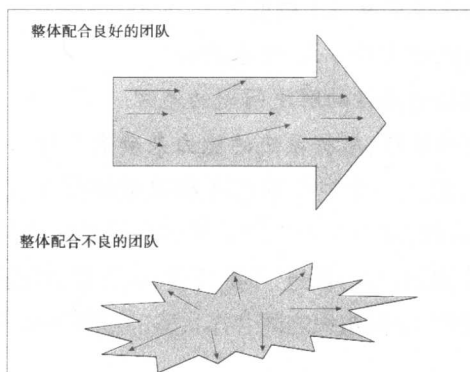


图4 突破思维是一种管理工具

一个清晰的思维模型也是思维质量管理的基础,因为通过这个模型,就可