

 方法决定财富丛书

卓越的工作方法 · 思考的工具

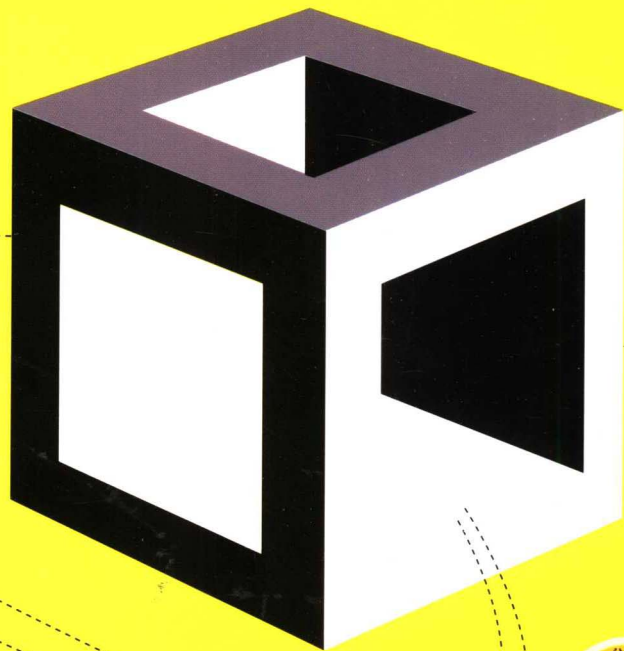
田鹏 著

高质量的思维奠定高质量的人生

高质量的提问引导高质量的思维

因为重新理解利益所以享受工作

努力建立完整而科学的思维体系



 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



方法决定财富丛书

卓越的工作方法 · 思考的工具

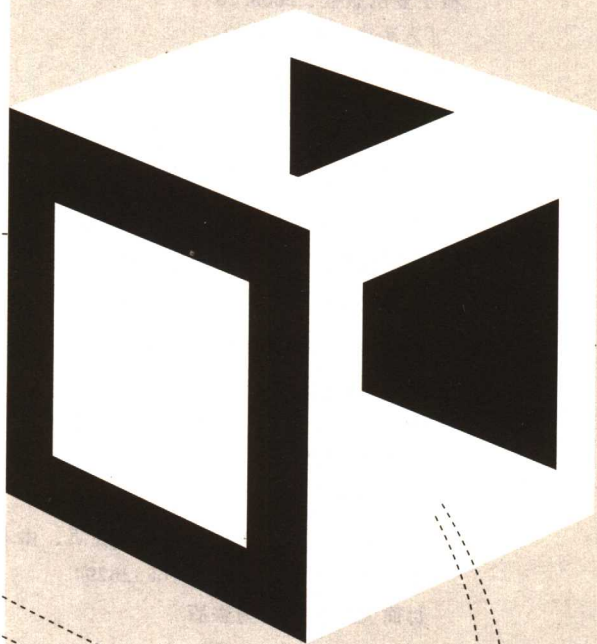
田鹏 著

高质量的思维奠定高质量的人生

高质量的提问引导高质量的思维

因为重新理解利益所以享受工作

努力建立完整而科学的思维体系



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

这是一本通过讲解提高思维质量的方法，帮助读者获得更有效的工作方法的书，也是一本论述如何通过系统的提问，形成更高质量的思维以及更高质量的思维在“更有效的工作方法”中需要表现出什么(现象)的书。

本书不仅着重阐述了评价思维过程和质量的方法及标准，更逐一罗列了将在实际工作中遇到的数百种问题，具有很大的指导作用。

图书在版编目(CIP)数据

卓越的工作方法·思考的工具/田鹏著. —北京: 机械工业出版社, 2005. 10
(方法决定财富丛书)
ISBN 7-111-17516-6

I. 卓... II. 田... III. 工作方法 IV. B026

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 115310 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: 郎世溟 责任校对: 肖新民

封面设计: 鞠 杨 责任印制: 陶 湛

北京铭成印刷有限公司印刷

2006 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

850mm × 1168mm ¹/₂₄ · 8 印张 · 182 千字

0001—5000 册

定价: 23.80 元

凡购本书, 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

封面防伪标均为盗版



田鹏 经济学硕士。曾为国内外200多家各类企业进行咨询。留学归国后就职过多家大型企业。其研究领域从自动化到组织论、生产方式论，再到思维方式，从有形的物的研究到组织结构的研究，最终转入无形的思维质量的研究。现供职于从事教育、传媒业务的北京科瑞恩资讯有限公司，主要承担策划、出版、培训方面的工作。

作者联系方式

电话：010-58608015

电子邮件：crane5188@yahoo.com.cn

序

有许多主题伴随着人类社会的进步和发展。任何人不得不面对的——竞争，就是其中最重要和突出的一个。

迄今为止人们所认识的竞争往往只限于某种形式的争夺——在特定的时间和空间里，对已经和将要形成的利益，尤其是对有形的物质利益进行的争夺。一般而言这样的竞争，目标相对简单，如：产量再多一些，成本再低一些等等。衡量成败的标准也相对单纯——在多大程度上达到了预期的目标。

未来的竞争将更加复杂，因为在决定增加产量之前会遇到诸如生产什么和利润从哪里来等问题，在考虑压缩成本以提高价格优势之前将同样遇到诸如怎样分析对手和怎样凸显自己的优势等问题。未来的竞争还将富于变化，因为新产品将改变市场需求，新技术将改变工作流程，新对手将改变游戏规则……在这样越来越复杂、越来越多变的竞争中，越来越清晰地呈现出这样的一些特征：

- (1) 要求形成更具体系化的目标；
- (2) 在更具有组织性的同时，个人与组织之间的互动关系更加明显；
- (3) 将围绕方法展开，围绕如何持续提高方法的有效性展开；
- (4) 更加强调学习的重要性。

阐述这些竞争特征的目的在于告诉每一个竞争的参与者：如果希望自己能够获得竞争的优势，或者保持某种优势，那么就必须努力使自己的思维形成科学的体系，使自己获得不断提高思维质量的能力。因为任何一个人，只有通过他的工作成果，才能够

获得他想要的一切——财富、自信、他人的尊重、对社会的贡献、对历史和哲学的解释……

帮助人们获得满足感的工作成果是怎么来的？有人说是工作目标指引出来的。如果这个论述是正确的话，那么请问：这些工作目标又是从哪里来的呢？

其实不论是工作目标，还是工作成果，都需要科学的方法才能够产生。人们使用这些方法制定目标，获得成果，并进一步根据对成果的评价制定下一轮的目标……

由此人们发现：能不能制定出切实可行的目标，能不能克服困难实现既定的目标，能不能持续地获得自己所需要的工作成果，决定于在各个阶段上所使用的方法是不是“更有效”，这里的意思就是：只有当你使用的方法比你的竞争对手所使用的方法更加有效时，你才具有了竞争优势，也只有当你赢得了你所参与的竞争，你才能够获得你所需要的一切——财富、自信、他人的尊重、对社会的贡献、对历史和哲学的解释……

你怎样才能掌握比你的竞争对手更有效的工作方法呢？只有你的思维更加科学，你思维的质量超越了你的竞争对手才可以！有一句话：“看未来不是用眼睛，而是用智慧”。这里智慧的内涵恐怕就是系统而科学的思维体系，恐怕就是持续提高思维质量的能力吧！方法决定财富丛书通过帮助你掌握更加有效的工作方法，从而帮助你获得你所需要的工作成果，实现你自己的人生目标。

《卓越的工作方法·思维指南》告诉你比工作目标更能够帮助找到有效工作方法的是工作实质，并告诉你什么是工作的实质。通过你在日常工作和生活中能够接触到的范例，告诉你怎样想，怎样努力就能够获得“更有效的工作方法”。

《卓越的工作方法·思考的工具》告诉你思维是什么，思维过程中有哪些关键点。告诉你怎样在思考的不同阶段聚焦于正确的问题，而不是某种现象，甚至仅仅是自己的情绪，从而使思考更能够帮你获得你所需要的，可以直接指导你行动、影响你语言效果。在此基础上，通过一系列具体的提问方式，启发和指导你建立能够帮助自己有效思考的各种“路标”。

《卓越的工作方法·思维指南》让你直接从改善工作方法中获益，并进一步发现关注思维质量的意义；《卓越的工作方法·思考的工具》告诉你如何建立科学的思维体系，怎样获得持续提高思维质量的能力，从而帮助你赢得竞争的优势。

叶 茂

前 言

那还是在我小的时候，每每看小说或者电影时，总是非常佩服那些英雄，因为他们是那样的临危不惧，总能够力挽狂澜。所有的情节对于我来说是那样的神奇和不可思议。

后来看历史，看伟人传记，也有类似的感觉——为什么他们能够做出那样“不可思议”的事情，有那样神奇的力量？

再后来在大学里讲课，发现自己竟然也成为了某种意义上的“英雄”！有时讲到一些我自己的经历，许多大学生感到非常神奇，开始佩服起我来。

这些都是为什么？——

（1）为什么在这个世界上，一些人做到的事情，另一些人感到那样神奇？

（2）为什么一些事情让这一部分的人做就会得到非常好的结果，让另一部分的人做就变得一团糟？

（3）为什么同样的一些真实的事情，对一部分人产生非常好的启示作用，却让另一部分人感到是“谎言”？另一方面，为什么一样简单甚至是荒谬的谎言，对一部分人毫不起作用，而另一部分人却是那样轻易地，有时甚至是坚定地“信以为真”呢？

人们心中为什么有各自的“英雄”？人们对英雄的感觉到底是什么？

去年采访过一位市长，谈话的内容涉及到了思维的形成过程，以及思维的有效性。这位市长显得有些激动，在列举了一些“非典”时期的真实事例之后，他连续发出了这样的感叹：

（1）同样是在信息量大、但是不完整，信息源多、但是难以判断内容准确性的情况下，

有的人就能够迅速作出正确的分析和判断，有的人却只会继续等待；

(2) 同样是在各种命令和通知很多，但针对如何行动的内容不具体的情况下，有的人就能够立刻作出判断和正确的行动，有的人却不知道需要立刻采取哪些必要的措施。

这些都是为什么？

面对同样的危局，为什么有的人能够迅速作出正确的判断和行动，而另一些人却不能够？

生活中人们会经常听到这样的话：

(1) “你看这件事，人家做得多巧妙！”

(2) “咱们当初怎么没有想到这样的办法！”

(3) “是不是还应该有更好的办法呢？”

这些都是为什么？

有效的、更有效的方法，到底是怎样想出来的？

一直以来，对于绝大多数人来说思维是非常神秘的，是难以直接“触摸”的，至于思维质量，就更是难以控制的了。

另一方面，人们的所有创造力取决于思维质量。这是因为：

(1) 人们的创造力必须通过工作，通过自己所做的事情表现出来。

(2) 工作的价值、所做事情的价值，将完全取决于工作方法的有效性。

(3) 决定工作方法有效性的根源只有思维！

所以，为提高自己的创造力，为提高自己的工作方法的有效性，人们必须关注自己的思维，关注自己的思维质量！

那么，怎样才能更直接地“触摸”无形的思维？

绝大多数人必须与企业为伍，不论你是老板还是员工，因为你的工作都在各种各样的企业中。谁能够为企业赢得更多的利润，谁就将获得更多的收入和更高的地位。创造利润的结果决定于特定的语言和行为，决定这些语言和行为的是思维。那么影响思维的是什么？

提问是影响思维的众多因素中非常主要的一种。具有高度目标指向的、系统的提问更是高质量思维的得力助手。如果想在企业中迅速升迁，或者带领企业实现更快的发展，需要怎样通过系统的提问实现高质量的思维呢？这个具有高度目标指向的提问系统是什么样子的呢？

对于上述所有的问题，您都可以在本书中找出答案。

作 者

目 录

序

前言

第一章 认识我们的思维 /1

第一节 思维的三要件 /12

第二节 思维的三种类型 /21

第三节 影响思维质量的三个方面 /27

第二章 提高思维的质量 /34

第一节 头脑中只能够构成一幅清晰的图画 /35

第二节 对思考过程和思考工具进行思考 /38

第三节 持续提高思维质量的条件 /47

第三章 企业管理的基础问题 /59

第一节 决策的问题 /59

第二节 挑选人员的问题 /66

第三节 工作计划和成果评价的问题 /71

第四节 建立信息体系和规范信息内容及传递的问题 /77

第五节 对于管理者的管理的问题 /82

第四章 管理的方式方法和管理者自身的问题 /87

第一节 如何认识管理本质的问题 /87

第二节 在现场,面对实物思考怎样开展工作的问題 /92

第三节 如何理解和安排管理者自己工作内容的问题 /99

第四节 如何判断管理者自己工作方法有效性高低的问题 /103

第五节 怎样安排下属的工作内容和指导工作方法的问题 /107

第六节 如何不断提高自己思维质量的问题 /113

第七节 如何帮助下属提高其思维质量的问题 /120

第五章 不同工作阶段上需要关注的问题 /126

第一节 立项之初的价值判断时需要关注的问题 /127

第二节 具体设计工作内容和工作方法时需要关注的问题 /131

第三节 详细计算成本和支付方式时需要关注的问题 /137

第四节 总结和积累个人和组织经验时需要关注的问题 /142

第六章 建立并完善工作体系方面的问题 /150

第一节 什么是工作体系 /150

第二节 管理者的工作与工作体系的关系 /155

第三节 如何设计工作体系的层次 /162

第四节 如何用具体的工作内容和方法丰富工作体系的内涵 /169

后记 /178

第一章 认识我们的思维

实例 1 空姐的故事

小 A 随同公司的几位领导从广州飞回北京。在飞机上各位领导认为小 A 的工作“有理论，没方法”。为证明自己有方法，小 A 决定当场做一件其他人承认自己做不到的事情。

经过询问，几位领导都承认自己没有办法使空中小姐在执行任务的时候，坐在自己身边和自己交谈 5 分钟以上。于是小 A 决定与大家打赌，通过这件事证明自己“不仅有理论，更有方法”——就在这次航班上，使空中小姐坐在自己身边和自己交谈 5 分钟以上。

通过努力，小 A 最终实现了这一目标。

问题：

(1) 如果你是小 A，你会通过怎样的努力，使空中小姐坐在自己身边和自己交谈 5 分钟以上？

(2) 你具体的做法是什么？

提示：

- ◆ 请注意：空中小姐这样做是需要冒风险的，因为她们的工作纪律不允许她们这样做；
- ◆ 还有另一方面，同行的公司领导不仅不会帮助你，反而会制造各种干扰妨碍你的行动；
- ◆ 小 A 所使用的方法要是非常合情合理的；

- ◆ 小 A 为空中小姐坐在自己身边和自己交谈 5 分钟以上给出了非常充分的理由；
- ◆ 小 A 为最大限度排除干扰，做了许多努力。

在你得出自己的相对完整的答案前，请不要阅读下面的内容。

这一案例发生在某年的春天。

当时的情况是我需要用一种现场的方法——用一种特殊的方法，完成一件其他人做不到而我能够做到的事情。我最终选择了这样的一件事情——让空中小姐坐在我的身边，一起交谈 5 分钟以上。

这件事的难点是：①在执行任务的过程中，空中小姐是不能够坐在客人身边的，更不能够长时间坐在客人的身边进行交谈，换一句话讲，空中小姐长时间坐在客人身边进行交谈，要受到纪律处分，个人（经济）利益是要受到影响的；②与我同行的人可能制造干扰——他们是不愿意看到我做成这件事的，因为我们在打赌。

第一阶段：思考并确定能够使空中小姐长时间坐在我身边进行交谈的话题。

这样的话题需要比较长的交流时间，这样的话题还需要化解空中小姐对纪律的恐惧，也就是要给空中小姐足够的理由为自己的“违纪”辩护。我最终确定的话题是：针对座椅的舒适度提出改进建议，以及为立刻弥补现实的缺陷提出可能的工作方案。

第二阶段：确定具体人选——哪一位空中小姐更可能“冒险”坐到我身边进行长时间的交谈？

一个实习生或者是没有什么经验的空中小姐将难以“配合”我完成设想，所以我需要更富经验、更有“权威”的空中小姐。

第三阶段：设想可能遇到的干扰（方式），并设计预防的方法。

针对与我同行的公司领导会制造某种干扰的情况，我事先充分考虑了他们最可能采用的“干扰”方式：

- ◆ 找来空中小姐中的“领导”，制止空中小姐给予我的“配合”；

- ◆ 以投诉空中小姐在执行任务时违反纪律“相威胁”；
- ◆ 告诉空中小姐我的真实用意。

基于这样的预料，我采取的应对方式是：我就找空中小姐中的“领导”或者“准领导”；事前将可能的干扰告诉空中小姐，“我几次为国航提建议的努力，都被同事们以多管闲事为由给‘搅黄了’。这一次求求您，可不能再一次使我的热情受到打击。一会儿他们还会说这说那，您不用理睬，而且我还会写出表扬信，说您是怎样地准确判断，保护了一个热爱祖国航的旅客的热情……”

第四阶段：进行试探，并最终成功地实施了我的计划。

一方面试探有哪些可能“配合”我的空中小姐，看看她们的反应是不是与预想的一样；另一方面试探我公司的领导们，看看他们可能造成的干扰方式是不是在我预料的范围之内。

在这个案例中，我进行了充分而具体的思考：

(1) 要证明自己不是“只有理论，没有方法”，而是“既有理论，更有方法”，除去做到别人做不到的事情以外，还有其他更有效的方式吗？

(2) 仅仅有了好的话题，也就是相当于有了“好的项目”，如果对人员没有充分的考虑，能够最终实现预期的目标吗？

(3) 如果对可能的干扰没有预见，能够事前给予防范吗？能够在干扰出现时，从容地应对吗？

(4) 事前使相关人员——相当于案例中的空中小姐，明确她们个人可能收获的利益（也就是我将给出的书面表扬），可能面对的危险（也就是我将给出的书面批评），可能获得的帮助（也就是当我的同事威胁要批评，或者要投诉时，我将给出的帮助，甚至是书面的证明），是不是有利于相关人员消除顾虑？是不是能够使相关人员更愿意进行“配合”？

(5) 具体到这个案例，实施干扰的那些公司领导，在他们看到我所做的预先的防范措施之后，最可能做出的反应是什么？换一个角度描述就是，如果我的防范措施已经完整，甚至是完美到超出他们的想像时，是不是已经证明了我“既有理论，更有方法”？

——将此思路延伸下去，是不是意味着在一般工作中：当某一种方法显示出其有效性后，会赢得更多的支持，至少也会减少许多干扰？换一个角度描述就是，如果在工作中得不到更多的支持，或者是难以减少许多干扰，当事者是不是有必要想一想：原因是否在于自己的方法还不够有效，至少也是其有效性没有达到要求？

从这个案例中抽象出的规律性的内容是：

- ◆ 充分的准备；
- ◆ 关注对方(包括空中小姐和公司领导两个方面)的利益；
- ◆ 强调说话的艺术性。

如果能够在这个故事中体会到“在不同的阶段上需要集中关注不同的问题”，那么下面本书中的系列提问将在具体的工作中提供更有有效的帮助。

实例2 让对方起诉自己

小A的朋友和别人合作做古董生意。一天，朋友给小A打来电话：“你能帮我找几个做律师的朋友吗？”……原来与小A的朋友合作的那个人，准备携带尚未卖出的东西一走了之。

朋友给小A打来电话的目的就是寻求帮助，即：希望获得使自己免受损失的建议和方法——而且不是建立在合作双方相互谅解的基础上的建议和方法。

于是，小A给朋友这样的建议：“先于对方拿走属于自己的那一部分。做好对方因此起诉自己的准备！”

朋友在小A的启发和帮助下完成这样的转变——从“面对可能的财产损失，想寻找法律帮助”，转变为“先用行动避免自己财产的损失，并注意在行动中遵守法律，在行动后做好用法律的武器保护自己的准备。”

朋友最终按照小A的建议做了资产的分割，没有招来对方的诉讼。

问题：

(1) 如果你是小 A，你会通过怎样的手段实现这样的目的？

(2) 你具体的做法是什么？

提示：

- ◆ 小 A 给予朋友的建议，如果不能够被朋友接受，小 A 就需要寻求解决问题的其他方法。
- ◆ 请注意：朋友打来电话的“目的”是说自己要找律师，所以小 A 有必要首先帮助朋友明确自己的目的不是赢得官司，而是避免经济损失。
- ◆ 此外，小 A 给予朋友的建议，不能够是采用暴力的方法，更不能够是违法的，甚至是犯罪的行动。
- ◆ 特别强调一句：小 A 不是自己亲自去做什么，而是远距离指导朋友去做，所以突出重点，明确具体的方法非常重要。

在你得出自己的相对完整的答案前，请不要阅读下面的内容。

在接到朋友电话的第一时间，我并没有明白朋友的目的其实不在于“寻求律师的帮助，赢得司法诉讼”。明白朋友最终的目的是通过一系列的提问：“（找律师）是要起诉还是应诉？”“是对方已经拿走了所有的东西吗？”“你现在还能不能够看到东西，或者看到人（指对方）”。

当我需要朋友尽快给出一种客观的说明，证明矛盾已经不能够在友好协商中解决时，我使用的语言是：“请用陈述句。尽可能不使用形容词，给我一个客观的描述，让没有利害关系的人听后都认为有必要立刻采取行动来制止经济损失的发生”。

当我希望朋友明白他的目的不是赢得诉讼，而是尽一切可能避免自己的经济损失时，我使用的一连串提问是：

- ◆ “找律师打官司，需要你自己准备一些文件，你准备好了吗？”