

3804
48

领导者和管理者思维指南

[美] 摩根·琼斯 著
王传奔 译

用对方法 做对事



美国企业家协会强力推荐
美国《企业家》杂志年度最佳商业图书
长期高踞亚马逊畅销书排行榜

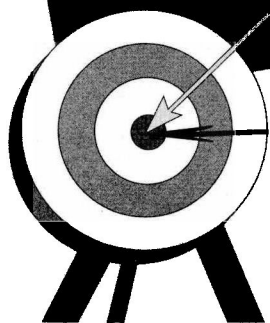
The Thinker's Toolkit

黑龙江科学技术出版社

[美]摩根·琼斯 著

王传奔 译

用对方法 做对事



The Thinker's Toolkit

黑龙江科学技术出版社
中国·哈尔滨

黑版贸审字 08-2008-064

图书在版编目(CIP)数据

用对方法做对事/[美]摩根·琼斯著;王传奔译.——哈尔滨:
黑龙江科学技术出版社, 2008.6
ISBN 978-7-5388-5809-9

I.用… II.①摩…②王… III.思维方法
IV.B804

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 079949 号

The Thinker's Toolkit by Morgan D. Jones
Copyright © 1995, 1998 by Morgan D. Jones
Simplified Chinese translation copyright © 2007 by Beijing Zhong Zhi Bo Wen
Book Publishing Co., Ltd.
This edition published by arrangement with Crown Business, an imprint of Ran-
dom House, Inc. through Andrew Nurnberg Associates International Limited
ALL RIGHTS RESERVED

用对方法做对事

YONGDUI FANGFA ZUODUISHI

作 者 [美] 摩根·琼斯
译 者 王传奔
责任编辑 张丽生 刘 野
装帧设计 王明贵
文字编辑 陈荣赋
美术编辑 李丹丹
出 版 黑龙江科学技术出版社

地址: 哈尔滨市南岗区湘江路 77 号 邮编: 150090
电话: 0451-53642106 传真: 0451-53642143(发行部)

发 行 全国新华书店
印 刷 北京中印联印务有限公司
开 本 720 × 980 1/16
印 张 20.5
版 次 2008 年 12 月第 1 版·2008 年 12 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5388-5809-9/B·37
定 价 29.80 元

序言

preface

我们经常由于分析错误而犯错误，小到从杂货店里买错了麦片的品牌，大到往一个日益衰败的企业投资上百万美元。其中一些错误可能是由于缺乏信息或者没有接受过相应教育所致，而大部分则是由于我们的思维方法有问题。我们的大脑经常误导我们，让我们对于一些事情和情况产生错误的理解，从而导致我们对于事情和情况的分析错误。有时，错误的分析要付出高昂的代价，甚至会造成致命的后果。

但是，我们不必被动接受大自然所给予我们的平均成功率。通过对阻碍大脑进行有效分析的障碍和缺陷的了解，掌握克服它们的技巧和方法，就会提高我们的平均成功率，而且是成倍地提高。这种提高可能对我们决策过程起决定作用，甚至对于人的幸福、职场成功或是生活本身来说都至关重要。我所说的技巧和方法就是这本书所要讨论的内容：组织方法、统筹规划以及问题分析。

本书阐释了什么叫统筹分析；区分并描述了可能误导我们的大脑特征；解释了如何对问题进行统筹分析，从而避免这些特征的负面作用；阐明了14种简单易懂的统筹分析方法；提供了有针对性的练习，通过练习读者能够逐渐掌握这些方法。

那么究竟什么是“统筹分析”呢？“分析”是指把一个问题分成若干组成部分。这样做有助于把复杂问题简单化。

任意一家图书馆里都可以找到无数有关这一方法的有益论述。我自

已发现的一个特别精彩的论述源于英国哲学家伯特兰·罗素，他1901年在他的经典著作《数学原理》中说，要理解哲学理论的语言，方法就是“分析法”——把语言拆开来看，直到一个理论本身要么变成一系列睿智的论述，要么变成无稽之谈。他说，这样的话许多哲学“问题”就不复存在了。罗素的书把“分析法”作为哲学研究唯一的规范的方法，改变了英国哲学研究的模式。

“统筹”分析是指通过“有组织的方法”把问题的组成要素拆分开来。统筹方法的例子之一就是我们在小学学除法时所学的表示除法的符号。我们大多数人在做除法的时候都会在脑海中想到这个符号。另一个人们熟悉的统筹方法就是让人生畏的美国国税局表格1040，这一表格将计税过程分成一系列复杂却可操作的步骤。实际上，我们无时无刻不在使用这一方法。

我们解决问题所使用的普通方法通常足以解决90%的问题。而剩下的10%，也是最为重要的大问题，则不大可能通过这些方法得到有效的解决。我们都想在日常生活和职业生涯中做出合理而有效的决策，但当我们遇到复杂而多层面的问题时，要想做到这一点并非易事。现代的生活节奏杂乱，我们通常没有时间或耐心去寻找最佳解决方案。因此，人们迫切需要一种能使得问题“迎刃而解”的方法，这种需求使人们乐于接受任何哪怕只能暂时缓解压力的方法。在这种高压氛围里，很难彻底解决我们所面临的问题，更谈不上完全理解。因此，在这种情况下，我们常常寻求我们可以接受的部分解决方案，只要这种方案不是一无是处，我们就会把它当成最佳方案。

我们愿意接受部分解决方案的原因是我们的大脑不能消化或是处理复杂问题里的所有细节。因此，我们经常过度简化问题，蜻蜓点水似的从一个问题转到另一个问题，只是简单地关注那些我们可以理解和表达的问题，对于这些问题，我们能够非常自信地认识它们的价值和潜能。在此之后，我们便轻视那些我们无法从容认定其价值和潜能的要素，对它们不予考虑。

如果我们要解决问题，无论是私人问题还是影响整个国家的问题，我

们都必须学会如何区分和突破思维定式,充分而认真地考虑所有可能的方案。我们必须学会如何应对人类大脑的冲动,因为大脑总是通过抵制客观分析而向可能的选项关闭了大门。不能充分考虑其他方案是造成错误分析或是不完整分析的最普遍原因。

换言之,我们必须学会如何解放思想——人类所能做的最难的事情之一。所以,任何我们能够用来强制打开思想大门的方法都是有益的。从这个意义上说,这本书里介绍的所有方法都能够帮助我们解放思想也就不足为奇了。事实上,统筹分析是我们通向更多方案的最快也是最保险的方法。

不要把“分析”与“统筹”混淆了,它们并非一回事。统筹对于分析来说就好比蓝图用于建房。你会在没有蓝图的情况下建房吗?你当然可以这么做,但是建到最后的結果是什么没有人能知道。如果没有规划而去建房或建造任何东西,往最轻的说,是没有脑子。

同样,统筹就像是一次旅行的路线图。统筹(路线图)表明旅行只有一个起点,却可能会有很多终点。你最终走到了哪里,或是选择了什么路线,都不是由路线图而是由你的分析和你在旅行中所做的事情决定的。

但是,正如伯特兰·罗素所说,除了说明的功能,问题的要素是合理还是荒谬,统筹——把要素有组织地分开——能为我们带来什么呢?答案很多,而所有这一切都是有效地解决问题和进行决策必不可少的。

第一,统筹有助于大脑理解纷繁复杂的问题。大部分问题,即便是那些我们看起来相当简单的问题,如果不借助于某种统筹方法的话,分析起来也非常复杂和模糊。我在玩拼图游戏时就使用统筹方法。我把相同或相近颜色、质地的拼板堆放在一起——比如纯蓝色的天空拼板。这种方法使得我的注意力能集中在那些最有可能拼在一起的小堆上面,排除成百上千的其他可能。如果我不是这样分组堆放的话,我将不得不一遍又一遍地从所有的没有用过的拼板里面去找几个我可能需要的拼板。而这正是我们大多数人解决问题的方法。我们一次性把整个问题(整个拼图),包括它所有复杂的各个方面(所有的拼板),都考虑进来并试图加以理解。统筹把我们从这个陷阱中解救出来。

第二,统筹使我们能够把一个要素和另一个要素进行比较和权衡。与看着一整碗的蔬菜汤不同的是,我们所看的是汤里的材料,一次只看一种材料。这就表明了到底哪些因素和关系不仅对分析至关重要,而且对那些想利用我们的研究成果的人来说至关重要。

第三,统筹可以帮助我们专注于分析。大脑能够本能地“专注”。大脑就是这么工作的,无论我们是否想让它专注,它都会这样。因而,我们最好按照大脑的运行规律而非背离运行规律行事,这样我们就可以控制它专注的事情。如若不然,大脑就会专注于自己专注的事物,而它所走的快捷方式可能把我们引向歧途。

第四,统筹一次只专注于一个要素,与我们同时处理所有要素的本能和漫无目的的方法相比,更加系统化,更加彻底,而且能产生更多相关的想法。

第五,通过建立理智而系统的框架并用这一框架去分析问题,统筹分析方法使我们能够把我们的“分析意志”强加给我们的潜意识,从而克服与生俱来的大脑特征,也就避免了进行错误或不完整的分析。

第六,这本书里所论述的所有统筹方法都是可视的过程,这些过程包括把问题的要素全部写在或画在纸上、展示板上或是计算机屏幕上,这样我们就能看到有关问题的文字、数字或者图画。为什么“看见”这些东西非常重要呢?通过使大脑能够实际上“看见”有关问题的文字、数字或者图画,我们在分析和解决问题的过程中就使用了更多的脑力,也因此更深刻地理解了问题。确实,当问题的要素可视时,我们常常会发现在要素之间存在着我们在简单“思考”时所忽略了相互关系。老话说,“百闻不如一见”,说的就是大脑可视能力的巨大作用。

最后,统筹让我们能够把我们的“直觉”——神秘的内部认知感——以一种有组织的方式应用于不同的决策或方案中,这种有组织的方式不受潜意识的控制而受意识的控制。这就是为什么说统筹方法的可视性重要的原因,它使得意识能够更加专注而且更有效地控制分析。这么说吧,这样做的效果就是强迫我们的直觉开放,使我们能有意识地检验我们的直觉,从而使我们不受讨厌的直觉式的大脑特征的干扰,这一点我们将在本书第

一章中加以讨论。

虽然统筹分析总是有益而且有时不可或缺的，但有效地决策和解决问题最终靠的不是我们如何统筹分析，而是我们思维的合理程度，因此我们必须开动脑筋。然而，统筹毕竟使得这所有的一切都变得更加容易。统筹不能代替思维。相反，它为思维提供便利并对思维进行强化。如果运用得当，富于创新，统筹方法将极大地提高我们分析、理解和解决问题的能力，使我们能进行更为有效的分析，作出更加合理的决策，并让我们对这些决策感觉更好。

本书里所列举的方法在其他任何地方都没有从这样实用的自己动手的角度加以传授。你阅读本书所学到的不只是理论，这些方法真的很实用。我想，你将惊讶于本书对分析问题所具有的巨大潜力，你一定会像我49岁首次接触这些方法时一样，不知道为什么没有人早早告诉你这些，那样的话，你可能已经把它们应用于解决棘手的问题上了。我相信，如果你读完这本书，完成了课后练习，并且实践了这些方法，你将不仅掌握了一系列有价值的分析工具，而且，我认为更有价值的是，你将以全新的视角去看问题，并能顺利地解决这些问题。

摩根·琼斯

目录

Contents

第一章 我们因何总是犯错

1. 对思维的思考 2

学校不教分析方法 6

人类常常避免分析统筹 7

智人——问题解决者 7

人类推理能力的脆弱 8

糟糕的倾向 11

底线 41

2. 有效解决问题 42

主要因素，主要问题 42

集合与发散 43

分析的自信 45

健全测试 48

小组的分析能力 48

第二章 14种思维方法

3. 问题重述 52

- 4. 利弊解决法 62
 - 利弊解决法的 6 个步骤 63
- 5. 发散 / 集合思维 70
 - 发散思维的 4 条戒律 71
- 6. 分类、编年及时间线 77
 - 编年及时间线 78
 - 编年 2 步法 81
- 7. 因果流程图 83
 - 因果流程图的 5 个步骤 84
 - 总结 92
- 8. 矩阵 94
 - 什么是矩阵? 102
- 9. 决策 / 事件树形图 112
 - 绘制决策 / 事件树形图的 4 个步骤 114
 - 你应当使用矩阵或是树形图吗? 122
- 10. 加权排序法 126
 - 加权排序法的 9 个步骤 135
- 11. 假设检验 162
 - 假设 163
 - 假设检验法的 8 个步骤 165
 - 迪斯尼的美国 175
 - 再看假设检验的 8 个步骤 177
 - 一个万能的分析工具 178
 - 关于一致证据的鼓励 179

12. 魔鬼辩护	195
13. 可能性树形图	201
确定可能性	205
可能性事件的类型	206
相互排斥的可能性	207
可能性树形图	209
有条件依赖的可能性	212
绘制可能性树形图的6个步骤	215
总 结	219
14. 效用树形图	221
效用分析	222
选 项	222
结 果	223
视 角	225
效用树形图分析的8个步骤	226
效用及可能性	242
15. 效用矩阵	247
效用矩阵演示	247
效用矩阵分析的8个步骤	252
16. 高级效用分析	256
多角度效用分析的13个步骤	264
多种结果类型	269
效用分析的14个步骤(多类结果)	270

第三章 应用建议

17. 接下来该做的事	280
-------------	-----

附录 练习参考答案

练习 2	286
练习 7	286
练习 10	290
练习 11	291
练习 12	292
练习 14	294
练习 15	295
练习 16	295
练习 17	295
练习 18	296
练习 19	296
练习 20	297
练习 21	298
练习 25	298
练习 26	299
练习 36	299
练习 37	300
练习 38	300
练习 39	303
练习 40	303
练习 41	304
练习 43	304
练习 44	305
练习 46	306
练习 47	307
练习 49	309
练习 50	310

| 第一章 |

我们因何总是犯错

1

对思维的思考

“下一项议程，”家庭冷冻食品公司总裁汤姆·达菲尔德说，“是为我们的车队再添第5辆货车。”3名出席会议的公司高层领导全神贯注地听着。“几个月前马蒂提出这一建议时我们没有采纳。但是不断增长的销量和其他种种迹象表明增长还将持续，我认为现在是重新讨论这一问题的的时候了。”

所有人都把目光转向了马蒂·布隆菲尔德，他负责公司冻肉和预加工食品的销售和运输。“我知道，”他清了清嗓子，然后向众人点了点头说道，“你们不想听这一建议，但你们必须承认我们现有的4辆货车已经无法满足业务的需要。上一次我们讨论这一问题时，我们的车队已经不堪重负。当时你们都认为再添置一辆新车为时过早，最好等一等，看业务进展情况再定。而现在业务猛增。”

“我同意你的观点，”达菲尔德说，他似乎在提醒大家他的双重角色——既是会议主持又是最终决策者，“现在是重新考虑马蒂的建议的时候了。”

“不是简单的业务量的问题。”桃乐茜·帕尔曼插话道。她是公司首席行政官，负责公司的预算、财务和人事。她两眼盯着达菲尔德：“马蒂想买一辆16轮的货车，但我和本都认为一辆标准的小货车就已经足够了。”

本·奥格梅尔负责公司产品的加工和包装，他向前欠了欠身，看着布隆菲尔德：“你仍然决定要买一辆半挂车吗？”

“如果不这样做，将是一种短视行为，”他回答，“由于销售前景看好，一年后我们将会为我们买这样一辆大货车的决定而高兴。”

“你指的是什么前景？”奥格梅尔追问。

“我们上个月的预测。”

“那个预测并不准确。上周我们已经达成一致，那些预估的销量并没有考虑到季节的变化。”奥格梅尔说。

“预测是真实的，”布隆菲尔德反驳道，“多蒂（桃乐茜）昨天是这样说的。”

奥格梅尔转向帕尔曼，表情有些尴尬：“从什么时候开始‘真实’的？”

“他说得对，本，”她无奈地耸了耸肩说道，虽然她不愿意给布隆菲尔德的建议以任何的支持，“我运用最新的市场分析重新对数据进行了计算，结果表明区域内消费者对我们产品的信心在增加。即便是在我们不做任何广告的情况下，销量也应该会增长。”

“你相信这一点吗，汤姆？”

“当然，本。业务量也说明了这一点。”

“那么为什么不买一辆大货车呢？”布隆菲尔德大声说。

帕尔曼摇了摇头：“买一辆小货车然后雇一名可靠而合格的司机要更容易一些。”

“不错。”达菲尔德附和道，把头靠向布隆菲尔德。

“别忘了我们3年前的麻烦，”奥格梅尔说，“我们当时想挽留那辆破旧大货车的3名司机，但结果呢？他们很不喜欢那辆车，因为它开起来像是一辆谢尔曼坦克。”

“他们之所以辞职是因为我们没有付给他们足够的薪水，而不是因为那辆货车，”布隆菲尔德争辩道，“现在我们所给的薪水是有竞争力的。而且，这次我们买的新半挂车开起来会很容易。”

“没有哪辆16轮货‘容易’开，马蒂！”帕尔曼大声说。

“你怎么知道？”他反驳道，“你从未开过。”

“主要的问题，”奥格梅尔转换了话题说道，“是装运能力。半挂车有多少次能被装满或是装一半呢？我和多蒂认为，一辆小货车就足可以运输大部分货物了，至于少数几次小货车运不完的情况，我们可以通过加班来解决。”

“小货车行程更远，”帕尔曼说，“而且更容易维修保养，这就意味着小货车更可靠。”

“是这样的，马蒂。”达菲尔德说。

马蒂觉得自己受到了围攻：“但是你们没有考虑规模经济。一辆半挂车相当于三四辆小货车的运载量。公司的公众形象又怎么样呢？小货车给人小公司的印象，而半挂车则可以在车身上喷上我们公司的标语‘大生意’。它将提升我们公司的知名度并增加产品的销量。”

“也许吧，”帕尔曼争辩说，“但你想过一辆半挂车的成本吗？它的成本是小货车的3倍。”

“她说得对，马蒂。”达菲尔德说。

“完全正确，”奥格梅尔肯定地说，“最关键的是钱。知道我们的两大主要竞争对手是如何扩大他们车队的吗？用小货车！这就是他们的解决之道。”

“是吗？”达菲尔德问，与其说他是在提问，不如说是在强调事实。

“但他们的情况与我们不同。”布隆菲尔德争辩道。

“我们做的都是同一种生意，马蒂，”达菲尔德说，“多蒂和本说得很有道理，我们还是讨论一下其他议题吧。我认为我们还是应该买一辆小货车。”

公司真的买了一辆小货车。但半年以后，销量的增加又一次让公司的运输队穷于应付，所以公司不得不再买一辆运输车。布隆菲尔德是正确的，公司本应该买一辆半挂车。

他们为什么会做出错误的决策呢？他们对于（解决问题的）建议的讨论在什么地方出了差错呢？他们怎样才能避免这一局面呢？他们应当怎么做呢？

上面的这段对话在商务和职业会议上很典型。分析——讨论一个问

题——在与会人员各自陈述了自己的观点并批评了别人的观点之后，便随意从一个方面跳到了另一个方面。当然，很多因素在这一过程中起了作用，混淆了问题，把客观分析拒之门外，比如与会者提出解决问题的建议所依据的虽未明说但却不同的假设，矛盾的分析方法，与会者们的性格差异、情感、辩论技巧，每个与会者在组织里的等级关系，一些成员希望主导或控制会议的冲动等等。所有这些因素带来的最终结果常常是困惑、讽刺、浪费时间以及最终错误的分析，从而导致并不理想的决策。

尽管训练人们如何组织会议、教他们如何在集体决策中互动会有作用，但避免像家庭冷冻食品公司管理层会议——也是每一个其他的类似会议——这种无效率的讨论的最佳方法就是“统筹”。我所说的统筹是指集中讨论一些关键点，并使讨论始终关注这些点的逻辑框架，这就可以确保对问题的每一个要素、每一个因素分开进行系统而充分的分析。

为什么对像家庭冷冻食品公司的讨论一样的讨论进行统筹这么重要呢？答案在于一个让人难以接受的事实，那就是解决问题的时候，我们常常变成糟糕的分析师。我们分析我们掌握的材料，对那些我们一无所知的方面进行推测，想出解决方案，并且（像家庭冷冻食品公司一样）“希望”该方案能解决问题。如果不能解决，我们会重复上述的过程，直到我们解决了问题，或是决定任由问题存在。这就是我们所熟悉的“尝试错误”法。我们经常胡乱对付着解决问题，欣喜于不大不小的成功，接受失败，并且相信下次会更加幸运。

伴随着过去几个世纪里人类在每一个领域里所取得的惊人的进步，难道你不认为我们已经在如何分析问题上也取得了突破吗？难道我们的认知科学对大脑的工作原理的认识没有更加深刻吗？我们不是已经发明并使得人人都能拥有能力巨大的计算机成为可能了吗？正是计算机使我们能够以一个10年前闻所未闻的规模和速度收集、存储并控制信息。那么问题到底出在哪儿呢？我们在分析问题为什么还不能有所突破呢？为什么我们还没有发现新的、有创意的分析方法呢？我们为什么还没有采用更有效的分析方案呢？为什么？