

<<用对方法做对事>>

图书基本信息

书名：<<用对方法做对事>>

13位ISBN编号：9787538858099

10位ISBN编号：7538858091

出版时间：2008-12

出版时间：黑龙江科学技术出版社

作者：摩根·琼斯

页数：312

译者：王传奔

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<用对方法做对事>>

前言

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。

我自己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。

<<用对方法做对事>>

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。

<<用对方法做对事>>

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。

<<用对方法做对事>>

内容概要

在工作和生活中，我们很多时候会对事物、情况、形势等产生错误的认识和判断，而在面对千头万绪的复杂问题和疑难问题时，又很难找到正确的思路和创造性的解决方案。特别是对于领导者和管理者，在处理关键问题和进行重大决策时，更需要有力的工具来保证问题的正确解决。

《用对方法做对事》提供了14种先进的解决问题的方法，它们被誉为“人类大脑的校正师”、“大脑决策的安全保障”，可以帮助读者规避判断错误，简化问题，创新思路，在面对工作和生活中各种难题和复杂问题时，迅速找到最佳思路和解决方案。

<<用对方法做对事>>

作者简介

摩根·琼斯，曾在美国中情局做情报分析师，在任职期间发现了《用对方法做对事》中所阐述的分析解决各种疑难问题的方法。

他是分析威力公司（Analytic Prowess）的创始人兼总裁。

分析威力公司是一家咨询和培训公司，主要帮助管理人员掌握如何将先进的解决问题的方法运用到他们的业务中去。

<<用对方法做对事>>

书籍目录

第一章 我们因何总是犯错1. 对思维的思考学校不教分析方法人类常常避免分析统筹智人——问题解决者人类推理能力的脆弱糟糕的倾向底线2. 有效解决问题主要因素, 主要问题集合与发散分析的自信健全测试小组的分析能力第二章 14种思维方法3. 问题重述4. 利弊解决法利弊解决法的6个步骤5. 发散/集合思维发散思维的4条戒律6. 分类、编年及时间线编年及时间线编年2步法7. 因果流程图因果流程图的5个步骤总结8. 矩阵什么是矩阵?
9. 决策/事件树形图绘制决策/事件树形图的4个步骤你应当使用矩阵或是树形图吗?
10. 加权排序法加权排序法的9个步骤11. 假设检验假设检验法的8个步骤迪斯尼的美国再看假设检验的8个步骤一个万能的分析工具关于一致证据的鼓励12. 魔鬼辩护13. 可能性树形图确定可能性可能性事件的类型相互排斥的可能性可能性树形图有条件依赖的可能性绘制可能性树形图的6个步骤总结14. 效用树形图效用分析选项结果视角效用树形图分析的8个步骤效用及可能性15. 效用矩阵效用矩阵演示效用矩阵分析的8个步骤16. 高级效用分析多角度效用分析的15个步骤多种结果类型效用分析的14个步骤(多类结果)第三章 应用建议17. 接下来该做的事附录练习参考答案练习2练习7练习10练习11练习12练习14练习15练习16练习17练习18练习19练习20练习21练习25练习26练习36练习37练习38练习39练习40练习41练习43练习44练习46练习47练习49练习50

<<用对方法做对事>>

章节摘录

“ A山是徒步旅行的绝佳选择，” 比尔说，他非常支持这个选项，“ 我已经去过很多次了。我们可以…… ” “ 请保留那个想法，” 德洛丽丝打断他说，“ 这听起来是个好想法，但首先我希望大家能集中注意力在我们正在处理的3种基本休闲方式上。

” “ 好的，” 比尔说，“ 稍后我将保留对A山的支持。

” “ 好的。

现在我们考虑一下徒步旅行的利弊吧。

” 参加者们很快想出了徒步旅行对那些将要参加会议的经理们的吸引力和制约力。

其中一个主要的不利因素就是在规定开会的几天，天气预报说阴天有雨。

“ 观光，” 乔治说，“ 在那样的天气里更合适。

老话不是说么…… ” 德洛丽丝再次打断他：“ 抱歉，乔治，我们还是把观光的讨论推迟一下吧，直到我们对徒步旅行和游泳想尽了办法。

我们一会儿再谈观光，到时再请你发表对天气的看法。

谢谢。

” 于是小组首先把注意力转向了游泳和太阳浴，然后是观光，讨论了它们每一个的利弊，想出了各种可行的办法消解不利因素。

“ 好了，那么，” 德洛丽丝说，“ 考虑了每一个休闲方式的利弊后，观点似乎倾向于游泳和太阳浴。

谁不同意？” 所有成员都摇头。

“ 好吧，我们先排除徒步旅行和观光。

” 所有成员都再次看着屏幕，德洛丽丝勾掉了树形图枝干上的“ 徒步旅行 ” 和 “ 观光 ” 。

现在留下讨论的只有 “ 海滩A ” 和 “ 海滩B ” 了。

在对两者各自利弊的简单讨论后，大家一致决定排除海滩B。

这样，工作人员们就选择了海滩A开为期3天的会议。

如果没使用树形图，德洛丽丝想通过排除考虑中的其他选项而一次把所有成员的想法都集中到一个选项上就会非常困难。

树形图使得成员们能够分别地、系统地、充分地考虑每个选项，通过直观的排除那些不合会议需要的选项来缩小选择范围。

正如我在第2节中所提到的，我们人类在识别一个决策或问题的主要因素时往往会有很大困难。

对这种技巧还不熟练的人往往会放入一些次要的、不合逻辑的事物，而它们的作用只会使树形图变得过度复杂化。

<<用对方法做对事>>

媒体关注与评论

如果你认为自己需要帮助的话，那么你已经迈出了解决问题的第一步。

如果你已经熟练地掌握了琼斯的思维方法，那么你已经迈出了第二步。

——美国《企业家》杂志 《用对方法做对事》对每一位管理者或专业人士而言都是一本不可多得的好书。

书中收集了一些独特的、经过实践检验的、切实可行的解决问题的方法，这些方法能够帮助我们简化问题，并让我们每次都能更快、更好地做出决策。

——美国通用电气集团前CEO杰克·韦尔奇 摩根·琼斯为我们提供了易学、易用的解决问题之法，我们所需要准备的无非就是一支铅笔和一个便笺本而已。

掌握了《用对方法做对事》中介绍的方法之后，任何专业人士都立即可做出更好的决策——而这只是读完这本书后的最直接的好处。

——美国著名地产商唐纳德·川普

<<用对方法做对事>>

编辑推荐

处理关键问题和进行重大决策时，更需要有力的工具来保证问题的正确解决。本书提供了14种先进的解决问题的方法。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。你将惊讶于本书对分析问题所具有的巨大潜力，你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。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，你将以全新的视角去看问题，并能顺利地解决这些问题。

<<用对方法做对事>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>