

总裁书香轩 2005年7月读书报告

《如何阅读一本书》

作者：莫提默·艾德勒/查理·范多伦

整理：李宁



导读主席：李永清

我们的困难：虽然每月只要阅读一本书，我们还是有困难：

- 第一： 想要读，没时间
- 第二： 书太厚，读不完
- 第三： 太难读，读不懂
- 第四： 读完了，也忘了

有效学习（阅读）方法

什么是有效：最短时间内，获取最多讯息。

怎样才能有效：快速阅读、快速理解、快速记忆、快速评价

读书的意义

因为懂而读—为获取资讯而读（016）

增加知识，但不一定增进理解力。

因为不懂而读—为了学习而读（016）

作者的理解力要比我们高。

为娱乐而读—为了消遣,为了轻松而读（018）

Adler 写作本书的目的（P11）

这本书，是为那些想把读书的主要目的当着是增进理解能力的人而写。

作者的主要论述

读者 Vs 作者的关系

读书是怎样的一种活动

应该抱有怎样的阅读精神

读者Vs作者的关系

书本：作者与读者间的沟通

作者著书，是想与读者沟通一些想法。是否成功沟通，决定于作者表达的能力+读者接收讯息的能力。作者已经把书写出，这事实无法变更，能否成功沟通，因此决定在你（读者）作了多少努力，接获多少作者想要传达的讯息。

读书是怎样的一种活动：

作者是老师，读者是学生，老师不在，学生必须主动学习

读书是向一个不出现在眼前的老师学习(022)

有活力的阅读（学习）

= 主动的学习

= 自我发现的学习

应该抱有怎样的阅读精神

主动阅读	被动阅读
读书过程就是思考过程	不动用或动用很少思考
动用感觉, 动用想象力	不应用或应用很少想象力
努力理解, 发现作者的意图	只接收能理解的讯息
疑问+探索+解答	没有疑问, 没有异见
有接受, 有置疑, 有不同意	读后或懵懵懂懂地接受, 或茫然然似懂非懂

阅读精神： 主动 Vs 被动

主动阅读

不止是阅读，也参与创作；

不止有发现，还更有提升。

被动阅读

不思考，不挑战，不作结论；

只是重温资讯，或增加资讯；

知识丰富了，理解力不见得提高；

只有主动的阅读，才能最大量地获得书本要传达的讯息。

主动阅读 — 要提出的4个基本问题

1. 这本书到底在谈些什么？ - 主题
2. 这本书是怎么说的？ - 论点
3. 这本书说得有道理吗？ - 书的价值
4. 这本书跟你有什么关系？ - 对你的价值

四个阅读层次

基础阅读—这句话在说什么？

检视阅读—这本书在说什么？

分析阅读—这本书有没有解决它提出的问题？

主题阅读—别人对这问题又怎么说？

每个高层次阅读，都从较低层次阅读推进，也都包含较低层次阅读特性。

基础阅读(初级阅读，基本阅读)

基础阅读：脱离文盲状态，基本不靠字典 能读完一段章节

基础阅读四个阶段

能视听+智力 (幼儿)

会看图识字 (幼稚园)

能构筑字句 (小四)

能独立阅读 (小六)

检视阅读

通过有技术的略读方法

和有方法的快速浅读方法

在一定(很短)時間內，抓出一本書的重點。

“一本書的重點” 通常是指：

作者想要解决什么问题？

作者提供了怎样的解决办法？

分析阅读： 三个阶段

阶段一：这本书到底在谈些什么？（书本主旨）

阶段二：作者是怎么说的？ （作者论述）

阶段三：作者说得有道理吗？ （你的评价）

关键字 Vs 词义

书本的关键字的词义：作者对关键字下的定义Vs 人们对该词义的一般理解

作者用的词语：一词多义 Vs 多词一义

对书本作有责任感的评论

作者对作品负责， 读者对评论负责

任何对读物的评论，必须有根据、负责任

如果提不出有根据的批评，就有义务同意作者的论点。

补充能力

要批评判断别人， 必须有足够的知识和能力：

知识的积累 一多方向阅读

科学， 历史， 人文

小说， 时尚， 休闲， 新闻

能力的积累 一提升认识

文法， 逻辑， 哲学， 主义

最高阅读层次一主题阅读

主题阅读： 五个步骤

步骤一：找出书中与主题相关的章节

步骤二：与所有作者建立（对词汇）的共识

步骤三：建立一组不偏不倚的主旨

步骤四：界定议题

步骤五：分析讨论

各类型书的读法

读书摘要，导读，指南，手册 182

字典 186

百科全书 190

实用性的书—说明规则 202

实用性的书—说明规则的原理和形成 203

想象文学 211

故事书 225

诗史 230

戏剧 231

悲剧 234

抒情诗 235

历史书 243

传记和自传 252

新闻 257

文摘 261

科学经典名著 266

数学 268

科普书 274

哲学书 277

神学书 297

经书 298

社会科学作品 308

导读一：洪泽深：分析阅读

分析阅读：全盘完整的阅读、完全消化理解一本书

通过让大家欣赏音乐《樱花雨》导出阅读的层次。

总体概述→

诠释内容→

评论该书→

此书与你→

→

总体概述：本书在谈些什么→

一定要想办法找出这本书的主题，作者如何依次发展这个主题，如何逐步从核心主题分解出从属的关键议题来→

依照书的主题将书归类→

因为对不同类的书有不同的阅读方法→→

总结书的整体概要→

→→使用最简短的文字说明整本书在谈些什么→→

大纲和纲要→

书的主体分为几大部分论述、各部分的关系如何→

确定作者想要问、解决的问题→

应该不只是有办法完全掌握住所有相关问题，还要能明智整合出顺序来→

→

诠释内容：作者细说了什么，怎么说的→

一定要想办法找出主要的想法、声明与论点。这些组合成作者想要传达的特殊讯息。→

找出关键字：并就他们与作者达成共识→

通过关键句：发现作者的重要主旨，主要观点→

理由和论述方法：作者是如何展开论述的→→→→→→→

确定作者提出的问题：那些已经解决，那些尚未解决，再判断哪些是作者知道他没解决的问题。→

→

评论该书：本书说得有道理吗？是全部有道理，还是部分有道理？→

在你判断这本书是否有道理之前，你必须先了解整本书在说些什么才行。然而，等你了解了一本书，如果你又读得很认真的话，你会觉得有责任为这本书做个自己的判断。光是知道作者的想法是不够的。→

评论该书→

赞同、反对、暂缓评论→

除非完全了解该书，否则不应发表评论，毫无理解便同意只是愚蠢，还不清楚便反对，也是无礼。要负责任地评断一本书，还应具备相当的阅读经验，以及对相关主题的熟悉→

理性表达自己的意见→

不无理争辩，要的是真理，受教是一种美德→→

区别知识和个人意见→

不因误解而争论，在发表评论是确保有理论支持→

有根据的评断→

无论那一种评论，评者都要提出自己的理由→

→

评论一本书从以下四个角度出发：→

证明作者的知识不足→

证明作者的知识有错误→

证明作者的论述不合逻辑→

证明作者的论述是不完整的→

如果以上四个都不成立，则应该同意作者→

→

此书与你：本书与你有何关系→

如果这本书给了你一些资讯，你一定要问问这些资讯有什么意义。为什么这位作者会认为知道这件事很重要？你真的有必要去了解吗？如果这本书不只提供了资讯，还启发了你，就更有必要找出其他相关的、更深的含意或建议，以获得更多的启示。→

→

阅读的价值→

阅读书籍时，明白作者想表达的意念是不足的。如果这是本好书，读后不能和作者进行思想上的沟通；甚至提出不同的看法与进行交流，又怎会知道这本书的价值所在呢？此时阅读技巧中的学习与思考，皆未能派上用场，便结束了阅读，似乎过于草率。→→

→

心智的成长→

为了讯息而阅读，就跟为了娱乐阅读一样，没法帮助你心智的成长。也许看起来你会以为是有所成长，但那只是因为你脑袋里多了一些你没读这本书之前所没有的讯

息而已。然而，你的心智基本上跟过去没什么两样，只是阅读数量改变了，技巧却毫无进步。尤其是分析阅读技巧的书，这些书一定要看起来是超越你的能力才行。→

→

阅读的禅意→

一心一用：活用、启发、领悟→

达成主动阅读的目标，做个快乐的阅读者。→

导读二：利薰菡

阅读的第四个层次：主题阅读

一. 主题阅读的目的

什么是主题？

在不同的书籍之间读出一个相关的主题。换句话说：“借助所阅读的书籍，主题阅读者能架构分析出一个主题，而这个主题可能并不在每一本书中都提到过。”

二. 主题阅读的五个步骤

步骤一：找到相关的章节

在主题阅读中，你及你关心的主题才是基本的重点，而不是你阅读的书。主题阅读的第一个步骤就是把这些书整体检视阅读一遍。第一步的检视阅读是要集中焦点在你要进一步做主题阅读的主题上。

步骤二：带引作者与你达成共识

在这时候就是要你来建立起共识，带引你的作者们与你达成共识，而不是你跟着他们走。

步骤三：理清问题

我们也得建立起一组不偏不倚的主旨。

步骤四：界定议题

界定主要及次要的议题。然后将作者针对各个问题的不同意见整理陈列在各个议题之旁。你要记住，各个作者之间或之中，不见得一定存在着某个议题。

步骤五：分析讨论

分析这些讨论。这得把问题和议题按顺序排列，以求突出主题。比较有共通性的议题，要放在比较没有共通性议题之前。各个议题之间的关系也要清楚地界定出来。

共同学习—如何进行主题阅读？

检视阅读“如何阅读一本书”

收集关于“阅读”的有关书籍

把书整体检视阅读一遍，拟定主题大纲“阅读”

分析阅读与主题相关的章节

找出关键字，与书取得共识。

确定主题论述，“唤醒阅读意识”

作业完成，看我们做得如何……

你与书共处的经验，令人感动。他们也一样。因为他们的存在，有了阅读；因为阅读，才有了他们的存在。听听他们的痴言梦语……

一年四季都有不读书的正当理由：春天不是读书天，夏日炎炎最好眠；等到秋来冬又至，不如等待到来年。『读书是随心所欲的。』—林语堂

『在书店里，人性最脆弱。』—亨利·毕切，1855年《星报》

『决不要将自己的书借出去—这世上没有人会还书，不信你看，我书架上剩下的书差不多都是我借来的。』—阿纳托尔·法朗士

『一个家庭没有书的话，简直就像一所房子没有窗户。』—亨利·毕切《书籍是心灵之窗》

『收藏珍稀书籍是一种安全的投资，就像一支永远不会贬值的股票。藏书是种习惯类似于与迷人而神秘的女子的友谊一般，令人欲罢不能。』—安娜·昆丁兰《三个趣味书单》

『像对待自己的亲生孩子一样对待书籍。』—威廉·布拉德

导读三：李宁

阅读不同读物的方法

当我们走进一个教室，看到老师正在教导学生，我们很容易发现正在上的是一堂什么课，数学，哲学，历史……因为老师的表达，词语，问题，答案……如果要继续明白的听下去，先了解在上什么课是很重要的。每个老师都会根据不同的科目进行不同的教学，同样的为了学好本科目，学生也应该相应的用不同的学习方法。

作者、读者的关系就如同老师、学生的关系，针对不同类型的书，作者会用不同的方式去写，我们也应该用不同的阅读方式。

一定要知道要读的是哪一类书

- 针对目的选择对的书
- 读书之前将之分类
 - 要有简单明白的分类标准

- 不同书籍之间找出区别，定出合理、经得起时间考验的分类规则

• 针对不同类型的书决定读书方法

一本书的分类

虚构的小说

想象文学、故事、戏剧和诗

论说类：传达知识，说明性

理论性：这是什么——科学、历史、哲学

实用性：如何去做——经济、伦理、政治、实用手册、工程、医药、烹调

《三国志》 vs. 《三国演义》

读书的目的

- 史实？——《三国志》

- 历史人物故事？——《三国演义》

分类

- 《三国志》——历史书

• 历史资料

• 借古看今乃至将来

- 《三国演义》——故事书

• 满足潜意识需求

历史书的读书方法

历史书的问题

- 特殊而且有限定的主题

- 作者用什么方式说故事

- 批评：用错资料、不够逼真

- 与我何干——历史影响人类

如何阅读

- 尽可能阅读一种以上的历史书

- 借古看今——将来

故事书的读书方法

三个问题

- 这本书的内容——情节大意
- 内容细节——所有角色，关键事件
- 合理评断——故事合理么？欣赏么？满足你的心灵和理智么？

如何读

- 快且全心全意地读
- 全部看完后再回顾一下

《三国演义》 vs. 《三国演义》

分类

- 故事书？
- 谋略书？

读书方法

- 谋略——实用性的书

如何阅读实用型的书

什么是实用型的书

两种实用型的书

评断一本实用型的书

阅读实用型的书的四个问题

区分各种类型的实用型书

什么是实用型的书

实用型的书是有关行动的书

- 实用型的书帮助你解决实际问题。
- 提供可以应用在同类型特殊状况中的通用规则。
- 实际的问题只能靠读者的行动来解决。
- 读者需要加上自己的想法，练习判断力。

两种实用型的书

以规则为主的书

- 主旨：规则
- 建议你某些事情是值得做的，确切可行的。

以规则背后的原理为主

- 主旨：说明并且强调某件事情的状态
- 看出由原理衍生出来的规则和如何应用他们。

如何评断实用型的书

评断一本实用型的书：所有的事都和结果和目标有关。如果读者和作者没有相同的目标，该书所建议的一切都将没有意义。

- 行为规则真的有效
- 这样做能够帮助你达到期望

注意作者的雄辩和性格

作者会利用雄辩说服读者，读者必须有办法抵御宣传，选择接受
了解作者的性格，人格，生活与时代背景

阅读实用型的书的四个问题

这本书是在谈什么？——决定性的关键

- 作者想要你做什么？

这本书的意义和内容是什么？

- 作者让你这么做的目的是什么？

内容真实么？

- 你能否接受作者的宗旨和他建议的方法？

这本书与我何干？

- 赞同一本实用型的书，就要行动；否则只是表面的赞同，而实际上并没有接受。

区分各种类型的实用型书

通用的：所有人

只适用于某个阶层的人

读者的心理问题

- 被自己愚弄了
- 误解了他自己的动机，认为自己不属于该阶层

辅助阅读的来源

辅助阅读是外在的阅读

- 藉助其他的书籍来阅读一本书。

相关经验：适当运用，帮助理解

其他的书：延伸与一本书相关的内容脉络

导论与摘要：帮助阅读和回忆

工具书：帮助你寻找答案

导读四：江培生

阅读不同读物的方法

买书、藏书只是表示自己在财务上对书的拥有权，了解书，却表现了自己在智力上对书的拥有权。

做笔记的方法

画底线

画双底线

做星号

夹一张书签

在空白处写编号，记下其他的页码

将关键字 / 句子圈出来

在空白处做笔记

- 书前空白页，用来记载自己的思想
- 书后空白页，用来与全书的大纲

不同阅读层次，用不同的笔记方法

检视阅读：用结构笔记法

重点是全书的架构

最好的地方是目录页

分析阅读：用概念笔记法

写下作者的观念

写下自己的感想

写下其他书的页码

主题阅读：辨澄笔记法

从多本书中的摘要写下

高速学习法

左脑 — 文字，逻辑，推理，概念思考，抽象思维，数字运算，分析判断。

右脑 — 颜色，声音，韵律，行动，情绪

只用一边脑袋学习，事倍功半。

什么是善读书？

读书就是透过书本，认知别人的思想，论述；

读书就是活动自己的大脑，进行理解，消化；

把以前的知识，和现在的认识，相互连接，形成新的智慧。

什么是善读书？

通过左脑的理性思维，理解书本内容加上右脑的形象转化，把内容固定在脑中，对书本的内容，就能过目不忘。

超强理解力

理解：将不熟悉状况，转化为熟悉状况的过程。

理解力：将不熟悉状况，转化为熟悉状况的能力。

理解的要诀

转换经验

联系思维

理解力

思考力

记忆力

想象力

创造力

李永清：名人读书

梁启超

- 学问的趣味，要自己领略，别人没有法子告诉你。犹如晒太阳，总不能叫别人代晒
- 要尝学问的趣味，我的经验是：
 - 无所为：随着读阅，趣味自生；
 - 不息：犹如鸦片，天天读，读出瘾，其乐自生。
 - 深入研究：循着兴趣作研究，研究越深，滋味越浓。
 - 找朋友：同好相聚，摩擦火花，互补有无。

苏东坡

读书应：

- 涉猎众书，探讨研究
 - 摘取书中精华，咀嚼其中滋味。
- 化为己有，落实行动

蒙田

- 由于书的陪伴，我老年不孤独
- 它解除我恼人的无聊；
- 它助我逃离周遭讨厌的人；
- 它削弱我心中的忧伤
- 它给我宁静
- 它以它的温柔，于我慰藉。
- 但是，书籍只能磨练心灵，运动才能保住身体。

梭罗

- 良好的阅读，也即以真诚的精神阅读，是一种高尚的运动。
- 对于书本，我们应该以如作者写作时同等的谨慎与虔诚心情去阅读。
- （相对于演说家的煽动和短暂）作家只为人类的智性与健康而写，只对任何时代能理解他们的人而写。

张之洞

读书不知要领，劳而无功

鲁迅

- 活读：读书要独立思考，注意观察并重视实践。
- 参读：参读作者传记、专集，以便了解其所处的时代和地位，由此深化对作品的理解。

- 设问：先大体了解一下书的内容，自问自答：书上写什么？怎样写的？为什么这样写？要是自己，这个题目又该怎么写？
- 跳读：读书遇到一时无法弄懂的地方，跳过去，再向前进，于是连以前的地方也明白了”。
- 重读：隔些日子再重读书中标记的重点，花的时间不多，却有新的收获。
- 文下加线：在文字下划线，或文字旁画圈，作记号。以颜色区别重要的，原则的，理论的，证据的，或精辟论述，或精妙语言。
- 余白加记：在行间或书眉写下撮要，夹注评语，记下心得。
- 拔萃法：有需要时，一边读，一边作摘录。
- 再读法：反复阅读，主旨愈加见得分明

夏沅尊

- 一般科学的书，如算学，理化，历史，生物，内容有严密系统，有先后秩序，偏重在阅，要循序而阅。注意的是其中事项，目标在求得其中内容。
- 语言文字的书，没有严密系统。“阅”不够，应该偏重在“读”，要揣摩其结构词句，描写表现。
- 对语言文字的阅读，可分“略读”和“精读”两种。略读目的在理解，精读目的在揣摩，鉴赏。

王力

- 首先，应该读书的序文和凡例，
序文常常讲到写书的纲领，目的。
凡例是作者认为应该注意的地方。
- 不但在重要处圈点，还要作笔记摘要
- 作眉批：在书的天头加上自己的评论。
- 作读书报告。

胡适

读书第一要“精”，第二要“博”

“精”是：

眼到：一个个字认得，不可随便放过。

口到：一句一句要念出来。

心到：用心苦思每章每句每字的意义。

手到：作提要，作说明，重组织，重记述

“博”是什么书都要读。旁搜博览，广聚资料。

朱光潜

- 读书要有中心，有中心才能维持兴趣
- 读书要有中心，有中心才易有系统组织
- 除了读做专门学问的书，也要读增加常识的书。
- 作卡片，记录读过的知识，分门别类系统存储。

冯友兰

- 书分三类：
需要精读的，可以泛读的，只须翻阅的。
精读：要认真地读，扎扎实实地一个字一个字地读
泛读：粗枝大叶地读，只要知道它大概说的是什么就行了。
翻阅：像看报纸，随手翻，随兴读。
- 书不尽言，言不尽意，意不尽理。
 1. 作者所写的，往往比他想说的少，因为，写作不能罗嗦。
 2. 他想说的往往比他想表达的意思少，因为词常常不易达意。
 3. 他想表达的意思，又比客观真理少。因为主观的认知，与客观的道理总有差距。
 4. 因此，读书不能拘泥于作者文字限制，读书要读出字里行间的“弦外音，味外味”，不但得其意，还要明其理。

唐君毅

- 直接单纯的一个思想，从来不会深。
- 只有对一个思想再加思想，才能使思想深。
- 读书即是在思想古往今来的他人的思想。
- 人只有走过他人已走过的，才走得远。
- 人亦只有思想过前人所思想的，才能思想得深。
- 我思想前人的思想，而前人的思想又是思想更前之人的思想来的。
- 人类的文化史与思想史，是无尽的后代人，对于以前人之思想再加思想之成果。

张五常

一、以理解代替记忆

致力理解，胜过努力抄笔记。记下不明白的，胜过记下已明白的。

二、兴趣是因思想的集中而燃烧起来的

读书的时间不需多，但要连贯。心里勉强，或会被打扰，就索性不读。

三、问比答重要

善问问题。不怕问题浅，只怕没问题。

四、书分三读——大意、细节、重点

第一读是快读，跳读，读字而不读全句，读大意：究竟是关于甚么问题。

第二读是慢读，读细节，务求明白内容。只在不明白的地方作问号。

第三读是选读，读重点。强调记号是要到这最后一关才加上去

李敖

跳看一遍：

带有目的去读，挑选重要读。

眼到手到：

随手将重点部分立即用色笔勾出，
剪刀剪下或刀片割下，分类处理。

同步通读：

同个主题串起来读，加强读书的深度与兴趣。

弗吉妮亚·伍尔芙Virginia Woolf

- 读书要问：这本书到底能给我些什么？
- 在开始阅读时，我们不应该以自己的口味来指责作者，而应该尽量适应作品，设法进入作者的境界，就好像是他的合作者。。。。
- 如果你能够沉浸于作者的境界，那么你就会领略到作者的思绪，发现许多微妙的隐喻和潜在的慧眼，体会到无穷的欢愉。
- 阅读有两个步骤：1. 敞开你的胸怀 2. 比较和判断
- 鉴赏能力，是出于灵魂的感受和内心的启示。

克利夫顿·费迪曼

- 阅读不是一种消遣，你若不能了解它，就不可能欣赏它，赞美它。
- 除非作者的心智比你的高超，比你的繁复，不然去读他的书真是件无聊的事。

五步读书法

- 浏览：概要地读一读该书的提要、目录，以便对该书有个大体的了解。
- 发问：一边粗读一边提问。这样可以激发学习兴趣，促进自己的钻研。
- 阅读：从头到尾细读，对重要，难解部分反复读。
阅读时要眼到，口到，心到，手到，
边读、边思考、边圈点、边画杠杠。
写眉批写心得，做读书笔记。
- 复述：离开书本。回忆书中的内容。
- 复习：复述后一、二天内进行，隔段时间再重温。

总裁无敌四剑

温文尔雅儒士剑——黄卓绵

绵绵密密没有缝

温温和和不觉痛

似不着力威力藏

三招两下把人降

疾风迅雨浪子剑——王建彬

没有多余形式

不作无谓浪费

封喉何必两剑

我且浪游人间

纵横阖闾霸王剑——郑来发

奔狮千里，飞鹰九州

大开大合，气势磅礴

左右横扫，剑下无留

王剑既出，谁敢抬头

变化多端山女剑——张美香

剑招轻盈

招式奇特

招招中的

部位难测

指定分享：王建彬

我如何用 30 分钟检阅一本书

开场白：

读诗歌、散文等文学书籍，意境美，感情丰富，常常流泪，可洗涤心灵

—要慢读，要多读。

读企管书，硬邦邦，尤其是技术性的书籍，若不能触动我的心

—抓住重点，快快读完，不宜浪费太多时间。

前提一：找出类别

读企管书，先细分科目，心里有谱，头脑才会有轮廓影象，如此才能聚焦思维，30分钟检阅完毕。

方法：从书本副题、书本出版品编目、目录，第一分钟即可确定类别

例子：

《赢家管理思维》 企管书—思考模式/决策

《愈错愈成功》 企管书—组织行为学(OB)

《擅变》 企管书—领袖学(Leadership)

《QBQ》 企管书—组织行为学(OB)

《总裁魅力学》 企管书—东方领袖学(Chinese Leadership)

《与领导有约》 企管书—综合性：新生命观(成功领袖的平衡生活/Balanced Lifestyle)

前提二：找出主题：

目标：检阅15分钟，必找出主题。否则，我不会浪费时间去读那本硬邦邦的书。

容易吗？

熟悉管理理论之后，就没有问题。若不熟悉管理理论，不容易做到，所以要多来书香轩，久了就会熟悉。

方法：原来企管书基本只有三大类：

1. 管理学Management：偏重技术层面部分的理论与实用书
如： 会计学/成本管理
 财务学/现金流管理
 统计学/预测管理
 系统资本学/作业流程管理
 IT学/资讯管理
 供应链管理/ERP
 投资学/资源管理
 时间管理/存货管理 等
- 2 社会学 Sociology：系统思考中的理性部分
 经济学
 市场学
 消费行为学
 工商业法律
 人类文化学
 客户资本学
 服务文化学 等
3. 领导学 Leadership：系统思考中的感性部分
 组织行为学
 人际关系学
 人力资源管理
 人力资本学
 生命教育/心灵教育/性情学
 激励学，励志学
 领袖学, 授权学 等

把以上三大类的企管书综合起来，就形成了许许多多“综合企管”书，如：

1. 策略/决策学
 如：统计学（管理）+市场学（社会）+人力资源（领导）
2. 知识管理学
 如：系统资本（管理）+客户资本（社会）+人力资本（领导）
3. 管理世界观

如：资源管理（管理）+文化管理（社会）+授权（领导）

4. 人本管理学

如：成本观（管理）+服务文化（社会）+心灵成长（领导）

再把以上的这些“综合性”书籍综合起来，见林又见树的简化法，就成为“五项修炼”或“学习型组织”实践篇。

有了以上的知识及其所包含的理论，就不难在15分钟检阅后，找到书本的主题。

前提三：找出骨架：

找出骨架（即一本书的内容架构）的目的是要轻易的看出作者的论点，他要解决什么问题及他提出的解决方法。

目标：再多15分钟后，头脑中有一个明显的轮廓及作者的立论要点。

方法：先读前言，再读目录，配合自己对企管理论的认识，从目录中挑选篇章翻阅大约15分钟，即成。

提示：我们必须先了解以上前提二的分类。

在了解市面上的企管理论（读《就是这个IDEA》）

有一点哲学常识（读《哲学的历史》）

唯物论，唯心论

基督教的有神论，佛教的无神论

西方着重“他律”所以“神”或“权威”必需存在；东方着重“自律”，所以“内修”是重点。

1、 赢家管理思维

架构：判断状况-〉分析问题-〉分析决策-〉分析潜在问题、潜在机会
用团队学习、用系统思考、用企业价值观

内容：把 思考技能 变成 竞争优势

结论：学习五项修炼—系统思考

2、越错越成功

架构：犯错是人之常情-〉从错误中领悟学习-〉不要责骂错误

内容：从“责骂文化”转型为“获益文化”是组织学习的基本要求。

结论：学习五项修炼—如何引导组织学习。

3. 擅变

架构：变是唯一不变的真理-〉掌握变局：必备特质、必备能力、必备人格

未来企业生存之道——建立人本企业

内容：以广阔的视野与全新价值观为建立新的“管理世界观”的基础。

结论：领袖如何用系统思考来解开什么是永不改变的文明。

4、QBQ

架构：用30个生活极短篇来阐述工作中的一个基本问题：我愿意承担责任吗？

内容：建立“好”的组织气候，人们才愿意承担责任

结论：包括“获益文化”在内的“好”的组织气候，才能建立学习型团队。

5. 总裁魅力学

架构：用 $10 \times 6 = 60$ 小篇章，说明 60 耳顺的道理

内容：成功总裁的 60 个林林总总，命运掌握在自己手上，谦卑，有舍才有得。

总结：知易行难，人生到60才恍然大悟，魅力倍增。

6. 与领导有约

架构：修身、齐家、治国、平天下。

内容：先修身、齐家后才能领导企业，是不变的自然规律

总结：西方管理的新趋势：逐渐向东方哲学靠拢。也从“他律”转向“自律”的人本管理法。

结语：

用 30 分钟，我谓之“看完”一本企管书。

要不要细读，就用“要事第一”的方法去决定。

看是不是“重要”但不“紧急”的课题（第二项限）

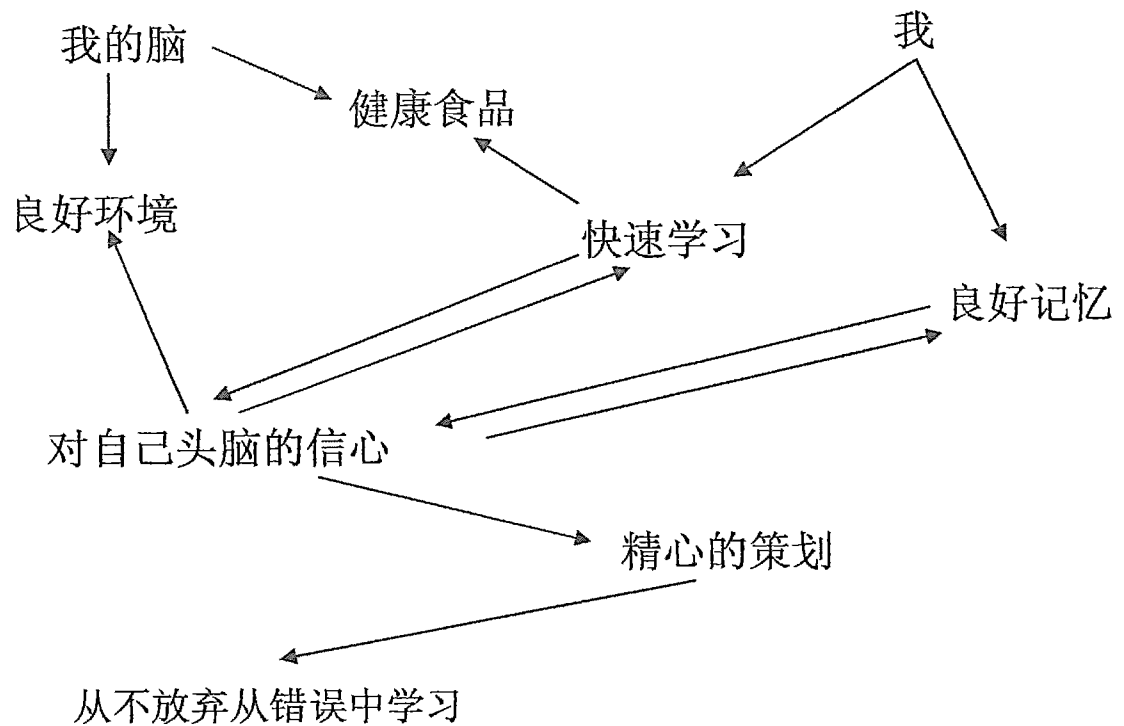
看是不是“属于自己的世界”（用周杰伦的头文字 D）

若两者都是，就花 4~10 小时细读，思考及决定如何用他来改变自己的生活…

指定分享：黄卓绵

我的读书方法从身边的朋友学习

向孩子的老师学习



向轩友们学习

- 永清轩友的认真学习
- 建华轩友的重点记忆
- 宝兴轩主的急智妙用
- 建彬轩友的效率归纳
- 美香轩友的组织表达
- 来发轩友的滔滔不绝

指定分享：郑来发

我的读书方法

- 扫读 —— 基础阅读
- 选读 —— 检视阅读
- 细读 —— 分析阅读
- 精读 —— 主题阅读

主题阅读五个步骤

找到相关的章节——关心的主题

建立不同作者的共识——关键字

厘清问题——建立主旨

界定议题——接受不同的观点

分析研究——客观的必要性，面面俱到，不预设立场

创新型组织——7R模式（第六项修炼）

重新思考 Rethink

重新组合 Riconfigure

重新定序 Resequence

重新定位 Relocate

重新定量 Reduce

重新指派 Reassign

重新装配 Retool

重新思考R1

为什么？ WHY？

公司流程背后的理论基础和假设

重新组合R2

WHAT？ 有关的问题是甚么？

流程中相关的活动是甚么？

有甚么活动可删减吗？

重新定序R3

WHEN？ 时间的问题在于？

特定的工作要何时完成任务？

工作可以调整的更有效吗？

重新定位R4

WHERE？ 地点，位置的问题？

活动要在那里进行，才能更有效仿？

重新定量R5

活动的频率？一次要做多少和多久？

不是要降低频率，而是要提高频率。

增加有时是指减少, 反之亦然.

重新指派R6

WHO ? 工作的执行人 ?

那项活动由谁来做成?

有谁可以做的更好吗 ?

重新装备R7

HOW ? 工作所需要的技术和才能 ?

科技如何改变流程 ?

E 化流程 ?

重新思考R1

挑战现况, 才能产生重要的变革.

美国海军的魔咒

解决根本的问题, 不要追问病症

航空公司运载自己的货物

过去事情都是这么做, 现在也这么做

保险公司的保单

太空梭与马屁股

重新组合别R2

检视流程, 是否有更好更快的方法论?

流程可以整个丢掉吗 ?

最没有用的事就是去做根本不应该做的事.

Toyota 付款的依据是看用了甚么? 而非收到甚么 ?

在源头实行品管, 减少浪费.

施行六标准差

消除没有附加价值的工作

E 化流程

效法其他行业的作业方式

摩多罗拉向达美乐比萨 (Domino' s Pizza) 学习半小时送达的技巧

重新定序R3

如何预测未来的需求, 提高效率 ?

高峰期汉堡包先准备好

圣诞节前先进货

防止生产过剩, 存货过多

把生产延后能增加弹性吗?

意大利班尼顿 (Benetton) - 中性颜色衣服

油漆公司提供颜料和工具, 自行配色

如何同时处理多项活动, 缩短时间 ?

预制房子

共用资料库, 设计新流程

如何减少互相牵制和依赖 ?

IBM 日以继夜研发 JAVA 软件

重新定位R4

如何以模组化作法提高弹性 ?

银行的分行架构是一种负担

搬到更接近顾客或供应商

搬到更接近活动的地方

缩短交通时间和距离

帮助顾客储藏货物

德华工业

重新定量R5

更有效地应用重要资源丰富?

高尔夫球比赛一同时开球

减少资讯与控制, 改善效率 ?

入境卡车—— 中国 vs 马来西亚

靠资讯来提高效率 ?

资料库

重新指派R6

现行的活动和决策移入不同的组织 ?

虎航, 亚航, 惠航 (Value Air)

流程外包

非核心业务

由顾客来执行活动？

电话接听、电话银行、加油站

顾客执行的活动由组织来执行？

由供应商或合作伙伴来执行？

寶礅 —— 威名百货——纸尿裤

戴尔电脑

企业结盟形成规模经济？

高科技行业

靠供应链的合伙关系降低成本？

产能专用、共享资讯、协调生产计划、合作开发新产品

重新装备R7

科技让流程转型

电子商务

利用专长，建立竞争优势

威廉通讯，电缆设在废弃管中

强化员工技能成为多面手

指定分享：张美香

如何在读<书>时，将思维转换成行动？

思维：包含了感想以及对作者的思想的体会，或者纯粹文字或任何形式阅读后的灵光一现，也包含了质疑、反对等见解。

行动：实际可达到目标的行为或办法“策略”流程或一种思维定义价值都可以。

举例说明：

书名：《心念的赛局》：从果岭上的禅修到人生的挥杆。

作者：JOSEPH 博士——著名职业高尔夫球巡回教练，心理学博士，教授佛法与减轻压力技巧。

举例说明：

如果我们忙着摆脱挥之不去的念头，就无法专注于工作。

潜到海浪底下，

尽可能任由念头生起消逝，犹如在头顶上起落的浪花。

当你摆好姿势准备打球，

感觉自己好像潜入念头的浪潮下，

联想在浪潮底下的宁静，

专注目标，把球打出去。

采取：定义一种思维价值

1`用各种方法来专心

2`找到最佳的位置与分杂的念头相处？

一起来练习，看请自己思维地图如何产生思维行动？

1`请读(看)这则广告。

2`请将你对这则广告的第一个看法感觉，

越快越好，写下来。

3`休息(感觉上的休息)

4`再看这广告，然后将其他的想法写下来。

5`请选出最让你有感觉的想法——。

6`请你将想法立体化(行动化)——

你打算做什么来显现这个想法——的价值。

如何让你或者你的企业的好处立体化？

立体化：

看得见、摸得着、闻得到、感触得到。

开始观察、询问、过往经验结合、办法、实行

其他思维行动

大家都站着-生活经济学的书。

0-1 之间(任何情况都有可以进步的空间。)

一间不怎么样的水果摊，却能生存。

学习型组织

熟练的无能(归零运动)

拥有一群老职员，有时候是公司的灾难。

NLP 在企业定位里

自我定位-(探索者与启发者。)

所有的工作、身份都以完成这个定位而做或选择.

思维与行动的大致思维顺序

看-感动-疑问等---

表象:划线或做记号>>

写下感想`疑问>>

检查自己的感想语>>

找到可以转化行动的语言(NLP)>>

观察自己或公司的形势>>

搜寻现有经验>>

形成概念>>

做出决定>>

采取行动.>>

将可以转化成行动的思维关键词找出,然后列出办法>>

进行>>

检讨>>

修正>

完成——

每个人思维行动化的能力不同,具体化的管道也不一样。

1`有人要有数据才有办法行动.

2`有人要有表格、作法才能行动.

3`有人对听觉性的词汇,特别有感觉.

4`有人对视觉性的词汇,特别有感觉.

5`有人对触觉的词汇,特别有感觉.

6`有人只有感受,如春花秋月一闪即逝.

(完)